



**UNIVERSIDADE
E D U A R D O**

MONDLANE Escola Superior de Hotelaria e Turismo de Inhambane

**APLICAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE RESTAURANT REVENUE
MANAGEMENT (RRM) PARA A MAXIMIZAÇÃO DAS RECEITAS
NO RESTAURANTE E BAR PARAÍSO DA FAMÍLIA – CIDADE DE
INHAMBANE**

Yozkhany Jorge José

Inhambane, 2023

Yozkhany Jorge José

Aplicação das Estratégias de Restaurant Revenue Management (RRM) para a Maximização das Receitas no Restaurante e Bar Paraíso da Família – Cidade de Inhambane

Projecto de Desenvolvimento apresentado à Escola Superior de Hotelaria e Turismo de Inhambane (ESHTI), como um dos requisitos para a obtenção do grau de Licenciatura em Gestão Hoteleira.

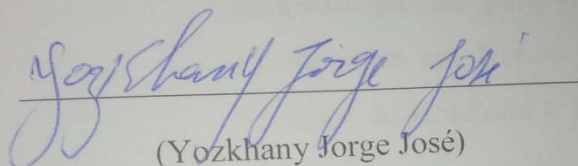
Supervisor: Lic. Aldair Mota

Inhambane, 2023

Declaração

Declaro que este Trabalho de Fim do Curso é resultado da minha investigação pessoal, que todas as fontes estão devidamente referenciadas, e que nunca foi apresentado para a obtenção de qualquer grau nesta Universidade, Escola ou em qualquer outra instituição.

Assinatura


(Yozkhany Jorge José)

Data: 24 / 03 / 2023

Yozkhany Jorge José

Aplicação das Estratégias de Restaurant Revenue Management (RRM) Para a Maximização das Receitas no Restaurante e Bar Paraíso da Família – Cidade de Inhambane

Projecto de Desenvolvimento avaliado como requisito parcial para obtenção do Grau de Licenciatura em Gestão Hoteleira pela Escola Superior de Hotelaria e Turismo de Inhambane – ESHTI

Inhambane, 12 / 04 / 2023

Fernando Massang

Grau e Nome Completo do Presidente

Lic. Aldair Mota

Grau e Nome Completo do Supervisor

João Gove Jr.

Grau e Nome Completo do Oponente

[Assinatura]

Rubrica

[Assinatura]

Rubrica

[Assinatura]

Rubrica

Dedicatória

Este trabalho de fim de curso é especialmente dedicado aos meus pais, Luciano José e Catarina Meigos Macie pelo apoio incondicional, paciência, força, presença e motivação durante a formação para obtenção de grau de Licenciado em Gestão Hoteleira e suporte durante a formação.

Agradecimentos

Agradeço à Deus pelo dom da vida!

Quero agradecer a minha família e aos meus amigos pelo apoio que sempre me deram, e a todos que de forma directa ou indirecta contribuíram para o alcance do tão desejado sonho, o meu especial agradecimento.

A direcção da Escola Superior de Hotelaria e Turismo de Inhambane (ESHTI), corpo docente, administração por tudo que fizeram para que a minha formação fosse um sucesso, agradecer aos funcionários do Restaurante e Bar Paraíso da Família, que sempre mostraram se disponíveis em ajudar-me.

Um agradecimento muito especial ao meu supervisor Lic. Aldair Mota pelos conselhos, sobretudo pela sua disponibilidade, ajuda, paciência, empenho e partilha de conhecimento, desde à concepção até a concretização do trabalho final.

Agradecer aos meus pais Luciano José e Catarina Macie, irmãs Kleyde José e Ione José por serem meus grandes amigos, que sempre acreditaram no meu sucesso e dedicaram todas as suas forças, economia para concluir mais um ciclo académico. Igualmente endereço o meu especial agradecimento aos meus ilustres amigos Nelsa Tuança, Karl Martin Guambe, Jennifer Jibinji, Simão Nhaduate, Gabriel Sitóe, Sandra Comboio, Filomena Bata, Naia Mboane e Dason Chissano e Sandra Comboio pelo apoio incondicional, e experiencias inesquecíveis vividas durante o percurso académico.

O meu muito Obrigado!

Resumo

O projecto de desenvolvimento propõe a aplicação das estratégias de *restaurant revenue management (RRM)* para a maximização das receitas no restaurante e bar Paraíso da Família localizado no Município de Inhambane, e enquadra-se no âmbito do Trabalho de Fim do Curso para obtenção do título de licenciatura em Gestão Hoteleira na Escola Superior de Hotelaria e Turismo de Inhambane da Universidade Eduardo Mondlane. Os métodos usados para alcançar os objectivos do presente trabalho foram pesquisa bibliográfica permitindo a procura de informações em obras literárias; entrevista semi-estruturada onde fez-se entrevistas com os colaboradores do Paraíso da Família; e observação directa permitindo acompanhar o dia-a-dia dos trabalhadores no Paraíso da Família. Este sistema tem o objectivo de maximizar a receita por hora de assento disponível, manipulando o preço e a duração da refeição, utilizando uma unidade de medida definida como “receita por assento disponível/hora”. O *RRM* pode ser definido como a venda do lugar certo para o cliente certo, pelo preço certo e pela duração certa e, é basicamente a utilização do *Revenue Management (RM)* em restaurantes pois esse tipo de estabelecimento apresenta os atributos necessários para a aplicação da estratégia que são capacidade relativamente fixa, procura variável e incerta, inventário perecível, estrutura apropriada de custos e preços, e sensibilidade variável aos preços dos clientes. Estes atributos encontram-se na indústria da restauração, para auxílio na implementação do *RRM* no paraíso da família foi escolhido o programa de gestão de restaurante *Consumer*. Após a aplicação do projecto espera-se que o restaurante e bar Paraíso da Família possa melhorar a gestão de suas receitas usando como estratégia a redução da duração das refeições feitas pelos seus clientes e no estabelecimento e com a aplicação do projecto esperam-se os seguintes resultados: estar sempre apto para atender os pedidos dos clientes; melhorar as receitas do estabelecimento; ampliar o nível das capacidades dos colaboradores do estabelecimento; redução no tempo de preparação dos pratos pela cozinha; maior rapidez na preparação de mesas; tornar o estabelecimento conhecido pela rapidez e qualidade no atendimento ao cliente; adopção de técnicas profissionais de comunicação para dar informações ao cliente.

Palavras-chave: restauração, gestão de receitas, gestão de restaurante, Restaurant Revenue Management.

Lista de Siglas

ESHTI: Escola Superior de Hotelaria e Turismo de Inhambane

Mt: Meticais

RETRBSD: Regulamento De Empreendimentos Turísticos, Restauração, Bebidas Salas de dança.

RevPAR: Receita por Quarto Disponível.

RevPASH: Receita por Hora de Assento Disponível.

RM: Revenue Management.

RRM: Restaurant Revenue Management.

UEM: Universidade Eduardo Mondlane

Lista de figuras

Conteúdo	Pág.
Figura 1: Localização do restaurante e bar Paraíso da Família	33
Figura 2: Imagem frontal do restaurante e bar Paraíso da Família	34

Lista de Tabelas

Conteúdo	Pág.
Tabela 1: Orçamento previsto para a aplicação do projecto	40

Lista de quadro

Conteúdo	Pág.
Quadro1: Outras funcionalidades do programa <i>Consumer</i>	30
Quadro2: Procedimentos para Resolução dos Problemas Encontrados no Paraíso da Família...	37
Quadro4: Cronograma de actividades para a aplicação do projecto.....	39

Índice

Folha de rosto.....	i
Declaração.....	ii
Folha de avaliação.....	iii
Dedicatória.....	iv
Agradecimento.....	v
Resumo.....	vi
Lista de siglas.....	vii
Lista de figuras.....	viii
Lista de tabelas.....	ix
Lista de quadros.....	x
1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1. Enquadramento.....	1
1.2. Problematização.....	2
1.3. Justificativa.....	3
1.4. Objectivos.....	4
1.4.1. Objectivo geral.....	4
1.4.2. Objectivos específicos.....	4
1.5. Metodologia.....	5

1.5.1. Fases da pesquisa	6
2. REVISÃO LITERÁRIA	9
2.1. Conceitos básicos	9
2.1.1. Gestão	9
2.1.2. Receita.....	9
2.1.3. Restaurante.....	10
2.2. Estabelecimento de Restauração	10
2.2.1. Tipos de restaurante	11
2.2.2. Áreas do Restaurante	12
2.2.3. Técnicas de vendas nos restaurantes	13
2.2.4. Serviços de restaurantes	13
2.3. Gestão de restaurantes	15
2.4. <i>Restaurant Revenue Management (RRM)</i>	15
2.5. Características necessárias para a aplicação do RRM.....	16
2.6. Alavancas estratégicas para a implementação do <i>RRM</i>	19
2.6.1. Gestão da duração	19
2.6.2. Gestão de Preços	22
2.6.3. Combinação de mesas	25
2.7. Estudo de caso	26

2.8. “software” <i>Consumer</i>	28
2.8.1. Funcionalidades do <i>Consumer</i>	28
3. DESENVOLVIMENTO DO PROJECTO	32
3.1. Apresentação do Local de Estudo	32
3.2. Estudo técnico do problema	33
3.3. Procedimentos /acções concretas para resolução do problema	35
3.4. Resultados Esperados	37
3.5. Cronograma de Actividade	38
3.6. Orçamento	39
4. Referencias BIBLIOGRÁFICAS	40
APÊNDICE	44
ANEXOS	51

1. INTRODUÇÃO

1.1. Enquadramento

O presente Projecto de Desenvolvimento (PD), propõe a aplicação das estratégias de *Restaurant Revenue Management (RRM)* para a maximização das receitas no restaurante e bar Paraíso da Família, localizado no município de Inhambane, EN5, Bairro Guitambatuno e enquadra-se no âmbito do Trabalho de Fim do Curso para obtenção do título de licenciatura em Gestão Hoteleira na Escola Superior de Hotelaria e Turismo de Inhambane (ESHTI) da Universidade Eduardo Mondlane (UEM).

Para KIMES et al (1998), o *RRM* é a aplicação de *Revenue Management*¹ (*RM*) para restaurantes, a mesma depende de uma adequada mensuração das receitas utilizando uma unidade de medida definida como “receita por assento disponível por hora” (em inglês *revenue per available seat-hour* ou *RevPASH*²). (KIMES, 1999).

Segundo KIMES (1999), a gestão de receitas³ tem sido mais eficaz quando é aplicada a operações que têm capacidade relativamente fixa, procura variável e incerta, inventário perecível, estrutura apropriada de custos e preços, e sensibilidade variável aos preços dos clientes. Estes atributos encontram-se na indústria da restauração.

Ventura (2011), citado por Boaria & Dos Anjos (2014) afirma que a gestão de receitas é um componente de gerenciamento estratégico, o qual deve ser incorporado à alta administração, sem ele não há resultados conscientes e consistentes. Dentre as novas tecnologias, destaca-se a Tecnologia de Informação (TI), que passou a ser um importante factor competitivo para as organizações (ALBANO, 2001).

¹ Smith *et al* (1992), citado por Thompson (2010), define *RM* como "vender o item de estoque certo, para o cliente certo, na hora certa, com o preço certo.

² Revpash “Revenue Per Available Seat Hour” ou “receita por assento/hora, em tradução livre para o português”. É a métrica tem que como função medir a relação de receita/lucro de cada assento disponível por hora.

³ Para Gomes (2004) citado por Boaria e dos Anjos (2014), a gestão de receitas conceitua-se por uma função através da qual se pretende maximizar as receitas de um negócio, utilizando estratégias e táticas que permitam identificar micro segmentos do mercado, otimizando-se a disponibilidade do produto e preço para cada um dos segmentos utilizados.

Visto que a falta de uma TI especificamente elaborada para aplicar as estratégias *RRM* possa constituir um problema para a efectuação das mesmas estratégias, o presente PD busca também trazer a ferramenta tecnológica que possa auxiliar na aplicação das estratégias *RRM* e na gestão de receitas do restaurante e bar Paraíso da Família.

A proposta de aplicação da estratégia *RRM* para maximizar as receitas no restaurante Paraíso da Família, surge como forma de melhorar a gestão desse estabelecimento de restauração em particular de suas receitas, pois o mesmo não dispõe de um sistema eficiente para a gestão de seus “inputs”, visto que o avanço na tecnologia vem se mostrando bastante relevante para a área de restauração, a adesão a uma estratégia e “software” que se ajustem ao restaurante pode contribuir para o posterior sucesso do estabelecimento de restauração Paraíso da Família.

Quanto a sua estrutura o trabalho apresenta três capítulos: sendo que o capítulo (I) é referente à introdução, onde são trazidos aspectos de contextualização no âmbito do projecto, o problema identificado, a justificativa para sua elaboração, os objectivos que dirigem o trabalho e por fim, mas não menos importante, a metodologia usada para a elaboração do projecto. No capítulo (II) arrola-se o enquadramento teórico ou revisão da literatura onde buscou-se na literatura informações sobre o tema em estudo e no capítulo (III) onde encontra-se o desenvolvimento do projecto: a apresentação da área de estudo, o estudo técnico do problema, exposição do problema e procedimentos técnicos para a resolução, os resultados esperados onde são expostas as expectativas com a implementação do projecto, o cronograma de actividades e o referido orçamento, as referências bibliográficas, apêndices e anexos.

1.2. Problematização

O Paraíso da Família é um estabelecimento de restauração com capacidade de receber no até 100 clientes por refeição, sem contar com a rotação de mesas, fazendo com que dessa forma o restaurante possa receber um grande número de clientes diariamente e tendo em conta/sabendo que cada cliente quer ser tratado de forma "especial" e flexível. Desse modo os empregados de mesa têm que atender e acolher diversos tipos de clientes, fornecendo um atendimento de qualidade.

Tratando-se de um estabelecimento de restauração, o Paraíso da Família fornece serviços alimentícios, o mesmo precisa de uma estratégia não só para a gestão de suas receitas, mas também de um “software” para elaboração de relatórios diários, gestão de estoque, gestão/controlo de mesas, gestão de preços, gestão da duração das refeições, gestão de processos das actividades diárias, emissão de pedidos e para a gestão de seus custos e de suas de receitas, mas o restaurante Paraíso da Família não possui uma estratégia ou “software” para registo de suas actividades diárias.

Conforme KIMES (1999, pág.2):

“O *RRM* pode ser definido como vender o lugar certo, para o cliente certo, pelo preço certo, e pela duração certa. Pelo termo “certo” se busca obter o melhor retorno financeiro possível para o restaurante e também entregar o produto ou serviço ao cliente com a melhor percepção de valor possível. Sem este equilíbrio as técnicas do tipo *RRM* farão com que, a longo prazo, os clientes pensem que o restaurante está tirando proveito deles.”

Este projecto de desenvolvimento aborda sobre a proposta de implementação da estratégia Restaurant Revenue Management (*RRM*) no restaurante e bar Paraíso da Família, com vista na melhora da gestão de receitas desse estabelecimento de restauração através da implementação de um “software” de gestão de restaurante no estabelecimento.

Dessa forma a implementação do *RRM* ajudará o restaurante Paraíso da Família a conceber uma estratégia para melhor gestão de seu estabelecimento, fazendo com que dessa forma o Paraíso da Família maximize as suas receitas a curto e longo prazo, fazendo uso de um “software” de gestão de restaurantes. Diante do exposto surge a seguinte pergunta de partida: **Até que ponto a aplicação das estratégias Restaurant Revenue Management (*RRM*) poderá contribuir para a maximização das receitas do restaurante e bar Paraíso da Família?**

1.3. Justificativa

“A aplicação do *RRM* implica um elevado grau de qualificações nas ferramentas disponíveis ao gestor e sobre tudo visão para perceber o que ocorre no empreendimento e responder com mudanças pontuais que conduzam aos objectivos definidos.” [COLDEBELLA & FIGUEIRREDO, 2017, pág.570]

A escolha deste tema, surge pela constatação da importância que uma boa gestão de receita tem para um empreendimento, em especial um estabelecimento de restauração como o Paraíso da Família, estabelecimento este que pela falta de uma estratégia e “software” de gestão de receitas sofre com a má gestão de suas entradas monetárias, causadas pela má gestão da duração das refeições, e da colocação dos clientes ou grupos de clientes pelos empregados de mesa, pelo precário registo do controlo das actividades diárias, do restaurante e bar Paraíso da Família, onde predomina ainda o uso de ferramentas analógicas para registo e controlo de suas vendas e estoque, isto é, fazem o registo de forma manual em cadernos, o que dificulta na gestão, avaliação e análise de suas actividades e de seu desempenho como um todo.

Pelo grande fluxo de clientes atendidos em uma refeição, e o grande número de vendas feitos em apenas um dia, a falta de um “software” em si não dificulta grande parte das operações do restaurante, principalmente as do *FrontOffice*⁴ (FO), embora também não facilite as mesmas operações visto que com a não adesão à ferramentas de gestão para um estabelecimento de restauração o mesmo se priva de instrumentos que possam acompanhar e facilitar os seus processos, com a aplicação dessas ferramentas o estabelecimento tem um controlo melhor de seus processos de produção, de seus custos e de suas receitas.

1.4.Objectivos

1.4.1. Objectivo geral

- Propor a implementação da estratégia *Restaurant Revenue Management (RRM)* para melhorar a gestão de receitas do restaurante e bar Paraíso da Família

1.4.2. Objectivos específicos

- Conhecer o sistema de gestão de receitas usado no restaurante e bar Paraíso da Família;
- Descrever características necessárias para a aplicação do *RRM*;
- Identificar as alavancas estratégicas necessárias para a aplicação do *RRM*.
- Sugerir um “software” para auxiliar na implementação do *RRM* para solucionar os problemas encontrados no restaurante e bar Paraíso da Família.

⁴Expressão em inglês que significa linha de frente, relacionadas as actividades de alto contacto com o cliente, ou seja, todas actividades directamente ligadas com os clientes.

1.5. Metodologia

Para Rodrigues (2007), a metodologia é um conjunto de abordagens, técnicas e processos utilizados pela ciência para formular e resolver problemas de aquisição objectiva do conhecimento, de uma maneira sistemática. Por sua vez, Marconi e Lakatos (2003), afirmam que a metodologia é o agrupamento de métodos e técnicas usadas para a elaborar e desenvolver uma pesquisa. Assim sendo, a metodologia é um conjunto de métodos ou caminhos necessários e percorridos na busca de um conjunto de conhecimentos científicos.

De acordo com a metodologia proposta por Rodrigues (2007), esta pesquisa caracteriza-se da seguinte forma:

- A. **Quanto à natureza:** pesquisa aplicada⁵ pois os conhecimentos adquiridos a quando das buscas de informações sobre o *RRM* e o sistema de gestão de restaurantes *Consumer* serão usadas para solucionar os problemas encontrados na gestão de receitas do restaurante e bar Paraíso da Família.
- B. **Quanto à forma de abordagem:** trata-se de uma pesquisa quantitativa e qualitativa, atendendo e considerando que visa analisar e correlacionar os factos por meio de observação e registos, baseado na documentação directa e indirecta⁶.
- C. **Quanto aos objectivos:** trata-se de uma pesquisa exploratória⁷ que tem como principal objectivo proporcionar maior familiaridade com o problema, como forma de torna-lo mais claro, fazendo levantamento bibliográfico sobre a estratégia *RRM* e “software”s de gestão de restaurantes. E também pesquisa descritiva⁸ por que a mesma necessita com que o investigador possua uma série de informações sobre o tema que pretende pesquisar.
- D. **Quanto aos procedimentos técnicos:** utilizou-se para esta parte pesquisas de carácter exploratório, são estas:

⁵ De acordo com Rodrigues (2007), com os conhecimentos adquiridos na pesquisa aplicada são utilizados para aplicação prática voltados para a solução de problemas concretos.

⁶ Conforme ANDRADE (2002), a documentação directa se relaciona com a pesquisa bibliográfica e documental, e a documentação indirecta se baseia nas técnicas de observação, nas entrevistas e visitas ao local.

⁷ Segundo Severino (2007) a pesquisa exploratório é aquela busca informações em fontes secundárias e dos estudos anteriores para familiarização do problema e dados primários do local onde ocorre o fenómeno.

⁸ A pesquisa descritiva segundo Triviños (1987), deseja descrever de forma precisa como os factos e fenómenos realmente acontecem.

- **Pesquisa bibliográfica:** A pesquisa bibliográfica abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico entre outros (MARCONI E LAKATOS, 2003).
 - **Pesquisa documental:** Para Gil (2002), a pesquisa documental é aquela realizada a partir de materiais que não receberam tratamento analítico, esta pode ser feita com base em relatórios, anuários, manuais, regulamentos entre outros documentos.
- E. **Quanto à modalidade:** pesquisa de campo pois os resultados das pesquisas feitas foram encontrados no restaurante Paraíso da Família com o apoio de técnicas e instrumentos de colecta de dados.
- F. **Quanto as técnicas de colecta de dados:** fez-se entrevista semi-estruturada⁹: consistiu na elaboração de um roteiro assim como na escolha da técnica de entrevista que foi apresentado aos colaboradores entrevistados no estabelecimento de restauração Paraíso da Família entrevista essa que decorreu no dia 28 de Dezembro de 2022. É a técnica de pesquisa mais utilizada no meio social por diferentes profissionais a partir de diferentes interesses (GIL, 2002).
- **Observação:** Consistiu em observar, directa ou indirectamente, os fenómenos que estão sendo analisados. Esta técnica consistiu na observação dos fenómenos ou aspectos que decorreram no momento do diagnóstico sobre a necessidade de implementação da Estratégia *RRM* no restaurante e bar Paraíso da Família. Marconi e Lakatos (2003) salientam que, a partir da observação os pesquisadores têm a oportunidade de avaliar a veracidade de depoimentos concedidos por diferentes actores sociais.

1.5.1. Fases da pesquisa

1ª Fase: Delimitação e escolha do tema

Foi nesta fase onde fez-se a realização da revisão literária em diversos livros, artigos, documentos com vista a possibilitar a formulação do tema. Esta é uma etapa crucial para a

⁹De acordo com RICHARDSON *et al.* (2007), a entrevista semi-estruturada segue um roteiro criado pelo entrevistador, mas sem se prender rigidamente à sequência das perguntas. A conversa segue conforme os depoimentos do entrevistado, sem obedecer rigidamente ao roteiro de entrevista.

efectivação de um trabalho, visto que, é através dela que se colectam informações necessárias e úteis para o mesmo.

2ª Fase: elaboração de instrumentos de colecta de dados e delimitação da amostragem

Esta fase consistiu na escolha das técnicas de colecta de dados e na elaboração dos instrumentos¹⁰ de colecta de dados e informações. Assim, recorrerá a Entrevista semi-estruturada e Observação participante¹¹ e a amostragem para determinar o universo da pesquisa.

Como forma de alcançar os objectivos propostos no projecto de desenvolvimento, foram utilizados as seguintes técnicas e instrumentos de colecta de dados:

- **Inquérito por questionário:** foi elaborado e aplicado um questionário aos potenciais participantes da entrevista dirigida ao restaurante e bar Paraíso da Família. (Vide no apêndice A).
- **Observação directa:** Consistiu na elaboração de um roteiro de observação que não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar os factos que se deseja analisar. Será a observação directa em conformidade com o guião de observação(vide apêndice B), o mesmo foi feita ou executada a quando do estagio extra curricular feito no Paraíso da Família.

Amostragem

Para a pesquisa de campo em relação a amostra recorreu-se a amostragem não probabilística por julgamento, onde de acordo com VIEIRA (2008), o pesquisador selecciona os elementos a que terá acesso, admitindo que esses possam, de alguma forma, representar o universo.

De acordo com a informação oferecida pelo estabelecimento o restaurante e bar Paraíso da Família que conta com 14 colaboradores sendo 9 directamente ligados com o processo de produção dos serviços do estabelecimento, dos quais foram entrevistados 3 colaboradores.

¹⁰ Segundo Freitas (2013), instrumentos de levantamento de dados é um processo de apuração de informações para comprovar uma problemática levantada, sendo uma ferramenta que faz parte do processo de colecta, levantamento e tratamento das informações.

¹¹ Segundo Valladares (2007), a observação participante tem por característica principal a inserção do pesquisador no grupo observado, aderindo-se às práticas predominantes, momento que inicia a investigação sistemática.

3ª Fase: Análise e interpretação de dados

A análise dos dados obtidos durante trabalho de campo recorreu-se ao método comparativo, Segundo FACHIN (2001), o método comparativo consiste em investigar factos e explicá-los segundo suas semelhanças e suas diferenças e permite a análise de dados concretos e a dedução de semelhanças e divergências de elementos constantes, abstractos e gerais, proporcionando investigações de carácter indirecto.

4ª Fase: Redacção do projecto e comunicação dos resultados

Esta etapa foi feita em duas fases, a primeira foi a elaboração do projecto de Desenvolvimento por escrito com auxílio do pacote informático *Microsoft Office Word 2007*, e a segunda será feita através da defesa oral do projecto de desenvolvimento com o auxílio do pacote *Microsoft Office PowerPoint 2007* mediante a constituição de um júri eleito obedecendo as normas do Regulamento de Culminação de Curso vigente na ESHTI.

2. REVISÃO LITERÁRIA

2.1. Conceitos básicos

2.1.1. Gestão

A gestão pode ser entendida como o processo de coordenação e integração de recursos, tendente à consecução dos objectivos estabelecidos, através do desempenho das actividades de planeamento, organização, direcção e controlo. Pode ser também assimilada a processo de trabalho com e através dos outros, a fim de se atingir eficazmente os objectivos organizacionais traçados, utilizando-se eficientemente os recursos escassos, num contexto em constante mutação (Santos, 2008). De acordo com Ferreira (2004), Gestão é o “acto de gerir; gerência, administração.

De acordo com Lemos II (2010), gestão é um processo de obter resultados que envolve a combinação, coordenação e de recursos como forma de produção de serviços e ou bens, envolvendo a combinação e a coordenação de recursos humanos, físicos e financeiros, por forma a que se produzam bens ou serviços que sejam simultaneamente procurados e que possam ser oferecidos a um preço que possa ser pago, tornando ao mesmo tempo agradável e aceitável o ambiente de trabalho de todos os envolvidos.

De forma resumida a gestão é um processo em que um indivíduo consegue alcançar os seus resultados/objectivos previamente traçados da melhor forma possível através do esforço de outros indivíduos, o que olhando para a realidade de restaurantes no geral, os gestores usam os recursos financeiros, técnicos e humanos disponíveis para alcançar os seus objectivos.

2.1.2. Receita

Para Hendriksen e Van Breda, (1999), receitas são entradas ou outras adições de activos de uma entidade, ou o pagamento de seus passivos (ou ambos), como consequência da entrega ou produção de serviços, ou outras actividades correspondentes a operações normais ou principais da entidade.

Por sua vez ABBAD (2014), afirma que a receita é a entrada de valores monetários que ocorre em uma entidade ou património em geral, sob a forma de dinheiro ou de créditos representativos de direitos. Nas empresas privadas, as receitas correspondem, normalmente, ao produto de venda de bens ou serviços o que também é conhecido como facturamento.

Em suma receita pode ser definida como a entrada de valores monetários, aumentado dessa forma simultaneamente tanto o activo quanto o património líquido, como consequência de vendas de produtos ou serviços correspondentes as operações normais de uma determinada entidade.

2.1.3. Restaurante

Houaiss e Villar (2004, pág. 2442), citados por PELAEZ (2008), afirmam que a definição para restaurante é simples: “estabelecimento que se dedica ao negocio de servir” ou ainda, “salão ou aposento onde são servidas as refeições”. O serviço neles prestados consiste essencialmente na confecção e fornecimento de refeições (RETRBSD, 2016).

Para CASTELLI (2001, pág. 297),”considera-se restaurante o estabelecimento que fornece ao público alimentação mediante pagamento. Esse conceito engloba os mais variados tipos de estabelecimentos. Cada um deles, contudo, possui características específicas em função das quais são mais precisamente definidas”.

De acordo com as definições acima mencionadas considera-se que restaurante é um estabelecimento que se dedica a confeccionar e venda de refeições ao público, em alguns outros casos esses mesmos estabelecimentos oferecem ou negociam bebidas alcoólicas e não alcoólicas.

2.2. Estabelecimento de Restauração

Os estabelecimentos de restauração e bebidas são espaços destinados a proporcionar, mediante remuneração, serviços de alimentação e bebidas no próprio estabelecimento, ou fora dele, e abrange restaurante, marisqueira, casa de pasto, pizzaria, snack-bar, “take away”. O serviço neles prestados consiste essencialmente na confecção e fornecimento de refeições (RETRBSD, 2016).

De acordo com CASTELLI (1999, pág. 298), os estabelecimentos de restauração podem ser classificados na seguinte tipologia: “restaurante clássico/internacional, churrascaria, restaurante típico, centro gastronómico, buffet, lancheria, cafeteria, snack shop, casas de massas, café colonial, confeitaria, sorveteria, café, bar americano, night-club, pub, casa de sucos e vitaminas, restaurante de hotel e restaurante de empresas.”

2.2.1. Tipos de restaurante

a. Restaurante tradicional

Segundo PELAEZ (2008), este tipo de restaurante apresenta como principais características um menu extenso, com preparações tradicionais e que todos aceitam. São restaurantes que servem um público grandemente eclético ou tradicional, sem muito luxo e sofisticação, características encontradas no restaurante e bar Paraíso da Família.

b. Restaurante internacional

Segundo Pacheco (1995), são restaurantes clássicos, em sua maioria, localizados em hotéis ou em locais de hospedagem, é um restaurante clássico, com instalações, equipamentos e utensílios de bom nível qualitativo. Oferece serviço delicado e serve pratos da cozinha internacional e que seguem receitas clássicas, não tendo muito tempo para inovações.

De acordo com LIPPEL (2002), apresentam também, em seu ambiente, música, podendo ser ainda com piano-bar ou com um simples piano, e o menu de vinhos costuma ser bem representativo, apontando vinhos de diversas regiões, produtores e safras. O restaurante existe para atender a demanda de clientes de diversas procedências e de diversas culturas, os quais preferem pratos conhecidos por seu paladar, evitando muitas experiências gastronômicas, devido a problemas ocasionados com a mudança brusca de hábitos alimentares.

c. Restaurante típico ou regional

Segundo PELAEZ (2008), os restaurantes típicos são aqueles comprometidos com a cultura gastronômica de um determinado país ou região. De acordo com LIPPEL (2002, pág. 24), podem apresentar as seguintes variações:

- **País** – Apresenta preparações representativas da culinária específica de um determinado país, como chinesa, japonesa, indiana, francesa, italiana, portuguesa, etc.
- **Região** – Apresenta preparações da culinária de determinada região de um país, como baiana, mineira, gaúcha, etc.
- **Gênero** – Especificação através de um gênero específico da culinária ou cultura de um país ou região, como o churrasco típico do sul do Brasil, assado no “fogo de chão”.

d. Restaurante de especialidade

Trata-se de um restaurante especializado em um determinado produto em seu preparo, como frutos de mar, cozinha vegetariana. Caracterizam-se pelos cardápios típicos e específicos servidos, atendendo a clientes de diversas procedências e de diversas culturas. Geralmente são restaurantes mais requintados, porém alguns apresentam-se de forma simples. (LIPPEL, 2002)

PELAEZ (2008), afirma que restaurante de especialidades é um estabelecimento que se especializa em determinado produto, preparação, método de cocção, país, região ou outro factor. São subdivididos em várias outras tipologias de restaurantes como *grills*, *coffeshops*, casas de massas e sorveterias.

2.2.2. Áreas do Restaurante

Os restaurantes são compostos por diversas áreas desde a sala de refeições, as instalações sanitárias, porém no presente trabalho se limitará a falar somente das áreas necessários para a implementação dos da estratégia *RRM* nas instalações do restaurante Paraíso da Família são elas:

a) Cozinha

A Cozinha de um restaurante é composta pelas seguintes zonas: zona de pré-preparo, zona de quente, zona fria, e a copa.

b) Restaurante (sala)

A sala de refeições de um restaurante comum deve possuir em si mesas e cadeiras, permitindo que os clientes tanto internos quanto externos do estabelecimento de restauração se movam de forma confortável pelo Front-Office (FO), é neste sector onde também ocorrem as vendas de

refeições, usando-se das técnicas de vendas, e tipos de serviços que acreditam-se ser mais adequado ao estabelecimento.

2.2.3. Técnicas de vendas nos restaurantes

Segundo PELAEZ (2008), as técnicas ou modalidades de venda também são consideradas sistemas de serviços e é a modalidade como o cliente pode comprar o produto no estabelecimento. De acordo com Krause (2007, pág. 83-84), “são diversas as formas ou sistemas,” são elas: *À la carte*, *Table d’hôte*, venda com auto-serviço por preço fixo, venda por modalidades mistas, serviço de quarto/ *room service*, venda de menu fixo ou pré-estabelecido, auto-serviço por peso, venda por modalidade mista e venda por entrega/*delivery*.

- **Serviço de quarto/*Room service*:** modalidades de venda realizada para serviço na unidade habitacional de hotéis.
- **À La Carte:** o cliente escolhe seu prato em um menu que possa lhe oferecer várias alternativas. Depois da escolha, o pedido é encaminhado à cozinha e o prato é preparado, técnica essa que é usada no restaurante e bar Paraíso da Família.
- **Table d’hôte:** Menu escrito em uma lousa ou quadro colocado em um local visível para que os clientes possam vê-lo muitas vezes colocado na entrada do estabelecimento, os comensais geralmente tem escolhas limitadas sendo que tem que escolher entre cardápios já determinados, formados por uma entrada, um prato principal, e uma sobremesa.
- **Venda de menu fixo ou pré-estabelecido:** através da qual é disponibilizado ao cliente, uma sequência de alimentos já definida, sem possibilidade de escolha. Dentro desta modalidade pode ser enquadrada a venda de pratos prontos.

2.2.4. Serviços de restaurantes

Os serviços de restaurante podem ser definidos de acordo com Krause (2007), como a maneira como o produto comprado pelo cliente será disponibilizado ao mesmo. Dessa forma PINTO (2010), afirma que existem diversos tipos de serviços, algumas mais sofisticadas e outras mais simples, são eles: Serviço *Table d’hôte*, Serviço empratado, Serviço à inglesa directo, Serviço à

inglesa indirecto (uso do *guéridon*¹²), Serviço à francesa, Serviço de buffet, Serviço de Self-service, Serviço à americana, serviço empratado, serviço à russa.

- **Serviço empratado:** Debora (2010), afirma que no neste tipo de serviço o prato vem já pronto/montado da cozinha e é colocado, pelo lado direito, à frente do cliente, desse modo esse é o serviço usado no restaurante e bar Paraíso da Família.
- **Serviço à inglesa directo:** PELAEZ (2008), afirma que este serviço é semelhante ao serviço a francesa, única diferença é que o prato é servido pelo empregado de mesa ao invés do cliente. O alimento vem preparado em uma bandeja e é servido no prato do cliente, pelo empregado de mesa, pela esquerda e com a utilização de alicates. [PINTO, 2010, pág. 26]
- **Serviço à inglesa indirecto (uso do *guéridon*):** De acordo com PINTO (2010, pág. 26), o empregado de mesa traz o alimento em uma bandeja e, à frente dos clientes, sobre o *guéridon*, monta os pratos utilizando alicates. Depois disso, os pratos são levados, já montados, para o cliente. Seguindo as normas da etiqueta, crianças e senhoras primeiro. PELAEZ (2008), afirma que este tipo de serviço é praticado por meio de um carinho ou mesa de auxílio denominado *guéridon*. Embora esse serviço seja demasiado lento e exija muito espaço para a movimentação o mesmo proporciona mais segurança ao cliente e ao empregado de mesa em relação em relação aos outros tipos de serviço. [KING, 1988]
- **Serviço à francesa:** Segundo PINTO (2010, pág. 26), “o alimento vem disposto em uma bandeja e o empregado de mesa a apresenta pela esquerda, com uma leve inclinação do dorso, esperando o cliente se servir da bandeja, passando o alimento para seu prato. Geralmente são vários empregados de mesa, cada um com um tipo diferente de alimento, que se sucedem até o cliente satisfazer-se”. PELAEZ (2008), Neste tipo de serviço o cliente serve-se na travessa apresentada pelo empregado de mesa.
- **Serviço de buffet:** PINTO (2010, pág. 26), afirma que “neste serviço, também conhecido como americano ou *self-service*, o cliente se levanta para servir-se à vontade, cabendo ao empregado de mesa reabastecer o buffet de pratos novos, servir as bebidas e

¹² Mesa usada para auxiliar o servente de mesa no serviço a inglesa indirecto

desembaraçar as mesas sempre que necessário, mantendo o ambiente arrumado. As comidas ficam dispostas em banhos-maria.”

- **Serviço *Table d’hôte*:** De acordo com PINTO (2010, pág. 25), “este é um serviço simples e rápido, também conhecido como serviço comercial. As travessas são colocadas na mesa e os clientes se servem.”

2.3. Gestão de restaurantes

Entende-se como gestão de restaurantes o acto de gerir o dia-a-dia dos negócios dentro da indústria de restaurantes. Isso abrange supervisionar as operações diárias do estabelecimento, gerir a força de trabalho e as finanças, arquitectar as estratégias da empresa, garantir que os esforços de marketing atinjam os objectivos e fazer a gestão da reputação da empresa.

Algo que os gestores de restaurantes precisam ter em conta é o profundo entendimento de seus negócios e de como eles estão funcionando, o que constitui que fazer o rastreamento de desempenho é parte crucial do trabalho, além disso, devem prestar atenção ao atendimento ao cliente e ao nível de experiência do cliente que está sendo fornecido, com vista a otimizar os resultados do estabelecimento. revfine.com¹³

2.4. *Restaurant Revenue Management (RRM)*

De acordo com KIMES (1999), o *RRM* é basicamente a aplicação do *Revenue Management (RM)* em restaurantes, podendo ser definido como a venda do lugar certo para o cliente certo, pelo preço certo e pela duração certa, tendo como principal objectivo a maximização da receita por hora de assento disponível, manipulando o preço e a duração da refeição.

KIMES (1999) afirma que a determinação do "certo" implica (significa) a existência de um equilíbrio entre obter a maior receita possível para o restaurante, e oferecer o maior valor ou utilidade para o cliente, sem a existência desse equilíbrio, as práticas do *RM* farão com que, a longo prazo, os clientes pensem que o restaurante está se aproveitando deles.

¹³ <https://www.revfine.com/pt/gestao-de-restaurante/>

Segundo KIMES (1999), *Revenue Management* é comumente praticado nas indústrias hoteleira e aérea. As empresas que implementam o relatório de gerenciamento de receita aumentam a receita de 2 a 5 por cento em relação aos resultados de procedimentos anteriores. O gerenciamento de receita requer um foco na receita por unidade de estoque disponível. Por exemplo, os hotéis medem a receita por noite de quarto disponível (comumente referido como RevPAR¹⁴), Quando os operadores de restaurantes aplicam a gestão de receitas a seus restaurantes, recomenda-se que eles meçam seus resultados em termos de receita por hora de assento disponível (RevPASH).

O RevPASH combina informações do cheque médio e do uso do assento (ou ocupação) para fornecer uma medida do fluxo de receita através do sistema e indicar a eficácia com que um restaurante está usando sua capacidade produtiva, e tem como fórmula:

$$RevPASH = \frac{\text{vendas por hora}}{(\text{numero total de lugares} * \text{total de horas})}$$

Segundo KIMES (1998), citado por COLDEBELLA & FIGUEIRREDO (2017), os restaurantes são estabelecimentos que apresentam os atributos necessários para a aplicação do sistema *RRM* que são capacidade relativamente fixa, demanda variável e incerta, inventário perecível, estrutura apropriada de custos e preços, e sensibilidade variável aos preços dos clientes. Atributos estes que são encontrados na indústria da restauração.

2.5. Características necessárias para a aplicação do *RRM*

Segundo KIMES (1998), a aplicação das estratégias *RRM* é possível em em áreas com as seguintes características: capacidade relativamente fixa, demanda variável e incerta, inventário perecível, estrutura apropriada de custos e preços, e sensibilidade variável aos preços dos clientes.

a) Capacidade relativamente fixa

KIMES & CHASE (1998), e COLDEBELLA & FIGUEIRREDO (2017), afirmam que a capacidade dos restaurantes pode ser medida por número de assentos ou lugares, tamanho da

¹⁴RevPAR (receita por quarto disponível), é um dos mais importantes rários do hotel, porque fornece uma referência estatística para comparação com hotéis similares.

cozinha, itens do menu, e níveis de pessoal. Embora a maior parte dos operadores de restaurantes acredite que basta que os assentos estejam cheios e as que viradas de mesas sejam rápidas poderão otimizar as receitas, mas se o pessoal da cozinha for lento no preparo dos pratos, seja porque os itens no menu são de difícil preparação ou pela capacidade dos mesmos, ou se o design do menu não for o ideal, isso irá limitar os esforços exercidos pela equipe presente na sala do restaurante.

A capacidade dos restaurantes é fixa mas a curto prazo, pois os restaurantes tem a possibilidade de acrescentar uma mesa ou assento se assim for necessário, e o custo de aumentar a capacidade de um restaurante sob a forma de mesas ou lugares é inferior ao de muitas empresas que tipicamente utilizam a gestão de receitas. COLDEBELLA & FIGUEIRREDO (2017)

A capacidade da cozinha é de certa forma fixa devido aos custos de aumentar equipamento, embora possa ser ajustada é muito mais caro do que aumentar mesas no restaurante, mas pode-se aumentar muito a produção da cozinha fazendo mudanças no menu ou por aumentar o nível de pessoal da cozinha para que a comida possa ser preparada. Pode-se aumentar a capacidade de serviço adicionando pessoal ou reduzindo a duração das refeições, mas as limitações no espaço da cozinha e da sala pode fazer com que os resultados na mudança sejam abaixo do esperado.

b) Inventário perecível

KIMES (1998), o inventário de um restaurante como o seu fornecimento de comida crua, mas a maior parte disso não é perecível até que seja removido do congelador ou colocado na doca de recebimento. Em vez disso, o inventário de um restaurante deve ser pensado como o tempo ou, neste caso, o tempo durante o qual um assento ou mesa está disponível.

COLDEBELLA & FIGUEIRREDO (2017), afirmam que ao invés contar “giros” de mesa ou receitas obtidas em um período do dia, os administradores de restaurante devem medir as receitas por assento disponível/hora (*RevPASH*). Esta medida capta o factor tempo envolvido na acomodação dos clientes no restaurante.

c) Estrutura adequada de custos e preços.

KIMES & CHASE (1998), afirmam que os hotéis e os restaurantes têm uma estrutura de custos que apresenta custos fixos¹⁵ relativamente elevados e custos variáveis¹⁶ bastante baixos, embora seja verdade que a percentagem do custo alimentar de um item é geralmente mais elevada do que o custo de abrir um quarto de hotel em comparação com as receitas desse quarto, os restaurantes devem gerar receitas suficientes para cobrir custos variáveis e compensar pelo menos alguns custos fixos, No entanto, os restaurantes têm custos variáveis relativamente baixos, o que permite alguma flexibilidade de preços e dar aos operadores a opção de reduzir os preços durante os períodos de baixa demanda.

d) Demanda variável no tempo.

Um factor especial para os operadores de restaurantes é que eles têm de ter em conta o tempo de permanência de um grupo uma vez acomodado em sua mesa. A procura dos clientes varia por época do ano, por semana, por dia, e por parte do dia. Em um restaurante, a procura por refeições pode ser maior nos fins-de-semana, durante os meses de Verão, ou em determinadas alturas durante os períodos de almoço ou jantar. Os operadores de restaurantes devem ser capazes de prever a procura relacionada com o tempo, de modo a poderem tomar decisões eficazes em matéria de preços e de atribuição de mesas para gerir os períodos de procura elevada. (KIMES & CHASE, 1998).

e) Demanda previsível

COLDEBELLA & FIGUEIRREDO (2017), a demanda de um restaurante baseia-se nos clientes que fazem reservas e nos que chegam durante o serviço nesse caso os *walk-in*. Ambas as formas de demanda podem ser geridas, embora diferentes estratégias são necessárias para cada uma delas.

De acordo com KIMES (2008), fazer a gestão da chegada dos clientes requer a habilidade de prever quando os clientes irão chegar. Desse modo os restaurantes podem gerir as chegadas tanto

¹⁵ Fazem parte da estrutura de negócios, são os gastos que pertencem constantes, não dependendo do aumento ou diminuição das quantidades produzidas e vendidas.

¹⁶São os custos relacionados com o volume de vendas ou a produção, isso é, quanto maior o volume de vendas, maior será o custo e vice-versa.

de forma interna (ou seja, sem envolver directamente os clientes) ou de forma externa (através de mecanismos que envolvem directamente os clientes).

KIMES (1998), citado por COLDEBELLA & FIGUEIRREDO (2017), afirma que os clientes que fazem reservas e os *Walk-in* fazem parte um inventário de onde os gerentes podem escolher a variedade mais rentável de clientes. Para prever esta demanda e gerir a receita por ela criada, o gestor do restaurante precisa fazer a compilação das informações das percentagens de reservas e de *walk-in*, os horários de refeição desejados e a provável duração da refeição. Traçar os padrões de chegada dos clientes exige um eficiente sistema de reservas, manual ou computadorizado.

2.6. Alavancas estratégicas para a implementação do *RRM*

KIMES (1999) afirma que existem duas alavancas estratégicas para a aplicação do *RRM*: preço e duração da refeição. Por outro lado THOMPSON (2010), acrescenta a combinação de mesas como outra das estratégias para a implementação do *RRM*.

Segundo KIMES (1999) as manipulações de preço mais sofisticadas incluem preços de partes do dia, preços de dias da semana e prémios ou descontos para diferentes tipos de tamanhos de grupos, mesas. KIMES et al. (1998, 1999), afirma que a gestão de duração da refeição por outro lado é um pouco mais complicada. No lado da produção, os gerentes devem agilizar e controlar seu processo de entrega de serviço, bem como entender os padrões de chegada do cliente e determinar formas de influenciar a duração da refeição.

Uma das causas que fazem com que a execução do *RM* seja tão difícil em restaurantes é o facto de que a unidade clara de venda em restaurantes é a refeição ao invés de um período de tempo, mas alguns possam dizer que a verdadeiro produto de venda do restaurante é o tempo. Apesar de se poder estimar a duração provável de uma refeição sua real duração não é determinada. [COLDEBELLA & FIGUEIRREDO, 2017)

2.6.1. Gestão da duração

Segundo KIMES (1999), citado por COLDEBELLA & FIGUEIRREDO (2017), fazer a gestão da duração das refeições é um procedimento complicado. Do lado da produção os gestores devem agilizar e controlar seus processos de produção ou entrega de seus serviços, bem como

entender os padrões de chegada dos clientes, criando formas de influenciar o tempo de duração da refeição.

A gestão da duração inclui o refinamento da definição da duração, reduzindo a incerteza da chegada, reduzindo a incerteza da duração e reduzindo o tempo entre as refeições (KIMES 2004). Algumas das maneiras pelas que os gestores de restaurantes podem influenciar a duração das refeições segundo KIMES (1999), envolvem o treinamento dos colaboradores para responder de forma eficaz os desejos dos clientes, a mudança das políticas de reserva, o redesenho dos menus e o controlo dos procedimentos do serviço, tornando-os mais eficientes.

Conforme KIMES (1999, pág. 17):

“Algumas das formas pelas quais os gestores podem influenciar na duração das refeições implicam a alteração das políticas de reserva, o redesenho dos menus e o controlo dos procedimentos do serviço, tornando-os mais eficientes. Os gerentes também podem treinar os funcionários para que respondam aos desejos aparentes dos clientes em relação à duração da refeição.”

Segundo THOMPSON (2010), a duração da refeição é afectada pelas características do cliente, por exemplo, a composição do grupo, bem como pelo conceito do restaurante, tamanho, equipe e natureza do serviço. Os princípios de gestão de receitas podem ser aplicados a restaurantes, uma vez que a unidade de venda em restaurantes é o tempo necessário para o serviço, e não apenas a refeição em si (KIMES, 1999).

Uma preocupação especial para os restaurantes é que eles devem considerar o tempo que é gasto pelos clientes quando chegam ao restaurante. Os operadores de restaurantes que buscam maximizar a receita devem observar de forma cuidadosa por quanto tempo suas mesas ficam ocupadas, porque os restaurantes podem aumentar a capacidade de serviço gerindo a duração da refeição (HEO, 2012).

Durante os horários de pico, a duração da refeição facilita o atendimento a mais clientes e, conseqüentemente, aumenta a receita. Os clientes que inesperadamente se demoram mesmo depois de terminada a refeição podem evitar que o operador do restaurante sue na próxima festa (KIMES et al, 1998).

Heo (2012) citando Quain (1998), e Muller (1999) já haviam identificado os factores gerenciais que podem melhorar a eficiência dos restaurantes, esses factores incluem definir os centros de lucro, dispersar a demanda, reduzir o horário de funcionamento e diminuindo o tempo de serviço, tornando as operações do restaurante o mais eficientes possível.

Da mesma forma, KIMES et al. (1999) sugere recomendações, como treinamento de funcionários, desenvolvimento de padrões operacionais procedimentos e melhorar a gestão da mesa para aumentar a eficiência da operação do restaurante. Um bom sistema de comunicação entre os funcionários pode ajudar a reduzir o tempo de transição.

2.6.1.1. Incerteza da chegada

De acordo com KIMES *et. al* (1998) , os gerentes de restaurantes sempre tiveram dificuldade em não saber se ou quantos clientes irão aparecer. Os restauradores há muito que fazem reservas para obter uma previsão das chegadas, mas isso não elimina a incerteza da chegada, uma vez que nem todos os hóspedes honram as suas reservas e outros chegam cedo ou tarde. Os restaurantes que fazem reservas podem envolver os seus clientes na gestão de chegadas (abordagens externas) ou não envolver os clientes (abordagens internas) para diminuir a incerteza à chegada. Talvez a principal abordagem interna seja o *overbooking*¹⁷, que a maioria dos restaurantes evita. A principal abordagem externa é transferir a responsabilidade pela chegada para o cliente, fazendo coisas como pedir depósitos ou garantindo reservas com cartões de crédito.

2.6.1.2.Reduzindo a duração das refeições

Para reduzir a duração do tempo da refeição, KIMES (1998), afirma que alguns restaurantes instituíram sistemas de gestão de mesa que rastreiam as mesas em uso, o andamento da refeição e quando a conta é paga. Os funcionários verificam o sistema de gestão de mesa para descobrir quando um grupo está saindo, para que eles possam limpar e zerar a mesa, aumentando assim o RevPash disponível. Reduzir o tempo entre os clientes (tempo de troca) aumenta a capacidade e a receita. Essa tática não ofenderá o cliente que está saindo e deve agradar aos clientes que estão esperando para se sentar.

¹⁷Expressão inglesa que significa excesso de reservas, isso é, quando o estabelecimento está operando acima da capacidade máxima.

2.6.1.3. Reduzindo o tempo de troca

Para COLDEBELLA & FIGUEIRREDO (2017), reduzir a quantidade de tempo de troca entre os clientes aumenta a capacidade e, como consequência, as receitas. Essa tática não vai ofender um cliente que está de saída e deve agradar os clientes que estão à espera de ser acompanhado a sua mesa.

Alguns restaurantes instituíram sistemas de gestão de mesa que faz o rastreamento de mesas em uso, o estágio em que a refeição se encontra, e quando a conta é paga. Auxiliares conferem o sistema de gestão das mesas para saber quando um grupo está deixando o estabelecimento, para que eles possam limpar e preparar a mesa, aumentando assim a RevPASH (KIMES, 1999).

Segundo KIMES *et. al.* (1998), resultados iguais podem ser obtidos mediante a expansão de um bom sistema de comunicação entre os empregados de mesa para que saibam quando as mesas estão prontas para serem limpas e preparadas. Além disso, a gestão, baseada nestes dados, poderia ser examinada como meio de agilizar o processo de limpeza e preparação das mesas para minimizar o tempo de troca.

2.6.2. Gestão de Preços

Indústrias de gestão de receitas tradicionais aplicam políticas de preços variáveis baseadas na demanda para aumentar as receitas de duas maneiras, segundo KIMES & CHASE (1998), em primeiro lugar, o restaurante pode fazer uma receita maior cobrando preços "Premium" dos clientes que são menos sensíveis a preços durante o período de alta demanda. Simultaneamente, carregando preços com desconto para clientes que são sensíveis a preços durante períodos de baixa demanda podem encorajar aumento das vendas, compensando assim a redução de preço. Preços baseados na demanda provaram ser sucesso na gestão de receita tradicional, onde os clientes acham que é mais aceitável ou justo; por outro lado, os restaurantes são mais limitados no uso de preços baseados na demanda.

Segundo KIMES & CHASE (1998), embora seja possível cobrar um preço mais elevado apenas com base numa procura elevada, os clientes podem ressentir-se de serem cobrados preços diferentes por essencialmente o mesmo item do menu, a menos que percebam uma razão "justa"

para o diferencial de preços. Hotéis e companhias aéreas usam várias regras, às vezes conhecidas como limites de preço, para oferecer descontos em estoque que, de outra forma, não poderia ser vendido a clientes que, de outra forma, não comprariam e, ao mesmo tempo, evitam que os clientes que iriam comprar de qualquer maneira tirem proveito de um desconto que eles não buscavam activamente.

O preço variável com base na demanda é baseado nas diferentes avaliações do cliente para disponibilidade de produtos de serviço. A capacidade de atendimento dos restaurantes não é fixa em comparação com as companhias aéreas ou hotéis. Assim, uma política variável baseada na demanda por restaurantes é mais provável de ser percebida negativamente pelos clientes do restaurante. Se os clientes do restaurante encontrarem preços diferentes para o mesmo menu com base em o dia da semana (ou seja, jantar de segunda vs jantar de sexta-feira), eles podem pensar que tal política de preços é injusta porque a prática parece não agregar valor ao serviço. Nesse caso, os clientes podem recusar-se a pagar um preço mais alto pelo serviço, decidindo assim não frequentar o restaurante e outro restaurante em vez disso. (HEO, 2012)

Gestão de preços envolve coisas como "oferecer preços de menu diferentes com base na vontade dos clientes de jantar (ou fazer reservas) durante os períodos de folga, por meio de acções como “*happy hour*”, descontos especiais para os madrugadores e “*cupons*” de uso restrito ” KIMES (2004).

Os restaurantes podem adoptar para minimizar a percepção de injustiça de uma política de preços variáveis os restaurante devem desenvolver menus diferentes com nomes diferentes, de acordo com o nível de demanda. Os itens do menu podem diferir em termos de tamanho da porção ou do prato. É importante diferenciar o menu; dada uma diferença de preço percebida entre duas transacções, um alto grau de similaridade de transacção leva à alta percepção de injustiça de preço (XIA *et al.*, 2004).

2.6.2.1. Taxas

KIMES & CHASE (1998), afirma que os operadores de restaurantes poderão ter em conta alguns atributos no desenvolvimento de barreiras de preços. Os atributos físicos que incluem localização da mesa, tamanho do grupo, tipo de menu, e comodidades, e as barreiras de tarifas intangíveis

que incluem associação ou afiliação em grupo, hora do dia ou da semana, duração das refeições, presença ou horário da reserva (por exemplo, se o grupo é um “*walk-in*”), e se a reserva é garantida.

Alguns restaurantes cobram efectivamente por tamanho de grupo, incluindo uma taxa de serviço obrigatória para grandes grupos. Os grupos que encomendam a partir de um menu reduzido de artigos que são rapidamente preparados e consumidos podem receber um preço mais baixo do que os grupos que encomendam artigos semelhantes mas mais envolvidos a partir de um menu completo. O restaurante poderia também cobrar um extra para os clientes que desejam uma visita do *chef*, sob a rubrica de uma noite de “conhecer o *chef*”, ou para aqueles que preferem um determinado servidor.

KIMES e WIRTZ (2003) descobriram que as percepções de preços diferenciados na forma de “*cupons*”, preços por hora do dia e almoço/jantar os preços eram justos, ao passo que os preços nos dias de semana/fim-de-semana tinham uma percepção neutra a ligeiramente injusta. Da mesma forma, o preço da localização da mesa ganhou uma percepção um tanto injusta. Restaurantes devem desenvolver taxas adicionais para fornecer melhor valor aos clientes durante os períodos de alta demanda e para prevenir percepções de injustiça ao diferenciar o menu e as ofertas de serviço da perspectiva do cliente.

Segundo KIMES & CHASE (1998), afirmam que as barreiras de taxas intangíveis tem como objectivo transferir a demanda de horários mais movimentados para os mais lentos, para desta forma recompensar os clientes regulares e confiáveis, e programando o negocio com as maiores margens nos horários mais movimentados.

Na maioria dos mercados restauradores a oferta de lugares excede a demanda, e os gestores têm oferecido descontos com frequência como forma de tentar preencher as mesas vazias. A gestão de receita tem o objectivo de fazer com que os descontos sejam incorporados nas estratégias do restaurante. Se os custos variáveis forem cobertos os gestores devem considerar a possibilidade de oferecer descontos e outros benefícios para as refeições durante os horários de pico, mas deve-se tomar cuidado com os descontos em larga escala porque um dos métodos que

o cliente costuma usar para determinar o valor de um serviço é o seu preço o que torna as barreiras importantes.

SUSSKIND *et al.* (2004) descobriram que os clientes estariam dispostos a mudar seu horário de jantar para fora da hora de pico em troca de descontos em itens do menu. DICKSON *et al.* (2005), citado por HEO (2012), afirma que as estratégias de incentivos podem ser usadas com um sistema de reserva que pode criar mudanças na demanda de modo que as chegadas dos clientes sejam gerenciadas para corresponder à capacidade do restaurante.

As taxas podem ser aplicadas a quase qualquer conjunto de regras, desde que, de alguma forma, façam sentido para o cliente. Em contraste, a maioria dos restaurantes oferece os mesmos preços de menu, independentemente das características da procura do cliente.

2.6.3. Combinação de mesas

THOMPSON (2003), estudou a configuração ideal de mesas combináveis e descobriu que, configurações melhores usavam sequências mais longas de mesas combináveis de tamanhos menores e que configurações eficazes poderiam resultar em uma melhoria de 1,4% na receita dos restaurantes.

Em estudo posterior, KIMES e THOMPSON (2004), usaram informações de um restaurante Chevys Freshmex de 230 lugares junto com um modelo de simulação para aferir todas as combinações possíveis de tamanhos de mesa. Eles descobriram que uma combinação de mesas ideal permitia que o restaurante pudesse atender até 35% mais clientes sem aumentar o tempo de espera em comparação com a combinação de mesa existente no restaurante.

Bertsimas e Shioda (2003) estudou as melhores regras de atribuição de mesas para um pequeno restaurante fictício. As regras de atribuição de mesas incluíram primeiro a chegar, primeiro a ser servido, aninhamento completo, aninhamento único e não aninhamento.

KIMES e THOMPSON (2004), afirma que com a regra de atribuição por ordem de chegada, os grupos se sentavam por ordem de chegada na próxima mesa disponível que fosse capaz de acomodar o grupo, dito isto, um grupo de quatro pessoas não pode se sentar em uma mesa para dois. A regra de aninhamento completo permite que grupos de cinco possam se sentar em mesas

para quatro assim como em mesa para seis, dessa forma se houvessem vários tamanhos de mesa possíveis disponíveis, o grupo sentava-se no menor tamanho de mesa. A regra de aninhamento “one-up” colocava grupos de cinco em uma mesa para seis ou no próximo maior tamanho de mesa se as mesas de cinco lugares não estivessem disponíveis. A regra de não aninhamento apenas sentava as pessoas no tamanho certo da mesa, dessa forma, grupos de seis se sentam apenas em mesas para seis.

THOMPSON (2002/2003) estudou a questão da possibilidade de combinação de tamanhos diferentes de mesas e descobriu que mesas combináveis funcionavam melhor apenas para restaurantes menores com grupos de tamanho médio e que mesas dedicadas funcionavam melhor para todos os outros restaurantes. Descobriu também que, para restaurantes que usam mesas combináveis, o efeito da receita de boas combinações de mesa excede em muito os efeitos da receita resultantes de diferentes *layouts* da mesma combinação de mesa.

Bertsimas e Shioda (2003), desenvolveram e testaram três modelos diferentes (programação inteira, programação estocástica inteira e programação dinâmica aproximada) para cada uma das regras de aninhamento e descobriram que o modelo de programação dinâmica aproximada alcançou maiores receitas sem aumentar o tempo de espera, dito isso, eles presumiram que a combinação da mesa era estática.

2.7. Estudo de caso

O estudo que se segue foi feito por KIMES e seus colaboradores BARRASH e ALEXANDER no ano de 1999, no restaurante Coyote Loco como forma de testar suas ideias, fazer recomendações para melhorias, e acompanhar os resultados da implementação do *RRM*. O mesmo estudo teve como base cinco fases para a aplicação do *RRM* são elas: os gerentes devem **(1)** estabelecer a linha de base de desempenho, **(2)** compreender os impulsionadores desse desempenho, **(3)** desenvolver uma estratégia de gestão de receitas, **(4)** implementar essa estratégia e **(5)** monitorar os resultados da estratégia.

Como parte da pesquisa, desenvolveram um sistema *RRM* para um pequeno restaurante casual em Ithaca, New Iorque. Nomeado Coyote Loco, é um restaurante com 100 lugares [72 lugares (dois top-2, quinze top-4 e um top-8). A área do bar, que é usada para jantar nas noites

agitadas (e que também serve como sala de espera para os clientes que ainda não foram acomodados), tem 27 lugares (nove top-2 e nove bancos de bar)], que serve comida mexicana ao estilo californiano e fica a cerca de 1,6 km do campus da Universidade Cornell. Seu cheque médio é de aproximadamente \$14. O restaurante é aberto das 11h às 23h todos os dias, e tem um *happy hour* das 16h às 18h de segunda a sexta-feira. A cozinha é pequena e emprega quatro cozinheiros de linha, duas máquinas de lavar louça operadores e três corredores de alimentos. O trabalho de preparação de alimentos é realizado fora do horário de pico na área de trabalho.

Etapa 1: Estabelecer a linha de base Para desenvolver um programa *RRM*, os operadores de restaurantes devem colectar informações detalhadas sobre os padrões de chegada, horários das refeições e padrões RevPASH. Antes de colectar dados, várias questões devem ser abordadas, incluindo os níveis apropriados de dados, as fontes desses dados e as limitações e problemas potenciais associados aos dados. Numa primeira fase estudou-se a quantos clientes chegavam por hora no estabelecimento, a duração da refeição, o REVPASH e o tempo do curso da refeição, e constatou-se que, as noites de sexta-feira e as de sábado foram as mais movimentadas e lucrativas, embora o RevPASH e a contagem de pessoas que registada foi mais baixa que nas outras noites e todos os períodos de almoços o que foi inesperado. O tempo médio de refeição foi de quase uma hora, mas o que mais foi preocupante é o alto desvio padrão da hora da refeição.

Etapa 2: Entenda as Causas Uma variedade de ferramentas podem ser usada para ajudar os gerentes a entender as causas subjacentes por trás dos problemas operacionais, incluindo planos de serviço, análise de processo e diagramas em espinha de peixe. Desenvolveu-se um diagrama de peixes no qual era definido como o alto desvio padrão da duração da refeição e as categorias do problema eram o pessoal, informações, equipamentos, métodos e produtos. Descobriu-se que as principais questões que influenciam o desvio padrão do horário das refeições estavam relacionadas com o pessoal e métodos.

Etapa 3: Desenvolver uma estratégia de gerenciamento de receita depois de identificar as causas do serviço irregular e horários imprevisíveis das refeições, criou-se recomendações para os gerentes e proprietários do Coyote Loco. A intenção era manter as recomendações o mais simples possível, com o objectivo de aumentar o RevPASH. Percebemos que, para ter sucesso, precisávamos do compromisso dos proprietários e gerentes, e que também precisávamos

apresentar nossas ideias de uma forma que fosse atraente para os funcionários da frente de casa do estabelecimento. Algumas recomendações eram adequadas para todos os níveis de demanda, enquanto outras dependiam do quão ocupado o restaurante estava.

2.8. “software” *Consumer*

O *Consumer* é um “software” totalmente voltado a gestão de segmentos, estabelecimentos ou serviços alimentícios. O mesmo têm como objectivo oferecer aos clientes grandes diferenciais competitivas, seja na simplicidade da utilização ou nas evoluções constantes. O programa possibilita o controlo de pedidos por Mesas ou Comandas, envio de pedidos para *Delivery* ou entrega ou com que os disponibilize para retirada no Balcão. Além disso, o Programa pode fazer o fechamento de contas em poucos instantes, enviar os pedidos para produção na cozinha com mais agilidade, controlo de mesas, gestão de processos e ainda dispõe de módulos como: contas a pagar, controle de estoque e relatórios financeiros.

O MenuDino¹⁸ é outra grande ferramenta integrada ao *Consumer* é a plataforma, onde pode cadastrar-se o restaurante e ter um *site de delivery* e possibilidade de criação de aplicativos com marca do restaurante, tanto para celular *Android* como *iPhone*. O *Consumer* possui diversas funcionalidades bem distribuídas em módulos específicos para cada uma das necessidades de um restaurante, oferecendo uma solução em constante evolução, simples e completa, com suporte de qualidade e um óptimo custo benefício.

2.8.1. Funcionalidades do *Consumer*

2.8.1.1. Aplicativo do Entregador

O gestor pode rastrear em tempo real as entregas realizadas pela equipa de entregadores do restaurante e o status dos pedidos de entrega feitos pelos clientes, o aplicativo é integrado ao seu *site delivery* e sistema de gestão do próprio restaurante/próprio programa *Consumer*, aprimorando as receitas.

¹⁸ O MenuDino é um portal que permite que os restaurantes publiquem seu cardápio na internet para divulgá-lo nas redes sociais. Por meio da plataforma, os usuários podem hospedar fotos dos pratos, acrescentar seus preços e também uma descrição para cada item.

2.8.1.2. Comanda Mobile ou Digital

Praticidade para o empregado de mesa lançar os pedidos feitos pelos clientes usando um celular ou tablet *andróid* ou *iOS* na frente do mesmo, sem a necessidade de estar conectado a internet, agilizando e modernizando o atendimento, reduzindo dessa forma a duração do tempo de alimentação do cliente no restaurante, aumentando as receitas do estabelecimento e a satisfação do cliente, e não sofrendo cobranças do programa por quantidade de dispositivos conectados.

2.8.1.3. Menu Digital na Mesa

Com essa solução o cliente pode fazer o pedido usando o próprio celular, através de um *QR code* disponível na mesa, de fácil leitura por celulares, o mesmo pode ser conectado ao whatsapp do cliente. Com essa funcionalidade o cliente faz o pedido, e depois disso chama o empregado de mesa e até pode solicitar o fechamento da conta através do cardápio/menu digital, tudo integrado e controlado pelo programa *Consumer desktop*, aprimorando dessa forma o atendimento e reduzindo a duração da alimentação.

2.8.1.4. *Consumer connect*

O *connect* fornece gráficos, facturamento, últimos pedidos realizados, tempo médio de permanência do cliente no estabelecimento, *comanda* médio¹⁹ gasto por cada cliente e relatórios gerenciais para que se possa acompanhar o desempenho do estabelecimento pela internet, através de tablets, celulares e computadores, aprimorando dessa forma a gestão do estabelecimento e simplificando a tomada de decisões. Além das funcionalidades acima citadas existem diversas outras.

Quadro 1: Outras funcionalidades do programa *Consumer*

Categoria	Funcionalidade
Mesas e comandas	➤ Pedidos por Mesas e Comandas no PC
	➤ Comanda Mobile para o empregado de mesa realizar pedidos directo na mesa
	➤ Envio para múltiplas impressoras e modelos na cozinha
	➤ Impressão de notificação de cancelamento de um item na

¹⁹ O *ticket* médio é um indicador que mensura a performance de vendas da empresa. Baseando-se no número de negócios fechados por um determinado período de tempo, podendo também ser baseado no número de vendas ou número de clientes.

	cozinha
	➤ Monitores e tablets de produção na cozinha - 100% digital
	➤ Permite complementos múltiplos para cozinha e gestão de estoque
	➤ Ferramenta de divisão da conta para diminuir filas nos caixas
	➤ Fechamento da conta também pela Comanda Mobile/Celular
	➤ Cardápio Qr Code na Mesa, o cliente faz o pedido de seu celular sem o empregado de mesa
	➤ Lançamento ágil de produtos com vários tamanhos como pizzas e açaí
	➤ Programa de fidelidade incluso para aumentar seu comanda médio
	➤ Lançamento rápido de itens já consumidos com teclas de atalho
Pedidos para delivery	➤ Pedidos por Delivery no PC
	➤ Tenha seu site e aplicativo com a marca de seu restaurante integrado ao <i>Consumer</i>
	➤ Integração com iFood, chega de retrabalho no lançamento de pedidos
	➤ Cálculo da taxa de entrega automático por geolocalização
	➤ Ferramenta para definição da rota mais rápida para entrega dos pedidos
	➤ Integração com identificador de chamadas para pedidos por telefone
	➤ Controle de todo processo do pedido até a entrega na casa do cliente
	➤ Gerenciamento de pagamento de entregadores por pedido
	➤ Visualização de pedidos no Google Maps para auxiliar o entregador
	➤ Envio para múltiplas impressoras e modelos na cozinha
	➤ Impressão de notificação de cancelamento de um item na cozinha
	➤ Monitores e tablets de produção na cozinha - 100% digital
	➤ Programa de fidelidade incluso para aumentar seu comanda médio
	➤ Crie “cupons” de desconto e promoções para atrair mais clientes
	➤ Gerenciamento de múltiplos endereços no delivery (Casa, Trabalho e etc.)
	➤ SMS Marketing - Crie e envie mensagens de SMS para seus clientes
	➤ Smart Delivery - Diminua o tempo de suas entregas no delivery
	➤ App do Entregador - Visualize os entregadores no mapa e as entregas

Pedidos no balcão	➤ Pedidos directamente no balcão
	➤ Controla pedidos e entrega dos pratos por senha ou nome do cliente
	➤ Simplicidade em trabalhar com painel de senha, resetar senhas e etc.
	➤ Envio para múltiplas impressoras e modelos na cozinha
	➤ Impressão de notificação de cancelamento de um item na cozinha
	➤ Monitores e Tablets de Produção na Cozinha - 100% digital
	➤ Programa de fidelidade incluso para aumentar seu comanda médio

Fonte: *Consumer.com.br*

2.8.1.4.1. Assinatura *Consumer*

O programa *Consumer* é executado com planos de assinatura com a duração de uso (03 meses, 06 meses e 12 meses) e módulos adicionais opcionais para contratação, podendo ser pagos com 10% de desconto no boleto bancário ou em até 12x sem juros no cartão de crédito, dessa forma recomenda-se a compra do pacote de 12 meses tendo o restaurante que desembolsar o valor de \$120,00 o equivalente a 7.700,00Mt.

2.8.1.4.2. Instalação do *Consumer*

O *Consumer* é instalado em um computador ou notebook que esteja no mínimo na versão 7 do Windows, roda directamente no sistema operacional sem precisar de conexão com a internet para a maioria das funcionalidades, permitindo assim uma solução com performance superior comparada á de sistemas que rodam online e dependem do navegador. A configuração recomendada para o computador é: um processador da quinta geração (i5) ou superior e memoria RAM de 8GB. Pelo facto do fornecimento de energia eléctrica em Moçambique não ser estável e sofrer oscilações frequentes, será necessária uma fonte alternativa de energia eléctrica para que se evite possíveis imprevistos desse modo o restaurante e bar Paraíso da Família terá que fazer a aquisição de um gerador de corrente eléctrica e fazer a posterior instalação de um *sistema no-break*.

3. DESENVOLVIMENTO DO PROJECTO

3.1. Apresentação do Local de Estudo

Situando-se na cidade de Inhambane, EN5, Bairro Guitambatuno, o Paraíso da Família Restaurante e Bar é um estabelecimento de restauração pertencente ao grupo Manguela, suas instalações físicas dispõem de um restaurante a céu aberto com 2 alpendres onde os clientes podem se sentar caso queiram se proteger de chuva e de raios solares, (1) um bar onde os clientes podem se sentar para tomar as suas bebidas, (1) uma cozinha onde são preparados pratos para posterior venda, (1) piscina e um mini parque para as crianças brincarem. O Paraíso da Família Restaurante e Bar tem a capacidade de receber no mínimo 100 clientes, oferece com padrão um serviço *empratado* ao almoço e jantar, oferecendo serviços de *buffets* e *coffee-break* em ocasiões especiais e eventos como festas de aniversários mediante o pagamento de um consumo mínimo e casamentos mediante o pagamento de aluguer do espaço. O mesmo é bem localizado visto que se encontra à beira da EN5, e é composto por catorze (14) colaboradores distribuídos em diversos subsectores que são: gestora do restaurante (1), economato (1), restaurante/sala e bar (4), cozinha (3), limpeza (1), guardas (3) e (1) Dj que aparece aos finais de semanas.

Figura 1: Localização do restaurante e bar Paraíso da Família



Fonte: <https://www.google.com/maps/place/Paraíso+da+Família/>

Figura 2: Imagem frontal do restaurante e bar Paraíso da Família



Fote: autor, (2023).

3.2. Estudo técnico do problema

Em um restaurante a venda efectiva de suas refeições e lugares é de grande importância, pois as suas receitas dependem disso, e quanto mais giros de mesa forma feitos o estabelecimento se tornará mais rentável. Desse modo é necessário uma estratégia para maximizar as receitas e que possa satisfazer os clientes tanto a longo quanto a curto prazo.

A satisfação dos clientes em um restaurante não depende apenas do quão saboroso e belo é o prato servido, mas também da qualidade de atendimento, da eficácia em que o estabelecimento atende os pedidos de seus clientes, e da duração dos serviços prestados, tendo em mente que o cliente tem o desejo de se sentir um convidado no restaurante e não em uma transacção comercial, com as informações citadas abaixo nota-se que ocorrem perdas de receita, o que prejudica a gestão de receitas no estabelecimento. Dessa forma os problemas encontrados no restaurante e bar Paraíso da Família são:

1. Poucos membros na equipa de empregados de mesa

A equipa de sala é constituída por três membros sendo: (2) empregados de mesa e uma (1) caixa, a mesma não é capaz de atender a demanda quando o restaurante está cheio, visto que só existem apenas dois empregados de mesa para atender vários clientes, o que faz com que os próprios empregados se esqueçam de fazer os pedidos na cozinha o de passar todas as informações tanto ao caixa que regista o que cada mesa consumiu, produz a conta que as mesmas tem que pagar e o comanda para entrega na cozinha para a posterior confecção, quanto a cozinha visto que os clientes podem ter suas preferências quanto a constituição do pratos, houve momentos em que alguns clientes saíram sem pagar a conta, isso por que o restaurante estava cheio e os empregados muito ocupados dessa forma esse grupo de clientes aproveitou-se da desatenção dos trabalhadores.

2. Atraso na submissão de comandas na cozinha

Pelo número de integrantes na equipa de sala ser reduzido os mesmos, quando levam a comanda do bar para a cozinha devem parar pois pode estar a chegar uma nova mesa, fazendo com que o empregado tenha que acompanhar o(s) cliente(s) até a mesa e posteriormente tendo que se deslocar até ao bar para levar o menu a nova mesa, ou pode se dar o caso uma mesa já existente chamar o empregado de mesa, deve parar e atender o cliente e aos seus desejos o que faz com que o pedido demore chegar a cozinha o que, por consequência, atrasa a saída dos pedidos na cozinha.

3. Falta de eficácia na produção de pratos pela cozinha

Apesar de seus pratos saborosos e belos a cozinha do estabelecimento de restauração Paraíso da Família tem falhado em atender com eficácia os pedidos dos seus clientes, onde os mesmos demorado em média uma (1) hora e quinze (15) minutos, para que os pedidos saiam da cozinha para as respectivas mesas, o que faz com que os clientes reclamem pela demora e que em casos não isolados alguns clientes abandonem o local antes de consumirem os seus pedidos, o que causa déficit nas finanças vistos que os pratos deixados podem não sair, e

4. Não existência de um sistema de gestão do restaurante

Apesar de não ser obrigatório que um restaurante possua uma TI, é de suma importância com que o estabelecimento abrace as novas tecnologias e tenha um sistema que auxilie na gestão do mesmo, a falta de um sistema de gestão traz como consequências, a não digitalização de processos feitos pelo caixa no estabelecimento, o que causa o atraso na entrega de contas aos clientes pelo facto de que o caixa além de tratar da abertura e fecho de contas dos clientes também é responsável por fazer o comandas que são entregues a cozinha pelos empregados de mesa, pela conta de estoque existente no bar e pela devida requisição de produtos no economato.

3.3.Procedimentos /acções concretas para resolução do problema

Como forma de resolver os problemas existentes no Paraíso da Família, aconselha-se com que o mesmo invista na formação dos seus colaboradores objectivando o desenvolvimento de suas aptidões e competências, o que de certa forma melhorará o desempenho no atendimento ao cliente, desse modo deve também implementar a Ficha Técnica na Cozinha como forma de se saber exactamente a quantidade de produtos que cada prato e cocktail do menu leva, a compra de uma churrasqueiras eléctrica ou a gás para a cozinha, visto que, boa parte da demora acontece no inicio do serviço (primeiro prato do dia) e quando o restaurante está cheio e implementação de uma impressora para a realização de pedidos na cozinha o que irá ajudar na melhoria da gestão da duração das refeições no geral, proporcionar maior satisfação ao cliente e incrementar as receitas do restaurante.

A maioria dos estabelecimentos de restauração não faz o uso de políticas de gestão de receitas o que promove a perda de receitas por parte dos mesmos, portanto, para que as estratégias de gestão de receitas possam proporcionar resultados positivos é necessário que se estudem as capacidades humanas e materiais, do estabelecimento assim com a sua estrutura física (layout) de forma a se entender em que tipo de estratégia seria melhor para o estabelecimento.

Feito o estudo cuidadoso no restaurante e bar Paraíso da Família através de entrevistas e observações, constatou-se que a melhor ferramenta para gestão de receitas seria a gestão da duração das refeições, e que para auxiliar na implementação dessa ferramenta serão necessário a implementação do sistema *consumer* que é um sistema de gestão de restaurantes, e para além das acções para resolução de problemas citados abaixo, a criação de um plano de formação de seus

colaboradores é também uma solução de valiosa, pois, de nada adianta criar estratégias e sistemas que os colaboradores não saberão utilizar.

Desse modo, olhando para os problemas existentes no Paraíso da Família, nota-se que a melhor estratégia para se usar no estabelecimento é a de gestão da duração das refeições feitas pelos clientes no local, visto que a sua receita é prejudicada pela demora no atendimento de pedidos.

Quadro 2: Procedimentos para Resolução dos Problemas Encontrados no Paraíso da Família

Problema	Forma de resolução do problema
1. Poucos membros na equipa de empregados de mesa	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Contratação mais três membros; ➤ Definição de chefe de sala para que o mesmo acompanhe ou indique a mesa aos clientes e; ➤ Definição de áreas de acção de cada um dos integrantes da equipa da sala.
2. Atraso na submissão de comandas na cozinha	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Implementação de uma impressora térmica para a submissão de comandas na cozinha
3. Falta de eficácia na produção de pratos pela cozinha	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Implementação a ficha técnica, ➤ Contratação mais duas pessoas para reforçar a brigada de cozinha, ➤ A compra de uma churrasqueira a gás servir de auxílio no momento de enchente e para fazer o primeiro prato do dia, se por ventura, ainda precisarem acender o fogão a carvão.
4. Não existência de um sistema de gestão do restaurante	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Adopção de um sistema de um sistema de gestão de restaurante; ➤ Digitalização de processos como contagem de estoque, abertura e fecho de contas dos clientes, criação e submissão de comandas.

Fonte: autor, (2023)

3.4.Resultados Esperados

A restauração é uma área em que não se vendem apenas pratos, mas também o tempo é um bem precioso não só para o cliente que quer que o seu pedido seja atendido o mais rápido possível mas também para o estabelecimento que quer fazer com que o cliente se sinta em casa e satisfeito com os serviços a ele proporcionados, conforme os problemas encontrados no Paraíso da Família. A gestão de receita em restaurante é uma ferramenta que visa incrementar os níveis de receitas nos estabelecimentos de restauração, podendo usar como políticas base a gestão de preços praticados no estabelecimento assim como gestão da duração das refeições feitas pelos clientes no local, criando dessa forma estratégias claras para melhorar as receitas. Espera-se com a implementação deste projecto no restaurante e bar Paraíso da Família os seguintes resultados:

- Estar-se sempre apto para atender os pedidos dos clientes;
- Melhorar-se as receitas do estabelecimento;
- Ampliar o nível das habilidades dos colaboradores do estabelecimento;
- Reduzir-se o tempo de preparação dos pratos pela cozinha;
- Maior rapidez na reposição de mesas a quando da saída do cliente da mesma;
- Tornar o estabelecimento conhecido pela rapidez no atendimento ao cliente, fortalecendo a vantagem competitiva;
- Adopção de técnicas profissionais de comunicação para dar informações ao cliente;
- Tornas os processos de troca de informações entre a cozinha e o bar, atendimento ao cliente, relatórios de vendas, abertura de conta, fecho de contas, análises financeiras, análises de estoque eficientes.

3.5.Cronograma de Actividade

Quadro 3: Cronograma previsto para a implementação do projecto

Descrição das actividades	Período de execução das actividades em meses e semanas (2022-2023)							
	Dezembro		Janeiro				Fevereiro	
	3 ^a Semana	4 ^a Semana	1 ^a Semana	2 ^a Semana	3 ^a Semana	4 ^a Semana	1 ^a Semana	2 ^a Semana
Apresentação da proposta ao Paraíso da Família								
Aquisição e instalação do programa <i>Consumer</i>								
Formação da equipa no uso do programa <i>Consumer</i>								
Treinamento do pessoal da sala na estratégia <i>RRM</i> feita em forma de formação teórico prática								
Monitoramento e avaliação do desenvolvimento da estratégia								

Fonte: Autor (2023)

3.6.Orçamento

A previsão orçamental para se efectivar o presente projecto de desenvolvimento é de 43.200,00Mt, este engloba todos os materiais e recursos necessários para a materialização do projecto e será custeado pelo Restaurante e Bar Paraíso da Família.

Tabela 1: Orçamento previsto para a implementação do projecto

Descrição	Quant.	Duração	Valor (MZN)	
			Unitário	Total
Aquisição e instalação do programa <i>Consumer</i>	1		7.700,00	7.700,00
Aquisição de uma impressora bematch impressão de comandas na cozinha	1		5.000,00	5.000,00
Aquisição de churrasqueira	1		10.000,00	10.000,00
Formação dos colaboradores da sala do restaurante	6	15 dias	20.500,00	20.500,00
Subtotal				43.200,00
Continência (%)				4.320,00
Total				47.520,00

Fonte: Autor (2023)

4. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ABBAD, Saul, 2014. *Gestão Financeira*. Brasília: NT Editora. 56 p.
2. ANDRADE, J. (2002). *Turismo: fundamentos e dimensões* (8º ed). São Paulo: Ática.
3. BERMAN, B. (2005). Aplicando preços de gerenciamento de rendimento ao seu negócio de serviços. *O negócio Horizon*, 48 (2), 169-179.
4. Bertsimas, D., Shioda, R., 2003. Gestão de receitas em restaurantes. *Pesquisa Operacional* 51 (3), 472–486.
5. BOARIA, F., & DOS ANJOS, S. J. G.(2014). *Revenue Management Gestão de Receitas na hotelaria em Foz do iGuaçu – PR*.
6. CASTELLI, G.; *Administração Hoteleira*; 9 ed.; Caxias do Sul: Educs, 2001.
7. CASTELLI, Geraldo. *Administração Hoteleira*. 6 ed. Caxias do Sul, EDUCS, 1999.
8. COLDEBELLA, L., FIGUEIRREDO, L. G. B, (2017), *RESTAURANT REVENUE MANAGEMENT: GESTÃO DE RECEITAS EM RESTAURANTES_ APLICAÇÃO DO MÉTODO REVENUE MANAGEMENT NO AMBIENTE DE RESTAURAÇÃO*
9. Dickson, D., Ford R. C., & Laval, B. (2005). Gerenciando esperas reais e virtuais em hospitalidade e organizações de serviço. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 46 (1), 52-68.
10. DOMINGUES, Rui Manuel Fonseca dos Santos. *Qualidade Percebida Pelos Clientes de um Restaurante Tradicional estudo de caso: casa das enguias*. 2013.103f. Dissertação (Mestrado em qualidade e segurança alimentar na restauração) - curso de pós-graduação em qualidade e segurança alimentar na restauração, Escola Superior de Hotelaria e Turismo de Estoril. Estoril. 2013.
11. FERREIRA, A. B. H. *Novo dicionário da língua portuguesa* 3ª. edição, 2004.
12. FONSECA, Marcelo Traldi. *Tecnologias gerenciais de restaurantes*. São Paulo: Editora SENAC, 2000.
13. GIL, A. (2002). *Como elaborar projectos de pesquisa*. 4ª ed. São Paulo: Atlas Editora.
14. GOMES, J. *Como aumentar as receitas de um negócio: O conceito de gestão de receitas (Revenue Management)*. *Revista Hotéis*. Portugal, 2004.
15. HENDRIKSEN, ELDON S., VAN BREDA, Michael F, *Teoria da contabilidade*. São Paulo: Atlas, 1999.

16. HEO, Cindy Y., (2012), Restaurant Revenue Management.
17. HOUAISS, A; VILLAR, M.S.; Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa. Rio de Janeiro: Objectiva; 2004.
18. KIMES, S. E. (1999). Implementing restaurant revenue management: A five-step approach. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 34 (3), 16-21
19. KIMES, S. E. (2004). Revenue management: Implementation at Chevys Arrowhead. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 45 (1), 52-67.
20. KIMES, S. E. ; CHASE, R. B., CHOI, S. ; Lee, P. Y., & NGONZI, E. N. (1998). Restaurant revenue management: Applying yield management to the restaurant industry [Electronic version]. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 39(3), 32-39. Retrieved [insert date], from Cornell University, School of Hospitality Administration site: <http://scholarship.sha.cornell.edu/articles/460/>
21. KIMES, S. E., & CHASE, R. B. (1998). The strategic levers of yield management. *Journal of Service Research*, 2 (1), 156-166.
22. KIMES, S. E., & THOMPSON, G. M., (2004), Restaurant Revenue Management at Chevys: Determining the Best Table Mix. *Decision Sciences*, 35, 371-392.
23. KIMES, S. E., & THOMPSON, G. M., 2005. Uma avaliação de métodos heurísticos para determinar a melhor combinação de mesa em restaurantes de serviço completo.
24. KIMES, S. E., & Wirtz, J. (2003). Has revenue management become acceptable?. Findings from an international study on the perceived fairness of rate fences. *Journal of Service Research*, 6 (2), 125-135.
25. KIMES, S. E.; BARRASH, D. I., & Alexander, J. E. (1999). Developing a restaurant revenue management strategy. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 34(5), 18-30
26. KIMES, S.E, THOMPSON, G.M, 2004. Gerenciamento de receitas de restaurantes na Chevys: determinando o melhor mix de mesas. *Ciências da Decisão* 35 (3), 371–392.
27. KING, C.A. Professional Dining Room Management. Canada 1988
28. KRAUSE, R. W.; 2007; Tipologia de estabelecimentos do sector de restauracao; balneário Camboriú, 100p. Trabalho não publicado
29. LEMOS II, D. L. Modelos de gestão. CEFET-SC, 2010.
30. LEMOS II, D. L. Tecnologia de informação. CEFET-SC, 2011

31. LIPPEL, ISABELA LAGINSKI, GESTÃO DE CUSTOS EM RESTAURANTES UTILIZAÇÃO DO MÉTODO ABC; 2002; 184 f; Dissertação (Mestrado em engenharia de Produção) – Curso de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, FLORIANÓPOLIS, 2002.
32. MARCONI, Marina de Andrade e LAKATOS, Eva Maria. (2003). *Metodologia Científica, Fundamentos da Metodologia Científica*. São Paulo. Atlas;
33. MARQUES, J. Albano. Manual do Restaurante e do Bar.
34. PACHECO, Aristides de Oliveira. Manual do Maître D'Hôtel. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 1995.
35. PELAEZ, Nicole. Processo de Planeamento de Cardápio: Um estudo de caso num Restaurante de -Balneário Camboriú. 2008. 130f. Dissertação (Graduação em Turismo e Hotelaria) curso de Pós-graduação Strictus Sensu em Turismo e Hotelaria, Centro de Educação Balneário Camboriú, Universidade do Vale do Itajaí, 2008.
36. PINTO, D. R. G.; Tecnologia em Hotelaria: Sistemas e Técnicas de Sala-bar; Fortaleza; 2010
37. RICHARDSON, R. J. (1999). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3. Ed. São Paulo: Atlas;
38. RODRIGUES, William Costa. Metodologia Científica, 2007.
39. Santos, António. (2008). *Gestão Estratégica: Conceitos, modelos e instrumentos*. Lisboa: Escolar Editora
40. THOMPSON, G. M. (2003). Optimizing restaurant-table configurations: Specifying combinable tables. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44(1), 53-60.
41. THOMPSON, G. M., & VERMA, R. (2003). Computer simulation in hospitality teaching, practice and research. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44(2), 85-93. Weatherford, L. R. (1995). Length-of-stay heuristics: Do they really make a difference? *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 36(6), 70-79.
42. THOMPSON, G. M., (2010), RESTAURANT PROFITABILITY MANAGEMENT: The evolution of Restaurant Revenue Management.
43. TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987;

44. VALLADARES, L. *Os dez mandamentos da observação participante*. Revista Brasileira de Ciências Sociais Online, vol.22, n.63, 2007;
45. VENTURA, R. S. **Revenue Management** (gerenciamento de receitas), 2011. Hotelier Club. Disponível em: <<http://www.hotelierclub.com.br/profiles/blog/list?user=0sq304qphv7pj>>. Acesso em: 25 out. 2011
46. VIEIRA, M. T.. Amostragem; 2008. 167f. Dissertação (Mestrado em Matemática) Curso de Pós-graduação em matemática, universidade de Aveiro. 2008.
47. VIEIRA, Sónia. Como Elaborar Questionários. Editora Atlas. 2009.

Fontes electrónicas, artigos e, documentos não publicados

<https://www.Consumer.com.br/recursos> [acessado à 30/11/2023 pelas 22:29h]

<https://www.google.com/maps/place/Paraíso+da+Família/> [acessado à 20/02/2023 pelas 14:30h]

<https://www.revfine.com/pt/gestao-de-restaurantes/> [acessado à 19/03/2023 pelas 19:30h]

APÊNDICE

Apendice “A”: questionário e guião de Entrevista



UNIVERSIDADE
EDUARDO
MONDLANE

Escola Superior de Hotelaria e Turismo de Inhambane

Guião de entrevista

O presente questionário é dirigido ao **Restaurante e bar Paraíso da Família**, como meio de colecta de informações que possibilitem o desenvolvimento do Projecto de Desenvolvimento Hoteleiro, intitulado: “**Aplicação das Estratégias de Restaurant Revenue Management (RRM) para a Maximização das Receitas no Restaurante e bar Paraíso da Família**”, com finalidade de produção do trabalho de Culminação de curso para a obtenção do grau de licenciatura pela Escola Superior de Hotelaria e Turismo de Inhambane. O mesmo é dirigido ao Gerente do restaurante, e tem por objectivo analisar como é feita a gestão de receitas no Restaurante e bar Paraíso da Família. A sua resposta é importante e será analisada para fins unicamente académicos.

***Observação:** o questionário será guiado em forma de entrevista, no entanto, poderão surgir outras questões no decurso da mesma. E, os prováveis materiais que serão usados na entrevista são: esferográficas, bloco de notas e telemóvel.*

1. Dados do entrevistado

Nome: _____

Cargo: _____

2. A cerca da pesquisa

I. O restaurante trabalha com reservas?

➤ Sim() Não()

II. O restaurante usa alguma forma de gestão de receitas? Qual?

➤ Sim() Não()

III. O restaurante faz gestão de suas receitas?

➤ Sim() Não()

IV. Como é feita a gestão de receitas no restaurante?

V. O restaurante faz o uso de algum “software” de gestão de receitas? Qual?

- Sim() Não()
-

VI. Quantos lugares o restaurante possui? E quais são as categorias?

VII. O restaurante trabalha com algum tipo específico de clientes?

- Sim() Não()

VIII. Qual é a forma usada pelo restaurante para gerir a duração da refeição?

IX. O restaurante faz algum tipo de promoção quanto ao preço? Qual?

X. Como é feita a disposição dos clientes pelos colaboradores?

- Aleatória () Dirigida()

XI. O restaurante faz o uso de algum rácio para gerir as suas receitas?

- Sim() Não()

XII. Quais são os períodos do dia e dias da semana em que o restaurante tem mais e menos demanda?

Apêndice “B”: Guião de Observação



UNIVERSIDADE
EDUARDO
MONDLANE Escola Superior de Hotelaria e Turismo de Inhambane

Guião de observação

O presente Guião de observação é dirigido ao **Restaurante e bar Paraíso da Família**, como meio de colecta de informações que possibilitem o desenvolvimento do Projecto de Desenvolvimento Hoteleiro, intitulado: “**Aplicação das Estratégias de Restaurant Revenue Management (RRM) para a Maximização das Receitas no Restaurante e bar Paraíso da Família**”, com finalidade de produção do trabalho de Culminação de curso para a obtenção do grau de licenciatura pela Escola Superior de Hotelaria e Turismo de Inhambane. O mesmo é dirigido ao Gerente do restaurante, e tem por objectivo analisar como é feita a gestão de receitas no Restaurante e bar Paraíso da Família. A sua resposta é importante e será analisada para fins unicamente académicos.

1. Há existência de algum “software” de gestão de receitas?

Sim () Não ()

2. O estabelecimento possui algum sistema de gestão de mesas?

Sim () Não ()

3. Como é feito o processo de anotação do pedido do cliente por parte do servente de mesa e entrega da comanda na cozinha?

4. Como é feita a disposição dos clientes pelos colaboradores?

5. Os colaboradores têm noção de informática na óptica de utilizador

Sim () Não ()

6. Existem condições para a implementação da estratégia *RRM* e do “software” *Consumer*?

Sim () Não ()

7. Quanto tempo leva em média para sair um prato da cozinha?

8. Outras observações.

Apêndice “C” – Descrição de métodos e técnicas do plano de formação

Variáveis	Descrições
Métodos de ensino	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Expositivo; ➤ Demonstrativo; ➤ Activo; ➤ Interrogativo; ➤ Exercícios práticos; ➤ Simulações.
Público-alvo	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Colaboradores do restaurante paraíso da família (3) ➤ Colaboradores da cozinha (3)
Recursos de formação	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Bloco de notas; ➤ Computador; ➤ Esferográficas; ➤ Caneta; ➤ Bloco de nota; ➤ Internet.
Duração da formação	15 Dias
Local	Paraíso da Família

Fonte: autor, (2023)

Apêndice “D” – Plano de Formação


Tema	Duração em horas		Formador	Nr de formandos	Objectivos
	Teoria	Prática			
1. Atendimento ao cliente	2H	6H	Yozkhany José	3	Operações de atendimento ao cliente Entender a importância do direccionamento correcto dos grupos de clientes
2. Introdução ao sistema <i>Consumer</i> suas ferramentas e suas utilidades	4H	0	Yozkhany José	3	Perceber a importância da ferramenta de gestão de refeição, e sistema <i>Consumer</i> elaborada e as suas utilidades. Fazer registo (cadastrar) novos produtos e mesas na ferramenta.
3.Utilização da ferramenta	2H	6H	Yozkhany José	3	Utilizar os filtros existentes para pesquisas eficientes de um certo produto
4.Introdução a ficha técnica	2H	2H	Yozkhany José	3	Entender a importância dessa ferramenta e os seus usos
Total	10H	14H		6	

Fonte: Autor, (2023).

ANEXOS

Anexo “A”: Demonstração de cadastro de uma conta no consumer

✕


 **Criar Usuário Administrador**

Seu Nome:


Seu E-mail:

Telefone / WhatsApp (com DDD):

Nova Senha:

CONTINUAR →

 Restaurar um Backup Existente

☰ **Seu Restaurante / Loja**

Nome do seu Restaurante / Loja:

Segmento:

<input type="radio"/> Hamburgueria	<input type="radio"/> Sorveteria
<input type="radio"/> Pizzaria	<input type="radio"/> Cafeteria
<input type="radio"/> Restaurante	<input type="radio"/> Minimercado / Merceria
<input type="radio"/> Lanchonete	<input type="radio"/> Padaria
<input type="radio"/> Bar	<input type="radio"/> Pastelaria
<input type="radio"/> Fast Food	<input type="radio"/> Churrascaria
<input type="radio"/> Confeitaria	<input type="radio"/> Food Truck
<input type="radio"/> Loja de Açai	<input type="radio"/> Quiosque
<input type="radio"/> Restaurante Japonês	<input type="radio"/> Outro

△ **Localização**

CEP:

Endereço: Número:

Complemento (Opcional):

Bairro:

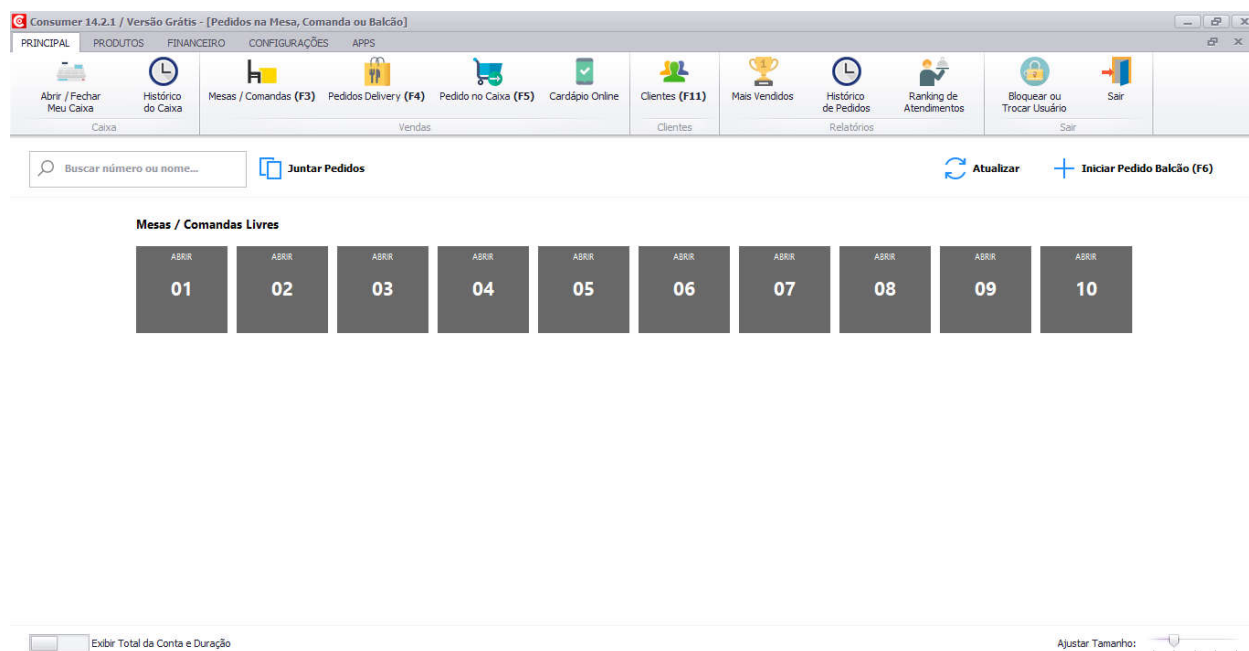
Cidade: UF:

[← Voltar](#)

CONTINUAR →

Fonte: Plataforma consumer

Anexo “B”: Interface Principal do consumer



Fonte: Plataforma consumer

Anexo “C”: Interface referente aos produtos cadastrados no consumer pelo estabelecimento

The screenshot displays the 'Produtos' (Products) section of the Consumer 14.2.1 software. The interface includes a top navigation bar with tabs for 'PRINCIPAL', 'PRODUTOS', 'FINANCEIRO', 'CONFIGURAÇÕES', and 'APPS'. Below this is a toolbar with various icons for product management, such as 'Produtos', 'Complementos', 'Observações', 'Categorias', 'Tipos e Tamanhos', 'Perguntas', 'Insumos', 'Alterar Estoque em Lote', 'Histórico de Entradas e Saídas', 'Posição por Data', 'Promoções', and 'Histórico de Itens Vendidos'. A search bar is located at the top of the main content area, along with buttons for 'Estoque', 'Editar', and 'Novo'. The main area shows a list of products with the following columns: 'Cód. Sistema', 'Categoria', 'Nome', 'Preço Custo', 'Preço Venda', 'Medida', 'Estoque', 'Estoque Min', 'Sit. Estoque', 'Ficha Técnica', 'Status Venda', and 'Cód. PDV'. The list includes products like 'Alabama Apimentado', 'Alabama Clássico', 'Batata c/ Cheddar e Bacon', 'Alabama Bacon Duplo', 'Alabama Filé', 'Alabama Kids', 'Alabama Supremo', 'Alabama Tudo', 'Alabama Vegano', 'Almoço por Quilo', and 'Batata Frita Tradicional'. At the bottom of the list, summary statistics are shown: 'Total Itens=30', 'Média=5.81', and 'Média=12.80'. A footer bar contains icons for 'Imprimir', 'Exportar', 'Importar', and 'Ajustar Ordem'.

Cód. Sistema	Categoria	Nome	Preço Custo	Preço Venda	Medida	Estoque	Estoque Min	Sit. Estoque	Ficha Técnica	Status Venda	Cód. PDV
94	Destaaques	Alabama Apimentado	10.30	20.00	UN	0	0	Sem controle	Sim	Ativo	112
61	Destaaques	Alabama Clássico	8.20	15.00	UN	0	0	Sem controle	Sim	Ativo	69
3	Destaaques	Batata c/ Cheddar e Bacon	7.00	15.00	UN	0	0	Sem controle	Não	Ativo	3
92	Lanches	Alabama Bacon Duplo	9.30	26.00	UN	0	0	Sem controle	Sim	Ativo	110
89	Lanches	Alabama Filé (exemplo perguntas)	9.00	22.00	UN	0	0	Sem controle	Sim	Ativo	107
90	Lanches	Alabama Kids	7.20	14.00	UN	0	0	Sem controle	Sim	Ativo	108
88	Lanches	Alabama Supremo	8.10	22.00	UN	0	0	Sem controle	Sim	Ativo	106
91	Lanches	Alabama Tudo	9.50	25.00	UN	0	0	Sem controle	Sim	Ativo	109
93	Lanches	Alabama Vegano (exemplo perguntas)	9.50	27.00	UN	0	0	Sem controle	Sim	Ativo	111
155	Refeições	Almoço por Quilo	8.00	45.00	kg	0	0	Sem controle	Não	Ativo	186
95	Porções	Batata Frita Tradicional	5.20	15.00	UN	0	0	Sem controle	Não	Ativo	113

Fonte: Plataforma Consumer

Anexo “D”: Interface referente as finanças

Consumer 14.2.1 / Versão Grátis - [Formas de Pagamento]

PRINCIPAL PRODUTOS FINANCEIRO CONFIGURAÇÕES APPS

Formas de Pagamento Categoria de Contas Fornecedores Contas a Pagar Contas a Receber Conta Corrente (Fiado) Recebimentos (Pedidos e Fiado) Meu Negócio Resumo Financeiro DRE Simplificado

Formas de Pagamento, Categorias e Fornecedores Contas a Pagar / Receber Fiado Relatórios

Editar + Nova Forma de Pagamento + Nova Bandeira

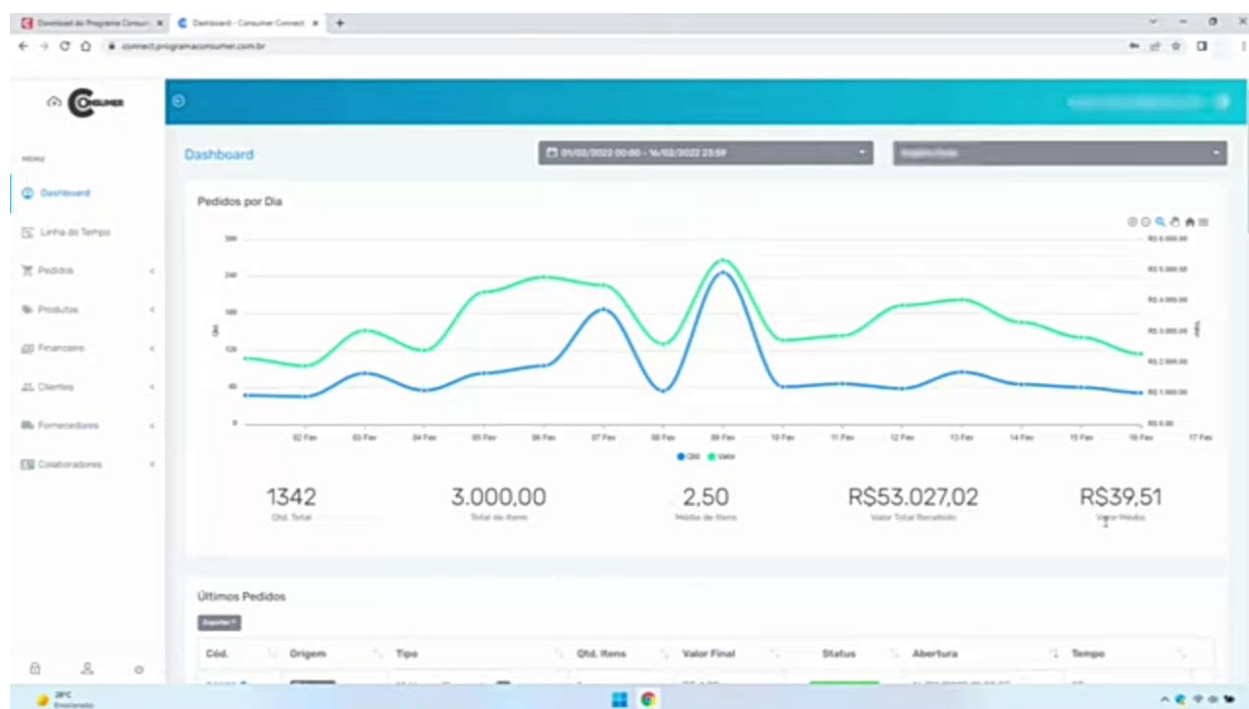
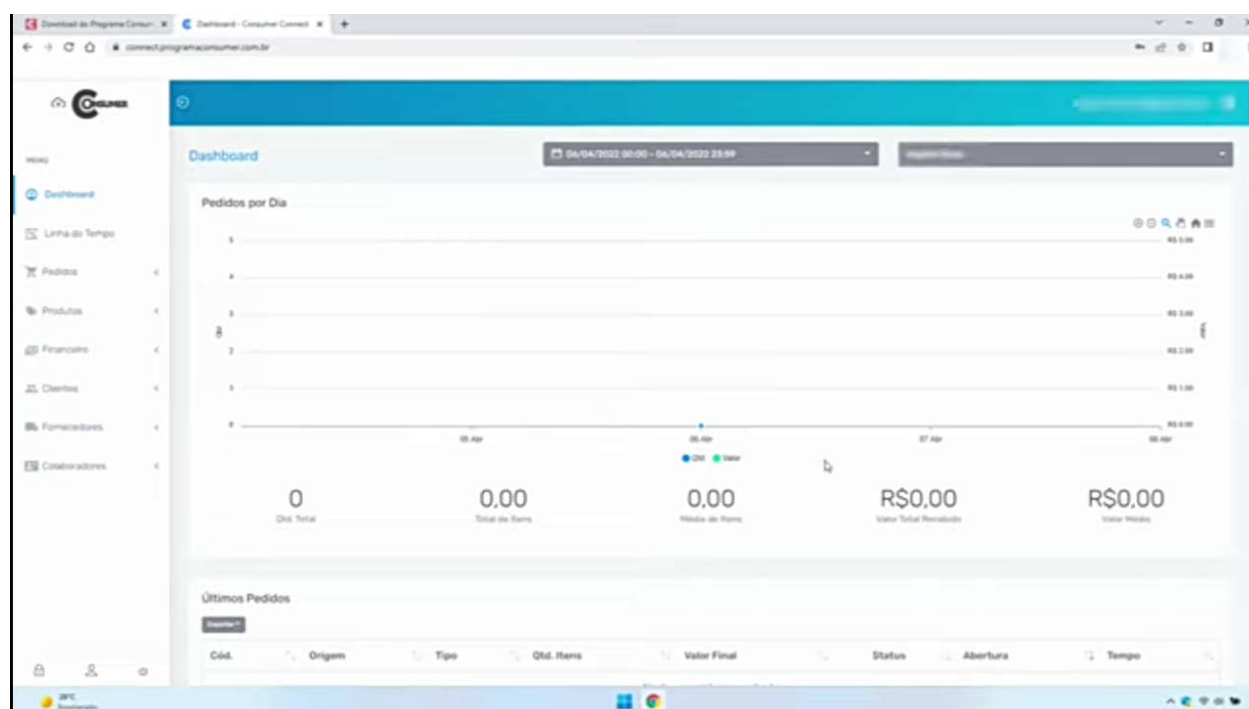
Formas de Pagamento	Vincular	Bandeiras para Vincular	Dias p/ Receber	%	Taxa
Dinheiro					
Cheque					
Cartão de Crédito					
Cartão de Débito					
Vale Alimentação					
Bandeiras de Cartões					
Visa					
Mastercard					
American Express					
Sorocred					
Diners Club					
Elo					
Hipercard					

Usuário: Jorge Jose administrador | ***Não Registrado***

(C) Copyright 2010-2023. Consumer. All rights reserved.

Fonte: Plataforma consumer

Anexo “E”: interface referente ao Comanda médio



Fonte: Plataforma consumer