

FOR INDEPENDENT PIZZERIA OWNERS

The Multi-Location Pizzeria Playbook

How Independent Pizzeria Owners Grow From One Pizza Restaurant To Five Without Becoming A Chain

WRITTEN BY

Thibault Van de Sompele

HAPPYCHEF HOSPITALITY LIBRARY

The Multi-Location Pizzeria Playbook

Como os donos de pizzarias independentes crescem de um restaurante para 5 sem se tornarem uma cadeia

ESCRITO POR

Thibault Van de Sompele

Índice

- | | |
|----|---|
| 01 | Por Que Razão A Segunda Pizzaria Falha Mais Vezes Do Que A Primeira |
| 02 | A Massa É O Negócio |
| 03 | Cozinha Central Ou Produção No Local: A Decisão De Produção |
| 04 | O Rendimento Do Forno É A Sua Capacidade |
| 05 | A Economia De Um Menu De Pizza |
| 06 | O Problema das Plataformas: A Economia da Entrega |
| 07 | Entrega Própria, Entrega por Plataforma ou Apenas Levantamento |
| 08 | A Caixa É o Produto na Entrega |
| 09 | Seleção de Localização para Pizza |
| 10 | O Gerente Que Não É Você |
| 11 | Formar Pizzaiolos em Escala |
| 12 | Compras Entre Unidades |

13 Uma Marca, 3 Bairros

14 Os Números Que Comparam Unidades

15 Financiar a Segunda à Quinta Unidade

16 A Janela de Fatias, o Quiosque e Outros Formatos

17 Reputação Entre Unidades

18 Sistemas Centrais Sem uma Sede

19 Franquia, Sócio ou Propriedade Própria

20 Manter-se Independente em Escala

Introdução

Este livro faz uma promessa específica e alcançável: quando o terminar, será capaz de olhar para qualquer segunda, terceira ou quinta unidade de pizzeria — a sua ou uma candidata que esteja a considerar — e saber, com números em vez de intuição, se ela manterá o seu padrão ou se o irá corroer discretamente. Terá modelos com nome que poderá dizer em voz alta a uma equipa de gestão numa terça-feira de manhã: uma forma de pontuar se a sua primeira unidade é realmente copiável antes de assinar um segundo contrato de arrendamento, um modelo para saber exatamente quantas pizzas por hora o seu forno consegue produzir e o que esse número faz ao seu teto de faturação, uma regra para decidir quando um gerente deve ligar-lhe e quando não deve. Nada disto é teórico. Cada modelo vem com um exemplo trabalhado usando números realistas, e cada capítulo termina com algo que pode fazer esta semana.

20 capítulos, um negócio, um produto — e o objetivo é simples: garantir que "quase certo" nunca mais precise de ser suficiente. Vamos a isso.

CAPÍTULO 1

Por Que Razão A Segunda Pizzaria Falha Mais Vezes Do Que A Primeira

A forma como fazes qualquer coisa é a forma como fazes tudo.

— PROVÉRPIO ZEN

Ninguém abre uma segunda pizzeria à espera que seja pior do que a primeira. É precisamente por isso que geralmente o é. A primeira unidade tinha um fundador que provava o molho todas as manhãs, que notava quando o fornecedor de mozzarella mudava o teor de humidade, que sentia nas mãos quando a massa tinha fermentado meia hora a mais. A segunda unidade tem um gerente que faz o seu melhor com uma ficha de receita e um número de telefone para ligar se algo correr mal. A diferença entre estas 2 situações é precisamente onde a maioria das segundas pizzarias perde discretamente aquilo que fazia funcionar a primeira.

Este padrão repete-se com uma constância que deixa de surpreender qualquer pessoa que o tenha visto acontecer algumas vezes. Um proprietário gere uma primeira unidade durante 3, 4, 5 anos. Torna-se genuinamente excelente — não através de um sistema escrito, mas através de milhares de pequenas correções que o proprietário fez em tempo real, na maior parte sem se aperceber que as estava a fazer. Endireita aqui o ângulo de uma pá, diz ali a alguém para tirar uma pizza 10 segundos mais cedo, prova o molho e adiciona discretamente uma pitada extra de sal antes do serviço sem o escrever em lado nenhum. Nada disso está documentado porque nada disso precisava de estar — a pessoa que o sabia estava presente todos os dias. Depois abre uma segunda unidade a 40 minutos, com pessoal que nunca viu nenhuma dessas mil correções acontecer, a trabalhar a partir de uma ficha de receita que capta talvez um décimo do que realmente fazia a primeira unidade funcionar. A pizza que sai é próxima. Próxima é a armadilha.

Próxima recebe boas críticas nas primeiras semanas graças à boa vontade residual do nome da marca, e depois deixa de as receber, e o proprietário fica a perguntar-se o que correu mal quando a resposta honesta é que nada correu mal — nada foi alguma vez especificado com precisão suficiente para correr bem.

Eis os 5 modos de falha que aparecem com mais frequência, porque reconhecer o padrão cedo é a maior parte da solução.

O primeiro é **a deriva da receita sem deteção**. A receita da massa em papel é idêntica em todas as unidades, mas a massa real não é, porque as receitas em papel omitem tudo o que importa — a temperatura ambiente da cozinha, a temperatura da água consoante a estação, quanto tempo a amassadeira funciona realmente antes de alguém ser chamado ao telefone. Ninguém repara durante semanas, porque ninguém prova a pizza de ambas as unidades no mesmo dia.

O segundo é **a gestão pela esperança**. O proprietário contrata um gerente, diz-lhe "faz simplesmente o que fazemos na primeira unidade", e faz o ponto da situação por telefone uma vez por semana. A esperança não é um sistema. Um gerente a quem nunca foi dito exatamente o que "a nossa maneira de fazer" significa em números vai inventar a sua própria versão dentro de um mês, geralmente uma versão ligeiramente mais barata, ligeiramente mais rápida, porque é para aí que gerir uma cozinha sob pressão empurra.

O terceiro é **o desajuste de capacidade**. A nova unidade é escolhida porque a renda é boa ou a localização parece

movimentada, sem que ninguém verifique se o forno, o espaço de preparação ou o raio de entrega conseguem realmente suportar o volume que o proprietário espera. Uma unidade que parece um bom negócio imobiliário e uma unidade que consegue produzir quatrocentas boas pizzas num sábado à noite são 2 perguntas diferentes, e os proprietários habitualmente só respondem à primeira.

O quarto é **o choque de canal**. A primeira unidade construiu a sua reputação em clientes que comem no local e habituais que passam. A segunda unidade, num bairro novo sem reputação existente, acaba por depender muito mais das plataformas de entrega apenas para conseguir algum volume — e o proprietário descobre, geralmente por volta do terceiro mês, que a estrutura de margem de uma unidade fortemente dependente de plataformas não se parece nada com aquela a que está habituado.

O quinto é **o colapso da disponibilidade do fundador**. Este é o silencioso. O proprietário não deixa de se preocupar, simplesmente ficam-lhe sem horas. 2 unidades, 2 sextas-feiras à noite, uma pessoa. Alguma coisa tem de ceder, e é quase sempre o controlo de qualidade, porque é a tarefa com o custo a curto prazo menos visível quando é omitida.

Eis uma ferramenta que vale a pena colocar diante de qualquer proprietário antes de assinar o contrato de arrendamento da unidade 2: **o Copyability Scorecard**. Coloca uma pergunta direta — a sua primeira unidade é realmente um sistema, ou é só você? Pontue a sua primeira unidade de 0 a 4 em 6

dimensões: existe uma especificação escrita da massa que um novo contratado poderia seguir sem si presente; existe uma ficha de receita e porção escrita para cada item do menu; o seu melhor pizzaiolo atual consegue formar um novo contratado até um padrão de cozedura aceitável em 2 semanas sem o seu envolvimento pessoal; tem uma checklist escrita de abertura e fecho que não está só na sua cabeça; o seu processo de encomendas e inventário funciona sem que verifique fisicamente o stock; e alguém consegue atualmente gerir um serviço completo de sexta-feira à noite na sua unidade existente enquanto não está presente, com resultados com os quais se sentiria confortável que um cliente visse. 6 dimensões, de 0 a 4 cada, 24 pontos no total.

COPYABILITY SCORECARD

Soma de 6 dimensões (especificação da massa, fichas de receita, capacidade de formação, checklist de abertura/fecho, independência de encomendas, serviço de sexta-feira sem supervisão), cada uma pontuada 0–4, para um total sobre 24.

A título ilustrativo: uma proprietária avalia-se honestamente e obtém 11 em 24 — bom conhecimento culinário transmitido informalmente à equipa, nada escrito, e um "não" categórico quanto a gerir um serviço de sexta-feira sem ela. Isso não é um

negócio pronto a ser copiado. É um indivíduo talentoso com uma clientela fiel. Imagine essa mesma proprietária um ano depois: tinha pontuado a sua primeira unidade em 11, passou 10 semanas a escrever o que só tinha existido nas suas mãos, e abriu a sua segunda unidade com uma pontuação de 19. A massa da nova unidade desta vez não estava simplesmente próxima. Estava certa, porque pela primeira vez o padrão existia algures fora da memória de uma única pessoa. A solução para uma pontuação baixa não é cancelar a segunda unidade — é passar 8 a 12 semanas a fechar a lacuna no papel antes de gastar um único euro num segundo contrato de arrendamento, porque cada ponto obtido acima de aproximadamente 16 em 24 corresponde, ao longo de dezenas de aberturas de segundas unidades, a uma probabilidade significativamente menor de a segunda unidade precisar de uma viagem de resgate de emergência nos seus primeiros 90 dias.

Essas 8 a 12 semanas não são tempo perdido, mesmo que pareçam um atraso quando está ansioso por assinar um segundo contrato de arrendamento. É o período em que as mil pequenas correções não escritas do primeiro parágrafo deste capítulo se convertem em documentos, checklists e rotinas de formação que um estranho poderia seguir. Cada semana passada a escrever a Dough DNA Sheet do próximo capítulo, a filmar um vídeo de formação de 5 minutos sobre esticar e cozer, ou a cronometrar quanto tempo um novo contratado realmente demora a atingir um padrão de cozedura aceitável, é uma semana que reduz as probabilidades de uma viagem de emergência de 90 minutos até à segunda unidade num sábado à

noite 6 semanas depois da abertura. Os proprietários que saltam este passo fazem-no geralmente porque o impulso dá boa sensação e a burocracia parece o oposto do crescimento. Não é. A burocracia, bem feita, é aquilo de que o crescimento é realmente feito num negócio onde a qualidade vive nas mãos e no sentido de tempo de uma pessoa.

Esta semana: avalie honestamente a sua própria primeira unidade no Copyability Scorecard, idealmente com o seu chefe de cozinha ou melhor pizzaiolo a avaliá-la de forma independente e a comparar notas consigo, porque a diferença entre a sua pontuação e a deles costuma ser onde se esconde o verdadeiro problema.

Primeiros passos

1

Avalie a sua primeira unidade nas 6 dimensões do Copyability Scorecard, de 0 a 4 cada, e totalize sobre 24.

2

Peça ao seu chefe de cozinha ou melhor pizzaiolo para avaliar a mesma unidade de forma independente, depois compare as 2 avaliações linha a linha.

3

Liste cada uma das "mil pequenas correções" que faz de memória e que nunca foram escritas em lado nenhum.

4

Reserve 8 a 12 semanas antes de assinar um segundo contrato de arrendamento para fechar a lacuna no papel, não para abrir a unidade.

5

Defina uma meta de 16+ em 24 antes de se comprometer com uma segunda unidade.

CAPÍTULO 2

A Massa É O Negócio

*Dê-me 6 horas para cortar uma árvore e
passarei as primeiras 4 a afiar o machado.*

— ATRIBUÍDO A ABRAHAM LINCOLN

Pergunte a qualquer proprietário de pizzeria o que vende e a maioria dirá pizza. Essa é a resposta errada, ou pelo menos uma resposta a um nível demasiado superficial. O que realmente vende é um desempenho de massa específico e repetível, 3 vezes por dia, sob pressão, sem falhar. Tudo o resto no menu — o molho, o queijo, as coberturas — é decoração sobre um processo de fermentação que funciona ou não funciona. Acerte na massa e uma seleção de coberturas medíocre ainda assim produzirá clientes satisfeitos. Erre a massa e os melhores tomates San Marzano e a mozzarella de búfala mais fresca do mundo não salvarão o prato.

Isto importa mais, não menos, assim que tem mais do que uma unidade, porque a massa é uma coisa viva com um relógio, e os relógios não escalam por copiar-colar. Um proprietário de uma única unidade gere um ambiente de fermentação que conhece intimamente — a temperatura ambiente de uma cozinha, a temperatura real de funcionamento de uma câmara frigorífica versus a sua definição indicada, o teor mineral e a variação sazonal de temperatura de um abastecimento de água. Uma segunda unidade reinicia todas essas variáveis para valores desconhecidos, e a massa não perdoa valores desconhecidos. 2 horas de fermentação a 22°C produzem uma massa significativamente diferente de 2 horas a 19°C, e a maioria das cozinhas não faz ideia de quanto a sua temperatura ambiente real oscila entre uma terça-feira calma e um sábado cheio com 3 fornos a funcionar.

A ferramenta colocada diante de todo o proprietário que abre uma segunda unidade é **a Dough DNA Sheet** — um único

documento que especifica a massa não como uma receita mas como um conjunto de variáveis controladas e intervalos aceitáveis, de modo a que 2 unidades que fazem "a mesma massa" possam realmente ser verificadas uma contra a outra em vez de simplesmente se confiar que são iguais. Cobre 7 campos: tipo de farinha e percentagem de proteína, percentagem de hidratação, percentagem de sal, tipo e percentagem de fermento, tempo de amassadura e temperatura final alvo da massa, tempo e temperatura de fermentação em massa, e intervalo de tempo e temperatura da fermentação fria final. Cada campo recebe um alvo e uma faixa de tolerância aceitável, não apenas um número único, porque uma especificação sem tolerância é uma especificação que ninguém consegue realmente cumprir em condições reais de cozinha.

A título ilustrativo, uma especificação de massa estilo napolitano poderia ler: farinha 00, proteína 12,5%; hidratação 62%, tolerância $\pm 1\%$; sal 2,8%; fermento fresco 0,15%; amassar até uma temperatura final da massa de 24°C , tolerância $\pm 1^{\circ}\text{C}$; fermentação em massa 2 horas à temperatura ambiente, tolerância ± 20 minutos; fermentação fria 20 a 24 horas a 4°C . Isso não é uma descrição poética de uma receita de família. É um documento contra o qual o cozinheiro de preparação matinal de uma nova unidade pode ser testado com um termómetro e uma balança, e um documento que pode entregar a um gerente dizendo "este é o padrão, não uma sugestão".

DOUGH DNA SHEET

7 variáveis controladas, cada uma com um alvo e uma faixa de tolerância:
farinha/proteína %, hidratação %, sal %,
fermento %, tempo de amassadura e
temperatura final da massa, tempo e
temperatura de fermentação em massa,
intervalo de tempo e temperatura de
fermentação fria.

2 detalhes fazem a Dough DNA Sheet realmente funcionar numa cozinha ativa em vez de ficar plastificada e ignorada numa parede. Primeiro, cada campo precisa de um instrumento, não de um palpite — um termómetro de sonda para a temperatura da massa, uma balança para hidratação e sal em vez de um jarro e uma pitada, um termómetro de frigorífico verificado contra o mostrador em vez de confiar cegamente, porque as câmaras frigoríficas se desviam da sua definição indicada mais frequentemente do que os proprietários assumem, especialmente numa unidade em segunda mão mais antiga comprada barata para uma nova unidade. Segundo, a ficha precisa de um responsável designado em cada unidade — uma pessoa nomeada cujo trabalho inclui verificar a ficha contra a realidade uma vez por semana, não "quem estiver de turno", porque um padrão do qual ninguém é responsável por verificar é um padrão que só existe no dia em que foi escrito.

A segunda metade da ferramenta é o **Fermentation Clock** — um modelo de horário simples que trabalha ao contrário a partir da primeira cozedura programada do dia para fixar a hora de início de cada passo anterior, de modo a que a prontidão da massa deixe de ser uma sensação e se torne um compromisso. Se a sua primeira pizza precisar de sair do forno às 11h30, e a sua fermentação fria precisar de um mínimo de 22 horas, a sua amassadura precisa de acontecer por volta das 13h30 do dia anterior, tendo em conta as 2 horas de fermentação em massa e uma margem para realidades de pessoal como alguém a chegar 10 minutos atrasado. Escreva esse horário ao contrário para cada período do dia em que a sua unidade opera, afixe-o junto à amassadeira, e converteu "o responsável pela massa sabe quando começar" — um único ponto de falha — num sistema que sobrevive à folga dessa pessoa.

Construir o Fermentation Clock

- 1 Fixe a sua primeira hora de cozedura programada do dia.
- 2 Subtraia o seu mínimo de fermentação fria para encontrar a hora de amassadura mais tardia possível.
- 3 Subtraia a janela de fermentação em massa a partir dessa hora de amassadura.
- 4 Adicione uma margem para realidades comuns de pessoal como uma chegada tardia.
- 5 Escreva o horário ao contrário para cada período do dia e afixe-o junto à amassadeira.

É aqui que a economia se manifesta, e esta é a parte que os proprietários consistentemente subestimam: uma especificação de massa com tolerâncias apertadas reduz diretamente o desperdício. Uma unidade com controlo de fermentação solto tipicamente deita fora bolas de massa que fermentaram demasiado e ficaram moles, ou fermentaram pouco e não esticam corretamente, a uma taxa que, ilustrativamente, chega a 4-7% da produção diária de massa numa unidade indisciplinada contra 1-2% numa unidade que aplica uma especificação escrita com um relógio afixado. Numa unidade que amassa 300 bolas de massa por dia a cerca de 0,55€ de custo de ingredientes por bola, essa diferença entre 6% e 1,5% de desperdício é cerca de 7,40€ por dia, ou quase 2.700€ por ano — dinheiro que financia

uma parte genuinamente significativa dos custos de abertura de uma segunda unidade, escondido dentro de um processo que a maioria dos proprietários nunca mediu porque nunca lhes ocorreu que o desperdício de massa valesse a pena ser rastreado separadamente do custo de alimentos em geral.

Multiplique essa diferença em 3 unidades, cada uma com o seu próprio controlo de fermentação e o seu próprio grau de disciplina, e o valor anual deixa de ser um erro de arredondamento e aproxima-se do salário de um gerente júnior, sentado discretamente dentro de uma categoria de custo que a maioria das demonstrações de resultados enterra numa linha genérica de "custo de alimentos" onde ninguém a isola. Os proprietários que reparam nisto são aqueles que começam a pesar as bolas de massa descartadas durante 2 semanas seguidas em cada unidade — não estimando, pesando realmente o que vai para o lixo ao fechar todas as noites e registando-o contra o total amassado nesse dia — porque um número que se pode ver numa prancheta muda o comportamento numa cozinha mais depressa do que qualquer circular alguma vez fará.

Esta semana: escreva a sua Dough DNA Sheet para a massa da sua unidade com melhor desempenho atual — cada campo, com tolerâncias, não apenas alvos — e afixe o seu Fermentation Clock junto à amassadeira. Se não conseguir preencher cada campo de memória sem verificar, essa é a lacuna que a sua segunda unidade está prestes a herdar.

DOUGH DNA SHEET — ESPECIFICAÇÃO DE EXEMPLO

Parâmetro	Especificação
Hidratação	62–65%
Fermentação em massa	2 horas, temperatura ambiente
Fermentação fria	24–72 horas, 3–4°C
Peso da bola	250g ± 5g
Repouso fora do frigorífico antes de usar	60–90 minutos
Igual em cada unidade, todos os dias	Nenhuma variação local permitida

Esta semana

1

Escreva a sua Dough DNA Sheet para a massa da sua melhor unidade, preenchendo os 7 campos com um alvo e uma faixa de tolerância, não apenas um alvo.

2

Compre ou confirme que um termómetro de sonda e uma balança estão em uso diário na amassadeira em vez de um jarro e uma pitada.

3

Nomeie um responsável por unidade cujo trabalho inclua verificar a ficha contra a realidade uma vez por semana.

4

Escreva o Fermentation Clock ao contrário a partir da sua primeira hora de cozedura e afixe-o junto à amassadeira.

5

Pese as bolas de massa descartadas ao fechar durante 2 semanas e registe a taxa diária de desperdício contra o total de massa amassada.

CAPÍTULO 3

Cozinha Central Ou Produção No Local: A Decisão De Produção

*Em Deus confiamos; todos os outros
devem trazer dados.*

— W. EDWARDS DEMING

Algures entre a unidade 2 e a unidade 3, quase todos os proprietários de pizzeria fazem a mesma pergunta: devemos continuar a fazer massa em cada unidade, ou devemos construir uma cozinha central e distribuí-la? É uma boa pergunta feita no momento errado pela maioria dos proprietários, porque a fazem emocionalmente — "estou cansado de formar responsáveis pela massa em cada unidade" — em vez de matematicamente. É uma decisão real com um verdadeiro ponto de equilíbrio, e errá-la em qualquer direção custa dinheiro durante anos.

A versão emocional da pergunta geralmente surge depois de uma má semana. Um novo contratado na unidade 3 está a amassar massa há 6 semanas e ainda não consegue atingir consistentemente o alvo de hidratação, um lote sai pouco fermentado num sábado, e o proprietário, exausto, decide na hora que centralizar a produção resolveria tudo. Às vezes resolveria. Frequentemente, com 3 unidades, não resolveria — trocaria um problema (formar equipas de massa em vários locais) por outro mais caro (uma carrinha de entrega, uma cadeia de frio, e um único ponto de falha que agora afeta todas as unidades ao mesmo tempo em vez de apenas uma). A decisão merece o mesmo tratamento numérico que tudo o resto neste livro, não uma decisão tomada na pior noite do mês.

A produção no local mantém a massa fresca, mantém cada pizzaiolo de cada unidade qualificado e investido no produto em vez de simplesmente cozer o disco de outra pessoa, e evita o custo e a complexidade de uma carrinha a fazer entregas diárias. Também significa que está a gerir a qualidade de fermentação em cada unidade individualmente de forma

independente, o que é exatamente o problema de multiplicação do capítulo anterior — mais unidades significa mais lugares onde a Dough DNA Sheet pode desviar-se discretamente.

A produção em cozinha central centraliza a competência e o controle de qualidade numa única cozinha gerida pelas suas melhores pessoas, distribui um produto consistente a cada unidade, e liberta pessoal e espaço ao nível da loja para o serviço em vez da produção. Também acrescenta um custo de transporte, um risco de transporte (uma entrega atrasada ou falhada torna-se agora uma crise no mesmo dia em cada unidade a jusante), e uma questão real sobre se a massa que viajou 2 horas numa carrinha refrigerada coze de forma idêntica à massa que nunca saiu da sala onde foi amassada.

A ferramenta aqui é o **Commissary Break-Even** — um modelo que compara o custo totalmente carregado da produção no local versus a produção centralizada mais distribuição, em função do número de unidades, para poder encontrar o número de localizações no qual a cozinha central começa realmente a poupar dinheiro em vez de simplesmente parecer mais organizada.

Construa-o a partir de 4 blocos de custo. Primeiro, mão de obra de produção no local: as horas por semana que uma unidade gasta especificamente em produção de massa — amassar, porcionar, gestão de tabuleiros — multiplicadas pelo custo horário de mão de obra totalmente carregado. Segundo, desperdício no local: do Capítulo 2, o custo de ingredientes perdido devido à inconsistência de fermentação, que tende a ser

mais alto por unidade quando cada unidade está a formar a sua própria equipa de massa do zero. Terceiro, custo fixo da cozinha central: renda, equipamento, e os salários de uma equipa de produção central mais pequena e mais qualificada, distribuídos pelo número de unidades que está a servir. Quarto, custo de distribuição: a carrinha, o motorista, o combustível e a embalagem refrigerada por percurso de entrega, tipicamente um custo diário ou de 2 em 2 dias por unidade dependendo dos seus cálculos de produção e prazo de validade.

Construir o Commissary Break-Even

1

Some as horas de mão de obra de produção no local por semana e por unidade, e multiplique pelo custo horário totalmente carregado.

2

Adicione o custo de desperdício de fermentação de cada unidade a partir do rastreio da Dough DNA Sheet do capítulo 2.

3

Calcule a renda, equipamento e mão de obra qualificada de uma cozinha central hipotética, depois distribua-a pelo seu número de unidades alvo.

4

Estime um custo de distribuição semanal por unidade: carrinha, motorista, combustível e embalagem refrigerada.

5

Compare o custo total no local por unidade contra o custo total da cozinha central por unidade em vários números diferentes de unidades para encontrar o cruzamento.

A título ilustrativo: uma unidade que faz a sua própria massa gasta aproximadamente 14 horas de mão de obra por semana em produção a 16€/hora totalmente carregado, mais cerca de 95€/semana em desperdício de fermentação evitável — chamemos-lhe 319€/semana em custo de produção por unidade, no local. Uma cozinha central que serve essa mesma unidade precisa de cerca de 2,5 horas de mão de obra local a menos (alguém ainda porciona e finaliza), pelo que o custo no local desce para cerca de 135€/semana, mas a unidade agora precisa de um percurso de distribuição que custa em média 45€/semana, mais a sua quota do custo fixo da cozinha central — uma cozinha central pode custar 2.400€/semana em renda, leasing de equipamento e mão de obra qualificada, o que, distribuído por 4 unidades, é 600€/semana por unidade. Custo total do modelo de cozinha central por unidade: aproximadamente 780€/semana. Com 4 unidades, a cozinha central é mais cara do que no local, não menos — o custo fixo está a ser suportado por poucas unidades demais. Refaça os mesmos cálculos com 8 unidades e o custo fixo por unidade desce para 300€/semana, levando o total da cozinha central para cerca de 480€/semana por unidade contra um custo no local de 319€/semana — agora a produção no local ainda é mais barata, mas a diferença estreitou-se drasticamente, e se o seu desperdício no local for alto (equipas de massa indisciplinadas em cada nova unidade, o que é comum precisamente quando está a crescer mais depressa), o cruzamento pode acontecer logo com 5 ou 6 unidades.

O número que realmente importa não é uma regra universal de "cozinha central a N unidades" — é o seu próprio ponto de equilíbrio, que se move com a sua taxa de desperdício, o seu custo de mão de obra local, e a eficiência do custo fixo da sua cozinha central. Os proprietários que acertam nisto mais consistentemente colocam o cruzamento algures entre 5 e 9 unidades, quase nunca antes de 4 e raramente vale a pena adiá-lo além de 10.

Há também uma dimensão de qualidade que o modelo de custo puro não capta, e deveria pesá-la deliberadamente em vez de deixar a folha de cálculo decidir sozinha. A massa que viaja 2 horas numa carrinha refrigerada e termina a sua fermentação fria no frigorífico de uma segunda unidade não é automaticamente pior do que massa amassada no local — padarias profissionais e cadeias de pizza provam diariamente que pode ser excelente — mas acrescenta um passo onde algo pode correr mal que uma única unidade nunca tem de gerir: uma avaria da carrinha, uma excursão de temperatura durante o carregamento, um motorista atrasado precisamente na manhã em que o seu pico de brunch de sábado precisa de massa até às 10h em ponto. Antes de se comprometer com um modelo de cozinha central, faça-o funcionar em paralelo com a produção no local numa unidade durante 4 a 6 semanas, prove você mesmo os resultados às cegas contra o seu padrão da Dough DNA Sheet, e só então decida se as poupanças de custo valem o risco logístico adicional no seu número real de unidades.

Esta semana: construa os seus próprios 4 blocos de custo com os seus números reais, mesmo que aproximadamente, e calcule

qual é realmente o seu número de unidades de ponto de equilíbrio — depois compare-o com quantas unidades planeia ter dentro de 3 anos, para saber hoje se está a construir para um negócio de produção no local para sempre ou para uma cozinha central para a qual já deveria começar a procurar espaço.

Colocá-lo em prática

1

Some as suas horas de mão de obra de produção no local por semana e por unidade, e multiplique pelo seu custo horário de mão de obra totalmente carregado.

2

Extraia o seu custo de desperdício de fermentação por unidade do capítulo 2 para preencher o segundo bloco de custo.

3

Calcule a renda, equipamento e mão de obra qualificada de uma cozinha central hipotética para construir o bloco de custo fixo.

4

Estime um custo de distribuição semanal por unidade (carrinha, motorista, combustível, embalagem refrigerada) para o quarto bloco.

5

Calcule o seu próprio número de unidades de ponto de equilíbrio da cozinha central e compare-o com o seu plano de unidades a 3 anos.

CAPÍTULO 4

O Rendimento Do Forno É A Sua Capacidade

Não se pode gerir aquilo que não se mede.

— ATRIBUÍDO A PETER DRUCKER

Os proprietários que embatem numa parede de crescimento acabam por dizer alguma versão da mesma frase: "estávamos cheios mas não estávamos a ganhar dinheiro nessa noite". 9 em cada 10 vezes, a história real é que a sala podia sentar mais pessoas do que o forno conseguia realmente alimentar, e ninguém tinha alguma vez feito as contas para reparar no desajuste antes que custasse um sábado totalmente reservado mas pouco rentável.

Imagine a cena, porque é familiar em quase qualquer pizzaria em crescimento: todas as mesas cheias, uma lista de espera de 15 minutos à porta, os empregados a moverem-se depressa, e ainda assim as comandas na cozinha acumulam-se no carril mais depressa do que o forno consegue despachá-las. Os clientes esperam 40 minutos por uma pizza que devia demorar 10. Alguns saem. Outros pedem menos extras porque estão irritados em vez de relaxados. O proprietário olha para uma sala cheia e um bom número de faturação bruta e presume que o negócio está a prosperar, quando a leitura honesta é que a unidade deixou dinheiro em cima da mesa por não conseguir servir a procura que já estava de pé à porta. Este é o diagnóstico de capacidade incorreto mais comum especificamente na pizza, porque o estrangulamento da pizza é tão frequentemente invisível — não é uma caixa registadora em falta, um empregado em falta, uma mesa em falta. É uma caixa que só consegue conter uma certa quantidade de calor a fazer uma certa quantidade de trabalho por hora, e esse número raramente é calculado até já ter sido um problema durante meses.

O seu forno tem um número fixo: pizzas por hora. Esse número não é uma meta flexível — é o teto absoluto da faturação da sua unidade para qualquer hora dada, independentemente de quantos funcionários contrate, quantas mesas tenha, ou quão bom seja o seu marketing. Uma sala com 80 lugares e um forno capaz de 60 pizzas por hora é, funcionalmente, um restaurante de 60 pizzas por hora vestido com um disfarce de 80 lugares.

O cálculo é a **Peel-to-Plate Rate** (taxa pá-a-prato), e é construído a partir de 3 dados: tempo de cozedura por pizza (os minutos que passa fisicamente no forno), capacidade de piso ou câmara (quantas pizzas cabem simultaneamente), e a sobrecarga de carga/descarga — os segundos que um pizzaiolo qualificado gasta a colocar e retirar uma pizza, o que importa mais do que os proprietários pensam porque é tempo morto durante o qual o forno não está a cozer. Um forno napolitano a lenha pode cozer uma pizza em 90 segundos mas só cabe uma, talvez 2, de cada vez, e exige um operador de pá altamente qualificado para manter baixa a sobrecarga de carga/descarga. Um forno de piso pode cozer em 6-8 minutos mas cabem 6 pizzas em 2 pisos, e tolera um operador menos experiente. Estes produzem números de rendimento muito diferentes que os proprietários raramente calculam explicitamente — apenas sentem o forno a "ficar lento" numa noite movimentada sem saber o verdadeiro teto que estão a atingir.

PEEL-TO-PLATE RATE

(Capacidade de piso ÷ tempo de cozedura em minutos) × 60, ajustado para baixo pelos segundos de sobrecarga de carga/descarga por pizza, dá as pizzas produzíveis por hora.

A título ilustrativo: um forno a gás de 2 pisos, 4 pizzas por piso, tempo de cozedura de 7 minutos, com 20 segundos de sobrecarga média de carga/descarga por pizza gerida por um pizzaiolo experiente a trabalhar ambos os pisos. 8 pizzas a cozer simultaneamente, cada uma demorando 7 minutos mais o tempo de sobrecarga para a colocar — na prática este forno, bem gerido, produz cerca de 55-60 pizzas por hora a todo o vapor, mas só se o pizzaiolo nunca tiver de parar também para preparar, atender o telefone, ou corrigir uma comanda mal-enviada. Adicione uma segunda pessoa dedicada puramente a carregar e retirar e pode empurrar isso para 65-70, porque o estrangulamento nunca foi realmente a física do forno, era o único humano a geri-lo.

Esta é a perceção que deveria mudar a forma como pensa sobre despesas de capacidade: um segundo forno é muitas vezes mais barato do que mais lugares sentados. Adicionar 20 lugares a uma sala significa mais mobiliário, mais espaço de chão (renda), mais mão de obra de sala, e não faz nada pelo seu teto de rendimento se a cozinha ainda não conseguir produzir mais pizzas por hora para encher esses lugares. Um segundo forno

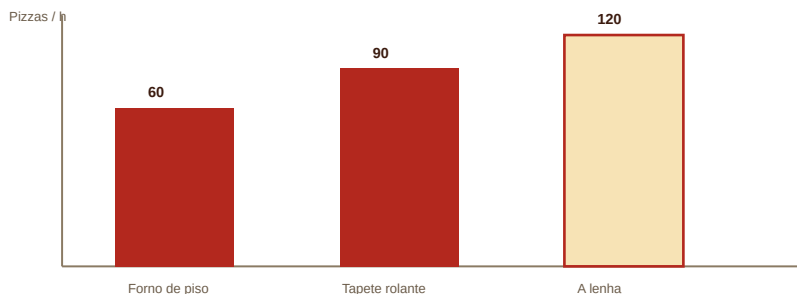
de piso, pelo contrário, pode custar o que 3 meses da renda extra para essa sala expandida custariam, e eleva diretamente o seu teto de faturação para cada hora restante em que opera o negócio. Os proprietários acabam no lado errado desta troca mais frequentemente do que esperariam — uma bela sala expandida que ainda assim engarrafa exatamente nas mesmas 60 pizzas por hora que tinha antes da renovação, porque ninguém tocou no forno.

Também vale a pena separar os 2 problemas de capacidade diferentes que um proprietário em crescimento enfrenta, porque exigem soluções diferentes. O primeiro é o rendimento em regime estável — o seu forno consegue sustentar uma dada taxa de pizzas por hora durante 3 ou 4 horas seguidas sem que o pizzaiolo se esgote ou a qualidade se ressinta à medida que a fadiga se instala. O segundo é a capacidade de rajada no minuto de pico — a janela de 15 minutos às 19h45 em que o pedido de cada mesa chega à cozinha quase ao mesmo tempo, o que é tanto um problema de fila como de rendimento, e que um segundo forno mais pequeno dedicado puramente a absorver rajadas de pico pode resolver mais barato do que duplicar a pegada do seu forno principal. Os proprietários multi-unidade que resolvem os seus piores engarrafamentos de sexta-feira à noite descobrem frequentemente que a solução não é de todo substituir o forno principal, mas adicionar um segundo forno de piso compacto, dimensionado apenas para cortar o topo da sua rajada de 15 minutos, ficando frio o resto da semana.

Construa o **Peak-Hour Capacity Planner** (planeador de capacidade da hora de pico) para a sua própria unidade: pegue

na sua Peel-to-Plate Rate (pizzas/hora a pleno esforço) e compare-a com o seu volume real de pedidos na hora de pico dos seus dados de POS dos últimos 8 fins de semana. Se a sua hora de pico atinge regularmente 90%+ do seu teto de rendimento calculado, não lhe falta pessoal na caixa ou na porta — está limitado pelo forno, e nenhuma quantidade de contratação de sala vai resolver uma sexta-feira à noite que está realmente limitada pela rapidez com que a massa consegue sair de um piso. Se a sua hora de pico fica confortavelmente abaixo dos 70% do teto, o seu estrangulamento está noutro lugar — provavelmente velocidade de sala, disponibilidade de estafetas, ou a própria procura — e um segundo forno seria uma resposta cara a uma pergunta que ninguém fez.

Esta semana: calcule a sua própria Peel-to-Plate Rate usando o seu tempo de cozedura real, capacidade de piso, e uma sobrecarga de carga/descarga honesta, depois extraia os seus últimos 8 fins de semana de contagens de pedidos na hora de pico do seu POS e veja quão perto está do teto. Se estiver acima de 85%, comece a orçar um segundo forno antes de orçar uma sala maior.



TAXA PÁ-A-PRATO POR TIPO DE FORNO — O NÚMERO QUE FIXA O VERDADEIRO TETO DE CAPACIDADE DA SUA UNIDADE

Primeiros passos

- 1** Calcule a sua Peel-to-Plate Rate a partir do seu tempo de cozedura real, capacidade de piso e uma sobrecarga de carga/descarga honesta.
- 2** Extraia os seus últimos 8 fins de semana de contagens de pedidos na hora de pico do seu POS.
- 3** Compare o volume da hora de pico contra o seu teto de rendimento em percentagem.
- 4** Se estiver acima de 85%, obtenha um orçamento para um segundo forno antes de orçamentar uma sala maior.
- 5** Se estiver abaixo de 70%, olhe para a velocidade de sala e a disponibilidade de estafetas em vez do forno.

CAPÍTULO 5

A Economia De Um Menu De Pizza

A simplicidade é a sofisticação suprema.

— ATRIBUÍDO A LEONARDO DA VINCI

Os menus de pizza têm uma forma particular de morrer por mil pequenas adições. Um habitual pede cogumelos extra, e o proprietário diz que sim porque dizer não sobre uma cobertura parece mesquinho. Um novo pizzaiolo quer adicionar a sua criação de assinatura. Um artigo de tendências diz que o óleo de trufa está na moda. Nenhuma destas decisões individuais parece custar nada, e isoladamente, nenhuma custa.

Coletivamente, ao longo de 2 ou 3 anos, transformam um menu compacto, rentável, fácil de executar de 14 pizzas num menu descontrolado de 30 itens onde ninguém — nem o proprietário, nem os gerentes, nem os novos contratados na unidade 3 — sabe realmente quais os itens que geram dinheiro.

Uma pergunta diagnóstica útil para um proprietário nesta situação: entregue o menu impresso ao pizzaiolo mais recente e peça-lhe para nomear os pesos corretos das coberturas para cada item sem verificar nada. Quantos acertaria? Numa única unidade bem gerida a resposta é geralmente "a maioria", porque a repetição e a proximidade ao proprietário preenchem as lacunas que as especificações escritas deixam abertas. Num negócio de 3 unidades onde esse mesmo menu foi copiado para outras 2 unidades geridas por pessoas que nunca viram o proprietário original desenvolver as receitas por instinto, a resposta honesta cai rapidamente — e cai mais depressa precisamente nos itens de baixo volume que são pedidos raramente o suficiente para que ninguém obtenha repetição suficiente para construir memória muscular à sua volta, o que é precisamente o quadrante de peso morto que este capítulo está prestes a identificar.

Imagine um pizzaiolo numa terceira unidade com 2 meses de idade, a meio da correria de sexta-feira, a olhar fixamente para uma comanda de uma pizza que fez exatamente 2 vezes antes. Estende a mão para "um punhado generoso" de uma mistura especial de queijo porque é isso que diz a ficha de receita, e generoso significa para ela algo diferente do que significava para a proprietária que escreveu a ficha 2 anos e um bairro antes. Ninguém repara nos 20 gramas extra nessa noite. Todos reparam, eventualmente, na fatura de queijo de fim de ano.

A economia central de um menu de pizza passa por um ingrediente mais do que qualquer outro: o queijo. A mozzarella é tipicamente o maior custo variável individual na sua demonstração de resultados de pizza, e é também o ingrediente mais vulnerável ao que este livro chama **deriva de cobertura** — o crescimento lento e invisível dos gramas médios de queijo e coberturas colocados em cada pizza à medida que o pessoal rotaciona e "um punhado generoso" é reinterpretado de forma mais generosa cada vez que um novo contratado vê um antigo fazê-lo ligeiramente mais pesado do que a especificação. Uma pizza especificada em 120g de mozzarella que se desvia para 145g ao longo de 18 meses, multiplicada por cada pizza vendida, é uma fuga de margem que ninguém repara numa única comanda e que todos reparam na percentagem anual de custo de alimentos.

A ferramenta é a **Slice Margin Matrix** — cada pizza no seu menu, traçada em 2 eixos: margem de contribuição em euros, e volume de vendas como quota das vendas totais de pizza. Isto produz 4 quadrantes, e cada um diz-lhe algo diferente para

fazer. Margem alta, volume alto: as suas estrelas — proteja-as, nunca deixe a sua especificação desviar-se, destaque-as.

Margem alta, volume baixo: vencedoras escondidas — merecem um pequeno impulso na colocação do menu ou recomendação do pessoal para aumentar o volume. Margem baixa, volume alto: os seus problemas — estão a consumir a sua percentagem de custo de alimentos precisamente porque os clientes as adoram, e precisam de um ajuste de preço pequeno e cuidadoso ou de um aperto da especificação, não de remoção. Margem baixa, volume baixo: peso morto — as pizzas que existem porque alguém gostou delas uma vez, que acrescentam complexidade de preparação, SKUs de inventário, e confusão no menu sem merecerem o seu lugar.

A título ilustrativo: uma Margherita com preço de 11€, custando 3,20€ em ingredientes incluindo 130g de mozzarella a 9,40€/kg, entrega uma margem de contribuição de 7,80€ — e se for o seu produto mais vendido, isso é uma estrela. Uma "4 Carnes Deluxe" com preço de 16€, carregada com 180g de mozzarella mais salame, fiambre, bacon e salsicha, pode custar 7,90€ em ingredientes — uma margem de contribuição de apenas 8,10€, mal mais euros do que a Margherita apesar de um preço 45% mais alto, e se também for um item de alto volume, é discretamente a pior pizza do seu menu para vender mais, não a melhor, puramente porque o custo de cobertura escala mais depressa do que o preço.



A SLICE MARGIN MATRIX — CADA PIZZA TRAÇADA SEGUNDO MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO E VOLUME DE VENDAS

É por isso que um menu mais curto supera consistentemente um mais longo em várias unidades, e não é realmente um argumento estético — é um argumento de execução. Um menu de 14 itens significa que cada pizzaiolo em cada unidade consegue manter cada especificação com precisão na cabeça. Um menu de 30 itens significa que as especificações vivem em fichas que ninguém verifica durante uma correria de sexta-feira, as porções de queijo desviam-se de forma diferente em cada unidade porque o pessoal de cada unidade desenvolveu o seu próprio atalho para os itens que faz com menos frequência, e a sua Slice Margin Matrix torna-se impossível de manter atualizada porque um terço dos itens vende-se raramente demais para gerar uma imagem de margem fiável.

Execute a Slice Margin Matrix em todo o seu menu, ilustrativamente digamos sobre 22 itens: descobrirá muito frequentemente que 6 a 8 deles estão no quadrante de peso morto, contribuindo com menos de 3% do total de vendas de pizza combinadas enquanto carregam com uma quota completa da sua complexidade de inventário, tempo de formação de preparação, e risco de deriva de especificação. Cortar esses itens raramente lhe custa receitas significativas — a maior parte desse volume migra para as suas estrelas e vencedoras escondidas, que já são os seus itens de melhor margem — enquanto simplifica significativamente a formação em cada unidade que está a tentar abrir.

Acompanhamentos e bebidas também merecem um lugar nesta análise, porque são frequentemente o motor de lucro silencioso que subsidia um menu de pizza precificado para competitividade em vez de margem pura. Um cesto de pão de alho ou uma salada de acompanhamento frequentemente carrega uma percentagem de margem de contribuição bem acima de qualquer pizza no menu, simplesmente porque o custo do ingrediente é baixo e os clientes não comparam preços de um acompanhamento com um concorrente da forma como comparam mentalmente o preço de uma Margherita. Uma bebida enlatada ou de máquina, de forma semelhante, entrega rotineiramente uma margem de contribuição acima de 70%. Nada disto aparece se a sua análise de margem só olhar para as pizzas — e significa que um gerente focado puramente no volume de vendas de pizza está a otimizar o número errado, enquanto um gerente formado para sugerir um

acompanhamento e uma bebida com cada pedido está discretamente a proteger a margem geral da unidade mais do que qualquer decisão específica de pizza poderia fazer.

Esta semana: construa a matriz de 4 quadrantes para o seu menu real usando os seus últimos 90 dias de dados de vendas por item e o seu verdadeiro custo de ingredientes por pizza — não o seu custo assumido, os seus pesos atuais reais de queijo e coberturas, pesados se não os verificou há algum tempo. Identifique o seu quadrante de peso morto e decida, para cada item nele, se merece o seu lugar num menu que está prestes a pedir a uma segunda e terceira unidade que execute perfeitamente.

SLICE MARGIN MATRIX — MENU DE EXEMPLO

Pizza	Custo de alimentos	Preço no menu	Margem
Margherita	€1.40	€9.50	85%
Pepperoni	€2.10	€11.00	81%
4 queijos	€2.60	€12.50	79%
Presunto & rúcula	€3.30	€14.00	76%
Meta média do menu	—	—	80%+

Esta semana

1

Extraia 90 dias de dados de vendas por item e o seu verdadeiro custo atual de ingredientes por pizza — pese o queijo se não o verificou recentemente.

2

Coloque cada pizza nos 4 quadrantes da Slice Margin Matrix: estrelas, vencedoras escondidas, problemas, peso morto.

3

Identifique os itens no quadrante de peso morto e decida se cada um merece o seu lugar.

4

Verifique as suas margens de acompanhamentos e bebidas e forme o pessoal para sugerir um de cada com cada pedido.

5

Corte os itens de peso morto confirmados e simplifique o menu antes de formar uma segunda ou terceira unidade nele.

CAPÍTULO 6

O Problema das Plataformas: A Economia da Entrega

O preço é o que se paga. O valor é o que se recebe.

— WARREN BUFFETT

A primeira vez que um proprietário coloca um extrato de plataforma de entrega ao lado dos dados de pedidos internos, há normalmente uma longa pausa. Não porque a taxa de comissão seja uma surpresa — a maioria dos proprietários consegue citar de memória a percentagem da sua plataforma, algures entre 20% e 35% consoante o acordo e o mercado. A pausa acontece quando veem o que essa comissão realmente faz à margem de uma pizza depois de somada ao custo dos ingredientes, à embalagem e à taxa de processamento de pagamentos da plataforma, e percebem que uma pizza que parece lucrativa no menu pode estar quase no ponto de equilíbrio, ou pior, no momento em que sai através de uma plataforma.

Aqui está a aritmética que a maioria dos proprietários nunca fez explicitamente. Considere uma pizza a €14 na loja. Custo de ingredientes, ilustrativamente, €4,10. Embalagem para entrega, mais €0,35 que não paga num pedido para consumo no local. Uma comissão de plataforma de 28% sobre os €14 dá €3,92. Adicione a percentagem de processamento de pagamentos da plataforma, muitas vezes incluída mas rondando os 2–3% adicionais, digamos €0,35. Custo total para entregar essa pizza através da plataforma: €8,72, deixando uma margem de contribuição de €5,28 — contra €9,55 para a mesma pizza vendida na loja. A pizza da plataforma rende 55% do que a pizza da loja rende, com os mesmos ingredientes, o mesmo trabalho para a fazer, o mesmo tempo de forno. Escolha volume suficiente por esse canal sem compreender a diferença e uma unidade pode ter uma noite movimentada e totalmente reservada e ainda

assim registar uma semana decepcionante, porque "movimentado" e "lucrativo" tornaram-se silenciosamente perguntas diferentes consoante o canal por onde o pedido chegou.

CHANNEL P&L PER ORDER

Preço no menu – custo de ingredientes – embalagem de entrega – comissão da plataforma – taxa de processamento de pagamentos = margem de contribuição, calculada separadamente por canal.

A ferramenta é a **Channel P&L Per Order** — a mesma pizza, os mesmos ingredientes, passados por todos os canais que a sua unidade realmente usa (consumo no local, levantamento, entrega própria e cada plataforma terceira separadamente, porque as suas estruturas de comissão raramente coincidem), para que possa ver a margem de contribuição por canal em vez de uma única média combinada que esconde o problema. As médias combinadas são perigosas precisamente porque podem parecer saudáveis — uma unidade com 40% dos pedidos a passar por uma plataforma a 55% da margem total, combinada com 60% dos pedidos a margem total no local e no levantamento, ainda mostra uma margem geral que parece aceitável na conta de resultados mensal enquanto esconde que

quase metade do seu crescimento em volume de pedidos vem através do canal que lhe paga menos por pizza.

Isto não significa abandonar as plataformas — essa seria a lição errada a tirar, porque o alcance é real e a aquisição de novos clientes através de uma plataforma é muitas vezes a única forma acessível de uma nova segunda ou terceira unidade sequer ser descoberta nos seus primeiros meses. O que significa é usar as plataformas deliberadamente, para o trabalho em que são realmente boas, em vez de as tratar como o seu canal principal por defeito porque foi isso que aconteceu sem ninguém decidir. As plataformas são excelentes em alcance — um cliente num bairro novo a descobrir que a sua segunda unidade existe, a navegar numa página de categoria, a experimentá-lo pela primeira vez com baixo compromisso. São caras como canal de clientes recorrentes, porque cada pedido único de um habitual fiel continua a pagar a mesma comissão de 28%, para sempre, a menos que faça algo em relação a isso.

Esse "algo" é **o plano de migração para pedidos diretos**: uma sequência deliberada para mover um cliente do seu primeiro pedido na plataforma para uma relação direta com a sua unidade, sem fingir que a plataforma não existe. Passo um, cada caixa que sai através de uma plataforma continua a levar um cartão ou um encarte impresso a oferecer um incentivo modesto e genuíno — digamos 10% de desconto — para encomendar diretamente da próxima vez, porque os termos da plataforma normalmente proíbem descontos no seu próprio canal mas raramente proíbem que promova o seu próprio. Passo 2, o seu próprio sistema de encomendas (site ou aplicação) precisa de

ser pelo menos tão rápido e fácil como o da plataforma, porque um cliente que experimenta a encomenda direta uma vez e a acha pouco prática volta permanentemente para a plataforma e não lhe diz nada sobre a razão. Passo 3, acompanhe isso — a percentagem de clientes recorrentes que mudaram de pedidos primeiro-pela-plataforma para pedidos primeiro-diretos é um número que vale a pena observar mensalmente por unidade, porque é o melhor indicador único de se a sua estrutura de margem está a tender para os termos da plataforma ou para os seus próprios ao longo do tempo.

Ilustrativamente, uma unidade que lança esta migração deliberadamente — cartões de encarte, um fluxo de encomenda direta genuinamente rápido e pessoal formado para o mencionar no levantamento — pode passar de 65% de quota de pedidos na plataforma para 48% ao longo de 8 meses, sem qualquer queda no volume total de pedidos, porque os pedidos não desapareceram, apenas se moveram para um canal que paga quase o dobro da margem por pizza. Numa unidade que faz 1.800 pizzas por mês, deslocar mesmo 15 pontos percentuais de volume da plataforma para o direto, com a diferença de margem de aproximadamente €4,30 calculada acima, vale na ordem dos €1.160 por mês em margem de contribuição recuperada — dinheiro que sempre esteve lá, apenas a ser pago à porta a uma comissão de plataforma em vez de ficar no negócio.

Uma distinção adicional que vale a pena tornar explícita, porque os proprietários confundem-na constantemente: nem todas as estruturas de comissão de plataforma são iguais, e os

proprietários multi-unidade têm um poder negocial que os proprietários de uma única unidade não têm. Uma vez a operar 3, 4, 5 unidades através da mesma conta de plataforma, tem uma posição negocial genuína — dados de volume reais e comparáveis em várias localizações que um gestor de conta da plataforma pode usar internamente para justificar uma taxa combinada mais baixa, especialmente se estiver disposto a comprometer-se com um destaque de posicionamento ou exclusividade numa plataforma em detrimento de um concorrente. Poucos proprietários independentes alguma vez perguntam. Pizzarias multi-unidade já garantiram uma redução de comissão de 2 a 4 pontos percentuais simplesmente ao apresentar os seus próprios dados de Channel P&L Per Order a um representante da plataforma e perguntar diretamente, armados com números em vez de uma queixa vaga sobre as taxas serem altas — a diferença entre "a sua comissão parece cara" e "aqui está exatamente quanto me custa por pedido em 4 unidades, e aqui está o volume que posso comprometer a uma taxa melhor" é a diferença entre ser ignorado e conseguir uma reunião.

Esta semana: pegue numa das suas pizzas mais vendidas e execute a Channel P&L Per Order em todos os canais por onde a sua unidade realmente vende, usando as suas taxas de comissão reais e o seu custo de embalagem real. Se ainda não tem um incentivo de encomenda direta a sair em todas as caixas da plataforma, escreva hoje o texto do cartão de encarte — custa quase nada e é o primeiro passo de um plano de migração que se acumula ao longo de anos.

Começar

- 1** Execute a Channel P&L Per Order numa pizza mais vendida em todos os canais — consumo no local, levantamento, entrega própria e cada plataforma separadamente.
- 2** Compare a verdadeira margem de contribuição por canal com a sua média mensal combinada para ver o que ela esconde.
- 3** Escreva o texto de um cartão de encarte a oferecer um desconto genuíno para encomenda direta e coloque-o em todas as caixas de plataforma esta semana.
- 4** Teste a velocidade do fluxo de encomenda do seu próprio site ou aplicação contra o da plataforma, e corrija qualquer atrito que encontrar.
- 5** Se opera 3 ou mais unidades, peça uma reunião com o seu representante de plataforma e leve os seus próprios dados de Channel P&L.

CAPÍTULO 7

Entrega Própria, Entrega por Plataforma ou Apenas Levantamento

Nem tudo o que pode ser contado conta, e nem tudo o que conta pode ser contado.

— ATRIBUÍDO A WILLIAM BRUCE CAMERON

Toda a decisão de cumprimento de pedidos neste negócio é enquadrada como uma questão de distância, e esse é o enquadramento errado. Os proprietários perguntam "até onde devemos entregar?" como se a distância por si só decidisse a rentabilidade, e definem um raio de entrega no mapa — 3 quilómetros, 5 quilómetros — com base num sentimento intuitivo sobre até onde é "razoável". O verdadeiro motor da rentabilidade da entrega não é a distância. É a densidade: quantos pedidos entregáveis existem dentro do raio que desenha, porque o custo de um estafeta é dominado pelo tempo, e o tempo é dominado por quão distantes estão as entregas consecutivas umas das outras, não por quão longe está qualquer entrega individual da loja.

Esta é também a decisão que os proprietários mais frequentemente tomam uma vez, na abertura da primeira unidade, e nunca mais revisitam — mesmo quando o padrão de pedidos da unidade muda completamente ao longo de 2 ou 3 anos. Um raio definido por palpite na semana de abertura é copiado literalmente para a configuração de todas as unidades seguintes, incluindo para as listagens em plataformas, onde um raio demasiado largo significa estafetas a passar a maior parte da sua hora paga a conduzir em vez de entregar, e um raio demasiado estreito significa deixar por servir procura densa genuinamente lucrativa por perto, porque ninguém pensou em alargá-lo assim que o padrão de encomendas do bairro se tornou claro a partir de dados reais.

Imagine 2 raios de 5 quilómetros. Um situa-se sobre uma área residencial densa com ruas estreitas e blocos de apartamentos

— um estafeta consegue realisticamente completar 4 entregas por hora dentro dele. O outro estende-se por uma zona suburbana ou semirrural de menor densidade com longas entradas e ruas espaçadas — o mesmo estafeta, o mesmo veículo, o mesmo tamanho de raio, pode conseguir apenas 2 entregas por hora. Raio idêntico, custo de combustível por quilómetro aproximadamente idêntico, economia radicalmente diferente, porque o segundo cenário paga o salário horário completo de um estafeta por metade do rendimento de entregas.

A ferramenta é o **Density-Radius Model**: em vez de desenhar primeiro um raio e esperar por densidade, calcula a densidade mínima de pedidos — pedidos por quilómetro quadrado por hora de pico — que o seu modelo de entrega precisa para atingir o ponto de equilíbrio no custo do estafeta, e depois verifica se o seu padrão de pedidos real ou projetado ultrapassa essa fasquia antes de sequer se comprometer com entrega própria. Comece pelo custo horário totalmente carregado do seu estafeta, incluindo salário, custo do veículo ou subsídio de quilometragem, e seguro — ilustrativamente, €19/hora tudo incluído para um estafeta empregado com uma scooter da empresa. Se esse estafeta conseguir completar, à densidade e limites de velocidade das ruas reais da sua unidade, 3,5 entregas por hora, o seu custo por entrega é €5,43 antes de sequer evitar um único euro de comissão de plataforma.

DENSITY-RADIUS MODEL

Custo por entrega = custo horário totalmente carregado do estafeta ÷ entregas alcançáveis por hora, comparado com a taxa de entrega da plataforma para encontrar a densidade de pedidos de equilíbrio.

Compare isso com a taxa de entrega que a plataforma lhe cobra como comerciante, ou o acréscimo de comissão que as plataformas cobram pela sua própria entrega — se a entrega por plataforma lhe está a custar o equivalente a €4,80 por pedido e o seu modelo de entrega própria, à sua densidade real, custa €5,43, gerir a sua própria frota não é automaticamente a vitória que parece emocionalmente; é uma decisão que precisa do número real de densidade, não da suposição de que "o nosso próprio estafeta tem de ser mais barato do que a aplicação". É precisamente por isto que a mesma decisão de entrega pode estar certa numa unidade e errada noutra para a mesma marca. Uma primeira unidade num centro urbano denso pode operar entrega própria lucrativa a um raio de 2,5 km com 4 entregas por hora facilmente alcançáveis. Uma segunda unidade numa localização suburbana de menor densidade, aberta porque a renda era atrativa, pode suportar apenas 2 entregas por hora no mesmo raio — significando que a entrega própria custa quase o dobro por pedido nessa unidade, e a decisão certa aí é privilegiar o levantamento com a entrega por plataforma a cobrir

o resto, mesmo que seja "a mesma marca" a fazer "a mesma pizza". A escolha do veículo importa mais do que os proprietários lhe dão crédito, também, e interage diretamente com a densidade. Uma scooter ou estafeta de bicicleta consegue serpentear pelas exatas ruas estreitas e estacionamento incômodo que tornam um carro lento e caro numa área de captação urbana densa, muitas vezes alcançando uma taxa de entregas por hora mais alta do que um carro conseguiria no mesmo espaço apesar de transportar menos pedidos por viagem — enquanto um carro ou pequena carrinha ganha o seu lugar numa área de captação de menor densidade e maior distância onde uma única viagem com vários pedidos que cobre mais terreno vence várias viagens curtas de scooter. Combine o veículo com o perfil de densidade que calculou, não com o veículo que por acaso está estacionado no parque. A densidade de embalagem também importa, e é uma alavanca subaproveitada pelos proprietários. Um estafeta que consegue carregar 3 pedidos numa única viagem com saco térmico, porque por acaso a rota passa pelo mesmo edifício ou ruas adjacentes, efetivamente duplica o seu rendimento por hora comparado com 3 viagens separadas de um único pedido. Um software de agrupamento de rotas que junta pedidos próximos numa única viagem — em vez de despachar estritamente por ordem de chegada — é uma das mudanças de maior alavancagem e menor custo que um proprietário com a sua própria frota de entrega pode fazer, porque ataca diretamente o problema de densidade sem precisar de um único cliente novo. Ilustrativamente, execute o Density-Radius Model para uma hipotética segunda unidade: volume de pedidos em hora de pico

de 22 pedidos numa área de captação de 4km^2 , dando uma densidade de $5,5\text{ pedidos/km}^2/\text{hora}$. À velocidade e tempo de paragem alcançáveis pelo seu estafeta, essa densidade suporta aproximadamente 3,2 entregas por estafeta por hora — confortavelmente acima do ponto de equilíbrio do seu estafeta a €19/hora, que precisa de cerca de 2,9 entregas/hora para vencer a taxa de entrega da sua plataforma. A entrega própria ultrapassa a fasquia aqui. Execute o mesmo modelo numa unidade com 9 pedidos na mesma área de captação de 4km^2 — densidade de $2,25\text{ pedidos/km}^2/\text{hora}$, bem abaixo do limite — e levantamento-mais-plataforma é muito provavelmente a decisão mais lucrativa, mesmo que pareça um passo atrás em relação a "ter os nossos próprios estafetas" como afirmação de marca. Há uma opção híbrida que vale a pena nomear explicitamente, porque os proprietários muitas vezes tratam isto como uma escolha binária quando não o é: opere entrega própria dentro de um raio interior apertado e de alta densidade onde a matemática de entregas-por-hora claramente vence, e entregue tudo além desse anel à rede de entrega de uma plataforma, que absorve os pedidos de baixa densidade e longa distância que o seu próprio estafeta perderia dinheiro a fazer de qualquer forma. Isto dá-lhe o benefício de margem da entrega própria onde realmente compensa, e a maior reserva de estafetas da plataforma para os pedidos onde a distância por si só torna fraca a economia de qualquer estafeta individual, sem forçar uma decisão tudo-ou-nada em toda a sua área de captação. Várias pizzarias multi-unidade operam exatamente esta divisão, redesenhando o anel interior a cada 6 meses à medida que os seus próprios dados de densidade de pedidos são atualizados.

Esta semana: mapeie os seus pedidos de entrega reais de hora de pico contra o seu raio para cada unidade e calcule os pedidos reais por quilómetro quadrado por hora, depois compare as entregas por hora que o seu estafeta consegue realisticamente alcançar contra o custo de estafeta necessário para vencer a economia de entrega da sua plataforma. Não defina um raio por sentimento outra vez — defina-o pelo número de densidade.

Esta Semana

- 1 Mapeie os seus pedidos de entrega de hora de pico contra o seu raio atual e calcule os pedidos por quilómetro quadrado por hora.
- 2 Calcule o custo horário totalmente carregado do seu estafeta, incluindo salário, veículo e seguro.
- 3 Estime as entregas realistas por hora à densidade real das ruas da sua unidade e calcule o seu custo por entrega.
- 4 Compare esse valor com a taxa de entrega da sua plataforma para decidir se a entrega própria ultrapassa a fasquia.
- 5 Se a densidade for alta numa parte do seu raio e baixa noutras, desenhe um anel interior de entrega própria e entregue o resto à plataforma.

CAPÍTULO 8

A Caixa É o Produto na Entrega

Os detalhes não são os detalhes. Eles fazem o design.

— ATRIBUÍDO A CHARLES EAMES

Uma pizza que sai do forno perfeita e chega à porta de um cliente 30 minutos depois desapontante não é uma falha de cozinha. É uma falha de embalagem, e é um dos problemas mais subinvestidos em toda a cadeia de entrega, porque a caixa é escolhida uma vez, cedo, normalmente pelo preço, e depois nunca revisitada mesmo quando o resto da operação de entrega amadurece à sua volta.

Este é também o problema mais silencioso nas avaliações de toda a operação, e é exatamente por isso que sobrevive sem ser resolvido durante anos. Um cliente cuja pizza chegou húmida raramente escreve "a ventilação da caixa foi inadequada para uma massa de 62% de hidratação num tempo de viagem de 25 minutos". Escreve "a pizza chegou fria e húmida, não voltarei a encomendar", e a maioria dos proprietários lê isso como um problema de velocidade ou de estafeta, e responde tentando reduzir minutos ao tempo de entrega — o que ajuda, mas trata um sintoma deixando intacto o verdadeiro defeito de embalagem. É comum um proprietário gastar dinheiro real num segundo estafeta para reduzir o tempo médio de entrega em 4 minutos, quando uma mudança de embalagem de €0,09 teria resolvido a mesma queixa de forma mais completa e muito mais barata.

O vapor é o inimigo, e é previsível. Uma pizza quente gera humidade enquanto está numa caixa fechada — o calor residual da cõdea empurra vapor de água para fora do molho e do queijo, e se esse vapor não tiver para onde ir, condensa no interior da tampa e pinga de volta sobre a pizza, transformando uma base estaladiça em mole dentro de minutos. É por isso que

uma pizza que era genuinamente excelente quando saiu do seu forno pode chegar 15 minutos depois com uma base que passou de estaladiça a húmida e mole, sem culpa da receita, da massa ou do estafeta — puramente uma função do design da caixa e do tempo de viagem a interagir mal.

A solução está na ventilação, e a ventilação é um problema de design com uma resposta certa que depende da sua caixa específica, do teor de humidade da sua pizza específica e do seu tempo de viagem típico específico — o que é exatamente por que conselhos genéricos como "use uma caixa ventilada" subestimam o trabalho. Algumas caixas precisam de aberturas cortadas na tampa. Algumas beneficiam de um forro corrugado que levanta ligeiramente a pizza do fundo da caixa, deixando o ar circular por baixo em vez de prender humidade diretamente contra a còdea. Algumas beneficiam de ambos. Nada disto é adivinhável a partir do material de marketing de um fornecedor — precisa de ser testado contra o seu produto real e os seus tempos de entrega reais.

Isso é o **Fifteen-Minute Box Test** — um protocolo simples e repetível que toda unidade deve executar sempre que muda de fornecedor de caixas, design de caixa, ou altera significativamente o seu tempo médio de entrega. Cozinhe uma pizza padrão à sua especificação normal. Embale-a exatamente como faria para um pedido de entrega real. Deixe-a assentar, fechada, pela duração do tempo médio de entrega real da sua unidade — não o seu melhor cenário, a sua média real, retirada dos seus dados de despacho. No final desse tempo, abra a caixa e avalie-a segundo 4 critérios: textura da còdea

(estaladiça, aceitavelmente firme, ou mole/húmida), condensação visível na tampa, deslize do queijo e coberturas (algo mudou de posição, um sinal de ventilação insuficiente ou de uma base mal cozida que não manteve a estrutura), e temperatura no centro da pizza com um termómetro de sonda. Execute este teste com 3 ou 4 configurações candidatas de caixa e ventilação lado a lado, avaliadas por mais do que uma pessoa para que ninguém esteja apenas a confirmar o seu próprio enviesamento em relação à caixa de que já comprou uma paleta.

Executar o Fifteen-Minute Box Test

- 1** Cozinhe uma pizza padrão à sua especificação normal e embale-a exatamente como para um pedido de entrega real.

- 2** Deixe-a assentar fechada pelo tempo médio de entrega real da sua unidade, retirado dos dados de despacho.

- 3** Avalie a textura da côdea, a condensação na tampa, o deslize das coberturas e a temperatura central com um termómetro de sonda.

- 4** Repita com 2 ou 3 configurações alternativas de caixa ou ventilação, avaliadas por uma segunda pessoa.

- 5** Escolha a configuração com melhor desempenho e valide-a independentemente em todas as outras unidades.

Ilustrativamente: uma unidade a testar 3 configurações no seu tempo médio de entrega real de 22 minutos descobriu que a sua caixa não ventilada existente pontuou como húmida na textura da côdea com forte condensação na tampa; uma versão da mesma caixa com 2 orifícios de ventilação pontuou como aceitavelmente firme com condensação ligeira; e uma caixa ventilada com forro corrugado pontuou como estaladiça sem qualquer condensação visível. A versão com forro custou mais €0,09 por caixa do que a versão ventilada simples — em 1.800 pedidos de entrega por mês, isso é uma despesa mensal adicional de €162. Contra esse custo, as queixas de avaliações específicas de entrega da unidade que mencionam "húmida", "fria" ou "desfez-se" — acompanhadas como uma simples etiqueta de palavra-chave em avaliações recebidas e pedidos de reembolso — caíram cerca de 2 terços ao longo do trimestre seguinte. Mesmo com uma estimativa conservadora do que uma avaliação de uma estrela evitada custa a uma unidade em reservas futuras perdidas, €162 por mês é uma troca trivialmente fácil.

O tempo de viagem interage com tudo isto mais do que os proprietários esperam, o que remete diretamente para o modelo de densidade do capítulo anterior — uma unidade a operar rotas de entrega apertadas, densas, de 4 entregas por hora está a proteger o desempenho da sua caixa quase tanto quanto está a proteger a economia do seu estafeta, porque cada minuto extra na caixa é mais um minuto de vapor a trabalhar contra a côdea. Uma caixa que pontua "aceitavelmente firme" no seu tempo médio de entrega de 18 minutos pode pontuar "húmida" aos 32

minutos se o seu roteamento for ineficiente numa noite movimentada, o que significa que a sua escolha de embalagem e a sua decisão de raio de entrega do Capítulo 7 não são realmente decisões separadas — são a mesma decisão vista de 2 ângulos diferentes, e testar a sua caixa apenas nos melhores tempos de entrega esconderá um problema que aparece precisamente nas suas noites mais movimentadas e mais lucrativas.

Os proprietários multi-unidade têm mais uma razão para executar este teste regularmente que os proprietários de uma única unidade não têm: o desempenho da caixa não está garantido a viajar entre unidades mesmo quando a caixa em si é idêntica, porque a humidade ambiente da cozinha, o tipo de forno e o tempo médio de entrega podem diferir de unidade para unidade. Uma massa fornecida por comissário (Capítulo 3) cozinhada num tipo de forno diferente numa segunda unidade pode reter humidade de forma diferente da mesma massa cozinhada no seu forno original, o que significa que uma configuração de caixa validada na unidade um é uma hipótese de partida na unidade 2, não uma resposta garantida — execute o Fifteen-Minute Box Test independentemente em cada unidade em vez de assumir que o resultado da primeira unidade se transfere.

Esta semana: execute o Fifteen-Minute Box Test — ou melhor, o teste no seu tempo médio de entrega real, seja qual for esse número — contra a sua caixa atual e pelo menos uma configuração alternativa, avaliada por 2 pessoas independentemente. Se ninguém na sua unidade fez isto nos

últimos 12 meses, a sua caixa quase certamente nunca foi validada em relação a como os seus tempos de entrega realmente mudaram à medida que cresceu.

Começar

1

Retire o seu tempo médio de entrega real dos dados de despacho — não o seu melhor cenário.

2

Embale uma pizza padrão e deixe-a assentar fechada por essa duração exata.

3

Avalie-a na textura da côdea, condensação na tampa, deslize das coberturas e temperatura central com um termómetro de sonda.

4

Teste pelo menos mais 2 configurações de caixa ou ventilação da mesma forma, avaliadas por uma segunda pessoa.

5

Escolha a configuração com melhor desempenho e execute o mesmo teste independentemente em todas as outras unidades.

CAPÍTULO 9

Seleção de Localização para Pizza

Medir 2 vezes, cortar uma.

— PROVÉRPIO TRADICIONAL

O erro mais caro em todo este livro é escolher a localização errada para a segunda unidade, porque, ao contrário de um lote de massa mal feito ou de um item de menu com fraco desempenho, uma má localização é um compromisso de arrendamento de vários anos que não se corrige com melhor formação ou uma especificação mais apertada. E o erro quase sempre vem da mesma causa raiz: o proprietário avalia a segunda unidade como imobiliário — tráfego pedonal, renda por metro quadrado, o aspeto do espaço — em vez de como uma instalação de produção e entrega de pizza com requisitos específicos que nada têm a ver com o quão charmosa é a montra.

4 fatores importam mais para uma unidade de pizza do que para quase qualquer outro conceito de restauração, e cada um é subverificado na excitação de encontrar um espaço que "parece certo". Densidade residencial dentro do seu raio de entrega realista, porque a economia de entrega de pizza vive e morre pela matemática de densidade do Capítulo 7, e uma bela localização na rua principal rodeada de escritórios que esvaziam às 18h é uma má localização de entrega por muito bom que pareça o tráfego pedonal durante o almoço. Tráfego a pé para venda ao balcão e por fatia, se isso for parte do seu modelo, o que é uma métrica genuinamente diferente da densidade residencial e precisa da sua própria verificação — uma localização pode ter contagens de passagem excelentes e uma densidade residencial circundante terrível, ou vice-versa. Concorrência direta, significando não apenas "há outra pizzaria nesta rua" mas uma pergunta mais específica: já há outra

pizzaria de qualidade e preço comparáveis a servir exatamente esta área de captação, porque uma localização com 3 opções de pizza de cadeia medíocres por perto é uma oportunidade muito melhor do que uma localização a 2 portas de outra independente genuinamente excelente. E fornecimento de gás ou eletricidade suficiente para o seu forno — um fator tão básico que é ignorado, e tão caro de corrigir depois de assinar que os proprietários rotineiramente acabam a gastar montantes de 5 dígitos numa atualização da rede elétrica ou de gás que não sabiam que precisariam até o instalador do forno aparecer.

A ferramenta é a **Pizza Site Score** — uma lista de verificação ponderada executada antes de assinar qualquer coisa, não depois. Pontue cada localização candidata de 0 a 5 em: densidade residencial dentro do raio de entrega, tráfego pedonal ao balcão (se relevante para o seu modelo), intensidade da concorrência direta (5 = pouca ou nenhuma, 0 = saturada com qualidade comparável), capacidade de utilidades para o seu tipo de forno confirmada por escrito pelo senhorio ou por visita de um empreiteiro em vez de assumida, estacionamento ou acesso de carga e descarga para entregas e recolha por estafetas, renda como percentagem da sua receita projetada realista para essa área de captação específica em vez de uma média da cidade, e — o fator que os proprietários mais frequentemente ignoram — visibilidade e direitos de sinalização, porque uma localização escondida atrás de outro edifício com sinalização restrita pode ter excelente densidade subjacente e ainda assim ter fraco desempenho durante anos apenas por causa da descoberta. Pondere mais fortemente a capacidade de utilidades e a

densidade residencial, já que esses 2 são os mais difíceis e caros de corrigir depois do facto; pondere a seguir a relação renda-receita e a concorrência; trate o tráfego pedonal e a sinalização como fatores reais mas secundários que importam mais para um formato virado para fatias do que para um virado para entrega.

PIZZA SITE SCORE

**Soma de 7 pontuações ponderadas de 0 a 5 —
densidade residencial, tráfego pedonal,
concorrência, capacidade de utilidades,
estacionamento/carga, renda-receita,
visibilidade — num total possível de 35.**

Imagine 2 proprietários a visitar localizações candidatas na mesma semana. Um entra numa unidade de esquina luminosa numa rua principal da moda, imagina uma fila à porta, e começa a decorar mentalmente antes de verificar uma única linha de utilidades. O outro, usando a Pizza Site Score, percorre a mesma rua, regista o excelente tráfego pedonal, depois descobre que o fornecimento de gás do edifício é de nível residencial e os quarteirões circundantes são maioritariamente escritórios que esvaziam até às 19h — e afasta-se, impassível perante o quão bem o espaço parecia à primeira vista.

Aqui está o princípio que deve guiar toda a procura de segunda unidade, e é o que a maioria dos proprietários resiste porque

parece pouco ambicioso: a segunda unidade deve ser uma cópia da primeira, não uma atualização. O instinto após uma primeira localização bem-sucedida é procurar algo maior, mais vistoso, numa parte mais prestigiada da cidade, porque o sucesso parece que deveria ser recompensado com um espaço mais agradável. Resista. A sua primeira unidade teve sucesso por causa de uma combinação específica de densidade, concorrência e adequação de utilidades que agora consegue descrever com precisão usando a Pizza Site Score — vá encontrar outra localização que pontue de forma semelhante nesse mesmo perfil, numa área de captação diferente, em vez de uma localização que pontue de forma diferente mas "pareça uma atualização". Um espaço maior e mais prestigiado com pior densidade residencial e um fornecimento elétrico mais apertado não é uma melhor localização. É uma pior localização com um pavimento mais bonito.

Ilustrativamente: uma primeira unidade pontua 4 em densidade residencial, 3 em tráfego pedonal, 4 em concorrência, 5 em capacidade de utilidades (adaptada especificamente desde o início), 3 em estacionamento, 4 em renda-receita, 3 em visibilidade — um total de 26 em 35. Uma segunda unidade candidata com que o proprietário está entusiasmado, numa parte mais na moda da cidade, pontua 2 em densidade (maioritariamente escritórios), 5 em tráfego pedonal, 2 em concorrência (2 outros independentes bem conceituados por perto), 2 em utilidades (precisaria de uma atualização da rede de gás), 4 em estacionamento, 2 em renda-receita (a renda é 40% mais alta do que a primeira unidade relativamente ao volume

projetado realista), e 5 em visibilidade — um total de 22 em 35, e criticamente, fraca exatamente nos 2 fatores mais fortemente ponderados. Uma segunda candidata num bairro mais residencial e tranquilo pontua 5, 2, 4, 4, 4, 5, 2 — um total de 26, correspondendo quase exatamente ao perfil da primeira unidade apesar de parecer, numa visita, muito menos excitante do que a opção da moda. A Pizza Site Score existe precisamente para captar esta lacuna entre o que parece excitante e o que realmente vai ter desempenho.

Uma nota prática sobre o fator de utilidades especificamente, porque é o mais provável de ser assumido em vez de confirmado: nunca aceite a palavra de um senhorio sobre capacidade de gás ou eletricidade, e nunca assuma que um espaço que anteriormente albergou um restaurante tem automaticamente o que o seu forno precisa. A configuração de fritadeira e grelha de um inquilino anterior não lhe diz nada sobre se o fornecimento elétrico consegue aguentar o consumo de um forno de piso, e a ligação de gás de nível residencial de um inquilino anterior pode ser inteiramente inadequada para o requisito de BTU de um forno comercial de pizza. Peça a um empreiteiro para confirmar fisicamente a capacidade contra a folha de especificações do seu forno específico antes de assinar, não depois — o custo dessa visita é trivial face ao custo de descobrir a lacuna depois do arrendamento assinado e do equipamento encomendado.

Esta semana: pontue a sua melhor unidade existente na Pizza Site Score para estabelecer o seu próprio perfil de referência, depois pontue todas as localizações atualmente em

consideração contra essa mesma referência — e seja desconfiado de qualquer candidata que o entusiasme mas pontue significativamente mais baixo em densidade ou capacidade de utilidades do que a unidade que está a tentar replicar.

Esta Semana

1

Pontue a sua melhor unidade existente em todas as 7 dimensões da Pizza Site Score para definir o seu perfil de referência.

2

Pontue todas as segundas unidades candidatas atualmente em consideração contra essa mesma lista de 7 pontos.

3

Peça a um empreiteiro para confirmar por escrito a capacidade de gás ou eletricidade para o forno de qualquer localização candidata, não a palavra do senhorio.

4

Rejeite qualquer candidata excitante que pontue significativamente mais baixo do que a sua referência em densidade ou capacidade de utilidades.

5

Prefira a candidata que corresponde ao perfil da sua primeira unidade em vez da que apenas parece uma atualização.

CAPÍTULO 10

O Gerente Que Não É Você

Confia, mas verifica.

— PROVÉRPIO RUSSO

Este é o capítulo que a maioria dos proprietários resiste a ler cuidadosamente, porque não é realmente sobre pizza. É sobre a transição psicológica mais difícil no crescimento de qualquer negócio gerido pelo proprietário: aprender a confiar noutra pessoa com aquilo que construiu com as suas próprias mãos, a um padrão que talvez nunca acredite plenamente que iguala o seu — porque provavelmente não iguala — e o negócio tem de ter sucesso na mesma.

Muitos proprietários conseguem recitar a percentagem de hidratação da sua massa até à casa decimal mas ficam completamente paralisados quando perguntados o que, especificamente, esperam que o novo gerente da sua unidade decida sozinho versus escale até eles. Essa vagueza não é uma falha de personalidade — é o resultado natural de nunca ter precisado de a articular antes. Numa unidade, o proprietário era quem tomava todas as decisões, portanto nunca houve uma fronteira a definir. Em 2 unidades, a ausência dessa fronteira torna-se a maior fonte de atrito entre proprietário e gerente, porque o gerente ou esgota tudo (esgotando o proprietário e derrotando o propósito de contratar um gerente) ou decide tudo sozinho (aterrorizando o proprietário, que descobre os problemas apenas depois de se terem acumulado).

A solução é o **Manager Mandate** — um documento escrito, entregue a cada gerente de unidade no primeiro dia, que traça a linha explicitamente em vez de a deixar ser descoberta por tentativa e erro ao longo de meses dolorosos. Tem 3 listas, não uma. Primeiro, padronizado e não negociável: os itens da sua Dough DNA Sheet, as suas especificações da Slice Margin

Matrix, as suas listas de verificação de abertura e fecho, os seus procedimentos de saúde e segurança — as coisas que têm de ser idênticas em cada unidade independentemente da preferência do gerente, porque são o que protege a marca e o investimento na Copyability Scorecard do Capítulo 1. Segundo, delegado e da responsabilidade do gerente: escalas de pessoal dentro do orçamento, encomendas diárias a fornecedores dentro dos níveis mínimos acordados, gestão de queixas de clientes até um limiar de reembolso definido, decisões de marketing local dentro de um orçamento mensal — decisões que o gerente deve tomar sem consultar, porque exigir aprovação nestes casos corrói tanto a sua autoridade como o seu próprio tempo. Terceiro, escalar imediatamente: qualquer incidente de saúde e segurança, uma avaliação negativa significativa ou queixa pública, um pedido de um fornecedor para mudar termos, ação disciplinar de pessoal além de um aviso verbal, ou qualquer gasto acima de um limiar acordado — o punhado de situações em que o custo de um atraso é menor do que o custo de um gerente tomar a decisão errada sozinho.

Ilustrativamente, um Manager Mandate pode definir o limiar de reembolso em €40 — abaixo disso, o gerente resolve no local com um pedido de desculpas e uma compensação, sem chamada ao proprietário; acima disso, ou para qualquer coisa envolvendo uma avaliação pública, o proprietário é informado dentro de 24 horas. Pode definir o orçamento de marketing em €150/mês, gastável pelo gerente em panfletos locais, patrocínio de uma angariação de fundos escolar, ou um impulso nas redes sociais, sem precisar de aprovação para cada gasto individual.

Números como estes parecem pequenos ao escrevê-los e enormes no efeito, porque convertem dezenas de momentos semanais de "posso só confirmar consigo" em decisões que o gerente toma com confiança e imediatamente, que é exatamente o que um cliente ao balcão precisa no momento em que um problema acontece.

A segunda metade da ferramenta deste capítulo é **o formato de revisão semanal** — uma chamada ou reunião de agenda fixa e com tempo limitado entre o proprietário e cada gerente de unidade, idealmente no mesmo dia e hora todas as semanas para que se torne um ritmo em vez de um "check-in" ad hoc que acontece quando o proprietário se lembra ou se preocupa.

Mantenha-a em 4 pontos, nesta ordem: os números da Multi-Site Scorecard do Capítulo 14 para a semana que acabou de terminar, comparados com o objetivo e com a média histórica da própria unidade; quaisquer itens de escalar-imediatamente do Manager Mandate que tenham ocorrido; uma coisa que correu bem digna de ser nomeada especificamente, porque uma revisão que é sempre apenas sobre problemas treina os gerentes a esconder pequenos problemas antes que se tornem grandes; e uma ação específica para a próxima semana, acordada por ambas as pessoas, não atribuída unilateralmente pelo proprietário. 30 minutos, a mesma estrutura sempre, e criticamente — não uma chamada em que o proprietário percorre cada questão da semana perguntando porque aconteceu, porque esse comportamento ensina um gerente a deixar de trazer problemas voluntariamente.

Quero ser direto sobre o custo emocional deste capítulo, porque fingir que é puramente mecânico seria desonesto. Entregar a pá, as decisões de encomenda, a forma como uma queixa de cliente é tratada — tudo isso — a alguém que não é você vai produzir momentos em que assiste a uma escolha ser feita que não teria feito você mesmo, e não vai ser uma catástrofe, e ainda assim vai parecer uma nas primeiras vezes. O Manager Mandate não remove esse sentimento. Dá-lhe uma estrutura para verificar se o resultado que o preocupou foi realmente uma violação do mandato (que precisa de uma conversa direta) ou apenas uma decisão legítima dentro da zona delegada do gerente que simplesmente não foi a decisão que teria tomado (que precisa que deixe ir), e aprender a distinguir rapidamente estas 2 coisas é a maior parte do que torna um proprietário capaz de gerir 5 unidades em vez de uma.

Um sinal de aviso a observar à medida que entrega o controlo: um gerente que nunca escala nada não é necessariamente um ótimo gerente a operar com confiança dentro do seu mandato — por vezes é um gerente a absorver silenciosamente problemas que tem medo de lhe trazer, o que aparece meses depois como uma demissão que não viu chegar, ou um padrão que se desviou mais do que percebeu porque nada alguma vez veio à superfície. A pergunta "uma coisa que correu bem" da revisão semanal existe em parte para construir a confiança que torna possíveis as revelações mais difíceis — um gerente que nunca ouviu de si um elogio genuíno e específico dificilmente será o que lhe liga às 21h a dizer que um inspetor de saúde acabou de entrar sem aviso.

Esta semana: escreva o Manager Mandate de 3 listas para o seu negócio — padronizado, delegado, escalar-imediatamente — com números reais em cada limiar, e agende a primeira revisão semanal de formato fixo com cada gerente de unidade que atualmente tem.

Começar

1

Escreva o Manager Mandate de 3 listas: padronizado, delegado e escalar-imediatamente, para o seu negócio.

2

Defina um limiar de reembolso real em euros e um orçamento mensal real de marketing local que os seus gerentes possam gastar sem consultar.

3

Entregue uma cópia do Mandate a cada gerente de unidade atual e percorra as 3 listas com eles.

4

Agende a primeira revisão semanal de 30 minutos e formato fixo com cada gerente, no mesmo dia e hora todas as semanas.

5

Inclua "uma coisa que correu bem" em cada revisão desde o início, não apenas problemas.

CAPÍTULO 11

Formar Pizzaiolos em Escala

Uma corrente é tão forte quanto o seu elo mais fraco.

— PROVÉRBIO TRADICIONAL

Todo proprietário de pizzeria já dependeu, em algum momento, inteiramente de uma pessoa. Normalmente é o primeiro pizzaiolo contratado, ou o próprio proprietário — alguém cujas mãos conhecem a massa, cujo olho consegue avaliar uma cozedura apenas pela cor, cuja velocidade na pá define o ritmo de toda a cozinha. Essa dependência parece um trunfo até ao dia em que essa pessoa liga a dizer que está doente no seu sábado mais movimentado, ou avisa que vai abrir o seu próprio lugar, e toda a operação vacila visivelmente porque a competência nunca esteve realmente no negócio — estava numa pessoa que por acaso trabalhava lá.

Esta é a armadilha do pizzaiolo-estrela-único, e piora, não melhora, à medida que adiciona unidades, porque agora precisa dessa mesma competência insubstituível em 3 ou 4 lugares simultaneamente, e há exatamente uma pessoa que a tem. O instinto de resolver isto contratando "outra estrela" — roubar um pizzaiolo experiente de um concorrente para cada nova unidade — é caro, lento, e não resolve realmente o problema subjacente, porque acabou de criar 3 ou 4 pontos únicos de falha em vez de um.

A verdadeira solução é construir uma progressão de competências que transforma o fazer pizza de uma arte que uma pessoa detém numa habilidade em que várias pessoas podem ser formadas, sistematicamente, com marcos claros. Isso é o **Pizzaiolo Ladder** — uma matriz de competências em 5 estágios que divide o conjunto completo de competências em etapas que um novo contratado pode subir numa ordem definida, cada uma com um objetivo explícito de tempo até à

competência e um padrão de aprovação/reprovação em vez de uma noção vaga de "estar a melhorar".

O estágio um é o manuseamento da massa: porcionamento, boleamento e técnica básica de esticar, sem tocar num forno quente. Um novo contratado motivado deve atingir um padrão consistente e aceitável aqui dentro de uma a 2 semanas de prática supervisionada, avaliado contra uma lista de verificação simples — peso da bola dentro de uma tolerância de 5g, sem rasgos no esticar, espessura consistente no disco medida em 4 pontos. O estágio 2 é a cobertura e o vestir: porcionamento correto contra as especificações da sua Slice Margin Matrix do Capítulo 5, colocação correta, ordem correta de operações (molho antes do queijo, queijo antes de certas coberturas, algumas coberturas adicionadas após a cozedura) — normalmente mais uma a 2 semanas, e o estágio onde o desvio de coberturas é evitado ou fica enraizado como um mau hábito durante anos. O estágio 3 é a pá: carregar uma pizza esticada e coberta na pá sem deformação, lançá-la limpamente no forno, e — esta é a parte que demora mais — ler a cozedura em progresso e saber quando e como rodá-la. Normalmente 3 a 5 semanas, e o primeiro estágio onde uma lacuna genuína de competência entre formandos se torna visível, porque o trabalho com a pá recompensa a repetição e a coordenação olho-mão de uma forma que os estágios anteriores não fazem tão fortemente. O estágio 4 é o ritmo: operar a pá e o forno simultaneamente durante um serviço real e movimentado, mantendo o padrão de qualidade sob pressão de tempo em vez de apenas numa cozinha de formação tranquila — é aqui que um formando

tecnicamente competente muitas vezes revela que ainda não consegue manter o padrão quando 4 pedidos chegam de uma vez, e normalmente precisa de 4 a 8 semanas de exposição real ao serviço para se consolidar. O estágio 5 é formar outros: o estágio final, e possivelmente o mais valioso especificamente para um negócio multi-unidade, porque um pizzaiolo que consegue ensinar os estágios um a 4 a um novo contratado é a pessoa que lhe permite abrir uma quinta unidade sem precisar de roubar ninguém.

O Pizzaiolo Ladder, Estágio por Estágio

1

Estágio um: manuseamento da massa — porcionamento, boleamento e esticar básico, avaliado contra uma lista de tolerâncias.

2

Estágio 2: coberturas e vestir segundo as especificações da Slice Margin Matrix, na ordem correta de operações.

3

Estágio 3: a pá — carregar, lançar e ler a cozedura sem deformação.

4

Estágio 4: ritmo — operar a pá e o forno simultaneamente sob pressão real de serviço.

5

Estágio 5: formar outros, para que a competência certificada se acumule em vez de ficar presa numa pessoa.

Cada estágio termina com **a lista de verificação de certificação** — um teste de aprovação/reprovação específico e observável, não uma impressão subjetiva do gerente.

Ilustrativamente, a certificação da pá do estágio 3 pode exigir que um formando carregue e lance 10 pizzas consecutivas sem deformações, identifique e rode corretamente pelo menos 8 de 10 pizzas no momento certo com base no progresso visível da cozedura, e complete a sequência completa de 10 pizzas dentro de uma janela de tempo definida que corresponda ao ritmo de serviço real da sua unidade. Aprove nos 3 e está certificado no estágio 3; reprove em qualquer um e recebe mais uma semana de prática supervisionada antes de repetir o teste, em vez de ser silenciosamente deixado passar porque o turno estava movimentado e o gerente não queria lidar com uma conversa difícil.

O registo de certificação importa por uma segunda razão, menos óbvia, além da qualidade da formação: é o seu mapa real de capacidade de pessoal em todas as unidades. Quando sabe precisamente quantos pizzaiolos certificados no estágio três-ou-acima tem em todo o seu negócio, e onde estão a trabalhar atualmente, consegue ver o risco de pessoal antes de se tornar uma crise de sábado à noite — uma unidade com apenas uma pessoa certificada no estágio 4 na escala está a um dia de doença de um colapso de qualidade, e isso é um facto que quer saber numa reunião de planeamento de terça-feira, não aprender da forma difícil numa sexta-feira às 19h.

Ilustrativamente, um negócio de 3 unidades a operar o Pizzaiolo Ladder deliberadamente pode acompanhar: Unidade A, 4

certificados no estágio 4, 2 no estágio 5 (capazes de formar); Unidade B, 2 no estágio 4, zero no estágio 5; Unidade C, um no estágio 4, zero no estágio 5. Esse mapa diz-lhe imediatamente que a Unidade C é frágil — um ponto único de falha exatamente como o da armadilha do pizzaiolo-estrela-único com que este capítulo começou, apenas a usar um cargo em vez de um nome — e que os seus 2 formadores de estágio 5 na Unidade A são um ativo subaproveitado que deveria passar tempo na Unidade C, não permanentemente estacionado onde já têm apoio.

A economia apoia claramente o investimento de tempo. Um negócio que depende de roubar contratações experientes para colocar pessoal em novas unidades normalmente paga um prémio salarial de 15–25% acima do que custa um pizzaiolo formado internamente pela escala, mais uma progressão mais lenta porque uma contratação roubada ainda precisa de desaprender os hábitos de um empregador anterior e reaprender a sua Dough DNA Sheet e as especificações da Slice Margin Matrix específicas — demorando muitas vezes quase tanto tempo a atingir a plena competência específica da unidade quanto um novo contratado motivado formado desde o estágio um no seu próprio sistema desde o primeiro dia.

Esta semana: mapeie honestamente a sua equipa atual de pizzaiolos contra a escala de 5 estágios, por unidade, e identifique qualquer unidade com menos de 2 pessoas certificadas no estágio quatro-ou-acima — esse é o seu risco imediato de ponto único de falha, e vale a pena corrigi-lo antes de abrir uma quarta ou quinta unidade em vez de depois.

Esta Semana

1

Mapeie cada pizzaiolo atual, por unidade, honestamente contra o Pizzaiolo Ladder de 5 estágios.

2

Escreva a lista de verificação de aprovação/reprovação para cada estágio, começando pelo teste da pá do estágio 3.

3

Identifique qualquer unidade com menos de 2 pessoas certificadas no estágio quatro-ou-acima como um risco imediato.

4

Mova um formador de estágio 5 para a unidade com a cobertura mais fraca em vez de o deixar onde já existe apoio.

5

Comece a certificar contra a lista de verificação esta semana em vez de deixar passar formandos num turno movimentado.

CAPÍTULO 12

Compras Entre Unidades

Não ponha todos os ovos no mesmo cesto.

— PROVÉRPIO TRADICIONAL

A relação de compras de um proprietário de uma única unidade com um moinho de farinha, um fornecedor de queijo, ou um fabricante de caixas é normalmente simples e pessoal — uma encomenda semanal fixa, um representante familiar, um preço que não foi seriamente renegociado em anos porque ninguém teve poder para o renegociar. Adicione uma segunda e terceira unidade e algo muda que a maioria dos proprietários não nota imediatamente: agora tem volume de compra real, e volume de compra real vale algo para um fornecedor que a encomenda de uma única unidade nunca valeu.

O erro que aparece mais frequentemente nesta fase não é falhar em consolidar as compras — é consolidar demasiado estreitamente, apenas em torno do preço, sem incorporar o pensamento sobre controlo de qualidade e risco de fornecedor que deveria acompanhá-lo. Um proprietário descobre que encomendar farinha centralmente para as 3 unidades consegue um preço significativamente melhor do que cada unidade a encomendar separadamente, muda imediatamente, e para por aí — sem notar que centralizar também significa que a massa de cada unidade agora depende de um único calendário de entrega, uma única relação de fornecedor e uma única especificação de produto, o que é um tipo diferente de risco daquele que resolveu.

O plano de consolidação de compras trata disto adequadamente separando "o que consolidar" de "como proteger contra o que a consolidação cria". Comece pelas categorias onde a consolidação tem o benefício mais claro e o menor risco acrescido: farinha, tomate enlatado e caixas são

normalmente as vitórias iniciais mais seguras, porque são produtos quase-mercadoria onde existem vários fornecedores qualificados e o custo de mudança se um fornecedor falhar é genuinamente baixo. A mozzarella e outros laticínios frescos merecem mais cautela, e voltarei a explicar porquê daqui a pouco. Construa o plano categoria a categoria, negociando com cada fornecedor uma tabela de preços escalonada por volume — um preço que desce à medida que o seu volume combinado de encomendas multi-unidade ultrapassa limiares definidos — em vez de um único desconto fixo, porque uma estrutura escalonada dá-lhe um incentivo claro e visível para continuar a consolidar à medida que adiciona a quarta, quinta e sexta unidade, e dá ao fornecedor uma razão clara para querer continuar a ganhar o seu volume crescente em vez de tratar a sua encomenda atual como um teto.

O benefício de controlo de qualidade da consolidação é real e vale a pena afirmar claramente, porque é fácil focar-se puramente no preço e subestimar esta parte: quando cada unidade encomenda a mesma farinha do mesmo moinho na mesma folha de especificações, removeu uma categoria inteira do problema de desvio de receita do Capítulo 1 antes sequer de poder começar, porque o próprio insumo agora é idêntico em todo o lado em vez de "semelhante, com origem local, suficientemente próximo". Este é discretamente um dos movimentos de maior alavancagem disponíveis para um negócio de pizza em crescimento, porque corrige um problema de consistência na origem em vez de tentar treiná-lo a partir de insumos variáveis em cada unidade.

Agora o lado do risco, porque é a parte que os planos de consolidação ignoram. **A Single-Source Risk Score** existe para o impedir de construir acidentalmente todo o seu padrão de qualidade multi-unidade sobre uma única relação de fornecedor que o pode falhar sem aviso — um produtor de mozzarella a ter um mês mau, um moinho de farinha a ter um incêndio, um fabricante de caixas a falir. Pontue cada ingrediente ou categoria de fornecimento chave em 3 dimensões, 0–5 cada: dificuldade de mudança (quão difícil seria, em termos práticos e de tempo, qualificar um segundo fornecedor para este produto à sua especificação se o primeiro falhasse amanhã), risco de prazo de entrega (quanto aviso teria realisticamente antes de um problema de fornecimento atingir as suas cozinhas), e sensibilidade de qualidade (quanto sofreria a pizza final se tivesse de substituir temporariamente uma versão de qualidade inferior deste insumo enquanto procurava um substituto). Uma pontuação total alta — significando difícil de mudar, pouco aviso, e altamente sensível a substituição — assinala uma categoria onde depender de uma única fonte por um preço melhor é um risco estratégico genuíno, não apenas um ganho de eficiência.

SINGLE-SOURCE RISK SCORE

Dificuldade de mudança + risco de prazo de entrega + sensibilidade de qualidade, cada uma pontuada de 0 a 5, somando um total possível de 15 por categoria de ingrediente.

A mozzarella é a categoria que pontua mais alto nisto em quase todos os lugares onde o modelo é aplicado, e é por isso que foi assinalada acima. É o ingrediente ao qual a sua pizza é mais sensível em termos de qualidade final — o teor de humidade, o comportamento de derretimento e o sabor variam significativamente entre produtores de formas que os clientes genuinamente notam, mesmo que não conseguissem articular porque uma pizza soube melhor do que outra. Também é frequentemente produzida por relativamente poucos fornecedores qualificados no volume e consistência de que uma pizzeria multi-unidade precisa, o que significa que o prazo de entrega e a dificuldade de mudança também pontuam alto. O movimento sensato para uma categoria que pontua alto nas 3 dimensões da Single-Source Risk Score não é evitar consolidá-la — o benefício de controlo de qualidade é demasiado valioso para ignorar — é manter um segundo fornecedor qualificado e testado em espera mesmo enquanto o seu volume principal passa pela sua relação principal, para que uma disrupção se torne um telefonema inconveniente em vez de existencial.

O supplier scorecard completa o sistema: uma revisão trimestral simples, por fornecedor chave, sobre competitividade de preço face ao mercado, percentagem de entrega pontual, consistência do produto (medida contra a sua própria folha de especificações, não as alegações do próprio fornecedor), e capacidade de resposta quando algo corre mal. Ilustrativamente, um fornecedor de mozzarella que pontua forte em preço e consistência mas fraco em entrega pontual — digamos, 91% pontual contra um objetivo de 98% — é um fornecedor que

merece uma conversa direta antes de a relação azedar numa crise, e uma tendência documentada no scorecard dá-lhe a evidência específica e datada para ter essa conversa produtivamente em vez de emocionalmente.

O momento da sua investida de consolidação também importa. O melhor momento para renegociar uma relação de fornecedor não é quando está desesperado por um preço melhor depois de um trimestre difícil — é quando está prestes a abrir uma nova unidade e tem um aumento de volume genuíno e datado para oferecer como alavanca. Traga ao fornecedor um número específico: "estamos a adicionar uma quarta unidade no segundo trimestre, o que move o nosso volume mensal de farinha de 2,4 toneladas para aproximadamente 3,2 toneladas" é uma conversa que lhe consegue um desconto escalonado real, onde "consegue fazer melhor no preço" sem uma história de volume concreta raramente consegue.

Esta semana: execute a Single-Source Risk Score nas suas 3 ou 4 categorias de ingredientes de maior volume, e para qualquer categoria que pontue alto nas 3 dimensões, descubra hoje se realmente tem um fornecedor de reserva qualificado ou se tem estado a assumir que existe um sem alguma vez o ter confirmado.

Começar

1

Liste as suas 3 ou 4 categorias de ingredientes de maior volume, começando por farinha, tomate, caixas e mozzarella.

2

Pontue cada uma em dificuldade de mudança, risco de prazo de entrega e sensibilidade de qualidade, de 0 a 5, para a Single-Source Risk Score.

3

Confirme hoje se alguma categoria com pontuação alta, especialmente a mozzarella, tem realmente um fornecedor de reserva qualificado.

4

Negoceie uma tabela de preços escalonada por volume com as suas categorias mais seguras de consolidar primeiro.

5

Configure um supplier scorecard trimestral a acompanhar preço, entrega pontual e consistência contra a sua própria folha de especificações.

CAPÍTULO 13

Uma Marca, 3 Bairros

Assim em cima, como em baixo.

— PROVÉRPIO TRADICIONAL

Considere um proprietário a abrir uma terceira unidade que mais tarde descreve o momento como "o momento em que percebi que a marca não era uma receita, era uma promessa, e nunca tinha realmente escrito o que essa promessa cobria". Tinha passado 2 anos a assumir que toda a gente, incluindo ele próprio, já sabia onde ficava a linha entre "isto é quem somos em todo o lado" e "isto pode ser diferente aqui". Ninguém sabia, e a discussão que finalmente forçou a questão não foi grande — foi um gerente que queria trocar o molho da salada da casa por um favorito local, uma decisão genuinamente pequena que se transformou numa desavença de 2 semanas puramente porque não havia nenhum documento a que qualquer um dos lados pudesse recorrer.

2 erros situam-se em lados opostos da mesma questão, e os proprietários caem em cada um com frequência aproximadamente igual. O primeiro é a armadilha da consistência de marca: forçar cada unidade a ser absolutamente idêntica até ao último detalhe, independentemente do bairro onde se situa, porque a consistência parece segura e qualquer variação local parece um escorregar em direção a perder o controlo da marca. O segundo é a armadilha da irrelevância local: deixar cada unidade desviar-se tanto em direção às preferências do seu próprio bairro que as 3 localizações mal parecem já o mesmo negócio, e a marca que passou anos a construir na unidade um dissolveu-se silenciosamente em 3 restaurantes locais não relacionados que por acaso partilham uma placa.

Ambas as armadilhas vêm da mesma suposição não examinada — que consistência e relevância local são opostos, e tem de escolher um ponto num único mostrador entre eles. Não são opostos. A verdadeira competência é decidir, deliberadamente e por escrito, exatamente que elementos do seu negócio têm de ser idênticos em todo o lado e que elementos são genuinamente aceitáveis, até bons, de flexibilizar por bairro — e depois manter essa linha firmemente em ambas as direções, em vez de a deixar desviar-se por acidente em qualquer extremo.

Isso é a **Core-and-Flex Rule**, documentada como uma folha de regras de marca com 2 listas explícitas, entregue a cada gerente de unidade e consultada sempre que surge a pergunta "devíamos fazer isto de forma diferente aqui". A lista fixa cobre tudo o que define o que a sua pizza realmente é e o que a sua marca realmente promete: as especificações da sua Dough DNA Sheet do Capítulo 2, os seus itens de menu principais e as suas especificações da Slice Margin Matrix do Capítulo 5, o seu logótipo, paleta de cores e padrões de sinalização, a sua filosofia de preços mesmo que não os valores exatos em euros, os seus padrões de atendimento ao cliente, e os seus procedimentos de segurança alimentar e higiene. Nada disto muda por bairro, nunca, porque um cliente que provou a sua Margherita na unidade um e a encomenda na unidade 3 está a confiar que é a mesma pizza, e quebrar essa confiança em nome do toque local custa-lhe mais do que o toque vale.

A lista flexível cobre tudo o que pode genuinamente melhorar ao adaptar-se a um bairro específico sem ameaçar o que a marca promete: um pequeno número de itens especiais locais — um ou

2 especiais rotativos que usam ingredientes locais ou sazonais, claramente marcados como o acréscimo próprio dessa unidade em vez de apresentados como menu principal; marketing local e envolvimento comunitário, que deve parecer diferente numa localização universitária do que numa suburbana familiar; detalhes de decoração interior dentro da sua paleta de marca fixa; horário de funcionamento ajustado a padrões de procura local genuinamente diferentes; e ênfase entrega-versus-consumo-no-local ajustada ao perfil de densidade real da unidade do Capítulo 9, o que pode significar uma sala de jantar mais pequena e uma cozinha maior numa unidade e o inverso noutra.

Ilustrativamente, o documento de regras de marca de uma pizzeria de 3 unidades pode fixar 11 itens de menu principais com especificações e filosofia de preços bloqueadas idênticas em todas as unidades, enquanto permite a cada unidade até 2 especiais locais rotativos que ainda têm de usar a mesma massa base e o mesmo molho principal, para que mesmo o item de "flexibilidade local" ainda saiba inconfundivelmente à marca por baixo do seu toque local. Uma unidade perto de uma universidade tem um especial noturno para estudantes 2 noites por semana; outra numa área residencial familiar tem uma oferta de pacote familiar ao domingo; a terceira, num distrito comercial, ignora ambos e em vez disso tem um especial de almoço rápido de semana construído para uma rotação de mesa de 20 minutos. Todas as 3 continuam a servir a Margherita idêntica na especificação idêntica, porque isso é aquilo que os clientes

estão realmente a confiar que a marca entregue de forma consistente, onde quer que a encontrem.

O teste que dou aos proprietários para classificar uma nova proposta como fixa ou flexível é simples: um cliente habitual da unidade um sentir-se-ia confuso ou enganado se descobrisse esta diferença na unidade 3? Um especial rotativo diferente, horário diferente, um patrocínio comunitário diferente — sem confusão, sem problema, relevância local genuinamente boa. Uma receita de massa diferente, coberturas diferentes numa pizza principal, um preço materialmente diferente para o mesmo item sem razão declarada — isso pareceria uma armadilha para um cliente que confiou na marca em todas as localizações, e pertence à lista fixa mesmo que o gerente da unidade tenha uma razão local genuinamente boa para querer mudá-lo.

Um aviso prático: reveja periodicamente a própria lista flexível, não apenas a conformidade com ela, porque os itens de flexibilidade local têm tendência a acumular complexidade ao longo do tempo exatamente da forma como o desvio de coberturas do Capítulo 5 acontece — um especial rotativo que começou como um item sazonal limpo pode, 18 meses depois, ter silenciosamente gerado 3 variantes, nenhuma das quais ninguém se lembra de ter aprovado. Coloque uma data de validade em cada especial local quando é aprovado, forçando uma decisão de renovação deliberada em vez de permitir acumulação silenciosa indefinida.

O mesmo documento também resolve discussões antes de começarem, o que vale mais do que parece. Uma Core-and-Flex

Rule escrita, acordada e partilhada antes de o primeiro pedido difícil de adaptação local de um novo gerente chegar, transforma o que poderia tornar-se uma discussão pessoal sobre gosto ou juízo numa simples consulta — isto está na lista fixa ou na lista flexível — e permite ao gerente responder à sua própria pergunta a maior parte das vezes sem precisar de o ter ao telefone.

Esta semana: escreva a sua própria Core-and-Flex Rule como 2 listas explícitas, partilhe-a com cada gerente de unidade, e audite as suas localizações atuais em busca de qualquer coisa que tenha desviado para o lado flexível da linha sem alguma vez ter sido deliberadamente aprovada para lá estar.

Colocar em Prática

1 Escreva a lista fixa: especificação da massa, menu principal, logótipo e filosofia de preços, padrões de serviço, procedimentos de segurança alimentar.

2 Escreva a lista flexível: especiais locais, marketing local, detalhes de decoração interior, horário, e ênfase entrega-versus-consumo-no-local.

3 Execute o teste "um habitual da unidade um sentir-se-ia enganado" em cada variação local atual que conseguir encontrar.

4 Coloque uma data de validade em cada especial local existente para que precise de uma decisão de renovação deliberada.

5 Partilhe a Core-and-Flex Rule com cada gerente de unidade como a resposta padrão para futuros pedidos de adaptação local.

CAPÍTULO 14

Os Números Que Comparam Unidades

O que é medido é gerido.

— ATRIBUÍDO A PETER DRUCKER

A pergunta de gestão mais difícil num negócio de pizza multi-unidade não é "como vai o negócio" — a sua conta de resultados mensal responde a isso suficientemente bem. É "que unidade precisa da minha atenção esta semana, e porquê", e a maioria dos proprietários responde por sentimento: qualquer unidade que ligou com um problema mais recentemente, ou qualquer unidade que o proprietário por acaso visitou por último e notou algo estranho. Isso não é gestão, é apagar fogos, e significa que as unidades que não ligam — muitas vezes porque um gerente está silenciosamente a lutar e não quer admiti-lo, exatamente o risco assinalado no Capítulo 10 — ficam por examinar durante meses seguidos.

Há um padrão de falha específico que quero nomear porque é tão comum que merece o seu próprio rótulo: a unidade mais barulhenta raramente é a unidade que mais precisa de si. Um gerente que liga frequentemente, escala pequenas coisas, e visivelmente precisa de tranquilização é normalmente um gerente suficientemente envolvido para notar problemas — o que é um bom sinal, mesmo que as chamadas constantes sejam cansativas. A unidade genuinamente perigosa é a silenciosa, gerida por um gerente que é orgulhoso, ou novo, ou avesso a conflito, a absorver um declínio lento sem nunca levantar a mão, até que o scorecard — ou a avaliação pública de um cliente — o traga à superfície meses depois de ter começado. Uma medição semanal, numérica e comparável é a única defesa fiável contra esse padrão, porque não depende de ninguém decidir falar.

A Multi-Site Scorecard resolve isto ao dar a cada unidade a mesma medição semanal no mesmo dia, para que as unidades

possam ser comparadas de forma justa entre si e com a sua própria média histórica, em vez de comparadas por sentimento ou por quem tem sido mais barulhento ultimamente. 5 números, acompanhados semanalmente, por unidade: pizzas por hora de trabalho (total de pizzas produzidas dividido pelo total de horas de trabalho de cozinha nessa semana — o seu número de produtividade principal), percentagem de desperdício de massa (do Capítulo 2, a percentagem de massa misturada que nunca se tornou uma pizza vendida), tempo médio de entrega da confirmação do pedido à porta, custo de queijo como percentagem da receita de pizza (o seu melhor sinal de alerta precoce único tanto para desvio de coberturas como para movimento de preço de fornecedor), e pontuação média de avaliação nas suas principais plataformas nos últimos 30 dias.

MULTI-SITE SCORECARD

5 números semanais por unidade: pizzas por hora de trabalho, % de desperdício de massa, tempo médio de entrega, % de custo de queijo na receita de pizza, e pontuação de avaliação dos últimos 30 dias.

Cada número importa menos isoladamente do que no padrão que forma junto com os outros 4, e essa é a verdadeira competência em ler bem o scorecard. Uma unidade com percentagem de custo de queijo a subir e pizzas-por-hora-de-

trabalho estáveis está provavelmente a sofrer desvio de coberturas ou uma mudança de preço de fornecedor — verifique a Slice Margin Matrix e o Supplier Scorecard antes de assumir qualquer outra coisa. Uma unidade com pizzas-por-hora-de-trabalho a cair e desperdício de massa estável está provavelmente com excesso de pessoal para o seu volume atual, ou a operar um padrão de turnos ineficiente, não é de todo um problema de qualidade. Uma unidade com tempo de entrega a subir e pontuação de avaliação a cair juntos, com tudo o resto estável, aponta diretamente para a matemática de densidade e raio do Capítulo 7 em vez de qualquer coisa a acontecer dentro da cozinha.

Ilustrativamente, um negócio de 4 unidades a operar o scorecard pode ver: Unidade A, 14,2 pizzas/hora de trabalho (objetivo 13,5), desperdício de massa 1,8%, tempo de entrega 21 minutos, custo de queijo 19,1% da receita de pizza, pontuação de avaliação 4,6 — claramente a unidade mais forte, digna de ser estudada pelo que está a fazer bem em vez de simplesmente deixada em paz. Unidade D, 10,1 pizzas/hora de trabalho, desperdício de massa 4,2%, tempo de entrega 29 minutos, custo de queijo 23,4%, pontuação de avaliação 4,1 — atrás em todas as métricas, o que lhe diz que isto não é um problema isolado mas uma unidade que precisa de uma intervenção genuína, provavelmente começando por uma conversa direta com o gerente usando o formato de revisão semanal do Capítulo 10, trabalhando através do Manager Mandate para verificar se os padrões se desviaram ou se o gerente está sub-recursado.

O que fazer quando uma unidade está atrás importa tanto quanto detetá-lo. O instinto é muitas vezes intervir e corrigir tudo de uma vez, o que sobrecarrega um gerente em dificuldades e raramente produz uma melhoria duradoura. Melhor: escolha a única métrica com pior desempenho relativa à sua melhor unidade, corrija essa primeiro com um plano claro e com tempo limitado — digamos, 2 semanas para trazer o desperdício de massa de 4,2% para perto de 2,5% usando o Fermentation Clock do Capítulo 2 — verifique se a correção se manteve durante 2 semanas consecutivas, depois passe para a métrica seguinte. Uma unidade em dificuldades raramente tem uma única causa raiz; normalmente tem 3 ou 4 problemas que se acumulam, e tentar corrigir todos simultaneamente é como um gerente acaba mais sobrecarregado do que antes de tentar ajudar.

O scorecard também protege as suas melhores unidades, o que é um benefício subestimado pelos proprietários. Sem uma medição regular e comparável, o declínio lento de uma unidade forte pode passar despercebido durante meses, porque "ainda a ir bem em relação à memória de como costumava ser" não é a mesma pergunta que "ainda a ir bem em relação ao número real desta semana". Uma unidade que desliza de 14,2 pizzas por hora de trabalho para 12,8 ao longo de 4 meses é um declínio significativo que um olhar mensal ao saldo bancário nunca revelará a tempo de o resolver enquanto ainda é uma correção pequena e fácil.

Mantenha o scorecard visível, não privado. Uma versão partilhada com cada gerente de unidade — mostrando todas as

unidades lado a lado, não apenas a sua própria — tende a fazer mais pelos padrões do que qualquer memorando jamais fará, porque a maioria dos gerentes a operar uma boa unidade sente orgulho genuíno em vê-lo, e a maioria dos gerentes a operar uma unidade atrás preferiria corrigi-la silenciosamente antes de os números da semana seguinte serem publicados do que ter uma conversa privada sobre porque estão atrás. Este tipo de transparência por si só já fechou uma parte significativa da lacuna entre a melhor e a pior unidade de um negócio dentro de 2 ou 3 meses, puramente porque ninguém quer estar visivelmente em último numa lista que os seus pares conseguem ver.

Esta semana: configure o scorecard de 5 métricas para cada unidade que atualmente opera, retire os últimos 4 semanas de dados reais para cada métrica mesmo que alguns tenham de ser escavados do seu POS e relatórios de plataforma de entrega, e identifique que unidade única e que métrica única precisa de atenção primeiro.

Esta Semana

- 1 Configure a Multi-Site Scorecard de 5 métricas: pizzas por hora de trabalho, % desperdício de massa, tempo de entrega, % custo de queijo, pontuação de avaliação.
- 2 Retire as últimas 4 semanas de dados reais por unidade para cada métrica dos seus relatórios de POS e plataforma de entrega.
- 3 Identifique a unidade com pior desempenho único e a sua métrica única pior em relação à sua melhor unidade.
- 4 Defina uma correção com 2 semanas de prazo para essa métrica única antes de mexer em mais nada nessa unidade.
- 5 Partilhe o scorecard com todos os seus gerentes de unidade, lado a lado, em vez de o manter privado.

CAPÍTULO 15

Financiar a Segunda à Quinta Unidade

Regra n.º 1: nunca perca dinheiro. Regra n.º 2: nunca se esqueça da regra n.º 1.

— WARREN BUFFETT

Os proprietários mais prejudicados neste negócio raramente são os que crescem demasiado devagar. São os que crescem demasiado depressa com capital que nunca foi realmente seu para arriscar, endividando-se contra o fluxo de caixa de uma boa primeira unidade para financiar uma segunda e terceira abertura num calendário definido pela ambição em vez de pelo que o próprio negócio conseguia realmente sustentar. Um conceito de pizzeria que teria prosperado a abrir a sua segunda unidade 18 meses depois, com mais almofada de caixa e um Manager Mandate melhor testado, em vez disso abre num calendário de empréstimo apertado, e o serviço da dívida desse empréstimo torna-se um imposto permanente sobre a margem de cada unidade durante anos, transformando o que deveria ter sido um negócio forte e em crescimento num que está perpetuamente a um mau mês de uma crise genuína.

A disciplina de partida é compreender o que uma nova unidade de pizzeria realmente precisa de provar antes de sustentar o seu próprio peso, e manter cada nova unidade ao mesmo padrão de retorno independentemente de quão confiante se sinta em relação a ela. Isso é **o site investment model**: investimento total de abertura (adaptação do espaço, equipamento incluindo o seu forno, inventário inicial, cauções, custos de formação de pessoal pré-abertura) dividido pelo fluxo de caixa livre mensal projetado da unidade uma vez que atinja operação estável — não os seus números do mês de abertura, que estão quase sempre distorcidos por uma promoção de lançamento e tráfego de curiosidade que não representa a procura em regime permanente. Essa divisão dá-lhe um período de retorno em

meses, e é o número único contra o qual toda a proposta de nova unidade deve ser julgada antes de assinar um arrendamento, não depois.

SITE INVESTMENT PAYBACK PERIOD

Investimento total de abertura ÷ fluxo de caixa livre mensal projetado em operação estável = período de retorno em meses.

Ilustrativamente: uma nova unidade custa €165.000 a abrir completamente equipada, incluindo um forno de piso, e é projetada, com base na Pizza Site Score do Capítulo 9 e no desempenho comparável nas suas unidades existentes com um perfil semelhante de densidade e concorrência, para gerar €7.200 por mês em fluxo de caixa livre uma vez estável, normalmente atingido pelo quarto ou quinto mês. Isso é um período de retorno de aproximadamente 23 meses. Compare isso com uma regra que dou explicitamente aos proprietários: **a Payback Rule of 24** — uma nova unidade de pizzeria deve estar projetada para amortizar o seu investimento total de abertura dentro de 24 meses de atingir operação estável, e se a sua projeção honesta se estender significativamente para além disso, a unidade precisa de um custo de abertura mais baixo, uma localização mais forte, ou simplesmente mais paciência antes de a abrir, em vez de ser empurrada em frente na mesma com otimismo sobre a rapidez com que vai superar a projeção.

A regra existe porque a pizza especificamente tem uma gama mais ampla de resultados realistas do que os proprietários assumem à partida — uma unidade pode ter um desempenho 20–30% abaixo da sua projeção baseada em densidade no primeiro ano simplesmente porque construir consciência de bairro e hábito de cliente recorrente para uma marca de pizza demora mais do que os proprietários esperam, especialmente antes de a migração de encomenda direta do Capítulo 6 ter tido tempo de funcionar. Um objetivo de retorno de 24 meses, em vez de um objetivo mais agressivo de 12 ou 15 meses que alguns proprietários ávidos por crescimento procuram, incorpora margem suficiente para sobreviver a um primeiro ano mais lento do que projetado sem que o serviço da dívida da unidade se torne uma emergência.

Sobre fontes de financiamento especificamente: o fluxo de caixa de unidades existentes e estáveis é a fonte mais barata e de menor risco de capital de crescimento que tem, e deve financiar tanto quanto a sua paciência permitir de cada nova unidade, porque não tem juros nem cláusula que possa ser apertada se um trimestre correr mal. O empréstimo bancário, quando necessário para cobrir o resto, deve ser dimensionado de forma a que o serviço da dívida sobre o fluxo de caixa projetado da própria nova unidade — não o fluxo de caixa do seu negócio combinado — cubra confortavelmente o pagamento do empréstimo com margem de sobra, porque um empréstimo que só funciona se todas as unidades tiverem um desempenho conforme o plano simultaneamente é um empréstimo que eventualmente falhará exatamente durante o trimestre difícil

comum que todo negócio tem mais cedo ou mais tarde. Investidores externos, trazendo sócios de capital especificamente para financiar a expansão, merecem o seu próprio capítulo cuidadoso mais adiante neste livro (o Capítulo 19 cobre as compensações na íntegra), mas a versão curta aqui: o capital próprio dilui a sua propriedade e frequentemente o seu controlo exatamente sobre as decisões locais e práticas que fizeram a sua primeira unidade funcionar, e deve ser uma escolha estratégica deliberada para acelerar um crescimento que já provou funcionar, não uma forma de disfarçar um negócio que ainda não consegue financiar a sua própria expansão a partir de fluxo de caixa e dívida razoável.

A growth pace rule que dou aos proprietários como salvaguarda final, além da disciplina de retorno por unidade: não abra uma nova unidade até a sua unidade mais recentemente aberta ter estado estável — a cumprir os seus próprios números projetados na Multi-Site Scorecard do Capítulo 14 — durante pelo menos 3 meses consecutivos. Isto soa conservador, e é deliberadamente conservador, porque a tentação de abrir a quarta unidade enquanto a terceira ainda está a encontrar o seu equilíbrio é forte quando o ímpeto de crescimento parece bom, e é exatamente como um proprietário acaba a gerir 2 unidades instáveis simultaneamente em vez de uma, com metade da atenção disponível para cada uma.

A growth pace rule é quebrada mais frequentemente não por ganância mas por medo — um bom arrendamento fica disponível numa localização que o proprietário deseja há anos, e a preocupação de que desaparecerá se esperar mais 3 meses

sobrepõe-se à disciplina. Por vezes esse medo é justificado e a unidade é realmente uma oportunidade rara que vale uma exceção. Mais frequentemente, uma localização genuinamente boa para uma pizzeria não é um acontecimento único na vida — boa densidade, concorrência razoável e capacidade de utilidades adequada existem em mais lugares do que os proprietários assumem depois de terem construído o hábito da Pizza Site Score do Capítulo 9, e o próximo bom arrendamento é normalmente menos raro do que parece no momento. Trate uma exceção à regra de ritmo como uma decisão real que exige justificação real, não uma resposta padrão a um anúncio com boa aparência.

Esta semana: calcule o período de retorno real da sua abertura de unidade mais recente usando números reais em vez da projeção original, e compare-o honestamente com a Payback Rule of 24 — se estiver a demorar mais, use isso como informação real sobre o que o custo de abertura ou a localização da sua próxima unidade precisa de parecer, não como razão para simplesmente esperar que a próxima tenha melhor desempenho.

Começar

- 1 Calcule o período de retorno real da sua unidade mais recente usando o fluxo de caixa livre mensal real, não a projeção de abertura.
- 2 Compare esse número com a Payback Rule of 24 e assinale-o se estiver significativamente mais longo.
- 3 Confirme que a sua unidade mais recentemente aberta atingiu os seus próprios objetivos do Scorecard durante 3 meses consecutivos antes de abrir a próxima.
- 4 Dimensione qualquer novo empréstimo bancário contra o fluxo de caixa projetado da própria nova unidade, não do seu negócio combinado.
- 5 Escreva o que um custo de abertura mais baixo ou uma unidade mais forte precisariam de parecer para a sua próxima abertura.

CAPÍTULO 16

A Janela de Fatias, o Quiosque e Outros Formatos

Nem tudo o que reluz é ouro.

— WILLIAM SHAKESPEARE

Quando um proprietário já tem 3 ou 4 unidades de serviço completo ou entrega-e-levantamento a funcionar bem, um tipo diferente de oportunidade normalmente começa a surgir: uma pequena unidade de balcão de fatias num food hall, uma oportunidade de banca de mercado num evento de fim de semana, um espaço de dark kitchen com renda barata e sem qualquer exigência de consumo no local. Estes formatos mais pequenos são genuinamente tentadores, porque prometem extensão de marca a uma fração do custo de abertura de uma unidade completa — e podem ser excelentes adições a um negócio de pizza multi-unidade, ou podem silenciosamente diluir a marca e drenar atenção de gestão das unidades que realmente sustentam a sua receita, dependendo inteiramente de se os avalia com o mesmo rigor que aplicaria a uma unidade completa.

Também tendem a surgir exatamente no momento em que um proprietário se sente mais confiante, o que vale a pena notar por si só. Com 3 ou 4 unidades, a Multi-Site Scorecard parece saudável, o Manager Mandate está a funcionar, e uma oportunidade de formato pequeno aparece vestida como uma forma de baixo risco de manter o ímpeto sem o peso total de outra abertura de unidade completa. Esse enquadramento — baixo capital, logo baixo risco — é exatamente a armadilha que este capítulo existe para nomear, porque o risco de capital e o risco de atenção não são o mesmo risco, e um formato barato de abrir ainda pode ser caro na moeda que mais importa nesta fase do seu crescimento: as suas próprias horas limitadas e as dos seus melhores gerentes.

Imagine um proprietário 3 unidades adentro, a cavalgar uma onda de confiança, que assina uma janela de fatias num food hall com um aperto de mão e um bom pressentimento, ignorando completamente a Pizza Site Score porque "são só €18.000". 18 meses depois a janela ainda está aberta, ainda a perder um pouco de dinheiro todos os meses, e ainda ninguém quis ter a conversa difícil sobre a fechar, porque a perda de nenhum mês individual alguma vez pareceu má o suficiente para forçar a decisão.

O erro que aparece mais frequentemente é tratar um formato pequeno como uma decisão de baixo risco simplesmente porque o desembolso de capital é baixo. Uma janela de fatias que custa €18.000 a equipar parece um erro de arredondamento ao lado de uma unidade completa de €165.000, portanto os proprietários ignoram a Pizza Site Score, ignoram um cálculo de retorno real, e dão luz verde com entusiasmo — e depois descobrem que um formato pequeno ainda consome atenção real de gestão, complexidade real de escalas de pessoal, e risco real de consistência de marca, nada disso reduzindo proporcionalmente só porque a renda reduziu.

A format comparison matrix força a mesma disciplina em cada formato em consideração, pontuado em 4 dimensões que importam de forma diferente para um quiosque do que para uma unidade completa. Adequação de marca: este formato permite-lhe entregar o seu produto real — a sua massa real, cozinhada adequadamente — ou as restrições do formato (uma janela de fatias a reaquecer fatias pré-cozinhadas em vez de cozinhar fresco, por exemplo) significam que os clientes estão a

experimentar uma versão inferior da sua marca que pode danificar a confiança na versão completa. Margem por hora de trabalho: os formatos pequenos muitas vezes parecem atrativos na renda mas podem ser brutais na eficiência de trabalho se um único membro de pessoal for necessário independentemente de quão reduzido seja o volume real de encomendas, significando que o seu custo de trabalho como percentagem da receita pode ser estruturalmente pior do que uma unidade completa mesmo com custos absolutos mais baixos. Valor de visibilidade de marca: o que este formato faz pela consciência das suas unidades completas próximas, separado da sua própria rentabilidade direta — uma banca de mercado perto de uma futura quarta unidade completa planeada pode ser um investimento legítimo de aquisição de clientes mesmo com margem direta reduzida ou negativa, desde que seja honesto que é isso que é em vez de fingir que é um centro de lucro autónomo. E complexidade operacional acrescentada: este formato exige um conjunto de competências genuinamente diferente, equipamento diferente, ou cadeia de fornecimento diferente que acrescenta complexidade real à sua consolidação de compras do Capítulo 12 e à sua escala de formação do Capítulo 11, ou encaixa-se de forma limpa em sistemas que já opera.

Ilustrativamente, passe 3 formatos candidatos pela matriz. Uma janela de fatias num food hall, a reaquecer fatias pré-portionadas do seu comissário: forte em margem por hora de trabalho (uma pessoa, alto rendimento, baixo requisito de competência), fraca em adequação de marca (uma fatia

reaquecida é uma experiência de produto genuinamente diferente de uma cozedura fresca, e os clientes que experimentam apenas este formato podem nunca descobrir o que as suas unidades completas realmente oferecem), moderada em visibilidade, baixa em complexidade acrescentada já que recorre ao fornecimento de comissário que já opera. Uma dark kitchen, menu completo, apenas entrega, sem qualquer espaço voltado para o cliente: forte em margem por hora de trabalho se a densidade de entrega o suportar (a matemática do Capítulo 7 aplica-se na íntegra aqui), zero em valor de visibilidade de marca já que não há presença física para ninguém descobrir, baixa em risco de adequação de marca já que é o seu produto completo real, moderada em complexidade já que ainda precisa de uma equipa de pizzaiolos formada. Uma banca de mercado de fim de semana usando um forno portátil: fraca em margem por hora de trabalho (intensiva em trabalho relativamente a um volume reduzido e dependente do clima), forte em visibilidade de marca especialmente num bairro alvo para uma futura unidade completa, genuinamente boa adequação de marca se se comprometer a cozinhar fresco no local em vez de reaquecer, e complexidade operacional significativamente maior do que qualquer um dos outros 2 por causa do equipamento portátil e da logística de eventos envolvida.

Nenhum destes 3 é universalmente certo ou errado — o valor da estrutura é forçá-lo a ser honesto sobre em que dimensão um dado formato está realmente a vencer, para que não esteja acidentalmente a justificar um formato de margem fraca com

uma suposição não examinada sobre visibilidade de marca que na verdade não está a entregar, ou a aceitar risco real de adequação de marca de um conceito de fatia reacuada porque o número de margem principal pareceu bom isoladamente.

O teste financeiro que acrescentaria à matriz: nunca deixe que o custo de abertura baixo de um formato pequeno o engane a ignorar a Payback Rule of 24 do Capítulo 15. Uma janela de fatias de €18.000 ainda precisa de se amortizar dentro de uma janela razoável face ao seu próprio fluxo de caixa livre realista, e "é barato, então quem se importa se demora a amortizar" é exatamente o raciocínio que leva a 3 formatos pequenos a drenar silenciosamente tempo de gestão durante anos sem nunca se tornarem adições genuinamente lucrativas ao negócio.

Uma última consideração antes de se comprometer com qualquer formato pequeno: pense na saída com tanto cuidado como na entrada. O arrendamento e investimento em equipamento de uma unidade completa força uma certa disciplina em relação a fechá-la se não estiver a funcionar, precisamente porque o que está em jogo é suficientemente alto para que a decisão seja tomada deliberadamente. O baixo risco de um formato pequeno corta em ambos os sentidos — fácil de abrir, mas também fácil de deixar arrastar-se indefinidamente no ponto de equilíbrio ou pior, porque a perda de nenhuma semana individual é nunca suficientemente má para desencadear a conversa difícil sobre o encerrar. Defina uma data de revisão e um limiar numérico claro quando o abrir, não apenas quando estiver a decidir se o abre.

Esta semana: se está a considerar, ou já opera, uma extensão de formato mais pequeno, pontue-a honestamente na matriz de comparação de formatos de 4 dimensões, e calcule o seu período de retorno real da mesma forma que faria com uma unidade completa — um pequeno compromisso ainda merece uma análise real, não uma isenção dela.

Esta Semana

1

Pontue qualquer formato pequeno candidato ou existente em adequação de marca, margem por hora de trabalho, valor de visibilidade de marca e complexidade operacional.

2

Execute a Payback Rule of 24 contra o custo de abertura real do formato e o fluxo de caixa livre realista, não apenas a sua etiqueta de preço baixo.

3

Seja honesto sobre se o formato está a entregar o seu produto real ou uma versão inferior dele.

4

Defina uma data de revisão e um limiar numérico claro para o encerrar se não estiver a funcionar.

5

Verifique que o formato não acrescenta uma cadeia de fornecimento ou conjunto de competências fora dos seus sistemas dos Capítulos 12 e 11.

CAPÍTULO 17

Reputação Entre Unidades

São precisos 20 anos para construir uma reputação e 5 minutos para a arruinar.

— ATRIBUÍDO A WARREN BUFFETT

Aqui está um facto sobre como os clientes realmente procuram pizza que muda completamente o cálculo de reputação assim que tem mais do que uma unidade: não estão a procurar "o nome da sua marca". Estão a procurar "pizza perto de mim", e os resultados de pesquisa e listagens de mapas que veem são frequentemente agregados ou influenciados pela avaliação geral e sinal de avaliações da sua marca em todas as localizações, não apenas na mais próxima. Isto significa que as avaliações de uma estrela de uma unidade 3 mal gerida não prejudicam apenas a unidade 3 — dependendo da plataforma e de como as suas listagens estão estruturadas, podem silenciosamente suprimir a proeminência com que a sua unidade um genuinamente excelente aparece a um cliente que nunca pôs os pés na unidade 3 e nunca porá.

Os proprietários frequentemente reagem contra isto na primeira vez que ouvem, porque parece contraintuitivo que a má noite de um estranho numa localização do outro lado da cidade possa afetar a visibilidade da sua própria excelente unidade local. O mecanismo varia por plataforma e muda ao longo do tempo à medida que os algoritmos de classificação evoluem, portanto nenhum livro deveria fingir saber a ponderação exata atual que qualquer plataforma dada aplica — mas o padrão direcional mantém-se consistente em negócios multi-unidade: o sinal agregado ao nível da marca importa mais do que qualquer proprietário espera, e é um risco que simplesmente não existia quando havia apenas uma unidade a gerir.

Isto é **a Weakest Site Rule**: num sentido de reputação, o seu negócio multi-unidade é apenas tão forte quanto a sua

localização com pior desempenho, porque é essa localização que está a arrastar para baixo o seu sinal agregado, a gerar o padrão de avaliações que aparece quando um cliente potencial examina o perfil geral da sua marca antes de decidir se experimenta alguma das suas localizações. Um proprietário de uma única unidade nunca enfrenta esta dinâmica — a sua reputação é simplesmente a sua reputação. Um proprietário multi-unidade está, quer tenha pensado nisto desta forma ou não, a gerir um ativo de reputação partilhado do qual cada unidade tanto retira como contribui.

Isto torna a gestão de avaliações ao nível da unidade um trabalho genuinamente diferente do que era numa única localização, e precisa da sua própria rotina em vez de ser deixado a qualquer gerente que por acaso se lembre disso. **A multi-site reputation routine** opera em 3 cadências. Diária: cada nova avaliação em cada plataforma, em cada unidade, é lida e respondida dentro de 24 horas pelo gerente da unidade, usando uma resposta que realmente aborda a queixa ou o elogio específico em vez de uma resposta genérica copiada-e-colada — os clientes que leem a sua secção de avaliações conseguem notar a diferença imediatamente, e um padrão de respostas genéricas transmite falta de interesse mesmo quando as queixas individuais estão a ser tratadas bem operacionalmente. Semanal: as pontuações de avaliação e o volume de avaliações por unidade são adicionados como linha à Multi-Site Scorecard do Capítulo 14, para que uma tendência de declínio em qualquer unidade venha à superfície no mesmo ritmo regular que os seus outros números operacionais em vez

de ser notada apenas quando já se tornou uma crise. Mensal: alguém — o proprietário, ou uma pessoa designada se já ultrapassou o tamanho em que o proprietário consegue fazer isto sozinho — audita diretamente as listagens de plataforma de cada unidade: horário correto, morada e número de telefone corretos, menu correto com preços atuais, fotos corretas que realmente representam o seu produto atual em vez de fotos de uma abertura há 3 anos que já não correspondem ao que sai da cozinha.

A Multi-Site Reputation Routine

- 1 Diária: ler e responder a cada nova avaliação em cada plataforma e unidade dentro de 24 horas, especificamente, não genericamente.

- 2 Semanal: adicionar pontuação de avaliação e volume de avaliações por unidade à Multi-Site Scorecard.

- 3 Mensal: auditar cada listagem de plataforma quanto a horário, morada, telefone, preços de menu e fotos corretos.

- 4 Numa avaliação genuinamente má: reconhecer a questão específica, indicar a correção real, e mover a resolução para fora do público.

- 5 Tratar a tendência de declínio de qualquer unidade como um risco de toda a marca segundo a Weakest Site Rule, não apenas o problema dessa unidade.

Essa parte de higiene de listagens parece trivial e não é. As unidades regularmente perdem volume significativo de pedidos em plataforma de entrega puramente porque uma hora de fecho listada estava errada depois de uma mudança de horário, a rejeitar silenciosamente clientes que tentaram encomendar durante horas que a plataforma incorretamente mostrava como fechadas — uma perda completamente invisível, porque um cliente que vê "fechado" simplesmente encomenda a um concorrente e nunca lhe diz porquê. Fotos erradas causam uma versão mais sutil do mesmo problema: um cliente que encomenda com base numa foto apelativa e recebe uma pizza que parece significativamente diferente está predisposto a sentir-se desiludido antes mesmo de abrir a caixa, independentemente de a pizza real ser boa.

Lidar com uma avaliação genuinamente má — do tipo que é específica, credível e prejudicial, não claramente de má-fé com uma estrela sem detalhe — merece a sua própria abordagem, porque como responde publicamente importa tanto para os futuros clientes que a leem quanto para o queixoso original. Reconheça a questão específica sem estar na defensiva, indique clara e especificamente o que está a fazer em relação a isso (não um vago "levamos isto a sério", mas a correção real — "ajustámos a nossa embalagem a partir deste mês especificamente para resolver o problema que descreveu"), e leve a oferta de resolução para fora do público através de um número de telefone ou email em vez de negociar um reembolso na conversa pública. Uma avaliação má bem gerida, visível a cada futuro cliente que a lê, pode fazer mais pela sua

credibilidade do que uma sequência ininterrupta de avaliações de 5 estrelas sem qualquer evidência de que lida bem com problemas quando ocorrem — porque todo o cliente sabe que os problemas acontecem ocasionalmente, e o que realmente estão a avaliar é como responde quando acontecem.

Ilustrativamente, um negócio de 4 unidades a acompanhar a pontuação de avaliação como parte do seu scorecard pode notar a média da Unidade C a cair de 4,5 para 4,1 ao longo de 6 semanas, com a queda concentrada em queixas que mencionam especificamente o tempo de entrega. Cruzar isso com a métrica de tempo de entrega do mesmo período no scorecard confirma: o tempo médio de entrega da Unidade C tinha subido de 24 para 33 minutos na mesma janela, provavelmente ligado a um novo estafeta ainda a aprender a densidade de rotas do Capítulo 7. A queda de reputação não era um problema isolado que precisasse de uma correção específica de reputação — era um sintoma a jusante de uma questão operacional que o scorecard teria captado de qualquer forma, mas o padrão de avaliações captou-o mais depressa e deu um sinal mais claro e específico de exatamente o que os clientes estavam a experimentar.

Atribua o dever de resposta diária ao gerente da unidade, não centralmente a si, embora um modelo ou 2 de orientação da sua parte valha a pena fornecer. Uma resposta escrita pelo gerente que realmente gere aquela cozinha carrega uma especificidade e autenticidade que uma resposta escrita centralmente nunca terá, e mantém o gerente diretamente ligado ao que os clientes estão realmente a experimentar na sua própria unidade — o que

é, não por acaso, mais um canal através do qual os problemas de uma unidade em dificuldades vêm à superfície cedo, junto com a Multi-Site Scorecard do Capítulo 14.

Esta semana: configure formalmente a rotina de reputação diária-semanal-mensal se ainda não o fez, começando por uma auditoria mensal de higiene de listagens em cada plataforma e cada unidade hoje — é a mais rápida das 3 de fazer uma vez e a mais fácil de silenciosamente ficar obsoleta sem que ninguém note.

Começar

- 1 Execute hoje uma auditoria mensal de higiene de listagens: horário, morada, telefone, preços de menu e fotos em cada plataforma e unidade.
- 2 Atribua o dever de resposta diária a avaliações a cada gerente de unidade, com uma janela de resposta de 24 horas e sem respostas genéricas copiadas-e-coladas.
- 3 Adicione a pontuação e o volume de avaliações por unidade à Multi-Site Scorecard do Capítulo 14.
- 4 Escreva um modelo de resposta para lidar com uma avaliação genuinamente má: reconheça os detalhes, indique a correção real, mova-a para fora do público.
- 5 Identifique a sua unidade atualmente mais fraca por sinal de avaliações e trate-a como um risco de toda a marca, não apenas o problema dessa unidade.

CAPÍTULO 18

Sistemas Centrais Sem uma Sede

Pequeno é bonito.

— E. F. SCHUMACHER

Há um medo específico que ouço de proprietários a aproximar-se da sua quarta ou quinta unidade, e vale a pena nomeá-lo diretamente porque impede que boas decisões sejam tomadas: o medo de se transformar num negócio de sede. Proprietários que entraram nisto para fazer boa pizza e gerir um bom negócio local veem cadeias construírem camadas de gerentes regionais, sistemas corporativos e sobrecarga administrativa, e recuam disso — razoavelmente, porque essa sobrecarga é exatamente o que faz uma cadeia parecer uma cadeia em vez de uma coleção de negócios que um bairro ainda considera seus. O erro é concluir a partir desse medo razoável que nenhum sistema central é a resposta certa, quando a resposta certa real é um pequeno número de sistemas partilhados genuinamente estruturais e nada mais.

A ironia que vale a pena considerar é que evitar todos os sistemas centrais por medo de se tornar uma cadeia muitas vezes produz exatamente o resultado que o medo estava a tentar evitar, apenas por uma via diferente. Sem um sistema de receitas partilhado, as unidades desviam-se umas das outras em massa e especificação até que a marca genuinamente se fragmente em negócios locais vagamente relacionados — a armadilha da irrelevância local do Capítulo 13, alcançada não através de adaptação local deliberada mas por simples negligência. Um punhado dos sistemas partilhados certos é o que realmente protege o carácter local, ao tratar centralmente o trabalho aborrecido de consistência para que o tempo e o juízo próprios de cada gerente de unidade possam ir para as coisas que genuinamente beneficiam de ser locais: como falam com os

seus próprios habituais, como gerem o ritmo diário da sua própria cozinha, como representam a marca ao seu próprio bairro.

O teste para o que pertence centralmente não é "isto seria mais eficiente centralizado" — quase tudo passa esse teste em teoria. O teste é: este sistema falha específica, caramente, e repetidamente em cada unidade se não for partilhado. Esse é um conjunto muito mais estreito, e **a Five-System Rule** nomeia-o explicitamente, porque 5 é aproximadamente quantos sistemas partilhados genuinamente estruturais um negócio de pizza independente de 5 unidades realmente precisa, não a dúzia ou mais que uma sede de cadeia normalmente gere.

Sistema um: uma plataforma de ponto de venda partilhada em cada unidade, porque é o que torna possível a Multi-Site Scorecard do Capítulo 14 sequer existir — comparar unidades em pizzas-por-hora-de-trabalho ou percentagem de custo de queijo requer que os dados subjacentes de vendas e trabalho estejam estruturados de forma idêntica, o que uma unidade a operar o seu próprio POS escolhido independentemente simplesmente não consegue fornecer. Sistema 2: um sistema de receitas e especificações partilhado — a sua Dough DNA Sheet, as suas especificações da Slice Margin Matrix, o seu Manager Mandate — mantido num único lugar a que cada unidade recorre, em vez de viver como uma pasta de documentos que silenciosamente diverge em cópias locais ao longo do tempo à medida que o gerente de cada unidade faz as suas próprias pequenas edições. Sistema 3: uma ferramenta de escalas e horários partilhada, porque o trabalho é o seu segundo maior

custo depois da comida, e um sistema partilhado permite-lhe ver padrões de eficiência de trabalho em todas as unidades (alimentando diretamente o scorecard) em vez de confiar na folha de cálculo ou escala em papel de cada unidade. Sistema 4: um único processo de contabilidade — não necessariamente um único contabilista, mas um plano de contas consistente e um único processo de fecho mensal consistente em cada unidade, porque comparar significativamente a rentabilidade das unidades requer que os números subjacentes sejam construídos da mesma forma em todo o lado, e os proprietários descobriram, apenas depois de vários anos, que 2 das suas unidades tinham estado a categorizar custos de forma suficientemente diferente para que uma unidade que acreditavam ser a sua melhor performer na verdade não fosse assim que os números foram normalizados. Sistema 5: um único registo de fornecedores e compras, ligando de volta ao plano de consolidação do Capítulo 12 e à Single-Source Risk Score, para que as decisões de compra e o histórico de desempenho de fornecedores vivam num único lugar em vez de na relação pessoal de cada gerente de unidade com o seu representante local.

A Five-System Rule

1 Um: uma plataforma de ponto de venda partilhada em cada unidade.

2 2: um sistema de receitas e especificações partilhado — Dough DNA Sheet, Slice Margin Matrix, Manager Mandate.

3 3: uma ferramenta de escalas e horários partilhada.

4 4: um único plano de contas de contabilidade consistente e processo de fecho mensal.

5 5: um único registo de fornecedores e compras.

Tudo o resto — e esta é a parte que o protege de se tornar accidentalmente um negócio de sede — permanece local, deliberadamente. Decisões de contratação para pessoal de linha, encomendas diárias a fornecedores dentro dos níveis mínimos acordados, execução de marketing local, o ritmo específico da agenda diária de preparação de uma unidade: estas pertencem ao gerente da unidade, dentro da lista delegada do Manager Mandate do Capítulo 10, e centralizá-las não tornaria o negócio melhor, apenas o tornaria mais lento e menos responsivo às condições reais que cada gerente de unidade consegue ver e que você, a operar em 5 localizações, estruturalmente não consegue.

Construa o **mapa de sistemas e orçamento de custos** listando os seus 5 sistemas, o que cada um custa atualmente por mês (subscrições de software, a parte do papel de alguém dedicada a operá-lo), e o que especificamente se quebra em que número de unidades se esse sistema não for partilhado — esta é a disciplina que mantém a lista em 5 em vez de a deixar crescer para 12, porque toda adição proposta tem de ultrapassar a mesma fasquia: o que especificamente, caramente e repetidamente falha sem ele. Ilustrativamente, o mapa de sistemas de um negócio de 5 unidades pode mostrar: POS partilhado a €340/mês total, sistema de receitas e especificações essencialmente gratuito (uma biblioteca de documentos partilhada bem organizada mais disciplina), ferramenta de escalas a €95/mês, processo de contabilidade a custar aproximadamente 6 horas por mês do tempo de um contabilista a tempo parcial por unidade, e registos de compras incorporados no mesmo sistema de documentos das receitas. Custo total genuinamente de sistema central: muitas vezes surpreendentemente baixo, bem abaixo do que custaria uma única contratação júnior de sede, que é precisamente o ponto — os sistemas, não o pessoal, fazem a maior parte do trabalho de coordenação que uma cadeia de outra forma pagaria a uma camada de gestão para fazer.

Revisite a lista anualmente em vez de a tratar como fixa uma vez decidida, porque a resposta certa a "o que precisa de ser partilhado" genuinamente muda à medida que o seu número de unidades cresce. Um sistema que parecia desnecessário com 3 unidades — um registo formal de compras, digamos, quando

relações pessoais com um punhado de fornecedores eram suficientes para gerir informalmente — pode tornar-se genuinamente estrutural em 7 ou 8, uma vez que o número de relações e o volume de encomendas excede o que qualquer pessoa consegue acompanhar de memória. A Five-System Rule não é um teto permanente; é uma disciplina para fazer a pergunta certa em qualquer tamanho que atualmente tenha, e a resposta honesta a essa pergunta muda à medida que cresce, mesmo que o número de sistemas a que aponta permaneça perto de 5 durante mais tempo do que os proprietários esperam.

Esta semana: liste os seus próprios 5 sistemas centrais candidatos contra o teste "o que especificamente se quebra sem isto, em cada unidade, repetidamente", e seja honesto sobre qualquer coisa atualmente centralizada que não ultrapasse realmente essa fasquia — provavelmente está a abrandar os seus gerentes sem benefício real.

Esta Semana

1

Liste os seus 5 sistemas centrais candidatos: POS, receitas e especificações, escalas, contabilidade e registos de fornecedores.

2

Para cada um, escreva o que especificamente se quebra, em cada unidade, repetidamente, se não for partilhado.

3

Construa o mapa de sistemas e orçamento de custos com o custo mensal real de cada sistema.

4

Devolva à decisão local qualquer coisa atualmente centralizada que falhe o teste "quebra sem isto".

5

Marque uma data no calendário para visitar a lista de 5 Sistemas no próximo ano.

CAPÍTULO 19

Franquia, Sócio ou Propriedade Própria

O poder tende a corromper, e o poder absoluto corrompe absolutamente.

— LORD ACTON

Depois de 5 unidades, o crescimento deixa de ser uma pergunta a que consegue responder apenas com melhores sistemas, e torna-se uma pergunta sobre estrutura de capital e controlo que a maioria dos operadores nunca teve de pensar antes, porque nada em gerir uma excelente pizzeria prepara para decidir como financiar e governar a sexta à vigésima unidade.

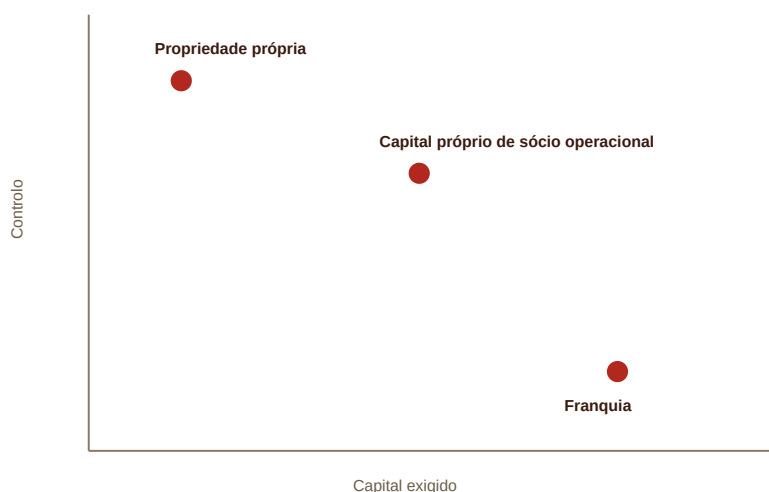
Este é também o ponto em que conselheiros bem-intencionados — um contabilista, um advogado, um amigo que escalou um tipo de negócio inteiramente diferente — começam a oferecer opiniões com confiança real e muito pouco fundamento no que torna a pizza especificamente diferente dos negócios de retalho ou serviços de onde vem a sua experiência. Conselhos de franquia construídos em torno de um negócio onde a qualidade de execução mal varia entre operadores não se transferem de forma limpa para um negócio onde a lacuna entre um pizzaiolo competente e um excelente é a diferença entre uma experiência de cliente de 5 estrelas e de 2 estrelas. Aceite conselho externo sobre estrutura de capital e mecânica legal de bom grado; seja muito mais cético sobre conselho externo sobre quanto risco de controlo de qualidade o seu produto específico consegue tolerar sob a propriedade de outra pessoa.

Existem 3 modelos gerais, e cada um troca controlo por capital e ritmo de forma diferente. Crescimento de propriedade própria — cada nova unidade financiada e operada exatamente como as unidades um a 5 foram, sob a Payback Rule of 24 e a Growth Pace Rule do Capítulo 15 — mantém controlo total e economia total nas suas mãos, mas é limitado por capital por definição: só consegue crescer tão depressa quanto o seu próprio fluxo de

caixa, e dívida razoável contra ele, permitir. Sócios operacionais com capital próprio — trazer um gerente de confiança, muitas vezes alguém que já provou o seu valor a gerir bem uma das suas unidades existentes, como um verdadeiro sócio minoritário de capital numa nova unidade em vez de apenas um gerente assalariado — resolve parcialmente a sua limitação de capital (normalmente investem algum capital ao seu lado) e resolve um problema mais profundo que o crescimento de propriedade própria não resolve: um sócio operacional com capital próprio tem uma motivação fundamentalmente diferente e mais duradoura para proteger a qualidade e a margem na sua unidade específica do que um gerente empregado, porque agora é genuinamente também o negócio dele, não apenas o seu emprego. Franquia — licenciar a sua marca, sistemas e formação a um operador independente que financia e possui legalmente a sua própria unidade sob os seus padrões de marca — resolve completamente a limitação de capital, já que os franquizados financiam as suas próprias aberturas, mas custa-lhe o maior controlo dos 3 modelos, e controlo é precisamente a coisa que todo este livro tem estado a proteger.

A Control-Capital Grid mapeia estes 3 modelos contra as 2 coisas que realmente importam para uma decisão específica de pizza: quanto capital cada modelo exige de si pessoalmente, e quanto controlo direto retém sobre os padrões de qualidade exatos — a Dough DNA Sheet, o Manager Mandate, a Slice Margin Matrix — que todo este livro argumenta serem o produto real. Propriedade própria situa-se em controlo máximo, exigência máxima de capital. Capital próprio de sócio

operacional situa-se em controlo alto (ainda está a definir e a fazer cumprir todos os padrões principais, apenas a partilhar o potencial de valorização com alguém com interesse real no jogo) e exigência moderada de capital. Franquia situa-se na exigência mais baixa de capital e, especificamente para pizza, no controlo mais baixo — e esta é a compensação que merece o maior escrutínio neste capítulo, porque a pizza é invulgarmente sensível ao controlo comparada com muitos conceitos franquíveis.



A CONTROL-CAPITAL GRID — 3 MODELOS DE CRESCIMENTO A TROCAR EXIGÊNCIA DE CAPITAL POR CONTROLO DIRETO DE QUALIDADE

Aqui está o porquê de a pizza especificamente penalizar o controlo fraco mais duramente do que muitos outros conceitos franquíveis. Um conceito franquido de sandes ou café

consegue sobreviver a variação significativa de competência de execução entre franquizados, porque o teto e o piso de qualidade do produto estão relativamente próximos um do outro — uma execução medíocre e uma excelente não são experiências radicalmente diferentes. A gama de qualidade da pizza entre um franquizado que domina a Dough DNA Sheet e um que a trata como uma orientação vaga é enorme, porque fermentação, competência de forno e técnica de pá são artesanatos genuinamente difíceis com uma grande lacuna entre competente e excelente — e um cliente que tem uma má experiência em qualquer localização franquizada sob o seu nome de marca atribui essa experiência à sua marca como um todo, exatamente como descrito na Weakest Site Rule do Capítulo 17, exceto que agora a unidade fraca nem sequer é uma que controla diretamente.

É por isso que os operadores que têm mais sucesso a crescer além de 5 unidades enquanto permanecem genuinamente independentes em espírito tendem a preferir sócios operacionais com capital próprio à franquia pura, especificamente por causa da sensibilidade invulgar da pizza à qualidade de execução. Um sócio de capital próprio continua a ser formado através do seu Pizzaiolo Ladder, continua sujeito ao seu Manager Mandate, continua a ser medido pela sua Multi-Site Scorecard — os mecanismos de controlo dos capítulos anteriores permanecem em pleno vigor — enquanto ganha uma contribuição de capital e uma estrutura de motivação mais próxima da de um proprietário do que de um empregado. A franquia ainda pode funcionar para a pizza, e funciona para muitas marcas grandes e bem-

sucedidas, mas normalmente exige um nível de infraestrutura de formação, pessoal de auditoria de qualidade, e disposição de aplicação — incluindo a disposição de realmente terminar o acordo de um franquiado por uma falha real de qualidade, não apenas emitir avisos — que um operador genuinamente independente a passar de 5 unidades normalmente ainda não está pronto para construir, e muitas vezes não deveria apressar-se a construir antes de ter provado primeiro o modelo de sócio de capital próprio nas unidades 6 a 8 ou 9.

Nenhum dos 3 modelos é permanente, também, e a sequência importa mais do que a escolha final. Os proprietários que navegam bem isto tendem a começar com unidades de propriedade própria até 5 ou 6 localizações para provar que os sistemas deste livro realmente aguentam a essa escala, passar para capital próprio de sócio operacional para as várias seguintes à medida que as limitações de capital e atenção de gestão começam a apertar, e só considerar a franquia, se de todo, uma vez que a infraestrutura de formação e auditoria de qualidade genuinamente exista em vez de ser aspiracional. Saltar diretamente para a franquia porque é a opção de capital mais rápida, antes de provar que o modelo aguenta com sócios que ainda são diretamente responsáveis perante os seus próprios padrões, é o erro de sequência que mais custa especificamente na pizza, precisamente por causa de quanto a qualidade de execução varia e de quão visivelmente os clientes notam.

Esta semana: se está a aproximar-se ou já passou de 5 unidades, mapeie a sua própria ambição de crescimento contra

a Control-Capital Grid honestamente, e se a franquia está no seu pensamento, pergunte a si mesmo especificamente se atualmente tem a infraestrutura de formação e auditoria de qualidade que este capítulo descreve — não se o conceito poderia teoricamente ser franquiado, mas se pessoalmente conseguiria fazer cumprir os seus próprios padrões a alguém que possui a sua unidade independentemente de si.

Começar

- 1 Mapeie honestamente a sua ambição de crescimento além de 5 unidades contra os 3 modelos da Control-Capital Grid.
- 2 Liste que capital consegue realisticamente financiar apenas a partir do fluxo de caixa sob crescimento de propriedade própria.
- 3 Se está a considerar um sócio operacional, identifique que gerente de unidade já provado poderia ter capital real numa nova unidade.
- 4 Se a franquia está no seu pensamento, audite se realmente tem infraestrutura de formação e auditoria de qualidade construída, não aspiracional.
- 5 Sequencie o seu plano: prove primeiro o crescimento de propriedade própria, depois capital próprio de sócio operacional, antes de considerar a franquia de todo.

CAPÍTULO 20

Manter-se Independente em Escala

O sucesso não é final, o fracasso não é fatal: é a coragem de continuar que conta.

— ATRIBUÍDO A WINSTON CHURCHILL

Este livro termina onde todo capítulo tem silenciosamente estado a apontar: o objetivo nunca foi simplesmente "mais unidades". Mais unidades é fácil de querer e fácil de errar exatamente das formas que este livro passou 19 capítulos a descrever. O verdadeiro objetivo, o que vale os anos de trabalho que o crescimento multi-unidade exige, é mais específico e mais difícil de manter: várias unidades que ainda sabem à primeira, um proprietário que não está pessoalmente a cozinhar todas as noites só para impedir a qualidade de escorregar, e uma marca que as pessoas em cada bairro ainda consideram genuinamente sua em vez de uma cadeia que por acaso abriu por perto.

Se há uma ideia que gostaria que levasse deste livro acima de qualquer estrutura nomeada nele, é o **First-Site Test**: em qualquer ponto do seu crescimento, a qualquer número de unidades, pergunte honestamente se um cliente habitual da sua primeiríssima localização, transplantado para a mais recente, reconheceria o que está a comer e como está a ser tratado. Não idêntico em cada aspeto superficial — o Capítulo 13 já defendeu o caso da flexibilidade local genuína — mas reconhecível, inconfundivelmente, como o mesmo negócio de que se apaixonaram originalmente. Toda ferramenta neste livro existe para ajudar esse teste a continuar a passar à medida que a distância entre si e qualquer unidade dada cresce. O dia em que deixa de passar silenciosamente, sem que ninguém decida que devesse, é o dia em que um negócio que estava genuinamente a tentar manter-se independente em escala se tornou, sem bem querer, outra coisa.

Imagine de novo a proprietária da introdução deste livro, anos depois, de pé na cozinha da sua quinta unidade. Vira uma bola de massa nas mãos por velho hábito, o mesmo movimento daquela manhã fria na unidade 2. Desta vez parece certo, porque foi misturada segundo uma especificação escrita à luz do dia em vez de confiada à memória, fermentada segundo um relógio afixado junto à misturadora, e cozinhada por um pizzaiolo que subiu cada degrau de uma escala que ela construiu de propósito. O teste continua a passar. Isso é o livro inteiro, numa bola de massa.

Toda estrutura neste livro serve esse único objetivo a partir de um ângulo diferente, e vale a pena vê-las juntas como um único sistema em vez de 20 ferramentas separadas. A Copyability Scorecard e a Dough DNA Sheet tornam a excelência da sua primeira unidade transferível em primeiro lugar. O Commissary Break-Even e o Peel-to-Plate Rate garantem que o seu modelo de produção consegue realmente sustentar o volume que lhe está a pedir. A Slice Margin Matrix e a Channel P&L Per Order protegem a margem que financia tudo o resto. A Pizza Site Score e o Density-Radius Model garantem que está a construir sobre terreno genuinamente sólido em vez de um erro de aspeto excitante. O Manager Mandate, o Pizzaiolo Ladder e a Multi-Site Scorecard permitem-lhe confiar em pessoas que não são você, a um padrão que consegue realmente verificar em vez de apenas esperar. A Core-and-Flex Rule e a Weakest Site Rule protegem o que a marca significa em cada bairro que toca. A Payback Rule of 24, a Growth Pace Rule e a Control-Capital Grid garantem que está a crescer a um ritmo e através de uma

estrutura que o seu capital real e a sua tolerância de controlo real conseguem sustentar. Nenhuma destas ferramentas funciona isoladamente quase tão bem quanto funciona ao lado das outras — uma forte Dough DNA Sheet não o protege de abrir a unidade errada, e uma ótima seleção de localização não o protege de um gerente a operar sem mandato definido.

Quero terminar com um exercício de planeamento a 5 anos, porque um livro cheio de ferramentas semanais e mensais também deveria ajudá-lo a ver mais longe do que a próxima semana. Construa **um plano a 5 anos** ao longo de 3 eixos, revisto e ajustado anualmente em vez de tratado como fixo no dia em que o escreve. O eixo da qualidade: os seus níveis alvo de Copyability Scorecard e certificação do Pizzaiolo Ladder em cada unidade, verificados contra os seus números realmente medidos a cada ano em vez de assumidos. O eixo do lucro: o seu número alvo de unidades, o seu período de retorno alvo por nova unidade mantendo-se disciplinado à Payback Rule of 24, e a sua faixa alvo de desempenho na Multi-Site Scorecard — nem toda unidade precisa de atingir os números da sua melhor unidade, mas toda unidade precisa de se situar dentro de uma faixa definida e aceitável em relação a eles. O eixo do tempo do proprietário, e diria que este é o que a maioria dos livros ignora inteiramente e o que realmente determina se ainda vai adorar este negócio daqui a 5 anos: quantas horas por semana está a gastar em qual dos 3 papéis que um proprietário multi-unidade realmente desempenha — produção e formação práticas, gestão e orientação dos seus gerentes de unidade, e decisões estratégicas sobre unidades, sistemas e financiamento — e

como quer que essa divisão mude à medida que adiciona unidades, para que o crescimento seja algo que está deliberadamente a moldar em vez de algo que está silenciosamente a remodelá-lo.

Ilustrativamente, um plano a 5 anos para um proprietário atualmente com 3 unidades pode ter como alvo: 8 unidades até ao quinto ano, Copyability Scorecard médio de 20+ em todas as localizações (subindo de uma média honesta atual de 15), cobertura do Pizzaiolo Ladder de pelo menos 2 pizzaiolos certificados no estágio 4 por unidade, períodos de retorno mantidos abaixo de 22 meses em cada nova abertura, e — o eixo do tempo do proprietário — uma mudança deliberada de aproximadamente 60% prático/25% gestão/15% estratégico hoje para 15% prático/40% gestão/45% estratégico até ao quinto ano, com o tempo prático preservado especificamente para formar novos pizzaiolos através da escala em vez de cobrir turnos, porque esse é o trabalho prático que realmente se acumula em vez do trabalho que apenas preenche uma lacuna por uma noite.

Os proprietários que constroem algo genuinamente que vale a pena ter com 5, 6, 7 unidades partilham um traço mais do que qualquer outro: nunca deixam de tratar a massa da sua primeira unidade, os padrões da sua primeira unidade, como a verdadeira definição do negócio, independentemente de quantas localizações, gerentes ou sistemas sejam adicionados por cima. Crescer, bem feito, é a disciplina de proteger essa definição a uma distância crescente de si próprio — não a abandonando por algo maior, e não permanecendo tão pequena que aquilo que

construiu nunca chegue às pessoas no bairro seguinte que genuinamente o adorariam se alguma vez tivessem a oportunidade de o provar.

Esta semana, e realmente para o próximo ano: escreva o seu próprio plano a 5 anos ao longo dos eixos de qualidade, lucro e tempo do proprietário, com números reais em cada um, e marque uma data no seu calendário daqui a 6 meses para verificar os seus números reais contra ele — um plano que ninguém revisita é apenas um documento bonito, e os negócios neste livro que realmente chegaram onde queriam foram geridos por proprietários que trataram o seu plano como um documento de trabalho, não uma recordação.

Esta Semana

1

Execute honestamente o First-Site Test na sua localização mais recente agora mesmo, pessoalmente se puder.

2

Escreva o seu plano a 5 anos ao longo dos eixos de qualidade, lucro e tempo do proprietário com números reais em cada um.

3

Calcule a sua divisão atual de horas práticas, de gestão e estratégicas, e defina uma divisão alvo para o quinto ano.

4

Liste que estrutura nomeada deste livro ainda não escreveu realmente para o seu próprio negócio, e comece por aí.

5

Marque uma data no seu calendário daqui a 6 meses para verificar os seus números reais contra o plano.

Glossário

Copyability Scorecard	Uma avaliação honesta de quanto do sucesso da sua primeira unidade vive realmente em sistemas escritos versus na sua própria presença diária.
Dough DNA Sheet	A especificação escrita para a sua massa: hidratação, janelas de fermentação e logística de fermentação a frio, mantida idêntica em cada unidade.
Commissary Break-Even	O cálculo do número de unidades que mostra quando a produção central de massa se torna mais barata do que fazer massa fresca em cada localização.
Peel-to-Plate Rate	Pizzas por hora através do forno, o limite duro de capacidade de uma unidade independentemente de quantas mesas ou estafetas tenha.
Slice Margin Matrix	Uma tabela de margem por pizza usada para manter o menu curto e proteger o lucro à medida que uma cadeia cresce em unidades.

Channel P&L Per Order	O lucro real de um pedido, discriminado por canal de cumprimento (entrega por plataforma, entrega própria, levantamento), depois de comissão e embalagem.
Density-Radius Model	Um método para definir o raio de entrega pela densidade de pedidos por código postal em vez de pela distância bruta à unidade.
Fifteen-Minute Box Test	Um teste de embalagem que verifica se uma pizza ainda chega corretamente depois do tempo de viagem de entrega típico.
Pizza Site Score	Um modelo de pontuação para uma localização candidata cobrindo densidade residencial, tráfego pedonal, concorrência e fornecimento de utilidades.
Manager Mandate	A definição escrita do que um gerente de unidade pode decidir sozinho, e do que ainda precisa do proprietário, em cada fase do crescimento.
Pizzaiolo Ladder	Um percurso de competências desde o esticar até à cozedura e à pá, com padrões de tempo e qualidade em cada degrau, usado para formar sem depender de um único cozinheiro-estrela.

Single-Source Risk Score	Uma avaliação de quão exposto está o negócio quando um ingrediente (normalmente a mozzarella) tem apenas um fornecedor.
Core-and-Flex Rule	O princípio de que uma marca mantém um núcleo pequeno e fixo em cada unidade enquanto permite uma flexibilidade local definida e limitada.
Multi-Site Scorecard	A folha de comparação semanal (pizzas por hora de trabalho, desperdício de massa, tempo de entrega, custo de queijo, pontuação de avaliação) usada para comparar unidades de forma justa.
Payback Rule of 24	Uma regra prática para quantos meses o investimento de uma nova unidade deve demorar a amortizar antes de a próxima unidade ser aberta.
Weakest Site Rule	A disciplina de corrigir a unidade com pior desempenho antes de abrir uma nova, já que uma unidade má arrasta as avaliações de toda a marca.
Five-System Rule	Os sistemas partilhados mínimos (POS, receitas, escalas, compras, contabilidade) de que um independente de 5 unidades precisa sem construir uma sede.

Control-Capital Grid

Uma estrutura para ponderar modelos de crescimento (propriedade própria, sócio operador, franquia) contra quanto controlo e capital cada um mantém.

First-Site Test

A pergunta feita antes de qualquer expansão: esta nova unidade ainda saberia e pareceria a primeira que um habitual já adora?

Sobre o autor

Thibault Van de Sompele é o fundador da HappyChef, uma plataforma de reservas e operações para restaurantes e hotéis. Vive e trabalha em Essen, na Bélgica, onde a HappyChef está sediada. Pode ser contactado em thibault@happychef.cloud.

</content>