

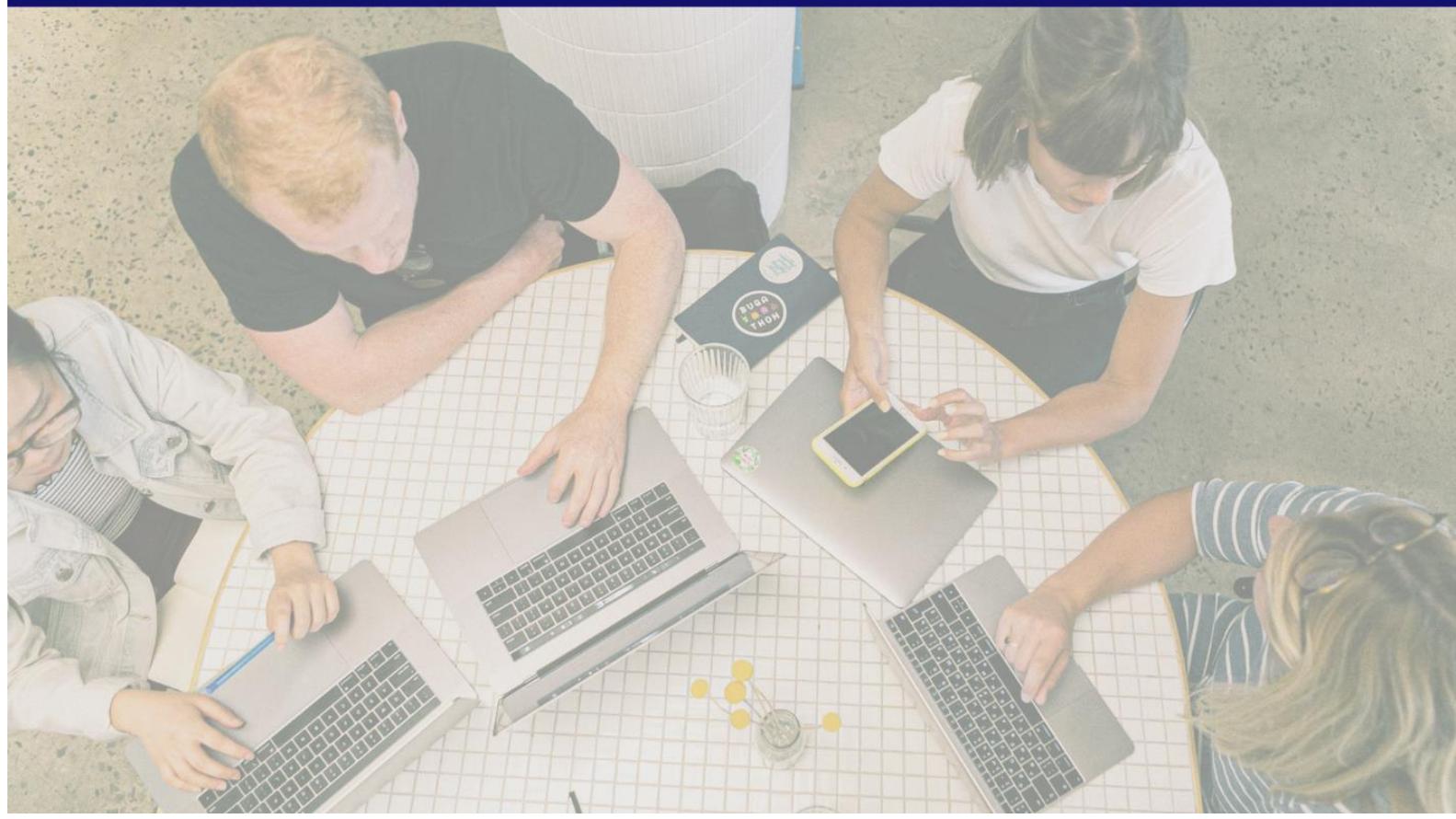


UNifeob
| ESCOLA DE NEGÓCIOS



2022

**PROJETO DE CONSULTORIA
EMPRESARIAL**



UNIFEOB

Centro Universitário da Fundação de Ensino Octávio Bastos

ESCOLA DE NEGÓCIOS

ADMINISTRAÇÃO

PROJETO DE EXTENSÃO

ADMINISTRAÇÃO DE PRODUÇÃO

SABOR DE FAMÍLIA CONGELADOS

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

MAIO 2022

UNIFEOB
Centro Universitário da Fundação de Ensino Octávio Bastos
ADMINISTRAÇÃO

PROJETO DE EXTENSÃO
ADMINISTRAÇÃO DE PRODUÇÃO
SABOR DE FAMÍLIA CONGELADOS

MÓDULO DE ADMINISTRAÇÃO DE PRODUÇÃO

Gerenciamento de Projetos e Processos – Prof. Celso Antunes de Almeida Filho

Gestão Estratégica de Custos – Prof. Rodrigo Simão da Costa

Administração de Produção – Prof. Thiago Nogueira

Logística Integrada – Prof. Elaina Cristina Paina Venâncio

Projeto de Gestão Estratégica - Prof. Dirceu Fernandes Batista

Alunos:

Camila Maruzzo da Silva, RA 21001734

Gabriel Oliveira Mota, RA 19000805

Inaê Cristina de Oliveira, RA 20001883

Wellington Vitor Lidonis, RA 20001828

Mentor:

Juliana Gonçalves Dias, RA 21000622

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP
MAIO 2022

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	1
2 DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO	4
2.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	4
2.1.1- CARACTERIZAÇÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS	4
2.1.2- PORTFÓLIO DE PRODUTOS	7
2.1.3- CARACTERIZAÇÃO DO PROCESSO PRODUTIVO	10
2.2 MELHORIAS NO PROCESSO	12
2.3 ANÁLISE FINANCEIRA	12
3 CONCLUSÃO.....	19
4 REFERÊNCIAS	20
5 ANEXOS	22

1 INTRODUÇÃO

Em 1924 o inventor americano Clarence Birdseye criou o primeiro processo de congelamento rápido após ter reparado no Canadá que quando o peixe entrava em contato com o ar gelado congelava devido às diferenças de temperatura, podendo-se manter conservado por um largo período e consumido após descongelação como se fosse fresco. Criou então uma empresa de comida congelada e dedicou-se à sua comercialização (SITE: origemdascosas.com [21--?]).

Nos anos 40 a companhia de Birdseye já congelava todo o tipo de alimentos e graças à experiência adquirida começou a inovar, lançando no mercado os primeiros alimentos congelados previamente cozinhados, que tornavam o seu consumo muito mais rápido e prático, sendo especialmente apreciados pelas donas de casa que na altura da 2ª Guerra Mundial trabalhavam fora de casa (SITE: origemdascosas.com [21--?]).

No Brasil, foi em 1960 que as indústrias de alimentos congelados e resfriados realmente começaram, com a importação de equipamentos pelas indústrias de pescados e carne para o congelamento industrial. Em 1967 foi fundada a primeira empresa de distribuição de comidas congeladas, a Freezer Alimentos Congelados S.A, em São Paulo, envolvendo a comercialização de peixe congelado, lagostas, camarões, peixes, camarões empanados e pratos prontos. Porém foi em 1968 que surgiu a primeira indústria brasileira de pratos prontos congelados, a Supergel, com o know how do grupo alemão Apetito. Ainda em 1968 surge a segunda empresa do setor, a Coimpal e posteriormente a Findus, da Nestlé, no Rio Grande do Sul (SITE: donnaemola.com [21--?]).

Em 1978 é criado o IBRAGEL – Instituto Brasileiro de Alimentos Supergelados, onde o mesmo em 1981 deu início aos cursos de congelados domésticos para donas-de-casa. Esses cursos multiplicaram-se na época atingindo uma média de 20.000 pessoas por mês. Já a década de 1980 foi marcada pelo aumento de consumo e venda de alimentos congelados no Brasil. Fato este que contribuiu muito para o grande crescimento de gigantes do setor como Sadia e Perdigão (SITE: donnaemola.com [21--?]).

Segundo Horta (2014), citado por Anziliero (2015), “o setor de alimentos congelados cresceu 120% entre os anos de 2009 e 2013. Esse aumento mostra que o setor vem crescendo e ocupando um espaço de destaque cada vez maior na economia brasileira. Dentre os fatores que justificam esse crescimento está à participação cada vez maior da mulher no mercado de trabalho, bem como o aumento do número de pessoas morando sozinhas e a grande correria

do dia a dia. Isso faz com que as pessoas busquem refeições rápidas e práticas, crescendo assim a busca por alimentos congelados.”

De acordo com o SEBRAE (2021), o empreendedor que tiver interesse em participar das oportunidades dessa área de negócios deve, em primeiro lugar, definir claramente o espaço em que deseja atuar. As oportunidades são amplas, porém, é importante uma análise sobre os nichos a serem explorados e a decisão sobre o público a ser atingido, geralmente composto por solteiros, casais jovens e pessoas que moram sozinhas. Desde comida light até massas e pizzas, a oferta de alimentos congelados precisa agradar o perfil da demanda local.

Diante desse aspecto, nosso objetivo nesse trabalho é abordar a problemática em torno da empresa Sabor de Família Congelados, abordar suas dores e dar soluções para resolução dos problemas da empresa.

A marca Sabor de Família está no mercado de alimentação há mais de 20 anos produzindo comida com alta qualidade e sabor diferenciado. Utilizando ingredientes de extrema qualidade e tecnologia de ponta no processo de congelamento, o Sabor de Família consegue oferecer aos seus clientes pratos deliciosos, mantendo, além do sabor, todas as características de uma refeição feita na hora.

Em 2011 foi lançada a linha de comida congelada destinada a pessoas que buscam, ao mesmo tempo, uma alimentação saudável e prática. Um dos diferenciais dos pratos congelados Sabor de Família em relação aos outros encontrados no mercado, é a não utilização de conservantes, corantes e aromatizantes. Isso garante uma refeição saudável e totalmente natural.

Em Outubro de 2021 a empresária Anita Cristina Matiello, CNPJ nº 43.886.114/0001-93 resolve trazer uma franquia da empresa para a cidade de São João da Boa Vista, interior de SP.

Embora tenha apresentado ganhos e resultados bastante positivos desde sua abertura há quase um ano. Os empresários ainda têm algumas lacunas, alguns problemas de ordem financeira a serem supridos, principalmente no que tange fluxo de caixa, entrada e saída de produtos, lucro, receita etc. Nesse sentido, e para ajudar a solucionar tal problema nossa equipe apresentará os cálculos de quanto cada produto vende, obtendo o ponto de equilíbrio para então verificar a margem de contribuição correta da empresa. Ajudando assim os empresários, a ter uma visão mais precisa sobre as finanças da empresa. Além, de ajudar a antecipar decisões quanto a falta ou sobra de dinheiro. Segundo Liz (2015) uma correta

administração financeira permite visualizar a atual situação da empresa, enquanto registros adequados trazem análises e colaboram com o planejamento para otimizar resultados.

Pensamos também para controle do fluxo de caixa diário e mensal na criação de uma ferramenta online digital, um App (aplicativo) para o empresário acompanhar de maneira mais prática e precisa os registros detalhados de ganhos e gastos da empresa. De acordo com Franco (2021) os apps financeiros contam com diversas ferramentas de organização que permitem gerenciar orçamento, criar metas, registrar gastos e ganhos, acompanhar faturas de cartão de crédito e visualizar gráficos e relatórios.

Foi pensada ainda uma nova proposta arquitetônica para o local. Visando a melhoria nas áreas de serviços e da dispensa. Para o SITE: suafranquia.com (2015) lojas que se instalam e se espalham em diferentes lugares necessitam de uma comunicação visual expressiva, que esteja em perfeita sintonia com as características da rede. A Arquitetura é parte essencial dessa relação, uma vez que ela concretiza os valores de toda a companhia, proporcionando uma verdadeira experiência de imersão no universo conceitual.

E por ultimo, pensamos em tornar a franquia uma empresa terceirizada de refeições coletivas, ou seja, além dos clientes já fixos e aleatórios. A sabor de família passaria a oferecer alimentação (almoço e/ou jantar) em outros setores da economia, tais como empresas, hospitais, escolas e escritórios, por exemplo. Fornecer refeições para empresas seria uma forma de aumentar as vendas, manter uma boa cartela de clientes e fechar parcerias de longa duração.

2 DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO

2.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

Localizada na Av. Dr. Durval Nicolau, 1016B, Jardim Nova São João, São João da Boa Vista/SP. A franquia sob o CNPJ nº 43.886.114/0001-93, da empresária Anita Cristina Matiello, conta com uma área construída de 130m² e tem como atividade econômica principal o fornecimento de alimentos preparados preponderantemente para o consumo domiciliar. Com um “menu” bastante variado a Sabor de Família Congelados, unidade São João oferece em seu cardápio desde massas recheadas, lasanhas, pizzas e escondidinhos até lanches body fit, sucos detox, caldos, cremes e sobremesas. Seu principal diferencial é a não utilização de conservantes, corantes e aromatizantes, mantendo, além do sabor, todas as características de uma refeição feita na hora.

2.1.1- CARACTERIZAÇÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

Melhorar o tempo de entrega quando se trata de distribuição global normalmente significa uma maior infraestrutura logística e tecnologia mais robusta para permitir a rastreabilidade ao longo da jornada. Em ambos os casos, é necessária uma grande quantidade de recursos: dinheiro, experiência e tempo (SEVERO FILHO, 2006). Como consequência direta, muitas empresas decidem buscar parceiros logísticos externos especializados para otimizar cada etapa da cadeia, sem impactar seus custos fixos. No entanto, ter especialistas em cada uma das fases implica naturalmente ter que operar com muitos players logísticos, causando ao mesmo tempo uma fragmentação da cadeia de suprimentos e, novamente, uma cadeia de suprimentos ineficiente de ponta a ponta (MUSETTI, 2001).

Um investimento em tecnologia e estrutura para projetar uma solução de ponta a ponta sob medida aumentará sua infraestrutura em seus principais mercados para controlar suas operações e monitorar o crescimento. Essa opção representa um grande risco para as marcas, pois ter os recursos não significa necessariamente ter a expertise certa em logística e entender como otimizar os elos da cadeia (SEVERO FILHO, 2006).

Uma das opções mais viáveis é encontrar o parceiro certo, que tenha a infraestrutura certa nos mercados que o gestor deseja atingir, que tenha a tecnologia certa para aprimorar sua cadeia de suprimentos com total visibilidade em todo o processo e que tenha experiência para otimizar cada e cada passo para o gestor. Ter o parceiro certo cobrindo todo o processo: oceano, terra, gestão alfandegária, armazém dará uma cadeia de suprimentos conectada e perfeita. Além disso, proporcionará a visibilidade e a otimização necessárias para apoiar a agenda de crescimento de cada negócio (MUSSETTI, 2001).

Fatores como cronogramas de entregadores, capacidade do caminhão, pontos de entrega, pontos de coleta, peso do pacote, tamanho do pacote, janelas de tempo de entrega e importância do pacote devem ser analisados individual e coletivamente para a otimização adequada da rota. No entanto, isso geralmente leva horas para ser concluído, mesmo para um pequeno conjunto de pacotes, quando feito manualmente. Se os pedidos de última hora chegarem, talvez enquanto seu motorista já estiver fora, é improvável que o gestor otimize sua rota de entrega e a eficiência da entrega diminuirá (SEVERO FILHO, 2006).

A tecnologia desatualizada só pode torná-lo tão eficiente quanto quando essa tecnologia foi criada. Da mesma forma, se o gestor estiver usando tecnologia mais antiga para otimizar suas rotas, será difícil competir com grandes empresas usando a tecnologia mais recente, se não impossível. A forma como o gestor prioriza seus pacotes afeta sua eficiência geral. Por exemplo, retirar um pacote enorme do seu veículo no início do dia deixa espaço para acomodar muitas picapes menores mais tarde. No entanto, apenas entregar as coisas à medida que elas entram e saem pode resultar em um sistema altamente ineficiente que faz com que o gestor perca pedidos e receitas em potencial. Portanto, pense em sua priorização, seja tamanho do pacote, data de validade ou pagamento de envio rápido, para aumentar ainda mais a eficiência (SEVERO FILHO, 2006).

Opções de software de roteamento e agendamento, podem fazer ajustes antes e depois da saída dos motoristas, o que pode aumentar a eficiência da entrega diante do inesperado. Digamos que o gestor tenha uma rota planejada para o dia; porém, quando o motorista sai, uma nova coleta precisa ser agendada. Um software de roteamento e agendamento se ajustará automaticamente para a nova entrega. Ao escolher uma opção de roteamento, certifique-se de escolher uma que forneça atualização em tempo real para cada motorista para obter a maior eficiência de entrega possível (SEVERO FILHO, 2006).

Durante uma semana movimentada, alguns pedidos podem ter que ser adiados. Portanto, eficiência de entrega, nesse caso, significa observar quais pedidos terão mais

impacto no seu negócio e garantir que eles sejam concluídos primeiro. Concentre-se em pedidos prioritários para aumentar a receita e reduzir o impacto quando todas as tarefas podem não ser concluídas (SEVERO FILHO, 2006).

Observa-se a importância com base no que a entrega precisa ser entregue primeiro. Por exemplo, se o gestor estiver coletando e entregando produtos congelados sem um caminhão de refrigeração, priorize essas entregas para garantir que não estraguem. É preciso deixar as entregas menos importantes para o final do dia após todos os pedidos mais importantes para garantir que sua programação de entrega seja otimizada para o pior cenário. O agendamento avançado ajuda o gestor a planejar a demanda alta e baixa dos clientes com antecedência, e não no último minuto. Isso pode reduzir o risco de grandes mudanças de última hora, resultando em falta de motorista (ou excesso, o que custa dinheiro). É necessário utilizar o conhecimento que o gestor tem sobre os próximos pedidos para otimizar os horários dos motoristas para o próximo mês (MUSSETTI, 2001)

Por exemplo, se o gestor planeja agora as entregas que sabe que terá no mês seguinte, terá tempo para contratar um novo motorista. Por outro lado, se o gestor esperar até o último minuto para agendar todas as suas entregas, poderá ficar com falta de pessoal e não conseguir concluir seus trabalhos ao agendar entregas com antecedência, é necessário certificar-se de deixar espaço para novos pedidos, mantendo as cargas de trabalho estimadas com semanas de antecedência para obter os melhores resultados (SEVERO FILHO, 2006).

O gestor pode aumentar a eficiência se otimizar os almoços e intervalos dos motoristas. Quando o gestor não planeja pausas para os motoristas e, em seguida, os motoristas as fazem, o gestor cria a ilusão de tempo perdido ou cotas quando, na realidade, o cronograma que o gestor criou não era possível. Por exemplo, o planejamento adequado pode ter seu motorista agendado para uma pausa de 30 minutos perto de pontos de almoço populares após todas as entregas importantes terem ocorrido. Sem esse planejamento, seu motorista pode precisar se esforçar para encontrar o almoço, causando atrasos em entregas importantes. É preciso planejar com antecedência para monitorar sua eficiência de entrega de forma realista, em vez de ver cotas perdidas e potencialmente interpretar mal os motivos (MUSSETTI, 2001). Observa-se as métricas importantes de desempenho do motorista, como a velocidade de entrega ao longo do tempo, para encontrar novos locais para melhorar a eficiência da entrega. Otimizar os horários de seus motoristas e aperfeiçoar sua eficiência de entrega não é uma tarefa única. Em vez disso, o planejamento da rota de entrega e a

otimização do cronograma exigem avaliação contínua das métricas de desempenho porque as rotas e os pacotes (e às vezes os motoristas) mudam regularmente.

Digamos que o gestor passe uma semana implementando essas dicas e otimizando seus procedimentos de roteamento. Um mês depois, o gestor percebe que um motorista sempre demora mais. Nesse caso, o gestor pode observar e ver o que os está atrasando em comparação com os outros drivers, melhorando ainda mais a eficiência da entrega. É preciso utilizar um software de roteamento e agendamento que permita métricas de desempenho para que o gestor possa encontrar áreas potenciais de melhoria. Mostrar a seus clientes quando eles devem esperar seu pacote usando um modelo de comprovante de entrega ou por meio de notificações de entrega ao vivo. Usar o comprovante de entrega aumenta a experiência do cliente diante de prazos perdidos ou atrasos. Acompanhar tudo e criar transparência para economizar tempo e aumentar a satisfação e a confiança do cliente (MUSETTI, 2001).

Se o gestor for transparente, não precisa perder tempo inventando desculpas sobre o motivo dos atrasos. O rastreamento de entrega deve ser ao vivo, e uma opção é mostrar a quantas paradas o motorista está de sua casa e o tempo de entrega esperado. Por fim, o comprovante de entrega pode ser eletrônico, incluindo inclusive uma foto do pacote na casa do cliente. Etapas simples podem ser tomadas hoje para melhorar sua eficiência de entrega e obter mais receita à medida que o gestor conclui mais trabalhos por dia. Aumentar ainda mais sua receita e eficiência com automação por meio de software de programação e otimização de rotas. Um software de gerenciamento de entrega fornece automaticamente rotas completamente otimizadas com base nas informações que o gestor importa para o software e dados em tempo real, dando a o gestor mais tempo para trabalhar em outras tarefas.

2.1.2- PORTFÓLIO DE PRODUTOS

As vendas de alimentos congelados continuam a apresentar uma tendência ascendente, à medida que os consumidores estocam uma variedade de alimentos congelados e preparam mais alimentos em casa. As inovações de produtos têm se concentrado em ingredientes orgânicos, formulações mais sofisticadas com temperos internacionais e nutrição com crescimento em frutas e hortaliças (GRAY; LARSON, 2009).

Os consumidores estão buscando a estabilidade do prazo de validade combinado com os ingredientes saudáveis disponibilizados. Alimentos congelados populares incluem ervilhas, batatas fritas, sorvete, filés de peixe, pão, pizza e frango. Também se experimenta um

aumento na demanda por refeições prontas, alimentos gourmet e outras ofertas especiais. A mudança na demanda significa que a organização deve ser flexível e ágil para fornecer produtos inovadores de acordo com as necessidades do mercado, ao mesmo tempo em que gerencia custos e riscos.

O processamento de alimentos congelados é uma operação complexa, com muitas organizações na cadeia de suprimentos processando uma variedade de frutas, vegetais, carnes e outros ingredientes para preservar os alimentos, mantendo o sabor e o frescor originais. Vê-se muitos processadores recorrendo a sistemas ERP de alimentos congelados para ajudar a melhorar as operações e reduzir o desperdício, dando a oportunidade de reduzir custos e atender às exigências de segurança (DO VALLE, 2015).

Sistemas empresariais modernos ajudam a gerenciar todo o processo, pois os alimentos são limpos e preparados para congelamento e depois submetidos a vários métodos de congelamento rápido. Como exemplo, o congelamento rápido evita a formação de cristais de gelo que degradam o produto (DO VALLE, 2015). As instalações de processamento de alimentos congelados tendem a processar uma grande variedade de produtos com altas contagens de SKUs. Os produtos de marca própria geralmente contêm os mesmos ingredientes que os produtos de marca. As matérias-primas são compradas e recebidas a granel (GRAY; LARSON, 2009).

Para alguns itens, paletes ou recipientes individuais podem variar em peso e exigir a funcionalidade de peso variável para permitir que os pesos individuais de cada paleta sejam capturados e associados a um número de série. As compras estrangeiras podem chegar em um contêiner com muitos SKUs e pedidos de compra por contêiner. Um sistema ERP de alimentos congelados permite processar o recebimento no nível do contêiner (DO VALLE, 2015).

O melhor planejamento e logística da cadeia de suprimentos da categoria são essenciais para o sucesso em alimentos congelados. Esses recursos estão disponíveis no software de gerenciamento da cadeia de suprimentos atual para fabricantes de alimentos congelados. Os parceiros logísticos integrados da cadeia de frio são vitais para gerenciar custos e proteger contra abuso de temperatura (GRAY; LARSON, 2009).

Os sistemas ERP de alimentos congelados capazes precisam fornecer uma variedade de recursos de alimentos e bebidas, incluindo pesos de captura, formulações, controle de lote, HACCP integrado, assinatura eletrônica e uma combinação de pedidos de lote e de execução contínua. O forte apoio a promoções comerciais e descontos também é fundamental. Estes

são os melhores métodos para aproveitar o sistema ERP e enfrentar os principais desafios (DO VALLE, 2015):

- Desenvolver um plano coeso de vendas, operações e finanças (Planejamento SOP) com previsões precisas, capacidades de produção, estoque incluindo pipeline de distribuição e vencimento planejado e métricas financeiras.
- Gerenciar formulações e receitas e fugir de planilhas incontroláveis.
- Integrando insights na produção, incluindo fatores ambientais, como umidade, temperatura e vibração.
- Determinar tendências em lotes e execuções de produção.
- Eliminando a rastreabilidade manual e trabalhosa
- Avaliar o sistema de software de gerenciamento de alimentos congelados adequado ao lote necessário e aos processos contínuos.
- Cumprimento do esquema de segurança alimentar GFSI, como SQF, apoiado por manutenção de registros e planos independentes.

Como resultado, o gestor pode ter requisitos exclusivos de programação e rastreabilidade de lote. Por exemplo, seu ultracongelador pode ser mais lento que o processo de descongelamento, ou o processo de descongelamento pode ser mais lento que o processo de corte ou embalagem. Se o pacote ERP não suportar lotes pré-atribuídos, o gestor pode acabar rastreando os lotes manualmente na linha de produção ou os lotes provavelmente serão misturados. Essa mistura de lotes pode ter consequências adicionais de não conformidade com HACCP ou necessidades de gerenciamento de recall. No mínimo, o gestor precisa garantir que o pacote de ERP que o gestor compra suporte lotes pré-atribuídos prontos para uso se o gestor planeja buscar a certificação de conformidade HACCP (DO VALLE, 2015).

A maioria dos fornecedores de logística não atende às necessidades de entrega de última milha dos fabricantes. Como fabricante de alimentos congelados, o gestor tem mais desafios. O gestor precisa de veículos de entrega com temperatura controlada e tem requisitos exclusivos para encomendar suas remessas por códigos postais devido aos requisitos de temperatura controlada das remessas congeladas. Além disso, com a tendência crescente de Direct to Consumer (D2C) e as expectativas de lead time dos consumidores, o gestor pode querer controlar sua logística (GRAY; LARSON, 2009).

Os requisitos logísticos de um fabricante de alimentos congelados são exclusivos de seu negócio. Se o seu consultor não tiver experiência na implementação de um ERP para um

fabricante de alimentos congelados, o gestor pode ter problemas para atender seus pedidos após a entrada em operação em um novo ERP (DO VALLE, 2015).

Como fabricante de alimentos, o gestor precisa obter a certificação HACCP para seus produtos. Como parte desta certificação, o gestor precisa manter um plano abrangente para rastrear as origens das matérias-primas, rastreabilidade de ponta a ponta de sua produção e manuseio e consumo de produtos acabados. Como resultado, o gestor precisa de extensos processos de gerenciamento de qualidade incorporados em seus processos de aquisição, produção e atendimento (DO VALLE, 2015).

2.1.3- CARACTERIZAÇÃO DO PROCESSO PRODUTIVO

Pesquisas sugerem que os donos de empreendimentos alimentícios veem a necessidade de tecnologia para simplificar as operações. Mas eles também estão nervosos com as complexidades que isso traz para a experiência do hóspede. Muitas vezes, o uso eficaz dessas tecnologias requer integrações complexas (PEINADO; GRAEML, 2007).

Na verdade, a necessidade do momento é coerência, automação e suavidade. A alta concorrência leva ao aumento das demandas de tecnologia para reduzir o trabalho redundante. Um sistema de gerenciamento de empreendimentos alimentícios é um termo coletivo para software que ajuda a otimizar as operações de negócios de alimentos. Ou seja, restaurantes, bares, padarias, cafés, cozinhas em nuvem (escuro, virtual, fantasma), food trucks ou empresas de entrega (PEINADO; GRAEML, 2007).

Ele combina tudo o que há de bom nos sistemas tradicionais de POS (Point of Sale), com ferramentas que gerenciam suas ligações telefônicas, fazem reservas de mesa, agilizam o gerenciamento de estoque, lidam com cobranças, fornecem análises acionáveis e também ajudam nas atividades de marketing, como CRM, programas de fidelidade e construção de uma presença online. Ele também funciona perfeitamente com seus sistemas de tecnologia de restaurantes existentes (seu software de contabilidade e gerenciamento de funcionários) e usa APIs abertas que permitem a integração com qualquer ferramenta de terceiros (PEINADO; GRAEML, 2007).

Isso é fundamental para a experiência do empreendimento alimentício. O gestor deve ser capaz de aceitar reservas de mesa em seu site e gerenciar todas as suas reservas de mesa no sistema de gerenciamento de restaurante. Além disso, SMS e e-mail mantêm seus clientes atualizados sobre as últimas novidades do seu restaurante. Com um sistema de gestão de

restaurantes, esse processo é automatizado após o cadastro do cliente. O gestor pode adicionar categorias aos seus bancos de dados com base em idade, preferências, itens ordenados para personalizar melhor as mensagens em suas campanhas de divulgação (PEINADO; GRAEML, 2007).

O recurso de gerenciamento de inventário permite estocar ingredientes críticos, alertando o gestor antes que eles acabem. Imagine o impacto nas vendas, se digamos que o gestor fica sem o ingrediente principal durante o serviço de jantar movimentado? Isso pode prejudicar seriamente as vendas. Com o gerenciamento de estoque, o gestor também pode medir os ingredientes à medida que os consome (PEINADO; GRAEML, 2007).

Um dos maiores desafios que um restaurante enfrenta é saber o custo de sua comida. Os recursos de gerenciamento de estoque ajudam a determinar isso. Esse recurso também permite reduzir o desperdício. O gestor pode executar uma oferta para limpar o estoque (PEINADO; GRAEML, 2007). Mudanças fáceis no seu menu – Portal de pedidos on-line, gerenciamento de pedidos ou PDV devem ser fáceis. O gestor pode querer atualizar os preços (descobrimos que essa é uma das necessidades mais recorrentes). Portanto, certifique-se de solicitar uma demonstração do processo de atualização do menu antes de fazer uma compra. Ajuda o gestor a obter novos clientes e manter contato com os regulares. O gestor deve procurar recursos que economizem tempo, como segmentação automatizada de clientes. Sua automação de marketing e CRM devem permitir que o gestor se concentre em encantar seus clientes com suas mensagens, ofertas ou eventos.

Gerenciar tudo a partir de uma única interface permite que o gestor seja móvel. O gestor pode então analisar suas métricas de desempenho mais importantes (por saída) para saber se algo requer sua atenção urgente. Seja uma única instância em um único espaço ou várias instâncias em vários pontos de venda, seu sistema de gerenciamento de restaurante precisa ser construído para escala. Seu recurso precisa evoluir. E comprar novas tecnologias sempre pode ser caro (e improdutivo).

Interfaces limpas e fluxos de trabalho simples facilitam a conclusão de ações. A navegação da interface deve permitir que os usuários encontrem o que procuram. Interfaces responsivas móveis permitem trabalhar em movimento. Um bom suporte é contextual, ou seja, o gestor o obtém quando mais precisa. Digamos que o gestor esteja travado operando o software, é quando o suporte deve estar disponível para o gestor. O gestor não deve ficar preso a um problema de software por muito tempo ou quando estiver sobrecarregado com um serviço ocupado.

2.2 MELHORIAS NO PROCESSO

Definem-se como principais melhorias na empresa objeto de estudo:

- A implantação do programa NEX. O NEX é um programa de sistema de gestão comercial gratuito que vai facilitar a rotina do empreendedor. Com ele, o empresário poderá controlar o estoque, registrar as vendas, controlar o caixa, emitir nota fiscal, fazer orçamentos, imprimir recibos e etiquetas, cadastrar clientes, produtos, fornecedores e controlar as contas a pagar;
- Terceirizar a produção: passar a oferecer pacotes semanais de pequenas porções congeladas para solteiros e de marmitas saudáveis para o público fitness, por exemplo, são umas das opções para que o empresário absorva mais clientes e eleve sua receita final atendendo, além dos clientes fixos e aleatórios, nichos de mercado tais como: frequentadores de academia e pessoas que moram sozinhas;
- Nova proposta arquitetônica: pequena reforma no interior do imóvel visando a otimização dos espaços da cozinha, área de serviço e escritório.

2.3 ANÁLISE FINANCEIRA

Uma estratégia de gerenciamento de custos é outro termo para gerenciamento estratégico de custos. Refere-se a um processo de compreensão dos custos totais para melhorar a posição estratégica do negócio e atender aos objetivos de longo prazo. Com base nesse entendimento, aumentam-se os custos que contribuem para a melhoria do posicionamento estratégico do seu negócio e diminuem-se os que o enfraquecem. Os custos que não têm impacto na posição do negócio também são eliminados ou reduzidos durante o processo de gestão estratégica de custos. É importante observar que a razão pela qual os custos aumentam em locais que melhoram a posição estratégica do seu negócio é porque eles contribuem para a experiência do cliente (CARARETO *et al.*, 2006).

Se o gestor cortar custos nessas áreas em vez de aumentar os custos de acordo com suas necessidades, a experiência do cliente será prejudicada e, como resultado, o gestor

perderá vendas. Uma estratégia de gerenciamento de custos não é definitiva e mudará à medida que os objetivos do seu negócio mudarem. O gerenciamento estratégico constante de custos é necessário para garantir que o gestor tome decisões no momento certo para dar à sua empresa uma vantagem competitiva sobre seus concorrentes. Um exemplo de estratégia de gerenciamento de custos é quando as empresas de manufatura lançam um novo produto e cortam custos em áreas que não impactam diretamente os clientes (QUESADO; RODRIGUES, 2007).

Compreender a estrutura financeira do seu negócio é uma das estratégias vitais de gestão de custos. A estrutura financeira do seu negócio também é conhecida como estrutura de capital. Ele define a quantidade de patrimônio e dívida que sua empresa possui. Ele detalha como sua empresa está usando as finanças para que ela funcione. É importante entender a estrutura financeira de um negócio porque revela o valor do negócio junto com o risco. Os empresários devem analisar sua estrutura financeira continuamente. A estrutura financeira de uma empresa pode ser analisada com a ajuda do balanço que pode ser gerado com software de contabilidade (CARARETO *et al.*, 2006).

A estrutura financeira é importante porque permite compreender a disponibilidade de fundos evitando assim problemas como subcapitalização e sobrecapitalização. Também é útil porque permite entender os lucros e como o gestor pode aumentá-los. A estrutura de capital do seu negócio permite que o gestor diminua de forma flexível o capital da dívida de acordo com suas necessidades, pois isso é necessário em determinadas situações. Pode ser útil nos casos em que o custo do capital precisa ser reduzido enquanto o capital do acionista é aumentado. Tudo isso forma a base de uma estratégia de gerenciamento de custos (CARARETO *et al.*, 2006).

O orçamento adequado é uma das estratégias de gerenciamento de custos que toda empresa pode implementar. O orçamento é vital porque garante que seu negócio não falhe. O orçamento permite antecipar despesas e receitas em um determinado período de tempo. Um orçamento pode ser criado mensalmente, trimestralmente ou anualmente, dependendo das necessidades do seu negócio. Deve ser dinâmico para garantir que leva em consideração as mudanças que ocorrem no mercado atual e as mudanças que ocorrem em seus objetivos ao longo do tempo. Um orçamento fornece orientação para o seu negócio e é por isso que é vital que o gestor crie regularmente um orçamento (CARARETO *et al.*, 2006).

Um orçamento só é útil se o gestor o usar. Ou seja, ao final do período orçamentário, o gestor deve comparar o orçamento estipulado e os resultados reais do seu negócio. A lacuna

mostrará onde fazer os ajustes adequados e sobre quais aspectos do seu negócio o gestor está correto. Um orçamento ajuda no planejamento estratégico, pois o gestor precisa de muitos insights sobre seus negócios antes de criar um orçamento sólido. Esses detalhes permitem que o gestor planeje seu negócio de acordo e é mais provável que o gestor crie orçamentos que sejam fiéis ao que realmente ocorre (CARARETO *et al.*, 2006).

Os custos fixos precisam ser reduzidos e isso constitui uma das principais estratégias de gerenciamento de custos. Os custos fixos são estáticos, mas isso não significa que o gestor não possa controlá-los e melhorar sua posição de negócios. O gestor pode empregar várias técnicas para repensar seus custos fixos. Por exemplo, o gestor pode reconsiderar sua estrutura de remuneração de funcionários. Demitir funcionários pode não ser a melhor solução, mas amarrar o salário com base em uma comissão pode ajudar em muitos casos, como vendas. Um vendedor será motivado a trabalhar melhor e fornecer resultados que convertem quando seu salário está vinculado à comissão e ganha mais com melhor produção.

Reduzir seus custos variáveis são estratégias de gerenciamento de custos que o gestor deve ter em mente. Quando os empresários pensam em custos variáveis, eles acreditam que o crescimento dos negócios significa um aumento exponencial nos custos variáveis. Nada poderia estar mais longe da verdade. O aumento da produção não tem que ser igual a um aumento nos custos variáveis porque existem várias maneiras de reduzir os custos variáveis. Por exemplo, o gestor pode procurar descontos. Ao trabalhar com os mesmos fornecedores, o gestor pode solicitar estoque em massa, dependendo de sua necessidade, e solicitar descontos. É provável que os fornecedores ofereçam descontos quando o gestor solicita regularmente uma quantidade específica de estoque (CARARETO *et al.*, 2006).

Alguns fornecedores oferecem um desconto sem que o gestor precise pedir. No entanto, se esse não for o caso com o gestor, então não vai prejudicar seu relacionamento se o gestor simplesmente perguntar. Os descontos por volume geralmente estão disponíveis com quase todos os fornecedores, especialmente aqueles com quem o gestor trabalha há algum tempo. Outra estratégia para reduzir os custos variáveis é garantir que o gestor mantenha apenas os contratos que são rentáveis para o seu negócio. Isso requer uma revisão constante pelo menos duas vezes por ano para garantir que o gestor esteja obtendo as melhores taxas do mercado e um serviço confiável. O gestor deve garantir a renovação do contrato antes que ele expire e fazer compras regularmente para garantir que o gestor esteja recebendo os melhores serviços (CARARETO *et al.*, 2006).

Reservar um tempo para selecionar um software de contabilidade inteligente é uma das melhores estratégias de gerenciamento de custos. Se o gestor não conseguir registrar suas transações e acompanhá-las, não poderá gerenciar seus custos. A compra de uma solução de contabilidade permitirá que o gestor automatize vários aspectos do seu negócio, além de permitir que o gestor acompanhe suas despesas e receitas (QUESADO; RODRIGUES, 2007).

A seguir, constam os relatórios financeiros da Empresa sabor de família, considerando o mês de outubro e novembro de 2021 e janeiro, fevereiro e março de 2022.

Imagem 1 - Relatório de vendas de novembro de 2021

Relatório de Vendas						
Período						
01/11/2021	30/11/2021					
Q. Buscar						
Custo x Valor - Total						
Custo	Total	Lucro	Porcentagem			
R\$ 22.059,71	R\$ 43.714,62	R\$ 21.654,91	98,16%			
Vendas por Tipo		Vendas por Grupo (Custo x Valor)				
Descrição	Total	Grupo	Custo	Total	Lucro	Porcentagem
DINHEIRO	R\$ 6.432,59	BEBIDAS	R\$ 17,67	R\$ 52,98	R\$ 35,31	199,89%
DEBITO	R\$ 12.778,52	DIVERSOS	R\$ 199,00	R\$ 316,60	R\$ 117,60	59,10%
CREDITO	R\$ 16.041,88	PRATOS	R\$ 20.674,23	R\$ 41.374,71	R\$ 20.700,48	100,13%
VOUCHER	R\$ 31,60	SOBREMESAS	R\$ 868,30	R\$ 1.156,13	R\$ 287,83	33,15%
PIX	R\$ 7.787,32	EMPORIO	R\$ 300,51	R\$ 814,20	R\$ 513,69	170,94%
A Faturar	R\$ 721,71					

Fonte: elaborado pelos autores (2022).

Conforme as informações acima, pode-se afirmar que os custos da empresa foram de R\$ 22.059,71 em novembro, apresentando um total de receita de R\$ 43.714,62. A porcentagem de lucratividade foi de 96,16%.

Imagem 2 - Relatório de vendas de outubro de 2021

Relatório de Vendas						
Período						
<input type="text" value="01/10/2021"/>	<input type="text" value="31/10/2021"/>					
<input type="button" value="Q Buscar"/>						
Custo x Valor - Total						
Custo	Total	Lucro	Porcentagem			
R\$ 6.244,28	R\$ 15.269,03	R\$ 9.024,75	144,53%			
Vendas por Tipo		Vendas por Grupo (Custo x Valor)				
Descrição	Total	Grupo	Custo	Total	Lucro	Porcentagem
DINHEIRO	R\$ 3.263,83	BEBIDAS	R\$ 2,33	R\$ 7,00	R\$ 4,67	200,00%
DEBITO	R\$ 4.787,80	PRATOS	R\$ 5.621,24	R\$ 13.642,04	R\$ 8.020,80	142,69%
CREDITO	R\$ 4.920,00	SOBREMESAS	R\$ 331,44	R\$ 774,90	R\$ 443,46	133,80%
PIX	R\$ 2.048,40	EMPORIO	R\$ 289,26	R\$ 845,09	R\$ 555,83	192,15%
A Faturar	R\$ 249,00					

Fonte: elaborado pelos autores (2022).

Conforme as informações acima pode-se afirmar que os custos da empresa foram de R\$ 5.244,28 em outubro, apresentando um total de receita de R\$ 15.269,03 A porcentagem de lucratividade foi de 144,53%.

Imagem 3 - Relatório de vendas de janeiro de 2022

Relatório de Vendas						
Período						
<input type="text" value="01/01/2022"/>	<input type="text" value="31/01/2022"/>					
<input type="button" value="Q Buscar"/>						
Custo x Valor - Total						
Custo	Total	Lucro	Porcentagem			
R\$ 25.402,99	R\$ 48.576,57	R\$ 23.173,58	91,22%			
Vendas por Tipo		Vendas por Grupo (Custo x Valor)				
Descrição	Total	Grupo	Custo	Total	Lucro	Porcentagem
DINHEIRO	R\$ 5.620,52	BEBIDAS	R\$ 63,50	R\$ 174,69	R\$ 111,19	175,11%
DEBITO	R\$ 14.628,85	DIVERSOS	R\$ 719,94	R\$ 1.144,66	R\$ 424,72	58,99%
CREDITO	R\$ 20.917,94	PRATOS	R\$ 23.255,40	R\$ 45.014,85	R\$ 21.759,45	93,57%
VOUCHER	R\$ 2.267,89	SOBREMESAS	R\$ 830,88	R\$ 1.017,29	R\$ 186,41	22,44%
PIX	R\$ 4.692,63	EMPORIO	R\$ 227,60	R\$ 635,37	R\$ 407,77	179,16%
A Faturar	R\$ 882,74	CEIAS	R\$ 305,67	R\$ 589,71	R\$ 284,04	92,93%

Fonte: elaborado pelos autores (2022).

Conforme as informações acima, pode-se afirmar que os custos da empresa foram de R\$ 25.402,99 em janeiro, apresentando um total de receita de R\$ 48.576,57. A porcentagem de lucratividade foi de 91,22%.

Imagem 4 - Relatório de vendas de fevereiro de 2022

Relatório de Vendas						
Período						
<input type="text" value="01/02/2022"/>	<input type="text" value="28/02/2022"/>					
<input type="button" value="Q. Buscar"/>						
Custo x Valor - Total						
Custo	Total	Lucro	Porcentagem			
RS 24.743,13	RS 49.130,03	RS 24.386,90	98,56%			
Vendas por Tipo		Vendas por Grupo (Custo x Valor)				
Descrição	Total	Grupo	Custo	Total	Lucro	Porcentagem
DINHEIRO	RS 4.622,55	BEBIDAS	RS 102,60	RS 270,91	RS 168,31	164,05%
Cheque	RS 1.195,65	DIVERSOS	RS 603,84	RS 1.009,90	RS 406,06	67,25%
DEBITO	RS 16.027,97	PRATOS	RS 22.934,90	RS 45.914,75	RS 22.979,85	100,20%
CREDITO	RS 18.080,17	SOBREMESAS	RS 796,42	RS 1.119,18	RS 322,76	40,53%
VOUCHER	RS 1.639,40	EMPORIO	RS 190,38	RS 524,29	RS 333,91	175,39%
PIX	RS 6.752,82	CEIAS	RS 115,00	RS 291,00	RS 176,00	153,04%
A Faturar	RS 1.486,13					

Fonte: elaborado pelos autores (2022).

Conforme as informações acima se pode afirmar que os custos da empresa foram de R\$ 24.743,13 em fevereiro, apresentando um total de receita de R\$ 49.130,03. A porcentagem de lucratividade foi de 95,56%.

Imagem 5 - Relatório de vendas de março de 2022

Relatório de Vendas						
Período						
<input type="text" value="01/03/2022"/>	<input type="text" value="24/03/2022"/>					
<input type="button" value="Q Buscar"/>						
Custo x Valor - Total						
Custo	Total	Lucro	Porcentagem			
R\$ 24.792,20	R\$ 45.814,61	R\$ 21.022,41	84,79%			
Vendas por Tipo		Vendas por Grupo (Custo x Valor)				
Descrição	Total	Grupo	Custo	Total	Lucro	Porcentagem
DINHEIRO	R\$ 3.571,35	BEBIDAS	R\$ 107,00	R\$ 353,98	R\$ 246,98	230,82%
DEBITO	R\$ 12.176,70	DIVERSOS	R\$ 1.049,02	R\$ 1.577,40	R\$ 528,39	50,37%
CREDITO	R\$ 21.123,73	PRATOS	R\$ 22.276,23	R\$ 42.091,74	R\$ 19.815,51	88,95%
VOUCHER	R\$ 1.785,10	SOBREMESAS	R\$ 1.153,09	R\$ 1.502,35	R\$ 349,26	30,29%
PIX	R\$ 7.173,76	EMPORIO	R\$ 192,52	R\$ 271,20	R\$ 78,68	40,87%
A Faturar	R\$ 713,67	PRATOS FAST FISH	R\$ 14,35	R\$ 17,94	R\$ 3,59	25,00%

Fonte: elaborado pelos autores (2022).

Conforme as informações acima, pode-se afirmar que os custos da empresa foram de R\$ 24.792,20 em março, apresentando um total de receita de R\$ 45.814,81. A porcentagem de lucratividade foi de 84,79%.

3 CONCLUSÃO

O presente estudo demonstrou o uso de um software gratuito da internet de gestão comercial para com a melhoria da rotina trabalhista em uma franquia de comida congelada na cidade de São João da Boa Vista - SP.

O Programa NEX é um sistema de gestão comercial que vai facilitar a rotina do empreendedor, controlar seu estoque, registrar as vendas, controlar o caixa, emitir nota fiscal, fazer orçamentos, imprimir recibos e etiquetas, cadastrar clientes, produtos, fornecedores, controlar as contas a pagar e etc.

Buscou-se também uma intervenção arquitetônica no local com uma nova proposta de ambiente interior: com mudanças nos espaços da cozinha, escritório e área de serviço. Visando a otimização do espaço e uma comunicação visual mais expressiva e atraente.

Pensamos ainda, na terceirização da produção. Onde a SABOR DE FAMÍLIA passaria a oferecer suas marmitas a congeladas a nichos de mercado específicos tais como: usuários de academias, jovens e solteiras que moram sozinhos e para atividades do terceiro setor, como por exemplo: empresas, escolas e hospitais.

Com as informações do ponto de equilíbrio contábil em mãos, verificamos que: a empresa consegue idealizar e identificar o número a ser trabalhado em vendas ao mês, criando a sua margem de segurança que é o momento acima do ponto de equilíbrio que se pode reduzir, sem que se entre na faixa de prejuízo e com isso consegue prospectar cenários de futuro e objetivos.

Verificamos também que, a empresa trabalha com mais alguns produtos remanescentes (de pequena escala de venda), fora do padrão da franquia, sendo uma boa opção de venda para cobrir custos indesejáveis.

4 REFERÊNCIAS

A Origem das Coisas – **A Origem dos Alimentos Congelados**. Disponível em: <https://origemdascoisas.com/a-origem-dos-alimentos-congelados/>. Acesso em: 12 abril 2022.

ANZILIERO, A. **A RENTABILIDADE DOS PRODUTOS CONGELADOS: UM ESTUDO EM UMA INDÚSTRIA DO RAMO ALIMENTÍCIO DE ANTÔNIO PRADO – RS**. Disponível em: <https://repositorio.ucs.br/xmlui/bitstream/handle/11338/1729/TCC%20Angelica%20Anziliero.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 28 abril 2022.

CARARETO, Edson Soares et al. **Gestão estratégica de custos: custos na tomada de decisão**. Revista de Economia da UEG, v. 2, n. 2, p. 1-24, 2006.

DO VALLE, André Bittencourt. **Fundamentos do gerenciamento de projetos**. Editora FGV, 2015.

donnasemola.com - **História dos Congelados**. Disponível em: <http://www.donnasemola.com.br/historia-dos-congelados/>. Acesso em: 19 abril 2022.

FRANCO, Marcelo – SITE: **TechTudo: Aplicativo de finanças: veja cinco opções para gerenciar gastos pessoais** . Disponível em: <https://www.techtudo.com.br/listas/2021/04/aplicativo-de-financas-veja-cinco-opcoes-para-gerenciar-gastos.ghml> . Acesso em: 21 abril 2022.

GRAY, Clifford F.; LARSON, Erik W. **Gerenciamento de projetos**. AMGH Editora, 2009.

LIZ, Patrícia. **A importância da administração financeira da empresa**. Disponível em: <https://www.conferecartoes.com.br/blog/a-importancia-da-administracao-financiera-da-empresa#:~:text=Uma%20correta%20administra%C3%A7%C3%A3o%20financeira%20permite,o%20planejamento%20para%20otimizar%20resultados>. Acesso em: 12 abril 2022.

MUSETTI, Marcel Andreotti. **A Engenharia e as Capacitações para a Logística Integrada**. In: XXIX CONGRESSO BRASILEIRO DE ENSINO DE ENGENHARIA. 2001.

PEINADO, Jurandir; GRAEML, Alexandre Reis. **Administração da produção. Operações industriais e de serviços**. Unicenp, p. 201-202, 2007.

QUESADO, Patricia Rodrigues; RODRIGUES, Lúcia Lima. **A gestão estratégica de custos em grandes empresas portuguesas**. Revista iberoamericana de contabilidad de gestión, v. 5, n. 10, p. 121-143, 2007.

SEBRAE. **Como montar um serviço de alimentos congelados - 1. Apresentação de Negócio**. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/como-montar-um-servico-de-alimentos-congelados,0a187a51b9105410VgnVCM1000003b74010aRCRD#apresentacao-de-negocio>. Acesso em: 19 abril 2022.

SEVERO FILHO, João. **Administração de logística integrada: materiais, PCP e marketing**. Editora E-papers, 2006.

suafranquia.com. **A importância da Arquitetura para o sucesso de um negócio franqueado**. Disponível em: <https://www.suafranquia.com/noticias/especial/2015/04/a-importancia-da-arquitetura-para-o-sucesso-de-um-negocio-franqueado/>. Acesso em: 05 abril 2022.

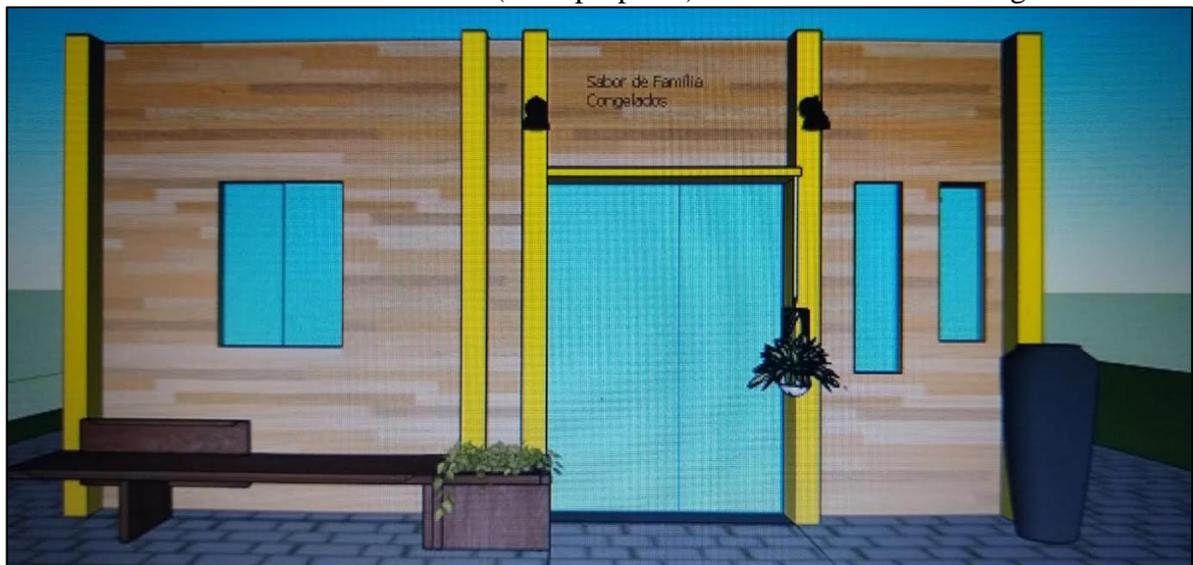
5 ANEXOS

Anexo 1: Página inicial site programa NEX.



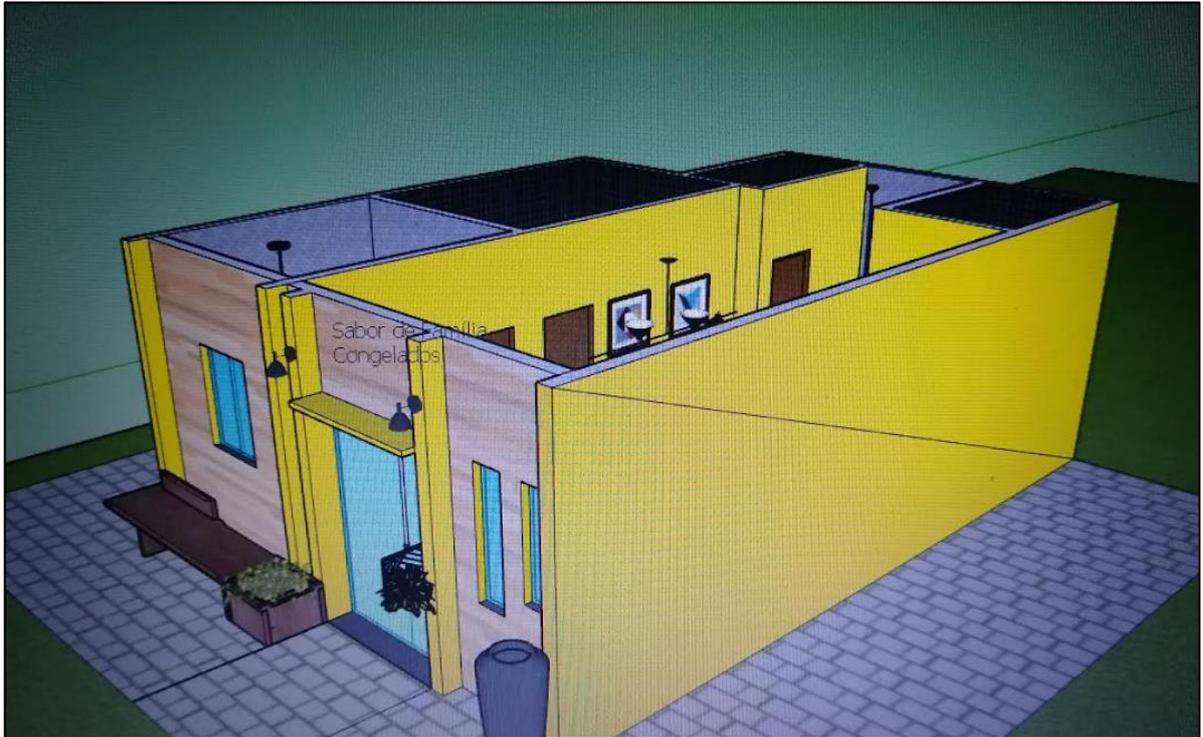
Fonte: <https://www.programanex.com.br/>

Anexo 2: Vista fachada frontal (nova proposta) – Sabor de Família Congelados



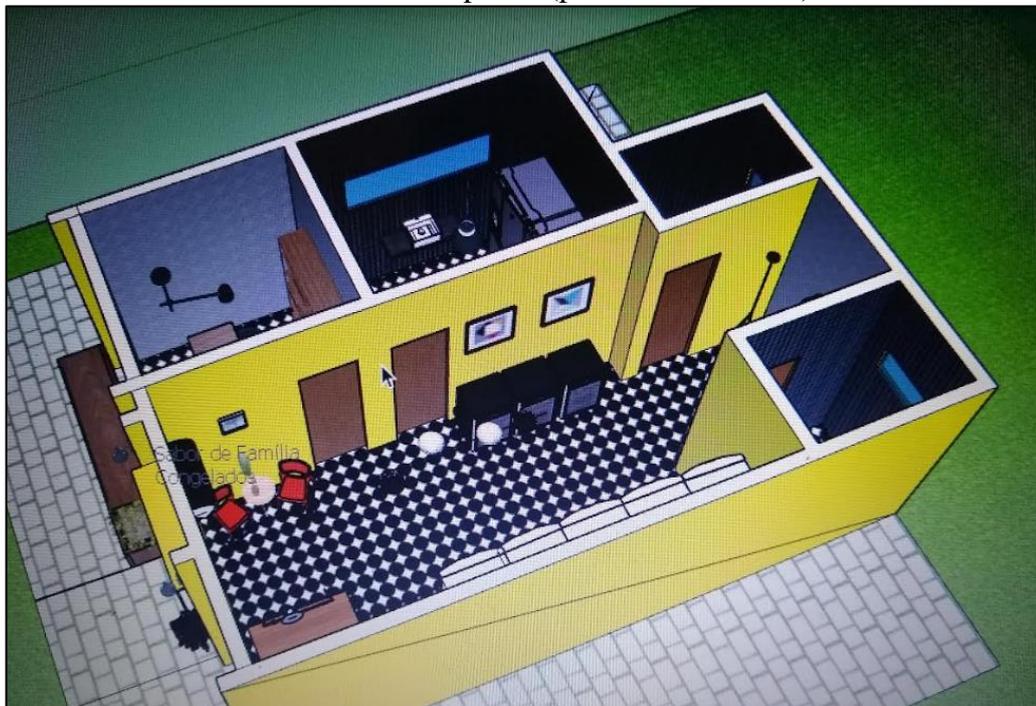
Fonte: autores (2022)

Anexo 3: Vista lateral direita



Fonte: autores (2022).

Anexo 4: Vista superior (planta humanizada)



Fonte: autores (2022).

Anexo 5: Vista lateral esquerda



Fonte: autores (2022).