



UNIFEOB

Centro Universitário da Fundação de Ensino Octávio Bastos

CURSO ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

PROJETO INTERDISCIPLINAR

ELABORAÇÃO DO PROJETO

RESTAURANTE E PIZZARIA BRASEIRO

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP
JUNHO 2019



UNIFEOB

Centro Universitário da Fundação de Ensino Octávio Bastos

CURSO ADMINISTRAÇÃO

PROJETO INTERDISCIPLINAR

ELABORAÇÃO DO PROJETO

<RESTAURANTE E PIZZARIA BRASEIRO>

Gestão Estratégica de Custos – Antônio Donizeti Fortes

Logística Integrada – Elaina Cristina Paina Venâncio

Gestão de Processos – Celso Antunes de Almeida Filho

Gerenciamento de Projetos – Gilberto Peixoto de Carvalho Filho

Administração de Produção – Thiago Nogueira

Alunos:

Israel de Oliveira Elias, RA 16001345

Lucas Jose dos Santos, RA 16001295

Lucas Scherma Vanetti, RA 16001111

Mariana Gomes Martins, RA 16000106

Marília Gabriela Ap Cláudio, RA 16001445

UNifeob
CENTRO UNIVERSITÁRIO OCTÁVIO BASTOS
SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| 1.INTRODUÇÃO | 3 |
| 2 DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO..... | 5 |
| 2.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA | 5 |
| 2.1.1 CARACTERIZAÇÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS..... | 6 |
| 2.1.2 GERENCIAMENTO DE PROJETOS..... | 14 |
| 2.1.3 CARACTERIZAÇÃO DO PROCESSO PRODUTIVO | 19 |
| 2.4.1 MELHORIA NOS PROCESSOS..... | 25 |
| 2.4 ANÁLISE FINANCEIRA | 28 |
| 3 CONCLUSÃO..... | 32 |
| REFERÊNCIAS | 33 |
| ANEXOS..... | 36 |

1. INTRODUÇÃO

O presente projeto tem por objetivo apresentar uma proposta de melhoria de processos tendo como objeto de estudo a empresa Restaurante e Pizzaria Brasileiro, a fim de compreender a estrutura dos processos que acontecem na mesma.

Será apresentado neste projeto sínteses e conceitos apresentados e discutidos nas aulas teóricas e práticas que compõem o 7º módulo do curso de Administração composto pelas 5 disciplinas:

- Logística Integrada que nos possibilitou através de ferramentas e conceitos apresentados em sala de aula, analisar e expor uma cadeia de suprimentos em toda a sua extensão.
- Gerenciamento de Projetos que neste trabalho nos auxiliará para apresentar o processo de criação e desenvolvimento de um produto/serviço, desde sua ideia até a entrega a seu consumidor.
- Administração de Produção que tem por objetivo nos auxiliar na caracterização do processo produtivo e todas as suas etapas da empresa objeto de estudo.
- Gerenciamento de Processos esta que será o objetivo geral deste processo, pois nos auxiliará para entender os processos existentes na empresa e por fim propor melhorias.
- Gestão Estratégica de Custos que nos possibilitará identificar todos os custos existentes nos departamentos da empresa reata-los a fim de encontrar um ponto de equilíbrio econômico.

Em todas as disciplinas que auxiliaram na elaboração deste trabalho, entende-se, que quando a empresa promove um entende da gestão de logística de seu estabelecimento, objetiva atrair resultados e que influenciaram diretamente na qualidade e nos resultados financeiros. O estoque de um restaurante é um pouco mais abrangente, entendendo se que a matéria prima estocada são produtos perecíveis, e mercadorias de alto valores, já que o restaurante escolhido para o estudo de caso, trabalha com um ampla variedade de pratos sofisticados, e uma grande diversidade de seus produtos. As alternativas encontradas pelos gestores do estabelecimento é comprar em grande quantidade de mercadorias, acarretando perda da qualidade de seus produtos, prazo de validade, e falta de alguns itens em estoque na hora de manipular os mesmos.

Esse trabalho tem como objetivo analisar e gerir um modelo para uma melhor gestão de estoque para o restaurante, que poderá reduzir custos, reduzir perdas de matérias primas, satisfação do cliente, e entender seu processo de produção e logística para melhorar seu desempenho a curto e longo prazo.

2 DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO

2.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

O Restaurante Braseiro, localizado Av. Manoel Gomes Casaca, 133 em Vargem Grande do Sul - São Paulo, 13880-000 tem por sua origem um projeto empreender do Sr. Aldemir e Sua esposa Sra. Elis, onde iniciaram o atendimento ao público em um prédio próprio onde residiam, com um pequeno espaço, com a venda de frango assado, porções, além dos pratos tradicionais. Hoje a empresa conta com um quadro de 28 funcionários, tendo como a distribuição de cargos entre gerente geral, chefe de cozinha, cozinheiros, serviços gerais, faxineira, barman, auxiliar de escritório, garçons, atendentes, pizzaiolos, ajudantes e auxiliares, saladeiras.

Após muito empenho e dedicação, passaram a atender em uma pequena rotisserie apenas com vendas de marmitex. Com o trabalho bem feito, qualidade e preço justo, a procura cada vez maior por parte dos seus clientes, eles decidiram investir e reformaram o prédio, tornando-se um restaurante de pequeno porte, porém, com público cada vez mais regular.

O atendimento diferenciado e atencioso, as maravilhas receitas oferecidas, e um movimento cada vez mais crescente, possibilitou ao casal investir em um prédio maior, este construído especialmente para atender como restaurante e pizzaria, trazendo mais espaço e conforto para família, happy hour com amigos e encontro em grande número e festas. Apesar do crescimento e mudança na infraestrutura, o Restaurante Braseiro mantém o mesmo tempero caseiro de sempre, que encanta quem vem saborear nossas delícias.

A empresa Restaurante Braseiro e Pizzaria atende não somente a cidade de Vargem Grande do Sul, mas também a toda região abrangente em um raio de 150 km.

Tem um ótimo espaço para atender mais de 200 pessoas, contam com uma infraestrutura para eventos com um salão próprio para eventos, tais como casamentos, aniversários, jantares, palestras.

Para entender a necessidade do restaurante, foram feitas visitas técnicas e aplicado questionários, onde foram relatados problemas com o controle do estoque e comunicação

interna entre os colaboradores, através dos resultados obtidos será elaborado plano de ação para racionar e amenizar os problemas enfrentados pelos gestores da empresa.

2.1.1 CARACTERIZAÇÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

Nos últimos anos, a logística saiu do patamar de área operacional e passou a contribuir mais ativamente com estratégias que ajudam a promover melhorias e alavancar os resultados do negócio. Com grandes avanços surge o conceito da logística integrada.

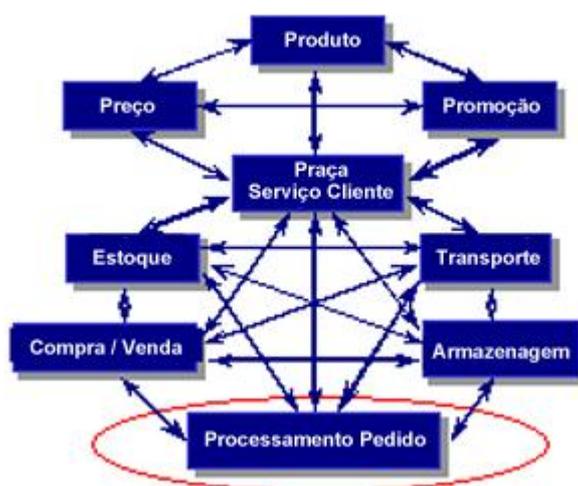
Os resultados foram que com sua evolução, os gestores podem gerenciar a cadeia de suprimentos de maneira sucinta e estratégica.

Os fatores de sucesso da logística integrada, podem ser consideradas eficaz através de vários níveis que compõe, desde a redução de custo, e serviços contínuos melhorados.

De acordo com Sinchi, Levi et al.,(2003), para uma gestão de logística ser precisa ela deve utilizar e integrar de maneira eficaz, os fornecedores, fabricantes, para que os produtos sejam distribuídos em quantidades certas, sua distribuição e localização no tempo preciso, com o objetivo de satisfação de serviços prestados e economia de custos.

Ela não é apenas composta por deslocamentos de mercadoria e sua distribuição, nela está um conjunto que envolve informações. E a comunicação é primordial para obtenção de seus resultados.

Figura 1 – O conceito de logística integrada e o papel da informação



Cadeia logística pode ser definida como o ciclo da vida dos processos que compreendem os fluxos físicos, informativos, financeiros e de conhecimento, cujo objetivo é satisfazer os requisitos do consumidor final com produtos e serviços de vários fornecedores ligados. Com o foco voltado para outros processos, que não sejam apenas atividades logísticas, o trabalho de melhoria contínua e otimização das rotinas de trabalho passa a existir ao longo de toda a cadeia, o que acaba beneficiando todos os elos envolvidos.

Os elos que representam melhores índices de produtividade, redução de custos ao longo de toda a cadeia, aumento da lucratividade, criação de valor e, principalmente, aumento da vantagem competitiva, uma vez que as empresas deixam de ser competidores isolados e passam a competir como uma cadeia no mercado.

Ela pode ser responsável pelo sucesso das empresas, e também o insucesso, caso os seus gestores não tenha o conhecimento fundamental para essa grande ferramenta.

2.1.1 OBJETIVO DO TRABALHO

Para esta unidade de estudo foi necessário entender como funciona todas as etapas que a logística compõe dentro da empresa, como o relacionamento com seus fornecedores, distribuição, compras, seu estoque, armazenamento, matéria prima e clientes.

Quais são os principais desafios dos gestores da empresa, suas metas e como é feito a gestão de estoque da empresa avaliada.

Ter uma logística bem definida, para que os produtos processados chegue aos seus clientes com qualidade, e assim ter rentabilidade no seu segmento e continuar competitiva no seu mercado.

2.1.1.1 FORNECEDORES

A escolha de fornecedores para uma empresa é um dos fatores mais importantes dentro da logística, pois é com ela que a matéria prima mostrará o perfil de seu negócio.

A seleção de matéria-prima é o que define a qualidade de um produto ao final de sua produção.

No estudo de caso proposto está relacionada a uma empresa do ramo alimentício, a escolha dos ingredientes irá ajudar o restaurante a entregar um produto final com muito mais qualidade aos seus clientes.

Os critérios de avaliação de seleção dos fornecedores devem ter como objetivo, matéria prima de qualidade certa; entrega rápida, e produtos entregues no momento certo.

Os fatores de sucesso de parcerias com os fornecedores devem levar em conta:

- Qualidade e experiência do fornecedor naquela atividade;
- Questões de segurança, meio-ambiente e saúde;
- Custos;
- Critérios de medição do serviço que vai ser executado;
- Certificações (ISO, entre outras) da empresa;
- Indicadores de desempenho (avaliação);
- Procedimentos internos escritos (padrões);
- Sigilo das informações;
- Sistema tecnológico a ser utilizado;
- Cadastrado do fornecedor no sistema da empresa;
- Qualificação tributária, financeira e fiscal (Patrimônio Líquido, Certidões negativas);
- Localização do fornecedor.

Não se apegue apenas a um fornecedor para cada tipo de produto. Varie a quantidade de fornecedores para que você não corra o risco de ficar sem sua matéria-prima.

Tendo vários fornecedores o restaurante poderá ter uma pesquisa de preços e escolher sempre o melhor para ser entregue.

Tenha em sua lista pelo menos 3 fornecedores para cada tipo de produto, pois assim poderá comprar o melhor de cada um.

Poderá pesquisar preços e prazos de entrega, não correndo o risco de ficar em falta com um determinado tipo de produto.

Para Pires (2004) desenvolver fornecedor é qualquer atividade que uma empresa realiza com o intuito de melhorar o desempenho e/ou capacidade do fornecedor no curto ou longo prazo.

A escolha do fornecedor certo irá selecionar as matérias primas e aprimorando a qualidade dos seus produtos.

O gestor deve ser criterioso e ter regras claras na hora de escolher os seus fornecedores e levar em conta que fatores que determinaram o sucesso do seu empreendimento.

2.1.1.2 ESTOQUE

A importância do tema cresce especialmente quando lembramos que a gestão de Estoques tem relação direta com os resultados financeiros de um negócio. Quando efetuada corretamente, ela auxilia na redução de custos por meio do controle de excessos e desperdícios, e aumenta a lucratividade.

Conforme Ballou (2009) o estoque de uma empresa tem por finalidade; melhoria contínua como; melhorar de seus serviços; economias na produção e nas compras de seus produtos, suprir a demanda e ter como característica a disponibilidade de seus insumos na escala de transporte qualidade da matéria prima adquirida.

Os estoques são materiais e suprimentos (ALVAREZ, 2003; MÖLLER; TÖRRÖNEN, 2003) que a empresa mantém para vender ou fornecer algum tipo de produto ao processo de produção interno ou externo, podendo variar a quantidade conforme o tipo de produto ou seu modelo.

Um dos aspectos que está interligada a logística é a gestão de estoque, o controle do estoque é fundamental para que a empresa consiga reduzir seus custos, levando como critério que a mesma não deva possuir matéria prima em excesso no seu estoque, tendo em vista outros custos como energia elétrica, manutenção, perda de matéria prima e a perda de qualidade de seus produtos finais.

O gestor deve ter que os fatores de sucesso não estão ligados à quantidade do estoque que a empresa possui, mas sim com demanda de sua produção.

Assim, a gestão de estoque é uma das chaves para o sucesso das empresas, visto que objetiva garantir o estoque ideal para a atividade, ou seja, impedindo que haja excesso ou falta de estoques e assegurando que sempre que um cliente solicitar um produto, ele seja fornecido.

2.1.1.3 Principais métodos de gestão de estoque

Messias (1987) destaca que o objetivo da gestão de estoque é dar excelência no investimento, aumentando o uso dos meios internos da empresa, diminuindo as necessidades de capital investido. O controle de estoque tem como o objetivo planejar e controlar o material armazenado na empresa.

Existem diferentes métodos de gestão de estoques os mais utilizados são cinco métodos utilizados pelas organizações, entre os citados são eles; o método PEPS que

significa o primeiro a entrar, primeiro a sair; UEPS (último a entrar, o primeiro a sair); Custo médio; Just in time; Curva ABC.

- PEPS é a metodologia segue o princípio de que as mercadorias mais antigas do estoque são as que devem ser vendidos primeiro, evitando que os itens fiquem obsoletos. Daí o emprego da sigla PEPS, que significa “primeiro a entrar, primeiro a sair”.

Trata-se de um dos métodos de gestão de estoque mais utilizados pelas empresas na atualidade, com a tendência de aumento constante dos preços dos itens de estoque, esse modelo tende a valorizar o estoque pelo valor mais próximo ao praticado no mercado, uma vez que ele será composto pelos itens que foram adquiridos mais recentemente.

- UEPS é o contrário da metodologia anterior. Sua sigla significa “último a entrar, primeiro a sair”. Dessa forma, o produto mais recentemente incorporado ao estoque da empresa é o primeiro que deve ser disponibilizado para as vendas.

Esse método de controle de estoque não é recomendado para empresas que trabalham com produtos perecíveis, e exigem métodos de controle ainda mais elaborados para que a empresa não venha a sofrer com avarias e perda de produtos.

Uma vez que os custos das mercadorias vendidas são calculados pelo valor dos produtos mais novos, essa metodologia faz com que o lucro contábil das empresas seja menor e, por isso, essa prática é vedada pela Receita Federal para fins cálculo do Imposto de Renda, podendo ser utilizada somente para objetivos gerenciais.

- CUSTO MÉDIO

Também chamado de Média Ponderada Móvel, esse método renova os valores do estoque a cada vez que há uma nova entrada de itens, por meio do cálculo de uma média ponderada.

A média é o resultado da soma dos valores dos produtos antigos com os valores dos produtos novos, dividida pela quantidade total de itens disponíveis no estoque.

Esse método é ideal para empresas cujos valores de seus itens de estoques não sofram grandes oscilações. Mesmo assim, é preciso adotar controles adicionais para verificar se o estoque não está super ou subavaliado.

Vale lembrar que o Custo Médio e o PEPS são os únicos métodos de gestão de estoque aceitos pelo Ministério da Fazenda para fins de cálculo do Imposto de Renda.

- JUST IN TIME

O Just in Time (literalmente traduzido como “no momento exato”) é um método de gestão desenvolvido especialmente para promover a redução de custos, no qual o nível do estoque é mantido no menor nível capaz de atender as demandas da empresa.

A função do Just in Time nada mais é que a realização de todo um processo em um tempo certo e justo. Parte das empresas que o utilizam são aquelas que adquirem os insumos para produção após seus produtos já terem vendas ou saídas acertadas. Gitman (2002) acrescenta que a filosofia do Just in time determina que os produtos sejam recebidos na quantidade exata e no momento em que são requisitados na produção.

Essa metodologia requer um acompanhamento rigoroso por parte dos gestores, a fim de evitar que a empresa perca boas oportunidades de vendas por não ter estoque suficiente de produtos para atender às demandas.

Para que esse método funcione, é preciso contar com bons fornecedores como parceiros, para que as requisições sejam atendidas com agilidade e na frequência necessária.

- **CURVA ABC**

Esse método da curva ABC de gestão baseia-se em três pilares fundamentais para estabelecer a importância da manutenção de cada produto no estoque. São eles: o giro, o faturamento e a lucratividade.

Para Chiavenato (1991) a classificação ABC é uma ferramenta administrativa do controle de estoques e baseia-se no princípio de que maior parte dos investimentos nos insumos ou produtos em estoque estão centralizados à um pequeno número de itens. Este tipo de classificação pode organizar os estoques por quantidade ou ordem de valor monetário.

De acordo com esses critérios, os itens de estoque são classificados em três tipos:

Itens de tipo A: são as mercadorias mais importantes e com maior valor. É preciso ter controle absoluto, visto que se trata dos itens mais valiosos para a empresa, embora possam não ser os mais numerosos. São produtos com giro razoável, mas que geram alta lucratividade e faturamento.

Itens do tipo B: são os bens de valor médio e, por isso, não são aplicados controles tão rigorosos como aqueles aplicados aos itens classificados como A. No entanto, é preciso controlar, principalmente, a quantidade desses itens em estoque, visto que eles tendem a ser os mais numerosos.

Itens do tipo C: são os menos valiosos para a empresa, de modo que não é tão importante adotar muitos controles para eles. Esses itens, frequentemente, podem ser excluídos dos inventários rotativos, por exemplo. Eles devem ser mantidos em pequenas quantidades no estoque, apenas para garantir o atendimento de eventuais demandas.

2.1.1.4 ESTUDO DE CASO RESTAURANTE BRASEIRO

O estudo de caso foi realizado em uma empresa do ramo alimentício, O Restaurante Brasileiro, localizado Av. Manoel Gomes Casaca, 133 em Vargem Grande do Sul - São Paulo, 13880-000, por método quali-quantitativa e referencial teórico, e visitas para o acompanhamento dos processos utilizados pela empresa, foi feita a análise no modelo de gestão de estoque utilizado na empresa.

A partir das análises e do estudo de caso foi proposto uma metodologia que ajude a empresa a gerir seu estoque de maneira eficiente e eficaz, já que a mesma relatou através das pesquisas que não tinha um modelo padrão de gestão de estoque.

2.1.1.5 Resultados

Os questionários aplicados e visitas a empresa mostrou que a empresa não tem um modelo padrão de gestão de estoque, através dos levantamentos de dados, foi elaborado um modelo que seja adequado a necessidade da empresa, foi proposto os métodos PEPS e a Curva ABC, pois se trata de uma empresa que trabalha com produtos perecíveis e não perecíveis.

Para o método PEPS, como o estoque ocorre semanal, foi feito algumas sugestões de melhorias para os gestores da empresa, para a utilização desse método.

O problema que mais foi questionado pelo gestor foi a falta de itens no estoque, por falta de organizações dos próprios funcionários e responsáveis do estoque.

Para muitos gestores o controle do estoque é algo difícil de ser administrado, mas o mais difícil mesmo não é criar ou implementar processos mas sim fazer com que estes processos seja realizados diariamente.

Foi sugerido para a primeira etapa do processo de reformulação do estoque da empresa;

1. Criação de um formulário de pedido para cada categoria do estoque, como carnes, peixes, produtos congelados, produto enlatados, bebidas, hortifrúti, material de limpeza e etc.

2. O formulário de pedido deve incluir colunas como descrição, quantidade, unidade (kg, lt, gr, un), tipo de produto, observação, pessoa solicitante, visto do conferente, data da solicitação.

3. Os itens pedidos no formulário devem ser organizados de acordo como são organizados no estoque. Isto facilita a separação e o processo de organização do estoque. Arrume os alimentos na sequência: seca, refrigerada e congelada.

4. Decida quantas vezes e em quais dias você vai fazer o pedido de produtos para cada categoria. Por exemplo: refrigerante, cerveja, vinho: segunda feira;

Produtos e laticínios: duas vezes por semana;

Carnes e frutos do mar: duas vezes por semana;

Mercearia: segunda feira;

Hortifrúti: Diário

5. Faça uma média do consumo de cada item e deixe anotado em uma planilha. Isto o ajudará no momento das compras para não comprar demais nem de menos. E faça sempre o planejamento das compras pensando no consumo do final de semana.

6. Não deixe de organizar os produtos por datas de validade ou utilizando o PEPS (Primeiro a Entrar é o Primeiro a Sair)

7. Designe uma pessoa específica para manusear o estoque. Caso isto não seja possível designe pessoas por setor, mas não permita que o estoque fique sempre aberto com livre acesso.

8. Para a última etapa do processo foi sugerido, implementação de um sistema integrada de entrada e saída do estoque, assim para facilitar o acesso do gestor, evitar perdas, poder investir em outras melhorias do estoque, já que é um dos principais problemas da empresa.

Para a segunda etapa da reestruturação da gestão do estoque do restaurante foi feita a listagem dos itens que compõe o estoque da empresa, e para essa etapa foi utilizada a classificação ABC. Definiu o critério a ser analisado; Coletar os dados, listar todos os itens, seus consumos e seus preços unitários;

A análise da curva ABC, é utilizada para definir de maneira econômica e como controlar os produtos do estoque, visto que, com a curva ABC é possível compreender que nem todos os itens em estoque merecem a mesma atenção por parte dos gestores. Essa ferramenta é um grande passo para melhorar o controle decisivo do estoque, reduzindo o investimento e custos operacionais.

Foi feita uma análise na tabela em comparativo com a classificação ABC, a tabela 1 mostrou os produtos que têm maiores rotatividades no estoque da empresa avaliada.

Tabela 1: Classificação ABC

| RESTAURANTE BRASEIRO | | | | | | |
|---------------------------------|---------------------|------------------|------------|-----------------|---------|---------------|
| TABELA DE PRODUTOS (ABRIL/2019) | | | | | | |
| ORDEM | ITEM | (consumo mensal) | Valor Unit | Valor TOTAL R\$ | % | Classificação |
| 1 | PICANHA KL | 550 | 40 | R\$ 22.000,00 | 74,31% | A |
| 2 | FILE MIGNON | 450 | 35 | R\$ 15.750,00 | 53,20% | A |
| 3 | MUSSARELA | 350 | 19 | R\$ 6.650,00 | 22,46% | A |
| 4 | CERVEJAS 600 | 400 | 8 | R\$ 3.200,00 | 10,81% | B |
| 5 | REFRIGERANTE 290 ML | 300 | 2 | R\$ 600,00 | 2,03% | B |
| 5 | SUCO COPO 300 ML | 200 | 2 | R\$ 300,00 | 1,01% | B |
| 6 | REFRIGERANTE 600 ML | 300 | 3 | R\$ 900,00 | 3,04% | C |
| 8 | BATATA FRITA KL | 200 | 4 | R\$ 704,00 | 2,38% | C |
| 9 | FRANGO | 150 | 10 | R\$ 1.500,00 | 5,07% | C |
| | | | | R\$ 29.604,00 | 100,00% | |

Fonte: Elaborada pelo grupo

Fazendo uma análise dos dados obtidos, observou-se que os itens pertencentes a classe A devem merecer maior importância para o controle, já que representam 74,31% de valor da quantidade consumida do estoque. A classe B apresenta valores intermediários de consumo, 22,46%. e quantidade consumida do estoque, 35,3%. Por fim, a classe C mostrou ter pouco volume consumido dos itens com 11,48%, mas mostrou ter valor baixo no valor consumido de estoque, 5,43%, em relação às outras classes.

2.1.2 GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Neste trecho do trabalho, será abordado conteúdo referente à matéria de Gerenciamento de Projetos que é uma competência estratégica para as organizações, que traz como foco a aplicação de conhecimentos, habilidades e técnicas para a execução de projetos de forma eficiente e eficaz, permitindo com que elas unam os resultados dos projetos com os objetivos do negócio, assim, melhorando o desempenho de um produto em seu respectivo mercado.

Por se tratar de uma empresa cujo ramo de atividade é o alimentício, é necessário que a mesma possua um portfólio de produtos altamente variado, para que seja capaz de atender às necessidades dos seus clientes e, ao mesmo tempo, oferecer novidades relacionadas aos produtos do segmento.

O Restaurante Braseiro possui em seu cardápio a opção de mais de 50 opções de pizzas, lanches, pratos a la carte, saladas, porções, peixes e frutos do mar, possuindo também um setor de delivery, que presta serviços de entregas e encomendas além de atender nos horários de almoço com a pista de self service com churrasqueira integrada, oferecendo uma

ampla variedade de pratos para atender seus clientes. Este mix de produtos possibilita ao restaurante atender aos mais variados nichos de mercado, atendendo desde eventuais turistas até empresas locais.

2.1.1.1 DESENVOLVIMENTO E GERENCIAMENTO DE DADOS DO PRODUTO

Se empenhando em trazer novidades e oferecer o melhor para seus clientes, o restaurante acrescenta constantemente novos pratos em seu cardápio, que se dividem entre pizzas, porções e a lá carte.

A responsabilidade pelo desenvolvimento e implantação dos novos pratos fica por conta das próprias donas do restaurante que constantemente atualizam as receitas e pratos assim evitando que se tornem repetitivos.

Geralmente buscam inspiração em receitas tradicionais da cozinha italiana, mas também procuram trazer pratos que são tendências em outros grandes restaurantes, acrescentando ingredientes regionais, o que torna seus pratos mais exclusivos.

Assim, para que o processo de desenvolvimento de novos pratos seja eficiente é necessário que passe por três etapas que são o pré-desenvolvimento (pesquisa e testes iniciais), desenvolvimento (busca de fornecedores e treinamento da equipe) e pós-desenvolvimento (acompanhamento dos resultados) que consistem em:

Pesquisas e testes iniciais

- Montagem e degustação dos pratos sugeridos para aprovação;
- Elaboração das receitas dos pratos do cardápio;
- Busca por fornecedores que possam suprir a demanda de matéria prima relacionadas aos novos pratos;
- Descrição dos dados referentes à ficha técnica dos pratos que serão incluídos no cardápio;
- Definição dos valores de cada prato e análise da viabilidade;

Introdução e treinamento da equipe

- Introdução do prato;
- Orientação e treinamento da equipe sobre o cardápio;
- Acompanhamento da equipe para verificar o desempenho e tempo de produção;

Acompanhamento de resultados

- Monitorar e acompanhar o índice de aceitação dos pratos pelo público, analisando a viabilidade ou não do mesmo.

Como já dizia o velho ditado, “o olho do dono é que engorda o gado”, ou seja, com a presença e acompanhamento dos donos durante o dia-a-dia do restaurante, se torna possível gerenciar com mais eficiência o produto e as operações da empresa. Dessa maneira, são as proprietárias do restaurante que se responsabilizam pelo gerenciamento das vendas realizadas.

Para isso elas utilizam durante os horários de self-service um sistema integrado à balança que permite que os dados referentes às vendas durante o período sejam armazenados no computador principal, facilitando o cálculo do fluxo e fechamento de caixa. Também existem controles através de planilhas e fichas onde são lançadas entradas e saídas de pedidos relacionados ao delivery. Porém durante os dias de rodízios de pizza e pratos a la carte o único método de controle que possuem é o de guias onde são descritos o que foi servido nas mesas e a “apuração” da movimentação e da quantidade de pessoas presentes no estabelecimento, onde consideram que, se a movimentação foi inferior a cem pessoas, então as vendas estão na média.

Utilizando estes dados eles conseguem calcular o ticket médio das vendas, que é calculado através da fórmula:

$$\frac{\text{Valor total das vendas}}{\text{Número total de clientes que compraram}} = \text{ticket médio}$$

Ele geralmente é utilizado para calcular o valor médio que cada cliente gasta com seus produtos, quanto maior for o valor resultante do cálculo, mais os seus clientes estão consumindo no seu comércio. Este indicador serve também para analisar o comportamento do cliente em relação à marca e sua satisfação com o produto, além de fornecer dados úteis para identificar quais são os clientes mais importantes do seu negócio, aqueles que mais contribuem para seu faturamento e lucratividade.

2.1.2.1 PROBLEMAS RECORRENTES

Durante a rotina de serviço dentro do restaurante foram notados alguns problemas que atrapalhavam na produtividade dos pratos e também dificultavam a coleta de dados para controle de caixa e até mesmo de estoque, em dias movimentados era recorrente a falta de ingredientes relacionados a algum prato além de cobrança de pedidos com valor inferior ao que realmente foi consumido na mesa, pois em muitos casos o garçom acabara perdendo o controle das anotações, que até então eram feitas em blocos de notas com caneta e papel. Além disso, não havia uma comunicação eficaz quanto à divisão de tarefas, o que fazia com que os funcionários deixassem de cumprir tarefas importantes antes e após o expediente como, por exemplo, conferência de estoques e separação de ingredientes base para preparação dos pratos.

A fim de fornecer apoio para cada etapa dos processos dentro da empresa, foi elaborado um Plano de comunicação, com foco em oferecer opções de melhorias que podem beneficiar e agilizar os processos dentro da mesma.

Matriz de comunicação: Quadro 1

Plano de comunicação

| PLANO DE COMUNICAÇÃO RESTAURANTE BRASEIRO | Assunto da Informação (o que precisa ser comunicado) | Ação Esperada (Por que deve ser comunicado) | Destinatário (Quem deve ser informado) | Meio ou Método da Comunicação | Emissor (Responsável por comunicar) | Periodicidade (ou momento) |
|---|--|--|--|--------------------------------|---|----------------------------|
| 1. COMO ERA | DIVISÃO DE TAREFAS | Não havia divisão de tarefas no início do expediente. | Garçom | No ato da contratação | Proprietário | Uma vez |
| 1.1 COMO É HOJE | | Comunicado pela dona do estabelecimento, todo início de expediente. Divisão por praças. | Garçom | Verbalmente | Proprietário | Diariamente |
| 2. MODIFICAÇÃO DO QUE JÁ EXISTE | | Mão de obras para sanar demanda em dias de maiores movimento, nos finais de semana | Garçom | Verbalmente | Proprietário | Finais de semana |
| 3. MODIFICAÇÃO SUGERIDA DE ALGO NOVO | | Elaborar um quadro de atividades, delegando tarefas e as praças. | Garçom | Quadro de Avisos | Proprietário | Semanalmente |
| 1. COMO ERA | COMUNICAÇÃO DO PRATO DO DIA | Não havia | Não Havia | Não Havia | Não Havia | Não Havia |
| 1.1 COMO É HOJE | | O garçom comunica a cada cliente que chega a suas mesas. | Cliente | Verbalmente | Garçom | Diariamente |
| 2. MODIFICAÇÃO DO QUE JÁ EXISTE | | Comunicação do prato do dia, poderia ser feita por cardápios específicos para o dia, bem detalhados, que sane todas as dúvidas e perguntas mais comuns. | Cliente | Cardápio | Cardápio | Diariamente |
| 3. MODIFICAÇÃO SUGERIDA DE ALGO NOVO | | Promoção | Cliente | Cardápio | Cardápio | diariamente |
| 1. COMO ERA | COLETA DE PEDIDOS | O atendimento era feito de maneira desorganizada, era mais garçons, o atendimento era rotativo, ocasionando queixas dos clientes | Garçom | Chegada, horário do expediente | Cardápio, Gerente, clientes, funcionários | Diariamente |
| 1.1 COMO É HOJE | | Ao ser acionado o botão "chama Garçom" emite um som e o garçom vem à a mesa designada. | Garçom | Botão com emissão sonora | Cliente | Diariamente |
| 2. MODIFICAÇÃO DO QUE JÁ EXISTE | | O botão "chama Garçom" será silencioso e ao ser pressionado, envia uma notificação para o tablet do garçom responsável pela praça. A implementação do "chama Garçom" silencioso, proporcionará um clima mais agradável por conta da exclusão do ruído. | Garçom | Notificação Silenciosa | Cliente | Diariamente |

Fonte: Elaborado pelo grupo

Continuação da matriz de comunicação

| | | | | | | |
|--------------------------------------|---|---|----------------------|-------------------|----------------|-------------|
| 3. MODIFICAÇÃO SUGERIDA DE ALGO NOVO | | Ao invés de usar o bloco de notas para anotar os pedidos, será utilizado tablets, com um sistema integrado a um painel de informações na cozinha. | Cozinha | Tablet | Garçom | Diariamente |
| | | Ao invés de usar o bloco de notas para anotar os pedidos, será utilizado tablets, com um sistema integrado ao computador do caixa. | Caixa | Tablet | Garçom | Diariamente |
| 1. COMO ERA | COMUNICAÇÃO DOS PEDIDOS À COZINHA E AO CAIXA. | Era tudo manual, cardápio não existia tanta variedade, e não tinha a infraestrutura para atender a grande demanda | Cozinha/funcionários | Bloco de notas | Cozinha/Garçom | Diariamente |
| 1.1 COMO É HOJE | | Após a coleta do pedido, o garçom leva uma via escrita para a cozinha. | Cozinha | Bloco de notas | Garçom | Diariamente |
| | | Após a coleta do pedido, o garçom leva uma via escrita para o caixa. | Caixa | Bloco de Notas | Garçom | Diariamente |
| 3. MODIFICAÇÃO SUGERIDA DE ALGO NOVO | | A comunicação dos pedidos ao caixa será feita/ acessada pelo sistema integrado do tablet do garçom. | Caixa | Tablet | Garçom | Diariamente |
| | | A comunicação dos pedidos à cozinha será feita/ acessada pelo sistema integrado do tablet do garçom. | Cozinha | Tablet | Garçom | Diariamente |
| 1. COMO ERA | COMUNICAÇÃO DE PEDIDOS PRONTOS | Anotações em blocos de papel, o atendimento era feito pelos próprios donos | Donos | Comandas de papel | Donos | Diariamente |
| 1.1 COMO É HOJE | | Após o pedido estar pronto, uma campainha é tocada sem especificação de mesa, e os garçons vão buscar. | Garçom | Bloco de notas | Cozinha | Diariamente |
| 3. MODIFICAÇÃO SUGERIDA DE ALGO NOVO | | Os pedidos serão comunicados pela cozinha pelo sistema integrado e o garçom responsável pelo prato será notificado no tablet. | Garçom | Tablet | Cozinha | Diariamente |
| 1. COMO ERA | FECHAMENTO DE CONTA | A conta era fechada na saída | Donos | Comanda | Do nos | Diariamente |
| 1.1 COMO É HOJE | | O Garçom é chamado a mesa quando o cliente decide fazer o fechamento da conta e o garçom entrega a comanda para o cliente. | Cliente | Bloco de notas | Garçom | Diariamente |
| 2. MODIFICAÇÃO DO QUE JÁ EXISTE | | O Cliente pode optar por não chamar o garçom e ir diretamente ao caixa, pois com o sistema integrado entre garçom/cozinha/caixa exclui a necessidade de que o garçom entregue ao cliente a comanda com os itens consumidos para levar ao caixa. | Cliente | Sistema | Garçom | Diariamente |

Fonte: Elaborado pelo grupo

2.1.3 CARACTERIZAÇÃO DO PROCESSO PRODUTIVO

Para esta unidade de estudo Administração de produção foi adotada conceitos teóricos em sala de aula e estudo de caso, para melhor análise, foi elaborado um questionário quali-quantitativo para obter conhecimentos relacionados a organização dos processos produtivos do Restaurante Brasileiro, assim avaliar o que a empresa necessita e realizar e quais melhorias possam ser adquiridas a curto, médio, e a longo prazo.

Conforme Tubino (1997), o Planejamento de processo produtivo, é responsável por gerar bens e serviços comercializados pelas organizações, assim criando mais de um processo de conversão.

Tendo como visão que processo seja eficaz, a empresa deva usar seus recursos, para produzir seus bens e serviços de maneira que satisfaçam seus consumidores. SLACK et. al (2002). Para a empresa continuar a ser inovadora, ela deve ser criativa e sempre manter seus aspectos para introduzir novas e melhoradas formas de produção, e continuar competitiva perante seus rivais e manter no seu segmento de mercado.

O foco da pesquisa foi no processo produtivo, onde foi coletando informações e interpretar sobre o ambiente organizacional, tipos de processos, e como é feita a gestão da mesma.

As visitas para coleta de dados foi realizada no período quinzenal entre o meses de março e abril, no restaurante Brasileiro na cidade de Vargem Grande do Sul – SP, por meio de entrevista com os próprios donos, gestores e funcionários.

2.1.3.1 Características da empresa Restaurante Brasileiro

O restaurante Brasileiro é uma empresa atuante do ramo alimentício, atualmente tem uma equipe com 28 funcionários operando em dois turnos de trabalho, seu horário de funcionamento é das 07h00min às 15h00min, 16h00min às 23h00min de segunda a domingo.

| 1. DADOS GERAIS DA EMPRESA CONTRATANTE | |
|---|-------------------------------------|
| BRASEIRO RESTAURANTE E PIZZARIA | |
| ÁREA PREDOMINANTE: VARGEM GRANDE DO SUL E REGIÃO | |
| PERÍODO DE EXECUÇÃO: 2 MESES | ETAPA/PARCELA: FINAL |
| RESPONSÁVEL TÉCNICO: BRUNA GENTINA SOUZA | |
| ENDEREÇO: AV: MANOEL GOMES CASACA | Nº: 133 |
| BAIRRO: SANTANA | CIDADE: VARGEM GRANDE DO SUL, SP |
| CEP: 13.880-000 | CONTATOS: (19) 3641-3103 |
| EMAIL: contato@restaurantebraseiro.com.br | |

Fonte: Elaborado pelo grupo

O principal serviço oferecido na unidade é o almoço, que pode ser adquirido pelo consumidor por meio do sistema self-service por kilo com balança, a empresa disponibiliza outros serviços também como vendas a delivery, marmitex, e cardápio com uma ampla variedade para atender seus clientes.

Para a primeira etapa do estudo foi conhecer o funcionamento da empresa, o gestor relatou que a organização das atividades é por meio de divisão e especialização, ou seja, cada funcionário é responsável por uma tarefa específica na produção do seu turno. Essa especialização ocorre na medida em que o funcionário adquire prática e experiência no dia a dia do trabalho, foi observado que somente os dois chefes de cozinha tem especialização na área.

O responsável pela gestão da cozinha descreveu que o cardápio diário foi elaborado pelos proprietários e aprimorado pelo especialista da cozinha, sendo padronizado com rotatividade semanal, ou seja, para cada dia da semana existe um cardápio, e ainda sobre o cardápio foi relatado que um dos principais problemas da empresa é o estoque. A empresa não tem uma gestão de estoque, ocasionando a falta de matéria prima necessária para a produção de seus produtos, outras vezes, alguns alimentos presentes no estoque, apresentam-se deteriorados, impossibilitando o uso. E ainda houve relatos dos funcionários que o modo de preparo dos alimentos não possui um padrão a serem seguidos, os mesmos são fabricados conforme sua experiência e habilidade. Com relação à quantidade de alimentos produzidos,

ele informou que é sempre a mesma todos os dias, em uma quantidade superior à consumida, pois o gerente não aceita faltas no Buffet e prefere a perda ao não atendimento de clientes.

2.1.3.2 Estoque e fornecedores

O responsável pelo setor de compras relatou que baseado na necessidade que as matérias primas vão sendo utilizadas, faz-se um levantamento da quantidade da matéria-prima a ser comprada. O levantamento é feito através dos relatos dos funcionários sobre a falta de determinado item, e assim vai se criando uma lista para ser comprado, sem averiguação do estoque somente no achismo, o que gera diversos problemas, como a falta constante de material.

Para a realização de compra é feita a cotação através do telefone com alguns fornecedores, que geralmente não variam devido ao costume e parceria que o restaurante possui com alguns deles, o que mostra que hoje não possuem uma gestão adequada de fornecedores. A efetivação do pedido se deve, na maioria das vezes, pelo menor preço encontrado na cotação, não levando em consideração o preço dos produtos e os custos.

O recebimento e armazenamento das matérias primas da empresa é realizado pelo mesmo responsável da compra ou outro funcionário que se encontra disponível no local.

Devido que o mesmo funcionário que realiza as compras exerce outras funções na empresa, e este nem sempre está ciente da chegada dos produtos, e nem da quantidade dos mesmos, o que dificulta a conferência, isso gera problemas constantes. Acarretando o pagamento de mercadorias que não foram pedidas, e sendo perdida no estoque por falta de utilização, outro fator analisado foi que os fornecedores acabam tirando proveito da situação, colocando mercadorias a mais do que foi pedido, alegando que o preço do produto estava em oferta naquele período da compra. A matéria prima depois de recebida é distribuída aos lugares de armazenamento, as carnes vão para a câmara fria, assim como os frios, polpas de frutas, peixes entre outros produtos a serem armazenados de acordo com sua perecibilidade.

Não existe um sistema de controle de entrada e saída destes materiais e por não existir uma supervisão neste processo alguns funcionários não armazenam os produtos corretamente, o que acarreta muita perda por deterioração e vencimento. O consumo dos produtos é utilizado com a necessidade de produção dos alimentos sem controle e supervisão.

2.1.3.3 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS PRODUTIVOS DOS SETORES DA EMPRESA

Para esta etapa da pesquisa foi feito a elaboração dos processos descritivos da empresa, cada setor da empresa tem um papel importante na produção, elas estão interligadas.

O planejamento do *layout* consiste de uma estrutura de fases pela qual o projeto deve passar. As fases devem analisar os procedimentos para planejar uma série de ajustes que ajudam na identificação, visualização e classificação de várias atividades, relações e alternativas envolvidas em qualquer projeto de *layout*. (Muther, 2000)

A administração do restaurante é feita pelos próprios proprietários, foi criado um organograma para entender como é feita a gestão da organização.

Organograma da empresa Restaurante Brasileiro



Fonte: Elaborado pelo grupo

A administração do restaurante pode se dizer que é defasada em alguns aspectos, a falta de controle do estoque, a falta de supervisão dos colaboradores, o fluxo de caixa da empresa.

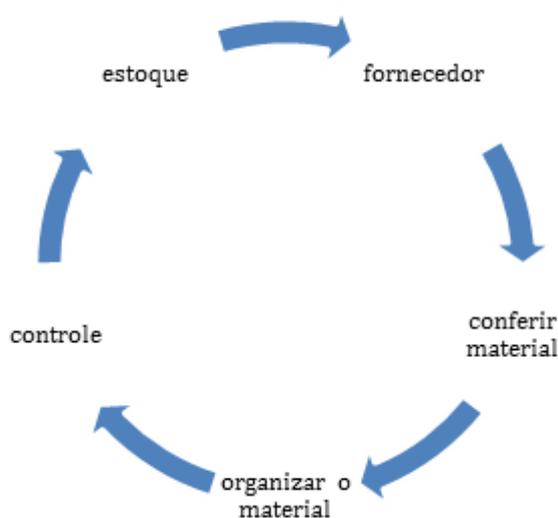
Foi feito algumas sugestões de melhorias para o processo produtivo da empresa.

O Planejamento Controle de Produção serve para verificar periodicamente se as etapas da produção estão dentro dos prazos estipulados, usando um conjunto de funções inter-relacionadas que objetivam comandar o processo produtivo proporcionando uma utilização adequada dos recursos e coordená-los com os demais setores administrativos da empresa (Tubino, 2000).

Com a pesquisa foi elaborado procedimentos para cada setor e melhoria contínua na produção assim gerando uma padronização para que a organização continue operando de maneira eficiente.

2.1.3.1.1 *Estoque e armazenagem da empresa*

O sistema de armazenagem é um dos pontos mais importantes da empresa, pois é nele que se encontra o núcleo de tudo. O almoxarifado é o local responsável pelo armazenamento de todas as matérias-primas utilizadas no restaurante, desde os insumos utilizados na preparação da comida aos os materiais utilizados na limpeza e reposição dos setores. Os locais no qual cada material será alocado devem respeitar as etapas do processo de armazenagem. Estas etapas passam pelo recebimento do material, onde são conferidas as encomendas, após deve ser feita a organização de cada produto de acordo com sua característica. É feito um controle do material encontrado em estoque e a seguir o material é disponibilizado para os seguintes. A imagem 1 é o processo proposto de estoque para a empresa.



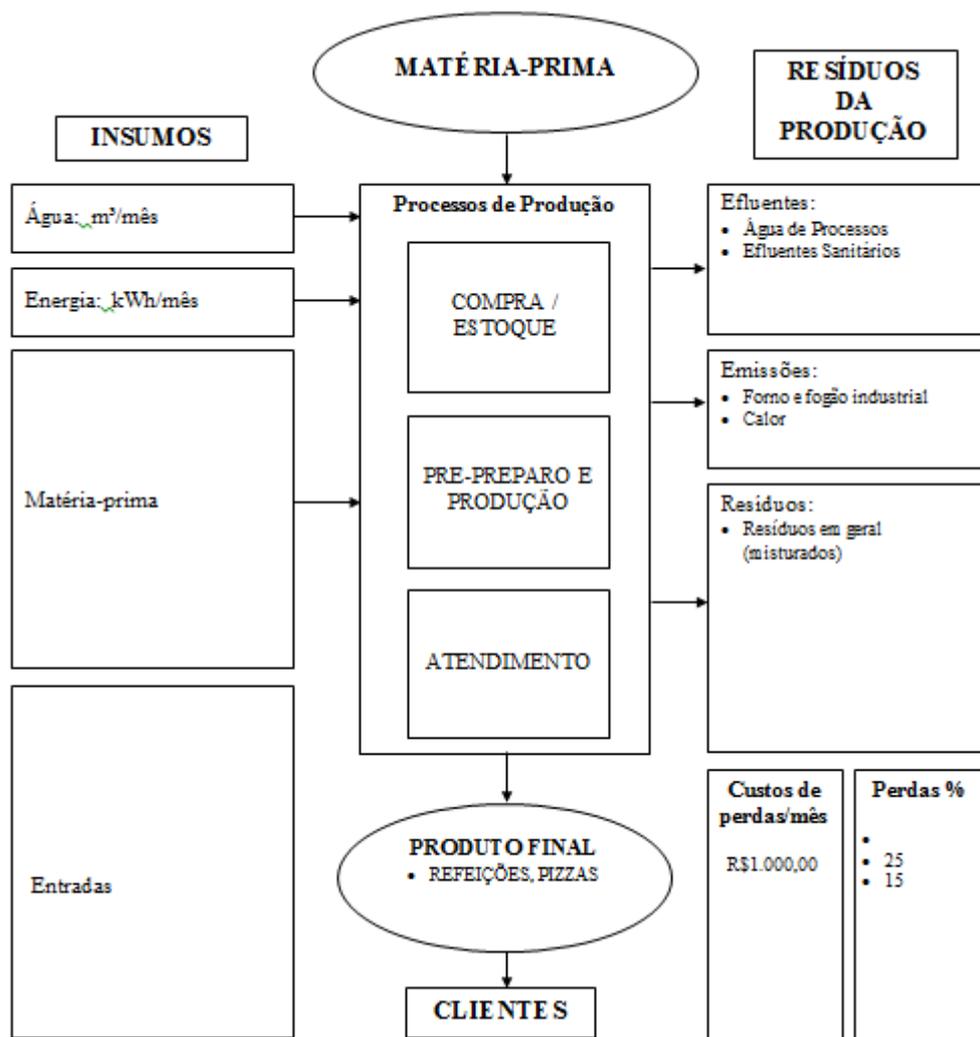
Fonte: Elaborado pelo grupo

Para a resolução da gestão de estoque foi proposto à elaboração de um plano para suprir necessidade da empresa.

Nesse plano foi analisado o ramo que a empresa está inserido, os tipos de matéria prima utilizadas, o fluxo de caixa, a quantidade de alimentos produzidos, e a rotatividade

dos funcionários. O estoque do restaurante é o ponto principal, pois através dele que é abastecido os setores que estão interligados.

A organização dos produtos é realizada de acordo com as características, buscando facilitar o trabalho dos funcionários. Essa organização deve ser planejada, já que este setor deve alimentar outros cinco (cozinha, marmitaria, churrasqueira, pizzaria, salão).



Fonte: Adaptação Sebrae 2005

Para uma gestão de estoque clara e objetiva o gestor deve aplicar uma manufatura de custo baixo, ela abrange alguns requisitos de maneira eficiente e eficaz.

- Produtividade
- Confiabilidade
- Flexibilidade
- Visibilidade
- Qualidade do processo
- Sincronização

- • Funcionários funcionais

Foram feitas algumas sugestões aos gestores para suprir sua principal necessidade;

- • Treinamento Pessoal;
- • Rodízio de função;
- • Ficha técnica de produção;
- • Controle de Estoque;
- • Gestão de Fornecedores;
- • Formulação do cardápio;
- • Previsão da Demanda;
- • Evitar perdas e desperdícios;

Além disso, se faz necessárias campanhas educativas e de capacitação com o intuito de se obter o comprometimento e a conscientização dos funcionários.

Um sistema de informação para melhor gestão de estoque também é essencial para a administração da empresa, gerando informações precisas, controle do estoque, reduzindo custos e perdas desnecessárias.

O presente estudo mostrou que administração de processos é uma ferramenta importante para empresa, entender o processo produtivo da empresa é um dos desafios de muitos empreendedores, mas são poucos que estão dispostos a inserir a essas mudanças, o restaurante mostrou interesse ao plano proposto, já que seu principal problema é a falta de uma boa gestão de estoque.

A reposição de estoque de um restaurante é um fator chave de sucesso. Isso porque ele interfere diretamente nos resultados financeiros e até mesmo na qualidade dos alimentos oferecidos aos clientes.

2.4. MELHORIA NOS PROCESSOS

Na disciplina Gestão de Processos pudemos aprender práticas para nos auxiliar no projeto interdisciplinar, podendo assim realizar a melhoria nos processos da empresa Restaurante e Pizzaria Brasileiro, permitindo otimizar os resultados na organização, sendo assim todos poderão ser beneficiados com a melhoria dos processos operacionais e estratégicos, elevando a empresa de patamar e tornando-a ainda mais reconhecida no mercado.

Para proporcionarmos as melhorias nos processos, primeiramente precisamos entender como o Restaurante e Pizzaria Braseiro trabalha, como o estabelecimento tem um cardápio bem vasto como, por exemplo, a comercialização de pizzas, pratos a lá carte, self-service, pratos executivos, sobremesas, massas em geral, entre outros, a empresa sempre teve um alto índice na compra de seus produtos, porém nunca teve um estoque bem elaborado, acarretando a falta de alguns produtos no estoque e as vezes acontecendo de determinada mercadoria ser comprada por excesso e ultrapassando seu prazo de validade, sendo descartada, gerando um alto prejuízo ao restaurante.

Na empresa há um único funcionário responsável pela compra dos produtos, onde ele elabora a cotação de preço dos produtos junto aos fornecedores, produz a lista com a quantidade que cada ingrediente deve ser comprado e enfim realiza a aquisição dos mesmos, essa centralização em uma pessoa só ficar a cargo de uma tarefa essencial para empresa, é um dos motivos para o estoque ser desequilibrado.

Abordando a parte de almoço e jantar o grupo sugeriu que fosse cronometrado o tempo gasto com cada prato a ser produzido, os garçons foram responsáveis por essa tarefa e o resultado foi o seguinte:

Pratos á lá carte há média é de 30 a 40 minutos, já as pizzas tradicionais o tempo é de 30 minutos e 40 minutos para as pizzas sofisticadas, a empresa conta com um total de 3 garçons por turno, onde conseguem fazer um bom atendimento a seus clientes, e os cozinheiros demonstram rapidez ao fazerem os pratos em menos de 60 minutos, mesmo os pratos mais sofisticados, assim o cliente não tem qualquer tipo de insatisfação com relação ao tempo de preparo do seu pedido.

Como o Restaurante e Pizzaria Braseiro tem seu principal e primordial problema em seu processo na parte de estoque, como falado acima, o grupo propôs as seguintes melhorias há proprietária Elis Gentina:

- 1- O restaurante deve classificar seus produtos por categoria como legumes, carnes e bebidas, após isso elaborar a criação de subcategorias para filtrar e organizar ainda mais o armazenamento, além disso, facilitando na hora de realizar a cotação.
- 2- Delimitar a quantidade mínima e máxima para cada mercadoria é outra proposta, pois á um desperdício em excesso no restaurante tido como seu grande problema, deve-se levantar as informações e analisar os pratos mais pedidos de acordo com cada período, assim como os menos pedidos, á partir desse ponto realizar a compra da quantidade mínima e máxima de cada ingrediente.

3- Outro ponto a ser melhorado é o encarregado da compra ser apenas um funcionário da empresa, deve ser colocado mais um colaborador juntamente com o mesmo para ajudá-lo a fazer a cotação, elaborar a quantidade de ingredientes e realizar a compra final, além disso, ser mantido contado diariamente com o chefe de cozinha para não cometer erros na hora de comprar, como comprar itens em excesso e outros em falta.

4- Mesmo tomando todos esses cuidados podem acontecer acúmulos no estoque, apesar de serem bem menores que os atuais, para resolver esse possível problema, a empresa deve se livrar dos produtos acumulados, fazendo liquidações em seu estoque, pois itens parados representam custo de manutenção, dinheiro parado e risco de vencimentos, pois se tratam de alimentos e bebidas. Fazendo a criação de menus especiais e promoções, além de ser um atrativo aos clientes, também evitará desperdícios e gera ganho ao restaurante, além de poder ser corrigido futuramente certas deficiências.

Na parte de atendimento e serviço ao cliente o restaurante atende o mesmo de forma eficaz, pois o tempo de 30 á 40 minutos após o pedido, para o prato ser servido é um bom tempo, porém para melhorar ainda mais o atendimento e torná-lo mais sofisticado o Restaurante e Pizzaria Braseiro poderia:

- Criar experiências personalizadas, como por exemplo manter uma base de dados de seus clientes e seus últimos pedidos e assim sugerir a eles um prato mais acertado de acordo com seu gosto.
- Outro diferencial é monitorar a satisfação do consumidor por meio de pesquisas após as refeições para saber a opinião do consumidor com relação aos pratos servidos e o atendimento realizado, e quais pontos podem ser melhorados, ajudando assim na retenção do cliente e fidelização.

Concluimos que os processos no Restaurante e Pizzaria Braseiro em geral são bons, porém é essencial uma empresa ter um estoque controlado e eficiente, nesse ponto a empresa precisa de melhorias, já com relação ao atendimento, ela se mostra eficaz, porém a pontos que podem ser incrementados para ele se tornar um diferencial no mercado e elevando sua

reputação, implantando as melhorias nesses processos, a tendência é que ela tenha um crescimento maior tanto financeiramente, quanto como empresa e marca.

2.5 ANÁLISE FINANCEIRA

Nesta parte deste projeto interdisciplinar apresentaremos análises da DRE da empresa objeto para ao final desta expormos resultados dos pontos de equilíbrio apresentados em sala de aula, são elas: Ponto de equilíbrio econômico; ponto de equilíbrio financeiro; ponto de equilíbrio contábil.

| RESTAURANTE BRASEIRO | | |
|---|------------|-------------------|
| DRE em 30 de Abril de 2019 (em milhares de Reais) | | |
| Receita Bruta de Vendas | R\$ | 120.000,00 |
| Impostos s/ Vendas (ICMS, PIS, Cofins e ISS) | -R\$ | 15.000,00 |
| RECEITA LÍQUIDA DE VENDAS | R\$ | 105.000,00 |
| Custo dos Produtos e Mercadorias Vendidas | -R\$ | 70.680,00 |
| LUCRO BRUTO | R\$ | 34.320,00 |
| Mão de obra direta | -R\$ | 10.000,00 |
| Despesas Gerais e Administrativas | -R\$ | 3.000,00 |
| Impostos e Taxas | -R\$ | 585,60 |
| Despesas com Depreciações e Amortizações | -R\$ | 3.216,00 |
| Outras Receitas (Desp) Operacionais Líquidas | R\$ | - |
| Despesas Financeiras | -R\$ | 3.220,00 |
| LUCRO OPERACIONAL | R\$ | 14.298,40 |
| Imp de Renda e Contr Social Corrente | -R\$ | 588,00 |
| Imp de Renda e Contr Social Diferido | R\$ | - |
| LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO | R\$ | 13.710,40 |

Fonte: Elaborado pelo grupo.

2.5.1 Ponto de equilíbrio

Segundo o material de apoio postado pelo professor, PONTO DE EQUILÍBRIO CONTÁBIL é o ponto em que o lucro da empresa é zero, ou seja, é o ponto no qual a receita total é igual aos custos e despesas totais.

Segundo o material de apoio postado pelo professor, MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO é o quanto da receita gerada contribui para geração de lucro e cobertura de despesas fixas.

Ponto de Equilíbrio Contábil= $(\text{Custos fixos} + \text{despesas fixas}) / \text{margem de contribuição unitária}$:

$$\text{Custos fixos} + \text{despesas fixas} = \text{R\$}20.609,60$$

$$\text{Margem de contribuição} = 34.320,00$$

$$\text{MC}\% = (34.320,00 / 120.000) \times 100 = 28,6\%$$

Despesas fixas = 20.609,60

PEC= R\$20.609,60/28,6%= R\$72.061,53

PEC= R\$72.061,53

Verificação do cálculo de P.E

Receita bruta = 72061,53

C/d variáveis (72061,53*71,4%) = (51.451,93)

C/d fixos = (20.609,60)

RESULTADO = 0

Ponto de equilíbrio econômico: Considera o Custo de Oportunidade no cálculo do ponto de equilíbrio.

Ponto de equilíbrio econômico: **(custos fixos e despesa fixos + lucro desejado) / margem de contribuição.**

Custos fixos + despesas fixas = R\$20.609,60

Lucro desejado = R\$31.380,40

Total = R\$51.990,00 / 28,6% = R\$181.783,21

Ponto de equilíbrio financeiro: Não leva em conta a Depreciação, Amortização e Exaustão (que diminuem o lucro, mas não representam saída de caixa).

Ponto de Equilíbrio Financeiro = **(Custos fixos e despesas fixos - depreciação, amortização e exaustão) / margem de contribuição unitária.**

Custos fixos – depreciação = R\$17.393,6

PEF= 17.393,6/28,6%= R\$60.816,78

PROPOSTA DE GANHO ECONÔMICO

Com base na análise de ponto de equilíbrio, DRE e da melhoria de processos no tópico disciplinar anterior o grupo concluiu que há a possibilidade de ganho econômico para a organização. Para que haja o ganho econômico nesta organização a mesma deverá reduzir

seus custos de produção, pois a mesma não conta com uma boa organização e controle de estoque o que influencia diretamente nos custos. O fato é que, com a falta desta organização e controle de estoque, a empresa tem perdido muita matéria prima, por desperdício, avarias, produtos vencidos, isso faz com que os custos de produção cresçam exponencialmente e essa perda pode ser visualizada na demonstração de resultados (DRE), sendo assim afere desconto sobre o LUCRO BRUTO da mesma.

Para acontecer o ganho econômico, é necessário a existência de um planejamento e controle de estoque estruturado e sistematizado para assim um profissional capacitado e treinado assuma a responsabilidade da gestão do estoque. Assim, as perdas diminuirá de tal forma que o custo de produção será menor e conseqüentemente o lucro crescerá.

Sendo assim, o grupo acredita que com essas medidas o custo de produção diminuirá em pelo menos 25%. Segue abaixo a DRE com a simulação:

| RESTAURANTE BRA SEIRO | | |
|---|-------------|-------------------|
| DRE em 30 de Abril de 2019 (em milhares de Reais) | | |
| Receita Bruta de Vendas | R\$ | 120.000,00 |
| Impostos s/ Vendas (ICMS, PIS, Cofins e ISS) | -R\$ | 15.000,00 |
| RECEITA LÍQUIDA DE VENDAS | R\$ | 105.000,00 |
| Custo dos Produtos e Mercadorias Vendidas | -R\$ | 53.010,00 |
| LUCRO BRUTO | R\$ | 51.990,00 |
| Mão de obra direta | -R\$ | 10.000,00 |
| Despesas Gerais e Administrativas | -R\$ | 3.000,00 |
| Impostos e Taxas | -R\$ | 585,60 |
| Despesas com Depreciações e Amortizações | -R\$ | 3.216,00 |
| Outras Receitas (Desp) Operacionais Líquidas | R\$ | - |
| Despesas Financeiras | -R\$ | 3.220,00 |
| LUCRO OPERACIONAL | R\$ | 31.968,40 |
| Imp de Renda e Contr Social Corrente | -R\$ | 588,00 |
| Imp de Renda e Contr Social Diferido | R\$ | - |
| LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO | R\$ | 31.380,40 |

Fonte: Elaborado pelo grupo.

Como foi possível observar, o ganho econômico da organização cresceu em 56,3% após a diminuição do custo de produção com a melhoria proposta um ganho em R\$ de R\$17.670,00.

Com essa diminuição no custo de produção gerando ganho econômico o PEC (ponto de equilíbrio contábil) foi otimizado, ou seja, com essa melhoria, segundo a simulação, a organização alcançará o ponto de equilíbrio contábil muito mais rápido. Segue simulação:

Ponto de Equilíbrio Contábil= (Custos fixos + despesas fixas) / margem de contribuição unitária:

$$\text{Custos fixos + despesas fixas} = \text{R\$20.609,60}$$

$$\text{Margem de contribuição} = \text{R\$51.990,00}$$

$$\text{MC}\% = (51.990/120.000) \times 100 = 43,32\%$$

$$\text{Despesas fixas} = 20.609,60$$

$$\text{PEC} = \text{R\$20.609,60} / 43,32\% = \text{R\$ 47.575,25}$$

$$\text{PEC} = \text{R\$ 47.575,25}$$

Verificação do cálculo de P.E

$$\text{Receita bruta} = \text{R\$ 47.575,25}$$

$$\text{C/d variáveis (47.575,25*56,68\%)} = (26.965,65)$$

$$\text{C/d fixos} = \underline{(20.609,60)}$$

$$\text{RESULTADO} = \mathbf{0}$$

Por fim, concluímos que há a possibilidade este ganho econômico para a organização, e que para isso é necessário uma otimização nos processos para que reflita diretamente nos resultados financeiros e econômicos da mesma.

3 CONCLUSÃO

O presente artigo teve como objetivo, elaborar uma análise sobre o impacto provocado pelo sistema de gestão de estoque nas atividades de armazenagem das matérias primas do restaurante Brasileiro. Já que o mesmo não possui uma gestão de estoque adequada, foram pesquisados conceitos básicos que constituem o escopo das atividades de logística e melhorias da empresa. Conclui-se que o sistema de gestão de estoque é recomendável, porém é necessário interpretar detalhadamente quais são as necessidades das empresas, para dimensioná-las em equilíbrio com os custos e os benefícios decorrentes desta implantação. De qualquer forma, as adaptações desses sistemas às características da empresa se aproximam muito da condição de equilíbrio entre o custo e benefício já citado. A conclusão geral que se chega com o término deste trabalho aponta que a gestão de estoque de materiais é importante para as empresas, pois representa um elo fundamental entre seus estoques e resultados, devendo ser mantida sob o mais rígido controle analítico, visando melhorias contínuas e a maximização do uso dos recursos utilizados, e simultaneamente continuar a proporcionar a satisfação de seus gestores.

REFERÊNCIAS

ALVAREZ, Marisol Parra. QUEIROZ, Abelardo Alves de. Aproximações dos laços de parcerias entre fornecedor-cliente na cadeia de suprimentos como fonte de renda

BALLOU, R.H. Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Como realizar a padronização de processo em restaurante, Disponível em:
(<https://www.checklistfacil.com/blog/como-realizar-a-padronizacao-de-processos-em-restaurantes-descubra/>) Acessado em: 08/05/2019

CHIAVENATO, Idalberto. Iniciação à administração dos materiais. São Paulo: Makron, 1991.

CHIAVENATO, I. Introdução à teoria geral da administração. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

DE BORTOLI, Guilherme. Ticket médio: por que esse indicador é tão importante para sua empresa?. Blog do Crescimento. Disponível em
<https://www.organicadigital.com/blog/ticket-medio-por-que-esse-indicador-e-tao-importante/> Acesso em: 12 de maio de 2019.

Gestão por processos, Disponível em:
(<https://www.fm2s.com.br/gestao-por-processos/>) Acessado em: 07/05/2019

Gestão de processos, Disponível em:
(<https://endeavor.org.br/operacoes/gestao-processos/>) Acessado em: 07/05/2019

MESSIAS, Sérgio Bolsonaro. Manual de Administração de Materiais – Planejamento e Controle dos Estoques. 9 ed. São Paulo: Atlas, 1987.

Melhoria de processos de negócios, Disponível em:
(<https://www.venki.com.br/blog/melhoria-de-processos-de-negocios-nas-empresas/>)
Acessado em: 08/05/2019

MÖLLER, K. e TÖRRÖNEN, P. Business Supplier's Value Creation Potential: a capabilitybased analysis, Industrial Marketing Management, v. 32, p. 109-118.2003.

MUTHER, R.; WHEELER, J. D. Planejamento Sistemático e Simplificado de Layout. São Paulo: IMAM, 2000.

SLACK, N.; et al. Administração da Produção; tradução Henrique Luiz Côrrea. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

O sistema de processamentos; Disponível em: <<http://www.ilos.com.br/web/o-sistema-de-processamento-de-pedidos-e-a-gestao-do-ciclo-do-pedido/>> Acessado em: 15/04/2019

O que preciso saber sobre gestão, Disponível em:
(<http://www.sispro.com.br/blog/erp/o-que-preciso-saber-sobre-gestao-de-processos-organizacionais/>) Acessado em: 27/04/2019

PIRES, Sílvio R. I. Gestão da Cadeia de Suprimentos: Conceitos, Estratégias, Práticas e Casos - Supply Chain Management. São Paulo: Atlas, 2004.

Sebrae Metodologia Sebrae 5 Menos que São Mais – Manual de Redução de Desperdício Boas Práticas Gerenciais Ambientais; SEBRAE/DF, Brasília/DF, 2005

SILVA, DOUGLAS. O que é ticket médio e como entender isso vai melhorar suas vendas. Blog do Agendor. Disponível em <https://www.agendor.com.br/blog/o-que-e-ticket-medio/> Acesso em: 13 de maio de 2019.

TUBINO, Dalvio Ferrari. Manual de Planejamento e Controle da Produção. São Paulo: Atlas, 1997. 220p.

TUBINO, DALVIO FERRARI. Planejamento e controle da produção. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ANEXOS

Questionário

- a) Possui formação superior?
- b) Há quanto tempo trabalha no restaurante?
- c) Qual o seu cargo no restaurante?
- d) Por quais processos você é responsável no restaurante?
- e) Em que momento é feita a reposição de matéria prima do estoque?
- f) É feita alguma negociação com os fornecedores?
- g) Há parceria com os fornecedores?
- h) Quais são os fornecedores fundamentais para o restaurante?
- i) Você sabe qual a capacidade do estoque? Há algum controle desta capacidade?
- j) O restaurante faz algum controle do fluxo de mercadoria?
- k) O restaurante faz alguma previsão de vendas? Você sabe quais são os dias com maior movimento?

MATÉRIA-PRIMA

| Questões | Respostas |
|--|---|
| 1. Qual a origem da matéria-prima? | 1. loca, SP, importado via representante |
| 2. Como é feita a recepção? 3. Como é feita a armazenagem? 4. Como é feita a movimentação? | 2. confere NF, observa a validade, qualidade 3. Depósito específico em prateleiras 4. De acordo com a demanda |
| 5. Existe controle de estoque? 6. Qual? | 5. Não 6. Somente por NF |
| 7. Há perdas de matéria-prima antes da produção? 8. Em que fase? 9. Quais os motivos? | 7. Sim 8. Estoque 9. Vencido antes do uso |
| 10. Há perdas de matéria-prima na produção? 11. Em que fase? 12. Quais são os Motivos? 13. São adotadas medidas para evitar essas perdas? | 10. Sim 11. Pré-preparo dos alimentos 12. Limpeza das carnes gera aparas 13. Não |

| Questões | Respostas |
|---|---|
| 14. São adotadas medidas de manutenção preventiva? 15. Quais? 16. Onde? | 14. Sim 15. Elétrica e Hidraulica, pequenos reparos 16. maquinário - contrato |

Fonte: Elaborado pelo grupo

Em anexo foi colocados fotos do cardápio do Restaurante e Pizzaria Braseiro, infraestrutura, pratos servidos, e também de como é o estoque da empresa. As imagens foram todas cedidas pelos proprietários.



Fotos do cardápio do restaurante Braseiro

Pizzas



A moda do pizzaiolo:
Lombo, palmito, bacon e mozzarella.

A moda:
Presunto, palmito, azeitona verde, champignon e mozzarella.

Atum:
Atum, mozzarella e cebola.

Bacon:
Bacon, mozzarella e tomate.

Baiana:
Calabresa moída, pimenta calabresa, mozzarella e cebola.

Batata:
Batata frita, mozzarella e catupiry.

Bela:
Calabresa, bacon e parmesão.

Brasilombo:
Palmito, catupiry, mozzarella, lombo canadense e milho.

Borda recheada:
Catupiry ou cheddar
Mista: (calabresa e mozzarella)



Opção de corte: Fatias ou aperitivo.

Carpaccio

Tábua de Frios

Batatas Rústicas

Batata Frita com bacon e queijo

Batata Frita

Aneis de Cebola

Iscas de Tilápia

Provolone à Milanese

Filet Mignon

Hambúrguer de alcatra do chef, bacon em fatias, mozzarella e cebola caramelizada no pão de brioche.

Catupiry Burger
(Acompanha batata frita)
Hambúrguer de alcatra do chef, mozzarella, catupiry, batata palha da casa e rúcula no pão de brioche.

Churrasco
Mozzarella e filet mignon no pão francês.

Bauru
Mozzarella, lombo grelhado e tomate no pão francês.

X Tudo
Hambúrguer, mozzarella, presunto, ovo, bacon, milho, alface e tomate no pão de hambúrguer.

Sugestão do Cheff 

Catupiry Burger:
Hambúrguer de alcatra do chef

Bebidas

Skiol
Brahma
Itaipava Premium
Antarctica
Petra



Água
Água com gás
Refrigerante:

Café, hidratação, álcool, leite, gordura e melado.

Especial: Leite, leite condensado ou dois sabores. *Acréscimo de R\$ 3,00.

Doses

Whisky Passport
Whisky Jack Daniel's
Whisky Red Label
Whisky Black Daniel's
Amarula
Campari
Gim
Steinheguer
Tequila
Conhaque



Santa Helena
Concha Y Toro Reservado
Isla Negra
Linda Donna (branco)
Linda Donna (tinto)
Periquita
Alfredo Roca
Pérgola
Taça de Vinho
Jarra de Vinho

 Sugestão do Cheff

Drinks

Margarita:
Tequila prata, limão, curaçau blue, açúcar, gelo e sal.

Espanhola:
Abacaxi, vinho tinto e leite condensado.

Margarita:
Tequila prata, limão, curaçau blue, açúcar, gelo e sal.

Mojito:
Rum branco, limão, açúcar, club soda e hortelã.

Daiquiri:
Rum, limão, groselha e açúcar.

Pina Colada:
Rum, suco de abacaxi, leite condensado e leite de coco.

Sex on The Beach:
Vodka, creme de pêssego, suco de laranja e grená-dine.

Cappuccino Alcoólico:
Amarula, café, licor de cacau e jack daniel's.

Alexander:
Conhaque, licor de cacau e creme de leite.

Caipilé:
Picolé de abacaxi, limão e açúcar.

Frozen:
Abacaxi, tequila, triple sec, limão e muito gelo.

Caipirinha:
Pinga, limão e açúcar.

Caipirinha de Frutas:
Saqueê ou vodka, abacaxi, morango, kiwi e açúcar.





