

PROPOSTA DE SOLUÇÃO PARA AUMENTAR AS VENDAS: UM ESTUDO PRÁTICO NO RESTAURANTE “ARTE DA COMIDA”

Recebido em **21.12.2017**
Aprovado em **07.03.2018**

Jacqueline Ayumi Akaki

Bacharel em Administração com linha de formação em Gestão de Comércio Exterior pela Universidade Presbiteriana Mackenzie (UPM). Trabalha na empresa de varejo on-line Amazon, na área de importação e exportação, desde fevereiro de 2017.

E-mail: ayumiakaki@gmail.com

Lucas Braga Lagonegro

Bacharel em Administração com linha de formação em Gestão de Comércio Exterior pela Universidade Presbiteriana Mackenzie (UPM). Trabalha na empresa Agility do Brazil Logística Internacional, na área de operações/customer service, desde setembro de 2016.

E-mail: lucasburbas@gmail.com

Yannick Rene Klausener

Bacharel em Administração com linha de formação em Gestão de Comércio Exterior pela Universidade Presbiteriana Mackenzie (UPM). Trabalha na Baxter Hospitalar desde 2014.

E-mail: yanmirc@gmail.com

PROPOSTA DE SOLUÇÃO PARA AUMENTAR AS VENDAS:
UM ESTUDO PRÁTICO NO RESTAURANTE "ARTE DA COMIDA"

Marcos Antonio Franklin

Doutor em Administração de Empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie (UPM) e mestre em Qualidade pela Universidade Estadual de Campinas (Unicamp). Professor assistente doutor I da UPM e professor do quadro permanente do Programa de Mestrado Profissional em Administração do Desenvolvimento de Negócios. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Estudos Organizacionais e Inovação em Serviços, atuando principalmente nos seguintes temas: inovação em serviços e social, sustentabilidade, redes, qualidade, desempenho competitivo, ambiente organizacional, informacional e gestão do conhecimento.

E-mail: marcosantonio.franklin@mackenzie.br

RESUMO

Realizou-se uma pesquisa em uma empresa brasileira de pequeno porte do segmento de restaurantes, situada no município de Suzano, no estado de São Paulo. O desenvolvimento baseou-se na metodologia de trabalhos práticos do Projeto de Solução de Problemas Empresariais (PSPE), de acordo com Marcondes et al. (2017). O caso apresentado aqui concentrou-se na solução de problemas. Por meio da coleta de informações e de análises realizadas no diagnóstico do problema, propuseram-se qua-

tro soluções para o problema de queda de vendas. A primeira refere-se à proposta de mudança de *layout* do restaurante para melhoria do ambiente físico, do fluxo de pessoas e da acessibilidade para indivíduos com necessidades especiais, de modo a elevar a atratividade do estabelecimento. A segunda solução está relacionada à implementação de um sistema de comanda eletrônica que poderá servir de ferramenta para controle gerencial, análise e planejamento estratégico por meio do histórico de informações que o sistema proporciona, gerando eficiência administrativa e melhora na experiência do cliente pela agilidade do pagamento no caixa. A terceira solução trata da inclusão do restaurante no aplicativo iFood para entrega de marmix, a fim de atingir os usuários da plataforma por meio da divulgação, pois se trata de uma maneira eficiente de realizar pedidos de comida *delivery*. A quarta solução é um conjunto de ações de melhoria dos processos da organização, por meio da adoção de ferramentas para cálculo de preço dos produtos vendidos e da margem de lucro, proporcionando acompanhamento e revisão regular desses dados segundo a estratégia da empresa.

PALAVRAS-CHAVE

Trabalhos práticos. Gastronomia. Aumento de vendas.

JACQUELINE AYUMI AKAKI, LUCAS BRAGA LAGONEGRO, YANNICK RENE KLAUSENER, MARCOS ANTONIO FRANKLIN

INTRODUÇÃO

Este projeto tem como foco a solução de problemas, segundo Marcondes et al. (2017), a fim de incrementar a eficiência e eficácia em uma empresa do setor alimentício. Será analisado um restaurante familiar que, atualmente, apresenta uma situação-problema que impede a melhoria dos seus processos e, além disso, impacta a sua competitividade, refletindo em pontos internos e externos da organização. A empresa, objeto deste trabalho, é um restaurante com sistema *self-service* situado no município de Suzano, em São Paulo, que apresenta uma significativa queda em suas vendas e receita há alguns meses. Para determinar a causa-raiz desse problema e desenvolver soluções que ofereçam uma contrapartida viável à situação, a pesquisa será desenvolvida com base no Projeto de Solução de Problemas Empresariais (PSPE). Serão avaliados os fatores físicos, processuais e comportamentais do estabelecimento, com o propósito de entender o posicionamento ocupado no mercado, a percepção dos *stakeholders* sobre o restaurante e as oportunidades e os riscos que deverão ser explorados com a finalidade de neutralizar o problema e suas causas-raiz.

A expectativa com essas ações é oferecer mais valor aos clientes do restaurante “Arte da Comida” e alcançar uma melhor *performance* e aumento de competitividade.

Situação-problema

Durante o acompanhamento – estudo e análises dos processos, atividades e estrutura do restaurante –, foram identificados sintomas de queda no movimento, diminuição do número de marmitas entregues, entre outros, que levaram ao problema atual da empresa no que se refere à queda nas vendas nos últimos meses. Esse problema tem refletido em diversos outros pontos da organização, como quadro de funcionários, giro de produtos, receita e estoque.

Antecedentes

Segundo Marcondes et al. (2017), os projetos práticos têm sido utilizados. Entretanto, por tratar-se de um método de pesquisa mais recente que os trabalhos teóricos, eles ainda não possuem a mesma quantidade de publicações que os trabalhos acadêmicos, e, portanto, torna-se mais difícil fazer uma análise de antecedentes, principal-

PROPOSTA DE SOLUÇÃO PARA AUMENTAR AS VENDAS:
UM ESTUDO PRÁTICO NO RESTAURANTE "ARTE DA COMIDA"

mente nos estudos de um segmento específico como o de restaurantes. Os projetos de pesquisa do tipo prático ajudam a distinguir o problema e as causas, e guiam para soluções possíveis por meio de mapeamento da situação-problema, utilizando ferramentas de análise e elaborando planos de ação e de melhorias (MARCONDES et al., 2017). O estudo desenvolvido apresenta uma descrição das características gerais do trabalho prático com o objetivo de entender os motivos que levaram o restaurante a ter uma queda acentuada em suas vendas. Essas concepções ajudarão a compreender os problemas do restaurante e elaborar soluções para o problema desse estabelecimento.

SOLUÇÃO ADOTADA

Por meio do estudo e de análises realizados neste projeto, que serão descritos ao longo deste artigo, chegou-se a uma proposta para solução do problema de queda de vendas enfrentado pela empresa. Essa proposta consiste em quatro ações para melhoria nas principais áreas identificadas como focos do problema. Essas ações propõem mudança do ambiente físico, implementação de um sistema de comandas ele-

trônicas, investimento em *marketing* por meio de parceria com aplicativo de entrega de refeições e adoção de ações de revisão dos processos operacionais e estratégicos da empresa. É oportuno informar que, após as referências bibliográficas, são apresentadas as ações em apêndices relacionados ao projeto.

OBJETIVO DO TRABALHO

Este trabalho tem como objetivo entender o processo atual do restaurante “Arte da Comida”, sobretudo nos aspectos mais afetados pelo problema da organização, com o propósito de entender e identificar as causas-raiz do problema levantado, no que tange à queda nas vendas, para que, por meio da construção de planos de ação para a neutralização dos focos problemáticos e criação de projetos de melhoria, vise ao aumento na eficácia e eficiência dos processos da empresa. A expectativa é que o restaurante possa recuperar o volume de vendas que era regularmente em seu ápice de produtividade, saída de produtos e pratos servidos, e, dessa forma, aumentar sua competitividade com relação aos concorrentes, recuperando, para tanto, sua posição no mercado.

JACQUELINE AYUMI AKAKI, LUCAS BRAGA LAGONEGRO, YANNICK RENE KLAUSENER, MARCOS ANTONIO FRANKLIN

CONTEXTO E REALIDADE INVESTIGADA

A empresa, o negócio e o mercado

O restaurante “Arte da Comida” foi fundado em outubro de 2003, no centro comercial da cidade de Suzano, na região metropolitana de São Paulo. Anteriormente, o estabelecimento também era um restaurante, com o nome de “Rei Restaurante”. O ponto foi adquirido e passou a se chamar “Arte da Comida”, nome escolhido pelas duas filhas do novo proprietário, utilizando-se do *slogan* “Porque cozinhar é uma arte”.

Desde a abertura, o restaurante funciona diariamente no horário do almoço, das 11h às 15h30, com serviço de *self-service* por quilo, atendendo principalmente o público de trabalhadores da região, contando com diversas opções de pratos quentes e frios, que vão desde o tradicional churrasco brasileiro, com uma média de 12 tipos de cortes de carne servidos diariamente, como picanha, picanha suína, cordeiro, fraldinha, maminha, entre outros, até variados tipos de massa, como lasanha de berinjela, e pratos assados e cozidos. São oferecidos também alguns itens tradicio-

nais de culinárias internacionais, como a oriental, pelo fato de a região ser um ponto forte de colônia japonesa. Entre os pratos frios, são servidos diariamente cerca de 22 tipos de saladas variadas. Além disso, há grande variedade de bebidas, de sucos naturais e de polpa a refrigerantes. O restaurante oferece serviço de entrega de marmitex diariamente, em três tamanhos (pequena, média e grande) que possuem valores padrão e conteúdo fechado, de acordo com o cardápio do dia. Mas, caso seja a vontade do cliente, podem ser incluídos outros itens especiais do *buffet*, como churrasco, por um valor adicional. Aos domingos, o local possui funcionamento diferenciado, com horário estendido, música ao vivo e maior variedade de sobremesas e pratos elaborados para atender o público-alvo do final de semana, o qual frequenta o local em família e com amigos. Atualmente, 15 funcionários atuam no atendimento e na manutenção do restaurante, sendo eles: um chefe de cozinha, dois ajudantes de cozinha, duas saladeiras, um churrasqueiro, dois atendentes no salão, um gerente, um caixa, um telefonista e quatro *motoboy*s para entrega de marmitas na região.

PROPOSTA DE SOLUÇÃO PARA AUMENTAR AS VENDAS:
UM ESTUDO PRÁTICO NO RESTAURANTE "ARTE DA COMIDA"

Contexto histórico

O setor de *foodservice* no país tem crescido significativamente nos últimos anos, conforme demonstra pesquisa feita pelo Instituto de *Foodservice* Brasil em 2012, a qual afirma que, nesse ano, aproximadamente 37% da população brasileira fazia suas refeições fora de casa ou comprava alimentos prontos e levava para suas residências. Estima-se que o mercado de *foodservice* movimentasse quase R\$ 242 bilhões ao ano, o que representa algo em torno de 2,4% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro. Pode-se observar, pelo estudo do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), publicado em junho de 2016, que uma tendência vem surgindo nos hábitos dos brasileiros: alimentar-se fora de casa. A frequência desse costume está diretamente relacionada ao poder aquisitivo, mostrando que, quanto mais altas forem a escolaridade, a renda familiar e a classe econômica da pessoa, mais frequente será o costume de sair para comer em restaurantes e lanchonetes e até mesmo adquirir alimentos prontos. Ainda, segundo a pesquisa, a principal refeição fora de casa é o almoço, em que mais da metade dos entrevistados afirmaram fazer essa re-

feição fora de casa ao menos uma vez por mês. Segundo dados da Associação Brasileira de Bares e Restaurantes – Abrasel (2016), os restaurantes comerciais estão distribuídos da seguinte forma: 1,96% na Região Norte, 9,80% na Região Nordeste, 70,8% na Região Sudeste, 25,71% na Região Sul e 5,9% na Região Centro-Oeste, de um total de 336.492 estabelecimentos.

ENTENDIMENTO DO PROBLEMA

Etapas do processo

As definições das possíveis empresas que passam a beneficiar-se com o estudo referem-se à primeira etapa do processo, que trata do entendimento do problema da empresa escolhida. Segundo Marcondes et al. (2017), depois disso, o modelo de processo do Projeto de Solução de Problemas Empresariais/Aproveitamento de Oportunidades (PSPE/AO) apresentado segue para a etapa de diagnóstico e análise, em que se utilizam ferramentas de análise, que serão abordadas adiante, e realiza-se a pesquisa exploratória qualitativa. Na coleta de informações externas, há a preocupação, por causa das forças e tendências presentes no macroambiente, de representar

JACQUELINE AYUMI AKAKI, LUCAS BRAGA LAGONEGRO, YANNICK RENE KLAUSENER, MARCOS ANTONIO FRANKLIN

fatores não controláveis que a empresa deve monitorar e às quais deve reagir (KOTLER, 2006). Com essa análise realizada, é possível elaborar as propostas de solução para os problemas identificados, o plano de ação mais adequado à implementação da proposta escolhida e a implementação efetiva para resolução do problema.

Apoios ao processo e sua continuidade

Para o desenvolvimento deste projeto, obteve-se o apoio e suporte do proprietário do restaurante, bem como a colaboração dos funcionários, que forneceram as informações necessárias sobre a organização, o que permitiu a investigação do processo e análise do problema.

DIAGNÓSTICO DO PROBLEMA

Este item tem como objetivo traçar um mapa a respeito de uma situação-problema, para que seja possível entendê-la de

A partir do problema,
a queda nas vendas,
deu-se início ao estudo
dos sintomas para
identificar e dimensionar
sua causa-raiz

forma mais clara, a partir da coleta e da análise de informações da organização em questão. Esse modelo descreve uma realidade complexa sobre a qual serão traçados planos de ação com o intuito de mudanças e melhorias nos processos problemáticos identificados, com o fim de erradicação ou melhoria máxima do problema principal. Segundo Marcondes et al. (2017), a utilidade do diagnóstico serve para encontrar as causas procedentes dos problemas ou as oportunidades oferecidas no mercado para os produtos e serviços oferecidos pela empresa.

PROBLEMA TRATADO

Por intermédio de reuniões com o proprietário e os colaboradores do estabelecimento do restaurante, identificou-se um problema que tem sido fator de impedimento para a melhoria dos processos da organização em questão, prejudicando sua produtividade e competitividade, e, conseqüentemente, gerando uma queda na receita, o que provoca reflexos em todas as demais áreas da organização. O problema identi-

PROPOSTA DE SOLUÇÃO PARA AUMENTAR AS VENDAS:
UM ESTUDO PRÁTICO NO RESTAURANTE "ARTE DA COMIDA"

ficado foi “queda das vendas nos últimos meses”, tanto nas vendas realizadas no espaço físico do restaurante, com diminuição do número de clientes e de pratos servidos diariamente, quanto nas vendas de marmiteix com serviço *delivery*, observando-se uma queda sensível na quantidade de pedidos realizados também diariamente. Partindo do problema indicado, deu-se início aos estudos de seus sintomas com a intenção de identificar e dimensionar a causa-raiz do problema, e, durante esse processo, foram identificados – de fato – diversos pontos considerados como somatórios para o problema final aprovado pela organização em questão. Esses pontos distribuídos foram identificados nas áreas de ambiente físico, *marketing*, processos e operações da organização, refletindo um problema generalizado de administração e planejamento estratégico que, por falta de revisão e atualização ao longo dos anos, foi se acumulando e agravando até chegar à situação atual: queda de vendas e perda de clientes. Esses focos problemáticos da organização serão expostos em detalhes nos itens a seguir, bem como as respectivas alternativas de solução encontradas e propostas para cada um deles.

Mapeamento da situação

Na sequência, serão expostos o mapeamento da situação em que se encontra a organização e os métodos e as técnicas utilizados. A coleta das informações é fundamental para o desenvolvimento do projeto.

Análise SWOT

Conforme Kotler (2000), a análise SWOT é uma avaliação global das forças de uma organização, e, por meio dela, é possível identificar em que pontos devem ser alteradas as estratégias para melhorar os processos ou mantê-las e aprimorá-las, caso haja um resultado positivo. De acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), a oportunidade é demonstrada por uma possibilidade no ambiente geral que ajudará a empresa a conseguir um espaço mais competitivo no mercado. Ainda segundo esses autores, a ameaça é representada por qualquer possibilidade de avaliar as capacidades da empresa ao criar uma competitividade estratégica.

A Figura 1 apresenta a análise SWOT da empresa em que se identificam as forças e as fraquezas do ambiente interno à organização, as oportunidades e as ameaças refe-

JACQUELINE AYUMI AKAKI, LUCAS BRAGA LAGONEGRO, YANNICK RENE KLAUSENER, MARCOS ANTONIO FRANKLIN

<p style="text-align: center;">FORÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tradição • Qualidade • Preço competitivo • Cardápio com muita variedade • Variedade de bebidas, sobremesas • Funcionários comprometidos 	<p style="text-align: center;">FRAQUEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de controles internos • Falta de sistema informatizado
<p style="text-align: center;">AMEAÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mercado muito competitivo • Novos concorrentes • Inflação da matéria prima (alimentos) 	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Boa localização (Centro comercial) • Parcerias com empresas e lojistas • Aumento de vendas de marmix • Aumento de venda de outros itens (bebidas e sobremesas)

FIGURA 1 – Análise SWOT

Fonte: Elaborada pelos autores.

rentes ao ambiente externo à organização. Assim, pode-se notar que a empresa possui pontos fortes, alguns construídos e firmados ao longo do tempo, como a tradição e o comprometimento de seus funcionários, já que a maioria deles trabalha na empresa há anos. A empresa possui também grandes oportunidades para criar um maior espaço competitivo, como a análise demonstra, as quais podem ser exploradas com as forças para maximizar seus resultados, além de contribuir para a resolução da situação-problema enfrentada atualmente.

Em contrapartida, as ameaças sinalizam “tenha cautela” para a empresa, uma vez que o mercado de restaurantes é con-

corrido e visado por muitos, tornando a ameaça de novos entrantes elevada e efetiva. De acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), cada empresa possui uma capacidade de organizar seus recursos, utilizando-os de maneira mais vantajosa ou não, a fim de alcançar uma situação final desejada, demonstrando, assim, as forças e as fraquezas que esta possui. Para a empresa analisada, as forças são de alto benefício para tornar-se mais competitiva no mercado, já que ela está há tempos no ramo, demonstrando qualidade no serviço e um preço competitivo. Isso vem sendo um fator positivo para a empresa, contudo, a falta de controle interno e de sistemas mais tecno-

PROPOSTA DE SOLUÇÃO PARA AUMENTAR AS VENDAS:
UM ESTUDO PRÁTICO NO RESTAURANTE "ARTE DA COMIDA"

lógicos para controle solidifica a ideia de que essa necessidade de maior precisão pode afetar na competitividade da empresa no mercado, caracterizando-se como fraquezas concretas.

Métodos e técnicas utilizadas

Neste item, serão apresentados os métodos e as técnicas para a análise e o tratamento do problema abordado.

Método de pesquisa qualitativo

No projeto de pesquisa, adotar-se-á o método qualitativo. Segundo Sampieri, Fernández e Baptista (2006), o enfoque qualitativo é utilizado para refinar a pesquisa e baseia-se na coleta de dados que não possui medições numéricas. A investigação que tem, como princípio, o enfoque qualitativo guia-se por áreas significativas da pesquisa para aumentar o grau de conhecimento do pesquisador. O tratamento qualitativo de um problema, que pode até ser uma opção do pesquisador, justifica-se pelo fato de apresentar uma forma adequada para poder entender a relação de causa e efeito do fenômeno e, consequentemente, chegar à verdade e à razão.

Técnicas utilizadas para coleta de dados

Nesta parte, serão apresentadas as informações coletadas e sintetizadas por meio de ferramentas de coleta de dados e de análises estratégicas.

Diagrama de Ishikawa

Com o diagrama espinha de peixe, também conhecido como diagrama de Ishikawa ou diagrama de causa e efeito (CAMPOS, 2014), é possível a visualização das causas que conduzem ao problema da organização, que nada mais é que o efeito dessas causas. Por intermédio do diagrama de Ishikawa e de sua análise no projeto, em que é possível verificar as possíveis causas na queda de vendas, nota-se que as prováveis causas contêm correlações significativas entre si, e podem-se analisar diversos pontos que estão interligados, como a falta de gestão eletrônica nos métodos, por serem processos manuais. Isso demonstra que muitas dessas questões provêm de uma causa similar, o que leva a verificar que, solucionando a(s) causa(s)-raiz, há possibilidades de os problemas ou efeitos restantes serem solucionados ou amenizados

JACQUELINE AYUMI AKAKI, LUCAS BRAGA LAGONEGRO, YANNICK RENE KLAUSENER, MARCOS ANTONIO FRANKLIN

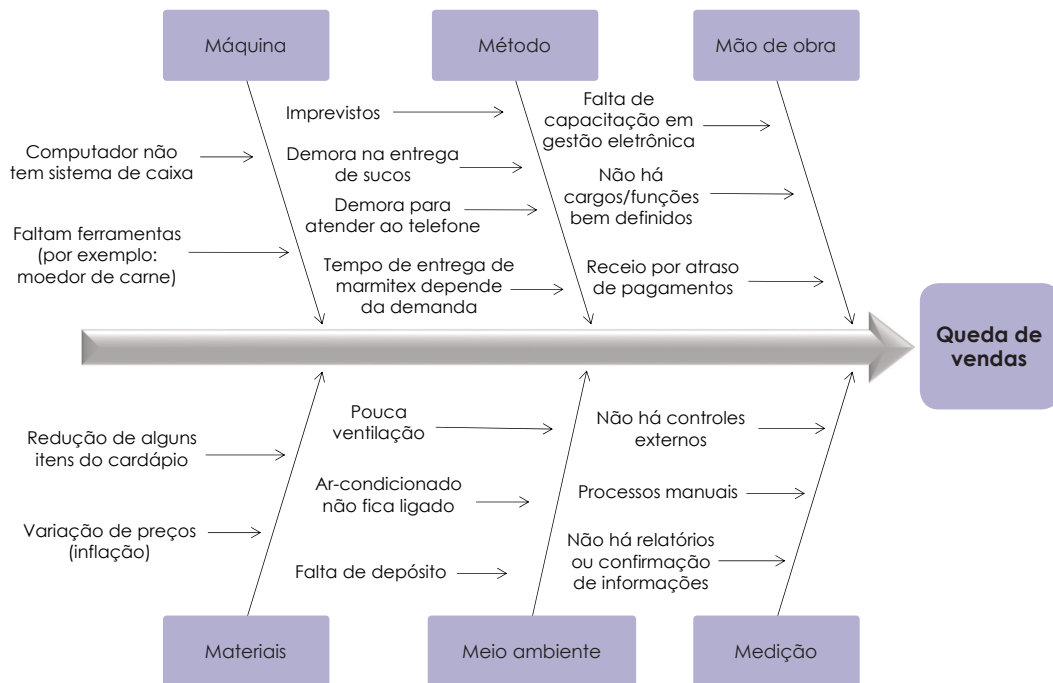


FIGURA 2 – Diagrama de Ishikawa do restaurante

Fonte: Elaborada pelos autores.

simultaneamente, conforme demonstrado na Figura 2.

Layout

É possível analisar o *layout* atual do estabelecimento no “Apêndice Bb1”. Araújo (2001) explica que o *layout* nas empresas corresponde ao conjunto de variadas funções de trabalho no recinto que a empresa possui e também a uma planta descritiva que con-

tém o fluxograma das operações e serviços. O *layout* está relacionado com o fluxo operacional das empresas, como a divisão de tarefas e a circulação dentro do recinto, e tem a função de eliminar uma movimentação desnecessária ou caótica. Ainda de acordo com Araújo (2001), a análise do *layout* é de grande importância para as empresas, e, caso haja uma interpretação errônea e não seja corretamente ponderada, esta poderá resultar em consequências alarmantes.

PROPOSTA DE SOLUÇÃO PARA AUMENTAR AS VENDAS:
UM ESTUDO PRÁTICO NO RESTAURANTE "ARTE DA COMIDA"

Segundo o autor, esse estudo deve ser estritamente cauteloso, pois uma simples mudança de móveis do lugar pode desencadear um conflito maior do que o esperado. Cury (2000) menciona que devem ser observados, em um projeto de *layout*, os pontos que demonstram ter uma tendência a ajudar e melhorar as circunstâncias de trabalho dos colaboradores em locais físicos da empresa. O fluxo de pessoas, produtos, entre outros, são fatores relevantes que devem ser analisados para que seja possível minimizar, ao máximo, o tempo perdido no deslocamento de um local ao outro da empresa. Para Cury (2000), outro ponto a ser analisado é a racionalização dos fluxos de criação e de desenvolvimento de processos e a otimização da disposição física das funções de trabalho, tendo em mente a utilização mais adequada de todo o espaço desimpedido.

Em harmonia com Araújo (2001), quando se analisam os indicadores de problema no *layout*, devem-se observar alguns pontos, como a demora excessiva e em que pontos esse problema pode ser localizado quando se percebe uma distribuição errada do espaço. Esse tipo de problema pode gerar: 1. demora em determinados setores ou partes de um processo e 2. gargalos em determinadas partes, ocasionando gasto de

tempo desnecessário para aquela atividade. Outro problema é o fluxo confuso do trabalho que pode ser uma causa da demora excessiva, porém, algumas vezes, ele vem de decisões equivocadas de alguns funcionários, afetando, assim, o fluxo de trabalho em outros setores. Outra situação citada pelo autor, a ser observada, é a excessiva acumulação, que pode ocasionar abundância de pessoas e documentos, que acabam gerando um atraso ou prejudicando o fluxo dos processos. Para Araújo (2001), esse problema vem de uma projeção que não foi devidamente elaborada, para ajudar no deslocamento de cada grupo de trabalho destinado a um determinado espaço. Por último, há a perda de tempo no deslocamento de uma unidade a outra, em que os desejos das pessoas acabam gerando dificuldades e criando diversos prejuízos para a organização. Por não querer ficar em determinado lugar, o funcionário acaba prejudicando o aproveitamento do espaço, tornando, portanto, o processo mais demorado.

**Coleta de informações internas
e externas**

Por meio de uma abordagem qualitativa, é possível entender a natureza de um fenô-

JACQUELINE AYUMI AKAKI, LUCAS BRAGA LAGONEGRO, YANNICK RENE KLAUSENER, MARCOS ANTONIO FRANKLIN

meno social dentro de situações complexas ou particulares (RICHARDSON et al., 2007). Nesse sentido, a técnica mais adequada é a entrevista.

Entrevista

A entrevista é a técnica pela qual o investigador se apresenta ao investigado e formula perguntas com o objetivo de coletar dados ou ajudar no diagnóstico ou, ainda, no tratamento de um problema social (GIL, 1999). Essa técnica se revela adequada para estudos qualitativos. Gil (1999) identifica algumas vantagens e limitações da entrevista. Entre os pontos positivos, o autor destaca a possibilidade de obter informações sobre o comportamento humano, os aspectos da vida social e a maior flexibilidade e suscetibilidade de classificação e quantificação dos dados obtidos. Entre as limitações destacadas, estão a possibilidade de o entrevistado não estar motivado a responder às questões, má compreensão do significado

das perguntas, fornecimento de respostas não verídicas, influência exercida pelo aspecto social do entrevistador sobre o entrevistado e opiniões pessoais do entrevistador que possam denotar o viés das respostas na visão do entrevistador. Flick (2007) complementa, ainda, que, na entrevista semiestruturada, o entrevistador enfrenta a dúvida de quanto investigar com mais detalhes e interromper ou não divagações do entrevistado. Essas decisões requerem um bom controle daquilo que já foi dito e sua relevância para a pesquisa (FLICK, 2007). Seguindo essas etapas, foram entrevistados sete funcionários, conforme Quadro 1. Cabe ressaltar que os nomes dos entrevistados não foram apresentados para manter o anonimato.

Análise e interpretação dos dados das entrevistas

Para as análises e interpretações dos dados, foi utilizada a abordagem proposta

	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5	Entrevistado 6	Entrevistado 7
Sexo	Feminino	Masculino	Feminino	Feminino	Masculino	Masculino	Masculino
Função	Saladeira	Entregador	Ajudante geral	Ajudante geral	Gerente	Cozinheiro	Churrasqueiro

QUADRO 1 – Caracterização dos entrevistados

Fonte: Elaborado pelos autores.

PROPOSTA DE SOLUÇÃO PARA AUMENTAR AS VENDAS:
UM ESTUDO PRÁTICO NO RESTAURANTE "ARTE DA COMIDA"

por Flores (1994). Segundo o autor, é possível extrair de cada elemento textual mais de uma categoria, possibilitando, assim, uma análise mais rica.

Observação pessoal

Além das competências de fala e escuta utilizadas na entrevista, a observação pessoal é outra habilidade diária metodologicamente sistematizada e aplicada na pesquisa qualitativa (FLICK, 2007). O método de observação pessoal é frequentemente utilizado na fase de coleta de dados e é constantemente a principal fonte técnica de pesquisa, podendo ser até mesmo considerada como método de investigação (GIL, 1999). Flick (2007) propõe, basicamente, que os observadores podem ser divididos em "participantes" e "não participantes", considerando que os últimos são os indivíduos que se abstêm das intervenções no campo. Já os observadores "participantes" são aqueles que estão diretamente envolvidos como membros ou influenciadores do meio observado. Gil (1999) enfatiza esses conceitos ao reforçar levemente a presença de um terceiro tipo de observação: a "observação sistemática". Esta, por sua vez, é utilizada em pesquisas que têm

como objetivo a descrição precisa dos fenômenos e ocorre em ambientes controlados e com um plano específico para organização e registro das informações (GIL, 1999).

Questionário

De acordo com Araújo (2001), o questionário é uma técnica repetidamente utilizada em estudos organizacionais, com a condição de ser aplicada em um número considerável de indivíduos. Quando comparado com a entrevista, há diversas vantagens, como: maior alcance no número de pessoas pesquisadas; menor gasto com pessoal, haja vista que o questionário não exige treinamento dos pesquisadores; anonimato das respostas; não exposição da opinião do entrevistador aos entrevistados (GIL, 1999).

Para tanto, adotou-se, no restaurante, um questionário destinado aos clientes que visitaram o local durante o período de 24 de setembro a 8 de outubro de 2017, totalizando 15 dias e considerando o fato de ser a última semana do mês de outubro e primeira semana do mês de setembro, a fim de analisar se existiu alguma diferença entre os diferentes períodos do mês, por

JACQUELINE AYUMI AKAKI, LUCAS BRAGA LAGONEGRO, YANNICK RENE KLAUSENER, MARCOS ANTONIO FRANKLIN

tratar-se de uma época de pagamentos no começo do mês, e uma outra época, final do mês, em que o dinheiro costuma estar mais escasso para maioria da população assalariada. Os questionários foram distribuídos pelos próprios funcionários dos restaurantes, durante o horário de almoço, para os clientes que realizaram a refeição no local, após uma prévia orientação de como deveria ser realizada a aplicação dos questionários, com a intenção de prevenir qualquer interferência na genuinidade dos resultados obtidos.

Análise das informações obtidas

As informações foram obtidas por meio dos questionários, utilizando o método *survey* que, segundo Malhotra (2004), baseia-se em interrogatório dos participantes, aos quais se fazem várias perguntas sobre comportamento, intenções, atitudes, percepção, motivações, características demográficas, além de estilo de vida.

Conforme Malhotra (2004), o questionário é feito de forma estruturada, seguindo uma padronização. Na coleta estruturada de dados, elabora-se um questionário formal, com perguntas em ordem específica, e classifica-se a pesquisa em direta ou indi-

reta. O autor afirma ainda que esse método apresenta – como vantagem – a simplicidade da aplicação, por possuir a maioria das questões alternativas fixas, e, dessa forma, as respostas ficam restritas às alternativas mencionadas. A escala do tipo Likert do questionário foi de quatro pontos. Os resultados, conforme apresentado no “Apêndice A”, corroboram as informações coletadas nas entrevistas com funcionários do restaurante. Com base em ambas as coletadas de dados, foi possível notar que os pontos fracos identificados no restaurante “Arte da Comida” são explorados pela concorrência.

As entrevistas e os questionários demonstraram que o restaurante “Arte da Comida” é reconhecido como um estabelecimento de qualidade e bem-visto tanto pelos clientes quanto pelos funcionários. As principais menções das fortalezas estão nos quesitos: diversificação dos pratos oferecidos, qualidade e sabor da comida, satisfação com o atendimento e cordialidade dos funcionários. As principais insatisfações relatadas, tanto pelos funcionários quanto pelos clientes, são relacionadas ao ambiente, no qual aproximadamente 10% dos consumidores afirmam não ter uma boa impressão de limpeza, principalmente

PROPOSTA DE SOLUÇÃO PARA AUMENTAR AS VENDAS:
UM ESTUDO PRÁTICO NO RESTAURANTE "ARTE DA COMIDA"

no que se refere aos ambientes internos e externos do restaurante e, consequentemente, à má conservação deles. Menções a estoque mal organizado e à mostra, fios visíveis, falta de exaustão na churrasqueira e pintura antiga enfatizam que esses são pontos fracos do restaurante "Arte da Comida". Outro aspecto no qual se nota a preocupação dos funcionários e é alvo de reclamação dos clientes está na entrega de marmitex. A falta de um sistema de recebimento de pedidos com cadastro dos clientes acarreta em atrasos na entrega e gera desperdício de tempo para os funcionários. A queixa referente à temperatura da comida notada na primeira semana da pesquisa foi rapidamente solucionada por tratar-se de uma simples regulagem de temperatura da estufa de aquecimento. Os restaurantes concorrentes observados, com exceção de um, não apresentavam grande variedade de pratos ou sabor notável, mas o cuidado com a limpeza, organização e decoração do ambiente, funcionários gen-

tis e espaço com bom *layout* passam ao consumidor a sensação de conforto e satisfação ao ser bem atendido. É notável também a presença de comanda eletrônica nesses restaurantes, permitindo um serviço mais ágil, menos propenso a erros.

Concorrência

Os principais concorrentes da empresa estudada são outros restaurantes instalados na região que adotam o mesmo sistema de comida por quilo. Por meio de entrevistas realizadas com o proprietário e os funcionários da empresa, identificaram-se os quatro principais concorrentes. Durante a visita a esses restaurantes, observaram-se diversos pontos, tais como: ambiente, preço, variedade de produtos, tempo de atendimento, limpeza, apresentação e sabor da comida servida, e sistemas eletrônicos utilizados. Nessas visitas, adotou-se a observação pessoal, segundo Gil (1999) e Flick (2007).

JACQUELINE AYUMI AKAKI, LUCAS BRAGA LAGONEGRO, YANNICK RENE KLAUSENER, MARCOS ANTONIO FRANKLIN

Restaurantes	Descrição
Primeiro concorrente	Pôde-se verificar que os pontos fortes do local eram o ambiente e a iluminação adequados, apresentando cores claras na pintura das paredes, como branco e bege. As mesas e cadeiras, o <i>buffet</i> e o caixa estavam bem posicionados, apresentando uma área espaçosa para circulação. O estoque e a cozinha não eram visíveis ao público, a não ser por uma pequena janela entre a cozinha e o salão. Sendo assim, não havia quaisquer vestígios de itens de estoque à mostra. Os banheiros eram espaçosos e com duas cabines em ambos os banheiros: masculino e feminino. Com relação aos funcionários do estabelecimento, demonstraram ser atenciosos, cordiais e preocupados com o bem-estar e a experiência dos clientes. Além disso, o estabelecimento possui sistema de comanda eletrônica. O principal ponto fraco foi a comida servida que, apesar de apresentar uma boa aparência, tinha sabor suave, com tempero leve, quase imperceptível. Havia uma variedade de cerca de dez pratos quentes e 12 tipos de salada e pratos frios. O restaurante não oferecia churrasco. O suco solicitado chegou em aproximadamente seis minutos.
Segundo concorrente	Constataram-se, como pontos fortes, a iluminação e pintura do local com cores claras em tons de rosa, mobiliário moderno e confortável, espaço do salão e posicionamento do bufê e caixa. Além disso, o suco foi entregue em menos de dois minutos. O maior diferencial identificado nesse estabelecimento é o fato de possuir comanda eletrônica, com diversas propagandas em seu verso, indicando que foram adquiridas por meio de parcerias com outras empresas. Um outro ponto observado é que, em cada porta-guardanapo, havia um adesivo com um número de contato para envio de críticas e sugestões. Como pontos fracos, destaca-se o cardápio com variedade mediana de produtos oferecidos, sendo 12 pratos quentes e 11 pratos frios, incluindo as saladas. Além disso, o suco foi servido em copo descartável e os banheiros não possuíam uma aparência organizada, nem estavam devidamente limpos. O estoque era visível às pessoas, e apenas uma tela o separava do salão. Nas paredes, havia fios expostos.
Terceiro concorrente	O principal ponto forte foi a variedade de opções do bufê, incluindo comida japonesa, como <i>sashimi</i> e <i>sushi</i> (pesados em balança à parte), a um valor diferenciado. Além disso, a decoração do local era luxuosa e planejada, o salão amplo e com toda a mobiliária bem posicionada. Como ponto fraco, pode-se considerar o preço praticado: quase 25% maior do que o restaurante objeto desta pesquisa. Além disso, o estabelecimento não faz entregas de marmitex. Como diferencial, constatou-se que o sistema de comandas também é eletrônico.
Quarto concorrente	Pôde-se observar que esse estabelecimento possui diversas semelhanças com o restaurante “Arte da Comida”: situa-se a apenas duas quadras de distância deste, faz entrega de marmitex e o preço praticado pelo concorrente é apenas 5% maior. Os principais pontos fortes notados foram o ambiente amplo e bem planejado, com cores claras, predominantemente branco, iluminação e mobiliário confortável, bem como o cardápio variado incluindo sobremesas. Também possui um sistema para identificação dos pedidos de suco por meio de placas que o cliente leva até a mesa. Como pontos fracos, observaram-se os seguintes: um dos atendentes não foi simpático ao responder a algumas dúvidas dos pesquisadores, o sistema de comandas é em papel e a entrega de marmitex é realizada apenas nas proximidades em que é possível fazer a entrega a pé e apenas em certas ocasiões.

QUADRO 2 – Descrições das observações pessoais realizadas nos concorrentes

Fonte: Elaborado pelos autores.

PROPOSTA DE SOLUÇÃO PARA AUMENTAR AS VENDAS:
UM ESTUDO PRÁTICO NO RESTAURANTE "ARTE DA COMIDA"

PROPOSTAS DE SOLUÇÃO

A seguir, são apresentadas as alternativas para solução dos problemas encontrados pelos pesquisadores, a fim de contribuir para a erradicação ou amenização dos focos problemáticos da organização, bem como os possíveis resultados e ganhos correspondentes a cada uma das propostas elaboradas.

Alternativas para a solução

Neste ponto, será abordado em detalhes cada uma das alternativas propostas e os respectivos recursos necessários para sua execução.

Melhoria do ambiente físico

De acordo com o "Apêndice Bb2", os pontos de vista estéticos e funcionais que englobam a decoração do ambiente têm a função de interferir na assimilação da qualidade por parte dos consumidores. Alguns pontos como iluminação, posicionamento dos móveis e outras características visuais de um restaurante influenciam drasticamente na satisfação e no conforto das pessoas que o frequentam. Segundo

Solomon (2002), a satisfação de um cliente está relacionada com o julgamento construído durante o uso ou consumo de um determinado serviço ou produto, na experiência e até mesmo após o final dela. Por isso, constituir uma reação ou um sentimento que atenda às expectativas do cliente é essencial para garantir um resultado satisfatório a ele.

Porém, satisfazer os clientes está cada vez mais desafiador, sobretudo porque o público-alvo está cada vez mais rigoroso. O fato de disponibilizar um ótimo serviço não é garantia de sucesso, e, por conta disso, a melhoria do ambiente acaba se tornando uma alternativa para chamar a atenção dos consumidores, considerando que o impacto visual e a funcionalidade de um restaurante podem estar essencialmente interligados com a experiência que o cliente vai levar consigo, para, assim, garantir a satisfação do consumidor. Um desses fatores que devem ser levados em conta para melhorar o ambiente da organização é o *layout*, pois, segundo Slack et al. (1996), o *layout* que possui uma operação aceitável preocupa-se com a localização dos recursos disponíveis. Determinar o *layout* de um local é definir onde as máquinas e os equipamentos serão colocados, realizar

JACQUELINE AYUMI AKAKI, LUCAS BRAGA LAGONEGRO, YANNICK RENE KLAUSENER, MARCOS ANTONIO FRANKLIN

instalações e distribuir pessoas. O *layout* é uma importante e evidente característica em uma operação rentável, pois define a sua forma e aparência. Além disso, é também responsável pela maneira como as matérias se alojam, como a informação flui e até mesmo como os clientes se distribuem no local. Um *layout* bem estruturado pode alavancar as vendas, possibilitando que o consumidor se sinta bem no momento em que utiliza o ambiente. Assim sendo, uma melhor definição de onde serão distribuídas as instalações, as matérias, as máquinas e as pessoas no estabelecimento acaba melhorando o fluxo de pessoas, aumentando a produtividade e a visibilidade da empresa. Um ponto a ser analisado é a iluminação do local, pois, segundo Blessa (2008), a iluminação é responsável por clarear o ambiente, transmitir uma sensação de limpeza, dar visibilidade às mercadorias, decorar e dar estilo a certas áreas do local. Nesse sentido, a iluminação possui a característica de dar ao ambiente uma percepção agradável, tornando-o atrativo aos olhos do consumidor. Portanto, um ambiente com a iluminação certa e bem direcionada contribui para a atratividade percebida pelos consumidores e para a sensação de limpeza,

visto que, por tratar-se de um restaurante, esses aspectos são relevantes. Foi também relatado, na observação pessoal da concorrência pelos pesquisadores, que, em alguns restaurantes, por possuírem uma iluminação bem planejada, gerava-se uma sensação agradável.

Ganhos com a solução

Os ganhos dessa alternativa são claros e eficientes, ou seja, a melhoria do serviço e da experiência ofertados valoriza não apenas os clientes, mas também os profissionais que atuam no restaurante. Valoriza também o ambiente como um todo por causa do aprimoramento feito no local e do investimento realizado, sempre no sentido de promover a satisfação do cliente. Mais alguns ganhos dessa solução são o conforto proporcionado ao consumidor durante a sua visita, num ambiente mais confortável, o que torna o tempo decorrido no ambiente mais agradável e, possivelmente, atendendo às expectativas preestabelecidas dos consumidores, segundo o diagrama de Ishikawa analisado anteriormente. Com essas melhorias, estima-se que o valor percebido pelos clientes irá aumentar, e, com os ganhos, envolvendo a

PROPOSTA DE SOLUÇÃO PARA AUMENTAR AS VENDAS:
UM ESTUDO PRÁTICO NO RESTAURANTE "ARTE DA COMIDA"

mudança do *layout*, será possível atrair os consumidores que não eram o foco no passado e que, com o passar do tempo, tornar-se-ão os clientes.

Implementação de sistema de comanda eletrônica

Por meio da análise dos processos da empresa estudada, chegou-se a uma proposta de melhoria que beneficiará as áreas de máquina, do método e da medição estudados no diagrama de Ishikawa da empresa (ver item "Diagrama de Ishikawa"), com a implementação de um sistema de comanda eletrônica para registro e pagamento dos produtos consumidos e adquiridos no local.

Ganhos com a solução

Com a implementação do sistema de comandas eletrônicas, estima-se obter ganhos excepcionais para o controle gerencial, pois, com o controle e a medição dos dados fornecidos pelas comandas, será possível realizar inúmeras análises, como valor diário vendido, quantidade de pratos vendidos, preço médio obtido por cada prato, peso médio consumido, análise do

histórico de vendas, entre outras análises que contribuem para a eficácia administrativa e estratégica da empresa.

Os benefícios diretos, que elevarão a experiência dos clientes, serão os seguintes: automatização dos pedidos, ganho de agilidade para pagamento no caixa e prevenção de erros em produtos anotados erroneamente no sistema (em papel) utilizado anteriormente. Por meio dessas melhorias, o valor percebido pelo cliente aumentará e representará um positivo em favor do "Arte da Comida" que elevará também sua competitividade em relação aos restaurantes da região, já que três dos quatro principais concorrentes adotam o sistema de comandas eletrônicas. Dessa forma, estimam-se melhoras quanto aos pontos de máquina, do método e da medição, descritos no diagrama de Ishikawa da Figura 2, contribuindo para a alavancagem das vendas e do número de clientes da empresa, para amenizar, portanto, o problema de queda de vendas, foco deste estudo.

Parceria com o iFood

A parceria com o iFood, sistema de integração de *delivery* de restaurantes, permite facilitar o processo tanto para o cliente

JACQUELINE AYUMI AKAKI, LUCAS BRAGA LAGONEGRO, YANNICK RENE KLAUSENER, MARCOS ANTONIO FRANKLIN

quanto para o restaurante. Essa cooperação possibilitou ao restaurante expandir os canais de comunicação e de distribuição, ajudando-o a atingir seu público-alvo. Os clientes ganham ao terem à sua disposição uma forma simples e eficaz de escolha dos itens presentes no cardápio *on-line*, bem como a facilidade de pagamento, que pode ser feito pelo próprio aplicativo.

A plataforma oferece aos restaurantes a publicidade do estabelecimento e a facilidade de concentrar o recebimento dos pedidos em um só lugar, organizando-os em ordem de chegada, além de permitir uma posterior análise das informações, como *feedback* dos clientes, pratos mais requisitados e regiões com maior demanda. É notória, inclusive, a informação disponibilizada pelo iFood de que 56% dos clientes pedem comida ao menos duas vezes por semana, o que corrobora as informações provenientes do questionário realizado com os clientes do restaurante. Quanto aos custos, é cobrada uma taxa de 12% sobre o valor do produto vendido.

Ganhos com a solução

O maior potencial de ganho com a utilização do iFood está na coleta e posterior

análise de dados. A análise de dados permite compreender melhor as necessidades e os desejos do público atendido. Possibilita, ainda, conhecer seus hábitos e suas preferências, onde estão localizados e a opinião compartilhada sobre o produto e serviço oferecidos pelo restaurante “Arte da Comida”. Considerando que os dados obtidos por meio do questionário apresentam uma alta taxa de satisfação com a comida e que os principais problemas são inerentes ao local do restaurante, pode-se concluir que o *delivery* de marmitex do restaurante “Arte da Comida” oferece valor satisfatório ao cliente. O iFood oferece publicidade ao estabelecimento ao permitir que pedidos sejam realizados pela sua plataforma, e, segundo dados de pesquisas disponibilizada pela empresa, o crescimento de vendas tem potencial para aumentar em 30%.

Melhorias na operação

Com a análise dos processos e constatação da falta de controles gerenciais eficientes para cálculo de margem de lucro, bem como com a análise e observação pessoal dos principais concorrentes da empresa, chegou-se à proposta de melhoria da ope-

PROPOSTA DE SOLUÇÃO PARA AUMENTAR AS VENDAS:
UM ESTUDO PRÁTICO NO RESTAURANTE "ARTE DA COMIDA"

ração por meio de cálculo do custo de mercadoria vendida (CMV), a fim de obter uma medição mais acurada e eficiente da margem de lucro mínima possível e máxima para a estratégia da empresa.

Ganhos com a solução

Com a implementação das iniciativas de melhoria na operação, há a expectativa de que a empresa obtenha eficiência e praticidade no planejamento estratégico, no acompanhamento desse processo e na redefinição da margem de lucro dos produtos vendidos, de modo a influenciar o preço final de venda praticado para adequá-lo à realidade dos custos diretos e fixos, com o intuito de torná-lo mais competitivo perante o mercado, o qual refletirá em diversas áreas como público-alvo.

PLANO DE AÇÕES

Ações a serem implementadas

A seguir, serão apresentados os quadros do plano de ação, seguindo o modelo de Marcondes et al. (2017), elaborados a partir das propostas de solução levantadas para a empresa analisada. Nesses quadros,

constam as ações prioritárias para a implementação das propostas, a especificação dos procedimentos a serem adotados, os responsáveis, os envolvidos, os prazos, as áreas afetadas e os custos previstos para cada proposta. É importante salientar que a apresentação das propostas e dos planos de ação não implica o cumprimento destes. Trata-se de uma decisão que cabe ao proprietário da organização, e, além disso, segundo os autores, as ações dependem de um conjunto de contextos – políticos, sociais e psicológicos –, portanto, comumente, os resultados obtidos são exatamente como os programados ou previstos.

Proposta de melhoria do ambiente físico

De acordo com o Quadro 3, é possível verificar os passos a serem seguidos na etapa de implementação do novo ambiente.

O impacto que a insatisfação dos clientes gera por conta da falta de um melhor ambiente resulta não somente na queda de receita em longo prazo, já que o cliente levará em consideração outros lugares na hora de decidir onde irá fazer sua próxima refeição, mas também incorrerá na não fidelização ou não divulgação posi-

JACQUELINE AYUMI AKAKI, LUCAS BRAGA LAGONEGRO, YANNICK RENE KLAUSENER, MARCOS ANTONIO FRANKLIN

Proposta

Implementar um novo ambiente a fim de melhorar a sensação positiva dos clientes, atendimento e fluxo dentro do espaço, bem como criar um ambiente mais agradável aos funcionários.

Ação	Como	Responsável	Envolvidos	Prazos	Áreas	Custos
Implementação de um novo <i>layout</i> , abordando pontos como fluxo internos, iluminação e conforto do ambiente.	Investimento de capital por parte do proprietário.	Proprietário do restaurante.	Restaurante e empresa terceirizada contratada para desenhar e construir o novo ambiente.	Um mês para contratar a empresa da reforma. Um mês para planejar e preparar o restaurante com destino à reforma. Dois meses para a finalização completa da obra.	Comercial. Financeira.	Custo financeiro mediano, pois a empresa irá reformular o ambiente como um todo.

QUADRO 3 – Proposta para a implementação de um novo ambiente

Fonte: Elaborado pelos autores.

tiva do estabelecimento por parte do cliente. Por isso, elaborou-se uma proposta para melhorar o ambiente do restaurante, em que foram abordadas algumas necessidades analisadas nas pesquisas e abordadas pela empresa contratada para realizar o serviço.

Em primeiro lugar, apontaram-se os pontos críticos do restaurante, nos requisitos iluminação e disposição dos materiais, incluindo o estoque e o fluxo de pessoas dentro do estabelecimento, com o propósito de evitar que os clientes passem por dentro do estoque para poder utilizar o banheiro. O modo de investimento dessa

proposta é a injeção de capital do proprietário a fim de obter um melhor ambiente para os seus funcionários e, principalmente, para os clientes do restaurante. Em segundo lugar, há a expectativa de que o proprietário opte por seguir com a empresa já contratada pelos autores, a qual já produziu um pequeno projeto para a melhoria em questão, segundo os comentários relatados nos questionários – um banheiro exclusivo e o revestimento do sistema elétrico são essenciais para melhorar a qualidade do ambiente.

PROPOSTA DE SOLUÇÃO PARA AUMENTAR AS VENDAS:
UM ESTUDO PRÁTICO NO RESTAURANTE "ARTE DA COMIDA"

Orçamento: investimentos e custos

O Quadro 4 apresenta o orçamento da proposta de melhoria do ambiente. Os valores foram fornecidos pela empresa Estúdio Brasil Arquitetura e Design para execução da obra.

Descrição	Valor
Parede de <i>drywall</i>	R\$ 3.640,00
Pintura	R\$ 1.500,00
Demolição/remoção	R\$ 1.800,00
Novas construções	R\$ 4.800,00
Custo dos novos banheiros	R\$ 20.000,00
Revisão das instalações elétricas	R\$ 6.000,00
Iluminação	R\$ 3.000,00
Valor total	R\$ 43.740,00

QUADRO 4 – Orçamento de mão de obra e material para a implementação do novo ambiente
Fonte: Elaborado pelos autores.

Para tanto, o capital necessário para a execução pode ser considerado alto em relação à realidade do restaurante, porém as melhorias propostas podem proporcionar ao estabelecimento um retorno financeiro significativo. Como mostra o “Apêndice Bb1”, incluiu-se, no projeto, um banheiro totalmente adaptado à pessoa com deficiência física – de acordo com a exigência da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), por meio da NBR 9050/2015,

e da Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência n. 13.146, de 6 julho de 2015 –, além de dois banheiros exclusivos aos clientes, eliminando a circulação por dentro do estoque.

Outro ponto contemplado no projeto foi a separação do espaço público e do estoque, que antes eram compartilhados. Outro aspecto tratado foi a criação de um espaço para os funcionários, aproveitando o local dos antigos banheiros, com a finalidade de criar um vestiário para os colaboradores do restaurante. Com a finalidade de melhorar a fluência no ambiente, um novo *layout* das mesas e dos espaços entre o bufê e o atendimento na churrasqueira foi objeto de atenção do projeto, inclusive um novo desenho para o balcão de pesagem, que proporcionará uma significativa melhora no fluxo das pessoas na área de circulação e atendimento. Outro aspecto verificado diz respeito à iluminação, que se revela uma influência positiva na visibilidade do ambiente. Assim, essa melhoria vai ao encontro dos planos do restaurante de revisar a iluminação dos ambientes e conseguir uma eficiência energética, trocando a antiga iluminação por luminárias com lâmpadas de LED, bem como revisando todas as instalações

JACQUELINE AYUMI AKAKI, LUCAS BRAGA LAGONEGRO, YANNICK RENE KLAUSENER, MARCOS ANTONIO FRANKLIN

elétricas, mantendo-as em conformidade com as exigências das normas vigentes.

Proposta de implementação de sistema eletrônico

O Quadro 5 apresenta o plano de ação desenvolvido para a proposta de implementação de sistema eletrônico.

Conforme o Quadro 5, é possível observar que a primeira ação proposta é encontrar uma empresa que esteja disposta a financiar a implementação do sistema em

troca de propaganda impressa nas comandas do restaurante. Foi estimado um prazo de um mês para efetivação dessa parceria, visto que a prática é comum e fortemente utilizada na região, sendo observada em empresas concorrentes para exatamente o mesmo fim, conforme o item “Diagrama de Ishikawa”. Em seguida, fecha-se o contrato com a empresa escolhida para implementação das comandas eletrônicas de fato, o que, segundo a proposta criada pelos pesquisadores, dependerá do parceiro financiador. Por esse motivo, foi estimado

Proposta

Implementar um sistema de comanda eletrônica a fim de melhorar o atendimento e o tempo de espera para pagamento por parte dos clientes, bem como criar um banco de dados com histórico de vendas para controle e análise gerencial.

Ação	Como	Responsável	Envolvidos	Prazos	Áreas	Custos
Buscar parceria com alguma empresa da região para financiamento do sistema.	Buscando parceria com alguma empresa que financie a implementação do sistema	Proprietário do restaurante.	Restaurante, empresa terceirizada e empresa de sistemas de comandas eletrônicas.	Um mês para encontrar a empresa disposta a realizar a parceria.	Comercial. Financeira. Operacional.	Isento de custos financeiros, pois a empresa parceira arcará com os custos em troca de propaganda no restaurante (comandas).
Implementar as comandas eletrônicas.	em troca de publicidade impressa nas comandas.			Dois meses para fechar contrato com a empresa de sistema de comandas eletrônicas.		
Treinar os funcionários.				Dois meses para implementação e treinamento.		

QUADRO 5 – Plano de ação a ser desenvolvido

Fonte: Elaborado pelos autores.

PROPOSTA DE SOLUÇÃO PARA AUMENTAR AS VENDAS:
UM ESTUDO PRÁTICO NO RESTAURANTE "ARTE DA COMIDA"

um tempo maior de dois meses para essa etapa, visto que dependerá da apresentação, análise e aprovação da proposta pela empresa parceira. Por fim, deve-se realizar o treinamento dos funcionários para utilização das comandas, a fim de que eles estejam completamente aptos e preparados para a introdução dessa nova ferramenta. É imprescindível que essa mudança de procedimento não seja percebida pelos clientes de forma negativa, relacionada a uma possível confusão ou despreparo dos atendentes. Para esse terceiro passo, o prazo estimado é de um dia, tempo destinado ao treinamento oferecido pela empresa de sistemas cotada. O responsável pela tomada de decisões, durante esse processo, é o proprietário do restaurante, pois ele já se relaciona com as empresas parceiras do estabelecimento e com outras da região. O proprietário pode ainda entrar em contato com as empresas que já financiaram comandas eletrônicos de empresas do mesmo segmento. Ele também é o responsável por decidir e negociar de que forma a empresa parceira se beneficiará dessa parceria, como e onde a propaganda será realizada e inserida. Os demais envolvidos são: os funcionários do restaurante que utilizarão o novo sistema, a empresa de

sistemas que fará a implementação e o treinamento, e a empresa terceirizada que firmará essa parceria com o restaurante. As áreas envolvidas da empresa analisada serão principalmente a comercial, pois realizará prospecção de uma parceria e negociação com a empresa parceira e com a empresa de sistemas. As áreas financeira e operacional também serão envolvidas, pois serão afetadas pela nova ferramenta e pelos procedimentos que serão adotados.

Orçamento: investimentos e custos

A proposta de implementação do sistema de comanda eletrônica baseia-se na realização de uma parceria com uma empresa da região, proporcionando benefício para ambas. A prática de parceria ou aliança estratégica consiste em esforços mútuos voltados para áreas de *marketing* e pesquisa e desenvolvimento (P&D), além de estar envolvida na colaboração para o desenvolvimento de um novo produto e nas atividades de terceirização (GARAI, 1999). Essas parcerias já são comumente praticadas pela organização estudada para obtenção de outros recursos, como os uniformes dos funcionários, em que uma empresa parceira arcou com os custos de confecção

JACQUELINE AYUMI AKAKI, LUCAS BRAGA LAGONEGRO, YANNICK RENE KLAUSENER, MARCOS ANTONIO FRANKLIN

dos uniformes, e, em troca desse financiamento, a propaganda da empresa foi bordada no uniforme. Um outro caso de parceria de sucesso do restaurante foi na revitalização da decoração do estabelecimento, em que uma empresa terceirizada forneceu um novo toldo para a área externa e quadros para decoração do ambiente interno: todos com o logo dessa empresa para divulgação. Foram identificados diversos outros itens que a empresa conseguiu obter por meio desse tipo de parceria, como panfletos de propaganda, cartões de visita e mochila porta-marmiteira para os entregadores. Por isso, conclui-se ser uma opção viável para a execução do plano de ação, não gerando custo financeiro algum para a empresa, apenas o investimento de tempo necessário para escolha do sistema, da implementação e do treinamento dos funcionários, além da negociação com a empresa parceira.

Em uma das visitas para observação pessoal da concorrência, foi identificada essa mesma parceria para obtenção de coman-

da eletrônica em um dos estabelecimentos concorrentes, conforme o item “Diagrama de Ishikawa”, sendo essa mais uma evidência de que essa alternativa é possível, viável e já praticada pela concorrência.

Proposta de parceria com o iFood

O plano de ação focado na parceria com o iFood requer um simples cadastro e instalação de um sistema em um computador que já existente no restaurante. O Quadro 6 demonstra a simplicidade de implementação da solução de melhora no processo de recebimento de pedidos para entrega, oferecendo facilidade tanto ao cliente quanto ao restaurante.

O impacto da implementação dessa proposta afeta diretamente o processo atual de recebimento de pedidos por telefone, e, embora este não deva ser eliminado, é importante que sejam realizadas tentativas de migração desses usuários para o novo sistema, com o intuito de eliminar duplicidade de esforços em um mesmo processo.

PROPOSTA DE SOLUÇÃO PARA AUMENTAR AS VENDAS:
UM ESTUDO PRÁTICO NO RESTAURANTE "ARTE DA COMIDA"

Proposta						
Realizar parceria com a empresa iFood.						
Ação	Como	Responsável	Envolvidos	Prazos	Áreas	Custos
Cadastrar o restaurante "Arte da Comida" na plataforma de <i>delivery</i> e pedidos do IFood.	Realizar cadastro no <i>site</i> do iFood.	Proprietário do restaurante e gestor.	Restaurante e iFood.	Um mês para cadastro e disponibilização no sistema.	Comercial. Operacional.	12% sobre valor de venda.
Instalar o sistema e promover o treinamento dos funcionários.	Preparar fotos e descrição para o cardápio que estará disponível na ferramenta.			Cinco dias para treinamento do sistema e do novo processo.		

QUADRO 6 – Proposta de parceria iFood

Fonte: Elaborado pelos autores.

Orçamento: investimentos e custos

O principal custo dessa proposta consiste em 12% sobre o preço de cada marmitex vendido por meio do aplicativo.

Outros custos relativos à proposta existem no quesito de treinamento dos usuários do sistema, que pode ser realizado pela própria equipe interna, além dos custos de manutenção do computador, já presentes no restaurante.

Proposta de melhoria na operação

No Quadro 7, é possível identificar o plano de ação proposto para as ações de melho-

ria na operação, que parte da indicação da implementação da ferramenta de cálculo do CMV, a fim de rever o preço de venda praticado pela organização, que, conforme descrito no item 5.1.4 "Melhorias na operação", era inexistente, ou seja, o preço era apenas determinado com base na comparação com a concorrência.

A primeira ação será a realização do curso Formação de Preço de Venda, ministrado pelo Sebrae, para que sejam apresentados ao proprietário do restaurante os conceitos de formação de preços e ele possa aprender como fazer esse cálculo. O prazo estimado para conclusão do curso, segundo exposto no portal *on-line* da

JACQUELINE AYUMI AKAKI, LUCAS BRAGA LAGONEGRO, YANNICK RENE KLAUSENER, MARCOS ANTONIO FRANKLIN

Proposta

Implementar cálculo do CMV para apoio de tomada de decisão, melhoria da gestão do preço dos produtos vendidos e consequentemente melhoria dos processos operacionais.

Ação	Como	Responsável	Envolvidos	Prazos	Áreas	Custos
Realizar o curso Formação de Preço de Venda. Implementar a ferramenta CMV.	Apresentar o curso ao proprietário e instruí-lo a como se matricular e iniciar o curso.	Proprietário do restaurante.	Proprietário do restaurante.	Um mês para a conclusão do curso. Uma semana para a realização do primeiro cálculo. A proposta é que o cálculo seja refeito, ao menos, uma vez a cada trimestre.	Financeira. Planejamento. Administrativa.	Isento, pois o aprendizado será realizado por meio de cursos <i>on-line</i> gratuitos.

QUADRO 7 – Proposta para inclusão do CMV nos pratos

Fonte: Elaborado pelos autores.

instituição, é de 30 dias ou 15 horas. Depois de concluído o curso, dá-se início à implementação das ferramentas na organização, com tempo estimado de uma semana para conclusão da primeira métrica. A proposta é que esse cálculo seja refeito, ao menos, uma vez a cada trimestre, para mantê-lo atualizado. Além disso, é importante uma revisão do planejamento estratégico no mesmo intervalo de tempo.

O responsável pela execução desse plano de ação é o proprietário da empresa, visto que ele será também o responsável pelo cálculo e pela manutenção desse pla-

no ao longo do tempo. Essas ações afetarão principalmente as áreas de planejamento, administrativa e financeira da empresa por meio das informações e dos dados obtidos com as ações advindas da implementação dessa ferramenta e melhoria da operação.

Orçamento: investimentos e custos

Assim como a proposta (ver item “Proposta de implementação de sistema eletrônico”), o custo estimado para a implementação da proposta de resolução para melhoria na operação é nulo, pois se trata de uma

PROPOSTA DE SOLUÇÃO PARA AUMENTAR AS VENDAS:
UM ESTUDO PRÁTICO NO RESTAURANTE "ARTE DA COMIDA"

iniciativa que deverá ser realizada, utilizando-se de recursos gratuitos disponíveis de entidades como o Sebrae, que oferece o curso Formação de Preço de Venda *on-line*. No entanto, serão necessários esforço pessoal e comprometimento do proprietário do estabelecimento, que deverá investir seu tempo para se dedicar a aprender as técnicas disponibilizadas, a fim de aplicá-las para as operações de sua empresa e obter as vantagens e os resultados esperados para amenização do problema atual que a organização tem enfrentado.

CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES

O objetivo desta pesquisa foi alcançado à medida que se identificaram as propostas de melhorias para solucionar o problema da queda de receita identificado no restaurante "Arte da Comida", por meio da aplicação de questionários para os clientes, observação pessoal da concorrência, estudos sobre o ambiente físico e *layout* e pelas ferramentas para auxiliar no mapeamento da situação. Quando se analisaram os resultados das pesquisas, pôde-se notar que o restaurante "Arte da Comida" é bem tradicional na região, com uma extensa variedade de cardápio, qualidade da comida,

rapidez do serviço, atendimento em geral e cordialidade dos funcionários. Entretanto, identificaram-se alguns pontos que careciam de melhorias, como: a conservação do local, o ambiente do estabelecimento e os processos que necessitam de revisão e melhoria. Com a ajuda da análise SWOT e do diagrama de Ishikawa, observaram-se as possíveis causas na queda de vendas, e, por meio desses dados, foi possível planejar os pontos que seriam abordados nas entrevistas e nos questionários, já que alguns problemas se destacaram, como a necessidade de melhoria nos processos e no ambiente como um todo, pois esses fatores não criam uma boa experiência aos clientes. Por meio da observação pessoal dos restaurantes concorrentes, foi identificado, de modo geral, que estes oferecem um ambiente mais agradável aos consumidores, com iluminação adequada, disposição dos materiais e o uso de comandas eletrônicas. Pôde-se observar que esses pontos se assemelham aos obtidos pelas pesquisas e pelos questionários, e, por isso, optou-se por criar quatro propostas para a melhoria desses aspectos.

A proposta de melhoria do ambiente poderá possibilitar uma significativa melhora no fluxo das pessoas na área de circu-

JACQUELINE AYUMI AKAKI, LUCAS BRAGA LAGONEGRO, YANNICK RENE KLAUSENER, MARCOS ANTONIO FRANKLIN

lação e atendimento. Também foi melhorada a iluminação do restaurante, tornando o local mais agradável e dando a sensação de limpeza. Os antigos banheiros tornaram-se vestiários para os funcionários, e criaram-se novos banheiros cujos usuários não precisam passar pelo estoque, melhorando o ambiente para os clientes e para os funcionários do restaurante. O projeto de implementação de comandas eletrônicas pode possibilitar o aprendizado da equipe em relação aos seus processos internos e meios de torná-los mais eficientes. A equipe compreendeu a importância da criação de um banco de dados para apoio das decisões e análises estratégicas da empresa, além da agilidade para pagamento no caixa. Já a proposta de parceria com o iFood proporcionará uma divulgação da empresa pelo aplicativo e inserção em um mercado antes não explorado, aumentando, assim, o público e a cartela de potenciais clientes. Observou-se que, na proposta de melhoria da operação, foi possível obter a implementação de controle processual, dados referentes ao preço dos produtos, margem de lucro, custo operacional e informações de vendas de uma forma mais prática e acurada do que no sistema manual antes utilizado. O projeto propôs o desenvolvi-

mento de uma gestão mais eficiente do restaurante que não só beneficia os processos produtivos da organização em si, mas também reflete na experiência do cliente ao visitar o local, de modo a atender às expectativas dele, facilitar a prospecção e a fidelização de novos clientes, e contribuir para a alavancagem das vendas.

SOLUTION PROPOSAL FOR INCREASING SALES: A PRACTICAL STUDY AT THE RESTAURANT “ARTE DA COMIDA”

ABSTRACT

In this work, a research was conducted on a small Brazilian company in the restaurant segment in the municipality of Suzano, in São Paulo, Brazil. Its development was based on the methodology of practical work, focused on solution of business problems, and the use of opportunities, according to Marcondes et al. (2017). In this case, the focus was on troubleshooting. Through the gathering of information and analysis performed in the problem's diagnosis, it was possible to propose four solutions to the sales decrease problem. The first alternative is to change the restaurant's layout to improve the physical environment, people flow, accessibility of people with special needs, resulting in an increase of the place attractiveness. The

PROPOSTA DE SOLUÇÃO PARA AUMENTAR AS VENDAS:
UM ESTUDO PRÁTICO NO RESTAURANTE "ARTE DA COMIDA"

second alternative is to implement an electronic control system that can serve as a tool for management control, analysis and strategic planning based on the information provided by the system, improving administrative efficiency, as well as improving customer experience due to agility of payment in the cashier. The third alternative is the inclusion of the restaurant in the food delivery application iFood, where it is possible to reach the platform users through an efficient way of ordering food. The fourth alternative is a set of actions to improve the organization's processes, with the adoption of tools to calculate the price of products sold and the profit margin, allowing constant monitoring and regular reviews of this data according to the company's strategy.

KEYWORDS

Practical researches. Gastronomy. Sales increase.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, L. C. G. *Organização, sistemas e métodos e as modernas ferramentas de gestão organizacional*. São Paulo: Atlas, 2001.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BARES E RESTAURANTES. *Boletim Alimentação Fora do Lar*, n. 1, jun. 2016. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ms/artigos/tendencias-para-alimentacao-fora-do-lar,65f779202b07e410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 28 mar. 2017.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BARES E RESTAURANTES. Pesquisa de conjuntura econômica do setor de alimentação fora do lar. 2017. Disponível em: <<http://www.sp.abrasel.com.br/artigos/3662-pesquisa-de-conjuntura-economica-do-setor-de-alimentacao-fora-do-lar>>. Acesso em: 25 nov. 2017.
- BLESSA, R. *Merchandising no ponto de venda*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- CAMPOS, V. F. *TQC: controle da qualidade total (no estilo japonês)*. 9. ed. Nova Lima: INDG, 2014.
- CURY, A. *Organização e métodos: uma visão holística*. São Paulo: Atlas, 2000.
- FLICK, U. *Uma introdução à pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- FLORES, J. G. Aproximación interpretativa al contenido de La información textual. In: FLORES, J. G. *Análisis de datos cualitativos – aplicaciones a la investigación educativa*. Barcelona: PPU, 1994.
- GARAI, G. Leveraging the rewards of strategic alliances. *Journal of Business Strategy*, v. 20, Issue 2, p. 40-41. Mar./Apr. 1999.

JACQUELINE AYUMI AKAKI, LUCAS BRAGA LAGONEGRO, YANNICK RENE KLAUSENER, MARCOS ANTONIO FRANKLIN

- GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1999.
- HAMMER, M.; CHAMPY, J. *Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; E.; HOSKISSON, R. *Administração estratégica*. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- I FOOD. Aumente o faturamento do seu restaurante. 2017. Disponível em: <https://restaurante.ifofood.delivery/?gclid=EAIAIQobChMI8NLMq-PY1wIVVQeRCh3m2gQOEAAAYAiAAEgLx0fD_BwE>. Acesso em: 25 nov. 2017.
- KOTLER, P. *Administração de marketing*. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KOTLER, P. *Administração de marketing*. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2006.
- MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 3. ed. São Paulo: Bookman, 2004.
- MARCONDES, R. C. et al. *Metodologia para trabalhos prático e aplicados*. Administração e Contabilidade. São Paulo: Editora Mackenzie, 2017. Disponível em: <http://up.mackenzie.br/fileadmin/ARQUIVOS/PUBLIC/SITES/UP_MACKENZIE/servicos_educacionais/graduacao/Administracao_SP/2017/Metodologia_trabalhos_praticos.pdf>. Acesso em: 7 maio 2017.
- MILLER, H. *Organizações e métodos*. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1998.
- PREFEITURA DE SUZANO. Dados do município. 2017. Disponível em: <<http://suzano.sp.gov.br/web/>>. Acesso em: 13 abr. 2017
- RICHARDSON, R. J. et al. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 2007.
- SAMPIERI, R. H.; FERNÁNDEZ, C. C.; BAPTISTA, P. L. *Metodologia de pesquisa*. 3. Ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.
- ROSA, J. A. *Roteiro para análise e diagnóstico da empresa*. São Paulo: STS, 2001.
- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Como definir o preço de venda de um produto ou serviço. 2017. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-definir-o-preco-de-venda-de-um-produto-ou-servico,cc9836627a963410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: nov. 2017.
- SLACK, N. et al. *Administração da produção*. São Paulo: Atlas, 1996.

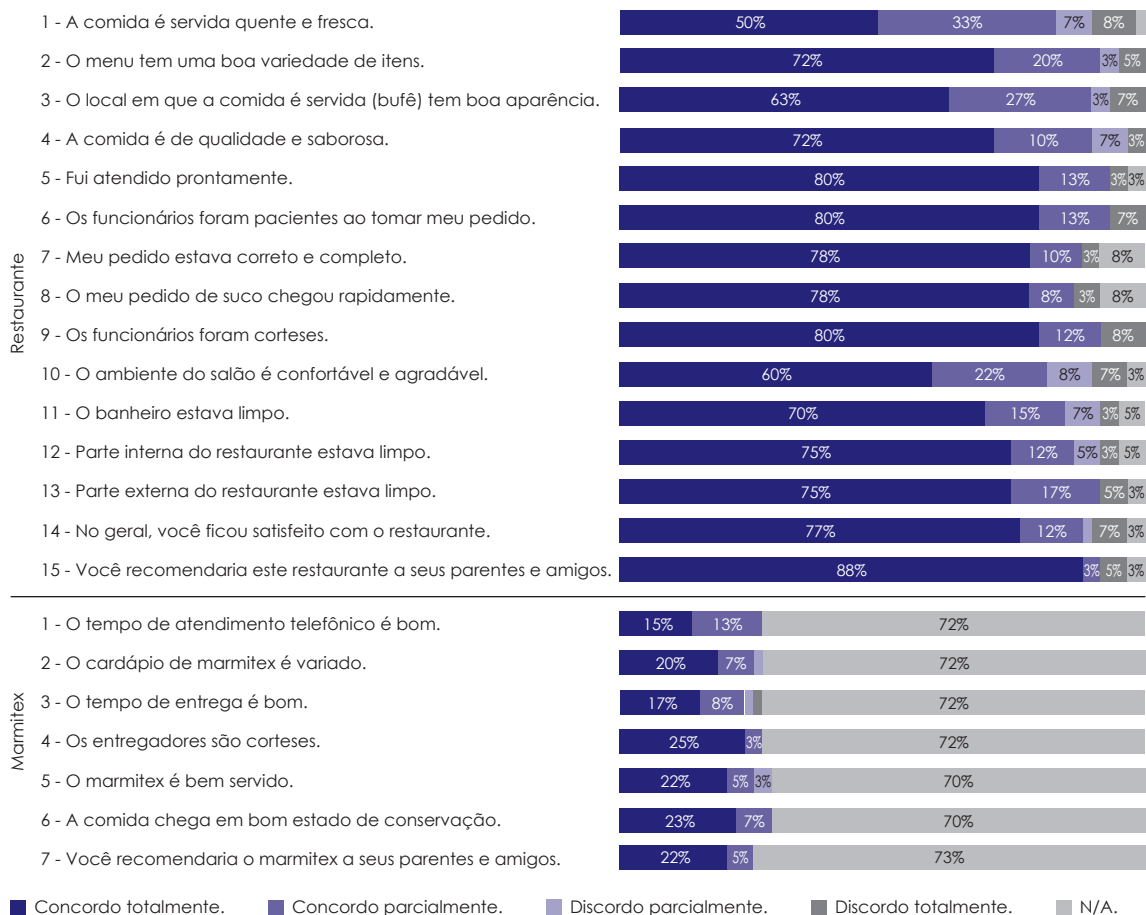
PROPOSTA DE SOLUÇÃO PARA AUMENTAR AS VENDAS:
UM ESTUDO PRÁTICO NO RESTAURANTE "ARTE DA COMIDA"

SOLOMON, M. R. *O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

WILLIANS, R. L. *Como implantar a qualidade total na sua empresa*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

APÊNDICE A

Resultados das pesquisas dos questionários

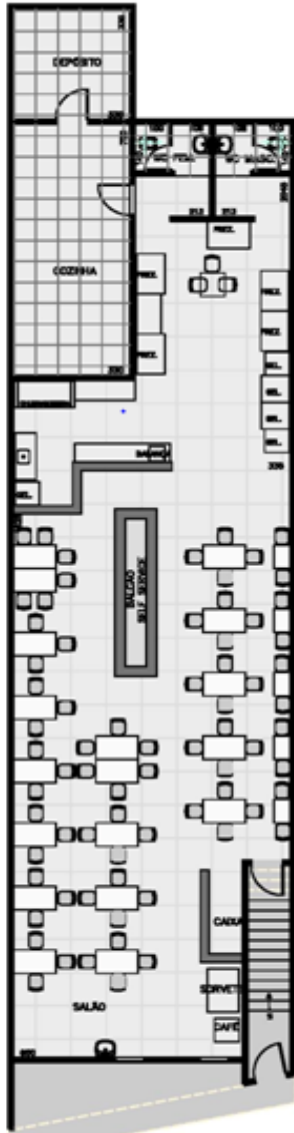


Fonte: Elaborado pelos autores.

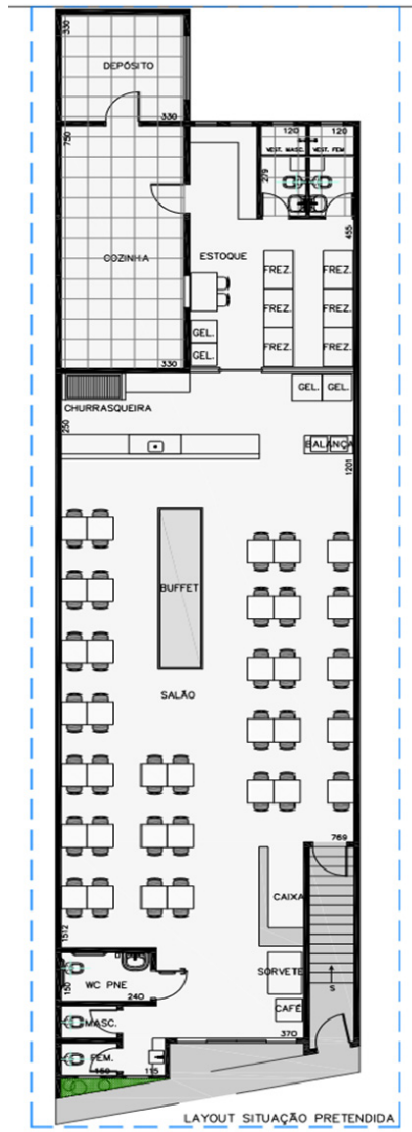
JACQUELINE AYUMI AKAKI, LUCAS BRAGA LAGONEGRO, YANNICK RENE KLAUSENER, MARCOS ANTONIO FRANKLIN

APÊNDICE B

b1 – *Layout atual*



b2 – *Novo layout proposto*



Fonte: Elaborado pelos autores.