



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

Faculdade UnB Planaltina

Curso de Bacharelado em Gestão do Agronegócio

LOHANNY COSTA DE AQUINO

MANUALIZAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS DA CAFETERIA ALFA

Planaltina-DF

2016

LOHANNY COSTA DE AQUINO

MANUALIZAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS DA CAFETERIA ALFA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Universidade de Brasília, Faculdade UnB Planaltina, como requisito parcial à obtenção do título de bacharel em Gestão do Agronegócio.

Orientador: Prof. Dr. Jonilto Costa Sousa.

Planaltina-DF

2016

LOHANNY COSTA DE AQUINO

MANUALIZAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS DA CAFETERIA ALFA

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela seguinte comissão examinadora:

Prof. Dr. Jonilto Costa Sousa.
Universidade de Brasília – UnB
Orientador

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar gostaria de agradecer a Deus por todas as graças que tem concedido em minha vida. Sou muito grata por me permitir compartilhar dos dons do Divino Espírito Santo, me proporcionando sabedoria e discernimento em todas as minhas escolhas de vida, assim como na trajetória dessa graduação. Agradeço também pelo dom da fortaleza, que me permite ser forte diante de todas as situações de dificuldade, e me conserva no caminho de retidão, perseverança e fé.

Agradeço infinitamente aos meus pais Clayton Pereira de Aquino e Rozeli da Costa Ferreira de Aquino, por todo o amor, empenho e sacrifícios que a mim dedicaram ao longo da minha vida. Serei eternamente grata também, por todo o cuidado que sempre tiveram com a minha criação e principalmente em me fazer entender quão grande é a importância, na formação de todo cidadão, da educação e dos valores como a honestidade e humildade através do exemplo.

Aos meus familiares, que me apoiaram, acreditaram e almejaram o meu sucesso durante essa caminhada. Também aos colegas e amigos que de alguma forma me incentivaram e certamente foram muito importantes para que eu perseverasse e não desistisse em diferentes momentos dessa trajetória: Larissa Farias, Lilian Inácia Silva Figueiredo, Maiara de Souza Rosa, Muriel Barcelos Spindola (in memoriam) e Nathália Ribeiro.

A todos os mestres da Universidade de Brasília que me conduziram por esse caminho de aprendizagem acadêmica e de vida. Em especial ao meu orientador Prof. Dr. Jonilto Costa Sousa pela amizade, ensinamentos não só acadêmicos como também pessoais e profissionais, pelas oportunidades que me proporcionou e principalmente pela paciência com o meu processo de orientação. Também ao Prof. Dr. Antônio Isidro pela amizade e apoio, por ter me convidado a participar de um projeto de pesquisa em que aprendi muito e que contribuiu para que eu prosseguisse durante um período importante da minha graduação.

RESUMO

Este estudo apresenta um modelo de padronização por meio de manualização de procedimentos para a Cafeteria Alfa, baseando-se nos modelos de manualização encontrados, bem como os parâmetros tidos como relevantes para o pesquisador e os participantes desta pesquisa. Mediante a literatura pertinente, argumenta-se que o estabelecimento de padrões de procedimentos facilita o trabalho, orienta a utilização racional dos recursos e garante a qualidade dos serviços e produtos oferecidos. Desse modo, foi realizada uma pesquisa qualitativa, utilizando-se de análises bibliográficas e documentais, além da coleta de dados com o executivo da empresa por meio de entrevista semi-estruturada para desenvolver o referido modelo. Os resultados obtidos nesse estudo possibilitaram caracterizar os procedimentos necessários ao funcionamento da Cafeteria Alfa e, alicerçados nesses, estruturar e propor um modelo de manualização de seus procedimentos. Foram identificadas as atividades, passos e sequências que constituem os procedimentos, e a partir daí foi criada uma proposta de manualização dos procedimentos da Cafeteria Alfa para auxiliar na instrução de trabalho dos colaboradores -baristas-, treinamento e supervisão, assim como a garantia da qualidade do serviço e produto oferecido. Conclui-se que a manualização para a empresa Cafeteria Alfa é de suma importância na otimização do uso de recursos materiais e humanos, possibilitando o controle dos resultados, garantindo a qualidade do serviço de cafeteria e do café especial oferecido.

Palavras Chave: padronização; manualização; procedimentos; cafeteria; cafés especiais.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Organização.	11
Quadro 2: Perfil.	12
Quadro 3: Modelos.	12
Quadro 4: Etapas da organização.....	13
Quadro 5: Estruturas.	14
Quadro 6: Características dos sistemas abertos.	16
Quadro 7: Classificação de manuais.	19
Quadro 8 : Elementos básicos do manual.	20
Quadro 9: Etapas de manualização.....	21

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	8
1.1. Objetivo geral.....	8
1.2. Objetivos específicos	9
1.3. Justificativa	9
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	11
2.1. Organização.....	11
2.1.1. Classificações das organizações	11
2.1.2. Estrutura organizacional	13
2.1.3. Estrutura formal da organização	13
2.1.4. Estruturas informais	14
2.1.5. O enfoque sistêmico da organização	15
2.2. Processos da organização.....	17
2.3. Padronização	17
2.3.1. Manualização de processos da organização	18
2.3.2. Classificação de manuais.....	19
2.3.3. Modelo de manual.....	19
3. METODOLOGIA	22
3.1. Tipo de pesquisa	22
3.1.1. Pesquisa quanto aos fins	22
3.1.2. Pesquisa quanto aos meios	23
3.1.3. Participantes da pesquisa	24

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO	25
4.1. Vivência	25
4.2. Caracterização da empresa Cafeteria Alfa	25
4.3. Histórico da empresa Cafeteria Alfa.....	26
4.3.1. Missão, visão e valores.....	27
4.4. Resultados do estudo	27
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	50
REFERÊNCIAS	52
APÊNDICE A	54
APÊNDICE B	55

1. INTRODUÇÃO

Este estudo trata da manualização de processos da Cafeteria Alfa a fim de instruir a realização das funções, otimizando o trabalho e os recursos aplicados, resultando assim no oferecimento de um produto final e serviço de cafeteria de alto padrão compatíveis com a qualidade do grão especial utilizado. Ressalta o Executivo da empresa que quando a Cafeteria Alfa começou a comercializar grãos de cafés especiais em Brasília, apesar da qualidade do grão, surgiram reclamações dos apreciadores da bebida que não a avaliavam como boa. A problemática era a forma de preparo da bebida, o modo de extração do espresso, que não fazia jus a todo o trabalho despendido na composição de qualidade desse grão especial.

Partindo da diferenciação da qualidade da bebida resultante de um mesmo método de extração da bebida por baristas diferentes, detectou-se a necessidade de padronização de processos de extração de café, para alcançar padronização na bebida por meio da manualização. A implementação ou aplicação de manuais, tem por objetivo facilitar o funcionamento de determinado setor da organização, assim como aperfeiçoar e padronizar as operações e o uso de recursos na produção de bens ou serviços. O manual deve ser um material de constante consulta na realização diária do trabalho, sendo assim elaborado de modo lógico, claro e objetivo buscando atingir sua função principal que é auxiliar na agilidade e eficiência da funcionalidade da organização em produzir um produto ou serviço (ARAÚJO 2011).

Por meio do estudo das organizações, suas estruturas e processos, este estudo busca desenvolver a padronização da atuação dos baristas da Cafeteria Alfa, por meio da qual espera-se conseguir oferecer ao consumidor final, uma bebida de café especial de excelente qualidade, assim como o grão. Segundo Araújo (2011) os manuais têm o escopo de instruir a execução de determinado trabalho, contribuindo para o funcionamento e desempenho esperado da estrutura empresarial.

Em decorrência do explanado, se faz necessário um estudo alusivo ao esclarecimento da problemática: **Como estruturar a manualização dos procedimentos da Cafeteria Alfa?**

1.1. Objetivo geral

O objetivo geral do presente trabalho é propor uma proposta de manual de procedimentos da Cafeteria Alfa.

1.2. Objetivos específicos

Identificar a necessidade de implantação de manuais de procedimentos na Cafeteria Alfa.

Definir um padrão de apresentação para os manuais organizacionais da Cafeteria Alfa.

1.3. Justificativa

Este trabalho é justificado por oferecer à discente complementação curricular, aprendizagem e a oportunidade de utilizar na prática os conhecimentos adquiridos na graduação, onde a mesma encontra a oportunidade de aperfeiçoar e assimilar, na prática, as teorias adquiridas no meio acadêmico, o que permite a aluna agregar conhecimentos à cerca das particularidades práticas da profissão através da atuação no dia-a-dia do ambiente empresarial.

No caso específico da empresa Cafeteria Alfa, que tem como perfil a atuação em toda a cadeia de cafés especiais, tendo por objetivo não só a produção do grão, mas também o beneficiamento e comercialização do produto final, a discente teve oportunidade de adquirir conhecimentos e entender a importância e dinâmica dos processos -de antes, dentro e depois da porteira- de uma cadeia agroindustrial do agronegócio e como influenciam no produto final.

Sendo este contato direto com as competências da cadeia de suprimento de um produto do agronegócio indispensável ao profissional atuante da área, a aluna inserida neste contexto, adquiriu competências que ao final do período de estágio e conclusão deste trabalho, a tornam apta para atuar profissionalmente na área, na tentativa de transmitir seu conhecimento, assim como aprender a adequá-lo da melhor forma possível à realidade do agronegócio.

Este estudo é justificado ainda pela importância da formalização e o controle dos processos realizados pelos colaboradores da empresa, de modo a garantir que o nível do padrão de qualidade trabalhado em toda a cadeia de cafés especiais seja mantido até o produto que é oferecido ao consumidor final.

Partindo-se de que a necessidade da manualização dos processos surgiu de uma demanda da empresa Cafeteria Alfa devido à carência de material disponível na área, e a mesma apresentou interesse em implantar um sistema de formalização e controle de seus processos que auxiliem os seus objetivos de fornecimento de serviços e produto, este trabalho faz-se necessário em suporte para funcionários, treinamento, supervisão e controle da Cafeteria Alfa.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Organização

Uma organização pode ser definida como uma série de recursos - humanos, financeiros, materiais e etc.-, que conjuntamente empregados, integram-se para alcançar a missão organizacional. Conforme elucida Maximiano (2007, p.92) “as organizações são grupos sociais orientados para a realização de objetivos ou finalidades que podem ser classificados em duas categorias principais: produtos e serviços”. Segundo o previsto no Código de defesa do consumidor, produto pode ser definido como qualquer bem, móvel ou imóvel, material ou imaterial e serviço seria qualquer atividade fornecida no mercado de consumo, mediante remuneração. Esse estudo será orientado para a oferta do produto café especial e o serviço de cafeteria.

As modelagens mais modernas como o Desenvolvimento Organizacional apresentado por Cury (2000) versam ainda a organização como um microssistema, instituição ou sistema social aberto, que se encontra constantemente em interação com o seu ambiente externo, a sociedade e o macrossistema em que se insere.

2.1.1. Classificações das organizações

As organizações podem ser classificadas seguindo os parâmetros de flexibilidade, complexidade e evolução histórica, assim como exposto por Cury (2000) a organização descrita segundo a flexibilidade está exposta no quadro 1:

Organização	Descrição
Burocrática	Estrutura permanente, com minuciosa divisão de trabalho. Apresenta hierarquia rígida, alta centralização de processos de tomadas de decisões e poucas delegações. As atividades em sua maioria são rotineiras, amplitude de controle por parte do supervisor é estreita, há maior confiança no cumprimento de regras e procedimentos formais.
Adhocrática ou desburocratizada	Estrutura, aberta, flexível e temporária. Possui delegação acentuada, uma relativa descentralização de tomadas de decisões, amplitude de controle mais ampla por parte do servidor, há maior confiabilidade nas comunicações compartilhamento de responsabilidades e controle.

Quadro 1: Organização.

Fonte: adaptado do autor Cury (2000).

A complexidade é associada aos processos internos da organização, sua estrutura e à forma com que a mesma atua. Cury (2000) divide as empresas em três perfis segundo sua complexidade explanada no quadro 2:

Perfil	Descrição
1º Perfil	Empresa tradicional que utiliza tecnologia simples tem a sua produção caracterizada por um modelo de produção rotineira, apresentando assim um ambiente estável, mecanicista, focado em suas atividades;
2º Perfil	Possui um nível de complexidade maior, do que a empresa de 1º perfil, no cenário produtivo e na tecnologia utilizada, por consequência apresenta menor estabilidade, ambiente um pouco mais complexo, estimulando a motivação do indivíduo no trabalho e dando ênfase ao trabalhador;
3º Perfil	Emprega tecnologia de ponta, estando envolta em um ambiente turbulento, sujeita a influência de alto risco, apresentando também alto nível de interdependência entre suas áreas distintas, com foco no trabalho de equipe, visando mobilizar a força de trabalho de modo a induzir uma abordagem adhocrática e incerta.

Quadro 2: Perfil.

Fonte: adaptado do autor Cury (2000).

Na evolução histórica, através da linha do tempo das organizações, a estruturação se dá de modo a adequar-se ao respectivo momento histórico em que acontece. Cury (2000) cita três modelos estruturais como pode ser observado no quadro 3:

Modelos	Descrição
Tradicional	Organização originalmente autoritária, burocrática, mecanicista e hierárquica, em que a tomada de decisão é centralizada. É ainda um sistema fechado que segue os princípios da administração e seu modelo de estrutura é linear e funcional.
Moderno	Caracterizada por um quadro sistêmico-comportamental, é influenciada pela ciência do comportamento humano e acontece em um ambiente consultivo em que a tomada de decisões é originária de um processo. Nesse modelo surge o conceito de cultura e a estrutura organizacional é por divisão e funcional.
Contemporâneo	Surgida no contexto histórico de globalização, crescimento tecnológico e competitividade admite soluções adhocráticas e participativas. Foca nos clientes e não-clientes, tem um ambiente participativo em que as tomadas de decisões se dão por meio de um processo decisório com informações e negociações.

Quadro 3: Modelos.

Fonte: adaptado do autor Cury (2000).

Conhecer os níveis de flexibilidade, complexibilidade e a evolução histórica de uma organização são de suma importância para delinear a estrutura organizacional, a partir da qual será desenvolvido e implantado seu plano organizacional. Essa estrutura deve então se alinhar às estratégias e objetivos da empresa, funcionando como um instrumento para alcançá-los (SEIFFERT; COSTA, 2007).

2.1.2. Estrutura organizacional

A estrutura organizacional é uma ferramenta imprescindível ao desenvolvimento e implantação do plano organizacional, por meio da qual torna-se possível alcançar as situações que a empresa almeja. Tratando assim, das atividades de uma empresa e como as mesmas são distribuídas e coordenadas entre seus integrantes (OLIVEIRA, 2007).

Oliveira (2007; p.63) traz ainda o conceito da função organização como sendo a “ordenação e o agrupamento de atividades e recursos, visando ao alcance dos objetivos e resultados estabelecidos”.

Segundo a descrição de Stoner e Freeman (1985), o processo de organização dessas atividades acontece em cinco etapas descritas no quadro 4:

Etapas da organização	Descrição
Listagem	É feita a listagem de todos os trabalhos necessários para atingir o objetivo da organização.
Divisão ou especialização de tarefas	Onde o trabalho total é dividido em tarefas simplificadas e padronizadas a fim de serem facilmente compreendidas pelos indivíduos que as realizarão.
Departamentalização	É o agrupamento de tarefas, com funções e execuções similares, em departamentos (essa departamentalização pode ser registrada em forma de Organograma- desenho hierárquico dessas tarefas e seus responsáveis).
Mecanismos de controle da coordenação	São criados para monitorar o desempenho dos colaboradores e facilitar o alcance dos objetivos.
Monitoramento	Acontece monitorando a eficiência da estrutura organizacional por meio dos métodos de controle e fazendo os ajustes necessários.

Quadro 4: Etapas da organização.

Fonte: adaptado dos autores Stoner e Freeman (1985).

Ao final dessas etapas da organização, espera-se que por meio do agrupamento das atividades, o desenho hierárquico e definição dos seus responsáveis seja possível facilitar o cumprimento dessas atividades, assim como realizar o controle e os ajustes necessários para que os objetivos traçados pela empresa sejam alcançados.

Em um mesmo ambiente empresarial, acontecem duas estruturas organizacionais: a formal e a informal como será exposto a seguir.

2.1.3. Estrutura formal da organização

Conforme Seifert e Costa (2007, P.17) "A estrutura formal é aquela que foi planejada, estudada e formalmente definida como o espelho da empresa, e é exposta na forma de organograma". O organograma é uma estrutura que registra as funções e departamentalizações, execuções e posições hierárquicas das mesmas na organização. Evidenciando de forma clara e simples a estrutura formal da organização. Dessa forma é facilitada a avaliação e correção do alcance de controle das tarefas e também as percepções das disfunções na organização, como o dispêndio de recursos e esforços ou possíveis conflitos (STONER; FREEMAN, 1985).

Oliveira (2007) define ainda a estrutura formal como o instrumento administrativo que irá permitir identificar, analisar, ordenar e formar os grupos de trabalhos e atividades de modo a alinhar à estrutura organizacional os objetivos traçados pela organização. O alinhamento entre estrutura formal organizacional e seus objetivos é o que permite alcançar o cumprimento dos mesmos por meio de um direcionamento na organização da empresa.

A forma com que as empresas se organizam pode ser explicada por três tipos básicos de estruturas formais trazidos por Cruz (2007) no quadro 5:

Estruturas	Descrição
Organização em linha	Em que a hierarquia responde às respectivas unidades, o supervisor de cada unidade é o responsável por todo o funcionamento da mesma. A autoridade passa pelos níveis de gerenciamento e supervisão para então chegar ao trabalhador.
Organização funcional	A autoridade hierárquica responde às funções e não unidades isoladas, fazendo com que existam grupos de tarefas comuns a diferentes funções e pessoas.
Organização em linha e assessoria	Possui uma linha de comunicação, delegação de autoridades e responsabilidades bem definida. Funciona como a organização em linhas e conta com um suporte de assessorias funcionais quando necessário.

Quadro 5: Estruturas.

Fonte: adaptado do autor Cruz (2007).

O organograma mostra de forma clara as relações formais da estrutura da organização, porém não é capaz de alcançar a percepção sobre as relações interpessoais entre os colaboradores (STONER; FREEMAN, 1985).

Surge então outra estrutura que abrange os padrões de comportamentos adotados pelos membros da organização, quando estes não condizem integralmente com o plano formal, esta estrutura é denominada informal (CURY, 2000).

2.1.4. Estruturas informais

O foco da estrutura informal está em torno das pessoas e seus relacionamentos no ambiente organizacional, é a rede de relações sociais que apesar de não ser instituída pela estrutura formal nasce natural e paralelamente à mesma (OLIVEIRA, 2007).

Nessa estrutura surgem os grupos informais, que irão determinar suas próprias necessidades (SEIFFERT; COSTA, 2007). Bernard (1971 apud CURY; 2000, p.118) atribui a esses grupos informais as seguintes funções: “comunicação, manutenção da coesão por meio da regulamentação da vontade de servir e a estabilidade de autoridade objetiva; manutenção dos sentimentos de integridade pessoal, respeito próprio e livre escolha”.

Exercendo ainda influência na dinâmica social, determinando padrões de comportamentos mal vistos ou bem aceitos pelos colaboradores, o que consolida uma cultura que ao mesmo passo que pode contribuir positivamente, facilitando o alcance dos objetivos da organização pode também dificultar o alinhamento dos valores e cultura organizacional com os colaboradores, gerando impacto negativo direto no alcance dos objetivos da empresa (SEIFFERT; COSTA, 2007).

Chester Bernard (1948 apud STONER; FREEMAN, 1985) foi o primeiro a apontar que essas relações informais têm papel importante no cumprimento das atividades, podendo facilitar a aquisição de informações e recursos, de forma mais rápida, sem precisar passar pelos caminhos burocráticos comuns. Contribuindo assim, positivamente para facilitar o alcance de objetivos da organização ou dificulta-los de acordo com o distanciamento entre a definição das duas estruturas, formal e informal (SEIFFERT; COSTA, 2007).

Torna-se de extrema importância então, a observação da forma como se dá à interação entre as estruturas formal e informal a fim de compreender o funcionamento da organização e direcioná-lo para o alcance dos objetivos do plano organizacional, analisaremos a seguir essa interação estrutural com enfoque sistêmico da organização.

2.1.5. O enfoque sistêmico da organização

Juntamente ao atual contexto turbulento de mudanças -que se instalou desde o surgimento do perfil organizacional contemporâneo- em um ambiente de globalização, rápido aperfeiçoamento tecnológico, competitividade crescente, clientes cada vez mais exigentes e flutuações econômicas constantes, surgiu a necessidade de as organizações se adaptarem para

responderem às mudanças, acompanhando a velocidade dessas, de modo a garantirem sua sobrevivência e competitividade no mercado (SEIFFERT; COSTA, 2007).

Com a necessidade de organizações desenvolverem estruturas ágeis, torna-se cada vez mais importante observar as interações entre as estruturas organizacionais e o ambiente externo à organização. Essa abordagem trazida pela Escola Sistêmica conforme os relatos de Cruz (2007) colocaram os sistemas abertos e os ambientes, interno e externo às organizações, no eixo das discussões, tornando possível uma análise mais ampla tanto das partes isoladas quanto da integração entre elas e seus efeitos no funcionamento e comportamento da organização.

Esses sistemas abertos são definidos pela Escola Sistêmica conforme Cruz (2007) elucidada no quadro 6:

Características	Definição
Importação de energia	Os sistemas abertos às entradas de energias, renovam a sua energia vital e se reciclam, mantendo-se assim “vivos” ao contrário dos sistemas fechados que, consomem apenas a própria energia e perecem por falta de renovação.
Transformações	A energia importada é transformada dentro do sistema, gerando resultados.
Saídas	Os resultados gerados no sistema são exportados para o meio ambiente ou para outros sistemas abertos.
Entidades Cíclicas	As atividades de importar energia, transforma-las ou processa-las gerando resultados e exportar esses resultados são o que mantêm a razão de existir da organização. Sendo assim, as organizações desenvolvem um padrão de comportamento cíclico para essas atividades de modo a garantirem sua sobrevivência.
Entropia	Os sistemas, mesmo abertos, possuem uma tendência natural à desordem e, por conseguinte à autodestruição. Uma alternativa a essa tendência é importação de energia, porém quando não acontece essa importação e os sistemas consomem a própria energia, dá-se o nome de entropia.
Sintropia	Quando os sistemas abertos conseguem manter sua sobrevivência através da manutenção da importação de energia.
Entrada de informação	Além de energia, os sistemas abertos importam e geram informações, que possibilitam adaptações e correções nos processos a partir das informações que são reutilizadas pela organização. Essa funcionalidade da informação é denominada retroalimentação.
Homeostase (dinâmica e estabilidade)	A dinâmica do sistema trabalha de forma a atingir o ponto de estabilidade ou auto regulação do mesmo, essa relação é a chamada homeostase.
Diferenciação	O princípio da renovação pela importação de energias faz com que os sistemas abertos tendam a se especializarem e diferenciarem dos padrões. Essa diferenciação possibilita a adaptação e por consequência a sobrevivência dos sistemas abertos.
Equifinalidade	A partir das condições iniciais variadas de um sistema aberto, o mesmo pode alcançar um mesmo objetivo, que é o conceito da equifinalidade. Porém, com a inserção de mecanismos de organização e regulação de atuação desse sistema, a abrangência dessa equifinalidade é menor e tende a aumentar a estabilidade do referido sistema.

Quadro 6: Características dos sistemas abertos.

Fonte: adaptado do autor conforme Cruz (2007).

O sistema pode ser posto no centro de análise comportamental de interação da empresa e do ambiente, conjunto de elementos externos ao sistema, em que está inserida. Conforme Oliveira (2011) elucida, os limites do sistema empresarial fundamentam a avaliação das influências sofridas pelo ambiente, assim como as exercidas por ele, em que uma mudança no sistema pode provocar alteração em seus elementos ou qualquer mudança em seus elementos pode ocasionar alteração no sistema.

Segundo Oliveira (2011) a possibilidade de ocorrência da segunda situação, em que as alterações nos elementos do ambiente, externo, refletem mudanças no sistema, é mais comum. Sendo assim, cabe aos tomadores de decisões da organização atentarem-se principalmente a manipulação das variáveis controláveis (internas ao sistema organizacional) para conseguirem adaptarem-se de forma cada vez mais ágil e eficiente às mudanças do cenário empresarial.

2.2. Processos da organização

Todas as empresas possuem ao menos um processo de produção de bens e serviços que comumente acontece de modo informal, sem organização ou documentação desses. Essa falta de formalização tem sido o maior causador de perda de controle de variáveis determinantes, como o fluxo de caixa por exemplo. No contexto organizacional atual, torna-se imprescindível a documentação e o controle dos processos, para a garantia da qualidade da entrega de produtos e serviços, assim como a manutenção da competitividade, que pode ser facilmente perdida com a defasagem de controle (CRUZ, 2007).

Conforme Carreira (2009) um processo pode ser definido com uma sequência de atividades, que decompostas em tarefas menores, e estas decompostas em operações produzirão determinados bens e/ou serviços. Esses quando padronizados e documentados para o melhor método possível de execução produzem bens e serviços de forma eficiente com menor dispêndio de operações e recursos.

2.3. Padronização

Em muitas organizações é percebido que a falta de padronização de processos leva a falta de formalização desses. A ausência dessa formalização evidencia que o modo de

execução desses processos esteja claro e registrado tão somente para quem os realiza. A de observar ainda que, cada indivíduo que executar uma mesma atividade poderá fazê-lo de uma forma específica própria, que melhor lhe convier (SILVA; DUARTE; OLIVEIRA, 2004). Concluindo que a falta de padronização na realização de um determinado processo poderá incorrer em diferenciação da geração de um produto final decorrente do mesmo processo, nota-se a necessidade de padronização de processos de modo a garantir que o objetivo traçado pela organização, como qualidade do produto final, seja alcançado.

Uma forma de documentar e organizar a padronização dos processos é a manualização de procedimentos, por meio da qual é criado um manual de execução de procedimentos assim como recomendado por Cury (2000), elucidando que os manuais são instrumentos que podem ser utilizados para uniformizar todos os procedimentos da organização.

2.3.1. Manualização de processos da organização

Os manuais relacionados à gestão de processos são de grande contribuição para o bom funcionamento da estrutura empresarial. Segundo explica Araújo (2011) esses manuais têm o escopo de instruir a realização de determinado trabalho.

A manualização, implementação ou aplicação de manuais, tem por objetivo facilitar o funcionamento de determinado setor da organização, assim como otimizar as operações e o uso de recursos na produção de bens ou serviços . O manual será um material de constante consulta na realização diária do trabalho, devendo assim ser bem elaborado, lógico, claro e objetivo de modo a atingir sua função principal que é auxiliar na agilidade e eficiência da funcionalidade da organização (ARAÚJO, 2011).

Conforme Medeiros (2012) a partir da manualização de processos pode-se registrar e manter o capital intelectual da empresa gerado na aprendizagem organizacional, facilitar a disponibilidade de documentos específicos de modo a subsidiar auditorias- onde o que deveria ser feito será comparado ao que acontece na organização-, embasar treinamentos de rotinas operacionais a novos funcionários da empresa até mesmo quando objetivar-se a expansão de franquias, e criar fontes de consulta aos líderes e liderados da organização. Essa padronização de trabalho que a manualização possibilita é de importância para alcançar a organização das

atividades e assim atingir os objetivos da empresa, sejam de franqueá-la ou manter a qualidade na produção de seus produtos ou serviços.

Trataremos a seguir os manuais que podem ser utilizados para organizar essas atividades e qual será adotado neste trabalho.

2.3.2. Classificação de manuais

Segundo Araújo (2011) os manuais podem ser classificados em cinco tipos conforme exposto no quadro 7:

Manuais	Definição
Manual de organização	Também chamado de regimento interno, o escopo é a estrutura organizacional e suas atribuições.
Manual de instruções, normas, processos, procedimentos e serviços	Tem por objetivo veicular as normas e procedimentos adotados pela organização, descrevendo quais são as atividades e como devem ser realizadas de modo a atingir determinada finalidade, produto ou serviço.
Manual de formulários	Define a utilização de formulários em uso na organização (finalidade, uso e preenchimento), podendo ser complemento do manual de instruções.
Manual de sequência administrativa ou métodos operacionais	Contêm as fases e operações especificadas por processos, citando assim as unidades, pessoas que executam os volumes de trabalho de cada fase, o tempo e a distância percorrida.
Manual de normas	Semelhante ao regulamento interno, porém formado apenas por informações provenientes de documentos legais.

Quadro 7: Classificação de manuais.

Fonte: adaptado do autor Araújo (2011).

Conforme os manuais apresentados no quadro 7, para esse trabalho será utilizado o manual de instruções, normas, processos, procedimentos e serviços que irá veicular as normas e procedimentos adotados pela Cafeteria Alfa. Esse manual formalizará a descrição das atividades e como devem ser realizadas, de modo a atingir o objetivo de prestação do serviço de cafeteria de qualidade que complemente o produto café especial.

2.3.3. Modelo de manual

2.3.3.1. Apresentação gráfica

A apresentação gráfica do manual é determinante para sua utilização, devendo facilitar a localização das informações assim como o acesso e seu entendimento. Segundo Oliveira e Silva (2006) o manual deverá ser apresentado de forma clara, com uma linguagem objetiva e acessível aos usuários, inclusive fazendo o uso de linguagem coloquial, os textos extensos dão lugar aos itens avulsos, facilitando a visualização e compreensão desses. Esta apresentação obedecerá as seguintes conformidades:

- Leitura de fácil acesso, pois será utilizado de modo a auxiliar o esclarecimento de dúvidas de forma rápida sem atrapalhar o tempo de realização das atividades;
- Fácil manuseio, pois serão utilizados no momento da execução dos serviços e
- Fácil revisão, pois não são definitivos e devem sofrer alterações ao longo da utilização, devendo facilitar as correções futuras.

2.3.3.2. Composição da estrutura de manual

Conforme Vitorino (2012) apresenta, um manual deve ser composto pelos seguintes elementos básicos: apresentação, índice numérico ou sumário, instruções de uso, conteúdo básico, glossário, bibliografia e anexos como detalhado no quadro 8.

Elementos do Manual	Definição
Apresentação	Em que o objetivo do manual é exposto sob a forma de uma carta de apresentação, essa é assinada pelo responsável pela empresa de modo a atestar concordância com o referido objetivo.
Índice numérico ou sumário	Indica em que página cada tópico se encontra para facilitar acesso à referida informação.
Instrução de uso	Informa ao usuário como localizar as informações no mesmo.
Conteúdo básico	A parte mais extensa que contém o conteúdo principal do manual.
Glossário	Uma lista que apresenta significados e conceitos utilizados ao longo do conteúdo do manual, para facilitar a compreensão do texto.
Bibliografia	Conterá as referências bibliográficas utilizadas na construção do manual.
Anexos	Contém os formulários, fluxogramas, organogramas, gráficos, exemplos etc. e quaisquer documentos necessários ao manual, porém que não devem constar da parte do conteúdo básico pois podem provocar quebra de clareza na leitura.

Quadro 8: Elementos básicos do manual.

Fonte: adaptado do autor Vitorino (2012).

É importante que a estrutura do manual seja respeitada para que o entendimento da sua importância atinja aos colaboradores envolvidos, através da apresentação, reduzindo a

resistência de implantação e também o acesso à informação seja facilitado de tal modo que o manual cumpra o seu objetivo de auxiliar os processos otimizando o dispêndio de tempo e trabalho.

2.3.3.3. Estratégia para manualização

Araújo (2001) considera o cumprimento de quatro etapas para a consolidação da utilização correta de um manual, em que a estratégia para manualização deve considerar itemizar os modelos manualizados, qualificar a manualização, elaborar o e distribuir o manual como pode ser explicado no quadro 9.

Etapas (estratégia) de manualização	Definição
Itemizar os modelos manualizados	Identificar os manuais que a organização demanda.
Qualificar a manualização	Detalhar o que será manualizado, selecionar os modelos a serem utilizados conforme as demandas itemizadas.
Elaboração do Manual	Elaborar os manuais de acordo com os modelos escolhidos.
Distribuir o manual	A distribuição do manual deverá ser feita por profissional responsável.

Quadro 9: Etapas de manualização.

Fonte: adaptado do autor Araújo (2001).

Ainda segundo esse autor no primeiro passo para a manualização é necessário listar a demanda de manuais que a organização apresenta- partindo das informações da estrutura, seu funcionamento e outras coletadas junto a gerência e seus colaboradores por meio de documentos e entrevistas-, para a partir daí determinar quais serão os modelos utilizados, cabíveis que guiarão a construção dos manuais. Após a confecção dos manuais é de suma importância que esses sejam entregues por um profissional responsável, para que sua importância seja reconhecida, reduzindo a resistência na adoção do mesmo; as dúvidas mediante a entrega sejam sanadas o mais breve possível e ainda sejam recolhidos os feedbacks para reflexão e posteriores mudanças nas próximas edições, caso sejam necessárias.

3. METODOLOGIA

A pesquisa realizada na construção deste estudo foi conduzida por meio do método qualitativo, em que as informações foram coletadas pelo pesquisador através de observações não sistematizadas, análise de documentos e entrevistas semi-estruturadas. A pesquisa qualitativa é caracterizada principalmente por não se utilizar de dados estatísticos e outros numéricos, esmiuçando assim, as particularidades mais relevantes ao objeto de estudo. Conforme Liebscher (1998 apud FREITAS; JABOUR 2010, p.9), para entender os métodos qualitativos é necessária à aprendizagem em torno da observação do registro e análise das interações entre as pessoas e sistemas.

Segundo Godoy (1995) este método de estudo ocorre por meio da investigação a campo, em que o pesquisador busca a partir das perspectivas de pessoas envolvidas fundamentar a pesquisa nos pontos de vistas relevantes para o caso. Nesse processo foram coletados diferentes tipos de dados que o realizador da pesquisa analisou para chegar ao entendimento do fenômeno em questão. Ademais Godoy (1995, p.20) ressalta que “partindo de questões amplas que vão se aclarando no decorrer da investigação, o estudo qualitativo pode, no entanto, ser conduzido através de diferentes caminhos”. Serão apresentados neste estudo os seguintes caminhos de pesquisa utilizados de abordagem qualitativa: a pesquisa bibliográfica; de campo; documental e a entrevista semi-estruturada.

3.1. Tipo de pesquisa

A pesquisa realizada no processo de construção do presente estudo foi definida tomando por base a classificação de pesquisa de Vergara (2010), que categoriza as taxonomias por meio dos parâmetros de meio e fim.

3.1.1. Pesquisa quanto aos fins

A classificação da pesquisa realizada foi exploratória e metodológica. Decorrente da escassez de material disponível na área de conhecimento de manualização, a pesquisa

realizada possui caráter de fim exploratório que para Vergara (2010, p.42) “é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado”. Tendo por objetivo como complementa Gil (2006), agregar conhecimentos e sanar as questões existentes a cerca do tema que para essa pesquisa foi a manualização dos procedimentos da Cafeteria Alfa.

Essa pesquisa é determinada também metodológica por se referir a uma ferramenta, instrumento, que é o manual de procedimentos procurando atingir os objetivos traçados pela organização como Vergara (2010, p.42) confirma: “está, portanto, associada a caminhos, formas, maneiras, procedimentos, modelos para atingir determinado fim”.

Considerando que a Cafeteria Alfa não possui formalização de procedimentos, foi desenvolvida durante esta pesquisa uma proposta de manual de procedimentos que atende aos requisitos e demandas da organização quanto aos seus processos.

3.1.2. Pesquisa quanto aos meios

Quanto aos meios, à pesquisa realizada foi bibliográfica, documental e por entrevista semi-estruturada. Bibliográfica, pois foi feito um levantamento para o embasamento teórico do estudo (ARAÚJO 2011, CRUZ 2007, CURY 2000), que segundo Vergara (2010) é quando se dá por meio da consulta de materiais já publicados e acessíveis ao público em geral, fornecendo instrumental analítico para qualquer tipo de pesquisa. Na pesquisa documental, foi consultada a documentação interna do planejamento estratégico da empresa, como reforça Gil (2006) é a pesquisa baseada em documentos de natureza pública ou privada, podendo ser fichas, mapas, formulários, cadernos, vídeos, dentre outros. E também pesquisa de campo, pois foi realizada coleta de dados com os colaboradores e proprietários da empresa mediante entrevistas informais e semi-estruturadas.

Para Manzini (2003), a entrevista semi-estruturada conforme o apêndice A é centrada em um tema, foram formuladas questões: 1.Fale sobre a história da Cafeteria Alfa; 2.Fale sobre a gestão da cafeteria Alfa e 3.Fale sobre a necessidade de padronização dos processos de gestão da empresa, para guiar o objetivo da entrevista a cerca do que está sendo investigado, deixando, porém o entrevistado a vontade para responder as perguntas de forma discursiva, sem padronização de alternativas. Destaca também que o roteiro tem a função de

coletar as informações básicas e auxiliar a organização do estudante na realização da entrevista.

3.1.3. Participantes da pesquisa

A pesquisa foi realizada na empresa Cafeteria Alfa, salientando o café especial e o serviço de cafeteria. O levantamento das informações a respeito da empresa e os procedimentos, foi feito por meio de entrevista semi-estruturada (MANZINI, 2003) com o gestor e sócio.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO

4.1. Vivência

Para a construção do presente estudo a realizadora da pesquisa teve uma vivência no período de dois semestres de estágio na Cafeteria Alfa, em que realizou as funções de auxílio administrativo, gerenciamento de estoques, assistência de vendas, gestão de mídias sociais e supervisão direta de baristas. O auxílio administrativo consistiu em atividades de assessoria ao executivo da empresa, atendimento aos clientes e parceiros, arquivamento de dados e geração de relatórios pertinentes aos processos da organização.

No gerenciamento de estoque foram realizados os processos necessários ao abastecimento da cafeteria: realização de pedidos, recepção de produtos, organização de estoque e os registros de controles de entradas e saídas de cafés- para comercialização e consumo na Cafeteria Alfa- e insumos diversos que garantiram, por meio da previsão de demanda, os materiais necessários para o bom funcionamento da empresa.

O suporte de vendas foi realizado com os clientes por meio de contatos presenciais, telefônicos, por emails, site de compras e das mídias sociais facebook e instagram, e por fim a execução dos processos de logística de entrega das vendas correspondentes. A gestão de mídias sociais, além de vendas consistiu em divulgações de informações da empresa, conhecimentos acerca de cafés especiais e promoções nas redes sociais facebook e instagram.

A supervisão direta de baristas foi realizada com o controle de horários e cumprimento das demais funções inerentes aos baristas. Essa supervisão foi o que facilitou a revisão dos processos existentes assim como a criação de novos e deu origem ao manual de procedimentos da Cafeteria Alfa.

4.2. Caracterização da empresa Cafeteria Alfa

A Cafeteria Alfa é uma empresa do ramo de Cafés Especiais, atuando ao longo de toda a cadeia desde a produção do grão até a entrega da bebida na xícara, localizada em parte na

cidade de Cristina, sul do estado de Minas Gerais – a produção, torrefação e embalo do café- e em parte na capital do país, Brasília-DF – contando com um escritório administrativo e uma cafeteria para a comercialização e distribuição do café em grão e da bebida de café ao consumidor final.

Essa produz as seguintes linhas de produtos: cafés tradicionais, edições especiais, cafés orgânicos, edições limitadas de micro-lotes e oferece o serviço de cafeteria em que são oferecidas bebidas extraídas de grãos de cafés especiais.

4.3. Histórico da empresa Cafeteria Alfa.

A cafeteria Alfa, em Brasília, surgiu quando entre os anos de 2001 e 2003, Sócio Beta (cafeicultor de Cristina-MG e empresário do Distrito Federal) após ter seus lotes de cafés premiados (ganhando concursos como o Prêmio da Associação Brasileira da Indústria de Café e Cup of Excellence) acreditou que apesar de praticamente o volume total desses grãos de alta qualidade ser exportado, havia oportunidade para o mercado nacional e decidiu investir na venda de cafés especiais torrados e moídos no Brasil. Sócio Beta convidou então um administrador para ser seu sócio nessa empresa.

Os dois criaram a marca Cafeteria Alfa e investiram em uma torrefação na cidade de Cristina, próxima a produção de cafés visando favorecer a logística. Realizaram por três anos, um trabalho de divulgação da marca e introdução do seu produto, café para preparo, em redes de restaurantes de Brasília. Ainda assim, com a entrega de um grão de altíssima qualidade, houve críticas quanto à qualidade da bebida.

Como o problema não estava no grão e sim na forma de preparo, extração, da bebida o que prejudicava o trabalho minucioso realizado ao longo de toda a produção do grão. De modo a preencher esta lacuna, foi dado um novo passo em 2007, onde surgiu a criação da cafeteria da empresa Cafeteria Alfa. A cafeteria se originou de uma proposta de treinamento dos clientes como forma de garantir a continuidade na bebida à qualidade do grão produzido pela empresa Cafeteria Alfa. A cafeteria só trabalha com café, vendendo produtos para a preparação e bebidas a base do grão especial, não servindo nenhum tipo de acompanhamento e a única bebida servida a não ser café é a água. Não são servidos produtos além desse para

que os baristas, profissionais responsáveis pela extração da bebida, estejam focados na experiência do café sem interrupções para realizar outras funções, maximizando seu desempenho e assim a qualidade da bebida.

4.3.1. Missão, visão e valores

O conjunto: missão; visão e valores é que pauta as tomadas de decisões de uma instituição, apartir do qual a estratégia do negócio é traçada. A missão é a razão de existir da empresa, o que ela faz e para quem; a visão é o que a empresa deseja para o futuro, o perfil que ela quer alcançar em um prazo definido e os valores são os ideais que guiam a conduta da organização perante seus parceiros, fornecedores e clientes (SEIFERT; COSTA, 2007). Dessa forma é importante, para o presente estudo, observar atentamente o direcionamento que este conjunto proporciona para a Cafeteria Alfa.

Missão: Prover o acesso e atualização a cafés, por meio de serviços e produtos exclusivos e saudáveis, garantindo a sustentabilidade da empresa.

Visão: Ser referência em cafés exclusivos, com atuação consolidada no mercado doméstico e com participação internacional.

Valores: Qualidade, Profissionalismo, Sustentabilidade, Reconhecimento.

4.4. Resultados do estudo

A partir das observações não sistematizadas, durante a pesquisa deste estudo, percebeu-se que a falta de formalização de procedimentos direciona a execução das atividades para à maneira própria de cada colaborador, não garantindo assim a padronização do atendimento e por consequência a qualidade dos seus produtos e serviços. Verificou-se que a padronização, manualização, dos procedimentos e normas da organização desenvolvida, foi de suma importância para salvaguardar a excelência dos produtos e serviços oferecidos pela

organização e por consequência identificou-se a necessidade da implantação de manuais de procedimentos na Cafeteria Alfa.

O tipo de manual definido e apresentado na proposta dessa pesquisa foi o manual de procedimentos a partir da explanação de Araújo (2011), que principia que os manuais de procedimentos, instruções, normas, processos e serviços veiculam as normas e os procedimentos que a organização adota, descrevendo sucintamente as atividades de forma a auxiliar o alcance da missão. Esse deve ser entendido como uma ferramenta de trabalho, para instruir a realização das atividades da Cafeteria Alfa, orientando a utilização dos recursos disponíveis para a melhor possível, propiciando assim a agilidade, funcionalidade e eficiência em atingir os objetivos da organização.

Como ferramenta de instrução, o material será consultado constantemente na rotina de trabalho para esclarecer dúvidas dos colaboradores e seus supervisores assim como auxiliar no treinamento de funcionários. Para tanto a proposta desenvolvida obedeceu às conformidades propostas por Oliveira e Silva (2006) de leitura de fácil: acesso; manuseio e revisão. Desse modo as dúvidas durante a realização do trabalho serão sanadas rapidamente, otimizando o tempo de realização dos processos e as devidas correções necessárias serão feitas nas próximas edições do manual.

Para tanto, procurou-se sintetizar, de forma lógica, clara e objetiva, todas as etapas fundamentais para a condução do funcionamento de excelência da Cafeteria Alfa. O presente documento está organizado em uma sequência lógica dos passos de cada processo, indispensável para o funcionamento da cafeteria- que vão desde a abertura até o fechamento da mesma, apoiados por checklists que direcionaram a sequência dos processos e estão localizados no anexo da proposta. Os passos foram subdivididos em etapas dos seis procedimentos identificados por meio da pesquisa não sistematizada, como necessários de serem manualizados: cumprimento de horário de funcionamento; organização da estrutura funcional; utilização dos checklists básicos de operações; funções básicas dos baristas; controle de caixa e o atendimento telefônico.

Para a manualização desses procedimentos foi utilizada uma linguagem objetiva, coloquial e de fácil entendimento, estruturada em tópicos, para que tenha clareza de comunicação com os seus utilizadores, facilitando o manuseio e o esclarecendo de dúvidas no momento da execução do trabalho conforme o padrão estabelecido por Araújo (2011). Essa linguagem foi estabelecida como o padrão de apresentação para os manuais que deverá ser

seguido na construção dos próximos que a empresa desenvolver, assim como a estrutura de documento apresentada.

Para facilitar ainda mais o acesso às informações, o manual seguiu a padronização de estrutura contendo os seguintes elementos: carta de apresentação, que expôs os objetivos do manual e contém a assinatura de concordância do responsável pela empresa; sumário indicando a página em que se encontram os tópicos; conteúdo básico em que se encontra o conteúdo mais importante e informativo do manual e anexos que apresentam as competências do cargo de barista da Cafeteria Alfa, auto-avaliações de baristas, checklists- de início e fechamento de turno, manutenção de limpeza, controle de caixa, checagem de acessórios e insumos-, regra de moagem do café do dia e formulário de retirada de cafés. Foi de suma importância que a estrutura tenha sido respeitada para que a compreensão da importância do cumprimento das atividades atingisse a todos os colaboradores a que o mesmo se destina, reduzindo a resistência a sua adoção (VITORINO, 2012). Reconhecendo, portanto a importância dessa estrutura, a mesma foi estabelecida como padrão de estrutura dos documentos de manualização que a empresa utilizará nos próximos manuais.

Em concordância com Oliveira e Silva (2006) este documento não é um material definitivo, sendo facilitada sua revisão e correções futuras, pois à medida que for sendo utilizado poderá sofrer alterações para melhor se adaptar a realidade e utilidade prática da rotina do trabalho. A cada nova edição do manual deverá constar na capa de que versão editada/ano se trata. O presente trabalho apresenta a seguir a proposta de manual da cafeteria Alfa- versão 1/2016.

Buscando evitar prejudicar a estrutura deste trabalho, o documento a seguir se iniciará na próxima página e a correspondência da enumeração do sumário e paginação do modelo foi desconsiderada. Com o propósito de também preservar a fidedignidade do modelo de manual desenvolvido nas paginas desse anexo, a paginação foi deslocada para o canto inferior direito da página e a formatação original do modelo foi mantida.

CAFETERIA
ALFA α

MANUAL DE PROCEDIMENTOS
DA CAFETERIA ALFA

Asa Norte, Brasília-DF, Brasil.

Versão 1 /2016.

A Formação do *barista* é de fundamental importância para a empresa Cafeteria Alfa.

O *barista* é o responsável pela melhor experiência que o cliente pode ter com os cafés por nós produzidos.

Carta de apresentação

Este Manual de Procedimentos tem por objetivo instruir o funcionamento da Cafeteria Alfa, assim como aperfeiçoar e padronizar suas operações. Por meio da orientação da realização do trabalho, esse material apresenta a melhor maneira de utilização dos recursos disponíveis, buscando auxiliar na agilidade e eficiência da funcionalidade da organização em produzir um atendimento de cafeteria e uma bebida de excelência.

Eu, _____, portador da identidade/CPF: _____, órgão expedidor: _____, responsável pela empresa Cafeteria Alfa atesto concordância com os referidos objetivos acima.

Assinatura do responsável

(CPF/identidade.: _____/órgão expedidor: _____).

SUMÁRIO

1.HORÁRIO DE FUNCIONAMENTO:	34
.ESTRUTURA FUNCIONAL:	34
3.CHECKLIST BÁSICO DE OPERAÇÕES:.....	35
3.1. Checklist de início (consultar anexo);.....	35
3.2. Checklist de fechamento (consultar anexo) e	35
3.3. Checklist Manutenção Limpeza (consultar anexo).	35
4.FUNÇÕES BÁSICAS DO BARISTA:.....	35
4.1. Personalização da estação	35
4.2. Checagem e regulagem do moinho:.....	35
4.3. Checagem de acessórios existentes	36
4.4. Batedor de borra:.....	36
4.5. Mesa do cliente:	36
4.6. Armazenagem do café:	37
4.7. Uso da bandeja:	37
4.8. Utilização da pitcher:	38
4.9. Utilização do tamper:.....	38
4.10.Utilização dos pincéis:.....	38
4.11.Organização da estante de produtos:.....	38
4.12. Reposição dos porta saches:	38
4.13. Serviço de mesa:.....	38
4.14. Uso da máquina de lavar:.....	39
4.15. Uso do refrigerador:.....	39
4.16. Procedimento de limpeza:	39
5.CONTROLE DE CAIXA	40
6. ATENDIMENTO TELEFÔNICO DA CAFETERIA	40

1.COMPETÊNCIAS DO CARGO: BARISTA CAFÉTERIA ALFA.	41
2. AUTO-AVALIAÇÃO: BARISTA DO CAFETERIA ALFA	42
3.CHECKLIST BÁSICO DE OPERAÇÕES	43
3.1. Checklist de início.....	43
3.2. Checklist de fechamento	44
3.3.Checklist Manutenção Limpeza.....	44
4.CONTROLE DE CAIXA.....	45
5.CHECAGEM DE ACESSÓRIOS E INSUMOS	46
6.CAFÉ DO DIA: REGRA DE MOAGEM.....	47

1. HORÁRIO DE FUNCIONAMENTO:

- *Segunda a sexta: 09h às 21h.*
- *Sábado: 09h às 19h.*

2. ESTRUTURA FUNCIONAL:

- ***Abre: 08h30min às 15h.***

O turno se inicia com a chegada do barista, que deverá ser às 7h30min, com abertura do caixa e preparação da estação, que deverá ser finalizada até o horário de abertura da cafeteria ao público, 8h. O turno será finalizado com o fechamento do caixa às 13:30h.

- ***Intermediário: 12h às 18h.***

O turno se inicia com a chegada do barista, que deverá ser às 12h, e a preparação da estação, onde será feita a reposição dos produtos que estiverem em falta na mesma. Com a finalização do turno o barista deverá atentar-se à organização da estação (tendo efetuado a secagem e organização das louças assim como a limpeza da pia). A estação deverá ser entregue limpa e organizada para o barista do próximo turno. O turno finalizar-se-á com o fechamento do caixa às 18h.

- ***Fecha: 15: 30h às 21: 30h.***

O turno se inicia com a chegada do barista, que deverá ser às 15: 30h, e a preparação da estação, onde será feita a reposição dos produtos que estiverem em falta na mesma. Com a finalização do turno o barista deverá atentar-se à organização da estação (tendo efetuado a secagem e organização das louças assim como a limpeza da pia). A estação deverá ser entregue limpa e organizada para o barista do próximo dia. O turno finalizar-se-á com as mesas e cadeiras guardadas e o fechamento do caixa às 21h.

- ***Suporte: 10h às 16h.***

O turno se divide em suporte à cafeteria (10:00h às 14:30h) e ao escritório (14:30 às 16h), tem início às 10:00h e finalização às 16h com a finalidade de dar suporte ao horário de almoço. Podendo ser alterado pela coordenação conforme as necessidades.

3. CHECKLIST BÁSICO DE OPERAÇÕES:

3.1. Checklist de início (consultar anexo);

3.2. Checklist de fechamento (consultar anexo) e

3.3. Checklist Manutenção Limpeza (consultar anexo).

4. FUNÇÕES BÁSICAS DO BARISTA:

4.1. Personalização da estação (olhar de diagnóstico):

4.1.1. Organizar, limpar e preparar a estação para a sua comodidade;

4.1.2. Diagnosticar o erro de procedimentos que o faça perder tempo ou se sentir com dificuldades de agir;

4.1.3. Dialogar o máximo possível com os demais baristas, para ajustamento no padrão de procedimento imposto pelo barista do turno atuante (internalize: tipo de café, data da torra, aspecto visual do grão).

4.2. Checagem e regulagem do moinho:

4.2.1. Regular o moinho, com o ajuste e calibragem do barista atuante na estação, pois é importante que o barista tenha confiança na sua própria regulagem;

4.2.2. Verificar se há grão no moinho, identificar qual é o grão, principalmente se estiver lá por mais de 2 horas;

4.2.3. Regular o moinho conforme o seu método de preparo (granulometria);

4.2.4. Limpar com frequência o restante de café acumulado após a utilização do moedor;

4.2.5. Experimentar o espresso, assim que a regulagem entrar nos padrões do que vai ser servido (Cliente);

4.2.6. Proceder à moagem seguindo as regras de extração (consultar anexo) e

4.2.6. Armazenar grão restante da moagem, fechando a embalagem com o lacre para evitar perda de sabor e ganho de sabores indesejáveis.

4.3. Checagem de acessórios existentes (utilizar a checklist em anexo):

4.3.1. Checagem de estação de trabalho:

4.3.1.1. Checar os acessórios que serão utilizados no preparo de espresso: café em grão, moinho, tamper, pano, pitchers, xícaras, colheres, guardanapos, sachês, canela e chocolate para mesa.

4.3.2. Checagem de material de limpeza:

4.3.2.1. Checar os acessórios que serão utilizados na limpeza: bucha, pano de chão, saco de lixo, detergente, álcool, desinfetante, vassoura, pá de lixo, rodo, Joe gloe (detergente de máquina de café), esfregão específico para o grupo da máquina de café.

4.3.2. Checagem de produtos para o preparo do cardápio da cafeteria:

4.3.2.1. Verificar o estoque de leite, caldas e xaropes para cappuccino, água com e sem gás e bebidas alcoólicas;

4.3.2.2. Repor o estoque caso haja necessidade e

4.3.2.3. Informar a necessidade de realização de pedidos para o responsável por compras.

4.3.3. Controle de panos:

4.3.3.1. Verificar o estoque e as condições de uso dos panos; de panos e a condição dos panos presentes na estação e

4.3.3.2. Manter disponíveis: 1 pano para a limpeza do porta filtro; 1 pano para a limpeza do ponto onde se extrai o espresso; 1 pano para a limpeza do vaporizador; 1 ou 2 panos sempre no bolso do barista para algum tipo de necessidade imediata ; 1 pano para a estação de preparo da bebida (finalizações).

4.4. Batedor de borra:

4.4.1. Manter o batedor de borras limpo e seco (limpar com o pincel específico e se utilizar água para a limpeza, secar o batedor com pano) e

4.4.2. Manter a estação de trabalho limpa sem excesso de borras.

4.5. Mesa do cliente:

4.5.1. Estar sempre atento à limpeza das mesas durante o expediente;

4.5.2. Verificar a condição das mesas antes e após o atendimento;

4.5.3. Realizar a limpeza das mesas utilizando pano com álcool ou veja, exceção quando o cliente já estiver servido ou sentado à mesa;

4.5.4. Dominar o serviço de garçom para assim garantir que a bebida chegue fresca e pronta para ser degustada;

4.5.5. Estar atento com o aspecto e quantidade dos porta-açucares e guardanapos;

4.5.6. Estar atento ao chamado dos clientes durante o expediente;

4.5.7. Ir até o cliente e explicar a situação e qual será o tempo de espera (mesmo que o movimento esteja grande, é de extrema importância);

4.5.8. Perguntar se o cliente aceita mais alguma coisa após recolher o que fora consumido;

4.5.9. Organizar-se com a equipe no atendimento ao cliente e

4.5.10. Entender o nível de satisfação e prontidão no serviço à mesa (no período de 10 a 20 minutos após servir o cliente é de extrema importância).

Observação: servir o cliente em um prazo de até 10 minutos.

4.6. Armazenagem do café:

4.6.1. Fechar o café em uso (durante o trabalho) com o lacre para evitar perda de sabor e ganho de sabores indesejáveis;

4.6.2. Verificar a necessidade de reposição de grão para uso na preparação de bebidas;

4.6.3. Solicitar grão para uso na preparação de bebidas caso seja necessário e

4.6.4. Registrar na ficha de controle de uso de grãos os grãos repostos (consultar anexo).

4.7. Uso da bandeja:

4.7.1. Delimitar o espaço e manter a mesa no giro ideal (limpa e seca) utilizando a bandeja para servir;

4.7.2. Manter a bandeja limpa e

4.7.3. Procurar estar com a bandeja em mãos, atento e pronto para recolher ou servir os cafés.

Observação: Servir os cafés às mesas utilizando a bandeja a fim de evitar que os cafés percam corpo e temperatura.

4.8. Utilização da pitcher:

4.8.1. Utilizar a pitcher apenas para o manuseio do leite e

4.8.2. Manter a pitcher limpa, seca e refrigerada (no refrigerador quando não estiver em uso).

4.9. Utilização do tamper:

4.9.1. Manter o tamper limpo em superfície própria e

4.9.2. Conservar o tamper seco (evitar molha-lo, pois a umidade pode dificultar a compactação).

4.10. Utilização dos pincéis:

4.10.1. Verificar se os pincéis estão limpos e secos, em condições de uso;

4.10.2. Utilizar o pincel de madeira para a limpeza mais delicada do pó restante no moinho e no tamper, assim como utilizar para retirar pó residual após a compactação do porta filtro;

4.10.3. Utilizar o pincel de plástico para a limpeza do balcão e resquícios ao redor do moinho (superfície) e

4.10.4. Sinalizar necessidade de troca do pincel ao responsável.

4.11. Organização da estante de produtos:

4.11.1. Verificar a necessidade de reposição de café na gôndola (esse não deve ser misturado ao café para uso na preparação de bebidas) e

4.11.2. Solicitar grão para a gôndola caso seja necessário.

4.11.3. Verificar se os produtos estão limpos externamente;

4.11.4. Limpar os produtos e prateleira de exposição quando identificar a necessidade e

4.11.5. Conferir a disposição, preços e validade dos produtos nas prateleiras.

4.12. Reposição dos porta saches:

4.12.1. Verificar a disponibilidade de guardanapos, açúcares, adoçantes, canela e chocolate;

4.12.2. Repor os porta saches quando identificada a necessidade e

4.12.3. Manter os polvilhadores limpos e repostos.

4.13. Serviço de mesa:

4.13.1. Procurar atender as condições que o cliente impõe como preferencial (contidas no cardápio);

4.13.2. Servir a água para o cliente (abrir a garrafa e servir no copo), assim como atentar-se à temperatura exigida;

4.13.3. Perguntar sempre ao cliente, se há algo a mais que possa ser feito para servi-lo da melhor forma e

4.13.4. Atentar-se sempre ao local da colher e o shot da água na barca.

4.14. Uso da máquina de lavar:

4.14.1. Instalar o filtro de água da máquina de lavar quando utiliza-la (para evitar a dispersão de resíduos no esgoto);

4.14.2. Preencher os copinhos até completar a bandeja;

4.14.3. Utilizar o acessório específico de pratos para a máquina quando usar barcas ou pires;

4.14.4. Abrir a porta da máquina alguns segundos após o giro de lavagem, para que o secante possa agir e secar rapidamente a louça;

4.14.5. Verificar o sabão e o secante que se encontram de baixo da máquina (dois galões ligados por dosadores) e

4.14.6. Solicitar compra de sabão e secante (ao responsável por compras) caso seja necessário.

4.15. Uso do refrigerador:

4.15.1. Manter o refrigerador limpo;

4.15.2. Utilizar o refrigerador exclusivamente para o armazenamento de água, chantilly, leite e creme de leite fresco para reposição de chantilly;

4.15.3. Lembrar-se de armazenar as caldas de um dia para o outro para evitar desperdício e

4.15.4. Evitar armazenar restos de produtos sempre que possível.

4.16. Procedimento de limpeza:

4.16.1. Varrer o chão/salão (Diariamente- Turno abre);

4.16.2. Limpar a vitrine (Diariamente- Turno abre- início);

4.16.3. Limpar a estante de produtos e tirar o pó das embalagens (Diariamente- Turno abre-início/fecha-início);

4.16.4. Limpar o chão da estação (Diariamente – Turno fecha-final);

4.16.5. Limpar parede/teia de aranhas/outros (Diariamente- Turno abre-início);

4.16.6. Limpar externo/superfície da máquina de expresso (diariamente-Turno abre-início/fecha-início);

4.16.7. Limpar a fachada (mensalmente – Turno abre-início);

4.16.8. Limpar balcão utilizando álcool (Diariamente- Turno abre- início);

4.16.9. Limpar computador (Diariamente- Turno abre-início) e

4.16.10 Realizar a limpeza da pia com “diabo verde” (Diário- Turno fecha-final) e

4.16.11. Realizar a limpeza do inox (Mensalmente- a definir pelo coordenador).

5. CONTROLE DE CAIXA (utilizar a ficha de controle em anexo)

5.1. Abertura do caixa: conferir o valor de fundo de caixa (padrão R\$ 100,00 trocados);

5.2. Sangria: Realizar duas sangrias ao dia (o financeiro da Cafeteria Alfa é o responsável);

5.3. Intermediário: conferir o caixa antes de realizar as sangrias e do início do próximo turno;

5.4. Fechamento: realizar a segunda sangria antes de fechar a cafeteria (para a abertura no dia seguinte ter um formato padrão de abertura), retirar relatórios de cartões débito e crédito e

5.5. Conferir se todos os produtos estão cadastrados com os valores corretos para a venda.

6. ATENDIMENTO TELEFÔNICO DA CAFETERIA

6.1. Utilizar o telefone exclusivamente para uso profissional da empresa;

6.2. Atender ao telefone e registrar que está falando da Cafeteria Alfa e quem está falando;

6.3. Procurar informar ao interlocutor o que o mesmo procurar saber (a respeito dos produtos, endereço da loja física e virtual (www.cafecristina.com.br), horário de funcionamento) e

6.4. Tomar nota dos recados para o escritório (no caderno de recados próprio para tal), caso existam.

7. ANEXO

1. COMPETÊNCIAS DO CARGO: BARISTA CAFETERIA ALFA.

1.1. Conhecimentos requeridos:

Análise sensorial de cafés;
Regras do Campeonato de Barista;
Noções de pós-colheita;
Produtos Cafeteria Alfa e
História da empresa.

1.2. Habilidades requeridas:

Regulagem do moinho;
Vaporização de leite;
Serviço de mesa;
Antecipação e atendimento do cliente;
Balanço táctil em cafés e
Noções de torra de cafés.

1.3. Atitudes requeridas:

Pontualidade;
Respeito ao superior;
Trabalho em equipe;
Organização, limpeza da estação e atenção com a área em que atua;
Responsabilidades como formador de opinião em cafés e
Paixão por café.

2. AUTO-AVALIAÇÃO: BARISTA DA CAFETERIA ALFA

Barista: _____

Data: _____

0- Inaceitável 1- Aceitável 2-Regular 3- Bom 4- Muito Bom 5- Excelente
6-Extraordinário

CONHECIMENTOS DO BARISTA	Nota Auto	Nota supervisor	Observações
Análise sensorial de café			
Regras do campeonato de Barista			
Noções de pós-colheita			
Produtos Cafeteria Alfa			
História da empresa			

HABILIDADE DO BARISTA	Nota auto	Nota Supervisor	Observações
Atenção à regulagem do moinho e habilidade em equilibrar o sabor do café			
Disponibilidade para fazer o serviço de mesa			
Receptivo e atencioso às necessidades do cliente			
Formador de opinião em cafés			

ATITUDE DO BARISTA	Nota auto	Nota supervisor	Observações
Pontualidade			
Respeito ao Supervisor e ou empresa			
Trabalho em equipe			
Organização e limpeza da área de trabalho			
Utilização do Uniforme			
Cumprimento do checklist básico de operações			

Comentários do BARISTA:

Comentário do COORDENADOR e NOTA FINAL:

3. CHECKLIST BÁSICO DE OPERAÇÕES (em construção)

3.1. Checklist de início

Manual de Procedimentos Cafeteria Alfa

CHECKLIST DE INÍCIO		
Passos	Procedimentos	Barista Inicial
1	Abrir a cafeteria -ligar luzes	
2	Ligar a máquina de espresso	
3	Ligar a torre de água quente	
4	Ligar ar condicionado	
5	Montar área externa	
6	Organizar panos da estação	
7	Regular o moinho	
8	Abrir o caixa - Conferir valor	
9	conferir lixeiras - Sacos de lixo	
10	Ligar máquina de lavar	
11	Proceder com a prevenção ao entupimento	
12	Passar panos nas mesas se necessário	

3.2. Checklist de fechamento

CHECKLIST DE FECHAMENTO		
Passos	Procedimentos	Barista fechamento
1	Limpar a máquina (grupos e porta-filtro)	
2	Retirar o café e limpar moinho ESPRESSO;	
3	Retirar o café e limpar moinho Filtrado;	
4	Limpar moinho BUNN;	
5	Limpar porta-borra	
6	Fechar o caixa e mandar para ADM valores	
8	Recolher cadeiras externas, porta saches e placas	
9	Tirar o lixo ;	
10	Repor o lixo;	
11	Desligar a máquina de lavar;	
12	Desligar o ar-condicionado;	
13	Desligar a máquina de espresso;	

3.3. Checklist Manutenção Limpeza

CHECKLIST DE MANUTENÇÃO E LIMPEZA			
Passos	Procedimentos	Barista Suporte	Barista Intermediário
1	Zerar a estação (limpeza)	10H	15H
2	Limpar chão externo balcao (Passar pano no chão)	10H	15H
3	Limpar chão interno (Passar pano no chão)	10H	15H
4	Passar panos com álcool nas superfícies (mesas e balcão)	10H	15H
5	Verificar estoque e fazer pedido;	10H	15H
6	Repor sachê adoçante/açúcares e guardanapos	10H	15H
7	estante de produtos (gondola)	10H	15H
8	Limpar estante de produtos (gondola)	10H	15H
9	Buscar no produtos faltantes	10H	15H
10	Preparar calda de chocolate	10H	15H
11	Limpar vitrine	10H	15H
12	Limpar tenhas de aranha na parede de barro	10H	15H
13	Limpar fachada (1 vez por semana)	10H	15H

4.CONTROLE DE CAIXA

Todos os lançamentos devem ser colocados no sistema Bematec.

CONTROLE DIÁRIO DE CAIXA			
DIA:			
HORÁRIO	BARISTA	ASSINATURA RESP.	
SALDO	R\$		BARISTA
RETIRADA ADM (10H30)	R\$		ADM
SALDO RESTANTE	R\$		BARISTA
HORÁRIO	BARISTA	ASSINATURA RESP.	
SALDO	R\$		BARISTA
RETIRADA ADM (H)	R\$		ADM
SALDO RESTANTE	R\$		BARISTA
HORÁRIO	BARISTA	ASSINATURA RESP.	
SALDO	R\$		BARISTA
RETIRADA ADM (H)	R\$		ADM
SALDO RESTANTE	R\$		BARISTA
HORÁRIO	BARISTA	ASSINATURA RESP.	
SALDO	R\$		BARISTA
RETIRADA ADM (10H30)	R\$		ADM
SALDO RESTANTE	R\$		BARISTA
SALDO FINAL DO DIA		ASSINATURA RESP.	
RETIRADA TOTAL ADM	R\$		ADM

5. CHECAGEM DE ACESSÓRIOS E INSUMOS

CHECAGEM DE ACESSÓRIOS: TURNO DE ABERTURA																															
																														Mês: Novembro/ 2015	
Data	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
3.3.1. Preparo de espresso:																															
café em grão																															
moinho																															
tamper																															
pitchers																															
pincéis																															
xícaras																															
colheres																															
3.3.1. Limpeza:																															
Bucha																															
pano de chão																															
saco de lixo																															
detergente																															
álcool																															
desinfetante																															
vassoura																															
pá de lixo																															
rodo																															
joe gloe																															
esfregão(máquina de café)																															
3.3.2. Insumos para as bebidas:																															
leite																															
leite vegetal																															
calda																															
chocolate em pó																															
leite condensado																															
ovomaltine																															
xarope avelã																															
xarope caramelo																															
cachoeirinha																															
água com gás																															
água sem gás																															
água S. Pellegrino																															
kaebisch																															
filtro																															
3.3.4. Panos para limpeza do:																															
porta filtro																															
ponto de saída do espresso																															
vaporizador																															
necessidades (bolso)																															
finalizações																															
Kit de mesa:																															
guardanapos																															
açúcar mascavo																															
açúcar orgânico																															
Adoçante																															
canela																															
chocolate																															

 Coordenador responsável

6. CAFÉ DO DIA: REGRA DE MOAGEM

Cafeteira Italiana ou Moka

Moagem: *Drip*

- Coloque a água no compartimento de baixo da cafeteira, até a altura abaixo da válvula de segurança. Não cubra a válvula.
- Encha toda cesta de café moído médio, sem apertar o café.
- Encaixe a parte de cima, apertando até sentir que está bem presa;
- Leve ao fogo baixo.
- Quando o café começar a sair preste atenção, e retire assim que sair vapor.

Dica do barista: Deve-se interromper a extração assim que começar a sair vapor, pois é quando a temperatura da água pode queimar o café. Para observar deixe a tampa da cafeteira aberta, assim, quando pode-se observar o momento de interromper O fogo deve ser desligado assim que começar a sair vapor .

Cafeteira francesa

Moagem: *Coarse*

- Aqueça a água até antes do ponto de fervura.
- Pré-aqueça o recipiente com a água quente e despeje a água.
- Coloque 1 colher de sopa cheia (aproximadamente 9 gramas) de café moído grosso pra cada 100 ml. Coloque a água na cafeteira.
- Misture todo o pó e a água com uma colher e tampe com um pires
- Espere 3'30" .
- Abaixar a haste da cafeteira e sirva

Filtro

Moagem: *Auto-drip/Fine*

- Defina a quantidade de café que pretende preparar, para definir a quantidade de água necessária.
- Utilize uma colher de sopa (aproximadamente 9 gramas) para cada 100ml de água.
- Aqueça a água até antes do ponto de fervura.

- Posicione o filtro no porta-filtro e coloque a quantidade de café desejada.
- Devagar, molhe todo o pó do café e espere cerca de 10 segundos. Essa pré-infusão ajuda a molhar ao mesmo tempo todo o pó de café e impede que o café se disperse e resulta em uniformidade na extração.
- Por fim, despeje a água devagar em pequenas quantidades produzindo movimentos circulares.

Dica do barista: Para fazer um café mais forte deve-se aumentar a quantidade de café moído, colocando aproximadamente.

Café turco

Moagem: *Turkish*

- Para fazer café turco é necessário ter o Ibrik ou Cezce (cafeteira para café turco).
- Coloque 1 colher de chá (5g) de café para cada 50 ml de água fria e mexa bem.
- Leve ao fogo até levantar fervura, tem que esperar ele subir (similar ao leite quando ferve).
- Retire do fogo e deixe abaixar.
- Repita esse processo mais duas vezes.
- Sirva sem coar.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do exposto conclui-se que a padronização dos procedimentos da Cafeteria Alfa é de suma importância para a garantia de padronização das atividades realizadas e por consequência a qualidade do café especial oferecido e o atendimento de cafeteria. Isso porque possibilita aporte de instrução de realização do trabalho, ao qual o barista pode recorrer em caso de quaisquer dúvidas relacionadas às suas atividades; e parâmetro de controle ao supervisor que embasa os monitoramentos e direciona os ajustes que se tornem necessários na realização dos procedimentos. Essa discussão juntamente à realização da pesquisa qualitativa com análises bibliográficas, documentais e de campo realizadas neste estudo, elucidou os procedimentos necessários para o excelente funcionamento da cafeteria, em que são otimizados a utilização de recursos e trabalho.

Reavendo a problemática que deu origem ao presente estudo: como estruturar a manualização dos procedimentos da Cafeteria Alfa? Pode-se argumentar que o modelo de manual apresentado contribui para a padronização e melhoria do funcionamento da empresa, orientando as atividades dos baristas para o alcance da missão da organização que é o oferecimento de qualidade em produtos e serviços. Assim, atendendo às diretrizes da manipulação de café especial, bem como aos requisitos de tratamento com o cliente. No que concerne ao objetivo dessa pesquisa, considera-se alcançado, posto que foi apresentada uma proposta de manual de procedimentos da Cafeteria Alfa, desenvolvido por meio dos conhecimentos técnicos e teóricos que foram explanados sistematizando os procedimentos.

Ao que tange às recomendações para estudos futuros, propõe-se: a elaboração de manuais de procedimentos para as atividades das áreas de estoque e escritório da empresa utilizando o mesmo padrão do material apresentado. Recomenda-se ainda que seja feita - assim como sugere a estratégia de manualização exposta neste estudo-, a entrega do material e o estudo dos impactos na cafeteria após a implantação do manual e do sistema de controle, e também que sejam feitos os ajustes necessários já que o material não é definitivo e está aberto às mudanças.

A cerca da aplicação do desenvolvimento deste estudo conclui-se que a padronização, por meio da elaboração do manual de procedimentos para cafeteria, possibilita a eficiência da

utilização dos recursos e monitoramento do trabalho e garantia da qualidade no oferecimento de café especial e serviço de cafeteria de qualidade.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, L. C. G. Gestão de Processos. In:_____. **Organização, sistemas e métodos e as modernas ferramentas de gestão organizacional: arquitetura, benchmarking, empowerment, gestão da qualidade total, reengenharia, volume 1.** 5.ed. São Paulo: Editora Atlas S. A., 2001. cap.19.

ARAÚJO, L. C. G. Manualização: sua relevância na gestão de processos. In:_____. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional, volume 1.** 5.ed. São Paulo: Editora Atlas S. A., 2011. cap.6.

ARAÚJO, S. S. **Proposta de manualização dos procedimentos inerentes ao varejo da Majal Ind. e Com. De malhar LTDA.** Artigo científico (Bacharel em administração) – Universidade Estadual da Paraíba, Paraíba, 2014.

BRASIL. Lei nº: 8.078, de 11 de setembro de 1990. **Lex:** Código de Defesa do Consumidor, Diário Oficial da União, Brasília, 1990. cap.1. Art. 3º.

CRUZ, T. Profissionais, estruturas e relacionamentos. In:_____. **Sistema, organização e métodos.** 3.ed. São Paulo: Editora Atlas S. A., 2007. cap.3.

CURY A. Administração. In:_____. **Organização e métodos: uma visão holística.** 7.ed. São Paulo: Editora Atlas S. A., 2000 . cap.1.

CURY A. Organização. In:_____. **Organização e métodos: uma visão holística.**7.ed. São Paulo: Editora Atlas S. A., 2000 . cap.4.

FREITAS, W. R. S.; JABOUR C. J. C. **Rumo à gestão estratégica de recursos humanos? Estudo de caso de uma organização pública.** Artigo científico – Revista de Ciência da Administração, v.12, n.26p.2010.

GIL, A.C. Como classificar as pesquisas. In:_____. **Como elaborar projetos de pesquisa.**4.ed. São Paulo: Editora Atlas S. A., 2002 . cap.4.

GODOY, A. S. **Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais.** Artigo científico – Revista de Administração de Empresas, São Paulo, 1995.

MANZINI, E. J. **Entrevista Semi-Estruturada: análise de objetivos e de roteiros.** Artigo científico (Departamento de Educação Especial, Programa de Pós Graduação em Educação) – Universidade Estadual de São Paulo, Marília. Apoio: CNPq.

MAXIMIANO, A. C. A. Organizações e administração. In:_____. **Introdução à administração.** 5.ed. São Paulo: Editora Atlas S. A., 2000. cap.3.

MEDEIROS, D. Por que é importante manualizar a minha empresa? **Arcos consultoria: gestão da qualidade empresarial.** Brasil, 02 de março de 2012. Disponível em < <https://arcosconsultoria.wordpress.com/2012/03/02/02032012-por-que-e-importante-manualizar-a-minha-empresa/>> .Acesso em abril de 2016.

OLIVEIRA, D. P. R. Conceitos básicos e aplicações. In:_____. **Sistemas de informações gerenciais.** 14.ed. São Paulo: Editora Atlas S. A., 2011. cap.1.

SEIFERT, Q. P.; COSTA J. A. S. Tipos de estrutura. In:_____. **Estruturação organizacional.** 1.ed. São Paulo: Editora Atlas S. A., 2007. cap.2.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. Estrutura Organizacional, coordenação e projeto. In:_____. **Administração.** 5.ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil LTDA, 1985. cap.11.

VERGARA, S. C. Começando a definir a metodologia. In:_____. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 12.ed. São Paulo: Editora Atlas S. A., 2010. cap.4.

VITORINO, C. A. **Projeto para elaboração de manual técnico de gerenciamento de documentos físicos e virtuais da diretoria de expediente.** Pós-graduação em políticas públicas- EACH/USP- Universidade de São Paulo, São Paulo, maio, 2012.

APÊNDICE A

Roteiro de entrevista semi-estruturada

- (a) Entrevista Efetuada em Escritório: levantamento preliminar da trajetória da empresa, estrutura organizacional e necessidade de manualização.

Boa tarde! Antes de prosseguir, eu gostaria de apresentar, sucintamente, o motivo desta reunião. Meu nome é Lohanny Costa, sou estudante de Gestão do Agronegócio na Universidade de Brasília, e a ideia do meu estágio nesta empresa consiste em desenvolver um modelo de padronização de procedimentos que facilite o trabalho, orientando a utilização racional dos recursos e garantindo a qualidade dos serviços e produtos oferecidos de acordo com as exigências estabelecidas pela empresa Cafeteria Alfa. Procurarei apartir dessa entrevista identificar a estrutura e modelo de gestão da organização, e com base nas informações coletadas formalizar e padronizar os procedimentos para atender da melhor forma as exigências da empresa, quanto a qualidade de produtos e serviços. Antes de prosseguir, quero afirmar que todos os seus comentários são confidenciais, e serão utilizados apenas para pesquisa. Você permite que eu grave essa conversa para análise posterior? **[Aguardar resposta do entrevistado. Em caso positivo, continuar a gravação; em caso negativo, desligar o gravador e prosseguir com a entrevista e anotar os aspectos principais mencionados pelo entrevistado].**

Objetivo da pergunta: identificar como surgiu a Cafeteria Alfa evidenciando a Oportunidade/necessidade de criação da Cafeteria Alfa e Identificar a trajetória da empresa.

1. Fale sobre a história da Cafeteria Alfa.

Objetivo da pergunta: pontuar a estrutura da organização, forma e modo de organização, ou seja, a gestão organizacional.

2. Fale sobre a gestão da Cafeteria Alfa.

Objetivo da pergunta: Identificar a necessidade de manualização dos procedimentos da Cafeteria Alfa.

3. Fale sobre a necessidade de padronização dos processos de gestão da empresa.

APÊNDICE B

Transcrição da entrevista semi-estruturada

(a) Entrevista Efetuada em Escritório: levantamento preliminar da trajetória da empresa, estrutura organizacional e necessidade de manualização.

Boa tarde! Antes de prosseguir, eu gostaria de apresentar, sucintamente, o motivo desta reunião. Meu nome é Lohanny Costa, sou estudante de Gestão do Agronegócio na Universidade de Brasília, e a ideia do meu estágio nesta empresa consiste em desenvolver um modelo de padronização de procedimentos que facilite o trabalho, orientando a utilização racional dos recursos e garantindo a qualidade dos serviços e produtos oferecidos de acordo com as exigências estabelecidas pela empresa Cafeteria Alfa. Procurarei apartir dessa entrevista identificar a estrutura e modelo de gestão da organização, e com base nas informações coletadas formalizar e padronizar os procedimentos para atender da melhor forma as exigências da empresa, quanto a qualidade de produtos e serviços. Antes de prosseguir, quero afirmar que todos os seus comentários são confidenciais, e serão utilizados apenas para pesquisa. Você permite que eu grave essa conversa para análise posterior? **[Aguardar resposta do entrevistado. Em caso positivo, continuar a gravação; em caso negativo, desligar o gravador e prosseguir com a entrevista e anotar os aspectos principais mencionados pelo entrevistado].**

Objetivo da pergunta: identificar como surgiu a Cafeteria Alfa evidenciando a Oportunidade/necessidade de criação da cafeteria Cristina Cafés e Identificar a trajetória da empresa.

1. Fale sobre a história da Cafeteria Alfa.

Resposta por Entrevistado1 (2016):

Bom, hoje a Cafeteria Alfa têm 12 anos completados, a empresa começou formalmente em 2004, hoje fazendo 12 anos. A gente começou apartir do momento que os cafés brasileiros começaram a ter destaque e toda uma nova mentalidade de cultivos de café no Brasil começou a ocorrer em busca de grãos de maior qualidade, qualidade de sabor, isso começou a representar um segmento novo, antes desse início da empresa, talvez o Mundo tenha falado sobre isso nos vinte anos antes, vamos dizer no final dos anos oitenta em que realmente começou a se buscar bebidas mais sofisticadas com o café. Acabou aproximando muito o café com a cultura do vinho, e diferenças de sabor, sabores mais complexos, bebidas mais limpas, sem defeito, e que veio para o setor de cafés chamar cafés especiais. Então abrimos a nossa

empresa que foca em ser uma torrefação de cafés especiais, pegando grãos do município de Cristina, e a gente começou a fazer um trabalho de comercialização muito forte no mercado do Distrito Federal, atendendo principalmente restaurantes e cafeterias, esse trabalho culminou três anos após o início da empresa com a abertura de uma loja, uma loja onde se pudesse disseminar um pouco a cultura do café especial, que além do grão de qualidade vinha também com os profissionais que são chamados baristas, preparados para fazer cafés melhores e promover uma experiência de café ainda superior para o cliente e formando uma cultura de amantes de café.

Então, a gente pode colocar alguns marcos nisso. Eu acho que em 2004 foi a abertura da empresa, a gente fez a nossa primeira cafeteria de divulgação na Casa Cor Brasília em 2004. Nesse mesmo ano a gente teve a oportunidade de representar os produtores de Cristina no primeiro concurso de qualidade da ABIC de café, onde a fazenda de Cristina ganhou o valor mais caro de saca de café do Mundo, na época isso representava cerca de três mil dólares a saca, foi vendido para um consórcio de torrefações brasileiras, isso começou a colocar muito em evidência a exclusividade dos cafés de Cristina, e no ano seguinte houve um maior envolvimento da empresa com as associações e a gente começou a participar dos concursos de qualidade promovidos pela Associação Brasileira de Cafés Especiais, a BSCA, e também a Cafeteria Alfa começou a ser membro da Associação Brasileira de Campeonato de Baristas, que depois se transformou em Associação Brasileira de Café e Baristas, que foi durante dez anos a detentora da representação do Campeonato Mundial de Barista no Brasil. Dessa forma a gente começou a trazer para Brasília regionais de barista, isso aconteceu em 2006, então de 2006 a 2012 a empresa Cafeteria Alfa realizou seis eventos de divulgação da cultura do barista em Brasília. 2007 foi um marco porque a gente tinha uma ideia de criar uma loja com uma torrefação dentro, onde toda a cadeia de café pudesse ser apresentada em um único ponto de venda e acabou que a gente mudou os planos e abriu o café na Asa Norte, que é um café muito menor, que não trás a torrefação para o ponto de venda porém, conseguia mostrar muito para o cliente como o café podia ser, teria um potencial de sabor inigualável, então isso foi muito importante para a marca, exerceu uma espécie de escudo para a marca no mercado local. Como o café é uma bebida de difícil padronização, essa loja representava uma defesa da marca e da qualidade dos grãos, enquanto muitos lugares ainda não tinham um treinamento adequado. Em 2008 a gente fechou uma parceria com um distribuidor local e a gente também começou a fazer uma torrefação para cafés superiores, mas de qualidade média eu diria. Também fizemos um investimento em torno de dez máquinas de espresso e posicionamos a

Cafeteria Alfa em pontos muito importantes de Brasília com contrato de exclusividade de três anos, isso aconteceu com o Café Bem Casado, o CCBB Brasília, Bistrô Bom Demais e algumas outras que eram importantes para a marca e também para dar suporte a esse crescimento da distribuição. Em 2009 a gente posicionou a marca nos Emirados Árabes, ficamos parceiros de um sócio local, onde eles representavam a marca Brazilian Cafeteria Alfa na cidade Emirado de Ras Al-Khaimah, nos Emirados Árabes Unidos. Foi um projeto de cinco anos, onde a gente enviava ia frete aéreo cafés especiais e frescos do Brasil e também fizemos um apoio de treinamento à formação de baristas naquele país, inclusive enviando profissionais nossos do Brasil para lá. Em 2010 também foi um ano em que a gente foi convidado pelo Banco do Brasil a participar com eles de um projeto de loja conceito no Shopping Iguatemi, em Brasília, foi uma possibilidade de fazer uma vitrine ainda maior do café na cidade e para um público que a gente acredita que é o foco do produto *premium*, que é o público A- classe média alta e classe alta – considero isso acima de dez mil reais de renda familiar pelo menos- isso posicionado no Shopping Iguatemi que tem essa vocação aqui em Brasília. Foi um projeto de quatro anos e meio, fundado em 2015, onde a gente serviu mais de trezentos mil espressos, contratou mais de dez pessoas durante esse período todo, e serviu mais de dez mil espressos/mês. Isso foi uma ótima oportunidade que também nos uniu um pouco com a empresa Dotz, que foi a patrocinadora desse projeto na segunda parte dele, digo na parte de 2013, na primeira parte foi a Brasilprev e depois foi a Dotz. Em 2010 também foi a nossa entrada nos Free Shops brasileiros, a gente foi considerado um dos melhores cafés para se vender, para apresentar para o cliente de embarque internacional desses Free Shops, aqueles que estão saindo do Brasil, e entramos em uma categoria de produtos chamada Produtos do Brasil, especialidade, como é um país produtor, grande produtor e como todo mundo lembra do Brasil associado a café, foi um projeto bem interessante com vendas consideráveis, um processo de exportação, isso ampliou a vocação de exportação nossa do produto e criou até um departamento na empresa de exportação, fechamento de câmbio e gestão desse contrato. A gente está lá já faz seis anos, isso aí também posicionou muito bem a marca, porque também é um ambiente de muitas marcas fortes, estar lá acaba ajudando a nossa marca a ser reconhecida como uma marca forte. Em 2011 a gente rompeu a parceria com o distribuidor e assumiu a distribuição por conta própria, ficamos dois anos fazendo esse trabalho, tentando parceria de equipamentos para introduzir soluções com nossos produtos. Em 2013 por uma decisão estratégica achamos melhor voltar a ter um parceiro distribuidor para poder ser mais efetivo, principalmente na apresentação de máquinas e do produto com

máquinas de café espresso, e também ter um atendimento mais consistente, e fizemos uma reforma na loja da Asa Norte que já tinha nesse momento 7 anos de funcionamento. Posicionando de novo a loja com uma atualização em termo de cafés especiais, fizemos essa atualização com base na máquina escolhida para essa loja e também na linha de produtos, foi a primeira vez que a gente começou a diversificar bem blends e dar opção para o consumidor, e para o nosso consumidor experimentar cafés com vários sabores diferentes, todos puros, todos de cafés mas com lotes realmente diferenciados e a gente tem tido bons resultados com isso, posicionando cada vez mais a marca Cafeteria Alfa como um café diferenciado de Brasília e com um dos lugares que tem o melhor serviço de café de Brasília também.

Então, a cafeteria veio como uma ideia primeiro de agregar faturamento, porque além de você ter a distribuição de cafés se você ainda prepara e vende o café você entra numa área do negócio da cadeia de valor que é bem rentável, que a gente chama área de xícara, então a gente queria estar posicionado nessa área, até para dar suporte a aumento preços e tudo o mais. A gente também acaba seguindo um pouco algumas referências do mercado como a cafeteria Starbucks, que já nos anos 80 falava que a união da venda de café com o serviço de café funcionavam bem juntos, então a gente sabia que hora promovendo degustação e a degustação também fazia a pessoa conhecer o produto e perceber a qualidade, apartir daí também adquirir para tomar na sua residência, para dar de presente e tudo mais. Ao mesmo tempo a cafeteria serviu para a gente como uma espécie de laboratório, onde submetendo alguns clientes à ela e a nós mesmos, a gente poderia ficar muito perto da avaliação do produto quase que diária para fazer possíveis correções na parte de qualidade de produto, então foi outra área de criação de conhecimento dentro da empresa. Então hoje funciona como uma espécie de Flagship Store, é uma loja âncora da marca, é uma loja que praticamente os produtos que ela vende são todos da marca, produzidos por nós, o treinamento de baristas é todo produzidos por nós também, a gente faz um trabalho de supervisão direta para garantir a proposta de valor e acho que no mercado, ainda muito novo no Brasil, mercado de busca de negócios financeiramente saudáveis a cafeteria, ela começou a nos dar muita informação de como um ponto de venda de café funciona e de como ele pode funcionar para ter mais margem e ser um pouco negócio um pouco mais interessante.

Objetivo da pergunta: pontuar a estrutura da organização, forma e modo de organização, ou seja, a gestão organizacional.

4. Fale sobre a gestão da Cafeteria Alfa.

Resposta por Entrevistado 1 (2016):

Então, a Cafeteria Alfa como gestão, ele é uma empresa muito apoiada numa cultura de qualidade, profissionalismo. Os valores que eu considero que a gente mais trabalha é o profissionalismo na atualização de cafés e no servir realmente uma coisa digna para o consumidor, a manutenção e a obseção nossa por manter o produto sempre melhor do que ele foi sempre, então a nossa atenção à correção e percepção, sejam de opinião de clientes ou das nossas percepções também que nós implantamos. Além disso, é uma empresa que dá muito valor ao servir, ao servir internamente as pessoas, o cliente interno e o cliente interno, então é uma empresa que busca humanizar suas relações e tornar as relações muito íntegras e com respeito mutuo dentro da empresa. Nós tentamos fazer todo um processo de suporte às áreas operacionais, principalmente ao serviço de café, ao ponto que esses profissionais também se sintam em condições de trabalho e tenham todo o suporte para se apaixonar pelo produto, porque nós acreditamos que funcionários apaixonados por café e pela Cafeteria Alfa vão transmitir, são muito mais importantes do que qualquer propaganda que nós fizermos, nossa maior propaganda é um barista atento, com conhecimento e com paixão por café falando com os clientes e ensinando os clientes a tomarem melhores cafés, isso faz com que a gente garanta pontos muito importantes para a gente que é a fidelização do consumidor e o acesso, que é uma coisa que no Brasil não se tinha muito, a cafés de qualidade. Então hoje a gente fideliza e promove esse acesso, hoje não se pode falar que não se consegue adquirir grãos de alta qualidade. A gestão ela é simplificada, tem uma linha mais operacional de conhecimento de café de baristas, que tomam conta da cafeteria; tem uma área corporativa onde a gente faz o trabalho de administrativo, financeiro e de relações comerciais, e tem a nossa unidade de produção com três pessoas que faz todo o trabalho do processamento do café e da finalização de produtos para onde for o envio, no Brasil ou fora do Brasil.

Objetivo da pergunta: Identificar a necessidade de manualização dos procedimentos da Cafeteria Alfa.

5. Fale sobre a necessidade de padronização dos processos de gestão da empresa.

Resposta por Entrevistado 1 (2016):

Eu não acredito em administração sem padronização e sem criação de processos, eu acho que desde que nós assumimos a cafeteria a gente sentiu falta de manualizar a cafeteria, claro que ela teve várias mudanças no meio do caminho, mas o próprio aprendizado da operação a gente conseguiu hoje retratar muito como seria o funcionamento pleno dela, e esse foi o trabalho realizado para a revisão desses processos e criação de novos processos e dar procedimentos possíveis de acompanhar para que a supervisão direta pudesse ser realizada por um coordenador, gerente ou um supervisor. Você não garante consistência e nem merece a confiança do cliente sem processos implantados. A disfunção existe, faz parte do trabalho de gestão e corrigir ou intervir para que ela recupere o estado ideal ou o que eu chamo de que os procedimentos estão muito implementados à proposta de valor que a empresa está propondo. Então a gente tem uma proposta de valor ao café e a gente cria procedimentos para dar suporte e conseguir fazer isso de maneira consistente em função dos dias, dos meses e tudo mais. Então, junto com isso a gente tenta dar um suporte de treinamento e capacitação para tornar o profissional, que não existem muitos no mercado, para que ele consiga ter a cara da Cafeteria Alfa e consigam ser profissionais diferenciados também, então a gente tenta padronizar habilidades também. Então a gente padroniza habilidade, a gente padroniza processos e tudo, claro, começa com a padronização do resultado, de como a gente quer que as coisas sejam feitas. Não há administração sem padronização, se não a gente seria uma coisa muito artesanal, ou amadora. Eu acho que muitos dos resultados que a gente tem não seriam possíveis, ou se tornaria uma empresa muito desorganizada ou criando outro tipo de disfunção, claro que a mais grave é a perda de consistência no produto.