



**Universidade de Brasília**  
**CET – Centro de Excelência em Turismo**

Pós-graduação *Lato Sensu*

Curso de Especialização em Gastronomia como Empreendimento

“As Vantagens da Utilização de Sistemas Informatizados na  
Administração de Restaurantes – A experiência de quatro empresários  
de Brasília”

**SANDRA REGINA DE ANDRADE**

Brasília – DF  
Maio/2006

# SANDRA REGINA DE ANDRADE

Curso de Especialização em “Gastronomia como Empreendimento”

“As Vantagens da Utilização de Sistemas Informatizados na  
Administração de Restaurantes – A experiência de quatro empresários  
de Brasília”

---

VERÔNICA CORTEZ GINANI  
Mestre  
Professor Coordenador

---

FLAVIO MARTINS E  
NASCIMENTO  
Mestre  
Professor Orientador

---

VERÔNICA CORTEZ  
GINANI  
Mestre  
Professor Examinador

*“Trabalho apresentado em cumprimento às exigências acadêmicas parciais do curso de pós-graduação lato sensu em “Gastronomia como Empreendimento”, para a obtenção do grau de Especialista.”*

Brasília – DF  
Maio/2006

Andrade, Sandra Regina

As Vantagens da Utilização de Sistemas Informatizados na  
Administração de Restaurantes – A Experiência de Quatro  
Empresários de Brasília/Sandra Regina de Andrade

Monografia/ Centro de Excelência em Turismo. Brasília, 2006.

Área de Concentração: Gastronomia

Orientador: Prof. Dr. Flávio Martins e Nascimento

1. Estratégia 2. Responsabilidade Social 3. Meio Ambiente

Ao Valdir e Bruno, que como  
companheiro e filho, dividem comigo suas  
vidas. Para vocês, com meu amor e carinho.

## AGRADECIMENTOS

Neste momento, quero registrar nas páginas desta monografia um agradecimento para um grupo muito especial de pessoas que com contribuições diversas transformaram o sonho de realizar este trabalho em realidade:

A Deus em primeiro lugar, pelo milagre da vida.

Ao Valdir pelo incentivo, amor e carinho e compreensão pela minha ausência em muitos momentos durante as atividades.

Ao Bruno por dar sentido à minha vida.

Aos meus Pais pela criação e educação dentro da fé cristã e exemplo de perseverança.

Ao professor Flavio Martins e Nascimento, pela acolhida e aceitação como orientador num momento de rara oportunidade, pelo seu talento de Mestre, seu carinho, atenção e elevado apreço.

À professora Verônica Cortez Ginani, pelo seu incentivo, pelas análises, correções e sugestões de melhoria, extremamente valiosas.

A minha irmã Solange, por sua importante contribuição no desenvolvimento deste trabalho.

Aos empresários pesquisados, Fernanda La Rocque, Fernanda Neiva Peixoto, Marcelo Terra Peixoto, Antonio Carvalho e Ingrid Guimarães.

Ao Clayton Faria Machado pelas valiosas informações.

Aos representantes dos softwares, Sr. Renato Vargas, Lurdisceia Santos Mulholland e Nelson de Aguiar Garcia Jr.

Ao Adilson pela gentileza em ceder o relatório da “NTC Comunicação Expressa”.

Ao Paulo Emilio por sua atenção e preciosa colaboração.

Aos colegas e amigos pelo companheirismo compartilhado durante toda convivência no decorrer do curso.

“No sucesso todos têm em comum muito trabalho.

No fracasso todos têm em comum a falta de  
preparo, informação e, principalmente, falta de  
planejamento.

Planejar um restaurante é uma atitude fundamental.”

Marcelo Traldi Fonseca

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 Resumo e funcionalidade do Sistema de Compras .....	20
--	----

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Modelo da tela de Terminal Touchscreen – Sistema “Colibri” .....42

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 Demonstrativo das entrevistas realizadas .....	46
---	----

## Sumário

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	13
1.1. OBJETIVOS .....	15
1.1.1. Objetivo Geral .....	15
1.1.2. Objetivos Específicos .....	15
<b>2. REVISÃO DE LITERATURA</b> .....	16
2.1 MODALIDADES DA ADMINISTRAÇÃO DE RESTAURANTES .....	16
2.2 PRINCIPAIS SISTEMAS DE UM RESTAURANTE .....	18
2.2.1 Sistemas de Compras .....	19
2.2.2 Sistema de Controle de Estoques .....	21
2.2.3 Sistema de Planejamento e Controle da Produção .....	22
2.2.4 Sistema de Controle de Custos .....	23
2.2.5 Sistema Financeiro .....	24
2.2.6 Administração e Controle .....	25
2.3 A INFORMATIZAÇÃO COMO INSTRUMENTO PARA ADMINISTRAR RESTAURANTES .....	26
2.4 ALGUMAS CONTRADIÇÕES EM RELAÇÃO AOS SISTEMAS INFORMATIZADOS .....	37
2.5. OS SOFTWARES UTILIZADOS PELOS RESTAURANTES EM BRASÍLIA .....	40
2.5.1. O Sistema “Colibri” .....	40
2.5.2. O Sistema “Sabor” .....	43
<b>3 ESTRATÉGIA METODOLÓGICA</b> .....	45
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....	47
4.1 Entrevista nº. 1: Restaurante Baco Pizzaria (Srta. Ingrid Guimarães).....	47
4.2 Entrevista nº. 2: Restaurante BIER FASS (Sr. Antonio Carvalho) .....	48
4.3 Entrevista nº. 3: Pizzaria Santa Pizza (Srta. Fernanda Neiva Peixoto) .....	50
4.4 Entrevista nº. 4: Rede de restaurantes Carpe Diem (Srta. Fernanda LaRocque)...	51
4.5 Análise dos resultados.....	53

<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>60</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>63</b>
<b>APÊNDICE 1 - Entrevista realizada com os donos de restaurantes .....</b>	<b>67</b>
<b>APÊNDICE 2 - Questionário aplicado aos quatro donos de restaurantes selecionados.....</b>	<b>78</b>
<b>ANEXO - Cópia do Relatório da “NTC – Comunicação Expressa” .....</b>	<b>79</b>

## RESUMO

ANDRADE, Sandra R, **As Vantagens da Utilização de Sistemas Informatizados na Administração de Restaurantes – A Experiência de Quatro Empresários em Brasília**, 2006, 34 fls., Monografia – Programa de Pós Graduação em Gastronomia, Centro de Excelência em Turismo- UnB; Brasília, 2006

As idéias aqui desenvolvidas representam uma breve análise sobre a administração de restaurantes e as vantagens da utilização que representam os sistemas informatizados. Inicialmente apontaram-se os principais problemas enfrentados por empreendedores e gestores, em relação ao gerenciamento das áreas que compõem a estrutura de um restaurante. Trata-se de elos que devem ser interligados e conectados, para que se atinjam melhores produtos/serviços e, para tanto, o uso de sistemas informatizados serve como adequada ferramenta de apoio. No primeiro momento procurou-se demonstrar as mudanças provocadas pela inserção de sistemas informatizados nos restaurantes, sendo realizado levantamento do acervo bibliográfico pertinente ao tema, bem como entrevistas com quatro empresários do ramo. A seguir foi realizada a análise dos resultados, cujas conclusões apontam para os benefícios proporcionados pela utilização de sistemas informatizados para o administrador, e que, uma vez implantados, fornecem condições de analisar e avaliar as informações em todos os setores, criando condições de se estabelecer metas, efetuar correções de rumos, ou projetar novos investimentos, e melhor ainda, tomar decisões embasadas em informações concretas e seguras. Entretanto, as análises dos resultados obtidos pelo estudo, junto aos donos de restaurantes pesquisados, apontaram também para uma discrepância, entre o que os softwares oferecem e o uso que os empresários realmente fazem deles. O que se percebe que somente com a utilização dos softwares, os donos de restaurantes não conseguem suprir totalmente suas necessidades de informações, o que faz com que busquem a complementação extraíndo dados dos sistemas e os utilizando em um controle paralelo em planilhas eletrônicas desenvolvidas por eles para as mais diversas finalidades. Ficou também evidenciado, que o setor é carente de pessoas especializadas e de treinamento específico que os habilitem operar de forma mais otimizada estes sistemas de informações. Espera-se com este estudo apresentar uma possível contribuição para empresários sentirem-se mais seguros ao optar por informatizar, além de servir como base para novas pesquisas.

**Palavras-Chave:** Administração, restaurantes, sistemas informatizados.

## ABSTRACT

ANDRADE, Sandra R., **The advantages of using software systems in the administration of restaurants – The experience of four entrepreneurs of Brasília**, 2006, 34 pages, Monography - Post Graduation Program in Gastronomy, Expert Centre in Tourism – UNB; Brasília, 2006.

The ideas here developed represent a brief analysis of the administration of restaurants and the advantages concerning the use of software system and its significance. Starting by the reference to the main problems faced by the entrepreneurs and managers, this study focuses on the links that must be intertwined and connected in order to get the best services and in this case the software application is a tool of great importance. In the first moment it shows the changes made by the insertion of software systems in the restaurants, through the inventory of the bibliography of the field and interviews with four entrepreneurs. This first step was followed by the analysis of the material collected and the conclusion is that there are benefits for the administrators of such systems. These benefits include the analysis the information which is provided by all sectors, creating the conditions to elaborate plans and define goals, correcting the mistakes, projecting new investments and best of all conducting the decision making process relying on concrete and safe information. However, the analyses of the results obtained by this study, after the interview with the entrepreneurs, showed a high discrepancy concerning the functions offered by the software and its real applicability, the users acused the need of complementary information which is obtained with the use of eletronic spreadsheets developed by them, for varied purposes. It was also clear that this sector is in need of specialized manpower and of specific training that enables the users to apply these software systems in a more efficient way. This study aims at supporting the entrepreneurs' option of adopting software systems and serves as a basis for new researches.

Key words: Administration, restaurants, software systems.

## 1 INTRODUÇÃO

A rapidez com que se operam mudanças no cenário econômico e político exige cada vez mais o uso de instrumentos rápidos e eficazes para controlar a gestão e fundamentar decisões. Por se tratar de um setor que tem contato direto com o consumidor final, é fundamental para os restaurantes ter um atendimento de qualidade. Portanto, não poderiam ficar fora deste contexto, sob pena de não subsistirem.

Em um mercado altamente competitivo, não existe mágica, ações e decisões baseadas em julgamentos pessoais e sugestivos, sem bases concretas, “achismos”. Geralmente, este tipo de conduta leva a resultados desastrosos, que induzem o restaurante a situações de perda ou fracasso (MAGNÉE, 2005).

Dentro do mercado brasileiro de pequenas e médias empresas, os restaurantes estão entre os empreendimentos mais numerosos. São montados e administrados com muito trabalho pelos pequenos empresários, movidos por sua intuição ou, às vezes, por talento e experiência adquiridos em outros setores da economia (MARICATO, 2001).

Segundo Magnée (2005), pode-se conduzir a administração de um restaurante de várias maneiras. Neste contexto, dizemos que todos os administradores desempenham funções semelhantes, mas nem todos procedem da mesma forma. Sendo assim, podemos compará-los a um jogo de futebol, no qual os técnicos atuam com o mesmo objetivo. Porém, a vitória pertence ao melhor.

Maricato (2001) destaca que a velocidade com que as mudanças têm ocorrido nas empresas nos últimos anos, iniciadas com a globalização e que permitiram, a entrada de novas e poderosas empresas estrangeiras com alta tecnologia e modelos de gestão testados internacionalmente passou a exigir das empresas nacionais ações de elevado nível.

A adoção de diferenciais para atrair clientes passa a ser essencial para competir no mercado, fundamentados no princípio básico de gerenciamento para qualquer empresa, que se define em ter informações precisas, confiáveis e no tempo certo.

No mercado atual, existe uma gama crescente de aplicativos dedicados à tarefa de auxiliar o trabalho dos empresários. Variam na abrangência e na metodologia com que são implantados, mas têm um ponto básico comum: todos se concentram em oferecer informações, ou seja, não apenas números ou outros itens do dia-a-dia da empresa, mas dados estrategicamente escolhidos e conteúdo relevante para o processo decisório (MACHADO, 1996).

A informação passou a ser um recurso fundamental em qualquer organização, pois a empresa moderna fabrica menos produto e produz mais informações. Em resumo, não existe gerenciamento possível sem informação (MAÑAS, 2002).

Um sistema de informação bem definido e objetivo favorece ao administrador no processo de tomada de decisão, e o controle da administração dele não pode prescindir.

Justifica-se, portanto, a adoção de sistemas informatizados como ferramenta de apoio aos administradores de restaurantes que permitam acompanhar o melhor desempenho de suas atividades e também alavancar seus negócios.

Buscando uma melhor estruturação, este trabalho foi dividido em quatro etapas. Na primeira fase, foram definidos os objetivos principais e secundários. Posteriormente, foi realizada a revisão de literatura, na qual foi possível identificar as modalidades de administração de restaurantes, a descrição dos vários sistemas e suas principais funções, que juntos possibilitam a administração dos serviços de alimentação desta natureza, a utilização de sistemas informatizados como instrumentos de apoio para administrar restaurantes.

A terceira etapa do trabalho se baseou, de acordo com a estratégia metodológica a ser utilizada, em uma pesquisa de campo, que foi constituída de entrevistas com quatro empresários do setor de restaurantes. As perguntas do questionário foram elaboradas em consonância com o problema, os objetivos e hipóteses de trabalho. A escolha dos restaurantes foi feita levando-se em conta o fato de serem informatizados e de serem referência em Brasília, sendo constantemente citados pela mídia (Revista Veja e Revista Roteiro). Por último, foi realizada a análise dos resultados obtidos, possibilitando que fossem feitas as considerações finais.

## **1.1 - Objetivos**

### **1.1.1 - Objetivo Geral**

Identificar as vantagens do uso de sistemas informatizados, como ferramenta, de apoio para os administradores de restaurantes em Brasília.

### **1.1.2 - Objetivos Específicos**

- 1) Identificar as modalidades de administração possíveis em um restaurante;
- 2) Identificar os sistemas que compõem o ciclo de processamento das informações nos diversos setores de um restaurante, estabelecendo o elo entre eles, que permitem a gestão eficiente;
- 3) Levantar as mudanças provocadas pela inserção dos sistemas informatizados nos restaurantes;
- 4) Verificar se os restaurantes estão utilizando os sistemas informatizados de forma eficaz, a fim de aumentar suas posições competitivas;
- 5) Relatar a experiência com a informatização de quatro empresários em Brasília, e avaliar a percepção e receptividade deles, com relação à informatização de seus estabelecimentos.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 Modalidades da Administração de Restaurantes

De acordo com Maricato (2001), muitas pessoas pensam em montar um bar ou restaurante porque imaginam ser um dos ramos de negócios onde há menos segredos. Um certo talento culinário, boas relações, um imóvel disponível, motivam as pessoas a se aventurarem no ramo. Essa crença é ainda reforçada pela exposição na mídia, através de jornais, revistas ou outros meios, e pessoas que tiveram um rápido sucesso com seus empreendimentos, fazendo com que muitos acreditem ser fácil montar e administrar empreendimentos.

Estas decisões geralmente conduzem os restaurantes ao fracasso. Pesquisa realizada pelo Sebrae em São Paulo no ano de 2002 constatou que 31% das empresas fracassaram no primeiro ano e 60% não conseguem chegar a cinco anos (MAGNÉE, 2005).

Ainda de acordo com Magnée (2005), um restaurante funciona como qualquer empresa, sendo uma organização como qualquer outra, complexa, dinâmica, repleta de processos cíclicos e com nuances inesperadas, em que qualquer decisão tem que ser tomada em cima de bases concretas, fornecidas por informações seguras.

“Dêem-me um ponto de apoio, e eu moverei o mundo. Com essa frase de efeito, Arquimedes de Siracusa, um dos mais destacados sábios da antiguidade, referiu-se à importância de um suporte para o funcionamento de uma alavanca. Hoje, assim como Arquimedes, executivos de empresas dependem cada vez mais de ferramentas de apoio para alavancar o crescimento de seus negócios” (MACHADO, 1996, p.48).

Administrar é gerir, negócios públicos ou particulares. A função principal do gerenciamento de um restaurante é atender as necessidades de controle das rotinas diárias.

Magnée (2005) identifica três modalidades de administração de um restaurante, que são:

1. De forma subjetiva (individual, pessoal) – Nessa forma de “administração”, encontram-se pequenos e médios proprietários, geralmente pessoas da mesma família, que decidem montar o seu restaurante, sem nenhum preparo e, baseados apenas em sua intuição e com algum conhecimento de cozinha ou um arsenal de receitas, acham que podem obter sucesso. A maioria de suas ações e decisões é baseada em julgamentos pessoais, “achismos”, sem nenhuma base concreta, o que geralmente conduz o restaurante a situações de perdas ou fracassos.
  
2. Empírica (que se guia pela experiência e não pelo estudo) – Nesta segunda forma de administrar o restaurante, já aparecem alguns poucos controles, mas sem nenhuma ordenação. Os dados não possuem ainda uma ordenação lógica, impedindo análises financeiras ou avaliações de desempenho sobre o negócio. Não existe um sistema que permita praticar uma administração eficaz. Este tipo de administração tem conseqüências parecidas com as da situação anterior. As informações que circulam impossibilitam qualquer tipo de ação corretiva. Sobrevivem normalmente devido a sorte de estarem no lugar certo, na hora certa ou por falta de concorrentes por perto, ou até por possuírem uma relação de custo benefício conveniente ao usuário.
  
3. Moderna, organizada – Esta é uma administração coesa e integrada em todos os setores. À frente dessa forma de administrar, vamos encontrar restaurantes bem planejados e estruturados em bases sólidas. As informações circulam, são bem definidas e processadas, na maioria das vezes, através da informatização, o que resulta em agilidade e segurança nas decisões necessárias. Há uma ordenação nas análises das informações, que permitem avaliações comparativas de progressões de custos e das receitas periodicamente, e dão ao administrador uma visão sistêmica no âmbito do restaurante, assegurando uma lucratividade compensadora.

Segundo o autor, a forma moderna de administração é, sem dúvida, a fórmula que muitos donos de restaurante gostariam de possuir. No entanto, não conseguem perceber que esta pode estar disponível em seu próprio empreendimento, bastando aplicar os preceitos dos precursores das modernas organizações como Frederic W. Taylor e Henri Fayol: “Administrar é prever, organizar, comandar, coordenar e controlar”(apud MAGNÉE, 2005).

## 2.2 Principais Sistemas de um Restaurante

Os componentes de um sistema de informação são as pessoas, a organização que, no caso é o restaurante, e a tecnologia envolvida. O restaurante é composto pelas unidades que exercem diferentes funções como compras, produção, controle e outros, sendo que cada unidade gera informações que são utilizadas pelas pessoas para algum processo de tomada de decisão no ambiente de trabalho. Essas decisões devem ter por base informações criteriosas, que, por sua vez, darão uma visão gerencial do processo. Essas pessoas também realimentam o sistema com novos dados que geram novas informações, ou seja, interagem diretamente com o sistema. (MARINS apud NOGUEIRA, 2005; FONSECA, 1999).

A tecnologia é o meio no qual os dados são transformados em informações, que no caso é o uso do computador, composto pelo hardware e software.

Segundo Magnée (2005), o ciclo do processamento de informações nos diversos setores de um restaurante pode ser dividido em sistemas, tais quais:

- Sistema de compras
- Sistema de Controle de Estoque
- Sistema de Planejamento e controle da Produção
- Sistema de Controle de Custos
- Sistema Financeiro
- Administração e Controle

Cada um desses sistemas é dotado de procedimentos e tarefas específicas, em que a comunicação entre os setores é de fundamental importância. A todo este conjunto de sistemas interligados, devemos estabelecer um acompanhamento, cujo nome será gerenciamento. A função principal do gerenciamento será atender as necessidades de controle das rotinas diárias dos restaurantes (MAGNÉE, 2005).

### 2.2.1 Sistema de Compras

Magnée (2005) ressalta que, no contexto de concorrência que caracteriza as economias modernas, a importância das compras é incontestável. Necessária se faz a adoção de um sistema de compras na administração moderna de um restaurante com procedimentos específicos para maximizar o lucro da empresa através de compras bem orientadas.

Este processo, de acordo com Fonseca (1999), deve ser o mais criterioso possível, independente do tamanho da empresa, pois ele é o responsável pela movimentação de grande parte do dinheiro. Isto não significa que este setor efetue pessoalmente pagamentos, mas é ele que negocia preços, prazos e quantidades a serem compradas.

Dentro de cada sistema, vamos encontrar várias etapas ou subsistemas, sendo que cada etapa recebe e provém informações às outras.

A necessidade de compras é detectada por meio dos níveis do estoque mínimo estabelecidos ou então para atender a demanda diária da área de produção. O sistema é então acionado, cabendo ao administrador responsável obter vantagens que possam refletir sobre a rentabilidade positiva da empresa.

De acordo com Fonseca (1999), os principais objetivos do sistema de compras são:

- 1) Obter o produto correto, o que é determinado pelas especificações de compra de cada produto;
- 2) Obter produtos de qualidade ao menor custo e com melhor prazo de pagamento possível;
- 3) Obter o preço correto. Isto significa dentro das possibilidades do mercado. Não pagar um preço acima do mercado, sem nenhuma explicação ou por qualquer motivo de força maior, pois isso pode resultar na diminuição da margem de lucro, sendo que em uma economia em que os preços são estáveis, qualquer mudança é percebida pelo consumidor;
- 4) Obter produto no tempo certo. Os produtos devem ser comprados em quantidade e épocas certas (sazonalidade). Por isso, este setor depende das informações de outros setores porque os volumes de compras e suas quantificações vão

depende do histórico de consumo, do fluxo de caixa do restaurante, bem como de sua capacidade de armazenamento;

- 5) Obter produto de fornecedor adequado. Significa identificar quais são os melhores produtores e quem oferece a melhor relação preço *versus* qualidade. O produtor deve não só fornecer um produto bom, como também estar atento a todas as regras do transporte, embalagem e, acima de tudo, trabalhar em parceria com a empresa. Isso possibilita, entre outras vantagens, a compra programada, redução de preço de acordo com o volume de compras.

Para a implantação do sistema de compras, são necessários, segundo Magnée (2005), alguns requisitos, que têm a ver com a parte técnica organizacional do departamento de compras e são eles:

- Cadastro dos produtos e suas especificações – Ficha de produto;
- Relação geral de produtos padronizados;
- Cadastramento de fornecedores – Ficha cadastral de fornecedor

Tabela 1: Resumo e funcionalidade do Sistema de Compras

<b>ENTRADA DAS INFORMAÇÕES</b>	<b>PROCESSAMENTO</b>	<b>SAÍDA DAS INFORMAÇÕES</b>
<p>A – AÇÕES EXTERNAS</p> <p>- Nota fiscal do fornecedor</p> <p>B – AÇÕES INTERNAS</p> <p>1 - Solicitação de compras</p> <p>2 - Lista de compras</p> <p>5- Relatório diário do Almojarifado</p>	<p>B – AÇÕES INTERNAS</p> <p>3- Cotação de preços</p> <p>4- Pedido de compras</p> <p>Feedback do Pedido</p> <p>Baixa do Pedido</p> <p>Arquivamento do processo</p>	<p>A – AÇÕES EXTERNAS</p> <p>- Pedido de compras</p> <p>B – AÇÕES INTERNAS</p> <p>- Cotação de preços</p> <p>- Aprovação de compras</p>

Fonte: (MAGNÉE, 2005).

O sistema de compras é concluído com a chegada dos produtos e a baixa do pedido de compras.

### **2.2.2 Sistema de Controle de Estoques**

Esse sistema, de acordo com Magnée (2001), se destina à administração eficiente de todos os materiais e produtos da empresa. Sua principal função é prever as compras com antecedência, evitando os atropelos de última hora. Sua correta utilização detecta desvios, permite reduzir o capital investido em supérfluos, racionalizar espaços e contribuir na apuração dos custos de produção.

Este sistema é importante porque toda mercadoria que entra ou sai da empresa deve passar por ele, além de fornecer também informações importantes para a formação do estoque mínimo ou de segurança, que são níveis pré-fixados para garantir que não haja falta do produto, dados financeiros sobre os imobilizados em estoque, seu índice de rotatividade e principalmente informações sobre o Custo de Mercadoria Vendida (CMV). De acordo com Magnée (2005), esse sistema é composto por três etapas:

- . Solicitação de Compras,
- . Recebimento, armazenamento e registro das mercadorias recebidas,
- . Atendimento e liberação das requisições.

Diferentemente, Fonseca (1999) divide este sistema em duas etapas: recebimento e estocagem. O autor faz este desdobramento, por considerar a etapa de recebimento extremamente importante, pois a partir desse processo, toda mercadoria estará diretamente sob a responsabilidade e cuidados do restaurante. É necessário, pois, conferir a qualidade, os preços e quantidades das materiais primas constantes da nota fiscal.

Por ocasião do recebimento das mercadorias, Fonseca (1999) recomenda que a pessoa que fez o pedido não seja a mesma pessoa que irá recebê-las. Assim também, quem efetua as compras não deve ser a mesma pessoa que irá efetuar os pagamentos, evitando-se assim a possibilidade de ocorrerem fraudes.

A documentação das vendas, segundo Fonseca (1999), é de suma importância para o processo, não só por ser o momento em que são apuradas e efetivadas todas as receitas, mas também porque geram dados sobre o desempenho do restaurante de maneira geral. Estas informações são vitais para o planejamento da produção, para a verificação dos índices de desempenho e para a verificação do consumo.

Sob o aspecto operacional, é recomendável que seja realizada a compra adequada de produtos, ou seja, os volumes devem ser embasados em planejamento e análise do consumo médio. A rotatividade de estoque deve seguir o princípio do Primeiro que Entra primeiro que Sai (PEPS) para minimizar tempo de armazenamento e, por último, é recomendável adequar as condições de armazenamento ao tipo de perecibilidade do produto, dividindo-os em três grupos: produtos perecíveis, semi-perecíveis e produtos não perecíveis (FONSECA, 1999).

Quanto à estocagem, é aconselhável que todos os produtos sejam estocados em locais apropriados, levando-se em consideração a segurança, o layout que facilite a circulação das pessoas, iluminação e monitoramento, de maneira a facilitar o trabalho de verificação e checagem dos itens em estoque. Todos estes aspectos devem estar embasados na legislação, como, por exemplo, na RDC 216 da Agência Nacional de Vigilância Sanitária.

### **2.2.3 Sistema de Planejamento e Controle da Produção**

Segundo Magnée (2005), dentro desse sistema, é necessário executar a organização operacional da cozinha partindo de um planejamento inicial. Não há fórmula padrão. Porém, deve-se levar em consideração cada caso particular em que se incluem os seguintes aspectos:

- . Aspecto econômico do empreendedor;
- . Número de refeições pretendida;
- . Sistema de apresentação ou distribuição de pratos;
- . Infra-estrutura existente na região;
- . Padrão dos serviços pretendidos;
- . Tipo de cardápio a ser utilizado;
- . Espaço físico disponível.

A introdução de novas tecnologias também influencia na organização operacional da cozinha. Uma tendência cada vez maior da utilização de produtos pré-elaborados ou processados deixa aos estabelecimentos apenas o processo de finalização, oferecendo inúmeras vantagens ao restaurante, seja ele de pequeno, médio ou grande porte. De acordo com Magnée (2005), são inúmeros os benefícios alcançados com o uso destes procedimentos, tais como:

- Redução dos custos operacionais e de investimentos para instalação da cozinha;
- Racionalização dos métodos de produção dos alimentos;
- Conhecimento de boa parte do custo de produto;
- Redução do tempo de produção e processamento;
- Redução da mão de obra de má qualidade ou formação insuficiente;
- Redução das áreas de produção e armazenamento, com possibilidade de aumento da área destinada aos clientes;
- Aumento da qualidade e padronização das receitas (MAGNÉE, 2005).

Também é necessário selecionar bem os funcionários, prestando atenção não somente na contratação do cozinheiro e seu ajudante, mas também na contratação toda a equipe com o mínimo de qualificação para as funções. A contratação dos funcionários é considerada um dos aspectos mais complexos para se montar um restaurante.

#### **2.2.4 Sistema de Controle de Custos**

De acordo com Magnée (2005), através desse sistema, procura-se estabelecer procedimentos de apuração e controle com vistas a garantir o lucro operacional antes do pagamento de impostos e despesas financeiras, de modo suficiente para remunerar o capital empregado e propiciar lucro.

O custo real dos produtos postos à venda pode ser levantado através do histórico das informações provenientes dos setores de compras, estoque e produção. Através deste levantamento, é possível fixar o preço final de venda, item

fundamental e responsável pela rentabilidade positiva da empresa. É necessário também um plano de contas, que pode ser definido como sendo um formulário que cadastra e identifica as despesas por tipo, dando-lhes números e nomes específicos. Nele, estarão todos os custos ou despesas ocorridas no período, boa parte das informações fornecidas pela contabilidade ou pela pessoa responsável pelo pagamento das despesas.

### **2.2.5 Sistema Financeiro**

O controle financeiro é de fundamental importância para qualquer empresa, sendo significativo instrumento tanto para sua sobrevivência como para sua evolução, competitividade e perenidade.

Este controle é efetuado através do fluxo de caixa, que consiste em uma espécie de relatório gerencial que contempla toda a movimentação do dinheiro (entradas e saídas). Pode ser semanal, mensal ou anual. A grande vantagem desse instrumento é a possibilidade de visualizar receitas e despesas antes mesmo que ocorram, permitindo ações que evitem o colapso financeiro.

As vantagens em se utilizar o fluxo de caixa são as seguintes:

- Administrar e controlar entradas e saídas em um determinado período;
- Visualizar a situação da empresa, se esta trabalhando com folga ou no limite de suas finanças;
- Verificar se os recursos financeiros são compatíveis para cobrir os compromissos atuais e futuros;
- Negociar melhor com os credores planejando as melhores alternativas para pagamento dos compromissos;
- Possibilidade de avaliar se os pagamentos recebidos serão suficientes para cobrir os gastos programados para o período considerado;
- Fazer uma avaliação dos melhores dias para compra, reposição de estoques e investimentos em função da disponibilidade de caixa;
- Uniformizar a distribuição de compromissos com a intenção de não sobrecarregar determinados períodos.

O fluxo de caixa é bastante importante para projetar recebimentos e pagamentos baseados em informações históricas e expectativas futuras, prevenindo assim as dificuldades antes que elas apareçam (MAGNÉE, 2005).

### **2.2.6 Administração e Controle:**

A matemática do lucro nunca foi segredo para ninguém. A diferença entre a receita e despesa, menos impostos é o ganho líquido do empresário. Dentro das empresas, logicamente, essa conta vai ganhando dimensões maiores com inúmeros itens que devem ser computados para se apurar as entradas e saídas.

De acordo com Fonseca (1999), a análise e verificação das informações obtidas através de documentação são denominadas de controle. Quanto mais constante e criterioso for executado esse controle, maiores as chances de ser bem sucedido.

A operação de alimentos e bebidas, segundo Fonseca (1999), é dinâmica e complexa, envolvendo diversos processos e uma grande quantidade de informações, que são fundamentais para o processo de tomada de decisão.

Essas decisões devem ser embasadas em informações criteriosas, que, por sua vez, darão uma visão gerencial do processo, composta pelos vários sistemas acima citados.

Esse processo acontece de maneira cíclica e dinâmica. Todas as etapas possuem tarefas específicas que devem acontecer de maneira bem conjugada e interligada. A comunicação entre os setores responsáveis por cada uma destas etapas é fundamental, devendo acontecer de maneira formal e documentada, pois se trata da movimentação de ativos da empresa. Neste sentido, segundo Fonseca (1999), cada etapa recebe e provém informações a outra, possibilitando assim um trabalho concatenado e conciso.

Temos então uma integração sistêmica e, para facilitar o entendimento dessa integração, relata-se um exemplo que contempla vários subsistemas :

Uma nota fiscal-fatura contém dados de venda, que saíram do Subsistema de Faturamento, onde a quantidade vendida deve ser baixada do Subsistema de Estoque, conseqüentemente, os dados sobre receitas precisam ser alimentados e processados no subsistema de Contas a Receber; sucessivamente os lançamentos de débitos e créditos no Subsistema de Contabilidade e finalmente os dados legais de saída no subsistema de Livros Fiscais de Saída, por meio da integração entre esses sistemas. (REZENDE e ABREU, 2003, p.68)

Através desse exemplo podemos notar que a integração entre os sistemas é fundamental, pois de nada adiantaria o departamento de compras trabalhar sem informações da produção, pois desta provém as especificações dos produtos. Também é descoordenado o trabalho do recebimento se não houver informações das compras para conferir os dados contidos no pedido com o que está sendo recebido. Por sua vez, as vendas dependem de informações do almoxarifado, que fornece dados sobre os estoques existentes e sobre a necessidade de abastecimento (FONSECA, 1999).

Através da integração e controle destas informações, é possível ainda controlar sobre as vendas, emitir relatórios e gráficos diversos, facilitando a visualização das situações e permitindo avaliações e tomada de decisões baseadas em informações confiáveis e seguras a qualquer hora.

A integração dos sistemas de informações passa pelas relações de interdependência entre os subsistemas que possibilitam a troca de informações entre eles, facilitando o gerenciamento ou administração do processo como um todo.

### **2.3 A INFORMATIZAÇÃO COMO INSTRUMENTO PARA ADMINISTRAR RESTAURANTES**

Segundo Lara (2006), as revoluções de maior impacto para a humanidade acontecem, num primeiro momento, sem que as pessoas se dêem conta de sua profundidade. Foi provavelmente o que ocorreu com a descoberta do fogo, com a domesticação dos animais e com a entrada na era da agricultura. Esta sendo assim novamente com o que vários estudiosos denominam a revolução da informação, um termo que abrange o uso de computadores, a globalização a desregulamentação, entre outros.

Para Laudon e Laudon (2006), a revolução do conhecimento e da informação começou na virada do século XX e acelerou-se gradualmente desde então.

Marcondes e Bernardes (2004) relatam, que até o início deste século, independente do porte da empresa, todas as contas eram efetuadas à mão. Somente nos últimos anos, houve uma mudança desta realidade e elas passaram a ser feitas automaticamente por meio de computadores. Entretanto, a máquina de somar não foi aposentada, pois é ainda utilizada para contabilizar despesas por microempresários.

Conforme definido por Rezende (*apud* REZENDE E ABREU, 2003), sistemas de informação são sistemas, usando ou não recursos de tecnologia da informação, que manipulam e geram informações.

Para que um sistema de informação seja considerado informatizado, é necessário que possua pelo menos um computador sendo utilizado. Pode-se, a título de comparação, considerar um determinado sistema como totalmente informatizado, parcialmente informatizado ou levemente informatizado, dependendo da ênfase dada no uso dos computadores (BACHMANN, 2006).

*Hardwares* são todos os computadores, impressoras, teclados, mouses, leitores de códigos de barras, scanners, etc. utilizados nos sistemas informatizados. *Software* é o conjunto de programas que dá "vida" aos computadores.

Considerando que o princípio fundamental para o sucesso na administração de qualquer empresa é ter informações precisas, confiáveis e no tempo certo Maricato (2001), observa-se que o uso da informatização, uma vez aceita, adaptada, introduzida no cotidiano e na cultura do estabelecimento, permite um salto de qualidade na administração, aperfeiçoando e provocando reflexos positivos em todos os setores.

Pensamento compartilhado com ABREU (*apud* MEDEIROS, 2003, p.24), quando diz que:

“Um sistema de informações gerenciais apresenta-se como uma ferramenta para alavancagem dos negócios, sendo considerado um dos fatores de sucesso das empresas. As vantagens competitivas podem ser obtidas por meio do suporte dos sistemas informatizados, de modo a ampliar a capacidade de um empreendimento para lidar com fornecedores, clientes, produtos e serviços e enfrentar os novos competidores no mercado.”

Implantados nas empresas com base em métodos voltados para identificar dados estratégicos e aspectos críticos das atividades, os sistemas de informação servem como ferramenta de auxílio, por vezes, essencial, para o sucesso de um empreendimento. Esses sistemas se transformaram em itens de primeira necessidade para os profissionais cujas decisões definem os destinos de produtos e serviços e, em conseqüência, o êxito ou o fracasso das organizações.

No segmento de gerência estratégica da informação, surgem os softwares de apoio a decisões, que, de acordo com Machado (1996), um bom exercício para entendê-los é compará-los aos sistemas transacionais (folha de pagamento, contabilidade). Estes últimos podem ser comparados a uma máquina fotográfica, ou seja, o que ela fornece são instantâneos de algum ângulo da empresa. No mesmo raciocínio, os softwares de apoio a decisões correspondem a uma câmera de vídeo, capaz de executar um extenso conjunto de efeitos especiais. A primeira, a mais evidente vantagem está nas imagens em movimento, que permitem cotejar diferentes momentos na evolução das vendas de um produto ou no comportamento de um custo e, com base em quadros do passado, projetar cenários para o futuro.

Em inúmeras empresas, observa-se o aumento de pessoas utilizando sistemas de apoio às decisões com o uso das mais diversas tecnologias e a finalidade de procurar aumentar sua própria eficiência administrativa e conseqüentemente a eficácia organizacional (MAÑAS, 2003).

Deve-se ressaltar, entretanto, que nenhum sistema é melhor do que as pessoas que vão operá-lo, pois, conforme afirma Mañas (2003), muitas funções foram absorvidas pela informatização, mas aquelas efetivamente executivas não foram automatizadas e há indícios de que poucas funções de gestão serão realmente automatizadas. Foram feitos esforços nesse sentido, mas os gestores têm diferenças em diversidades, estilos e habilidades, bem como acúmulo de experiências e visão iluminada do futuro, que dificilmente algum técnico conseguirá captar e transferir para a máquina.

Surge, então, com a implantação destes sistemas informatizados, uma necessidade emergencial de criação de uma nova área da administração para gerir a informação e, mais especificamente, a gerência estratégica da informação. Portanto, o que se percebe é que um número significativo de responsáveis pelas

atividades da empresa não estão preparados para tratar especificamente da informação como um recurso em si (MAÑAS, 2002).

Ao que Rosini e Palmisano (2006) corroboram afirmando que, na última década com a tecnologia e os sistemas de informação cada vez mais presentes na vida das pessoas, as empresas foram obrigadas a se preocupar com o gerenciamento do uso da tecnologia.

Na moderna e organizada administração de restaurantes, encontram-se empresas com sistemas informatizados. Ter um sistema informatizado vai depender de uma série de capacidades (econômicas, culturais, etc.) de cada restaurante, mas é inadmissível que nos dias atuais os administradores ainda usem uma metodologia retrógrada, baseada em controles que não façam uso da informática (RIGODANZO E PAZ, 2005).

Maricato (2001, p. 191) destaca que

(...) nos últimos 10 anos ocorreram muito mais mudanças do que em 1 século. A velocidade é particularmente assustadora nas áreas da informática e da tecnologia. Os equipamentos se tornam obsoletos com dois ou três anos de uso. Qualquer empresário que quiser espaço no futuro tem que equipar e informatizar sua empresa.

Hoje, é difícil encontrar um restaurante de médio e grande porte que não tenha seu sistema informatizado, principalmente no que tange os setores de compras, estoques, vendas e folhas de pagamento. Além de ser um importante instrumento que permite grandes resultados para reduzir custos, significa qualidade e agilidade no processamento dos serviços e conseqüentemente resulta em um melhor atendimento aos clientes (RIGODANZO E PAZ, 2005).

Magnée (2005) salienta que, nos pequenos restaurantes, o gerenciamento, administração e controle são geralmente feitos pelo dono. Em restaurantes de médio e grande porte, estas tarefas são divididas entre o proprietário ou administrador contratado e o gerente.

Segundo Mañas (2002), a informação é fundamental para a empresa moderna. É através dela que se consegue ter uma situação de vantagem em relação à concorrência. Na empresa familiar, o dono conhece todo o processo de atendimento ao cliente. Porém, à medida que a empresa cresce, ele precisa delegar funções a terceiros.

Nesse sentido, o autor enfatiza que é necessário que o empresário tenha sensibilidade de passar para o administrador o caminho a ser seguido para não correr o risco de que ele venha a criar sua própria forma de conduta dentro de um aspecto peculiar, no qual a informação significa poder. Muitos seguram a informação, gerando a incompetência gerencial.

Trabalhando corretamente as informações, a empresa caminhará para a excelência administrativa, mesmo que isto certamente signifique que ela deverá buscar constantemente a melhoria.

“ Num estudo sobre Tecnologia da Informação e as variáveis chaves para a competitividade, ressalta as recentes pesquisas que incluem a flexibilidade como um elemento chave para a competitividade. Definida como "a habilidade em adotar rapidamente mudanças em volumes de demanda, mix de produtos ou projeto de produtos", a flexibilidade é altamente habilitada ou desabilitada pelo uso da Tecnologia da Informação. Tendo em vista que a flexibilidade depende de como diferentes atividades são integradas dentro de uma organização e como a informação é trocada entre grupos, a melhoria de canais de comunicação através do desenvolvimento de sistemas de informação é fator relevante na determinação da flexibilidade de uma organização” (FÜTCHER, P. 27, 1999 ).

De acordo com Fütcher, (1999), o que acontece, muitas vezes, é que dados, que dentro do contexto se transformarão em informações importantes, demoram a chegar ao portador da decisão, e com isso, muitos pedidos e processos se estendem desnecessariamente

Os custos ligados a este tipo de ocorrência se refletem, por exemplo, em atraso de um pedido de compra ao detectar o estoque mínimo. Sempre que o administrador se deparar com um problema, seja ele do tipo financeiro, organizacional, ou mesmo de produção, a primeira ferramenta necessária que ele deverá dispor é a informação. A falta dela ou sua lentidão ocasionam decisões errôneas ou mesmo atrasadas. Nas culturas das empresas, ainda existe, atualmente, uma forte tendência de centralização das tarefas. É importante a busca de interação entre processos, aumentando a comunicação e interatividade (FÜCHTER, 1999).

Mañas (2002) afirma que existem várias opções, para se ter uma administração coerente e de sucesso, sendo que dentro deste contexto, a adoção da informática representa um diferencial importante, não importando o tamanho,

complexidade, número de colaboradores, e outras particularidades do empreendimento.

Entretanto, é necessário que os administradores ou responsáveis possuam qualificações na área de informática, pois segundo o autor, se não houver um mínimo de envolvimento do responsável, provavelmente a gerência de restaurantes será controlada tanto pela técnica como pelos técnicos.

Uma das áreas da empresa que, por suas características de complexidade e de importância, precisa cada vez mais do planejamento, é, sem dúvida, a de informações e, conseqüentemente, a da sua tecnologia, a informática.

Há necessidade de criação de um plano estratégico por parte da empresa do qual derivem objetivos claros para a informática. Porém, a participação da direção em diversos níveis no estabelecimento deste plano e no seu controle posterior só será possível se os administradores forem dotados de conhecimentos adequados (MAÑAS, 2003).

Isso não significa que seja necessário transformar administradores em “experts” em informática, cujas responsabilidades são outras, mas apenas de situá-los em condições que lhes permitam exercer seu papel no planejamento desta atividade.

Segundo Rosini e Palmisano (2006), atualmente os gerentes não podem mais evitar as decisões sobre o processo de tecnologia. Para que empreendedores e administradores possam tirar o melhor proveito da tecnologia é preciso que os mesmos conheçam a terminologia da linguagem da informação, como também os propósitos e aplicabilidade correta das novas ferramentas que surgem.

Rosini e Palmisano (2006), afirmam não ser necessário que eles aprendam a montar um computador, mas é importante conhecer o que há de novo no mercado, informando-se sobre suas finalidades e a maneira como poderá ser implementado nos processos da empresa, e para tanto se torna imprescindível o conhecimento da linguagem tecnológica, como também é necessário que o administrador conheça todo o processo da empresa.

Ao contrário das iniciativas que envolvem o uso da tecnologia, apenas para fazer mais rápido o mesmo trabalho, o uso da reengenharia<sup>1</sup> de processos para direcionar os novos sistemas de informação pode proporcionar um aumento significativo da satisfação do cliente e/ou redução de custos. (CARMO, 2006).

Laudon e Laudon (2006) também reconhecem que, para se beneficiarem plenamente da tecnologia, muitas empresas precisam ser reestruturadas. Os autores afirmam que, apesar dos grandes investimentos em informática, em muitos casos os benefícios não são significativos. Isso ocorre, segundo os autores, porque o poder dos equipamentos e programas de computadores tem crescido muito mais rápido do que a capacidade que as empresas têm de aplicar e usar esta tecnologia.

Então é necessário fazer mudanças fundamentais no comportamento organizacional, desenvolver novos modelos de negócios e eliminar as ineficiências de estruturas organizacionais ultrapassadas. Se as empresas apenas informatizarem o que estão fazendo no momento, estarão desperdiçando muito do potencial da tecnologia da informação.

No dia a dia, os empresários ainda são pressionados por informações veiculadas através da mídia que está sempre propagando que, sem informatizar, as empresas não são competitivas e mostram constantemente os sucessos obtidos pelas empresas nesta área, relatando histórias de pessoas famosas que iniciaram suas jornadas com uma pequena casa e depois expandiram seus negócios chegando ao sucesso. Entretanto, esta mesma mídia não relata os casos de insucessos. (MAÑAS, 2002; FONSECA, 1999)

O sucesso de qualquer empreendimento não é garantido somente pelo fato de se informatizar, pois a primeira regra de qualquer tecnologia utilizada nos negócios é que a informatização aplicada a uma operação eficiente aumenta a eficiência. A segunda é que a informatização aplicada a uma operação ineficiente aumenta a ineficiência (CARMO, 2006).

---

<sup>1</sup> Reengenharia: consiste em analisar e redesenhar fluxos de dados e processos, dentro e entre organizações, baseados nas TI's

Gates (*apud* CARMO, 2006) afirma que diretores de pequenas empresas se deslumbram facilmente com as facilidades que a informatização pode oferecer. Porém, antes de investir, eles devem ter em mente que o computador é apenas um instrumento para ajudar a resolver problemas identificados. Ele não possui poderes mágicos.

Baseados nessa premissa, pode-se dizer que o que faz com a informatização seja vantajosa para o estabelecimento é o fato do administrador ou do dono do estabelecimento terem conhecimento das rotinas de cada setor do restaurante. Assim, conseguem identificar os pontos críticos, falhas e situações que necessitem ser melhoradas e fazer uso destas informações por ocasião da compra do software.

Sabendo exatamente o que esperar com a informatização, a possibilidade de não ter suas expectativas atendidas é mínima. A informatização é apenas um instrumento que se propõe a melhorar e agilizar um processo que já está funcionando.

O que faz a produtividade no uso de qualquer tecnologia é a soma da qualidade técnica com qualidade gerencial. Se não houver o discernimento necessário, tudo pode ser perdido (MAÑAS, 2002).

A produtividade na área da informática está ligada ao princípio da automação. Quanto mais ferramentas novas surgirem, maiores as chances dos profissionais aumentarem seu potencial produtivo, pois as mesmas tarefas poderão ser feitas em menor tempo e com melhor qualidade, graças ao emprego de ferramentas certas (MAÑAS, 2002).

A proposta de Magnée (2005) é que a informatização seja feita de forma gradual, pois assim é possível testar e determinar as reais necessidades da empresa. Mas adverte também que, para a implantação de um sistema informatizado, é necessário que haja pessoas capacitadas, além de equipamentos e programas.

Carmo (2006) também reconhece que a introdução da tecnologia nas empresas traz a necessidade de mudança cultural. Passa a exigir das pessoas a capacidade de reciclagem de seus conceitos e paradigmas. As pessoas não precisam mais saber gerar informações, pois sua geração é automática. Precisam sim, saber usar a informação. O treinamento se torna fundamental. Caso a empresa

não possa fazê-lo por questões financeiras ou de tempo, torna-se necessária a reciclagem do quadro.

Entretanto, esta mudança nada tem a ver com a introdução da chamada “cultura informática”, pois, conforme afirma Manãs (2002), a “cultura da informática” é, na verdade, o resultado de um plano estrategicamente arquitetado, que visa promover a dependência. A crítica da dependência de depender de poucos foi vencida. Todos podem viver com a informática.

Ainda de acordo com o autor, o que existe é uma constante revitalização de tecnologias que são incorporadas e nos induz à renovação constante. Podemos concluir que na verdade não existe a “cultura da informação”, ela foi colocada ao nosso lado como uma dimensão suplementar de nossa cultura.

Wang (*apud* CARMO, 2006) afirma que a introdução da informatização ocasionou uma mudança sobre tudo o que se aprendeu sobre gestão. E isso está achatando milhões de administradores que deixaram de se conformar ao inevitável.

Segundo Rezende e Abreu (2003), os benefícios que as empresas procuram obter por meio dos sistemas de informação são:

- . Suporte à tomada de decisão profícua;
- . Valor agregado ao produto (bens e serviços);
- . Melhor serviço e vantagem competitiva;
- . Oportunidade de negócios e aumento da rentabilidade;
- . Mais segurança nas informações, menos erros, mais precisão;
- . Aperfeiçoamento nos sistemas, eficiência, eficácia, efetividade, Produtividade;
- . Carga de trabalho reduzida;
- . Redução de custos e desperdícios;
- . Controle das operações, etc.

Quando o assunto é informatização de restaurantes, logo se imagina uma impressora ou um sistema que atenda as exigências legais do ECF (Emissão do Cupom Fiscal). Ou então, imagina-se um sistema apenas para gerir custos e facilitar as operações de boca de caixa. Entretanto, não é apenas isso.

Os recursos tecnológicos no setor de alimentação atingiram tamanha complexidade que as vantagens apresentadas não são apenas no setor de atendimento, mas também no aprimoramento da gestão integrada (BLAK 2005).

Gestão integrada, segundo Rezende e Abreu (2003), pode também ser chamada e conhecida como visão sistêmica, abordagem sistêmica, visão de floresta, entre outros.

Nesse enfoque, Rezende e Abreu (2003) afirmam que, sob a ótica da ciência, o conceito geral de sistema passou a exercer significativa influência na administração com o favorecimento da abordagem sistêmica, que representa a empresa em sua totalidade com seus recursos e seu meio ambiente interno e externo. Então, para a ciência administrativa fazer efeito, é necessária a ciência sistêmica e vice-versa.

O conhecimento sistêmico permite observar a empresa inteira, como se estivesse a olhando de cima para baixo, com todas as suas atividades inter-relacionadas entre si. Esta visão é caracterizada como um moderno processo de administração.

Os sistemas abertos, que possibilitam a troca de informações da empresa com o meio ambiente externo que está a sua volta, permitem aos administradores fazer uma gestão participativa, mudanças e adaptações internas, produtividade e qualidade nos serviços e produtos, capacidade de administrar diferenças ambientais, organizacionais e comportamentais, perenidade e melhoria nos negócios, lucro, inteligência competitiva e inteligência empresarial (REZENDE E ABREU, 2003).

Entre as mais recentes inovações tecnológicas nos softwares modernos, destacamos a tecnologia “MóBILE”, que além de reduzir o tempo gasto para emissão de pedidos e reduzir a quantidade de funcionários necessários para desempenhar uma mesma função, diminui a possibilidade de erro na transmissão de dados para a cozinha ou para o caixa e aumenta a agilidade no atendimento.

Com sistemas informatizados, é possível ao empresário saber com exatidão, através de relatórios, o movimento do restaurante a qualquer hora do dia e também possibilita controlar os prazos de validade dos produtos, evitando desperdícios e perdas (SILVA, 1997).

Ainda é possível, de acordo com Maricato (2001), calcular a produtividade e a comissão dos garçons, controle de comandas e mesas, o custo dos pratos, os itens mais vendidos no cardápio, as fichas técnicas, folhas de pagamento, receita e despesa, contas a pagar, demora no atendimento e a média de clientes.

Segundo Blak (2006), o Brasil está entre os países campeões do desperdício de alimentos no mundo, sendo estes números mais alarmantes no setor de restaurantes. Segundo o autor, somente no Rio de Janeiro, um milhão de refeições vão para o lixo diariamente. O autor salienta que os softwares mais modernos permitem a gestão efetiva do estoque em bares e restaurantes e outros estabelecimentos do gênero, sendo visto como uma alternativa para reduzir ou até eliminar o desperdício de alimentos perecíveis, situação essa que responde por um aumento de até 35% no preço do produto final para o consumidor.

Além disso, segundo Maricato (2001), o empresário brasileiro conviveu durante muito tempo com um ambiente inflacionário. Neste cenário, os preços eram fixados não baseados em custos, mas sim devido às necessidades de caixa, ou baseados nos preços dos concorrentes ou ainda na taxa da inflação medida em toda a economia.

Com a estabilidade econômica adquirida através da implantação do Plano Real em 1994, passou a ser imprescindível calcular custos, enxugá-los e controlá-los, ocorrendo o mesmo na área de compras e na fixação de preços. Com os preços dos cardápios estáveis, os clientes passaram a memorizá-los, podendo assim medir a relação preço-qualidade. Comparar para poder escolher ficou mais fácil para os clientes.

Em função disso, o autor salienta que o empresário deve se adaptar a estas mudanças. É necessário dedicar atenção constante à redução e ao controle dos custos, insumos e preços de cardápio, ao mesmo tempo melhorar a qualidade e produtividade, visando sempre vencer a concorrência, conquistar mais clientes, manter e aumentar os lucros.

Com a informatização, é possível efetuar o controle das mercadorias que entram e saem, evitando-se assim desvios ou roubos. Além disto, os sistemas avisam quando qualquer mercadoria atinge o estoque mínimo, possibilitando providenciar a reposição do estoque (JIMENEZ, 2004).

Além de controlar entrada e saída de mercadorias, a informatização também fornece com precisão o preço de custo de cada item, o que facilita a fixação do preço de venda ao consumidor. Possibilita com isso controlar a inflação interna da empresa com base em indicadores mais realistas (JIMENEZ, 2004).

Com o microcomputador e um programa adequado, o empresário pode controlar toda a administração do seu estabelecimento, estando em condições de alterar sua estratégia de vendas de acordo com os problemas detectados pelo computador.

## **2.4 ALGUMAS CONTRADIÇÕES EM RELAÇÃO AOS SISTEMAS INFORMATIZADOS**

O relatório da NTC – Comunicação Expressa (2004) afirma ser importante lembrar que os sistemas se propõem a gerir o “negocio fim”, e não fazer a gestão financeira propriamente dita. A conclusão apresentada pelo relatório é que, em sua grande maioria, as ferramentas não têm sido usadas de forma eficiente, notadamente no que se refere aos sistemas de retaguarda. Há uma enorme carência de conhecimentos técnicos dos usuários dos sistemas.

Segundo Mañas (1999), o que os usuários geralmente fazem com os sistemas de informações é o seguinte:

- 1) Retiram dados isolados;
- 2) Utilizam-nos como mecanismos para uma análise ocasional do arquivo de dados;
- 3) Obtém combinações pré-detalhadas de dados na forma de relatório padrão, mesmo que isto seja feito na tela do computador;
- 4) Avaliam as conseqüências de uma decisão proposta por ele, ou encaminhada por terceiros;
- 5) Tomam decisões.

Conforme Laudon e Laudon (2006), os sistemas de informações devem ser projetados para funcionar como planejado e para que seres humanos possam controlar o processo. A empresa abre as portas ao desastre ao utilizar sistemas que não funcionam como deviam e que não entregam informações de modo que as pessoas possam interpretá-las e usá-las corretamente.

As organizações possuem processos de negócios e fluxos de informações internos, que se beneficiam de uma integração mais estrita.

Como a maioria destes sistemas não falam entre si, os gerentes podem ter dificuldades de reunir os dados que precisam para ter uma visão geral abrangente das operações da empresa.

Por exemplo, é provável que o pessoal de vendas não possa dizer na hora em que efetua um pedido se existe ou não estoques para os itens pedidos; que os clientes não possam verificar o andamento de seus pedidos e que a produção não possa se comunicar facilmente com o setor de finanças para planejamento de uma nova produção. Essa fragmentação de dados em sistemas separados pode causar um impacto negativo sobre a eficiência organizacional e o desempenho da empresa (LAUDON E LAUDON, 2006).

Assim, as empresas devem optar pela adoção de sistemas integrados, nos quais a informação possa fluir sem descontinuidade através da empresa de modo a ser compartilhada pelos diversos setores (LAUDON E LAUDON, 2006).

É por meio das informações, segundo Mañas (1999), que assumimos o controle da situação. O que na prática significa a possibilidade de poder efetuar um redirecionamento correto, a partir de um acompanhamento.

Nesse sentido, Laudon e Laudon (2006) observam que existe a necessidade de se otimizar o desempenho dos sistemas como um todo, dando atenção tanto aos componentes técnicos, como aos comportamentais. Isto significa modificar e projetar a tecnologia de modo a se ajustar às necessidades organizacionais e individuais. Às vezes isto pode significar “desotimizar” a tecnologia para se conseguir este ajuste. Além disso, organização e indivíduos também precisam se transformar por meio de treinamento, aprendizagem e mudanças organizacionais para que a tecnologia funcione.

As vantagens e desvantagens ao se optar por adquirir pacotes de software, segundo Rezende e Abreu, (2003) podem ser avaliadas como:

- O custo do sistema é baixo e a implantação é rápida, mas pode ocorrer a , desvantagem do sistema não atender a todos os pré-requisitos, podendo existir excesso ou falta de recursos;
- Evita-se o custo de uma equipe de manutenção especializada, mas podem ocorrer dificuldades no relacionamento com o fornecedor em relação à assistência técnica e a alterações do sistema;

- É garantido o uso de um sistema já testado, mas há a desvantagem em relação à dependência com o fornecedor do sistema, em relação a novas evoluções e adaptações à dinâmica da empresa.

Ainda segundo o autor, com relação aos possíveis não-atendimentos das necessidades de informações requeridas, deve-se fazer uma análise criteriosa dos custos de novas implementações, do tempo de desenvolvimento e os padrões de qualidade dos serviços.

No ano de 1987, segundo Monteiro, *et al* (2001), foi questionada pela primeira vez de forma pública pelos Estados Unidos a capacidade das tecnologias de informações em fazer aumentar a produtividade. Estudos desenvolvidos concluíram que não compensavam os investimentos, pois não se verificava um aumento efetivo da produtividade.

Autores que defendem dos benefícios da tecnologia argumentam que foi feita uma avaliação incorreta devido à valorização dos fatores em jogo, como resultados obtidos e locais onde a tecnologia era aplicada. Por outro lado, também consideram que a gestão inconveniente da tecnologia, quer pela forma como é aplicada, quer pela manutenção inadequada também contribui para esses resultados.

Strassman (*apud* FÜTCHER,,1999) também afirma que não há uma relação direta entre investimentos em informática e rentabilidade ou produtividade. Na realidade, segundo o autor, a utilização da tecnologia da informação pode levar empresas a grandes sucessos ou a grandes fracassos.

Ainda de acordo com o autor, o fator-chave na definição da forma de como investir em Tecnologia da Informação é determinado pela avaliação ou mensuração da produtividade gerencial.

Esses conflitos são sinalizados na obra de Rosini e Palmisano (2006), quando afirmam que historicamente a informática não tem correspondido às expectativas de grande parte dos executivos, principalmente no que se refere aos sistemas de informações estratégicas.

Segundo o autor, a tecnologia evoluiu muito no que se refere a automação de processos operacionais, mas em relação ao apoio informatizado as decisões gerenciais, que necessita de informações estratégicas voltadas para o suporte a decisão, do tipo: resumos, análises comparativas, exceções, tendências, existe ainda uma lacuna.

Rezende e Abreu (2003) lembram ainda que inúmeras empresas estão optando por desenvolver seus próprios sistemas, com pouca ou nenhuma assistência de especialistas.

## **2.5 OS SOFTWARES UTILIZADOS NOS RESTAURANTES EM BRASÍLIA**

Os sistemas de informatização mais utilizados pelos restaurantes em Brasília, segundo dados do relatório da consultoria NTC – Comunicação Expressa (2004), são o “Colibri” e “Sabor”, sendo que o “Colibri” detém sozinho mais usuários (58%) que os demais juntos. O segundo sistema é Sabor, que alcançou na amostragem da pesquisa 15% do total. Os outros sistemas, devido à pequena participação na amostragem, não foram analisados por esta pesquisa.

### **2.5.1 O Sistema COLIBRI:**

Desenvolvido pela empresa ESYS, com sede em São Paulo, tem uma ampla rede de suporte e vendas em todo o Brasil. Possui 17 anos de atuação no mercado nacional com uma base instalada de mais de 12.000 casas. Oferece soluções para todos os portes e tipos de casas.

O sistema é comercializado em módulos separados, sendo o “Colibri” (homônimo do próprio sistema) – “frente de loja” e o “Paturi” – “retaguarda”. Comercializa ainda o Girassol, que é a versão Windows para retaguarda. O

Colibri ou “FRENTE DE LOJA” oferece as seguintes opções :

1. Possibilita o uso de comandas eletrônicas com transmissão por rádio frequência, tornando com isso o atendimento mais rápido e seguro.. Funciona da seguinte forma:

- Os garçons fazem os pedidos e fecham as contas direto na comanda eletrônica,
- Os pedidos são impressos nos respectivos locais de produção,

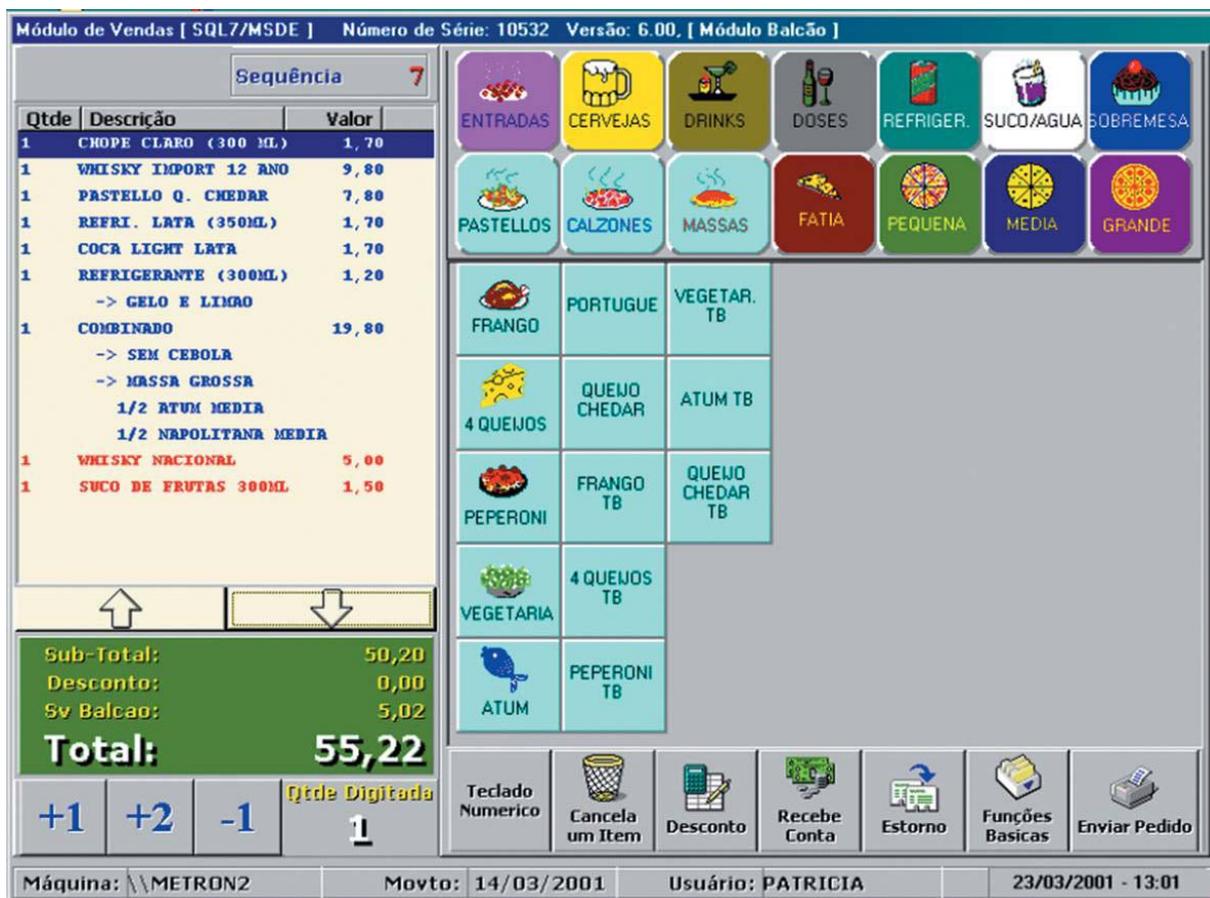
- As contas são emitidas pela impressora mais próxima da mesa, e todas as operações são registradas no controle do computador, não havendo risco de perda de contas ou produtos.

2. O controle das vendas pode ser feito por mesa, no balcão ou delivery.
3. Cartão de consumo numerado ou com código de barras: os produtos são cadastrados por código de barras, possibilita dividir produtos ou pagamentos por pessoas nas mesas.
4. Envia ticket de pedido para diversos locais de produção, como por exemplo, bar, cozinha, copa, etc.)
5. Altera preços automaticamente em horários especiais, como no happy hour.
6. Oferece a possibilidade de gerar etiquetas para mala direta, e gera relatórios e gráficos de controle. Como exemplo de relatórios, podemos citar, o relatório “Venda de Materiais”, que fornece em um determinado período selecionado, o nome do item, a quantidade vendida, total de vendas do item e seu percentual em relação ao total geral de vendas. Este relatório pode ser mostrado também em gráfico.
7. O sistema possibilita também o controle de mesas, nos caixas através dos terminais ou através dos monitores *touchscreen*<sup>2</sup>, onde podem ser visualizadas as situações de cada mesa através da cor.
8. Forma de pagamento, o sistema aceita através de dinheiro, cartão, cheque, ticket, pagamento eletrônico/TEF, conta assinada ou pagamento combinado, que é a utilização de várias formas de recebimento.

---

<sup>2</sup> Touchscreen : Equipamento eletrônico utilizado pelos garçons para anotar os pedidos de clientes

Figura 1 - Modelo da tela de Terminal Touchscreen – Sistema “Colibri”



“

O módulo Paturi ou “RETAGUARDA” oferece as seguintes opções :

- No controle do estoque:
  1. a ficha técnica de produtos;
  2. baixa automática de estoques;
  3. sugestões de compra;
  4. preços de custos;
  5. possibilita fazer o inventário;
  6. o histórico de compras fornecendo o nome de fornecedores e lista de produtos;
  7. controla a entrada e saída de materiais, emitindo Nota Fiscal, total de vendas ou transferências efetuadas;
  8. Tem o controle de até nove sub-estoques por loja.

- No controle Financeiro/Contábil (Gerencial)
  1. Oferece o controle de contas a pagar e receber;
  2. fluxo de caixa;
  3. apuração de gastos.

### **2.5.2 O Sistema SABOR:**

Foi desenvolvido pela empresa brasileira SEI – Informática no ano de 2002, nascido de uma proposta elaborada pelo Sindicato de Bares e Restaurantes, Hotéis e Similares do DF – ABRASEL-DF. Possui, segundo informações do relatório da NTC, uma base instalada de 32 restaurantes em todo o DF, sendo que, a nível nacional, possui apenas uma instalação em Manaus. Oferece proposta de manutenção 24 horas por dia e se propõe a prestar manutenção ao sistema e também ao computador.

O sistema Sabor se diferencia do seu concorrente por ser um sistema completo, que integra frente de caixa e retaguarda em um só programa.

Controla o processo de compra dos produtos, o processo de modificação e/ou elaboração, os estoques, a venda (salão, balcão e delivery) e seu resultado financeiro.

Possui ainda um módulo de fidelização, que permite incrementar o relacionamento estabelecimento/cliente, oferecendo classificação de clientes - habituais e eventuais, mala direta, que possibilita informar campanhas, eventos cumprimentos, etc., premiação por pontuação, cartão VIP e contas correntes.

- No Salão / Balcão (Frente de Loja) :
  1. possibilita a visualização do mapa de mesas e o controle com a identificando a situação de cada mesa;
  2. hierarquia de acesso e o registro de todas as operações por usuário;
  3. oferece comandas eletrônicas através de micro terminais e comandas eletrônicas sem fio;
  4. Impressão dos pedidos nas áreas de produção;

5. acesso remoto para uma prévia da conta;
6. balança ligada ao computador;
7. Rede multi-usuário.

- No sistema Delivery:

1. Permite a identificação automática da chamada na tela do computador com acesso imediato ao cadastro do cliente, possibilitando:
  - a) Visualização de pedidos anteriores;
  - b) Visualização das entregas pendentes;
  - c) Controle do tempo de entrega.

Para a Retaguarda / Administração :

1. Fornece o histórico de compras;
2. Ficha técnica do produto (receita);
3. Possibilita a formação do preço de custo;
4. Baixa de estoque em tempo real;
5. Relatórios gerenciais de todas as funções;
6. Análise de cotações;
7. Compras e estoque;
8. Análise de vendas por produto e por garçom;
9. Detalhes do faturamento;
10. Permite conhecer o consumo médio por cliente, o fluxo de caixa e contas a pagar;
11. Importação ou exportação de dados via Internet.

### **3 ESTRATÉGIA METODOLÓGICA:**

A metodologia escolhida, segundo o objetivo geral, foi uma pesquisa exploratória com o tratamento dos dados de forma qualitativa. Os dados foram conseguidos por meio de pesquisa bibliográfica, evidenciando-se a limitação de obras referentes ao assunto. A pesquisa foi realizada por meio da Internet, livros especializados na área, revistas, relatório do SEBRAE-DF, relatório de consultoria, informações fornecidas pelas empresas fornecedoras de software e impressos diversos .

Foi também adotada como metodologia a realização de entrevistas estruturadas a partir da abordagem direta com quatro empresários da área, que informatizaram seus empreendimentos.

A escolha dos entrevistados foi feita aleatoriamente, utilizando apenas o critério de se tratarem de empreendimentos informatizados, bem como, serem referências de sucesso em Brasília, apontados constantemente pela mídia (Revista VEJA e Revista ROTEIRO) como referência gastronômica em Brasília.

Para as entrevistas, foi elaborado inicialmente um questionário (APÊNDICE 2) com 17 perguntas abertas. Essas perguntas serviram mais como roteiro, uma vez que a intenção era ouvi-los a respeito de suas expectativas com os sistemas informatizados e verificar os níveis de satisfação e necessidades atuais e futuras dos sistemas.

O questionário que serviu como roteiro para as entrevistas foi elaborado, inicialmente, com uma divisão em duas partes, sendo a primeira parte com três perguntas, referente aos controles adotados pelos restaurantes antes da informatização e, na segunda parte, as treze perguntas que foram elaboradas com a finalidade de verificar os níveis de satisfação e necessidades atuais em relação aos sistemas.

As entrevistas foram realizadas nos escritórios dos restaurantes, local de trabalho dos entrevistados, com datas e horários pré-definidos. As entrevistas foram gravadas, sendo posteriormente transcritas e enviadas para os entrevistados para fazerem as correções e/ou alterações necessárias.

Primeiramente, foram feitas as apresentações, descrição do que se tratava a entrevista e uma breve explicação sobre o trabalho e o motivo para a referida entrevista.

As entrevistas (APÊNDICE 1) ocorreram segundo demonstrado no Quadro 1.

**Quadro 1:** Demonstrativo das entrevistas realizadas.

<b>DATA</b>	<b>LOCAL</b>	<b>HORÁRIO</b>	<b>ENTREVISTADO</b>	<b>DURAÇÃO</b>
18/04/2006	Baco Pizzaria	19:00 h	Ingrid Guimarães	55 min
24/04/2006	Bier Fass	19:30 h	Antonio Carvalho	45 min
25/04/2006	Santa Pizza	16:30 h	Fernanda N. Peixoto Marcelo Terra Peixoto	1 hora
27/04/2006	Carpe Diem	17:30 h	Fernanda La Rocque	50 min

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Foram pesquisados quatro restaurantes, dos quais três usam o sistema “Colibri” e apenas um utiliza dois sistemas: o “Sabor” e “Maximo”.

Por ocasião da primeira entrevista, detectou-se que não havia sentido em continuar com as perguntas sobre a situação antes da informatização. Isto ocorreu devido ao fato da idade média dos entrevistados variar entre 24 e 34 anos, ou seja, nasceram na era da informática. Começaram a trabalhar com empreendimentos informatizados pertencentes a suas famílias e não conhecem situação distinta. Esta constatação foi confirmada pelas demais entrevistas. Apenas uma exceção, o Sr. Marcelo Terra Peixoto, 57 anos, pai da Srta. Fernanda Neiva Peixoto, presente por ocasião da entrevista, que relatou algumas situações vivenciadas antes da adoção de sistemas informatizados.

### **4.1 Entrevista nº. 1: Baco Pizzaria (Srta. Ingrid Guimarães)**

O restaurante utiliza o sistema “Colibri” e “Paturi” há 17 anos, ou seja, desde o início de suas atividades. A entrevistada possui conhecimentos básicos na área de informática e informou que considera a mão-de-obra como o ponto mais crítico no negócio de restaurante.

Por ocasião da compra do sistema, foram atrás da opinião de outros empresários que já utilizam o sistema e posteriormente foram nas empresas fornecedoras de softwares para conhecer o que os sistemas ofereciam.

Considera que suas expectativas foram atendidas em parte. Em relação ao atendimento ao cliente, está satisfeita. Porém, reclama de não conseguir fazer o controle de estoques e diz que não consegue unir vendas com a baixa automática do estoque. Reconhece um pouco de culpa em relação a este fato, pois não consegue atualizar as fichas técnicas de preparação (FTP) corretamente. Atribui esta falha ao fato de o ser humano não conseguir ser preciso, por exemplo, seguir as quantidades determinadas.

Acha que, com a informatização, houve aumento das vendas. Entretanto, esclarece que não tem parâmetros de comparação por não conhecer uma situação

anterior ao uso de sistemas informatizados. Reforça essa afirmação através do exemplo de uma situação de anormalidade ocorrida no restaurante, durante a qual os computadores não funcionaram. Seus controles ficaram muito prejudicados e seu atendimento demorado. Além de tudo isso, precisou um número superior de funcionários que o usual.

Cita como principais vantagens obtidas com a informatização a melhoria do atendimento ao cliente, a segurança que proporciona aos empresários, que podem controlar melhor o restaurante, evitando desvios de dinheiro ou perda de produtos.

A principal queixa se refere ao fato de os sistemas serem pacotes fechados, que não permitem adaptações, citando como exemplo, a falta de um sistema de descontos. Desta maneira, não conseguem atender a realidade dos restaurantes. Acha que os sistemas nunca são utilizados em sua totalidade devido a barreiras existentes. Outra queixa é referente à manutenção do sistema, que nem sempre é feita com a devida urgência.

Em relação ao sistema da Retaguarda, o “Paturi”, segundo a entrevistada, é utilizado para pesquisas, como fornecimento do histórico de compras, com estatísticas do preço médio dos produtos, do fornecedor que tem o melhor preço, entre outras. Utiliza planilhas Excel, para complementar as necessidades de informação da empresa. Estas planilhas são alimentadas com os dados retirados através de disquete do sistema “Colibri” e transferidos para essas planilhas.

Reconhece que não dá para se imaginar sem informatização e que todas as decisões que toma são baseadas em informações fornecidas pelo sistema.

#### **4.2 Entrevista nº. 2: Restaurante BIER FASS (Sr. Antonio Carvalho)**

O restaurante utiliza o sistema “Colibri” desde 2002, ano de sua inauguração.. Não utiliza ainda o sistema de Retaguarda “Paturi”. O entrevistado possui conhecimentos básicos na área de informática, tendo feito cursos de DOS, Basic, Windows. Considera a mão-de-obra o ponto mais crítico no negócio de restaurante.

O sistema “Colibri” foi escolhido devido ao fato de já trabalharem com ele em outro empreendimento mais antigo pertencente a sua família. Afirma que, dentre os softwares disponíveis no mercado, o “Colibri” era o mais completo e o que melhor

atendia as suas necessidades. Considera suas expectativas, em relação à informatização, atendidas dentro do possível.

Cita como principal vantagem do uso de sistemas informatizados o fato de poder controlar as vendas, ou seja, saber o desempenho de cada produto no contexto geral, como por exemplo se estão vendendo bem ou não. Considera também que a informatização facilita e traz agilidade para o trabalho

Não acredita que o simples fato de informatizar vá aumentar suas vendas, conforme promessa dos vendedores. Acha que são necessários outros fatores e cita, por exemplo, a mão-de-obra especializada.

A principal queixa é em relação à falta de capacitação do pessoal que utilizará os equipamentos. Acha que no início é sempre difícil, pois será necessário treinar e qualificar estas pessoas. Não considera isto propriamente uma queixa, mas uma questão de treinamento, uma vez que reconhece que a mão-de-obra não possui qualificação.

Utiliza planilhas Excel para complementar suas necessidades de informações. Afirma que ainda faz alguns controles manualmente, quando cita, por exemplo, que para fazer os pedidos de compra de vinhos, desce até a adega para conferir o que foi vendido. Diz adotar esse procedimento devido ao fato de não possuir o sistema da “retaguarda”.

Não utiliza comanda eletrônica, pois considera que não são apropriadas ao perfil de seu restaurante. Exemplifica dizendo que seu carro chefe é a venda de chope. Como tem quinze garçons trabalhando, acha que seria muito tumultuado, por exemplo, em um horário de pico, ter os quinze garçons digitando seus pedidos todos ao mesmo tempo e, quando estes pedidos fossem direcionados para a impressora localizada na copa e bar, uma pessoa teria que separar as comandas de quinze garçons. Acha então que, para seu controle pessoal, é melhor a maneira como é feita atualmente. O garçom digita o pedido no terminal mais próximo de sua base de trabalho. Ao lado existe uma impressora que já imprime o pedido, ficando uma via com o garçom e a outra segue para o seu destino, ou seja, para a copa, bar ou cozinha. O pedido é finalizado quando o garçom entrega o pedido ao cliente. Não considera que a adoção de comanda eletrônica vá aumentar suas vendas ou trazer mais clientes. Também não acha que possa diminuir custos, pois não vê vantagens em substituir garçons por commins<sup>3</sup>.

Afirma que às vezes toma decisões baseadas no sistema. Cita como exemplo, o fato de poder identificar o carro chefe ou item mais vendido do restaurante, a possibilidade de acompanhar o desempenho das vendas, podendo atuar quando algum produto não estiver vendendo bem e propor soluções como, por exemplo, efetuar uma reformulação do cardápio excluindo este produto. Considera também positivo o fato de poder fazer uma auditoria para controlar acontecimentos como o fato de pedidos serem cancelados.

#### **4.3 Entrevista nº. 3: Pizzaria Santa Pizza (Srta. Fernanda Neiva Peixoto)**

A empresa iniciou suas atividades em 2001, sendo informatizada desde o início. Utiliza o software “Colibri”, mas não utiliza o software da retaguarda, o “Paturi”. A entrevistada possui conhecimentos básicos na área de informática, curso do pacote “Office” que inclui Word e Excel.

Considera a mão-de-obra o ponto mais crítico no negócio de restaurantes, principalmente no que diz respeito à parte de treinamento.

Por ocasião da implantação do sistema, procuraram uma empresa especializada, que, além de implantar o sistema, também se comprometeu a fornecer a assistência técnica.

Não considera que a informatização aumentou as vendas, mas acha que a empresa ganhou mais agilidade.<sup>3</sup>

Como utiliza comanda eletrônica, considera como vantagem o fato de ter reduzido uma pessoa no salão. Acha que em dias de grande movimento isto faz diferença porque reduz o número de funcionários, facilitando o movimento dentro do salão. Considera que a confiabilidade das informações aumentou absurdamente depois da utilização dos sistemas informatizados. Cita, por exemplo, o tempo em que se utilizavam comandas de papel, o volume de papel era muito grande, então acontecia de perder comanda e, como era muita informação para um só caixa digitar, acontecia dos códigos serem digitados incorretamente. Nesse caso, não havia condições de rastrear a falha do processo. Considera que, apesar de algumas reclamações, as informações que os sistemas oferecem hoje são confiáveis.

---

<sup>3</sup> Commin: auxiliar dos garçons

A queixa que tem em relação aos sistemas informatizados se refere principalmente aos custos, que considera elevados e a desqualificação da mão-de-obra para operar esses sistemas.

Para a “Retaguarda”, foi criado um sistema de informações paralelo , que funciona da seguinte forma: o movimento diário do restaurante é gravado através do sistema Colibri em um disquete. Estes dados são transferidos para um sistema de planilhas do LÓTUS NOTES, criado especialmente para o restaurante, nas quais são realizadas as atualizações e cálculos relativos às questões financeiras. Esta atualização é feita diariamente

Toma suas decisões baseadas nas informações fornecidas pelo sistema. Estas informações são obtidas do sistema “Colibri”, e principalmente de suas planilhas. Considera que nenhum sistema fechado vá atender suas necessidades ou de qualquer outro empresário no que se refere à parte financeira, pois acha que cada estabelecimento tem suas particularidades, que estes sistemas não contemplam.

Finaliza dizendo que a informatização não ensina ninguém a ser empresário e, se as pessoas não souberem como fazer este controle, não será a informatização que irá resolver. Porém, reconhece que a informatização sempre virá para ordenar o controle e dar mais segurança aos empresários.

#### **4.4 Entrevista nº. 4: rede de restaurantes Carpe Diem (Srta. Fernanda La Rocque)**

O restaurante foi inaugurado em 1991, mas utilizava poucos recursos da informática, sendo que a informatização geral começou em 2002.

A entrevistada é graduada em Tecnologia em Processamento de Dados e exerce a função de Coordenadora de Controle na empresa.

Utiliza o sistema para a frente de loja chamado “Sabor” e para a retaguarda o sistema “Máximo”. Considera o controle de estoques a parte mais crítica no negócio de restaurante, não deixando, entretanto, de citar no decorrer da entrevista as suas dificuldades com a mão-de-obra.

Tiveram a orientação de um consultor para a compra do sistema da retaguarda, o “Máximo”, sendo que este consultor também participou da implantação

do sistema. Como esse sistema foi desenvolvido para fábricas e lojas de roupas, não sendo apropriado para restaurantes, tiveram que procurar uma solução para a chamada “frente de loja”, foi então que decidiram pelo “Sabor”, aceitando, a princípio, participar como cobaias na implantação deste software que estava sendo lançado no mercado.

Na verdade, a proposta do software “Sabor” seria de oferecer uma solução integrada, ou seja, unir frente de loja e retaguarda em um só sistema. Até a data desta entrevista, o sistema da retaguarda, chamado de “Integra” pelos fornecedores do software, que teria a função de unir o movimento de todas as lojas, ainda não havia sido concluído.

Em relação a ter suas expectativas atendidas com a solução adotada, considera que o ideal seria que os dois sistemas fossem de um só fabricante. Mas como isto não foi possível, colocaram o pessoal dos dois sistemas para conversar e assim estabelecer a ligação entre eles. O sistema “Sabor” fornece as informações através de um arquivo de texto enviado via e-mail das lojas para o escritório do restaurante, onde são transferidas para o sistema “Máximo” que centraliza estas informações.

Utiliza comanda eletrônica, mas não considera verdadeira a promessa que os vendedores fazem por ocasião da venda das comandas de aumentar as vendas em 10%. O fabricante alega que isto ocorreria devido ao fato do garçom não precisar mais sair da praça ou salão para buscar os pedidos, sendo este serviço feito por ajudantes ou commin, e assim eles poderiam ficar oferecendo produtos aos clientes e venderiam mais. Acha isto fantasia, uma vez que a mão-de-obra ainda não se acostumou com este procedimento de fazer o pedido e deixar a entrega por conta dos ajudantes ou commins. Reconhece que é difícil mudar o que chama de “cultura dos garçons em Brasília”, que continuam indo até o balcão ou até a cozinha pegar os pedidos, ou mesmo ir até o balcão conversar com outros garçons. Acha também que ainda não conseguiu fazê-los compreender o sentido de ter a comanda nas mãos, que é para ficar oferecendo produtos aos clientes procurando vender mais.

Considera que, com a utilização de comandas, o que aumentou em 10% foram as gorjetas dos garçons, pois como anteriormente trabalhava com cinco garçons e este número foi reduzido para quatro e não houve aumento das vendas. e

então, as vendas que eram rateadas entre cinco garçons, passaram a ser rateadas entre quatro.

Considera como principal vantagem o fato de poder controlar o movimento de suas seis lojas com o sistema. Não consegue se imaginar fazendo este controle sem o uso de computadores. Cita as atividades de fazer compras para seis lojas, distribuir estas compras, controlar o desempenho de venda dos produtos, controle de estoque, contas a pagar, emissão de cheques, enfim, como seu volume de informações é muito grande, considera que sem informatizar não conseguiria ter resultados.

A principal queixa em relação à informatização é não conseguir fazer o controle de estoques real. Não culpa o sistema por esse fato, mas acredita que, devido ao fato de o restaurante ter adotado também o serviço de “*buffet*”, que corresponde a 80% de seu faturamento, e neste serviço não tem como ser utilizada a ficha técnica de preparação<sup>44</sup>, este controle fica prejudicado. Controla somente itens como venda de bebidas, cigarros, charutos e os produtos chamados de “porcionados” vendidos a “*La carte*”.

Afirma não utilizar nenhum outro controle paralelo, tendo conseguido através da junção destes dois sistemas, suprir suas necessidades de informações.

Enfatiza que suas decisões são tomadas baseadas nas informações que os sistemas oferecem,, sendo que, nas lojas, as informações que o sistema “Sabor” oferece auxiliam os gerentes a acompanhar o desempenho do restaurante.

#### **4.5 ANÁLISE DOS RESULTADOS:**

A análise do resultado das entrevistas mostrou uma situação no mínimo intrigante. Pelas respostas obtidas, o uso dos sistemas informatizados pelos restaurantes pode ser considerado como um processo irreversível, não sendo possível a nenhum dos entrevistados vislumbrarem uma situação diferente nos dias atuais.

---

<sup>4</sup> Ficha Técnica de Preparação : Registra todo o processo de elaboração dos pratos, a matéria prima e as quantidades

As vantagens citadas se referem à agilidade na execução das tarefas, rapidez em se obter informações, evitar roubos e desvios de mercadorias, controle do restaurante, possibilidade de atuar e adotar medidas corretivas utilizando as informações que o sistema oferece, e o fato de conseguirem oferecer um atendimento com maior agilidade, confiabilidade e qualidade ao cliente.

Foram unânimes quanto ao fato que consideram mais crítico em relação à administração de restaurantes, que é a falta de mão-de-obra especializada. Apenas Fernanda La Rocque considerou o controle de estoques como a parte mais crítica, embora no decorrer da entrevista, quando falou da utilização de comandas pelos garçons, deixa evidente que também tem problemas nessa área.

Consideram a informatização como uma ferramenta de auxílio, mas baseados em suas experiências particulares, não consideram que a informatização trouxe os resultados prometidos pelos vendedores de softwares, particularmente no aspecto referente ao aumento das vendas. Apenas a Srta. Ingrid considera que a informatização aumentou suas vendas, ilustrando esta afirmação com um exemplo de uma situação de anormalidade, vivida pelo restaurante, na qual o sistema não funcionou em uma noite de grande movimento, deixando o atendimento precário e demorado. E ainda precisou de muito mais gente para atender.

Todos afirmaram que tomam decisões baseados em informações fornecidas pelo sistema, à exceção apenas do Sr. Antonio Carvalho, que disse tomar apenas algumas decisões, mas reconhece que ainda não está com o sistema completo, faltando atualizar a parte referente à “Retaguarda”.

Apesar do alto nível de informatização encontrado nos restaurantes em Brasília verificado através de pesquisa realizada pela “NTC – Comunicação Expressa” (89% dos associados da ABRASEL-DF), o estudo evidencia que os recursos que os softwares oferecem ou não estão sendo explorados como deveriam, ou esses sistemas não estão atendendo adequadamente as necessidades básicas de informações dos empresários.

Todos se consideram informatizados, mas na verdade o que existe é uma pseudo-informatização, pois, com exceção do Restaurante Carpe Diem, que conseguiu a proeza de unir dois sistemas de fabricantes diferentes e assim suprir suas necessidades de informações sem necessidade de controles paralelos, todos

os outros se utilizam de planilhas eletrônicas para complementar as informações que necessitam.

Os entrevistados consideram que estão sendo atendidos com os sistemas denominados de “Frente de Loja” que tratam basicamente da parte relacionada ao atendimento ao cliente. Porém, em relação aos sistemas da “Retaguarda”, nos quais se localizam a maioria dos controles financeiros, estes são pouco utilizados pelos empresários e há quem nem faça questão de adquirir.

Para suprimir essa necessidade de informações, desenvolveram controles paralelos, através do uso de planilhas eletrônicas, que são alimentadas com os dados fornecidos pelos sistemas denominados de “Frente de Loja”.

Pode-se inferir que, se os sistemas informatizados oferecem soluções que os donos de restaurantes não estão conseguindo enxergar ou operacionalizar, é um indício claro que a comunicação está falha e há necessidade de se estabelecer um elo entre os softwares e os usuários.

O caminho, segundo alguns autores citados nesse estudo, pode ser a adaptação desses sistemas às necessidades individuais e das organizações (LAUDON E LAUDON, 2006).

Os sistemas seriam desenvolvidos a partir do estudo e compreensão da realidade individual dos donos de restaurantes, levando-se em consideração as particularidades de cada um, uma vez que no geral as necessidades serão idênticas e os controles não são muito diferentes de um restaurante para outro.

Os fornecedores dos softwares, rebatem estas conclusões, dizendo que os sistemas oferecem muitas soluções e os donos de restaurantes não os utilizam da maneira adequada, atribuindo esse fato ao despreparo para lidar com os sistemas e falta de conhecimentos na área da informática.

Ainda, alegam que a rotina atribulada dos donos de restaurantes, no dia a dia, os impedem de atualizar as informações com a frequência necessária e, para que isso ocorra, acham ser necessária a presença constante de um funcionário no escritório exercendo esta função.

É evidente que existe um descompasso entre o que os softwares oferecem e o uso que os donos de restaurantes fazem deles.

Entretanto, vale ressaltar que não foi feita uma análise destes sistemas por este estudo, uma vez que o foco principal foi verificar diretamente com os donos de

restaurantes as vantagens do uso de sistemas de informatização, por meio da maneira como utilizam estes softwares, se atendem suas expectativas com a informatização e os resultados ficando aqui uma sugestão de futuramente ser feito um estudo sob a ótica das funcionalidades dos softwares.

Estas funcionalidades poderiam ser avaliadas, por exemplo, através do critério da usabilidade.

Para Nielsen (*apud* BRANCO, 2001), a usabilidade pode ser comparada a aceitabilidade do sistema com questionamentos básicos como: Até que ponto o sistema é bom o suficiente para satisfazer todas as necessidades e requerimentos do usuário e outras exigências potenciais que possam surgir a partir de novos usuários. O autor define cinco atributos para a usabilidade: facilidade de aprendizagem, eficiência no uso, facilidade de memorização, baixa taxa de erros e satisfação subjetiva ( O usuário considera agradável a interação com o sistema).

Ainda de acordo com Nielsen (*apud* BRANCO, 2001), usabilidade é uma mensuração da qualidade da interação do usuário com o sistema, partindo de suas experiências.

Dentre os entrevistados, apenas Fernanda La Rocque, tem formação na área de informática. Talvez, por isso, aliado ao fato de também conhecer bem a rotina de seu restaurante, a solução escolhida, embora não seja a ideal, tenha dado mais resultados. Os outros entrevistados declararam possuir conhecimentos básicos de informática.

É importante destacar que, apesar de não ter sido feita uma avaliação dos sistemas por esse estudo, este fato não invalida o presente trabalho, pois em nenhum momento é sugerido que os softwares não possam estar atendendo as necessidades dos donos de restaurantes, mas identifica, através do resultado das entrevistas, a necessidade de se criar uma “interface” entre eles. Está faltando uma ponte que faça a ligação entre as necessidades dos usuários e o que os sistemas oferecem.

Não se pode dizer que o uso exclusivo da tecnologia ou mais especificamente dos sistemas informatizados sejam suficientes para garantir uma administração eficiente. É essencial também o conhecimento por parte dos membros da empresa dos sistemas informatizados. Ainda, é igualmente importante a reorganização dos restaurantes através de modernas técnicas de gestão.

É importante insistir que o fator primordial na introdução de sistemas informatizados nas empresas é a necessidade de capacitação dos profissionais.

Outro aspecto de relevante importância na introdução de sistemas informatizados é a necessidade de mudanças culturais, onde se exige das pessoas, capacidade de reciclagem de conceitos e paradigmas. Elas não precisam mais saber gerar informações, pois sua geração é automática através dos sistemas, mas precisam sim, saber usar a informação. O treinamento se torna fundamental, ou caso a empresa não possa fazê-lo por questões de tempo ou financeira, é necessária a substituição do quadro optando por pessoas com qualificação.

É fundamental também o empresário perceber a necessidade em se adotar uma filosofia de trabalho voltada para a informação, a partir de uma correta percepção dos benefícios disponíveis com a gestão da informação. De nada adianta implantar sistemas informatizados sofisticados e caros se não houver uma atualização permanente das informações e uma reciclagem constante por parte dos profissionais.

O Sr. Antonio Carvalho declarou-se preocupado em manter máquinas e sistemas atualizados, o que certamente é uma atitude inteligente, porém não manifestou a mesma preocupação com o treinamento e atualização dos funcionários. Os outros entrevistados também citaram as dificuldades encontradas pelos seus empregados em lidar com equipamentos novos. Talvez a solução possa ser uma reformulação dos cargos e funções existentes em face de essas novas tecnologias.

O que ocorre na maioria das vezes é o velho problema do administrador do restaurante se envolver demasiadamente com a solução de problemas diários do negócio, não sobrando tempo para a devida atualização, aprimoramento e, principalmente, para o planejamento estratégico.

É necessário que haja alguém designado para esta missão, pois nenhum sistema prescinde do ser humano.

Portanto, não é só saber usar as informações, é necessário também, que estas informações sejam confiáveis e para que isso ocorra é necessária uma permanente atualização dos dados.

Essa mudança tem que ser assimilada principalmente pelos donos de restaurantes que não podem relegar a segundo plano a atualização de dados em

seus sistemas. Como o ser humano é parte fundamental nesse processo, porque é quem faz as engrenagens da empresa funcionar, sua capacitação é imprescindível.

Cabe destacar que não conseguir fazer o controle de estoques foi a maior queixa dos entrevistados. Antonio Carvalho admitiu que ainda não adquiriu o sistema da “retaguarda”, Fernanda La Roque atribuiu o fato ao tipo de serviço que adotou (“Buffet”), sendo que neste serviço não cabe a ficha técnica de preparação (FTP). Ingrid Guimarães declarou que tem dificuldades com seus funcionários em relação a respeitar as quantidades estipuladas na ficha técnica de preparação (FTP), principal instrumento para se fazer um controle de estoques efetivo. Entendemos que esses problemas se devem, em grande parte, à falta de padronização de medidas e também de treinamento dos funcionários. A correta atualização da Ficha Técnica de Preparação (FTP) possibilita formar uma base de cálculo para as compras além de evitar desperdícios e facilitar a operacionalização da cozinha em caso de ausência do funcionário responsável pelo preparo dos alimentos.

Cabe destacar que, se empresas como o *Mc Donald's* conseguem padronizar porções, é possível isso ocorrer com qualquer empresa de alimentação, bastando para isso que os empresários adquiram as técnicas corretas através de orientações de profissionais e de treinamento adequado de seus funcionários.

Para o serviço de “*Buffet*,” a adoção de uma padronização é mais complicada devido à diversificação constante de ingredientes e de pratos e de mudanças provocadas por inovações e pela flexibilidade no preparo dos pratos (MEDEIROS, 2005)

Alguns instrumentos, como as tabelas nas quais, de um lado figuram os alimentos e no outro a gramagem ou consumo “per capita” correspondente a este alimento, podem ajudar os empresários neste processo. É importante lembrar que o consumo é diferente para o serviço de *buffet*, onde certamente haverá gramagens bastante heterogêneas devido ao número de opções de alimentos oferecidos, sendo que a quantidade total de consumo poderá ser igual nos dois serviços, “*la carte*” e “*buffet*”. Através do consumo médio “per capita”, pode-se determinar aproximadamente as quantidades a serem produzidas ou preparadas, de cada item do cardápio bastando estimar o número de pratos e pessoas (MAGNÉE, 2005).

Alguns dos autores citados neste estudo são unânimes em afirmar, que a informatização requer a reorganização dos restaurantes através de modernas técnicas de gestão. A adoção da ficha técnica de preparação (FTP) é uma delas.

Há, sem dúvida, um caminho que precisa ser percorrido entre os analistas que desenvolvem os softwares e os usuários destes sistemas, assim como os usuários também necessitam adotar uma nova atitude frente a esses sistemas.

A análise dos resultados foi feita baseada não só nas respostas obtidas dos entrevistados, mas também em consulta ao acervo bibliográfico, o que permitiu um embasamento melhor para se chegar às conclusões e que são apresentadas ao final deste trabalho.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS:

Em um mundo globalizado, onde a competição é cada vez mais acirrada, a adoção pelas empresas de instrumentos rápidos e eficazes para aprimorar as técnicas de administração de resultados e fundamentar decisões, é um processo considerado praticamente irreversível. A informação transformou-se em um recurso fundamental em qualquer organização.

A empresa moderna, não pode prescindir de sistemas informatizados. A implementação de sistemas informatizados nas empresas traz resultados vantajosos, tais como diminuição da frequência de erros, o aumento do controle sobre a produção, sobre o estoque e a precisão das informações utilizadas, bem como maior agilidade do processo produtivo de maneira geral.

É preciso lembrar que, embora não seja a única forma, é inegável a importância da utilização dos sistemas informatizados na agilização do fluxo de informação, entretanto a pura e simples implementação de novos softwares não garantem a eficácia da empresa, principalmente quando são aplicados em processos ultrapassados, gerando a informatização do caos.

A informação tecnológica pode ser a maior ferramenta dos tempos modernos, mas é o julgamento de negócios dos humanos que a faz poderosa. Gerir a informação é decidir o que fazer com base em informações e o que fazer sobre a informação.

A informação não se limita a dados coletados, mas é necessário, para se transformarem em informações, que sejam organizados e ordenados de forma a se tornarem úteis. Sua qualificação evidencia-se à medida que possibilita a diminuição do grau de incerteza no processo de tomada de decisão, permitindo a melhoria na qualidade das decisões.

A informação é a ferramenta do administrador, partindo dessa afirmação podemos considerar que a necessidade de informação nas empresas é inquestionável.

Entretanto o que se verifica, é que apesar do alto nível de informatização nos restaurantes em Brasília, os recursos que os sistemas informatizados oferecem

não estão sendo explorados como deveriam, como também os usuários desses sistemas não se sentem adequadamente atendidos em suas necessidades básicas de informações. Desenvolvem então controles paralelos através de planilhas eletrônicas para suprir estas necessidades, criando assim uma pseudo-informatização.

O que se pode inferir é que se os sistemas informatizados oferecem soluções que os donos de restaurantes não estão conseguindo visualizar ou operacionalizar, é um indício claro que a comunicação está falha, e há necessidade de se estabelecer um elo entre estes elementos.

O caminho, segundo alguns autores citados nesse estudo, pode ser a adaptação dos sistemas às necessidades individuais e das organizações (LAUDON E LAUDON, 2006).

Os sistemas passariam a serem desenvolvidos a partir do estudo e compreensão da realidade individual dos donos de restaurantes, levando-se em consideração as particularidades de cada um, uma vez que no geral as necessidades serão idênticas e os controles são os mesmos.

No entanto, é necessário que o empresário compreenda que a introdução de sistemas informatizados requer uma mudança cultural, e capacidade das pessoas de reciclarem seus conceitos. É necessária a adoção de uma filosofia de trabalho voltada para a informação através da correta percepção dos benefícios disponíveis com a gestão da informação. O fator primordial na introdução de sistemas informatizados nas empresas é a necessidade de capacitação dos profissionais.

De nada adianta implantar sistemas informatizados sofisticados e caros, se não houver uma atualização permanente das informações e uma reciclagem constante dos profissionais.

Portanto, além de saber usar as informações, é necessário também manter estes sistemas atualizados constantemente. Essa mudança tem que ser assimilada principalmente, pelos donos de restaurantes que no dia a dia, devido às atribuições das atividades do restaurante, relegam à segundo plano a atualização de dados em seus sistemas, inviabilizando o funcionamento dos mesmos.

O ser humano é parte fundamental nesse processo porque faz as engrenagens da empresa funcionar e sua capacitação é imprescindível.

Há sem dúvida, um caminho que precisa ser percorrido entre os analistas que desenvolvem os softwares e os usuários destes sistemas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BLAK, Marcio. **Contra o desperdício de alimentos** , 17/06/2006, disponível em: <http://www.jornaldacidade.com.br>, Acesso em 17/03/2006

BLAK, Marcio. **Automação Comercial: O Cliente Agradece. Consciência Consultoria & Sistemas**, disponível em: <http://www.consciencia.com.br/>, dez/2005, acesso em 12/01//2006

BACHMANN, Prof. Coriceu. **Aula 6 – Sistemas Informatizados**, acesso em 08/02/2006, Disponível em : <http://www.iis.com.br/~coriceu/gsi/08aula06.htm>.

BRANCO, Andréia R.C. **Análise Ergonômica de um Sistema Informatizado, Os aspectos intrínsecos e extrínsecos do software Solide Restaurantes e seu impacto no processo de trabalho**, dissertação de mestrado do Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, 2º semestre de 2001

CARMO, Romeu Mendes do.. **Gestão da Tecnologia da Informação**, disponível em: <http://www.guiarh.com.br/p62.htm>, acesso em 04/04/2006.

FÜCHER, Simone K. **Incorporação de Novas Tecnologias de Informação e Comunicação na Área Empresarial. Um Estudo de Caso**, dissertação de mestrado do curso de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade de Santa Catarina, Florianópolis, 1999.

JIMENEZ, Carla. **Com a Mão Na Massa. Pequenas Empresas Grandes Negócios**. São Paulo, nº. 66, pg.70-71, Jul/1994

LARA, Edson. **A Empresa do Novo Milênio**, **Revista Exame** nº. 701

LAUDON, Kenneth C.;LAUDON, Jane P. **Sistemas de Informação Gerenciais**, 5º edição, São Paulo, Editora Pearson, 2006

MACHADO, Carlos, Dar o Tiro Certo Na Hora de Decidir. **Informática – Exame**. São Paulo, nº. 120, pg.48-55, Jul/1994

MACHADO, Carlos. Como dar o Tiro Certo na Hora de Decidir, **Informática Exame**, São Paulo, nº. 120, pg. 48-55, março 1996.

MAGNÉE, Henri. **Administração Simplificada para Pequenos e Médios Restaurantes**, São Paulo, Livraria Varela, 2005.

MAÑAS, Antonio Vico. **Administração de Sistemas de Informação**. 4º edição, São Paulo, Editora Érica Ltda, 2002.

MARCONDES, Reynaldo C.; BERNARDES, Cyro, **Criando Empresas de Sucesso**, 3º edição, São Paulo, Editora Saraiva, 2004.

MARICATO, Percival. **Como Montar e Administrar Bares e Restaurantes**. São Paulo; Senac,2001.

MARINS, Letícia Hadler, **Modelagem de um Sistema de Informação para o Restaurante Escola da Universidade Federal de Pelotas**, Monografia de Bacharelado em Ciência da Computação, Universidade Federal de Pelotas, acesso em 24/04/2006

[http://www.ufpel.edu.br/prg/sisbi/bibct/acervo/info/2005/mono\\_leticia\\_marins.pdf](http://www.ufpel.edu.br/prg/sisbi/bibct/acervo/info/2005/mono_leticia_marins.pdf)

MEDEIROS, Antonio Fernandes de. **Sistema de Controle Administrativo e de Gestão econômico-financeira de restaurantes de pequeno porte do tipo self-serv**, Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

MONTEIRO, Antonio; MARQUES, João Luis; NASCIMENTO, João. **Contribuição da Mudança Organizacional para a Produtividade na utilização das Tecnologias da Informação, no sector terciário Português**, Dissertação de Mestrado, Instituto Superior das Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa, 2001.

NTC – Comunicação Expressa, **Avaliação de Softwares de Gestão para Bares e Restaurantes**, consultoria realizada a pedido do SEBRAE-DF, janeiro/2004

RDC 216 da Agência Nacional de Vigilância Sanitária. Acesso em 17 de maio de 2006. Disponível em. <<http://www.jau.sp.gov.br/visajau/legislacao/ver.asp?id=29>>

REZENDE, Denis A.; ABREU, Aline França de. **Tecnologia da Informação, Aplicada a Sistemas de Informações Empresariais**, São Paulo, Ed. Atlas S/A, 2003, 3<sup>o</sup> edição.

RIGODANZO, Alexandre V.; PAZ, Carolina. **A Importância da Informatização em Restaurantes**. Acesso em: 12/12/2005 Disponível em: [http://www.assesc.com.br/paginas/JornadaCientifica/anais\\_2/AIIMPORTANCIADA\\_INFORMATIZACAOEMRESTAURANTES](http://www.assesc.com.br/paginas/JornadaCientifica/anais_2/AIIMPORTANCIADA_INFORMATIZACAOEMRESTAURANTES)

ROSINI, Alexandre M.; PALMISANO, Ângelo. **Administração de Sistemas de Informação e a Gestão do Conhecimento**, São Paulo, Ed. Pioneira Thomson Learning, 1<sup>o</sup> edição, 2006.

SILVA, Dilcéia N. **A utilização das Ferramentas de Tecnologia da Informação nas Agências de Viagens: Um estudo de Caso**, monografia do curso de Especialista em Gestão de Negócios em Turismo, Universidade de Brasília, 2005.

## APÊNDICE

## APÊNDICE 1 – ENTREVISTAS REALIZADAS COM OS DONOS DE RESTAURANTES

### 1) Primeira Entrevista:

<b>Data entrevista:</b> 18/04/2006	<b>Horário:</b> 19:00 horas	<b>Duração:</b> 50 minutos
<b>Nome:</b> Ingrid Guimarães		<b>Estabelecimento:</b> Baco Pizzaria
<b>Endereço:</b> SCLN 309, bloco "A" Loja 30, bloco "A" Loja 30		

- A) 31 anos, 3º grau completo, administradora do restaurante
- B) Não possui cursos na área de informática, mas tem noções básicas de informática.
- C ) O restaurante iniciou suas atividades em 1989, sendo informatizado desde o início.
- D) Considera a mão de obra a parte mais crítica no negócio de restaurantes.
- E) Na decisão da compra do software, procurou as empresas fornecedoras, para conhecer os sistema, alem de tomar informações com outros empresários que utilizavam os sistemas avaliados . Utiliza o "Colibri" na Frente da Loja e o "Paturi" para a "Retaguarda".
- F) A solução implantada atendeu em parte, considera atendida suas expectativas em relação a parte financeira, para saber sobre vendas, mas não foram atendidas em relação ao controle de estoques. Reclama de não conseguir unir o controle de estoques, com as vendas, e atribui este fato a falha humana, não ao sistema em si, uma vez que cita a atualização dos dados da ficha técnica de preparação, que é da responsabilidade do administrador, onde por exemplo, está marcado 100 gramas de farinha, mas pode sair 150 gramas , pode sair 80 gramas e está atualização não é feita. Não acha que seja falha do sistema, mas sim do ser humano, que não é preciso.

G) O controle da retaguarda é feito da seguinte forma: O sistema “Colibri” grava um disquete com informações do movimento diário, que são transportados para planilhas Excel, desenvolvidas especificamente para o restaurante, onde são feitos todos controles. Possui o “Paturi” ou Sistema de Retaguarda, mas reconhece que só utiliza este sistema para retirar o histórico de compras, estatísticas do tipo preço médio, qual o fornecedor com o melhor preço, etc.

H) Não utiliza comanda eletrônicas, mas sim terminais instalados em locais estratégicos.

I) Acha que sim, que a informatização possibilita aumentar as vendas, embora não tenha experiência sem o uso da informática, mas cita como exemplo, os dias em que o sistema por problemas técnicos, não funcionou, segundo ela os pedidos tiveram que ser anotados manualmente, os produtos demoram a chegar para o cliente, o fechamento da conta teve que ser através de calculadora, e para o cliente, nada disso conta, ele não quer saber de seus problemas internos, o que ele quer é ser bem atendido. Conclui dizendo que nos dias em isto ocorre o restaurante vira um caos, o atendimento piora sensivelmente e os clientes saem insatisfeitos.

J) As vantagens são: melhoria no atendimento ao cliente, que será atendido mais rapidamente e ficará satisfeito, e segurança para os empresários de ter o controle da situação, saber que não está havendo desvio de dinheiro, perda de produtos, ou seja você tem o controle do que ocorre dentro do restaurante.

K) A principal queixa em relação aos softwares, é que os sistemas são fechados, acha que eles deveriam ser mais flexíveis e possibilitar mudanças que contemplasse a realidade do restaurante, cita a necessidade por exemplo de ter um sistema de descontos, e o sistema não oferece, outra queixa é em relação ao atendimento aos pedidos de manutenção, que nem sempre são atendidos com a rapidez necessária.

L) Toma todas as decisões baseadas nos dados fornecidos pelo sistema. Obtém informações do tipo, quais produtos estão vendendo mais, quais produtos não estão vendendo, podendo assim atuar em cima daqueles que estão dando prejuízo,

controlar as quantidades vendidas, comparando o que foi comprado, com o que foi vendido, calcular o valor de seu ticket médio (consumo médio), etc.

As decisões de compras, são baseadas nos dados obtidos com as vendas efetuadas.

## 2) Segunda Entrevista:

<b>Data entrevista:</b> 24/04/2006	<b>Horário:</b> 19:30 horas	<b>Duração:</b> 55 minutos
<b>Nome:</b> Antonio Carvalho	<b>Estabelecimento:</b> Restaurante Bier Fass	
<b>Endereço:</b> SHIS QL 10 Lote 9 Lago Sul – Brasília - DF		

- A) 32 anos, 1º grau , Sócio-proprietário
- B) Possui conhecimentos básicos na área de informática, tendo feito cursos DOS, Basic e Windows, não fez o curso oferecido pelo fabricante do software, por já ter experiência anterior na utilização do mesmo.
- C) Inaugurado em Novembro de 2002 e foi informatizado desde o início.
- D) Considera a mão de obra a parte mais crítica no negócio de restaurantes.
- E) O software foi escolhido baseado no fato que já era conhecido, pois já trabalhavam com ele em outro restaurante mais antigo pertencente a família, e também porque que dentro de suas necessidades, era o software mais completo e mais fácil de ser operado que existia na praça. Na inauguração do novo restaurante optou pela versão mais nova do software “Colibri” também chamado de “frente de loja” , a versão “Windows”, mas ainda não atualizou a versão do “Paturi” ou Retaguarda, que ainda se encontra na versão “DOS”, o que impede que utilize os dois sistemas de maneira integrada.
- F) Considera suas expectativas atendidas dentro do possível. Possui 7 pontos de rede, onde se encontram instalados, em cada um, um terminal eletrônico e uma impressora.
- G) O controle é feito manualmente, pois ainda não instalamos o “Paturi” na versão “Windows” , reconhece que quando ainda utilizava o sistema na versão antiga

(Paturi-DOS), o pedido de compras era feito automaticamente, mas hoje na falta do sistema, o controle de compras esta sendo feito todo manualmente. Cita como exemplo, a compra de vinhos, onde é necessário ir até a adega e conferir o que foi vendido e fazer o pedido manualmente. Utiliza planilhas Excel, para complementar suas informações.

- H) Não utiliza comandas eletrônicas pois considera que não se encaixam no perfil de seu restaurante. Segundo ele, seu carro chefe é a venda de chope, o restaurante possui 2 andares, com capacidade para 600 pessoas, possui 15 garçons, então se todos os garçons no horário de pico emitirem comandas de pedido de chope, ficaria complicado para o bar separar todas estas comandas, no seu caso, considera que o serviço fica mais ágil, se cada garçom digitar o seu pedido no terminal próximo ao seu local de trabalho, a impressora ao lado, emite imediatamente em o pedido em 2 vias, sendo que os pedidos da cozinha são encaminhados para a impressora situada no local, enquanto que os pedidos direcionadas ao bar, seguem para o bar, ficando o garçom com uma via da comanda, que lhe permite cobrar no balcão o que foi pedido. Acha mais ágil que o garçom seja responsável por emitir a comanda na hora e cobrar a quantidade de chopes diretamente no balão, sendo que com a utilização de comandas eletrônicas, os pedidos dos 15 garçons seriam todos impressos em uma só impressora, gerando confusão na identificação dos pedidos.
- I) Não acredita que a informatização possa aumentar as vendas, acredita que isto é conversa dos vendedores de softwares, acredita sim que, informatizar facilita seu trabalho, na medida em que traz mais agilidade, acha que se você trabalhar errado, o fato de estar informatizado ou não, irá ter pouco influência em seus resultados, e isto não fará você ganhar ou perder clientes, considera a informatização apenas uma ferramenta de auxílio, pois existem muitas outras variáveis envolvidas que contribuem para aumentar o número de clientes.
- J) É você poder ter um melhor controle sobre o que se vende, você poder acompanhar se determinado produto está vendendo bem ou não, a agilização

dos serviços, pois hoje em dia, um garçom que se encontra por exemplo no 2º andar do restaurante, faz o pedido no terminal próximo ao seu posto de atendimento, sendo esta comanda impressa imediatamente no subsolo, na cozinha, evitando-se deslocamentos desnecessários. Não existem mais perdas nem extravios de comandas, como aconteciam no sistema manual.

- K) Na fase inicial da informatização, você terá problemas com o pessoal que irá utilizar o sistema, os garçons que irão digitar, não estão acostumados, não possuem nenhum conhecimento, então você terá que qualificar estes funcionários, não considera este fato propriamente uma queixa, mas acha que é uma questão de treinamento, visto que a mão de obra não possui esta qualificação. Toma alguns cuidados, para não ter problemas, com os equipamentos, tais como: substituir as máquinas usadas a cada 2 anos, fazer manutenções periódicas embora considere que isto aumente os custos, mas em compensação, estará prevenido para o caso de imprevistos. Cita como exemplo, se em um dia de pique, quando o movimento é muito maior que em dias normais, acontecer de seu sistema não funcionar, acha que seu prejuízo poderá ser muito maior, tanto financeiro, como para o seu relacionamento com os clientes, que saem de casa para se divertir, não interessando para eles, se seu monitor está quebrado ou o sistema não funciona, este problema é seu.
- L) As vezes toma decisões baseadas no sistema. Por exemplo: a identificação do carro chefe do restaurante, verificar as quantidades das vendas, cita que no restaurante existe alguns produtos com uma média de vendas iguais, sendo possível então, verificar quais produtos estão vendendo bem, quais estão caindo as vendas, e através deste controle, optar por reformular o cardápio, e excluir aqueles produtos que não estão vendendo. Permite também controlar a ocorrência de cancelamento de pedidos, efetuando se for o caso uma auditoria. As compras não são feitas baseadas no sistema Colibri, pois ele é um sistema para vendas, e como ainda não adquiriram o sistema fazem os pedidos manualmente. Considera que os sistemas ajudam bastante, mas confessa que nunca os utilizou profundamente. Acha que a grande diferença que a informatização traz, é o fato de você poder descobrir com maior rapidez, desvios ou fraudes, além de dificultar a sua ocorrência. Não acredita na

história, segundo ele dita pelos vendedores de softwares, que a informatização, irá aumentar seu movimento. Considera que a informatização agiliza, mas se o restaurante não tiver também uma boa mão de obra, entre outros fatores, só com a informatização, nada se resolve. Conclui dizendo que, a informatização é simplesmente uma ferramenta que facilita o seu trabalho, o seu controle, agiliza seu serviço. Não consegue, nos dias atuais imaginar qualquer pessoa montando um negócio sem a utilização de computadores, pois até a própria legislação fiscal, que diz que é necessário ter um emissor de cupom fiscal, te obriga a usar computador. Não informatizar seria ir contra a corrente.

### 3) Terceira Entrevista:

<b>Data entrevista:</b> 25/04/2006	<b>Horário:</b> 17:30 horas	<b>Duração:</b> 1 hora
<b>Nome:</b> Fernanda Neiva Peixoto Marcelo Terra Peixoto	<b>Estabelecimento:</b> Pizzaria Santa Pizza	
<b>Endereço:</b> CLS 207, bloco "B" Loja 05 – Brasília-DF		

- A) 24 anos, 2º grau completo, formada em publicidade, responsável pela área de eventos do restaurante.
- B) Possui cursos na área de publicidade, Photoshop e o pacote Office, que inclui Word, Excel e conhecimentos básicos.
- C) Iniciou suas atividades em 2001, sendo informatizado desde o início.
- D) Considera como a parte mais crítica no negócio de restaurantes, lidar com pessoal, a parte do treinamento de pessoal, reconhece que tem dificuldades em encontrar pessoas especializadas em Brasília.
- E) Sim, utilizaram os serviços de empresa especializada para ajudar na escolha do software e esta empresa continua dando assistência direta ao restaurante. A escolha de deveu em parte a este apoio, e a possibilidade de continuar a ter assistência quando necessária. Utiliza o software "Colibri", mas não utiliza o "Paturi".

F) Considera a informatização mais vantajosa para os donos de restaurante do que para o próprio cliente, no entanto acha que os clientes se sentem mais confortáveis com a agilidade proporcionada pela informatização, avalia ainda com muito positivo o fato de fazer lançamentos no sistema e poder ter um retorno imediato dos dados.

G) O controle chamado de “retaguarda” , é efetuado da seguinte maneira: o movimento diário de vendas do restaurante é gravado através do sistema “Colibri” em um disquete e estas informações são então transferidas diariamente para um sistema de planilhas criadas em LOTUS NOTES, especialmente para o controle do restaurante, onde são feitas as atualizações, que permitem emitir relatórios com estatísticas diversas, imprimir gráficos e executar os controles referentes a parte financeira. Considera que os sistemas de informações existentes não reúnem condições para atender as necessidades de controle sobre o sistema financeiro, que os restaurantes precisam. Cita como exemplo, o problema das gorjetas, observando que, se o cliente pagar em cheque ou cartão de crédito e incluir a gorjeta junto, os sistemas não te permitem operacionalizar isto. A gorjeta tem que ser entregue ao garçom, que não pode ficar esperando pela compensação do cheque, ou pelo pagamento do cartão de crédito. Em seus relatórios, estas informações referentes a gorjeta são desprezadas, pois só interessam a parte que pertence a casa. Conclui dizendo que a informatização não ensina as pessoas a serem empresárias, pois se elas não souberem fazer esses controle, não será a informática que irá solucionar este problema, porém reconhece que a informatização sempre virá para ordenar o controle e dar mais segurança aos empresários.

H) Sim, utiliza comandas eletrônicas

I) Não credita o fato a informatização, mas reconhece que devido a agilidade conseguida houve sim um aumento das vendas.

J) Com a utilização de comandas foi possível diminuir uma pessoa no salão, fato considerado positivo pelo entrevistado, devido ao enorme trânsito de pessoas no salão, nos dias de pico ou grande movimento. Para ressaltar a importância do uso da comanda eletrônica, o Sr.Marcelo lembrou da época em

que ainda eram utilizadas comandas de papel, das dificuldades oriundas dessa pratica, onde o volume de papéis era muito grande e estas comandas eram guardadas em uma caixinha, possibilitando extravios e perdas. A conferência de qualquer dúvida surgida era através de consulta a estes papeis. A situação ficava ainda mais confusa, nos dias de movimento intenso, onde o caixa tinha que digitar todos aqueles pedidos, fechar contas, dar troco, tudo isto e ainda acontecia de pedidos serem trocados. Conclui dizendo que após a informatização, a confiabilidade na informação aumentou absurdamente.

K) A desvantagem é o custo elevado e a desqualificação do pessoal para operar esses sistemas. Reclama que em três anos e meio de operação, já teve 4 computadores destruídos, por má utilização.

L) Sim, todas as decisões são baseadas nas informações que sistema, fornece, pedidos de compras, o cálculo de compras adicionais para atendimento dos serviços de buffet que oferecem, além disto o sistema fornece a quantidade de cada produto no estoque e a necessidade de compra para se manter o estoque mínimo.

#### 4) Quarta Entrevista:

<b>Data entrevista:</b> 27/04/2006	<b>Horário:</b> 16:30 horas	<b>Duração:</b> 1 hora
<b>Nome:</b> Fernanda La Rocque	<b>Estabelecimento:</b> Restaurante Carpe Diem	
<b>Endereço:</b> SOF SUL Quadra 01 conjunto B lote 7/8 - Brasília - DF		

A) 30 anos, 3 grau completo com formação na área de informática, Coordenadora de controle

B) É graduada em Tecnologia em Processamento de Dados.

C) Inaugurou em 1991, e a informatização começou basicamente em 1993, onde só possuíam um computador, ainda bem lento, para fazer o registro da contabilidade.

A informatização geral, só teve inicio em 2002. Utiliza dois softwares: O "Sabor" instalado nas lojas, onde estão os pontos de venda e controle de estoques, e um outro de outro fabricante, que centraliza o movimento de todas as 6 (seis) lojas, que se chama "Máximo" da empresa Multi [Sistemas com sede em](#) Blumenau.

D) Considera a parte mais crítica, o controle de estoques.

E) No caso do sistema de retaguarda, o “Máximo”, teve um consultor designado para acompanhar a implantação do sistema no restaurante. Não considera que o sistema instalado seja apropriado para restaurantes, uma vez que ele foi desenvolvido para fábricas e lojas que vendem roupas. Cita como exemplo, desta inadequação o fato de sistemas desenvolvidos para restaurantes devem possuir saída para pelo menos duas impressoras, uma no balcão e outra na cozinha, e o “Máximo” não oferece essa possibilidade. Foi necessário então procurar um outro sistema, para instalar nas lojas, foi então, que surgiu a oportunidade do restaurante ser cobaia na implementação de um software, o “SABOR” que foi oferecido a preços e condições melhores, por serem eles os primeiros a testá-lo, e também pela garantia oferecida de suporte durante e após a implantação do sistema.

F) Considera que o ideal seria que os dois programas instalados no restaurante, fossem desenvolvidos por um único fabricante. Mas a solução encontrada, foi a instalação de dois softwares diferentes, pois quando concordaram em participar como cobaias da instalação do sistema “Sabor” que controla a chamada “Frente de Loja”, existia a promessa dos desenvolvedores do software de entregar em um determinado tempo, também o sistema da “Retaguarda” denominado por eles de “Integra”, que teria a função de absorver os movimentos gerado nas lojas através do sistema “Sabor” e efetuar o controle dessas informações, só que até a data da realização desta entrevista, o sistema ainda não havia sido concluído. Foi necessário então, achar uma outra solução e optaram por adquirir um software de outro fabricante, que pudesse exercer esta função. Entretanto, como os dois sistemas são de fabricantes diferentes, programados em linguagens diferentes, e portanto não falavam entre si, foi necessário juntar as equipes responsáveis pelos dois softwares para conversar e assim conseguir desenvolver uma ligação entre os dois sistemas.

G) Considera que após o estabelecimento da ligação entre os sistemas “Frente de loja” “Sabor” com o sistema da “Retaguarda” “Máximo”, a solução obtida foi satisfatória. Esta ligação se dá com o movimento do caixa sendo transmitido via

e-mail, através de um arquivo texto, gerado pelo sistema “Sabor” , e o sistema “Máximo” absorve estes dados, atualizando assim os demais controles. Reclama que não consegue fazer o controle de estoques, mas pode controlar o caixa e assim obter informações sobre tudo o que vende. Afirma que o “Máximo ” ou sistema da “Retaguarda” fornece todas os controles que precisa, como por exemplo, fornece relatórios de vendas, contas a pagar, contas a receber, informações sobre tudo que foi transferido para as lojas em material, tudo que foi vendido e conclui dizendo que considera a parte financeira excelente. Completa dizendo que o restaurante não necessita utilizar planilhas para seus controles.

H) Utilizam comanda eletrônica nas lojas da CLS 104, no Terraço Shopping, e na loja do Brasília Shopping. De acordo com a entrevistada, a promessa feita pelos representantes dos softwares, por ocasião da venda de comandas eletrônicas, seria de aumentar em 10% as vendas, mas considera esta hipótese fantasiosa, e justifica esta afirmação atribuindo a um problema cultural dos garçons, o hábito de não conseguirem abandonar facilmente o costume de anotar os pedidos e irem pessoalmente buscá-los na cozinha para entregá-los aos clientes. Então a introdução de comanda eletrônica, requer uma mudança nos hábitos, ainda não assimilada pelos garçons, que é a de ficarem parados em seus locais de trabalho, digitando os pedidos, e aproveitando o resto do tempo para venderem mais, porém acha que esta cultura tem que ser mudada aos poucos. Não considera que tenha problemas com os equipamentos, mas sim com a falta de cuidado das pessoas que operam estes equipamentos, provocando danos irreparáveis. Exemplifica dizendo que os garçons costumam deixar as comandas cair no chão ou então derrubam chope em cima delas, e como não existe conserto, eles perdem estes equipamentos. A utilização das comandas, que teve início na loja situada no Terraço Shopping, ainda não completou um ano, mas conforme constatou, ainda não teve o retorno prometido de aumento das vendas em 10%, acha que talvez isto ainda pode ocorrer, mas não acredita muito nesta hipótese. O que dizem os fornecedores, e que com a adoção da comanda eletrônica haverá uma diminuição da quantidade de garçons, possibilitando assim uma redução de custos, mas na verdade, a constatação da entrevistada é que houve um aumento de 10%, mas na gorjeta dos garçons, que antes eram cinco, com a adoção do uso da comanda, este número

passou para quatro, então o que antes era rateado entre cinco garçons, passou a ser rateado entre quatro. Considera que o volume das vendas não aumentou.

I) Não considera, uma vez que cita o exemplo do uso da comanda eletrônica, cuja promessa em aumentar em 10% as vendas, o que não se concretizou até o momento.

j) O fator considerado mais vantajoso com a adoção de sistemas informatizados é a capacidade do sistema de unir e processar as informações das seis lojas, não conseguindo sequer se imaginar sem este controle. Reforça essa afirmação com os exemplos de atividades executadas no dia a dia: fazer compras e distribuir para seis lojas, acompanhar os resultados obtidos em cada uma destas lojas, e controlar a parte financeira da empresa como um todo, seria inimaginável sem um sistema informatizado, devido ao volume de informações.

K) A maior queixa é não ter conseguido fazer um controle de estoques real, dentro das lojas, porém não culpa o software por esta falha, mas sim ao fato de ter adotado o serviço de “*buffet*”, onde não é utilizado o controle através da ficha técnica de preparação, não permitindo calcular com precisão as quantidades vendidas, para poder atualizar o estoque. Reconhece que como 80% de seu faturamento é em cima do serviço de “*Buffet*”, seu controle fica prejudicado, assim controla apenas as vendas de bebidas, cigarros, charutos e dos chamados produtos porcionados. Mas em relação ao serviço de “*buffet*”, reconhece que seu controle é muito pequeno.

l) Só toma decisões baseadas nas informações fornecidas pelo sistema. Cita como exemplo, as consultas aos relatórios finais de faturamento, de despesas, que fornecem informações do tipo, se as lojas estão dando lucro ou prejuízo, já aconteceu de fecharmos loja baseados nestas informações, a do SAI, porque dava prejuízo todo mês, e tomamos esta decisão em cima dos relatórios do financeiro e de vendas também.

## APÊNDICE 2 – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS QUATRO DONOS DE RESTAURANTES SELECIONADOS.

- A) Nome, idade, Grau de instrução, e qual o cargo que ocupa no restaurante?
- B) Possui conhecimentos, ou cursos na área de informática ? Quais cursos?
- C) Em que ano o restaurante iniciou suas atividades? E em que ano foi informatizado ?
- D) Qual a parte mais crítica, no negócio de restaurantes?
- E) Como foi feita a escolha do sistema implantado? Procurou ajuda de empresa especializada? Qual o software escolhido?
- F) A solução implantada atendeu as suas expectativas? Justifique.
- G) Como é feito o seu controle da “Retaguarda”?
- H) Utiliza a Comanda Eletrônica?
- I) Considera que a informatização possibilita aumentar as vendas?
- J) Quais as principais vantagens alcançadas após a informatização?
- K) Tem ou teve alguma queixa, ou restrição em relação à informatização?
- L) Você toma decisões baseadas nas informações fornecidas pelo Sistema? Cite alguns exemplos.

### **Restaurantes que possuem um histórico antes da informatização :**

- M) Como eram feitos os controles antes da informatização?
  - a) Controle de Estoques
  - b) Controle da produção
  - c) Controle de custos
  - d) Fechamento de Caixa
- N) Antes da informatização, como eram tomadas as decisões sobre compras, (quantidades, periodicidade, etc)?
- O) Qual o percentual de perda de mercadorias por prazo de validade vencido, antes da informatização? Houve redução após a implementação do sistema?