



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

Gabriel Milhomem Fernandes

A Logística Empresarial nos Restaurantes de Brasília

Brasília – DF

2011

Gabriel Milhomem Fernandes

A Logística Empresarial nos Restaurantes de Brasília

Monografia apresentada ao
Departamento de Administração como
requisito parcial à obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Prof. Roque
Magno de Oliveira

Brasília – DF

2011

Fernandes, Gabriel Milhomem.

A Logística Empresarial nos Restaurantes de Brasília / Gabriel Milhomem Fernandes. – Brasília, 2011.

38 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2011.

Orientador: Prof. Roque Magno de Oliveira, Departamento de Administração.

1. Logística Empresarial. 2. Restaurantes. 3. Vantagem Competitiva. I. Título.

Gabriel Milhomem Fernandes

A Logística Empresarial nos Restaurantes de Brasília

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do
(a) aluno (a)

Gabriel Milhomem Fernandes

Prof. Roque Magno de Oliveira
Professor-Orientador

Prof. Fabio Jacinto Barreto
Professor-Examinador

Prof. Rildo Ribeiro dos Santos
Professor-Examinador

Brasília, 23 de novembro de 2011

RESUMO

A logística empresarial é uma área da administração de grande influência nos resultados finais de uma organização, porém acaba sendo preterida vários administradores, principalmente de pequenas empresas. Uma gestão da logística bem feita ajuda não apenas a diminuir os prazos e, conseqüentemente, os custos, mais também a oferecer um produto de melhor qualidade que ajuda a fortalecer a marca e fidelizar os clientes, superando a expectativa dos mesmos. Obter excelência na qualidade do serviço prestado invariavelmente passa por uma gestão logística bem feita. Esse trabalho tem como proposta verificar através de entrevistas como os administradores de restaurantes de Brasília tem gerido os materiais de suas empresas e como essa gestão tem gerado benefícios ou desvantagem para o mesmo.

Palavras-chave: Logística Empresarial, Restaurantes, Vantagem Competitiva.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Era do Transportes - Década de 1950	9
Figura 2 – Era da Logística Empresarial - Década de 1960	10
Figura 3 – Cadeia de Suprimentos - Décadas de 70, 80 e 90	11
Figura 4 – Rede de Suprimentos – 2000	12
Figura 5 – Exemplo de cadeia logística	13
Figura 6 – Exemplo de curva gerada pela análise ABC	15
Figura 7 – Fachada do San Lorenzo Ristorante	21
Figura 8 – Fachada do China in Box	21
Figura 9 – Fachada do Olhos d'Água Restaurante Self-Service	22
Figura 10 – Estoque do San Lorenzo Ristorante	27

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	8
1.1	Formulação do Problema	8
1.2	Objetivo Geral	9
1.3	Objetivos Específicos	9
1.4	Justificativa	9
2.	REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1	A Logística nas Últimas Décadas	11
2.2	Logística Empresarial	14
2.3	Gerenciamento de Materiais e Estoque	15
2.4	<i>Supply Chain Management</i>	17
3.	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	20
3.1	Tipo de Pesquisa	20
3.2	Participantes do Estudo	20
3.3	Instrumentos de Pesquisa	22
3.4	Procedimento de Coleta e de Análise dos Dados	23
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES	24
4.1	Fornecimento	24
4.1.1	Como é feito o pedido	24
4.1.2	Como é realizada a entrega do pedido	24
4.1.3	Com qual frequência são realizados os pedidos	25
4.1.4	Como é realizado o controle da entrega	26
4.1.5	Qual é o lead-time	26
4.2	Estoque	26
4.2.1	Controle de entradas e saídas	27
4.2.2	Reabastecimento do estoque	28
4.2.3	Controle de vencimento	28
4.3	<i>Delivery</i>	29
4.3.1	Preservação da qualidade do produto	29
4.3.2	Agilidade no atendimento do pedido	30
4.3.3	Transporte	30
5	CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES	31

5.1	Fornecimento	31
5.2	Estoque	32
5.3	Delivery	32
5.4	Recomendações	33
REFERÊNCIAS		35
APÊNDICES		36

1. INTRODUÇÃO

Uma boa gestão da logística é um fator de suma importância nas empresas, oferecendo grandes vantagens competitivas às organizações que conseguem realizar um bom trabalho nessa área. A logística pode ser a responsável tanto pelo sucesso, quanto pelo insucesso de uma empresa, e, por isso, deve ser considerada como uma área chave na organização. Com uma boa gestão da logística, é possível reduzir custos e desperdícios, economia de tempo, melhora na relação com fornecedores e com clientes, entre outros aspectos.

Por sua vez, o setor alimentício de Brasília está crescendo à passos largos. Segundo a ABRASEL-DF, estima-se que, apenas em 2010, a expansão da alimentação fora do lar cresceu em 40%, oferecendo uma grande oportunidade de desenvolvimento para os atuais empresários e também para possíveis entrantes. E a previsão é que esse crescimento seja ainda maior nos próximos anos, tendo em vista o grande crescimento populacional que ocorre em todo Distrito Federal, além da cidade ser uma das principais sedes da Copa do Mundo de 2014.

Nesse estudo, será mostrado como a logística está sendo empregada nos restaurantes de Brasília. Para isso, uma pesquisa será realizada entre alguns restaurantes de diferentes ramos, para que seja obtida a informação de como é a atuação de cada uma e seus planejamentos logísticos.

1.1. Formulação do Problema

Os restaurantes, cujo objetivo é servir alimentos, devem possuir uma logística empresarial muito bem definida, para que os alimentos possam chegar às mesas com a qualidade demandada pelos clientes. Desde a prevenção, para que não ocorra desperdícios por perda dos alimentos, até o *delivery*, que deve entregar uma refeição em perfeitas condições, ter um restaurante demanda amplos conhecimentos administrativos.

Porém, muitos empresários do ramo, assim como em outros setores, não possuem as formações e habilidades gerenciais necessárias para se ter uma empresa, geralmente as administrando de uma maneira praticamente informal.

Portanto, o estudo pretende analisar os aspectos gerenciais relacionados à logística em alguns desses estabelecimentos de Brasília para responder a seguinte pergunta: Como funciona a logística empresarial de um restaurante?

1.2. Objetivo Geral

Identificar a forma de trabalho dos restaurantes do DF no âmbito da logística através do entendimento de sua logística empresarial em geral.

1.3. Objetivos Específicos

- i. Analisar a gestão do estoque, relação com fornecedores e com clientes (*delivery*) dos restaurantes;
- ii. Verificar se os conceitos da logística estão presentes nessas organizações;
- iii. Investigar como os restaurantes têm utilizado a logística para o próprio benefício e indicar onde tem pecado.

1.4. Justificativa

A logística empresarial é uma área da administração que é considerada cada vez mais importante pelos empresários. Foi percebido que é possível reduzir os custos da organização de maneira significativa, através da otimização do uso de seus recursos. Além dessa economia que impacta diretamente no lucro, alguns outros aspectos podem ser beneficiados por uma boa gestão logística, como a qualidade do produto entregue e, conseqüentemente, a satisfação do cliente final.

Porém, apesar do notável reconhecimento que a logística tem tido, muitos empresários ainda não investem recursos e esforço o suficiente para que vantagens sejam obtidas através desse tipo de gestão. Em muitos casos são empresas informais, com formação familiar, cujos gestores não possuem a formação necessária para ter discernimento quanto à esse assunto.

Tendo em vista isso, esse estudo será feito para apontar como os empresários tem aplicado a logística empresarial em seus estabelecimentos e indicar possíveis soluções e melhorias para esses tipos de estabelecimento.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. A Logística nas Últimas Décadas

Na década de 1950, a logística empresarial no Brasil tinha apenas um significado: o transporte. Esse tópico da logística sempre foi tratado como de grande interesse pelos gestores, mesmo quando a logística ainda não era considerada uma das áreas fundamentais das empresas. O motivo desse interesse pelo transporte era claro: caso a matéria-prima não chegasse à fábrica, a empresa não produzia. Por sua vez, caso a empresa produzisse, mas não conseguisse distribuir o produto aos cliente, acabava obter o lucro pelo mesmo. Além desses fatores, a modernização do transporte no Brasil também chamava a atenção dos administradores, com o nascimento de grandes rodovias nacionais e da indústria automobilística brasileira ocorrendo na década de 50.

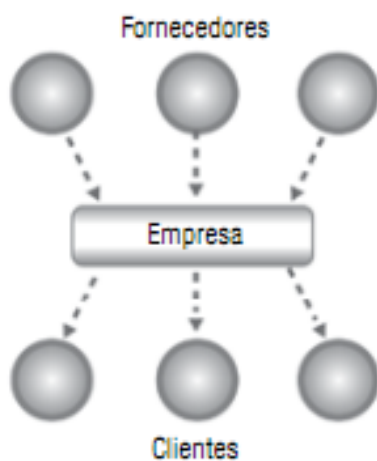


Figura 1 – Era do Transportes - Década de 1950

Fonte: RAE (2011)

Na década de 60, começou-se a ter um novo entendimento sobre o transporte. Perceberam que o importante não era apenas entregar o produto, mas sim entregar na quantidade certa, no local certo e na hora certa. Ou seja, a preocupação não era mais apenas no transporte em si, mas também na qualidade do transporte, na forma

que o mesmo era executado. Nascia aí a integração entre o transporte e o estoque, onde existia uma conversa entre ambos para que o transporte tivesse não apenas a finalidade de levar o produto ao seu destino, mas para satisfazer uma necessidade da empresa. A partir daí, passou a haver também um fluxo reverso, da empresa destinatária à originária do transporte, com as informações de suas necessidades.

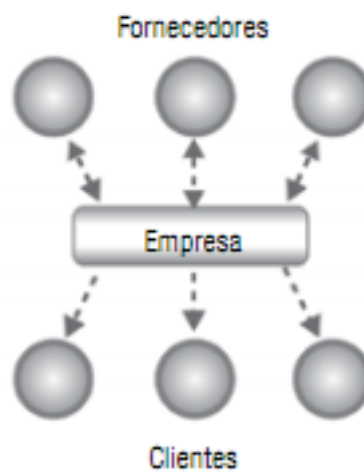


Figura 2 – Era da Logística Empresarial - Década de 1960

Fonte: RAE (2011)

A partir da década de 70, entrou-se na era da cadeia de suprimentos. Nessa abordagem, também conhecida como *Supply Chain*, outros tópicos da logística passaram existir juntos ao transporte. A gestão do estoque, armazenamento, formas e tamanhos das compras e outros conceitos passaram a fazer parte da logística empresarial. A gestão da cadeia de suprimentos gerencia toda a cadeia de produção da organização, desde a compra da matéria-prima do fornecedor para a manufatura do produto até o produto chegar nas mãos do cliente final, cobrindo todos os assuntos logísticos que se encontram nesse meio tempo e sempre verificando a existência de gargalos ou processos que podem ser melhorados pelo caminho, podendo, por exemplo, a satisfação do cliente final influenciar na maneira que as compras ocorrem do primeiro fornecedor, conforme Pires (2007).

Enquanto uma empresa concentra-se apenas em sua própria logística, a cadeia de suprimentos percorre desde o começo até o fim do caminho fornecedor-cliente. Ou

seja, a *Supply Chain Management* pode ser entendida como um conceito evoluído de logística, possuindo uma visão mais ampla e integrada não só de uma empresa, mas de todos que participam do processo: fornecedores, transportadoras, cliente, etc.

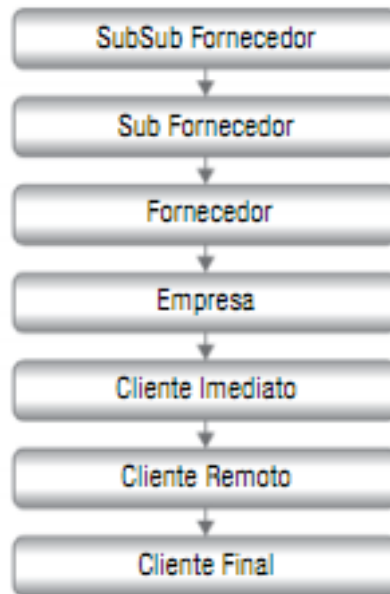


Figura 3 – Cadeia de Suprimentos - Décadas de 70, 80 e 90.

Fonte: RAE (2011)

Uma visão mais moderna da cadeia de suprimentos é a rede de suprimentos, ou *Supply Network*, que pode ser considerada um *upgrade* da cadeia de suprimentos. Segundo Jones (1990), a rede de suprimentos é administração do fluxo de bens e serviços valorizados pelo cliente final, desde a produção da matéria-prima até o produto final que se encontra com o consumidor, com esse fluxo podendo passar por diversas fronteiras, como regiões distintas, empresas e até departamentos dentro de uma organização.

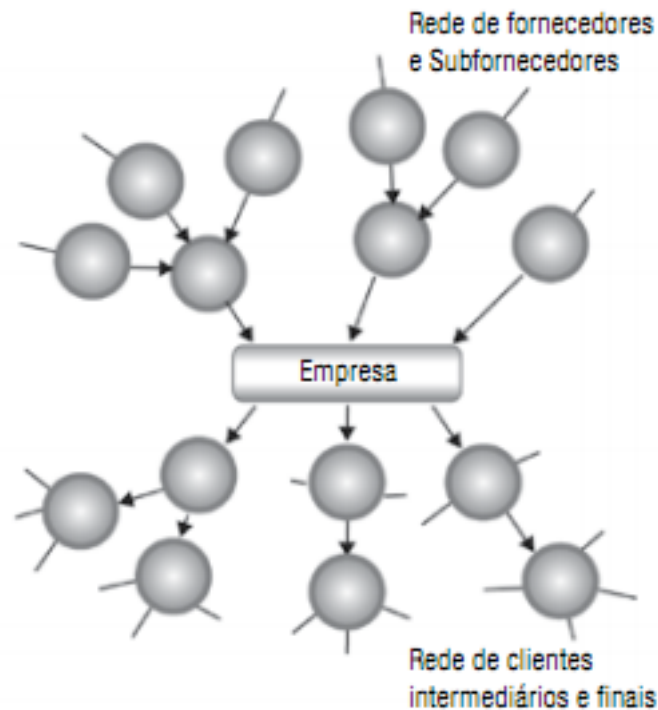


Figura 4 – Rede de Suprimentos - 2000.

Fonte: RAE (2011)

2.2. Logística Empresarial

Segundo Ballou (2006), a logística nada mais é que disponibilizar o bem ou serviço ao consumidor onde, quando e da maneira que o mesmo desejar. Ela corresponde a todas as etapas relativas a esse processo. Simplificando a interpretação de Ballou, Martins e Alt (2000) definiram a logística como a responsável pelo planejamento, operação e controle de todo o fluxo de mercadorias e informação, desde a fonte fornecedora da matéria-prima até o consumidor final. Concluiu então, conceituando a logística como o gerenciamento de todas as etapas necessárias para que o bem ou serviço seja entregue ao consumidor, como a compra, transporte e estocagem de material, fazendo com que esteja disponível ao consumidor conforme seu interesse. É a organização do fluxo de materiais e de informações, a partir do fornecedor até o cliente final, realizando operações que seguem condições pré-estabelecidas.

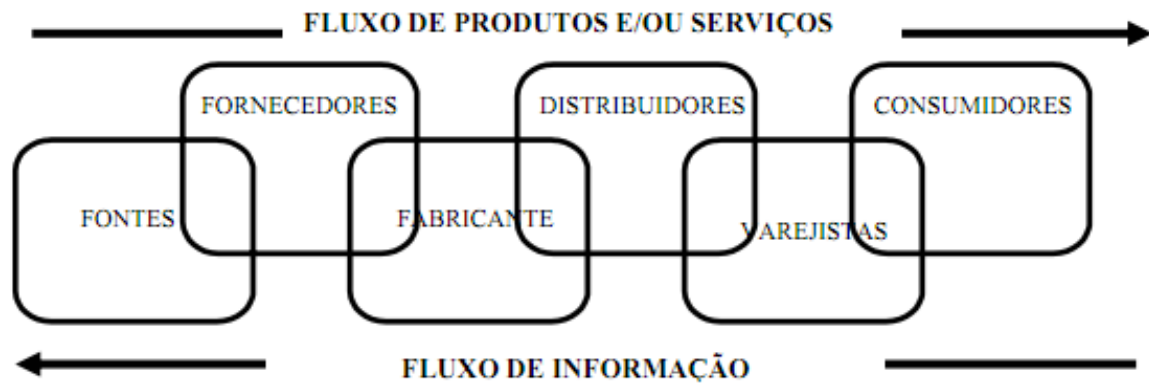


Figura 5 – Exemplo de cadeia logística.

Fonte: 21º ENANPAD (1997)

Antes, pensava-se que a logística empresarial era uma área da empresa que apenas gerava problemas e prejuízos à empresa. Era um setor que só chamava atenção dentro da organização quando havia alguma falha no processo, fazendo com que o produto não chegasse ao seu destino. Atualmente, o pensamento que existe é que a logística é uma área estratégica da empresa, possuindo cada vez mais importância e recebendo mais investimentos, tendo em vista as vantagens competitivas que ela pode fornecer à organização. É uma área chave para a busca da maximização do lucro. Para Fleury (2000), essa visão das empresas sobre a logística, que passou a ser percebida como uma atividade estratégica e com potencial para gerar uma vantagem, ao invés de ser apenas uma simples atividade operacional, foram alteradas incentivadas pelas mudanças econômicas das últimas décadas, como o crescimento do comércio eletrônico e a globalização.

2.3. Gerenciamento de Materiais e Estoque

Dentre as muitas atividades relacionadas à logística empresarial, uma delas é a gestão de materiais e estoque. O controle do nível e rotatividade do estoque é fundamental para que a empresa consiga diminuir os gastos, a partir do momento que o estoque representa apenas custos para a mesma. A empresa não pode possuir um material em excesso desnecessariamente no estoque, pois os gastos com itens como energia, aluguel e outros gastos com as instalações, depreciação e perda, será muito maior do que deveria, contribuindo para o custo total final.

Observe que a empresa não deve ter mais em estoque do que o necessário e não que a empresa não deve possuir grandes estoques. Logicamente, dependendo da demanda e volume de produção da organização, a mesma penderá em possuir uma grande quantidade de estoque. E isso é positivo para ela, pois resulta em diversas vantagens como economia de escala no transporte e também nas compras, pois aumenta o poder de barganha junto ao fornecedor. Além disso a empresa estará protegida contra variações no preço e na disponibilidade do produto. Por sua vez, não ter o produto em estoque também pode sair muito caro, pois a falta de um item pode comprometer toda a produção do produto final, podendo resultar em perda de vendas, depreciação dos outros itens ou perda de credibilidade junto ao cliente.

Para conter esses gastos, foram criadas novas técnicas de gestão que auxiliam na redução dos níveis de estoque e, conseqüentemente, dos custos. Um exemplo é a técnica desenvolvida no Japão denominada *Kanban*. Essa técnica consiste em um sinal que é enviado da empresa que recebe o produto para a empresa que o enviou informando o recebimento da entrega e quando o mesmo se esgota. A partir desse sinal, a empresa fornecedora envia uma nova remessa do produto para suprir a sua falta no estoque. Essa técnica auxiliou no desenvolvimento de uma outra, conhecida como *Just in Time*. Segundo definição de Martins e Alt (2006), *Just in time* trata-se de um método de produção que objetiva disponibilizar os materiais requeridos para produção de determinado produto apenas quando esses materiais forem necessários, reduzindo assim a quantidade de estoque e seus custos.

Existem também métodos que possuem como objetivo o controle e avaliação do estoque, como o PEPS (primeiro a entrar, primeiro a sair) e o UEPS (último a entrar, primeiro a sair). Um exemplo de PEPS é a sua utilização em mercados objetivando evitar o vencimento de produtos. Os produtos mais novos são colocados atrás nas prateleiras, para que o consumidor pegue o que está na frente e, conseqüentemente, o mais antigo.

Um outro método de avaliação de estoque é a análise ABC, onde os materiais que se encontram em estoque são separados em ordem de importância, onde o grupo A é o mais importante, o B é menos importante que o A e o C é o com menor importância. Nesse tipo de análise, é realizada a classificação acordo com o diagrama de Pareto, que classifica de acordo com a quantidade utilizada, importância ou valor do material em questão.

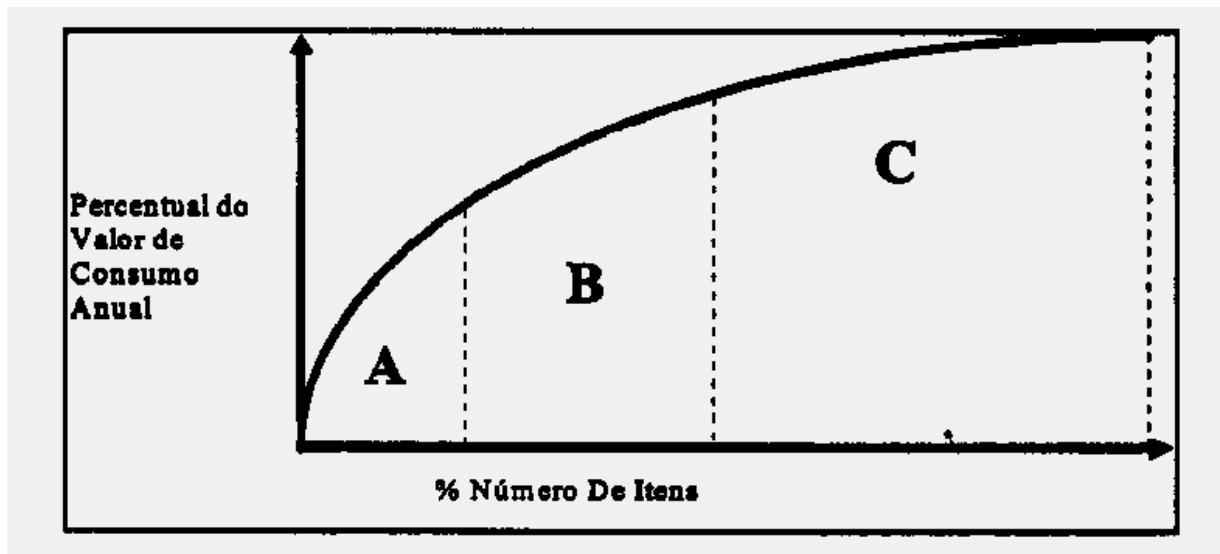


Figura 6 – Exemplo de curva gerada pela análise ABC.

Fonte – Internet – www.kplus.com.br

O estoque pode ser classificado de três maneiras: mínimo, máximo e de segurança. No estoque mínimo, a empresa estoca o mínimo de produtos possível em seu armazém, enquanto no estoque máximo a quantidade de itens estocados retrata o máximo possível da capacidade de manter estoque da empresa. Já no estoque de segurança, a empresa mantém uma quantidade de estoque acima da demanda esperada, se protegendo de variações na demanda, no preço ou de atrasos no tempo de reposição. Esse tempo de reposição, por sua vez, também é conhecido como *lead-time*, que é o tempo total do processamento do pedido, produção dos itens e transporte dos mesmos dentro da cadeia de suprimentos.

2.4. Supply Chain Management

Supply chain management, ou administração da cadeia de suprimentos, como já comentado nesse trabalho, é um conceito evoluído, uma visão mais ampla da logística. A partir desse conceito, a logística deixa de olhar só para a entrega e estocagem do produto para ter uma visão que se preocupa com todos os atores que estão envolvidos no processo: os clientes, funcionários, fornecedores, transportadores e qualquer outro intermediário que faça parte do processo. Segundo Ballou (2006), a logística é um processo dentro de um outro mais complexo, que é a

cadeia de suprimentos. Essa, por sua vez, trata de uma gestão integrada entre as áreas de produção, marketing e finanças, trabalhando de forma cooperativa para definir as necessidades dos clientes a serem supridas.

Desde esse momento, onde as empresas se encontram integradas umas às outras dentro do processo, é preciso que haja um grau de cooperação mais intenso entre as mesmas, para que o caminho seja percorrido com eficiência. Portanto, é necessário que a relação seja amigável ao invés de se manter um confronto, para que a integração seja mantida. A partir dessa integração entre organizações, foram desenvolvidos alguns conceitos para categorizar essa integração. Um *Cluster* é uma cadeia de relações entre as empresas que integram o processo e se encontram fisicamente próxima uma das outras. Elas utilizam essa proximidade em suas localizações e os interesses em comum para obterem vantagens competitivas. Pode-se citar como exemplo de *Cluster* o Vale do Silício, nos EUA, ou o polo de produção de sapatos em Jaú – SP. Já no *Keiretsu*, não é necessário que as empresas estejam fisicamente juntas para obterem a vantagem. O *Keiretsu* é uma rede de empresas com interesses econômicos em comum que se juntam em relacionamentos duradouros, onde existe um grau de confiança altíssimo entre elas. A aliança é tão forte que na maioria dos casos as empresas dentro da rede são acionistas das outras membras. Um exemplo desse tipo de rede é a Sumitomo, que é integrado por empresas como a Mazda e a NEC.

Essa união, porém, podem gerar alguns efeitos negativos onde algo que ocorre dentro de uma empresa pode acabar afetando as outras empresas participantes do processo. Essa influência é conhecida como Efeito Chicote, onde variabilidade de uma demanda aumenta conforme se avança nos níveis da cadeia de suprimentos, comprometendo a regularidade e estabilidade dos pedidos recebidos em todos os níveis da mesma, segundo Chen (2003).

Para diminuir a sua vulnerabilidade diante dessas variações, pode apelar para a compra de empresas dentro de sua cadeia de suprimentos. Na integração vertical é a aquisição de uma empresa em nível diferente na cadeia produtiva, obtendo-se vantagem competitiva na redução dos custos de produção e, com isso, na maximização do resultado. Já a integração horizontal é a compra de um concorrente direto, uma empresa que se encontra no mesmo nível. As vantagens desse tipo de integração, para a empresa compradora, é a eliminação de um concorrente e a obtenção de seu *know-how* e de sua marca. Um exemplo recente de integração

vertical é a união da Shell com a Cosan, que gerou a Raízen, enquanto a compra da Webjet pela Gol é um exemplo de integração horizontal.

3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

3.1. Tipo de Pesquisa

Será realizada uma pesquisa básica do tipo qualitativa, pois o foco do estudo é colher informações a serem interpretadas para entender o impacto dos conceitos logísticos nas empresas pesquisadas. Para isso, será utilizado o método de entrevista individuais, coletando informações com gerentes de restaurantes de Brasília.

A pesquisa será do tipo exploratória. Segundo Trivinos (1987), as pesquisas exploratórias permitem aumentar a experiência do pesquisador sobre o determinado problema. Assim, o investigador busca melhorar seus conhecimentos sobre o que está sendo pesquisado.

3.2. Participantes do Estudo

Participarão da pesquisa os gerentes de três restaurantes que oferecem diferentes modelos de serviço. Será entrevistado o gerente de três restaurantes que oferecem entrega de comida: um restaurante *à la carte* e um *fast-food*. Além desses, será entrevistado também o gerente de um restaurante do tipo *self-service*, que não oferece serviço de entrega.

Foram escolhidos esses três participantes pois se tratam de restaurantes com serviços diferentes, podendo ser observado uma gama maior de conceitos logísticos sendo aplicado.

Para a elaboração desse estudo, foram realizadas entrevistas em três restaurantes:

- San Lorenzo Ristorante: restaurante que serve os clientes no estilo *à la carte* e também através de *delivery*. O restaurante se encontra no bairro Sudoeste. A entrevista foi realizada com o funcionário Ítalo.



Figura 7 – Fachada do San Lorenzo Ristorante.

- China in Box: é um fast-food de comida chinesa que, assim como o San Lorenzo, serve seus clientes através de *delivery* e de venda no balcão. A entrevista foi realizada na franquia da quadra 110 da Asa Norte, com a gerente da loja Zilene.



Figura 8 – Fachada do China in Box.

- Olhos d'Água Restaurante Self-Service: restaurante que trabalha exclusivamente com o estilo *self-service* e se encontra na quadra 216 da Asa Norte. A entrevista foi realizada com a funcionário Lucélia.



Figura 9 – Fachada do Olhos d'Água Restaurante Self-Service.

As entrevistas possuíram como objetivo verificar como funciona a gestão de estoque, fornecimento e entrega de material nesses três diferentes tipos de restaurantes. Dentro de cada um desses três tópicos, existem subtópicos pela qual foram pautados as perguntas. Os dados coletados serão dispostos em quadros e abaixo deles se encontrará a análise dos mesmos.

3.3. Instrumentos de Pesquisa

As informações logísticas que forem apresentadas na pesquisa desse trabalho serão coletadas através de entrevistas verbais, presenciais e individuais com os gerentes dos estabelecimentos, possuindo um roteiro de questionário semi-estruturado que poderá sofrer algumas alterações de um restaurante para o outro, para se adaptar melhor ao que está sendo buscado. Além disso, serão coletados também alguns dados através de observações feitas dentro do restaurante pesquisado.

3.4. Procedimento de Coleta e de Análise dos Dados

A entrevista será realizada pelo pesquisador, através de uma visita pré-agendada ao restaurante participante. A análise também será realizada pelo pesquisador e serão utilizados os dados coletados de forma qualitativa para verificar onde os restaurantes tem conseguido vantagem competitiva através da logística e pontos que ainda podem ser aperfeiçoados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Fornecimento

Nesse tópico, foram realizadas perguntas objetivando entender como é realizada a obtenção de mercadorias desses estabelecimentos, desde o pedido até o transporte e a entrega.

4.1.1 Como é feito o pedido

San Lorenzo	China in Box	Olhos d'Água
Através do telefone com exceção dos vegetais que são comprados de forma presencial.	Os pedidos são realizados exclusivamente pelo telefone.	Todos os produtos são comprados de forma presencial, não havendo a necessidade de realizar pedidos.

Análise da informação: Não há uma integração informatizada entre os fornecedores e os restaurantes entrevistados. Os três fazem os pedidos através do telefone, conforme necessidades do estoque. Apesar de ser a forma mais tradicional de se realizar pedidos, caso alguns fornecedores tivessem acesso aos estoques dos restaurantes, poderiam enviar os produtos assim que chegasse ao limite do estoque mínimo, diminuindo o *lead-time*. No caso do China in Box, foi informado que, como os pedidos são de certa forma padronizados tanto na periodicidade quanto na quantidade, os fornecedores já preparam os produtos para entrega mesmo antes do pedido ser realizado, para que o tempo gasto para a entrega seja menor.

4.1.2 Como é realizada a entrega do pedido

San Lorenzo	China in Box	Olhos d'Água
A entrega é de responsabilidade do fornecedor. No caso dos vegetais, é feita em uma caminhonete de propriedade do restaurante.	A entrega é de responsabilidade do fornecedor.	Todos os produtos são comprados de forma presencial, com exceção das bebidas que são entregues pelo fornecedor.

Análise da informação: Tanto no San Lorenzo quanto no China in Box, as entregas são feitas pelos fornecedores que inclusive custeiam o transporte. Portanto, esses restaurantes conseguem reduzir seus custos com o transporte bem como o risco de perda. Já no Olhos d'Água, os custos de transporte acabam sendo mais altos, pois eles mesmos fazem o transporte dos produtos, tendo que arcar com a compra do veículo, manutenção, mão-de-obra e com perdas, caso ocorra.

4.1.3 qual frequência são realizados os pedidos

San Lorenzo	China in Box	Olhos d'Água
As visitas ao CEASA, para comprar verduras, são realizadas três vezes por semana. Já os produtos dos fornecedores fixo chegam praticamente todos os dias.	Os pedidos são realizados três vezes por semana.	Diariamente vão a mercados que trabalham no estilo atacado e fazem as compras do que será utilizado no dia.

Análise da informação: A frequência de pedidos do San Lorenzo é adaptadas as necessidades do estoque. Fazem os pedidos de produtos variados em diferentes fornecedores conforme demanda. Apesar de essa prática não acarretar diretamente em aumento dos custos, pois transporte é pago pelo fornecedor, essa frequência acaba elevando o nível de retrabalho dos funcionários que, diariamente, necessitam realizar a realização dos pedidos, checagem da entrega e outros trabalhos extremamente operacionais que poderiam ser evitados. No China in Box, os pedidos chegam todos sempre juntos. Com isso, é possível se programar para que não haja o retrabalho comentado no caso do San Lorenzo. Já no caso do Olhos d'Água, as compras são realizadas diariamente, gerando um grande gasto tra ao restaurante. Esses gastos poderiam ser menores caso planejassem antecipadamente a semana e comprassem os produtos para serem utilizados em um prazo maior de tempo, pois assim teriam que ir em uma menor frequência ao mercado.

4.1.4 Como é realizado o controle da entrega

San Lorenzo	China in Box	Olhos d'Água
O material é conferido conforme a nota fiscal no momento da entrega e os dados são colocados no sistema.	O material é conferido conforme a nota fiscal no momento da entrega e os dados são colocados no sistema.	Não há controle de entrega.

Análise da informação: Tanto no San Lorenzo quanto no China in Box, é conferido se a quantidade e o tipo de produto entregue estão conforme o que foi solicitado. Após a conferência, eles inserem a informação em seus sistemas de gestão de estoque para validar a entrada do material. No restaurante Olho d'Água não é realizado qualquer tipo de controle quanto ao recebimento de mercadoria, com exceção das bebidas que são conferidas no momento da entrega.

4.1.5 Qual é o *lead-time*

San Lorenzo	China in Box	Olhos d'Água
<i>Lead-time</i> de dois dias.	<i>Lead-time</i> de um dia.	<i>Lead-time</i> de duas horas.

Análise da informação: O Olhos d'Água não possui *lead-time* pois não realizam pedidos, eles mesmos fazem o transporte.

4.2 Estoque

Essa parte da entrevista teve como finalidade verificar como os restaurantes tem gerido seus estoques. Foi perguntado aos entrevistados quais técnicas e sistemas são utilizados para o controle do estoque.



Figura 10 – Estoque do San Lorenzo Ristorante.

4.2.1 Controle de entradas e saídas

San Lorenzo	China in Box	Olhos d'Água
Controle realizado através dos <i>softwares</i> Colibri e Girassol.	É realizado por um sistema proprietário do franqueador.	Não há controle.

Análise da informação: O San Lorenzo utiliza dois sistemas integrados entre si para realização do controle do estoque. O Girassol realiza o controle do estoque em si, registrando as entradas e os níveis de estoque. O Colibri é um sistema que gerencia os pedidos do restaurantes. Quando um pedido é inserido no Colibri, ele automaticamente se comunica com o Girassol que, por sua vez, dá baixa do produto que foi utilizado no estoque. O China in Box funciona de forma semelhante, porém o sistema utilizado é exclusivo da marca. O restaurante Olhos d'Água possui estoque apenas de bebidas e não realiza controle algum sobre este, apenas guardando-as em um *freezer* sem controlar a saída dos produtos.

4.2.2 Reabastecimento do estoque

San Lorenzo	China in Box	Olhos d'Água
É realizado um novo pedido quando o estoque chega num nível que é aproximadamente o suficiente para cobrir o <i>lead-time</i> . Não definem estoque máximo.	É reabastecido três vezes por semana, independente dos níveis de estoque dos produtos. Não definem estoque máximo.	As bebidas são reabastecidas duas vezes por semana. Os alimentos são comprados diariamente.

Análise da informação: No San Lorenzo é solicitado o reabastecimento quando o estoque chega ao nível mínimo, que é o suficiente para cobrir os dois dias de *lead-time* imposto pelos fornecedores. Segundo informação, os queijos são reabastecido aproximadamente duas vezes por semana, enquanto as carnes fica na média de dois reabastecimentos por mês. No China in Box, o reabastecimento é feito de forma periódica, comprado para ser utilizado em, no máximo, uma semana. Mas os pedidos são realizados visando uma utilização em dois ou três dias, que é o intervalo médio entre um reabastecimento e outro. O restaurante só faz pedidos fora do prazo pré-estabelecido caso o nível do estoque atinja um nível muito baixo, perto do estoque mínimo que cobre o *lead-time*. O Olhos d'Água não mantém estoque de alimentos e, por esse motivo, é reabastecido diariamente. Quanto às bebidas, eles às compram quando o representante da marca visita o restaurante. Caso julguem ser necessário, realizam o reabastecimento. Esse reabastecimento ocorre duas vezes por semana.

4.2.3 Controle de vencimento

San Lorenzo	China in Box	Olhos d'Água
Os produtos são separados conforme a validade. É utilizado a técnica PEPS como método operacional aliado com a alta rotatividade dos produtos.	A informação da validade dos produtos é inserida no sistema de controle. Além disso, usam a técnica PEPS como método operacional para a utilização dos mesmos.	Não realizam controle.

Análise da informação: Tanto no San Lorenzo quanto no China in Box, a principal técnica para evitar o vencimento é a PEPS (primeiro a entrar, primeiro a sair) como

método operacional para evitar o vencimento. No San Lorenzo, por exemplo, ao chegar uma nova remessa de ricota, eles as colocam no fundo do *freezer*, abaixo das antigas que serão utilizadas primeiro. Além disso, contam também com a ajuda da alta rotatividade dos produtos justificada pelo alto grau de uso dos mesmos, que evita a perda desses por demora na utilização. No China in Box, quando os produtos são inseridos no sistema no momento do reabastecimento, é informado também o vencimento dos mesmos para maior controle. No Olhos d'Água não há a necessidade de haver um controle de vencimento dos produtos, pois o restaurante é reabastecido todos os dias.

4.3 *Delivery*

Finalizando a entrevista, foi perguntado sobre o processo de *delivery*, como é realizada a entrega dos produtos ao cliente final. O restaurante Olhos d'Água não oferece serviço de *delivery*, portanto não estará presente nessa seção.

4.3.1 Preservação da qualidade do produto

San Lorenzo	China in Box
As embalagens utilizadas são desenvolvidas para manter a qualidade e a temperatura do alimento. Além disso, cada guarnição vem em um recipiente separado, para que os alimentos não cheguem misturados.	Também são utilizadas embalagens térmicas para manter a temperatura do produto.

Análise da informação: Em ambos os restaurantes são utilizadas embalagens especiais para que o produto chegue em condições parecidas de qualidade parecida com a que é entregue no salão do restaurante. No San Lorenzo possuem embalagens especiais também para as bebidas, inclusive vinhos.

4.3.2 Agilidade no atendimento do pedido

San Lorenzo	China in Box
Pedido é registrado no sistema Colibri e possui uma cozinha independente para ele.	Pedido é registrado no sistema e vai para a cozinha. A cozinha do restaurante possui quatro cozinheiros sendo dois exclusivos para o <i>delivery</i> .

Análise da informação: Ambos restaurantes possuem atendimento separado para o *delivery*, colaborando para uma entrega mais rápida.

4.3.3 Transporte

San Lorenzo	China in Box
A entrega é feita através de motos e, dependendo da demanda, de carros. O serviço de entrega é próprio do restaurante.	Entrega realizada através de motos. O serviço é terceirizado.

Análise da informação: No San Lorenzo, a entrega é realizada por motos, mas quando a demanda está muito alta e as motos não dão conta, possuem carros para auxiliar na entrega. O motoqueiros são todos contratados pelo restaurante, recebendo salário fixo e o valor pago pelas entregas. Por esse motivo, o serviço de entrega é gratuito para moradores do mesmo bairro do restaurante (Sudoeste), porém pago para áreas mais longe. No China in Box a entrega é realizada exclusivamente por motos. O serviço é terceirizado e o valor do transporte é pago pelo cliente.

5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

A logística possui um papel importante em qualquer organização, porém sua importância nos restaurantes não se mostrou como prioridade dos administradores. Como pôde ser observado, os restaurantes que possuem um nível maior de sofisticação foram os que demonstraram maior maturidade administrativa.

5.1 Fornecimento

Foi observado que, no que tange a parte de fornecimento, o China in Box foi o restaurante que apresentou a logística mais sólida, até porquê é uma grande cadeia de restaurantes que possui parcerias com vários fornecedores já padronizados assim como um sistema informatizado muito mais maduro. Esse reflexo é observado no menor *lead-time* entre os restaurantes entrevistados, além de não serem os responsáveis pela entrega do material, diminuindo os custos e os riscos. Por sua vez o fato das entregas serem programadas, realizadas periodicamente, facilita na hora de criar o planejamento do restaurante. Mas por ser uma rede de restaurantes de grande tamanho, poderiam possuir um sistema que integrasse seu estoque com o de alguns fornecedores, para que o reabastecimento fosse ainda mais otimizado.

O San Lorenzo possui um *lead-time* muito alto para o tipo de produto comercializado. Além disso, não possuem fornecedores fixos para as verduras, gastando tempo de seus funcionários e gastos com transporte para a aquisição desse material. Também não existe uma periodicidade na realização dos pedidos, o que pode ocasionar confusão na gestão do estoque.

Como o Olhos d'Água trabalha com uma maneira diferente de servir o cliente, o estilo *self-service*, sua gama de produtos oferecidos ao cliente acaba sendo mais ampla do que restaurantes com cardápio fechado, como o San Lorenzo e o China in Box. Por esse motivo, o proprietário da empresa decidiu reabastecer o restaurante diariamente, o que gera um custo muito maior para si próprio. Além desse reabastecimento frequente, as compras são realizadas em mercados que geralmente possuem preços mais altos que fornecedores específicos dos produtos, aumentando novamente os custos. A única vantagem que é obtida através desse

método é a não manutenção de estoque, diminuindo os gastos com o estoque e perdas.

5.2 Estoque

No que tange o assunto estoque, percebeu-se que o San Lorenzo e o China in Box trabalham de maneira muito similar. O controle de entradas e saídas desses restaurantes é feito por sistemas informatizados, que registram todas as entradas de material no estoque e a utilização delas. Além disso, há um cuidado para que pedido de reabastecimento seja feito antes que o estoque mínimo seja atingido, para que o restaurante não fique sem estoque enquanto aguarda o transporte da nova remessa de material. A gestão desses restaurantes se difere no controle de vencimento dos produtos em estoque. Apesar de ambos usarem a técnica PEPS para utilização do material, o San Lorenzo faz um controle manual dos vencimentos, separando os produtos por lote, enquanto o China in Box insere o vencimento dos produtos no sistema informatizado, onde essa informação fica atrelada ao produto nesse sistema.

Como os produtos no Olhos d'Água são utilizados no mesmo dia que comprados, eles não mantêm estoque algum e, portanto, também não fazem controle de validade. O único estoque mantido é o de bebidas, mas não existe controle algum sobre este. Assim que recebem as bebidas, as colocam dentro de um freezer mas não fazem contagem das saídas e nem controlam a validade dos produtos. Essa prática não é interessante pois pode haver vazamento de produtos do estoque, além de que produtos com menos saída podem estragar sem que os funcionários percebam.

5.3 Delivery

Dentre os restaurantes estudados, apenas o San Lorenzo e o China in Box oferecem essa modalidade de venda. O funcionamento de ambos acerca desse tema também é muito similar. Em ambos restaurantes, são utilizadas embalagens especiais para conservar a qualidade e a temperatura do alimento durante a entrega. O San

Lorenzo, por ser um restaurante mais fino, vai além dessa prática, separando os alimentos em diferentes embalagens, além de oferecer também proteção para bebidas e embalagens e sacolas de qualidade diferenciada. A qualidade da entrega do San Lorenzo ajuda na fidelização de clientes que costumam pedir alimentos para entrega, pois a qualidade dos materiais utilizado na confecção das embalagens demonstram um certo capricho e investimento, o que impacta os clientes acostumados com o constante desleixo existente nessa modalidade.

Ambos os restaurantes possuem funcionários exclusivos para o *delivery*, para que a entrega desses pedidos tenha a mesma prioridade e agilidade que os pedidos feitos no salão, consequentemente diminuindo o *lead-time* e aumentando a satisfação do cliente.

O San Lorenzo mantém seus próprios funcionários para entrega dos produtos, o que acaba sendo uma vantagem para os clientes que costumam pagar menos ou, dependendo da localização, nada pelo serviço de entrega. Por outro lado, essa comodidade para o cliente acarreta em custos mais altos ao restaurante, que deve pagar esses funcionários e muitas vezes acaba subsidiando o custo da entrega. A realização da entrega dos pedidos do China in Box é realizada por motoqueiros de uma empresa terceirizada, diminuindo os custos do restaurante com esse serviço de entrega.

5.4 Recomendações

Finalizado o trabalho, foram observados alguns pontos positivos na gestão dos restaurantes, mas também foi possível identificar algumas deficiências que devem ser trabalhadas. Recomenda-se que os administradores se aprofundem no estudo da logística empresarial, dando foco aos seguintes assuntos:

- No San Lorenzo deveria haver um planejamento do uso dos materiais para que o reabastecimento ocorra de forma periódica. Dessa maneira, os fornecedores estariam mais preparados para atender os pedidos e o *lead-time* acabaria sendo menor. Além disso, diminuiria o excesso de retrabalho que está ocorrendo.

- O China in Box deveria possuir um sistema onde os fornecedores, no momento do reabastecimento, pudessem acessar o estoque atual do restaurante para saber quanto de cada produto deve ser enviado ao restaurante. Novamente o *lead-time* e o retrabalho dos funcionários seria menor, pois assim os fornecedores não necessitariam aguardar a ligação do China in Box solicitando o reabastecimento e informando a quantidade desejada, enquanto os funcionários não necessitariam realizar a contagem do estoque e as ligações aos fornecedores.
- O restaurante Olhos d'Água deveria estudar a chance de possuir alguns fornecedores fixos para poder pagar um valor menor pela sua matéria-prima. Além disso, caso se programem antecipadamente, é possível realizar as compras visando a utilização dos produtos durante mais dias ao invés de apenas um, diminuindo os gastos com transportes que atualmente é realizado diariamente.

REFERÊNCIAS

- ABRASEL-DF. Disponível em: <<http://www.abraseldf.com.br/noticias/item/181>>. Acesso em: 13 dez. 2011
- ALT, P. R. C. & MARTINS, P. G. **Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais**, 3ª ed. Guarulhos: Saraiva, 2011.
- BALLOU, R. H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos/Logística Empresarial**, 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- CHEN, Y. F.; DREZNER, Z.; RYAN, J. K. & SIMCHI-LEVI, D. **The Bullwhip Effect: Managerial Insights on the Impact of Forecasting and Information on Variability in a Supply Chain**. In: **Quantitative Models for Supply Chain Management**, 6ª ed. Boston: Kluwer Academic Publishers, 2003.
- FLEURY, P. F.; WANKE, P. & FIGUEIREDO, K. F.. **Logística Empresarial: a Perspectiva Brasileira**, 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- JONES, C. **Strategic supply network management**, 1990. Trabalho apresentado à Fifth International Conference of the Operations Management Association, Inglaterra, 1990.
- MACHLINE, C. **Cinco Décadas de Logística Empresarial e Administração da Cadeia de Suprimentos no Brasil**. Revista de Administração de Empresas, v. 51, n. 3, p 227-231, 2011.
- TRIVINOS, A. N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a Pesquisa Qualitativa em Educação**. São Paulo: Atlas, 1987.
- WOOD JR., T. & ZUFFO, P. K. **Supply Chain Management: Uma Abordagem Estratégica Para a Logística**. Anais do 21º ENANPAD. Rio das Pedras, 1997.

APÊNDICES

Roteiro da Entrevista:

01 – Fornecimento

Como é feito o pedido?

Como é realizada a entrega?

Qual o *lead-time*?

Com qual frequência vocês fazem pedidos?

Como é realizado o controle da entrega?

02 – Estoque

Como é realizado o controle de entrada e saída de materiais?

Como é realizado o controle quanto à validade dos produtos?

Vocês definem qual deve ser o estoque mínimo e estoque máximo? Quando é definido que o estoque deve ser reabastecido?

03 – *Delivery*

Como é feito para manter a qualidade do produto?

Como é feita a preparação do produto?

Como é feita a entrega?