



LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO
RIO GRANDE DO NORTE

MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS

Autor: Gilmar Ferreira Garcia

Orientadora: Prof. M. Sc Catarina da Silva Souza

Caso de Ensino em Administração: JUKE BOX

Natal / RN

Março - 2010

JUKE BOX

Resumo:

O Juke Box, casa eclética com dois ambientes distintos, um bar e um pub com estilos joviais e uma gastronomia muito valorizada, sendo inaugurado em setembro de 2009. A administração é conjunta, composta por três sócios, que possuem partes iguais, estabelecidas em contrato. Na fase de planejamento da empresa a *chefe* de cozinha Marina Pantoja foi contratada para colaborar na implantação de todo funcionamento da cozinha: Contratação e treinamento dos funcionários, criação de cardápio elaborado e petiscos diferenciados, com os preços de custo dos pratos e sugestões de preço final. Com base nos dados colhidos entre os meses de novembro de 2009 a fevereiro de 2010 descreve-se uma situação real dessa empresa, a partir das observações e do ponto de vista da *chefe* Marina Pantoja alguns questionamentos foram levantados: qual o melhor caminho a seguir, quando o espaço físico da cozinha é reduzido para o armazenamento da matéria-prima? Como erradicar problemas originados em uma cozinha mal elaborada? Quais ferramentas de controle devem ser adotadas para uma cozinha que não possua um bom planejamento de compras?

Palavras-Chaves: Gestão de Cozinha; Controle de Estoque; Fluxo de Processos.

JUKE BOX

Abstract:

The Juke Box, an eclectic house with two distinct ambient, a bar and a pub with teen style and refined gastronomy, was inaugurated in September, 2009. Its administration is done by a group, composed of three partners who have the same part in the business, established in a formal contract. In the planning phase of the business, the chef Marina Pantoja was hired to collaborate with the kitchen performance planning: employees hiring and training, production of an elaborated *menu* with distinct delicacy, with meals cost prices and suggestions to the billing cost. Based on data gathered among months from November, 2009 to February, 2010, it is possible to describe a real situation of this company. Throw Marina's Pantoja observations and viewpoint some questions were detached: what is the best thing to do when the kitchen area is reduced to raw material storage? How is possible to eliminate troubles originated from a wrong planned kitchen? Which control tools must be adopted for a kitchen that does not have a good purchase planning?

Indexes terms: Kitchen manage; Stock control; Processes Flow.

Introdução

Marina Roriz Carvalho Pantoja, 24 anos, nasceu em Macaé - Rio de Janeiro e reside em Natal há 9 anos. Estudante do 9º período da graduação em Nutrição, cozinheira profissional certificada pelo Hotel-Escola Senac Barreira Roxa, trabalhou como *chef* no Bistrot Bom Brasil, no período de março a agosto de 2007; estagiou na área de nutrição na GRSA, unidade Vicunha Têxtil S/A, de agosto a outubro de 2009, como também, cozinhando para eventos diversos, festas de empresas, elaboração de bolos para aniversários e casamentos. O Bom Brasil, bistrot, no qual trabalhou assim que terminou o curso do Senac, localizava-se na praia de Ponta Negra, Natal/RN. Um dos clientes era Diogo das Virgens (futuro sócio do Juke Box), que frequentava o bistrot pela qualidade da comida e proximidade com a sua casa. Marina já o conhecia, mas nesta fase, a amizade deles se estreitou.

Quando Diogo e mais dois amigos começaram a planejar a abertura de um bar, ligaram para Marina, fazendo o convite para elaboração do cardápio, pois nenhum dos sócios possuía experiência com cozinha, e foram orientados que precisariam de alguém para implantar todo o funcionamento da cozinha e treinar os funcionários a serem contratados.

Os sócios e Marina tiveram uma reunião e definiram o perfil que iriam assumir (pratos bem elaborados e bem apresentados), o público-alvo (deveria englobar um público mais adulto no *happy-hour* e mais jovem no *pub*) e delimitaram a quantidade de opções de petiscos e alguns detalhes quanto ao funcionamento da cozinha, como por exemplo, quantidade de funcionários e esquema do pré-preparo. Tudo bem definido fecharam o contrato no qual, Marina deveria criar e apresentar o cardápio elaborado, com os preços de custo dos pratos, sugestões de preço final e a implantação da cozinha com o treinamento dos funcionários.

A História da Empresa

O projeto do Juke Box já se encontrava delineado há algum tempo, uma vez que era desejo antigo do advogado Gustavo Marinho ser proprietário de um bar. De posse desse anseio apresentou a idéia aos amigos e futuros sócios Diogo das Virgens, publicitário e músico da Banda D´Vibes, e Cristiano Medeiros, também publicitário e DJ. A proposta foi imediatamente aceita por estes, uma vez que vislumbraram a oportunidade de investirem no próprio negócio e de crescerem financeiramente, fugindo assim da limitação de só trabalharem como músicos contratados.

Com o amadurecimento da idéia em abril de 2009 passaram a pesquisar um local no Bairro de Petrópolis, e por meio de uma amiga em comum souberam que o Bar Botelha estava a venda. Mantidos contatos com as proprietárias fecharam o negócio em julho de 2009. Fizeram uma grande reforma, transformando completamente o espaço, buscando com isso eliminar alguma rejeição que os clientes pudessem ter do espaço anterior e preencher as lacunas que observaram em outros bares da cidade.

Em setembro de 2009, o Bairro de Petrópolis ganha o Juke Box - nome inspirado no equipamento musical que funciona à base de moedas. Uma casa eclética, com opções para todos os gostos e um diferencial interessante de dois ambientes distintos: O bar que funciona de terça a domingo, onde a gastronomia é muito valorizada com petiscos inovadores nas suas apresentações e combinações de ingredientes, com música ao vivo e mesas de sinuca. O *pub* funciona as sextas e sábados e é climatizado, com música ao vivo e DJ's, também, pode ser usado para eventos diversos. No piso superior – o fumódromo – também faz sucesso entre o público.

Forma de Administração

A Empresa tem uma administração conjunta, onde os sócios têm partes iguais estabelecidas em contrato, conversam bastante na tomada de decisões e se não chegarem a um consenso a opinião de dois sócios sobrepõe a do terceiro. No dia-à-dia, dividem tarefas; onde Diogo é responsável pela parte financeira como bancos, pagamentos diversos e controle contábil, Gustavo pela manutenção da casa e compras de hortifrutis e carnes, Cristiano cobre a contratação de atrações e bandas, compras de bebidas e o fechamento final do bar e do pub.

Gestão dos Funcionários

Como os sócios não tinham experiência em gestão de pessoal, contrataram o Sr. Edson Andrade como Gerente administrativo, este tem uma grande experiência na área, pois já trabalhou exercendo a função em alguns bares da cidade como o Seven Pub e o Dom Café. Os sócios supervisionam, mas o Sr. Edson tem autonomia na tomada de decisão no funcionamento da casa e na gestão de pessoas.

A seleção e contratação dos funcionários foram feitas pelos proprietários, juntamente com o gerente. Os critérios utilizados foram indicações, experiências profissionais dos contratados. O treinamento e a implantação da cozinha foram orientados pela *Chef Marina Pantoja*.

O Juke box tem funcionamento distinto para os dois ambientes. No bar tem 11 funcionários fixos, sendo 01 gerente, 01 cozinheiro, 01 auxiliar de cozinha, 01 ASG, 01 auxiliar de ASG, 01 caixa, 01 barman, 02 garçons, 01 auxiliar de administração e 01 auxiliar de manutenção. O salário é compatível com o que é pago pelo mercado. Todos possuem carteira assinada e a comissão de 10% recebida e dividida entre todos os funcionários. Já o pub, por funcionar apenas dois dias da semana, é contratada equipe temporária.

Estratégia de Marketing

A estratégia de marketing adotada pelos proprietários vale a pena ser ressaltada, pois, mesmo com uma verba mínima, eles buscaram o que é denominado “marketing viral”, custo baixo e uma mídia eficaz. Contratarem uma assessoria de imprensa para a inauguração, depois, contrataram o Bob Flesh que tem uma página na web e que trabalha da seguinte maneira: fotografa seus clientes e joga semanalmente em sua página na internet. Criaram uma comunidade do Juke Box no orkut, fecharam parceria com uma Empresa de promover que possui uma rede de relacionamentos considerável na cidade, estes se encarregam da divulgação das festas e participam da bilheteria do *Pub*.

Problema

Na implantação da cozinha a *Chef* Marina Pantoja percebeu que o espaço físico era reduzido para o armazenamento da matéria-prima da cozinha, tanto no que diz respeito aos produtos não perecíveis, normalmente estocados em despensas, quanto aos perecíveis, hortifrutis, laticínios, molhos pré-preparados, etc. Tal problema dificulta a elaboração de um estoque e de uma sistemática no planejamento de compras, além disso, o estabelecimento lida com um serviço *à la carte*, o qual apresenta como principal característica a sazonalidade no fluxo de saída de pratos.

Uma cozinha que não possua um planejamento de compras, ou mesmo que possua um mal elaborado, tende a gerar problemas de ordem administrativa, Dentre eles, podemos citar:

I - Aquisição de insumos de forma improvisada, sem pesquisa de preço, o que redundando em custos de produção mais elevados e até mesmo falta de matéria-prima, obrigando a restrição de atendimento ao cliente, o que pode produzir a insatisfação deste e a consequente perda de credibilidade no mercado;

II – A dificuldade de se manter um padrão organoléptico da produção, já que possivelmente chegarão produtos de marcas diferentes;

III - Desperdício de matéria-prima por perecimento;

A falta de planejamento acaba gerando custos elevados muitas vezes não previstos, funcionários trabalhado sob pressão e estresse, dentre outros.

NOTAS DE ENSINO

Fontes dos Dados

Os dados primários foram obtidos através de observação e entrevistas com os proprietários da empresa, como também, com a *Chef* de Cozinha Marina Pantoja. Para garantir a veracidade e fidelidade das informações os proprietários foram consultados, autorizando a publicação do caso em sua íntegra. O estudo do Juke Box ocorreu no ano de 2009 e os dados foram colhidos entre os meses de novembro de 2009 a fevereiro de 2010.

Sugestões para Discussão do Caso

Este caso pode ser lido em 30 minutos em sala de aula. Sugere-se a sua aplicação em curso de graduação e/ou especialização em administração e gestão de empresas, especialmente em gestão de empreendimentos turísticos, entretenimentos e similares. Nota-se a importância da sequência dos passos: a) Explicação sobre a empresa (restaurantes ou bares) e o uso dos conceitos da área; b) leitura individual; c) discussão em pequenos grupos; d) discussão das alternativas em plenária; e) apresentação dos temas pelo professor, suas orientações e fechamento.

Questões para Discussão

- 1) Com base nas informações apresentadas, identifique os pontos impulsores e restritivos da empresa no seu atual estágio, em especial da gestão de cozinha.
- 2) Que estratégias de gestão de cozinha devem ser adotadas pela empresa?
- 3) Como a literatura em gestão de bares e comportamento organizacional contempla os problemas apresentados no caso?

ANÁLISE DO CASO

Estratégia de Gestão

Pode-se começar a discussão do caso, abordando a gestão de um bar no contexto organizacional, considerando o estágio em que a empresa se encontra.

A administração de qualquer empresa deve ter como base um planejamento de forma organizada, uma equipe definida e treinada, como também, um controle durante todas as etapas do processo para que os objetivos sejam alcançados.

O grande valor de uma empresa é ter as pessoas certas nos lugares certos, características que podem ser desenvolvidas através de treinamentos periódicos (Sebrae ES, 2006), lembrando que não só os funcionários devem ser treinados, mas também, o

dono do empreendimento deve sempre se atualizar para se manter competitivo no mercado (Sebrae ES, 2006).

Em se tratando de um bar, que trabalha com pessoas e para pessoas, deve-se fazer com que as expectativas da equipe se transformem em uma experiência positiva, através de treinamento, motivação e reconhecimento (Fonseca, 1999), destacando que esses são fatores que não podem faltar no relacionamento entre o gestor e sua equipe (Fonseca, 1999).

A administração de um bar assemelha-se muito à linha de produção de uma indústria, obedecendo a muito dos princípios que se aplicam ali, como, Planejamento, organização, direção e controle, constituindo assim, as funções administrativas (Abreu, 2007).

Os três grandes pilares do serviço de alimentação e bebida são: O ambiente com todo o conjunto humano e físico, o serviço que deve estar adequado ao conceito e proposta da casa e o cardápio que deve estar em sintonia com os demais (Horta, 1999).

Público Alvo

O público alvo é parte importantíssima neste seguimento, através da localização do estabelecimento, da decoração e música, é possível determinar os clientes do bar, que poderão variar de faixa etária, estilo de vida ou classe social (Sebrae ES, 2006).

O público consumidor é bastante abrangente, portanto, escolher o alvo, conhecer a faixa etária, hábitos alimentares e faixas salariais são alguns dos itens necessários para esta definição, o diferencial é a qualidade e variedade dos produtos e bom atendimento (Sebrae RJ, 2008).

Localização

A escolha do local e do espaço físico necessário para instalação do bar é uma decisão muito importante para o sucesso do empreendimento.

A localização ideal é aquela com boa concentração de pessoas, fácil acesso e boa segurança, visto que o ponto alto do funcionamento é à noite. É preciso analisar os imóveis disponíveis, o poder aquisitivo da população e o nível dos concorrentes (Sebrae RJ, 2008).

Consulta do local junto à Prefeitura é o primeiro passo para avaliar a implantação do negócio, como também, contrato bem definido, custo do aluguel, acesso fácil para os clientes e ser um ponto de vendas atrativo (Sebrae ES, 2006).

Estrutura

Consultar o arquiteto e o decorador resulta em economia, pois são eles que na fase de obras orientarão em fatores como ergonomia, fluxo de operação, cores que estimulam apetite e provocam animação (Sebrae ES, 2008).

Gestão de Cozinha

A cozinha deve ter uma localização estratégica, com fácil acesso para os funcionários que vêm do salão, a fim de comandar ou levar produtos, e deve ser separada por portas para evitar que passem odores e barulho (Maricato, 2007), além disso, precisa ter ligação com outras dependências, como despensas, câmara frigorífica, estoque e sistema de exaustão (Maricato, 2007).

A cozinha é o coração de uma empresa que presta serviço de alimentos e bebidas, no seu planejamento o proprietário deve buscar assessoria de um arquiteto, junto com *Chef* de cozinha, para dimensionar os espaços e equipamentos (Maricato, 2007).

Através dos três pontos de controle, que são: preparação, cozimento e conservação, é possível assegurar a qualidade dos alimentos, atingindo as expectativas e satisfação dos clientes (Ninemeier, 2000).

É fundamentais que sejam selecionadas pessoas com mão-de-obra qualificada, habilidades específicas para as atividades que desenvolverão na cozinha (Sebrae ES, 2006).

Funcionários qualificados e treinados devem ser responsáveis pela integridade, excelência e atratividade dos alimentos e bebidas que serão servidas aos clientes (Ninemeier, 2000).

O cardápio com menos opções para o cliente facilita o controle do estoque. Mas se quiser variedade, o ideal é alterá-lo semanalmente em alguns itens, lembrando aos garçons as composições dos pratos (Sebrae ES, 2008).

Atenção especial deve ser dirigida aos materiais de limpeza. Só deverão ser comprados produtos especificados e aprovados pelas autoridades sanitárias, evitando assim contaminação e efeitos colaterais (Teixeira, 2006).

Recomenda-se a implantação de um sistema de controle das condições de higiene dos equipamentos, utensílios, uniformes e superfícies da cozinha, mantendo a qualidade dos alimentos (Teixeira, 2006).

Compras

É recomendável que o proprietário faça as compras dos alimentos e bebidas e que esteja presente na hora da entrega dos pedidos, checando a qualidade e a quantidade dos produtos.

Se não houver um funcionário honesto para receber as mercadorias na hora da entrega, fornecedores que agem de má fé podem entregar produtos com peso inferior, ou até mesmo embalagens vazias, causando prejuízo para a empresa. (Maricato 2007).

Estoque

Os espaços devem ser adequados e arejados, os produtos devem ser estocados nas menores quantidades possíveis, evitando deterioração e vencimento. Produtos perecíveis, não perecíveis, alimentos e bebidas devem ser estocadas separadamente (Maricato, 2007). Ao estoque devem ter acesso apenas funcionários de estrita confiança, dando baixa no sistema do produto retirado (Maricato, 2007).

A Maior parte dessas regras são exigências legais, mas devem ser observadas, principalmente em benefício da qualidade e da higiene.

Estoque Mínimo

É importante a implantação do sistema de estoque mínimo ou estoque de segurança, de proteção ou de reserva, pois, quando se fala em estoque mínimo, além da demanda por uma quantidade pequena de produtos estocados devido à falta de espaço físico para armazená-los, quanto menor o estoque, menor o capital investido na unidade produtora de refeições.

O estoque mínimo deve ser calculado levando-se em conta o consumo médio de determinado produto durante um período de tempo a ser analisado e os dias necessários para se executar o pedido e receber o produto.

Calcula-se, então:

$$\text{ESTOQUE MÍNIMO} = \text{PRAZO DE REPOSIÇÃO DE EMERGÊNCIA} \times \text{CONSUMO MÉDIO}$$

Como se trata de um serviço *à la carte*, faz-se uma média da saída dos pratos e, de acordo com os ingredientes necessários para a produção daquela determinada receita, calcula-se a quantidade média diária de cada item utilizado na cozinha. Por exemplo: Se quiser calcular a quantidade de tomate necessária para um dia, pega-se a média de saída de cada prato que utiliza tomate na sua preparação, multiplica-se pela quantidade de tomate que é utilizada em cada receita e soma-se tudo no final. Uma vez com a lista de todos os produtos utilizados na cozinha e as quantidades médias necessárias para um dia, arrola-se os produtos de acordo com o fornecedor a ser contactado. Cada fornecedor de acordo com a sua demanda de entregas trabalha com um tempo hábil para atender aos

pedidos de seus clientes, por exemplo, a Ceasa trabalha com entrega diária, Já a Uvifrios pede um prazo de dois dias para entrega. Depois de estabelecido o tempo necessário para a entrega de pedidos com cada fornecedor, define-se a frequência de requisição das compras e, conseqüentemente, o estoque necessário até a nova reposição.

Sendo assim, fica estabelecida a quantidade mínima de cada produto a ser estocado. Para manter o estoque, já que se trabalha com uma média, é importante definir uma margem de segurança. Para isso, a cada dia de requisição, conta-se o estoque a fim de levantar a quantidade que falta para atingir o estoque mínimo determinado para o produto. Nesse sistema de reposição de estoque é imprescindível o treinamento dos funcionários para que estes observem a validade dos produtos e adotem sempre o sistema PVPS (primeiro a vencer primeiro a sair), já que mercadorias mais antigas na casa não são necessariamente aquelas que irão vencer primeiro.

Controle

Toda empresa deve ter uma forma permanente de controle sobre fluxos e números de todos os setores, incluindo os de ativos, matérias, financeiros, estoque, desperdícios, através de métodos sistemáticos de trabalho com relatórios ou amostragem (Maricato, 2007).

Aspectos Legais

Para que uma empresa possa iniciar suas atividades, é necessário que esteja devidamente legalizada, ou seja, registrada em determinados órgãos nos âmbitos federais, estaduais e municipais (Sebrae RJ, 2007).

Dependendo da atividade a ser desenvolvida é importante verificar os aspectos específicos dessa atividade, através da Resolução DRC nº 216, de 15 de setembro de 2004, da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) (Sebrae RJ 2007).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABREU, Edeli Simioni de. **Gestão de unidade de alimentação e nutrição: um modo de fazer**, 2. ed. São Paulo: Editora Metha, 2007.

FONSECA, Marcelo Traldi (1999) **Tecnologia: Gerencias de Restaurantes**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 1999.

MARICATO, Percival (2007) **Como montar e administrar bares e restaurantes**, 7ª ed. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2007.

NINEMEIER, Jack D. **Controle para alimentos e bebidas**. Salvador: Instituto de Hospitalidade, 2000 – (série alimentos e bebidas).

Horta, Octávio. Os três grandes pilares do serviço de alimentação. In: FONSECA, Marcelo Traldi (1999) **Tecnologia**: Gerencias de Restaurantes. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 1999.

Sebrae-ES.Bar.Espírito Santo: Sebrae, ES, 2006.(idéias de negócios)

Sebrae-RJ.**Planejamento Empresarial**: Bar.Rio de janeiro: Sebrae, RJ, 2008. (Primeiros Passos)

TEIXEIRA S. M. F. G, OLIVEIRA Z. M. C., BISCONTINI T. M. B. **Administração Aplicada às Unidades de Alimentação e Nutrição**. Belo Horizonte: 2006.