

CACO'S BAR

Maria Valéria Pereira de Araújo

Rodrigo Fonseca de Souza

1 INTRODUÇÃO

O Caco's Bar é um bar regional, localizado na cidade de Natal/RN desde o ano de 2005. O bar oferece na parte de culinária, comidas típicas da região nordestina. Há também uma grande variedade de bebidas, atendendo a todos os paladares. Seu cardápio é bastante variado. O bar oferece ainda aos seus consumidores atrativos, tais como, promoções, música ao vivo e transmissão de jogos de futebol (aos domingos). Possui uma infraestrutura, proporcionando aos clientes um ambiente agradável e descontraído. Atualmente a empresa encontra-se consolidada, atendendo ao seu público alvo.

Tendo em vista o crescimento urbano e as novas tendências de evolução do mercado, aliadas as necessidades de superar crescentes exigências do mundo moderno e a acirrada concorrência no mercado de bares, a qualidade no atendimento seria impreterivelmente o diferencial do bar, levando em consideração a opinião dos proprietários, diante da experiência por eles vivida, que diante desse fato tornaria grande parte de seus clientes frequentadores assíduos do seu estabelecimento, devido ao fato de possuir um atendimento personalizado.

Diante do crescimento da concorrência do segmento, os proprietários do Caco's Bar, João Maria e José Fortuna, como frequentadores assíduos de bares e restaurantes, decidiram fazer um estudo de viabilidade nesse segmento, antes de montar o negócio.

Antes da realização da pesquisa de mercado, ambos refletiram sobre algumas questões: Como atender além das expectativas dos nossos clientes? Como prestar um serviço de qualidade? Como minimizar o tempo de atendimento sem que diminua a qualidade? Como controlar o meu estoque para que não haja rupturas em meu estabelecimento? Como tornar meu cliente frequentador assíduo e fiel a minha empresa?

Os resultados apresentados no estudo evidenciaram: uma carência na disponibilidade de bares voltados ao público de classe alta; a necessidade da melhoria na prestação dos serviços de atendimento aos clientes de bares e restaurantes;

Depois de analisarem os resultados da pesquisa, João Maria e José Fortuna decidiram montar o Caco's Bar, considerando ainda o potencial da cidade de Natal e por ser uma cidade turística e extremamente cultural favoreceu que o sonho viesse a se tornar realidade.

Os problemas da empresa não refletem diretamente nos clientes, os clientes são atendidos da forma planejada. O atendimento não é afetado pelo processo logístico diretamente ligado ao processo de produção nem as dificuldades para atender aos elevados padrões de qualidade, porém a realidade por trás dos "bastidores" é outra. A empresa é diretamente afetada pelo mal planejamento e por falta de processos logísticos havendo algumas limitações que impactam diretamente nos custos e no controle dos processos logísticos.

A EMPRESA

O Caco's Bar foi fundado no ano de 2005. Desde então está localizado na Avenida Prudente de Moraes, no bairro de Lagoa nova, na cidade de Natal, Rio Grande do Norte.

Amigos de infância João Maria, mais conhecido pelo apelido de Joãozinho e José Fortuna, chamado pelos amigos de Milionário, criados ambos na cidade de Apodi/RN, após alguns anos se mudaram para cidade de Natal, em busca de melhores condições de vida. O proprietário João Marial decidiu então, cursar Administração. Seu amigo sócio optou por desde cedo trabalhar no comércio, deixando de lado os estudos.

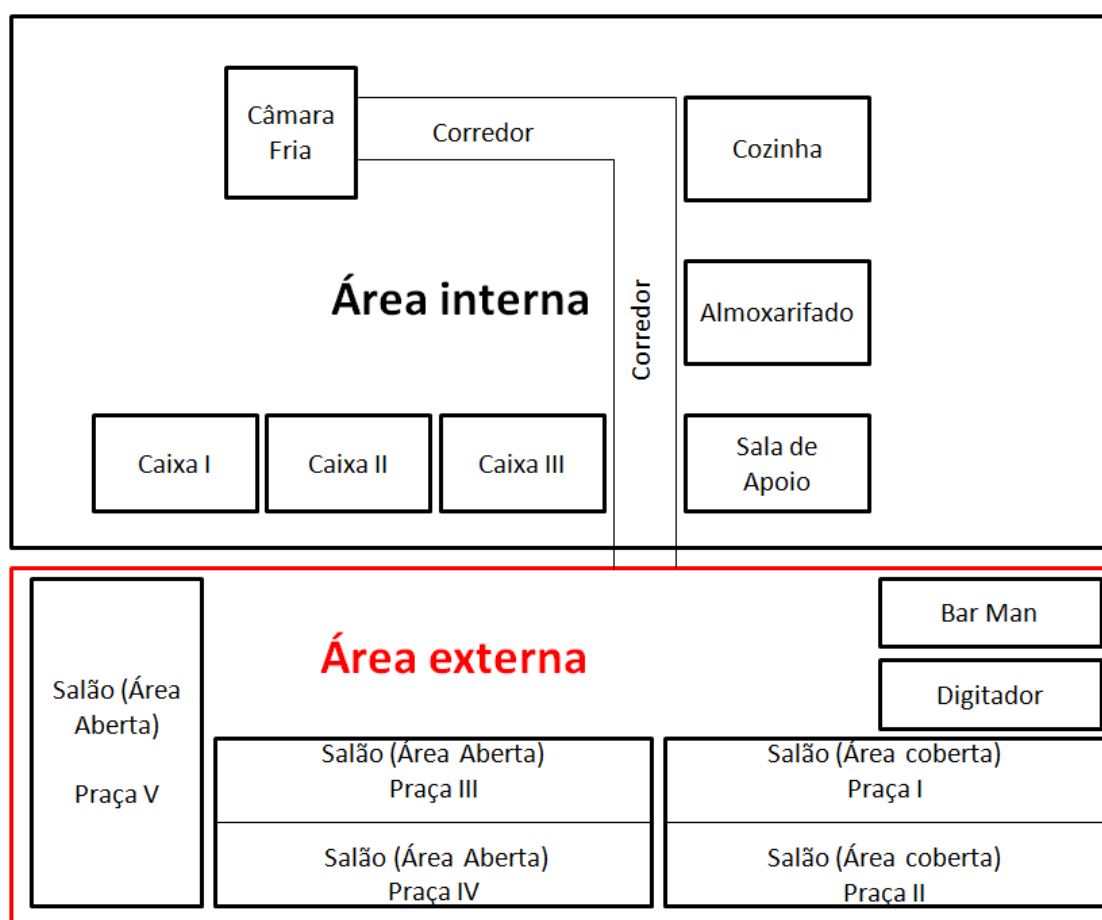
Desde adolescentes começaram a frequentar bares e restaurantes. Adoravam sair com os colegas para beber, comer e bater papo. Havia também grandes reuniões e comemorações na casa de amigos e parentes, onde era regado de muita bebida e comida. Não imaginavam eles, que futuramente isto seria o seu próprio negócio.

Certo dia os amigos estavam sentados na mesa de um bar, inclusive bebendo, e lançaram essa proposta um para o outro: “que tal montarmos um bar”? O que acha de termos um estabelecimento para recebermos amigos e parentes? A ideia foi amadurecendo e felizmente resolveram alugar um ponto onde o Bar seria construído. A partir dali a fonte de renda dos amigos seria exclusivamente do tal negócio (Bar).

O ponto a ser alugado estava muito deteriorado. O estabelecimento necessitava de ser feito uma reforma, adequando todo o prédio, para que pudessem oferecer um ambiente agradável aos seus clientes. Começaram então a reforma, compraram tudo novo, fizeram os móveis projetados e utilizaram todo o material da melhor qualidade. Como gostavam muito de festa, resolveram também fazer um palco, onde iriam tocar as bandas oferecidas pelo bar. Fizeram ainda umas cercas de madeira para que o ambiente ficasse bastante rústico e agradável. Após 4 meses de reforma o sonho começava a se realizar. Então no mês de agosto de 2005, o bar foi inaugurado.

A inauguração do bar foi excelente, surgiram pessoas que os sócios nem imaginavam que iriam. Muita bebida, comidas típicas, música ao vivo e o mais importante, seus queridos amigos e parentes. Desde então o bar esta consolidado, oferecendo diversos tipos de produtos e serviços aos clientes, buscando sempre atender além das expectativas, tonando-o cada vez mais fiel.

Assim espera ser o bar mais conhecido do RN, levando o propósito de encontro entre amigos e parentes, onde tornará essas pessoas fieis ao seu estabelecimento, em busca de oferecer um serviço e produto de qualidade diferenciada.



O bar é formado por uma equipe própria de 12 (doze) funcionários, nas respectivas funções: 1 (um) comprador, 3 (três) caixas, 3(três) garçons, 1 (um) bar man, 1 (um) digitador, 1 (um) cozinheiro, 1 (um) ajudante e 1 (um) ASG. Nos dias de grande movimento são contratados em média 5 (cinco) garçons por noite.

A Logística de Compras

As compras são feitas por um empregado. Existem produtos que são abastecidos diariamente, outros semanalmente, varia muito de acordo com a perecibilidade de cada produto. Existe uma câmara fria onde são armazenadas carnes e frios. Os demais produtos são estocados no almoxarifado. Quando há saída de produtos do almoxarifado ou da câmara fria, são anotadas em uma lista manual toda a descrição dos produtos que saíram do estoque.

Existe um empregado na função de caixa, responsável para efetuar a baixa e a entrada dos produtos, um que trabalha durante o dia e o outro que atua a noite.

Não existe um controle eficaz da entrada e saída dos produtos no armazém. Além disso, não são realizados inventários diários dos estoques. Os empregados na maioria das vezes não anotam as saídas, o que acarreta em rupturas no estoque. Observa-se também uma falta de comunicação entre o responsável pelas compras e o caixa, encarregado de gerenciar os dados do armazém. Não tendo um controle das entradas e saídas, não são gerados relatórios reais, prejudicando o processo logístico que influencia diretamente na empresa. A Caco's não possui um sistema integrado de informações, onde todas as partes estejam envolvidas, o que prejudica o processo.

Quando faltam produtos nos setores, o responsável por cada setor se dirige ao caixa para solicitar o produto em falta. O profissional que assume o controle do estoque é responsável pelo acompanhamento do fluxo de mercadorias no armazém. Caso seja percebida alguma diferença no inventário, automaticamente é descontado do salário dos responsáveis.

Os caixas, quando verificam que há uma necessidade de reposição de produtos informam ao encarregado de compras a relação de materiais a serem adquiridos e, por sua vez, o encarregado entra em contato com os fornecedores, para as providências de reabastecimento do local. Existe uma política informal de compras para os produtos que se encontram em promoção, podendo acarretar na falta de um determinado produto, tendo em vista que a carteira de fornecedores é reduzida.

Os produtos são cadastrados por código, sendo divididos em produtos e sub-produtos, contendo o seu preço total e unitário, com intuito apenas de somar o consumo de cada mesa, como por exemplo, o preço de 1 litro de whisky e o preço de uma dose desse mesmo produto. O sistema não é ligado ao estoque o que dificulta para o setor de compras, pois o mesmo não tem acesso imediato á quantidade de produtos que estão no estoque, tendo que se deslocar até o local para obter uma informação precisa de quanto há em seu estoque. Existem alguns produtos que não são cadastrados, tais como, tomates, cebola, limão, gelo, entre outros.

Nos dias de grande movimento, são contratados garçons extras, pois a quantidade de clientes é muito superior aos dias normais. Para suprir a necessidade da casa e manter o padrão de qualidade estabelecido é necessária essa contratação dos colaboradores temporários. A remuneração é no valor fixo de R\$ 60,00 por noite trabalhada. Esses garçons não recebem comissão por venda.

Os fluxos dos processos de atendimento e logística

O cliente ao chegar ao bar procura uma mesa para se acomodar. O garçom por sua vez vai até ele. O cliente faz o pedido. Esse pedido é anotado em uma “comanda” (pedaço de papel) com o código do garçom, produto, quantidade que o cliente deseja e o número da mesa. Não possui nenhuma comanda na mesa. O garçom se desloca até o computador, onde há um digitador dessas “comandas”, que digita o pedido no sistema e em seguida guarda a comanda em seu respectivo local (há um tablado dividido para cada mesa). O garçom não fica com nenhuma comanda. Caso seja refeição ou tira gosto a cozinha recebe esse pedido e monta a refeição. Após a refeição pronta um ajudante leva o prato até a mesa que solicitou o pedido. Se for bebida o pedido é recebido pelo Bar Man que imediatamente já leva a bebida até o balcão, onde o garçom já pega e serve a mesa. Na medida em que são lançados os pedidos no sistema, não ocorre a baixa do produto no estoque, assim, o sistema apenas descreve a relação de consumo de cada mesa. A maior dificuldade de controle de estoque relaciona-se com os produtos que necessitam de vários ingredientes, como por exemplo, a caipirinha, que é

composta pelo gelo, açúcar, vodka e limão, nesse caso, a Caco's não possui o controle de todos os ingredientes, somente da bebida, através do dosador. Devido a ausência do controle, a empresa não consegue estimar o custo real de cada produto e qual a margem de lucro em cima de cada um deles.

Quando o garçom anota os pedidos manualmente, tem um grande risco de errar, seja no código dele, do produto ou na quantidade. O digitador por estar sobrecarregado, corre esse mesmo risco, não esquecendo ainda de uma possível desonestidade dele com os garçons, clientes ou com a casa, de cadastrar a venda no nome de outro garçom ou mesa.

Existem 3 tipos de desonestidades: A primeira é do garçom com a casa. Esses garçons contratados temporariamente (somente pela noite de serviço) ao efetuarem as vendas entregam as comandas para o digitador, porém, não colocam o código respectivo da sua pessoa, colocam o código do garçom que é contratado efetivamente pela casa. Ao final do expediente esses garçons extras (que usam indevidamente o código de outros garçons) dividem a comissão entre eles, pois o garçom extra não tem direito a comissão, somente ao valor fixo por noite.

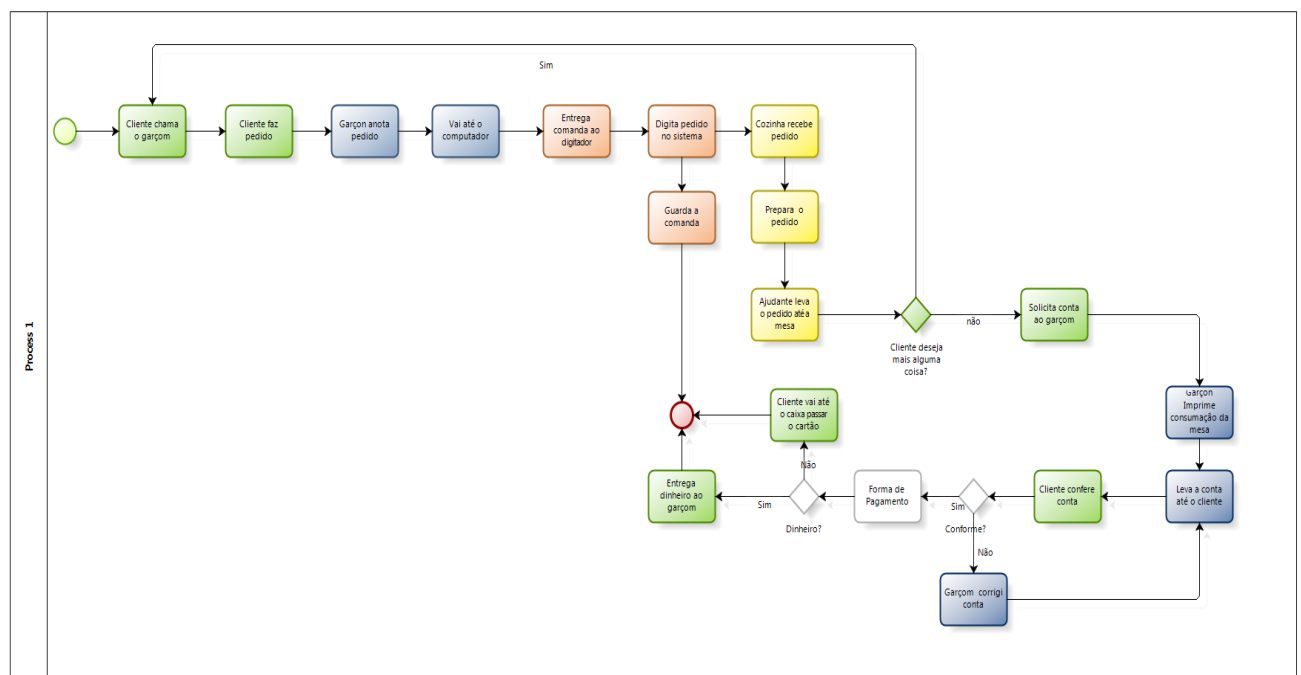
A segunda desonestidade é entre eles mesmos. O bar é dividido em praças, cada praça tem um garçom responsável, nos dias de superlotação, os garçons começam a invadir a praça um do outro fazendo com que haja um conflito entre eles mesmos, por tentar ganhar a clientela do outro.

A terceira desonestidade é com o próprio cliente, ao anotar o pedido do cliente, o garçom coloca o número da mesa de outro cliente, prejudicando umas das partes. Os pedidos recebidos pelo Bar Man, são prontamente atendidos, pois o mesmo encontra-se inserido no salão e tem o contato direto com os garçons, podendo ser cobrado agilidade na entrega desse produto.

A cozinha não tem contato direto com o salão e o garçom, o que dificulta a cobrança da rapidez de entrega desse produto ao cliente final. O percentual de atraso não é alto em relação ao tempo do pedido até o recebimento do produto, podendo variar de cinco a oito minutos, dependendo do produto solicitado. Essa distancia entre a cozinha e o salão, de um modo

geral, não interfere no nível de serviço, mas influencia diretamente na sobrecarga de trabalho para o colaborador da empresa.

Ao término dos pedidos os clientes pedem a conta, o garçom vai até o digitador e solicita que seja impressa a consumação da mesa. Depois de impressa a conta o garçom leva até o cliente que confere, caso a conta esteja errada o garçom retoma para identificar o problema. Esse problema é resolvido de forma arcaica, pois existem diversas possibilidades de erro, são elas: lançamento de um produto na mesa errada, divergência do pedido em relação ao que foi lançado no sistema, isso afeta diretamente na logística. A conta estando correta, o cliente paga em dinheiro ou se levanta e vai até o caixa onde é passado o cartão.



O problema

Na prestação dos serviços de atendimento do Cacó's Bar o cliente não é prejudicado pela má gestão da logística, tendo em vista que os padrões de qualidade oferecidos atendem as exigências dos clientes, é a razão de ser da empresa, porém, nos "bastidores", a realidade é outra, totalmente distinta.

O bar sofre com algumas limitações ocasionadas principalmente pela má eficiência na logística e na gestão do fluxo dos processos, que impactam diretamente nos custos e no controle das atividades. Levando em consideração não somente os processos logísticos, como também, o Layout do estabelecimento, observaram que a estruturação e a divisão dos setores não colaboram para que o processo flua de maneira eficaz, fazendo com que a empresa tenha que arcar com elevados custos relacionados à mão de obra. Ainda a respeito do layout da empresa, observou outro problema, o reabastecimento dos produtos, que implica na movimentação desses produtos, do fornecedor até o almoxarife. Diante desses problemas, João Maria e José Fortuna param e discutem sobre o que fazer para tornar a Caco's mais eficiente.

NOTAS DE ENSINO

RESUMO DO CASO

O Caso apresenta uma situação dilema real que acontece no Caco's Bar vinculado aos fluxos/processos logísticos nos negócios, com ênfase na logística interna dos processos de prestação de serviços. Para a construção do caso foram realizadas entrevistas informais com os proprietários do bar. Os donos do restaurante acharam conveniente não divulgar os nomes reais do estabelecimento e das pessoas envolvidas no caso. Este caso pode ser aplicado nas turmas de graduação e/ou de pós-graduação em administração, logística, tecnologia da informação e marketing.

PALAVRAS-CHAVES: Logística; Processos; Qualidade; Estoque; Compras.

Fonte dos dados

Foram feitas algumas entrevistas informais com os donos do bar. Além disso, o autor do caso, como frequentador assíduo do estabelecimento teve uma grande facilidade na coleta de dados e na vivência do tal negócio como cliente, o que contribuiu para o esclarecimento e observações feitas ao bar. Os

proprietários por sua vez opinaram em não divulgar a razão social da empresa, tal como, suas identidades.

Sugestões para discussão do caso

Este caso pode ser lido em 30 minutos na sala de aula e sugere-se a sua aplicação nas turmas de graduação e/ou de pós-graduação em administração, logística, tecnologia da informação e marketing. Recomenda-se: 1) Um breve resumo sobre os assuntos que estão sendo levados em consideração são eles: Qualidade no atendimento, fluxo da informação, logística de compras, automatização dos processos; 2) leitura individual; 3) discussão em pequenos grupos; 4) discussão em plenária; 5) a exposição da temática e da situação pelo professor.

Objetivos da Aprendizagem

A narrativa busca contribuir para formação dos alunos, proporcionando a eles a vivência real do negócio, onde podem colocar em prática toda a teoria adquirida em sala de aula, incentivando discussões e debates, objetivando solucionar os problemas expostos que se referem ao fluxo do processo logístico, tecnologia da informação e qualidade no atendimento.

Pretende-se que o aluno identifique os seguintes pontos: 1) Levar o aluno a refletir e analisar os impactos dos fluxos/processos logísticos nos negócios. 2) identificar os fatores que influenciam diretamente na qualidade do serviço prestado. 3) compreender a logística de compra e seus impactos nos níveis de estoques. 4) Desenvolver a análise crítica sobre a teoria juntamente com a prática.

Alternativas de Análise do caso

Entende-se que a qualidade no atendimento chega a ser um diferencial competitivo entre as organizações. O objetivo é atender além das expectativas dos nossos clientes, oferecendo-lhes um serviço e produto de alta qualidade, proporcionando aos clientes um grau de satisfação elevado, superando sempre o esperado. A prestação de serviço inicia-se no primeiro contato com o cliente, uma abordagem bem feita pode acarretar em bons resultados, ou seja, beneficiando ambas as partes, tanto o cliente como a organização. Ao longo do processo a qualidade do serviço prestado deve se manter nos padrões de qualidade para que o objetivo final seja alcançado. Segundo Richard L. Oliver apud Zeithaml e Bitner (2003), satisfação é a resposta ao atendimento do consumidor. Trata-se da avaliação de uma característica de um produto ou de um serviço, ou o próprio produto e serviço, indicando que com eles se atinge um determinado nível de prazer proporcionado pelo seu consumo.

Para Fitzsimmons (2005), em serviços, a avaliação da qualidade surge ao longo do processo de prestação do serviço. Cada contato com um cliente é referido como sendo um momento de verdade, uma oportunidade de satisfazer ou não o cliente. A satisfação do cliente com a qualidade do serviço pode ser definida pela comparação da percepção do serviço prestado com as expectativas do serviço desejado. Quando se excedem as expectativas, o serviço é percebido como de qualidade excepcional, e também como uma agradável surpresa. Quando, no entanto, não se atende às expectativas, a qualidade do serviço passa a ser inaceitável. Quando se confirmam as expectativas pela percepção do serviço, a qualidade é satisfatória.

Os canais de informação bem definidos e automatizados proporcionam a organização uma reposta rápida e exata do que se trata a realidade naquele devido momento, oferecendo-lhes relatórios e informações que contribuem para uma melhor tomada de decisão, impactando diretamente no processo logístico, como também no cliente final. Uma boa gestão da informação transmite transparência e confiabilidade ao cliente, como também torna o processo logístico eficaz, contribuindo de tal forma para uma melhoria contínua do estabelecimento. Para Ballou (1993), qualidade e rapidez da captação,

processamento e transmissão da informação no sistema logístico assegura um processo decisório racionalizado, um desenvolvimento de atividades fluido e eficiente, uma gestão dos canais logísticos não propensa a otimizações parciais e um nível de comunicação interna e externa satisfatório.

O sistema computacional de informações deve possibilitar a rápida captação e processamento, armazenamento e recuperação de todas as informações relativas às transações, tais como, pedidos, faturas, aceites de pedidos, ordens de entrega, conhecimentos de transporte, etc., de forma a contribuir para a produtividade, competitividade e imagem da empresa.

A gestão de compras deve ser planejada e otimizada para que tenhamos o estoque essencial no estabelecimento, não esquecendo que não pode haver falta de produtos ou serviços a serem vendidos e prestados. Deve-se levar em consideração o custo do armazenamento e a oferta dos fornecedores. Tendo uma relação entre essas duas variáveis, chegamos ao que realmente devemos ter no estoque. Uma boa gestão de materiais resulta em uma redução de custos, diminuição de avarias, proporcionando a empresa uma variação maior no que se diz respeito ao preço do seu produto, podendo ter um preço menor que o dos concorrentes, barganhando assim sobre o mercado, tendo um maior retorno do capital investido. Para Ballou (1993), recai sobre essa área funcional a responsabilidade de que a empresa disponha dos materiais e serviços necessários a suas operações no momento oportuno, com qualidade desejada, em quantidade e custos apropriados, a fim de não haver interrupção na continuidade do processo produtivo e de comercialização. O enfoque da logística global, hoje adotado pelas empresas mais competitivas, corresponde à visão de que o fluxo de materiais inter-empresas deve ser planejado de forma integral e conjunto, o que leva essas empresas a considerar seus fornecedores como parte integrante de seu próprio processo de fabricação e de comercialização. Com isso são estabelecidas alianças estratégicas criando relações estáveis e recíprocas a longo prazo baseadas no respeito mútuo, identidade de interesses e compartilhamento de benefícios. Dentro dessa função encontram-se as seguintes atividades, cujos custos devem ser considerados: planejamento estratégico dos materiais e insumos; prospecção e seleção de fornecedores; detecção, desenvolvimento ou criação de fontes

alternativas de fornecimento; criação e manutenção de bancos de dados de fornecedores e materiais; determinação, em conjunto com a área de produção, das quantidades a comprar; implantação dos processos de padronização, simplificação e homologação; processamento e transmissão de pedidos; redução de sobras de materiais; avaliação de ofertas; contratação de seguros de transporte e procedimentos alfandegários; avaliação e confecção de contratos; a negociação e otimização de garantias e serviços pós-venda. Na visão mais ampla da rede de suprimentos como primeiro ponto da rede logística da organização, é importante analisar os preços e a qualidade dos materiais e serviços dos fornecedores em termos dos vários fatores que os afetam: capacidade de sua gerência e direção; nível de especialização no serviço que interessa à organização; variedade e qualidade dos serviços implícitos em seus preços; produtividade e eficácia de seu pessoal; tecnologia e capacidade de produção; volume e qualidade da subcontratação; continuidade na prestação de seus serviços e evolução de sua par.

Questões para discussão

- 1) Quais as consequências da ausência de um sistema integrado na Caco's?
- 2) Como tornar o fluxo da informação eficaz no restaurante?
- 3) Como você resolveria o problema da empresa em relação ao controle de estoque?
- 4) Quais são os benefícios ocasionados por uma boa gestão da informação, planejamento e controle?
- 5) Como prospectar e atrair novos clientes ao estabelecimento?
- 6) O que deve ser feito para minimizar os gargalos no processo de aquisição de materiais (compras)?

REFERÊNCIAS

ZEITHAML V.A; BITNER M.J. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**; Tradução Martin Albert Haag e Carlos Alberto Silveira Netto Soares. 2ª Edição. Rio Grande do Sul: Editora Bookman, 2003.

FITZSIMMONS J.A; FITZSIMMONS M.J. **Administração de serviços**; Tradução Jorge Ritter. Rio Grande do Sul: Editora Bookman, 2005.

BALLOU, RONALD H.. Logística Empresarial: A logística empresarial, como função integrada de uma empresa. São Paulo: Ed. Atlas, 1993.