

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**

Escola de Administração

Departamento de Ciências Administrativas

ISADORA SILVA BARRETO

**ANÁLISE DA SISTEMÁTICA DE GESTÃO DE PROCESSOS EM UMA  
ORGANIZAÇÃO COM MATRIZ E FILIAL: ESTUDO DE CASO EM SEDES DA  
EMPRESA BAR E LANCHERIA DO ESPARTANO**

Porto Alegre - RS

2022

ISADORA SILVA BARRETO

**ANÁLISE DA SISTEMÁTICA DE GESTÃO DE PROCESSOS EM UMA  
ORGANIZAÇÃO COM MATRIZ E FILIAL: ESTUDO DE CASO EM SEDES DA  
EMPRESA BAR E LANCHERIA DO ESPARTANO**

Trabalho de Conclusão de Curso,  
apresentado ao Departamento de Ciências  
Administrativas da Universidade Federal  
do Rio Grande do Sul, como requisito  
parcial para a obtenção do título de  
Bacharela em Administração.

Orientador: Prof. Pablo Cristini Guedes

PORTO ALEGRE - RS

2022

Dedico este trabalho ao meu Pai, Paulo, minha mãe, Edinei, e minha Avó Materna, Vó Lila, os quais dedicaram grande parte da sua vida à minha educação.

## **AGRADECIMENTOS**

Sou grata por todos aqueles que cruzaram meu caminho ao longo desses seis anos de graduação e o tornaram mais leve e feliz. Agradeço aos meus pais, que não só me guiaram para eu conquistar o que tenho e o que sou hoje, mas me deram o suporte financeiro suficiente para conseguir ter um estudo de qualidade e entrar em uma Universidade Federal. À minha Vó Lila, que com seu afeto e carinho me ajudou a construir meu caráter. Meus irmãos e meus cunhados que me inspiram e me motivam a cada passo dado. À Beth, que sempre que possível estava me mimando com sua companhia e comida gostosa. Agradeço ao meu tio do coração, Jean, e ao meu irmão de alma, Luã, que entraram em minha vida em um momento muito difícil e me ajudaram a seguir em frente com força e amor. Em especial, agradeço ao meu namorado, que com muita paciência, amor e companheirismo me incentivou e esteve comigo neste e em outros desafios.

Faço meus agradecimentos aos professores que contribuíram para a minha formação nesta Universidade, em especial meu professor orientador, Pablo, que dedicou parte do seu tempo para as nossas reuniões quinzenais e conseguiu deixar este momento mais tranquilo. Aos sócios da empresa Bar do Espartano que abriram as portas para a realização deste estudo e à toda equipe, em especial aos sócios, Bruno e Guilherme, e gerentes operacionais, Rafael e Renann.

Por fim, mas não menos importante, sou grata pelas amizades construídas ao longo deste ciclo e pelas amizades que permaneceram ao meu lado. À Gaya, minha parceira de jornada e suporte emocional e à minha psicóloga, que foi essencial para eu chegar até aqui.

## RESUMO

A busca por expansão leva as organizações a constituírem filiais em diferentes localidades. Para a expansão de um negócio, além de planejamento é necessário entender de que forma a organização vai atender as necessidades dos consumidores da região e tomar a decisão de padronizar ou não os serviços e produtos que serão oferecidos para eles. Entender os processos realizados na organização e fazer a gestão desses, entre outros benefícios, auxilia na padronização dos produtos e serviços. O presente estudo visa realizar uma análise da gestão de processos e seus impactos em uma organização de produtos e serviços que está em expansão, com Matriz e Filial em diferentes estados do Brasil. Para tanto, foram desenhados os contextos das organizações e realizado o mapeamento dos processos atuais. Tendo como resultado propostas de melhorias e padronização de alguns processos, a construção de uma sistemática para as sedes gerenciá-los, e enfim, a análise de como a gestão de processos pode auxiliar na busca por uma padronização dos produtos e serviços para atender as necessidades e expectativas dos clientes.

**Palavras-chaves:** Gestão de processo; Matriz e Filial; Padronização; Mapeamento de processos; Melhoria de processos.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES (FIGURAS)

Figura 1 – Organograma Matriz Bar do Espartano (Porto Alegre – Orla do Guaíba/RS).....	34
Figura 2 – Organograma Filial Bar do Espartano (Florianópolis – Lagoa da Conceição/SC).....	35
Figura 3 – Modelo de Ficha de Processo.....	46
Figura 4 – Fluxo de Operações entre Processos da Matriz Bar do Espartano (Porto Alegre – Orla do Guaíba/RS).....	52
Figura 5 – Fluxo de Operações entre Processos da Filial Bar do Espartano (Florianópolis – Lagoa da Conceição/SC).....	52
Figura 6 – Imagem da Planilha de Controle do Indicador Taxa de Desperdício Salmão Matriz Bar do Espartano (Porto Alegre – Orla do Guaíba/RS).....	56
Figura 7 – Imagem da Planilha de Controle do Indicador Taxa de Desperdício Salmão Filial Bar do Espartano (Florianópolis – Lagoa da Conceição/SC).....	57
Figura 8 – Imagem da Planilha de Controle do Indicador Avaliação dos Funcionários Matriz Bar do Espartano (Porto Alegre – Orla do Guaíba/RS).....	57
Figura 9 – Imagem da Planilha de Controle do Indicador Avaliação dos Funcionários Filial Bar do Espartano (Florianópolis – Lagoa da Conceição/SC).....	57
Figura 10 – Imagem da Ficha Técnica Atual do Produto Bife de Cogumelo Matriz Bar do Espartano (Porto Alegre – Orla do Guaíba/RS).....	60
Figura 11 – Imagem da Ficha Técnica Atual do Produto Bife de Cogumelo Filial Bar do Espartano (Florianópolis – Lagoa da Conceição/SC).....	60
Figura 12 – Proposta de uma Sistemática de Gestão de Processos para a empresa Bar do Espartano.....	63

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	10
1.1	JUSTIFICATIVA.....	15
1.2	OBJETIVOS .....	15
1.2.1	GERAL.....	15
1.2.2	ESPECÍFICOS.....	16
<b>2</b>	<b>REVISÃO TEÓRICA</b> .....	17
2.1	MATRIZ & FILIAL E O BAR DO ESPARTANO.....	17
2.2	CONTEXTO DA ORGANIZAÇÃO.....	18
2.3	PROCESSOS E GESTÃO DE PROCESSOS .....	20
2.4	GESTÃO DE PROCESSOS: CONTRIBUIÇÕES E IMPACTOS.....	23
2.5	SISTEMÁTICAS DE GESTÃO DE PROCESSOS.....	24
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	30
3.1	INFORMAÇÕES E TÉCNICAS DE COLETA.....	30
3.2	ORGANIZAÇÃO DAS INFORMAÇÕES .....	32
3.3	PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE INFORMAÇÕES.....	32
<b>4</b>	<b>DESENVOLVIMENTO DO ESTUDO</b> .....	33
4.1	INFORMAÇÕES INICIAIS .....	33
4.1.1	ORGANOGRAMA DA ORGANIZAÇÃO.....	33
4.1.2	MISSÃO, VISÃO E VALORES.....	38
4.1.3	CONTEXTOS ORGANIZACIONAIS.....	39
4.2	PROCESSOS ATUAIS.....	45
4.2.1	DESCRIÇÃO, ORGANIZAÇÃO E TAXONOMIA.....	45
<b>5</b>	<b>ANÁLISE DE RESULTADOS</b> .....	47
5.1	SUGESTÃO DE UMA SISTEMÁTICA DE GESTÃO DE PROCESSOS PARA A ORGANIZAÇÃO.....	60
5.2	IMPACTOS DA GESTÃO DE PROCESSOS NA ORGANIZAÇÃO .....	64
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	66
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	68
	<b>APÊNDICE</b> .....	72
	A – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	72
	B – PROTOCOLO OBSERVACIONAL .....	73
	C – TRANSCRIÇÃO DE ENTREVISTA (PORTO ALEGRE/RS).....	74
	D – TRANSCRIÇÃO DE ENTREVISTA (SANTA CATARINA/SC).....	86
	E – ATIVIDADES OPERACIONAL (PORTO ALEGRE/RS).....	99

F – ATIVIDADES OPERACIONAL (FLORIANÓPOLIS/SC).....	105
G – MAPEAMENTO DOS PROCESSOS ATUAIS (PORTO ALEGRE/RS) .....	111
H – MAPEAMENTO DOS PROCESSOS ATUAIS (FLORIANÓPOLIS/SC).....	131
I - PADRONIZAÇÃO DOS PROCESSOS DE NEGÓCIO (PORTO ALEGRE/RS) .....	161
J - PADRONIZAÇÃO DOS PROCESSOS DE NEGÓCIO (FLORIANÓPOLIS/SC).....	166



## 1 INTRODUÇÃO

No presente estudo, pretende-se analisar de forma analítica a aplicação das metodologias de gestão de processos em organizações de produtos e serviços que possuem Matriz e Filial. Para tanto, será realizado um estudo de caso em uma organização de serviços, em que será analisado as metodologias e ferramentas de gestão de processos utilizadas pela organização e suas potenciais adaptações ao contexto organizacional e sugerido uma padronização e melhorias nos processos empregados. O estudo de caso será realizado em uma organização do ramo de bares e restaurantes denominada *Bar e Lancheria do Espartano LTDA*. A organização foi fundada no ano de 2015 e atualmente possui três sedes: duas em Porto Alegre/RS e uma em Florianópolis/SC. O estudo será elaborado na primeira sede inaugurada em Porto Alegre/RS e na de Florianópolis/SC.

A organização em questão foi escolhida para a realização do estudo pois possui diversos processos internos que estão em constantes alterações visando atender as necessidades dos clientes. Em relação a força de trabalho e a operacionalização das empresas, a primeira sede – Matriz da empresa, em Porto Alegre/RS – possui três sócios e nove funcionários operacionais contratados em regime CLT, seus dias e horários de funcionamento são de terça a domingo das 9h às 23h e estão localizados no Parque Urbano da Orla do Guaíba, um espaço público na capital do RS. A segunda sede (Florianópolis/SC) possui quatro sócios e cinco funcionários contratados em regime CLT, funciona de quinta a sábado das 19h às 2h e eventualmente no domingo das 14h às 22h, e está localizada na avenida principal do bairro Lagoa da Conceição.

A Filial e a Matriz da organização foram escolhidas para a aplicação do estudo, pois apesar de possuírem a mesma essência têm processos diferentes em virtude, principalmente, dos horários de funcionamento e do formato de operação. Em paralelo a isso tiveram que adaptar processos devido ao novo contexto que estavam inseridas e enfrentam dificuldades em padronizar os serviços e produtos oferecidos, levando a empresa a um potencial distanciamento do conceito da sua marca.

Uma marca é uma oferta de uma fonte conhecida. Uma marca como McDonald's desencadeia muitas associações na mente das pessoas: hambúrgueres, limpeza, conveniência, atendimento cordial e arcos amarelos. Todas as empresas se esforçam para estabelecer uma imagem de marca mais sólida, favorável e exclusiva possível. (KOTLER; KELLER, 2012, p. 9)

Possuir uma marca é ter atributos perceptíveis que identifiquem uma organização, que distinguem os serviços e produtos ofertados por ela de outros semelhantes e que fazem a organização ser lembrada. Portanto, um conceito da marca estabelecido e forte leva aos consumidores lembrarem da organização de forma positiva e sentir confiança no produto ou serviço. A construção de um conceito de marca se faz a partir da definição de como se comunicar, dos padrões e qualidades dos produtos e serviços, da experiência proporcionada aos consumidores e entre outros itens que podem ser considerados para essa construção.

Para uma delimitação mais clara do tema se faz necessário a definição de alguns conceitos e palavras nele presente, cujo principal assunto está centrado no tema “gestão de processos”.

Ao começar pela definição de processos, Santos (2012) coloca que existe uma definição bastante comum entre as diferentes áreas que aborda a definição de processo como sendo “qualquer atividade, ou conjunto de atividades, que toma uma entrada, adiciona-se valor a ele e fornece uma saída em forma de produto e/ou serviço”. Para os autores que seguem uma linha mais administrativa e gerencial, Santos (2012) apresenta um quadro com algumas definições de processo:

Quadro 1 – Definições de Processo

Autores	Definições de Processo
Zarifian (1994 apud Salerno, 1999)	Uma cooperação de atividades distintas para a realização de um objetivo global, orientado para o cliente final que lhes é comum.
Hammer e Champy (1994)	Um conjunto de atividades que juntas produzem um resultado de valor para um consumidor. Para estes autores, processos são os que as companhias fazem.
Davenport (1993, 2000)	É uma específica ordenação de atividades de trabalho através do tempo e do espaço, com um início, um fim e um conjunto claramente definidos de entradas e saídas: uma estrutura para a ação.
Netto (2006)	É simplesmente, o modo como uma organização realiza seu trabalho - a série de atividades que executa para

	atingir um dado objetivo para um dado cliente, seja interno ou externo.
Paim (2002, 2007)	Uma estruturação, coordenação, disposição lógico-temporal de ações e recursos com o objetivo de gerar um ou mais resultados para a organização.

FONTE: Santos, 2012

Com base nas definições de processos apresentadas, o presente estudo considerará processo como sendo: a cooperação, o conjunto, a ordenação, uma série de atividades que tem um objetivo final pré-definido, seja um cliente/consumidor, uma saída qualquer ou um resultado.

No presente estudo será considerado que dentro da gestão de processos existem três tipos de processos: de negócio, organizacionais e gerenciais. **Processos de negócio**, também chamados de processos finalísticos, são aqueles que geram valor para o cliente, que resultam no produto ou serviço que é recebido por um cliente externo, nos quais são suportados por outros processos internos (Gonçalves, 2000a).

Sempre que uma empresa tentar satisfazer às necessidades de seus clientes, usará muitos (processos de negócios) em suas operações e em outras funções. Cada um desses processos contribuirá de alguma forma para atender às necessidades do cliente. (SLACK et al, 2018, p. 23)

Os processos internos que dão apoio a esses processos de negócio são os **processos organizacionais**, que viabilizam o funcionamento coordenado da organização, e os **gerenciais**, esses incluem tarefas de medição e ajuste de desempenho da organização (Gonçalves, 2000a).

Além desses três tipos de processos, no presente estudo, os processos podem ser classificados como primários e de suporte. Essa classificação é em relação à capacidade de geração de valor para o cliente (Martin, 1996 apud Gonçalves, 2000a). Os **processos primários** incluem tarefas que geram valor para o cliente. Já os de **suporte** são os que produzem resultados imperceptíveis, ou quase, para os clientes externos e que garantem o funcionamento adequado dos processos primários.

Ao buscar esclarecer, definir e detalhar o conceito de gestão de processos, encontramos diversos estudos com diferentes evidências. Smith e Fingar (2003, apud PAIM et al, 2009) entendem a gestão de processos como um processo evolutivo, em

que não só os processos devem ser gerenciados e informatizado, mas deve ter um desenvolvimento da lógica de **melhorar e implementar** processos, pois existe uma necessidade permanente de mudança e de adaptação. Acreditam que a habilidade para mudar um processo é mais importante do que a habilidade para criar um processo pela primeira vez. O autor Gadd (1995, apud Paim et al., 2009) define:

Gestão de processos está relacionada a: como os processos críticos são **definidos**; como a organização **gerencia** de forma sistemática seus processos; como o **desempenho** do processo é medido, com atenção aos feedbacks gerados ao longo do processo e como as **métricas** são utilizadas para rever processos e para definir algo de melhoria; como a organização estimula a inovação e a criatividade na **melhoria** de processos; como a organização **implementa** mudanças nos processos e avalia os seus benefícios.” (PAIM, et al., 2009, p. 120, grifo nosso).

Sommer & Gulledge (2002, apud Paim et al., 2009) colocam que gestão de processos envolver **documentar** o processo, atribuir um responsável a ele, **gerenciar** os processos com afim de otimizar as métricas, **melhorar** o processo para **aprimorar** a qualidade do produto ou as métricas de desempenho dele.

Esforço gerencial em buscar vantagens competitivas sustentáveis, por meio da **avaliação** e contínuo aperfeiçoamento dos seus processos organizacionais e da forma com que os recursos possuídos pela firma são utilizados. (LACERDA; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S., 2012, p. 114)

Apesar das diversas e diferentes definições do que é gestão de processos, podemos perceber um certo ciclo de palavras que aparecem na maioria dessas definições, nas quais será considerado para o estudo como a definição de gestão de processos. Gestão de processos consiste em: automatizar, planejar, projetar, organizar, documentar e implementar processos; para posteriormente controlar, gerenciar e mensurar; e então melhorar, redesenhar, mudar e aprender.

Na literatura o termo “gestão de processos” muito se confunde com os termos “gestão por processos” e “gestão de processos de negócios”. Para o presente estudo gestão por processos será considerada uma abordagem de gestão de processos (PAIM, et al., 2009), na qual envolve alterações na estrutura organizacional (feita por processos e não por funções), e enxerga a organização de maneira horizontal. Já gestão de processos de negócios será considerada a gestão de processos que foca no gerenciamento dos processos cujo objetivo final é atender às necessidades dos clientes externos.

O estudo será realizado dentro da abordagem de Gestão de Processos Funcionais também chamada de orientação por processos, na qual a gestão é

centrada na ideia de que os processos devem apoiar a coordenação do trabalho, preservando a divisão do trabalho por funções sem criar duas linhas de autoridade (PAIM, et al., 2009). Ou seja, esta abordagem considera uma estrutura organizacional funcional com orientação por processos.

Embora não seja possível medir ou melhorar a estrutura hierárquica de maneira absoluta, os processos têm elementos que podem ser medidos e melhorados tais como custo, prazos, qualidade de produção e satisfação do cliente. (PAIM, et al., 2009, p. 127)

Segundo Araujo et al. (2017, 2ed, p.26) “Independentemente de qual serviço ou produto a empresa ofereça, ou qual tamanho ela tenha, ou ainda, se é pública ou privada, todas estão atreladas a processos [...]”. Porém, as organizações muitas vezes não possuem consciência da existência desses processos pois os colaboradores envolvidos estão focados em realizar as atividades diárias da forma que sempre foi executado. Identificar os processos é o primeiro passo das organizações em busca de melhorias, entretanto não é suficiente para gerar mudanças e impactos significativos para a organização. Para tanto se faz necessário realizar a gestão desses processos com base em alguma sistemática que melhor se encaixa no seu contexto.

As metodologias de gestão de processos vêm sendo discutidas desde 1970 com o sistema Toyota de produção, que é baseado em uma visão holística do negócio com estratégias que visam a satisfação do cliente e que tem foco na gestão da qualidade, fluxo contínuo e eficiência de tarefas. Nesta fase surgem ferramentas e metodologias como o *Lean Manufacturing*, com a ideia de enxugar os processos, reduzir custos e agilizar o resultado; o *TQM (Total Quality Management)*, na qual busca a qualidade em todas as etapas do processo e não somente no produto final; o ciclo de melhoria do *PDCA (Plan, Do, Check, Act)*, que se desenvolve a partir do planejamento e melhoria contínua dos processos; métodos de melhoria de processos, entre outros.

Já por volta dos anos de 1990 e 2000, com o avanço da tecnologia, surge a reengenharia de processos que tem como premissa olhar para todos os processos das organizações a partir do zero, sem considerar como eram feitos até então. Além da reengenharia, outras metodologias importantes foram desenvolvidas como a Seis Sigma que se baseia na coleta de dados de cada etapa da produção para análise e eliminação de falhas.

Atualmente são diversas as ferramentas e metodologias de gestão de processos, por meio desta é possível identificar gargalos, reduzir custos, melhorar a eficiência de tarefas, identificar indicadores, aumentar a qualidade, padronizar produtos e serviços, propor melhorias, entre outras implicações. Diante deste fato, o estudo pretende realizar: **uma análise da gestão de processos em uma organização que possui Matriz e Filial com diferentes contextos.**

## 1.1 JUSTIFICATIVA

As organizações vêm enfrentando um ritmo acelerado de mudanças econômicas, políticas e sociais, o que faz com que busquem ter uma capacidade rápida de resposta e adaptação aos novos cenários. Buscando cada vez se tornar mais eficiente e eficazes na sua gestão para enfrentar novas circunstâncias e atender as necessidades dos clientes, a gestão de seus processos deve entrar em pauta. Para tanto, a partir desse estudo será possível obter conhecimento sobre o que é gestão de processos, de algumas metodologias e ferramentas dessa gestão, como podem ser aplicadas nas organizações, os impactos dessa gestão e como ela é aplicada em uma organização com Matriz e Filial.

Como colocado, este estudo visa realizar uma análise da aplicação da gestão de processos em uma empresa que possui Matriz e Filial com diferentes contextos, de modo a gerar mais conhecimento para o assunto e, conseqüentemente, podendo servir de referencial teórico para outros trabalhos acadêmicos, visando ser utilizado por estudantes da área. Além disso, por ter um teor de aplicabilidade da gestão de processos, o trabalho visa também atingir organizações que buscam entender e aplicar essa forma de gestão. Por meio do estudo de caso será complementado o ciclo de estudo teórico empírico deste trabalho, trazendo conhecimentos, informações e propostas de melhorias para a empresa escolhida.

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 GERAL

O objetivo geral deste estudo é analisar a gestão de processos de uma organização cuja Matriz e Filial possuem diferentes contextos organizacionais.

### 1.2.2 ESPECÍFICOS

- Conhecer os diferentes contextos organizacionais da Matriz e da Filial;
- Identificar e mapear os principais processos da Matriz e da Filial;
- Comparar os processos da Matriz e da Filial, relacionando com os seus contextos organizacionais;
- Avaliar a gestão de processos atual e propor uma sistemática de gestão de processos;
- Identificar os impactos da gestão de processos na organização.

## 2 REVISÃO TEÓRICA

A fim de melhorar a compreensão do objeto de pesquisa será apresentada a revisão da literatura na qual o estudo será baseado. Inicialmente serão definidos os conceitos de matriz e filial de uma organização, mostrando de que forma acontece no objeto empírico deste estudo e a definição do que é contexto para as organizações, evidenciando o que será considerado para a construção deste trabalho. Após isso será reiterado o conceito de processos e gestão de processos em organizações de produtos e serviços.

Posteriormente serão apresentados de maneira reflexiva estudos que mostram de que forma os processos e a gestão desses contribuem para atender aos objetivos globais da organização e ao mesmo tempo atender as demandas específicas de cada contexto, bem como os impactos da gestão de processos nas organizações. Por fim, será apresentado as metodologias, ferramentas e sistemáticas da gestão de processos.

### 2.1 MATRIZ & FILIAL E O BAR DO ESPARTANO

Visando expandir e atender demandas em outras regiões simultaneamente, as empresas ramificam a sua matriz por meio da constituição de filiais. No âmbito jurídico e contábil matriz é o primeiro estabelecimento de uma empresa, onde se cria os princípios da marca, as regras da empresa, diretrizes, ideias e projetos. “Chama-se matriz a empresa que possui outros CNPJs subordinados a ela” (GRANDCHAMP, REDE JORNAL CONTÁBIL, 2021).

Segundo Grandchamp (2021), a filial é criada por determinação estratégica dos sócios da matriz com o objetivo de expandir o negócio, alcançar um público novo ou atender uma demanda em outra região, seja um novo bairro, cidade ou estado. Filial é uma nova unidade dessa empresa/matriz já existente e que segue as regras e cultura estabelecidas pela matriz, sendo subordinada a ela judicialmente e tributariamente.

Na empresa Bar do Espartano, objeto empírico deste trabalho, a Matriz foi fundada no ano de 2018 por três sócios com sede em Porto Alegre. O local da sede é alugado e foi conquistado por meio de uma licitação que tinha como finalidade a construção de bares e restaurantes na nova Orla do Guaíba. Inicialmente possuíam



sete funcionários trabalhando em regime CLT, e dois dos sócios trabalhando na parte administrativa, financeira e marketing e um trabalhando na parte operacional. Atualmente possuem onze funcionários trabalhando em regime CLT, sendo dois deles gerentes operacionais, seis funcionários na operação (caixa, cozinha e copa) e três trabalhando na área financeira e de marketing, além desses, possuem dois estagiários de marketing.

No ano de 2021, notando o crescimento e potencial da empresa, os sócios decidiram começar a expansão da marca e determinaram que começariam abrindo uma nova unidade no estado de Santa Catarina. Assim surgiu a primeira filial da empresa, que atualmente conta com um novo sócio operacional e mais cinco funcionários em regime CLT, sendo um gerente operacional e quatro funcionários operacionais (caixa, cozinha, copa e garçom). A empresa concentra a parte administrativa, financeira e de marketing na Matriz, sendo assim os funcionários dessas áreas responsáveis pelas demandas da Matriz e da Filial.

## 2.2 CONTEXTO DA ORGANIZAÇÃO

Na norma técnica NBR ISO 9000:2015 tem-se a definição de contexto de uma organização, frequentemente denominado por ‘ambiente de negócios’, ‘ambiente organizacional’, ‘contexto organizacional’ ou ‘ecossistema de uma organização’, como a “combinação de questões internas e externas que podem ter um efeito na abordagem da organização para desenvolver e alcançar seus objetivos.” (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2015, 3ed, p. 13). Os objetivos estão relacionados aos seus produtos e serviços, seus investimentos e ao comportamento com as partes interessadas, que são aquelas que fornecem risco significativo para a sustentabilidade da organização se as suas necessidades e expectativas não forem atendidas (clientes, proprietários, pessoas na organização, sócios, sociedade etc.).

As questões internas e externas, também chamadas de fatores internos e externos, referem-se aos valores, a cultura organizacional, ao conhecimento, ao potencial físico, humano e tecnológico, ao desempenho de uma organização etc. (internos) e ao ambiente social e econômico, ao mercado, a cultura, a legislação, a tecnologia, a concorrência etc. (externos). A identificação e compreensão do contexto em que a organização se encontra é de extrema importância para traçar um

direcionamento e planejamento estratégico que permite a organização alinhar, entre outras coisas, seus processos para alcançar os seus objetivos.

Porter (2004) descreve que para uma empresa desenvolver um conjunto executável de metas e políticas ela deve considerar os seus limites externos, que são determinados pelo setor e pelas expectativas da sociedade, e considerar também os seus limites internos, que são determinados pela combinação dos seus pontos fortes e fracos com os valores pessoais da organização. (apud BRASIL, 2014, p. 33)

A ferramenta Análise SWOT é uma das mais utilizadas para realizar a análise ambiental de uma organização. “O grande objetivo da análise ambiental através da matriz SWOT é a identificação dos rumos que a organização deverá seguir e quais os passos para que ela atinja seus objetivos estratégicos” (MATOS; MATOS; ALMEIDA, 2007, p. 154). Isso é realizado por meio da identificação dos fatores internos à organização, considerando as Forças (*Strength*) e as Fraquezas (*Weakness*) e dos fatores externos à organização, considerando as Oportunidades (*Opportunity*) e as Ameaças (*Threat*).

Existem outras maneiras de realizar a análise ambiental. Vasconcellos Filho (1979) propõe uma metodologia que procura mapear, classificar e examinar as variáveis que compõe o ambiente total da organização, sendo uma “análise ambiental mais científica e menos baseada em *feeling* de executivos experientes.” O autor organiza o ambiente de uma organização em três segmentos: macroambiente, ambiente operacional e ambiente interno. Esses segmentos são formados por diversas circunstâncias nas quais o grau de relevância vai variar de acordo com as características de cada organização. “Não podemos considerar o universo como ambiente de uma organização. É vital que sejam mapeadas variáveis realmente pertinentes à organização para a qual a análise ambiental esteja sendo realizada.” (VASCONCELLOS FILHO, 1979, p. 116)

Para o presente trabalho, ‘contexto’ se refere aos fatores internos e externos que afetam o funcionamento e os processos da organização. Serão considerados fatores internos as variáveis propostas por Vasconcellos Filho (1979) e outras encontradas na literatura, as quais foram selecionadas segundo as características da organização, objeto empírico do estudo:

- Sócios

- Funcionários
- Gerência
- Recursos financeiros
- Produtos
- Preço
- Comunicação
- Serviços e atendimento
- Tecnologia
- Infraestrutura - definida na NBR ISO 9000:2015 como “sistema de instalações, equipamentos e serviços necessários para a operação de uma organização” (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2015, 3ed, p. 19)
- Layout
- Atmosfera - “conjunto de componentes físicos do ambiente no qual o produto ou serviço da empresa é adquirido ou consumido” (VASCONCELLOS FILHO, 1979, p. 121).

Como fatores externos será considerado as seguintes variáveis propostas por Vasconcellos Filho (1979) e outras encontradas na literatura, no âmbito estadual e municipal:

- Economia
- Sociedade
- Cultura
- Tecnologias
- Variáveis ecológicas e demográficas
- Consumidores
- Fornecedores
- Concorrentes

### 2.3 PROCESSOS E GESTÃO DE PROCESSOS

Como definido anteriormente processo é a cooperação, o conjunto, a ordenação, uma série de atividades que tem um objetivo final pré-definido, seja um cliente/consumidor, uma saída qualquer ou um resultado. Segundo Graham e

LeBaron (1994, apud GONÇALVES, 2000, p. 7) “todo trabalho importante realizado nas empresas faz parte de algum processo”. Para Gonçalves (2000, p. 7) “não existe um produto ou um serviço oferecido por uma empresa sem um processo empresarial. Da mesma forma, não faz sentido existir um processo empresarial que não ofereça um produto ou um serviço.”. Neste sentido Slack et al. (2013) também afirma que todas as partes de uma organização são feitas de processos.

Considera-se recente o uso do conceito de processos nas organizações em um sentido não vinculado diretamente a produção de produtos físicos. Segundo Slack et al. (2013) foi por volta de 1970 e 1980 que o termo gerenciamento de operações se tornou mais comum para referenciar o gerenciamento de processos que contribuíam para a produção e entrega dos produtos como compras, distribuição física, serviço de pós-vendas etc. “Mais recentemente, o termo *gerenciamento de operações e de processos* (ou às vezes apenas gerenciamento de processos) tem sido usado para denotar a mudança no escopo do assunto para incluir a organização inteira.” (SLACK et al., 2013, p. 32)

Ter uma visão ampla da organização e entender que toda a organização possui processos importantes que precisam ser gerenciados faz parte da abordagem sistêmica que tem como característica a compreensão da totalidade organizacional, incluindo o ambiente externo.

[...] tanto a pessoa e os coletivos de trabalho, quanto o ambiente interno e externo à organização de trabalho, devem ser considerados como elementos indissociáveis, dentro do sistema trabalho, sendo o processo e o produto de trabalho resultantes dessa relação. (TRINDADE; CATÃO, s.d., p.2)

Enxergar a organização sob a perspectiva de processos, permite que se tenha uma consciência organizacional sistêmica ponta a ponta. Sordi (2018) aponta que a abordagem sistêmica para gestão das organizações, fundamentada na Teoria Geral dos Sistemas (TGS), é também conhecida como abordagem administrativa da gestão por processos. Entretanto, o autor coloca que gestão por processos difere significativamente da gestão de processos, sendo a primeira uma abordagem administrativa e a segunda “um estilo de organização e gerenciamento de operação de empresas”. A literatura concorda que existem diferenças de significado entre os termos, porém não existe um consenso de quais são as diferenças de significados e de aplicação de cada um.

Como colocado anteriormente, para o presente estudo, gestão por processos é considerada uma das abordagens dentro de um espectro de abordagens de atuação da gestão de processos. Segundo Paim et al. (2009), existem três cenários de atuação gerencial sobre os processos: gestão completamente funcional, gestão funcional para processos transversais e gestão completamente processual. Na **gestão completamente funcional**, também chamada de funcional extrema, existe um baixo ou nulo entendimento de processos, sendo as necessidades e oportunidades de melhorias originadas pelos departamentos. Na **gestão funcional para/de processos transversais** (processo transversal é quando mais de uma unidade organizacional está envolvida no processo), existe uma orientação para o cliente e para o pensamento de processos e sistemas. Essa abordagem é centrada na ideia de que os processos devem apoiar a coordenação do trabalho, mas preservar a divisão do trabalho centrada na especialização/departamentos. Neste modo de visualização de uma organização, a comunicação dos departamentos da empresa fica reforçada, pois os processos são conhecidos por todos e pode envolver mais de um departamento, que por sua vez conhece o processo desde o início. Por fim, a gestão completamente processual, também chamada de **gestão por processos**, é a gestão que tem alterações na estrutura organizacional e que as decisões são orientadas prioritariamente pelos processos.

[...] uma gestão de processos pode ser, e frequentemente é realizada em outros tipos de estrutura. A organização somente precisará de uma estrutura por processos se decidir ter um modelo de gestão por processos. Os demais tipos de estrutura podem ter orientação por processos. (PAIM et al., 2009, p. 132)

Paralelo a isso, Gonçalves (2000b) sugere pelo menos cinco estágios na evolução de uma organização em relação ao seu conhecimento e orientação aos processos. O primeiro estágio é um **modelo puramente funcional**, são as organizações que não consideram os processos e/ou só percebem os processos de manufatura. O segundo, terceiro e quarto são as organizações com “níveis variados de características típicas de **organizações por processos**” (GONÇALVES, 2000b, p.13), são aquelas que possuem seus processos identificados e os enquadram na estrutura funcional. O último estágio é o modelo essencialmente baseado em processos, cuja **estrutura é por processos** e não mais por funções. “Muitas vezes, são empresas novas, que não têm compromissos estruturais e organizacionais com o

passado e que surgem já dentro de novos referenciais de organização e de negócio.” (GONÇALVES, 2000b, p.15)

Portanto, para o presente trabalho, gestão de processos é um estilo de gerenciamento de operações de empresas e uma abordagem que pode estar presente com diferentes intensidades nas organizações, sendo mais comum existir organizações praticando a gestão de processos considerando uma estrutura funcional orientada para processos transversais. Pois, conforme afirma Paim et al. (2009, p. 124), “os extremos são dificilmente aplicáveis”.

Nas organizações tradicionais, segundo Hammer (1998), os processos são ignorados, o que não ocorre nas orientadas para processos, quando os mesmos são o cerne do gerenciamento e, por isso, são projetados mensurados e conhecidos por todos. (MACHADO, 2010, p. 28)

#### 2.4 GESTÃO DE PROCESSOS: CONTRIBUIÇÕES E IMPACTOS

O estudo de processos é importante em qualquer área de utilização de recursos, mas, nas organizações, a razão principal para estudá-lo é o seu reflexo sobre o desempenho delas (MAXIMIANO 1997, apud SORDI 2018). Na literatura, são diversos os benefícios e impactos encontrados ao tomar posse do conhecimento dos processos de uma organização e realizar o gerenciamento desses. Não é à toa que os estudos de processos datam da época da Administração Científica de Taylor, em que o principal foco era otimizar a produção. Como visto anteriormente, por muito tempo os processos foram vistos mais na parte de manufatura e produção de produtos físicos. Por meio destes se buscava otimizar os recursos utilizados e a padronização dos produtos.

Ao ter conhecimento dos processos em todas as áreas das organizações, sejam elas de bens ou de serviços, já se percebe que toda a organização é integrada/interrelacionada e que apenas a divisão dela por funções não é suficiente para atender as constantes mudanças do ambiente externo e interno. Com o gerenciamento efetivo desses processos, é possível contribuir para o impacto estratégico do negócio de quatro formas: custo, receita, investimento e capacidade (SLACK et al, 2013). Harrington (1991, apud Pinto Filho 2007), resume os principais ganhos ao realizar a gestão dos processos em: diminuição do tempo de resposta, de custos e da burocracia; aumento da confiabilidade dos processos, da satisfação dos

clientes e dos lucros; redução de estoque; melhoria na capacidade de produção; melhora no moral do pessoal; e aumento da participação no mercado.

Na gestão moderna, seja ela pública ou privada, a organização é um agregado de processos inter-relacionados e seu entendimento sob este aspecto é um requisito conceitual muito importante para o seu aperfeiçoamento gerencial. Como o trabalho flui entre os departamentos, somente vendo-o em sua totalidade é que se pode identificar os principais pontos de melhoria. Além disso, a ótica de processo proporciona uma forma poderosa de analisar uma organização [...] (PINTO FILHO, 2007, p. 91)

Os conhecimentos sobre os processos também são vistos nos estudos de Teoria da Agência, na qual a busca por controle se faz muito importante, e em estudos de matriz e filial, em que o termo 'padronização de processos' é muito falado.

A teoria da Agência tem como embasamento os contratos firmados entre as filiais, representadas na teoria como agentes, e as Matrizes representadas como principais. Ela foi desenvolvida pelos autores Jensen e Meckling (1976). O foco da teoria é analisar as relações de interesse entre agente e principal e, por conseguinte, os conflitos, os malefícios e os benefícios que esse contrato gerará. (RESENDE; DUARTE; COLARES-SANTOS, 2018, p. 198)

Em um estudo realizado por Resende, Duarte e Colares-Santos (2018), evidencia-se o uso da padronização e de metas por empresas com matriz e filiais inseridas em diferentes contextos, visando atingir o objetivo global da organização. Além disso, é ressaltada a importância de adaptar metas e procedimentos considerando as diferenças do contexto de cada uma.

Destaca-se que a matriz em ambas as empresas tem suas particularidades e as filiais também. A diferença é constante por diversos fatores. Entretanto, é necessário que ambas estejam em sintonia para a realização de tarefas igualmente. (JENSEN; MECKLING, 1976, apud RESENDE; DUARTE; COLARES-SANTOS, 2018, p. 205)

Associa-se aqui padronização e metas com processos e o gerenciamento desses. Pois, é por meio dos processos que se chega a uma padronização de atendimento, serviços, produtos, atividades etc. e é no gerenciamento deles que se atinge as metas. Quando se tem contextos diferentes é necessário adaptar os processos para atender as diferentes necessidades e, conseqüentemente, o gerenciamento para mensurá-lo da maneira correta, sem que se perca o objetivo global da empresa.

## 2.5 SISTEMÁTICAS DE GESTÃO DE PROCESSOS

O caminho para implementação da gestão de processos em uma organização é longo e exige tempo e estudo das diversas abordagens e sistemáticas sobre o assunto. Quando se fala em processos nas organizações existem diversos estudos,

teorias e passos a passos que mostram diferentes maneiras de conhecer os processos, mapeá-los, desenhá-los, classificá-los, melhorá-los ou gerenciá-los. O foco do presente estudo está no gerenciamento dos processos, porém é entendido que o início da gestão de processos está no conhecimento dos processos existentes em uma organização e que mapear, desenhar, classificar e melhorar faz parte do gerenciamento. Para tanto, foi estudado as principais sistemáticas sobre processos e a gestão desses, no qual será abordado neste tópico.

Slack et al. (2018) definem que as operações de uma empresa são processos constituídos de uma rede de recursos de entradas (*input*) que são transformados (ex: insumos) ou usados para transformar algo (ex: equipamentos) em saídas (*outputs*) que satisfazem a necessidade de um cliente interno ou externo. Dessa forma, definem que “cada processo é, ao mesmo tempo, um fornecedor interno e um cliente interno para outros processos” (SLACK et al, 2018, p. 18).

Os autores usam a hierarquia de operações que é, segundo eles, a ideia de analisar o negócio em níveis para fazer a gestão de processos, considerando que essa gestão requer a análise em três níveis: rede de suprimentos, operação e processo. A rede de suprimentos é composta por diversas operações, as operações são compostas por diversos processos e os processos são compostos por recursos. Detalhando, a rede de suprimentos é o nível mais macro, é a rede em que a empresa faz parte junto com outras, que são os “fornecedores” de produtos e/ou serviços para a empresa produzir determinado produto ou serviço; em um nível mais micro tem o fluxo de operações entre os processos macros, em que para produzir determinado produto ou serviço existe uma série de processos a serem realizados; por fim, cada processo individual da operação “pode ser representado como uma rede de processos ainda menores ou mesmo unidades individuais de recursos” (SLACK et al, 2018, p. 20).

Ainda na sistemática de Slack et al. (2018), a forma de fazer o gerenciamento dos processos é influenciada pelo volume, variedade, variação (da demanda) e visibilidade (da produção, pelo cliente) do output do processo. Os autores classificam as atividades de um gerente de produção como sendo: dirigir o entendimento geral das operações e dos processos alinhados com o propósito e desempenho estratégico; projetar os recursos e processos da operação; planejar e controlar a entrega do



processo; e desenvolver os processos para melhorar o desempenho deles. A partir de cada uma dessas atividades os autores sugerem abordagens (como a *TQM*, reengenharia de processos, ciclo *PDCA* etc.) e etapas (como o mapeamento de processos) para realizar o gerenciamento da produção. Para o presente estudo, será considerado o gerenciamento/gerente da produção, colocado pelos autores, como sendo o gerenciamento/gerente de processos pela proximidade das atividades com a definição de gestão de processos antes sugerida e pela ênfase dos autores nos processos.

O **ciclo *PDCA*** é um ciclo de melhoramento e se encaixa na atividade de melhorar o desempenho dos processos. Segundo os autores “melhoramento não é algo que acontece simplesmente ao se fazer com que todos ‘pensem em melhoramento’. Algum tipo de sistema que apoia o esforço de melhoramento pode ser necessário.” (SLACK et al, 2018, p. 608). O ciclo *PDCA*, por vezes denominado ciclo de Deming, é um desses sistemas que tem como objetivo melhorar a qualidade em uma escala contínua, por meio de questionamentos repetidos e cíclicos sobre um processo ou atividade. A sigla *PDCA* vem dos nomes em inglês: *Plan*, *Do*, *Check* e *Act*, nos quais representam as quatro etapas do ciclo. O ciclo pode começar a partir de um problema percebido no processo ou de alguma necessidade de mudança ou melhoria por outros fatores. A partir disso, a primeira etapa é a de planejar, que envolve a identificação mais aprofundada da causa do problema ou mesmo a coleta e análise de dados sobre o processo, com o objetivo de formular um plano de ação para a resolução do problema ou melhorar o desempenho. A próxima etapa é a de fazer, implementar, testar o plano de ação que foi planejado, acompanhando o progresso. Concluída essa etapa, vem a de checar e avaliar se o que foi implementado resultou na resolução do problema ou na melhoria do desempenho esperado. Por fim, é a etapa de agir, momento em que “a mudança é consolidada ou padronizada, se for bem-sucedida [...], se a mudança não for bem-sucedida, as lições aprendidas na experimentação são formalizadas antes que o ciclo comece novamente.” (SLACK et al, 2018, p. 605).

Importante salientar que o ciclo *PDCA* é uma abordagem, para alguns autores ferramenta, de melhoramento, e algumas abordagens de melhoramento não incluem “explicitamente ou formalmente a ideia de que adotar uma perspectiva de processo

deve ser central para o melhoramento das operações” (SLACK et al, 2018, p. 606), porém quase todas fazem isso implicitamente.

A ferramenta **MASP** é também conhecida como uma ferramenta de melhoria dos processos, a sigla vem do nome Método para Análise e Solução de Problemas. Como o próprio nome diz, o foco do método é solucionar problemas e, de acordo com esse método, a definição de problema é “[.] o resultado indesejável de um processo.” (TOLEDO et al, 2012, p. 170). Muitos autores colocam que essa ferramenta foi construída com base nas etapas do ciclo *PDCA*, “como um roteiro para a documentação e apresentação do histórico do trabalho de melhoria pelo *PDCA*” (ORIBE, 2012). O MASP é composto por oito etapas que buscam resolver o problema: a primeira é a Identificação do problema, aqui é necessário definir claramente o problema e buscar estabelecer um grau de importância para tal problema; a próxima etapa é a observação, em que é necessário investigar o problema a fundo, com diferentes métodos e pontos de vista; a análise é a terceira etapa, em que se busca as causas básicas e a raiz do problema; a quarta e a quinta etapa são fazer o plano de ação para eliminar as causas do problema (recomenda-se aqui o uso da ferramenta *5W2H*) e implementar o plano realizado, respectivamente; após isso é feita a etapa de verificação para certificar que o problema foi resolvido e não ocorrerá novamente, em caso negativo, deve-se retornar a etapa de observação; caso positivo na etapa seis, é realizada a padronização do processo com as alterações da melhoria implementada; por fim, a etapa de conclusão é para refletir, discutir e planejar o que pode ser melhorado na aplicação do método, no problema que foi resolvido e em outros problemas que possam ter surgido ao estudar o problema em questão. (TOLEDO et al, 2012).

A abordagem **BPR – Business Process Reengineering**, conhecida como reengenharia de processos é uma das abordagens que coloca os processos como ideia central da organização, especificamente os processos de negócios (aqueles que agregam valor ao cliente, que satisfazem alguma necessidade de seus clientes). Na reengenharia de processos, a ideia é reorganizar os processos baseados nas áreas/funções de execução em processos baseados nas necessidades dos clientes, independente da(s) área(s) que irá(ão) executar esse processo, tornando-os interfuncionais e por vezes rompendo as fronteiras organizacionais.

Outra abordagem que usa os processos como central nas organizações é o gerenciamento de processos de negócios, mais conhecido pela sua sigla em inglês ***BPM – Business Process Management***.

A literatura especializada propõe vários modelos para orientar o gerenciamento de processos de negócios. Muitos deles assumem a forma cíclica, isto é, contêm uma série de ações que se repetirão na fase seguinte. (BALDAM et al., 2009, p. 45)

O ciclo de *BPM* considerado para revisão teórica do presente estudo foi feito por Baldam et al. (2009), tendo como “orientação básica da notação usada por Kirchmer (2006) e por Jost & Scheer (2002), incorporando à representação de Muehlen & Ho (2005)” (BALDAM et al., 2009, p. 45), com alterações dos autores. A primeira etapa do ciclo é chamada de Planejamento do *BPM*, o objetivo é definir as atividades de *BPM* que serão realizadas visando o alcance das metas da organização, é nesse momento que se faz um alinhamento dos processos com a estratégia organizacional. Para isso, é verificado os gargalos dos processos, definido os planos de ação para a implementação e os processos que precisam de alguma ação urgente; para realizar esses pontos os autores sugerem algumas ferramentas de apoio: como a análise *SWOT*, gráfico de Pareto, Cadeia de Valor, entre outras. Percebe-se aqui que para a utilização e implementação desta abordagem a organização já precisa ter uma estrutura preparada para fazer, mesmo que não documentada, ou seja, uma estrutura de orientação ao *BPM* (BALDAM, 2009). A próxima etapa é a de modelagem e otimização de processos, nesta etapa é coletada informações sobre os processos atuais (chamados de *As Is*) e/ou sobre os processos que serão criados/melhorados (chamados de *To Be*); é neste momento que são documentados de forma padrão os processos e as especificações para a implementação, configuração, execução e controle desses; é também melhorado e otimizado os processos *As Is*, por meio de metodologias e busca das melhores práticas no mercado (*Benchmarking*). Após isso, é realizada a etapa de execução de processos, em que é feito os ajustes necessários para a implementação dos processos *As Is* e *To Be* (treinamentos, equipamentos, pessoal, *layout* etc.) e o monitoramento e controle da execução deles. Por fim, é realizado o controle e análise de dados obtidos no monitoramento da execução e/ou dos resultados, por meio de indicadores, ferramentas, métodos etc. As informações geradas nesta etapa realimentarão as atividades de planejamento e otimização dos processos (BALDAM, 2009), fechando assim o ciclo *BPM*.

A abordagem *BPM* não se resume apenas às etapas do ciclo de *BPM*, existem outros pontos que são ditos como fatores críticos de sucesso para a implementação da abordagem, como por exemplo, a infraestrutura de trabalho que deve ser feita e entre outros estudos, informações e orientações para realizar o gerenciamento de processos de negócios.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para o alcance dos objetivos gerais e específicos foram definidos os procedimentos metodológicos que guiaram o presente estudo. Nesta seção esses procedimentos serão apresentados da seguinte maneira: primeiramente será apresentado quais as informações que foram coletadas para alcançar os objetivos propostos e de que forma foi realizada a coleta; posteriormente será indicado como foi feita a organização dessas informações coletadas; e, por fim, apresentado os procedimentos de análise das informações.

#### 3.1 INFORMAÇÕES E TÉCNICAS DE COLETA

Considerando os objetivos do presente estudo pode-se classificá-lo como uma pesquisa exploratória explicativa. Exploratória devido ao intuito de “proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses” (GIL, 2022, p. 42) e ao fato de considerar diferentes aspectos relativos ao objeto de estudo; explicativa, segundo Gil (2022), devido à identificação dos fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos, aproximando-se do objetivo de relacionar os contextos organizacionais com os processos de cada organização. Tendo em vista a natureza das informações que foram coletadas o presente estudo considera-se como uma pesquisa qualitativa.

O que se busca com a pesquisa qualitativa é, mediante um processo não matemático de interpretação, descobrir conceitos e relações entre os dados e organizá-los em um esquema explicativo. Trata-se, portanto, de uma modalidade de pesquisa de caráter essencialmente interpretativo, em que os pesquisadores estudam coisas dentro dos contextos naturais destas, tentando entender ou interpretar os fenômenos em termos dos significados que as pessoas lhes atribuem. (GIL, 2021, p. 15 apud DENZIN; LINCOLN, 2018)

Com base nisso, foram definidos os procedimentos e técnicas de coleta de dados, os quais foram escolhidos e classificados segundo a classificação de Gil (2021): análise documental, entrevista e observação. Junto dessas, também foi realizada a pesquisa bibliográfica, principalmente, no âmbito do objetivo de propor uma sistemática de gestão de processos para a organização. Foi necessário a revisão teórica das sistemáticas em fontes bibliográficas (livros, artigos, periódicos, teses, dissertações, entre outros).

Toda a pesquisa acadêmica tem uma pesquisa bibliográfica para que se possa verificar como o tema-problema foi tratado em outras experiências,

para verificar que evolução conceitual e/ou metodológica pode ter ocorrido com os estudos já realizados. (ARRUDA FILHO; FARIAS FILHO, 2015, p. 64)

Após a pesquisa bibliográfica realizada inicialmente, a coleta de informações para a construção do presente estudo teve os seguintes passos: análise de documentos, entrevista e observação *in loco*, sendo que a análise de documentos ocorreu em diversos momentos durante a construção do estudo. Considerando o conceito de documento proposto por Gil (2021) em que afirma que documento é qualquer informação registrada em algum suporte, com a análise documental pretendeu-se coletar informações a respeito da organização: organograma, quadro de funcionários, indicadores atuais, processos, produtos, preços e fornecedores.

Com base em dados documentais, ele pode conhecer a estrutura e organização da empresa, identificar as principais características de seus integrantes, reconhecer sua missão, metas, políticas etc. Passa, então, a dispor de informações que o auxiliam na elaboração de pautas de entrevistas e roteiros de observação. Também é importante ressaltar que muitos dos dados pretendidos pelo pesquisador podem já estar disponíveis sob a forma de documentos. E o que é mais importante: os documentos constituem um meio para confrontar os dados obtidos mediante outros procedimentos, como observações e entrevistas. (GIL, 2021, p. 127)

Na coleta de informações por entrevista foram realizadas perguntas visando conhecer os diferentes contextos organizacionais da Matriz e da Filial, identificar os processos dessas e entender as funções e tarefas desempenhadas pelos funcionários. Essa técnica de coletas de dados foi escolhida pois é uma forma de obter as informações de maneira rápida e em profundidade (ARRUDA FILHO; FARIAS FILHO, 2015; GIL, 2021). Um roteiro de entrevista semiestruturado foi elaborado visando uma maior flexibilidade e diálogo entre a entrevistadora e os entrevistados (APÊNDICE A). A entrevista foi realizada em dois momentos: o primeiro foi realizado com o sócio operacional da Matriz e o segundo com o sócio operacional da Filial.

“A observação é uma forma de registrar informações, atos e fatos que não seriam possíveis por meio de questionamentos diretos (entrevistas)” (ARRUDA FILHO; FARIAS FILHO, 2015, p. 92). Portanto, a técnica de observação foi utilizada para entender variáveis dos contextos organizacionais (serviços oferecidos, forma de atendimento e instalações, equipamentos, móveis, local, decoração e distribuição do espaço físico) e identificar os processos executados pelos funcionários de acordo com as funções previamente descritas pelos sócios. A observação foi semiestruturada, com um protocolo observacional contendo os principais fatores e itens a serem

analisados (APÊNDICE B); foi não participante; ocorreu de forma direta, com a presença física do observador no local da pesquisa; foi dividida em dois dias em cada sede, totalizando quatro dias de observação.

### 3.2 ORGANIZAÇÃO DAS INFORMAÇÕES

A organização das informações coletadas foi dividida em dois momentos. No primeiro momento, foi organizada conforme a técnica de coleta. Para **análise documental**, todos os documentos recebidos foram organizados em uma pasta no aplicativo Google Drive e para os documentos físicos foi realizada a fotografia destes e passado para essa mesma pasta. A **entrevista** foi gravada e posteriormente transcrita no próprio roteiro. Para a **observação** ela foi realizada com o auxílio de um papel, fotografias e filmagens que, após a coleta, as informações obtidas foram transcritas para um arquivo em word e as fotografias e filmagens, foram armazenados no aplicativo Google Drive.

### 3.3 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE INFORMAÇÕES

O procedimento de análise das informações utilizada na pesquisa foi a análise de conteúdo, em que é feita a descrição das características dos dados, para posteriormente interpretá-los de forma analítica.

A análise foi feita desde a organização das informações coletadas, em que foi selecionado o que era prioridade para a análise e posteriormente descrito os “conteúdos com coincidências e divergências do que foi estabelecido, como objetivos e questões, selecionados como principais variáveis do referencial teórico para estudo” (ARRUDA FILHO; FARIAS FILHO, 2015, p. 141). Por fim, as informações foram interpretadas e analisadas, visando a identificação dos impactos da gestão de processos em uma organização que possui Matriz e Filial com diferentes contextos.

## 4 DESENVOLVIMENTO DO ESTUDO

Após breve análise da organização, conversas informais com os sócios da empresa Bar do Espartano e reunião com o professor orientador do presente trabalho, foi definido que o escopo do estudo se daria no setor operacional da organização.

### 4.1 INFORMAÇÕES INICIAIS

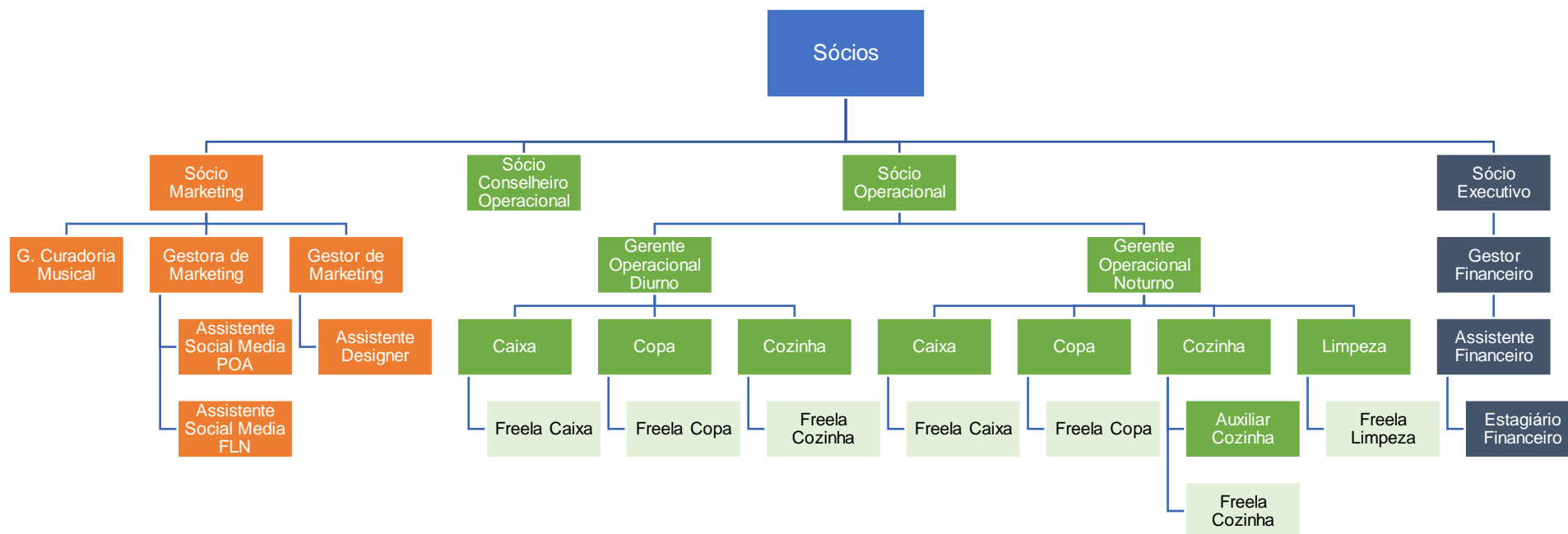
Com o objetivo de entender melhor alguns aspectos da organização, definir os contextos organizacionais de cada sede e qualificar a coleta de informações por observação *in loco* e por análise documental, foram realizadas entrevistas com o sócio operacional de cada sede, separadamente. O roteiro de entrevista pode ser acessado no APÊNDICE A. A transcrição da entrevista com o sócio operacional da Matriz em Porto Alegre/RS pode ser acessada no APÊNDICE C e a transcrição da entrevista com o sócio operacional da Filial em Florianópolis/SC, no APÊNDICE D. A análise da entrevista e as informações obtidas por meio desta, aparecem ao longo do desenvolvimento do estudo.

#### 4.1.1 ORGANOGRAMA DA ORGANIZAÇÃO

Visando entender como a empresa é organizada a nível de cargos e departamentos e por não possuírem um organograma documentado, este foi construído pela autora com base nas entrevistas realizadas e com o auxílio dos sócios. O organograma representando a estrutura organizacional da Matriz (Figura 1) e da estrutura da Filial em Florianópolis (Figura 2) encontram-se abaixo.

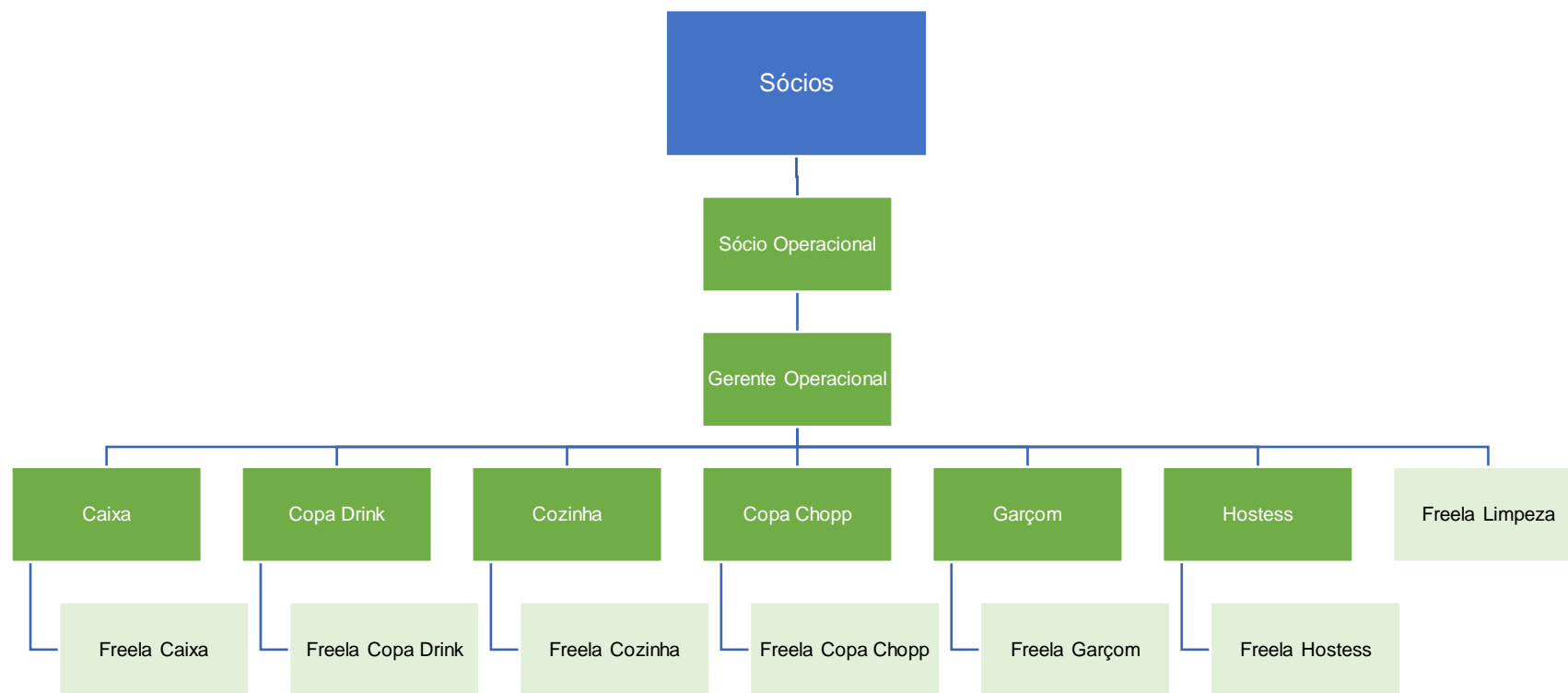


Figura 1 – Organograma Matriz Bar do Espartano (Porto Alegre – Orla do Guaíba/RS)



FONTE: Elaborado pela autora.

Figura 2 – Organograma Filial Bar do Espartano (Florianópolis – Lagoa da Conceição/SC)



FONTE: Elaborado pela autora.

O organograma é uma ferramenta de representação gráfica da estrutura organizacional, com ele é possível ter uma visão panorâmica da organização e entender as relações de subordinação. O organograma elaborado é o modelo dito como funcional, pois além da hierarquia, mostra as funções de cada colaborador e não somente as áreas/setores da empresa. O setor de Marketing, Administrativo/Financeiro e o Conselheiro Operacional são concentrados na Matriz, em Porto Alegre, assim como os gestores desses setores ficam na Matriz. Nestes setores, as mesmas pessoas executam atividades para ambas as sedes, exceto a função de Assistente de Social Media, em que cada sede possui uma pessoa responsável. Por esse motivo o organograma da Matriz contempla essas três áreas e o da Filial, apenas o setor Operacional, que é o setor que tem funções e pessoas diferentes.

Em relação a estrutura do Bar do Espartano, é possível notar que cada sócio desempenha uma função dentro da organização, sendo cada um deles responsável por um setor específico. Tanto a Matriz quanto a Filial possuem quatro sócios, em que três são os mesmos (sócios fundadores) e um, diferente em cada uma delas, é um sócio novo que adquiriu parte da empresa posteriormente.

O setor de marketing, tem como responsável um sócio fundador, e sua função é denominada “Sócio Marketing”. Segundo o entrevistado da Filial ele “tem o perfil do espartano, é um cara mais descolado, gosta da publicidade, de fazer os eventos acontecerem com pessoas que também são do perfil do bar”. Ele é responsável por “toda a parte de comunicação do bar, então desde as mídias sociais, as redes, o Instagram, ..., atendimento no WhatsApp” e “toda a forma que o bar se apresenta para o público, então a decoração de cada sede, iluminação de cada sede, mobília”. Neste setor possui dois gestores de marketing, nos quais coordenam os assistentes *social media* (cada sede tem o seu assistente *social media*) e a assistente de designer; e um gestor de curadoria musical, no qual realiza as *playlists*, contrata atrações (bandas, dj's e etc.) e entre outras funções relacionada a música das duas sedes.

O setor administrativo e financeiro, tem como responsável um sócio fundador, e sua função é denominada “Sócio Executivo”. Este sócio “é mais parecido com um gestor. É um ‘cara’ que é mais organizado, gosta de planilhar tudo, de botar tudo no

calendário, de ter as coisas sempre bem anotadas e com datas. Ele cuida bem dessa parte de gerir tempo e organizar nossas demandas hoje” (Sócio Operacional Matriz Porto Alegre/RS). Ele é “quem tem todas as preocupações burocráticas da empresa e cuida da parte financeira” (Sócio Operacional Filial Florianópolis/SC). No setor, possui um gestor financeiro, um assistente e um estagiário, os três executam tarefas para as duas sedes.

O setor operacional tem dois sócios responsáveis, um fundador e um sócio novo, sendo que atualmente o sócio fundador desempenha apenas funções de suporte e de conselho, portanto foi recomendado pela autora que renomeassem sua função no organograma, passando de “Sócio Operacional” para “Sócio Conselheiro Operacional”. Os sócios operacionais de cada sede são diferentes, porém ambos trabalhavam como gerentes na sede Matriz em Porto Alegre. O sócio atual da Matriz em Porto Alegre, entrou em março de 2019 na organização e trabalhou como responsável da copa até novembro de 2019, quando foi convidado para ser subgerente noturno, cargo que ficou até julho de 2021. Com a saída do gerente diurno, ocupou o cargo deste até julho de 2022, quando demonstrou interesse em se tornar sócio operacional da organização. Já o sócio atual da Filial em Florianópolis, entrou na organização em dezembro de 2018 (data da abertura da empresa) e em março de 2019 “eles me fizeram convite pra ser gerente, muito por que o turno que eu trabalhava, que era o turno da manhã, tinha pouca circulação de pessoas então como eu cursava engenharia de produção eu acabava por, no meu tempo ocioso pensando em melhorar processos, fazer planilha de controle, implementar algumas mudanças no layout da operação; pensando sempre em melhorar nosso nível de atendimento, nossa qualidade de serviço”. Ocupou o cargo de gerente até julho de 2021, quando surgiu a oportunidade de se tornar sócio operacional da Filial em Florianópolis/SC. Com isso, é possível notar que ambos os sócios operacionais possuem uma trajetória parecida dentro do estabelecimento e, por trabalharem na operação por mais ou menos três anos, conhecem com bastante profundidade todos os processos executados.

Nota-se pelo organograma que a organização das funções dentro dessa área é bem diferente nas duas sedes. Isso se dá principalmente por dois fatores: horário de funcionamento e layout de operação. Em Porto Alegre os horários e dias de

funcionamento são de terça a domingo das 10h às 23h. Já em Florianópolis estão abertos: quinta a sábado das 19h às 2h e eventualmente no domingo das 14h às 22h. Pelos horários de funcionamento e por legislação, Porto Alegre divide sua operação, portanto possuem a operação diurna, sendo comandada pelo gerente diurno e a noturna, comandada pelo gerente noturno. Diferente da Matriz, a Filial tem apenas um turno de operação e conseqüentemente uma equipe. Outros fatores que afetam a diferença de quantidade de funcionários e suas funções veremos ao longo do trabalho.

#### 4.1.2 MISSÃO, VISÃO E VALORES

Com o intuito de conhecer mais a organização, foi perguntado em entrevista sobre a missão, a visão e os valores dela. Esses itens ajudam a direcionar o negócio para atingir determinados objetivos e se faz importante para nortear a organização acerca das suas metas, ações, processos e posicionamento. Para o presente estudo, será usado principalmente para guiar e analisar os processos, pois com isso em pauta os processos são pensados para atender as necessidades e expectativas dos clientes e atender ao propósito, crenças, princípios e visão de futuro da empresa. Os sócios entrevistados não sabiam exatamente quais eram os valores, missão e visão, porém ambos frisaram os valores: socioambiental e atendimento ao cliente. Por meio da análise documental foi encontrado a missão e valores que seguem abaixo.

A missão de uma empresa se refere ao propósito dela, o motivo pelo qual ela existe. Na empresa Bar do Espartano a missão definida pelos sócios na sua fundação é: contagiar a vida positivamente.

Os valores são as crenças e os princípios que guiam as ações da empresa, norteados as tomadas de decisões. Para a organização estudada os valores são:

- **ATENDIMENTO:** Atender os clientes com leveza e empatia independente de crenças, valores e opiniões, gerando uma experiência positiva.
- **PRODUTO:** Entregar produtos com cuidado às medidas e dosagens, atenção à estética e prezando pela satisfação do cliente.
- **AMBIENTE:** Envolver o cliente em nosso *lifestyle* através da música, atendimento, produtos da marca, ambiente, limpeza e organização.
- **SOCIOAMBIENTAL:** Entender e utilizar o poder da marca para criar ações sociais e ambientais.

- **PENSAMENTO COLETIVO:** Gerado através de empatia, proatividade, caráter, simpatia e sinergia.

Por fim, a visão é a representação do futuro da empresa, onde se quer chegar com ela. Para esse item a empresa afirma que não foi construído nada a respeito, levando a conclusão de que a visão pode ser subjetiva a cada sócio. Estar buscando a expansão da marca com a construção de filiais e com a inserção de diferentes sócios, sem ter uma visão clara e sem o alinhamento desta, pode ser um fator de risco para a condução desta expansão e do funcionamento da empresa, pois cada um avalia as decisões de acordo com a sua visão.

#### 4.1.3 CONTEXTOS ORGANIZACIONAIS

O contexto organizacional de cada sede foi construído com base na observação *in loco*, na análise dos documentos, na entrevista realizada com os sócios e por meio de pesquisas sobre o setor, mercado e região. Para a construção dos itens de cada contexto foi utilizado o referencial teórico exposto anteriormente.

##### 4.1.3.1 FATORES INTERNOS

Ambas as empresas possuem **valores** bem definidos, porém percebe-se que em Porto Alegre eles são mais internalizados pelos funcionários, como consequência, possuem uma **cultura organizacional** mais forte que a de Florianópolis. Isso acontece principalmente porque a sede de Porto Alegre existe a mais tempo que a de Florianópolis, além de serem a primeira sede (Matriz) da empresa, em que a construção dos valores e da cultura foi formada pelos sócios fundadores e foi passada de funcionário para funcionário. Além disso, em Porto Alegre possuem treinamentos mais consolidados, por terem alta demanda de freelancer e também por terem rotacionado alguns funcionários, enquanto em Florianópolis nenhum funcionário foi substituído ainda. Portanto, embora os valores das duas sedes serem o mesmo, por ser a mesma organização, é notável que em na sede de Porto Alegre esses são mais fortes. Em relação a cultura organizacional, apesar de em Porto Alegre ser mais forte que em Florianópolis pelos fatores citados, é considerado que a empresa ainda não possui uma cultura forte e enraizada.

A respeito do **conhecimento** e **potencial humano**: como é possível ver nos organogramas (Figura 1 e Figura 2) em Porto Alegre possuem mais funcionários fixos

que em Florianópolis, principalmente em razão do horário de funcionamento (na Matriz funcionam de terça a domingo das 10h às 23h, enquanto da Filial em SC, funcionam de quinta a sábado das 19h às 02h e eventualmente no domingo das 14h às 22h); os sócios operacionais das duas sedes possuem uma experiência parecida dentro da organização e os demais sócios são os mesmos para ambas; na Matriz possuem dois gerentes, um dos gerentes possui experiência de três anos na empresa (dois anos como o responsável da cozinha e um como gerente) e o outro de um ano e meio (um ano como responsável da copa e meio ano como gerente), já na Filial possuem apenas um gerente que trabalhou um ano como responsável da copa na Matriz antes de se tornar gerente na Filial em Florianópolis; segundo o sócio operacional de Florianópolis "A gente não costuma contratar pessoas já formadas, profissionalmente com bastante bagagem. A gente prefere moldar as pessoas de acordo com o formato da nossa operação do que propriamente contratar alguém que já tenha tido diversas experiências"; nenhum funcionário possui especialização na área de atuação, exceto alguns funcionários novos do setor de marketing, administrativo e financeiro.

O **potencial físico** (layout, infraestrutura e atmosfera) é bem diferente em cada sede, porém possuem alguns pontos de ligação entre as duas que é: ambas estão próximas e possuem vista para um lago/lagoa (Lago Guaíba/RS e Lagoa da Conceição/SC); possuem a maior parte da praça em ambiente externo, com contato com a natureza; estão localizados em um ponto turístico da cidade; possuem diversos elementos compondo a ambientação e decoração que estão conectados com a essência da marca, dito por eles como "natural e simples" e (materiais em OSB, objetos e móveis em preto e madeira) e "descontraído 'good vibes' (plantas, flores, frutas tropicais, elementos de beira da praia, *street art* e grafitti); os materiais gráficos (cardápio, placas, avisos etc.) possuem a mesma tipografia, ícones e grafismos; nota-se que em ambos os locais buscam por um padrão visual forte e bem definido, porém em Porto Alegre é mais forte e definido que em Florianópolis. Na Matriz o ambiente externo não possui cobertura e comporta duzentas pessoas sentadas e em pé não possui limite, pois é um ambiente aberto ao público, além disso possuem a área de palco para atrações, já a praça interna comporta trinta e duas pessoas sentadas e quarenta em pé, não simultaneamente. A praça externa de Florianópolis, possui cobertura em uma área e que comporta duzentas pessoas sentadas e trezentas em

pé, não simultaneamente, possuem uma área com o palco para atrações, já na praça interna comportam vinte pessoas sentadas e trinta em pé, não simultaneamente.

Em relação ao layout, em Porto Alegre ele ocorre de forma sequencial, ou seja: o cliente chega e vê o caixa, onde ele realiza o pedido e faz o pagamento, na sequência possui uma área de copa de preparo de drinks, algumas sobremesas e açai, após isso tem a copa em que fica o chopp com espaço para retirada deste, no final tem um local de retirada/entrega dos pedidos, na sequência no canto possui a cozinha, um local fechado sem visualização do público. Neste espaço descrito, na parte interna, é a parte de produção em que possuem três pias onde higienizam os pratos, copos dos clientes e utensílios (cada tipo em uma pia), possuem também os freezers de armazenamento de insumos da copa e cozinha. Além desses espaços, dentro do estabelecimento possuem os banheiros (um da equipe, um para PNEs, um feminino com três cabines e um masculino com duas cabines e dois mictórios), espaços para armazenamento de cadeiras/guarda-sóis/mesas e barris, armário com utensílios de limpeza, escritório e o estoque de insumos geral. O espaço em que operam é um espaço da Prefeitura de Porto Alegre e é locado por meio de licitação, a infraestrutura e layout foi construído pela Prefeitura e não pode ser alterado.

O layout de Florianópolis é bem diferente, possuem diversos espaços em que o cliente pode escolher para onde ir: o cliente chega, passa pela recepção (que não é um local com infra estrutura, é apenas uma pessoa que normalmente fica em pé com suporte para colocar o computador), neste espaço ele faz o cadastro da sua comanda; na sequência vê a área de chopp em que pode fazer o pedido deste item e retirar ali mesmo; indo para um lado ele entra na área interna do estabelecimento, em que possuem algumas mesas, banheiro masculino e o caixa para pagamento no final; indo para o outro lado o cliente vai para a área externa do estabelecimento, na qual possui dois andares, no primeiro andar possui algumas mesas e no segundo andar além de mesas, possui a copa de drinks onde pode realizar o pedido de itens desta copa e retirar e os banheiros femininos; ainda no segundo andar tem acesso a uma parte interna, restrita para funcionários, em que tem a cozinha, o escritório, banheiro de funcionários e estoques de insumos da copa drink, cozinha e limpeza. O espaço em que operam é um imóvel particular, a infraestrutura e layout foi construído pela



proprietária, porém os sócios realizaram algumas reformas e construções para atender a necessidade da organização.

As **tecnologias** utilizadas pelas sedes também são diferentes, exceto o sistema de marcação de ponto dos funcionários e o sistema financeiro que é o mesmo, pois concentram as informações financeiras de ambas neste. O sistema de atendimento ao cliente é diferente, o de Porto Alegre possui ligação com o sistema financeiro utilizado pela organização, o que facilita a obtenção de algumas informações e diminui a execução de alguns processos; já o sistema de atendimento ao cliente de Florianópolis não possui ligação com o sistema financeiro. A tecnologia utilizada é diferente principalmente pelo diferente **formato de operação e serviço** ao cliente, na Matriz prestam um serviço estilo pré-pago, sem garçom, ou seja, o cliente paga e pega o seu produto. Enquanto na Filial em Florianópolis possuem um serviço no estilo pós-pago, com garçom, em que o cliente é atendido, possui uma comanda e paga após o consumo. Os **produtos** e cardápios de ambas são parecidos, possuem algumas adaptações de acordo com o contexto regional e horário de atendimento, por exemplo: em Porto Alegre possuem tábua com frango empanado, enquanto em Florianópolis, por ser um região litorânea, possuem tábua com camarão empanado; em Porto Alegre possuem açaí, picolés e café, enquanto em Florianópolis possuem uma carta de bebidas alcoólicas maior; na Matriz, por ser um espaço da Prefeitura, não é permitido a venda de bebidas alcoólicas em garrafas, como cerveja *long neck*, portanto não possuem esse tipo de produto, já na Filial em Florianópolis ofertam esse produto. Os **preços** entre as duas sedes variam um pouco pela diferença de fornecedores, mas buscam praticar o mesmo valor e a mesma margem, em análise do cardápio realizada pela autora, a diferença de preço de produtos iguais varia em até R\$ 5,00, sendo os valores praticados em Porto Alegre mais caros do que os de Florianópolis.

Ambas as sedes operam com **recursos** próprios da organização, dos sócios e de patrocínio de fornecedores. Porto Alegre é uma empresa mais consolidada, possui quase quatro anos de operação, enquanto Florianópolis vai completar um ano de operação em novembro de 2022. A **comunicação** de ambas é feita principalmente via Instagram e possuem formas de comunicação parecidas e padronizadas, cada sede possui o seu Instagram e a organização possui um Instagram único que

contempla divulgação e comunicação das duas sedes em pauta e de outras. Em Porto Alegre, o Instagram possui elementos que remetem mais ao dia, enquanto o de Florianópolis mais a noite. Ambos têm a mesma ideia de comunicação, com pessoas e clientes, mostram os produtos, espaços e drinks; as legendas buscam ser amigáveis, as de Porto Alegre buscam por comunicar com gírias da região, mostrando uma proximidade com o cliente.

#### 4.1.3.2 FATORES EXTERNOS

O **potencial tecnológico** do setor é grande, porém o investimento em tecnologia neste setor pode ser caro. Existem diferentes sistemas de autoatendimento, como totens e tabletes em mesa, que dispensaria a contratação do caixa e do garçom por exemplo. Para facilitar a confecção dos pedidos, um sistema de *KDS (Kitchen Display System)* dentro da cozinha e da copa ajudaria para agilizar e padronizar os produtos entre as sedes.

Pode se dizer que o **ambiente social e econômico** onde cada sede está inserida é diferente. Enquanto em Porto Alegre estão em uma cidade, com menos lugares de lazer gratuito em ambiente externo, localizados em um ambiente aberto ao público, em Florianópolis estão em uma cidade mais turística, em uma região litorânea, com diversos espaços de lazer gratuito em ambiente externo e estão em um local que é fechado ao público. Como dito, Florianópolis é uma cidade mais turística e litorânea, possui alto movimento na época de verão, com turistas de diversos lugares do mundo, não apenas brasileiros, portanto, possuem uma **cultura** bem diversa. Por estar em um local aberto, em Porto Alegre recebem pessoas com diferente poder aquisitivo e estilo, apesar de conseguirem selecionar o público por meio da comunicação e estilo de música tocado. Em Florianópolis selecionam o público também pela comunicação e atrações, porém conseguem mais um filtro pelo valor cobrado na entrada.

Florianópolis além de ser uma cidade turística com grande variação de público de acordo com a estação do ano, possui menos da metade populacional em relação a Porto Alegre. Segundo o censo realizado pelo IBGE em 2021 Porto Alegre possui 1.492.530 pessoas enquanto Florianópolis possui 516.524. Em contrapartida, de acordo com o mesmo censo, Porto Alegre tem um salário médio mensal dos

trabalhadores formais de 4 salários-mínimos e uma taxa de desemprego de 6,3%, enquanto Florianópolis possui um salário médio mensal de 4,4 salários-mínimos de uma taxa de desemprego de 3,9%. Informações que mostram que em Florianópolis possui mais pessoas com renda, ou seja, mais consumidores, e com renda maior comparado a Porto Alegre.

As **variáveis ecológicas**, principalmente em relação ao clima afetam ambas as organizações. Porto Alegre possui um inverno rigoroso e verão intenso, com épocas de bastante chuva, as épocas de chuva são as que mais afetam o faturamento do estabelecimento. Em Florianópolis possuem um verão intenso e um inverno com ventos fortes e épocas de chuva, o inverno e as épocas de chuva afetam o faturamento da Filial, sendo no verão a sua época de maior movimento. Em relação a **localização**, em Porto Alegre estão em um local onde circula pessoas a pé que estão passeando, já em Florianópolis possui uma grande circulação de carros e poucas pessoas circulando a pé à passeio.

Os **concorrentes** da Matriz são principalmente os bares que estão na própria Orla no Guaíba e possuem formato de atendimento e layout parecido, tendo que diferenciar-se no estilo, produtos e atendimento especializado. Os concorrentes da Filial são casas noturnas que estão na mesma região do estabelecimento (região sul de Florianópolis) e com um estilo musical parecido, em entrevista o sócio operacional afirmou possuírem pouca concorrência com os restaurantes. Os consumidores da sede de Porto Alegre são pessoas com mais 40 anos que vão com as famílias, mas também um público mais jovem que vai em grupos de amigos, em sua maioria de classe média. Já em Florianópolis, o público é mais noturno e predominantemente mais jovem, pessoas de 20 a 35 anos, que normalmente vão em grupos de amigos e casais, em sua maioria de classe média alta.

Neste setor possuem ampla gama de **fornecedores**, trabalham com insumos simples, possuem boa negociação com seus fornecedores e têm bons prazos de pagamento e entrega rápida. Alguns fornecedores exigem contrato de exclusividade, o que impede de comprarem de outros fornecedores em caso de falta de produto no mercado, mas em contrapartida patrocinam e bonificam o estabelecimento com produtos.

## 4.2 PROCESSOS ATUAIS

Ao executar a etapa de análise da gestão dos processos atuais da empresa, por análise documental e por observação *in loco*, não foi encontrado uma sistemática que apresentava os processos do setor operacional nem a gestão desses. Por isso, parte das contribuições do presente estudo foi a proposição de um mapeamento dos processos atuais para posterior análise, proposição de uma sistemática e identificação dos impactos.

### 4.2.1 DESCRIÇÃO, ORGANIZAÇÃO E TAXONOMIA

Com o objetivo de iniciar o mapeamento dos processos foram realizadas observações *in loco*, de acordo com o protocolo observacional que se encontra no APÊNDICE B, em cada setor da área operacional da Matriz e Filial a fim de entender todas as tarefas, funções e processos executadas pelo(a) funcionário(a) responsável da área correspondente. A descrição das tarefas e funções de cada cargo de ambas as sedes se encontram no APÊNDICE E e APÊNDICE F.

A partir da observação e descrição das tarefas e funções foi realizado a descrição dos processos atuais do setor operacional e posteriormente validado com o sócio operacional da sede correspondente. Para tanto, as tarefas foram agrupadas por locais de realização, juntamente com a escolha da taxonomia desses locais: recepção, copa (copa drinks e copa chopp), caixa, cozinha, praça e escritório (sendo este, quando é uma tarefa que não necessita estar em um dos locais anteriores para ser realizada). A escolha de agrupar as tarefas por local de realização e não por função foi para padronizar a taxonomia das duas sedes. A sede de Porto Alegre possui as funções de Caixa, Copa, Cozinha e Limpeza, enquanto a de Florianópolis possui as funções de Caixa, Copa Chopp, Copa Drinks, Cozinha e Garçom. Apesar de possuírem um layout diferente, ambas as sedes possuem as mesmas divisões de espaços físicos, com apenas a diferença da Recepção que possui em Florianópolis e não possui em Porto Alegre. Portanto organizar os processos por funções traria prejuízos para futura comparação entre as duas sedes.

Após isso, as tarefas foram agrupadas por momentos de realização: pré-operação, durante a operação e pós-operação. Com isto realizado, foi definido os

processos aos quais as tarefas faziam parte, definido o nome destes e realizado o detalhamento desses processos.

Para essa construção e documentação foi criado um modelo de fichas de processos:

Figura 3 – Modelo de Ficha de Processo

### LOCAL DE REALIZAÇÃO

#nº	PROCESSO DE _____
→ Start: → Descritivo: → Indicadores: → Passo a passo:	
Manuais utilizados:	

FONTE: Elaborado pela autora.

As fichas dos processos da Matriz Porto Alegre/RS e Filial Florianópolis/SC se encontram no APÊNDICE G e APÊNDICE H, respectivamente.

## 5 ANÁLISE DE RESULTADOS

Após a validação do mapeamento dos processos atuais com os sócios operacionais, foi realizada a classificação deles de acordo com a literatura exposta anteriormente. Foi considerado que não existem processos organizacionais e gerenciais no setor operacional da organização, isso pois segundo Gonçalves (2000a) esses são processos de informação e decisão e, exceto os processos de controle de estoque e de controle e manutenção, não existem processos puramente de informação e decisão neste setor. Portanto, foram classificados os processos que resultam em um produto ou serviço ao cliente externo como os **processos de negócio**, que são também chamados de **processos primários** pela alta capacidade de geração de valor ao cliente. Os que produzem resultados quase imperceptíveis para os clientes, mas são essenciais para os processos de negócio/primários e a organização funcionarem perfeitamente, foram classificados como **processos de suporte**.

Com a classificação dos processos como de negócio/primários e de suporte a taxonomia dos processos foi redefinida, buscando um padrão entre as duas sedes. No Quadro 3, é possível ver os processos das duas sedes ordenados de acordo com a classificação definida. Além disso, os processos foram organizados em ordem decrescente de capacidade de geração de valor ao cliente e de visibilidade ao cliente. O valor para o cliente diz respeito a vantagem percebida pelo consumidor para optar por consumir de determinada empresa.

O valor, que é um conceito central do marketing, é a relação entre a somatória dos benefícios tangíveis e intangíveis proporcionados pelo produto e a somatória dos custos financeiros e emocionais envolvidos na aquisição desse produto. Do ponto de vista primário, o valor pode ser considerado como uma combinação de qualidade, serviço e preço [...]. As percepções de valor aumentam com a qualidade e o serviço, mas diminuem com o preço. (KOTLER; KELLER, 2012, p.37)

Existem diferentes métodos, pesquisas e análises para se determinar o valor percebido pelo cliente de uma determinada empresa ou de um produto/serviço. Entretanto, a classificação dos processos quanto a sua capacidade de geração de valor abaixo apresentada foi feita de forma subjetiva pela autora, por meio de pesquisas bibliográficas e com a opinião e validação dos sócios operacionais da organização, os quais possuem experiência e *expertise* no setor e no que gera valor ou não ao cliente. Para o presente estudo, a capacidade de geração de valor de um

processo é o quanto esse processo pode gerar benefícios tangíveis e intangíveis para o cliente.

A visibilidade do processo se refere ao “quanto o processo é exposto para seus clientes” (SLACK et al., 2013, p. 48), o quanto os clientes conseguem ver da produção do *output* do processo, podendo haver ou não uma interação direta com esses. Evidentemente que os processos que possuem uma interação direta com o cliente (como os processos de atendimento ao cliente) possuem uma alta visibilidade. Consequentemente, os processos que possuem uma alta visibilidade do cliente, são os processos que possuem maior capacidade de geração de valor ao cliente. Por esse fato que essas duas variáveis foram consideradas juntas para ordenar os processos.

Quadro 2 – Classificação dos Processos Bar do Espartano

NÍVEL DE VISIBILIDADE PARA O CLIENTE E CAPACIDADE DE GERAR VALOR AO CLIENTE	DE NEGÓCIO – PRIMÁRIO	PORTO ALEGRE	FLORIANÓPOLIS
		ATENDIMENTO DE CLIENTES – CAIXA	ATENDIMENTO DE CLIENTES – RECEPÇÃO
PREPARO E ENTREGA DE PEDIDOS – DRINK	PREPARO E ENTREGA DE PEDIDOS – DRINK	PREPARO E ENTREGA DE PEDIDOS – DRINK	PREPARO E ENTREGA DE PEDIDOS – DRINK
PREPARO E ENTREGA DE PEDIDOS – CHOPP	PREPARO E ENTREGA DE PEDIDOS – CHOPP	PREPARO E ENTREGA DE PEDIDOS – CHOPP	PREPARO E ENTREGA DE PEDIDOS – CHOPP
PREPARO E ENTREGA DE PEDIDOS – COZINHA	PREPARO E ENTREGA DE PEDIDOS – COZINHA	PREPARO E ENTREGA DE PEDIDOS – COZINHA	PREPARO E ENTREGA DE PEDIDOS – COZINHA
RESERVA DE CLIENTES	RESERVA DE CLIENTES	RESERVA DE CLIENTES	RESERVA DE CLIENTES
ATRAÇÕES	ATRAÇÕES	ATRAÇÕES	ATRAÇÕES
-	PAGAMENTO E SAÍDA DOS CLIENTES	PAGAMENTO E SAÍDA DOS CLIENTES	PAGAMENTO E SAÍDA DOS CLIENTES
PEDIDOS E RECEBIMENTO DE FORNECEDORES	PEDIDOS E RECEBIMENTO DE FORNECEDORES	PEDIDOS E RECEBIMENTO DE FORNECEDORES	PEDIDOS E RECEBIMENTO DE FORNECEDORES
CONTRATAÇÃO DE FREELANCERS e SEGURANÇAS	CONTRATAÇÃO DE FREELANCERS e SEGURANÇAS	CONTRATAÇÃO DE FREELANCERS e SEGURANÇAS	CONTRATAÇÃO DE FREELANCERS e SEGURANÇAS
ORGANIZAÇÃO E LIMPEZA – PRAÇA	ORGANIZAÇÃO E LIMPEZA – PRAÇA	ORGANIZAÇÃO E LIMPEZA – PRAÇA	ORGANIZAÇÃO E LIMPEZA – PRAÇA
ORGANIZAÇÃO E LIMPEZA – BANHEIROS	ORGANIZAÇÃO E LIMPEZA – BANHEIROS	ORGANIZAÇÃO E LIMPEZA – BANHEIROS	ORGANIZAÇÃO E LIMPEZA – BANHEIROS
ORGANIZAÇÃO E LIMPEZA – CHOPP, DRINK e ENTREGA	ORGANIZAÇÃO E LIMPEZA – CHOPP, DRINK e ENTREGA	ORGANIZAÇÃO E LIMPEZA – CHOPP, DRINK e ENTREGA	ORGANIZAÇÃO E LIMPEZA – CHOPP, DRINK e ENTREGA
	ORGANIZAÇÃO E LIMPEZA – DRINK	ORGANIZAÇÃO E LIMPEZA – DRINK	ORGANIZAÇÃO E LIMPEZA – DRINK



		ORGANIZAÇÃO E LIMPEZA – CAIXA	ORGANIZAÇÃO E LIMPEZA – CAIXA
		-	ORGANIZAÇÃO – RECEPÇÃO
		PRÉ-PREPAROS – DRINKS	PRÉ-PREPAROS – DRINKS
		PRÉ-PREPAROS – COZINHA	PRÉ-PREPAROS – COZINHA
		ORGANIZAÇÃO E LIMPEZA – COZINHA	ORGANIZAÇÃO E LIMPEZA – COZINHA
		TROCA DE BARRIL	TROCA DE BARRIL
		TROCA DE CO <sup>2</sup>	TROCA DE CO <sup>2</sup>
		TROCA DE CAIXA	-
		FECHAMENTO – PRAÇA	FECHAMENTO – PRAÇA
		FECHAMENTO – BANHEIROS	FECHAMENTO – BANHEIROS
		FECHAMENTO – COZINHA	FECHAMENTO – COZINHA
		FECHAMENTO – DRINK e CHOPP	FECHAMENTO – DRINK
			FECHAMENTO – CHOPP
		FECHAMENTO – CAIXA	FECHAMENTO – CAIXA
		-	FECHAMENTO – RECEPÇÃO
		PAGAMENTO DE FREELANCERS e SEGURANÇAS	PAGAMENTO DE FREELANCERS e SEGURANÇAS
		-	PAGAMENTO 10% FUNCIONÁRIOS
		-	COBRANÇA DE INADIMPLENTES

↓		-	LIMPEZA GERAL
		CONTROLE DE ESTOQUE	CONTROLE DE ESTOQUE
		CONTROLE E MANUTENÇÃO	CONTROLE E MANUTENÇÃO
		SANGRIA CAIXA	SANGRIA CAIXA

Fonte: Elaborado pela autora.

Para uma melhor visualização e comparação de como acontece o fluxo desses processos e das operações, foi feito o fluxo dos processos de negócio da organização. Neste sentido, com base na literatura de Slack (2018) exposta anteriormente, aqui será analisado o negócio e realizada a gestão de processos no nível da operação.

Figura 4 – Fluxo de Operações entre Processos da Matriz Bar do Espartano (Porto Alegre – Orla do Guaíba/RS)

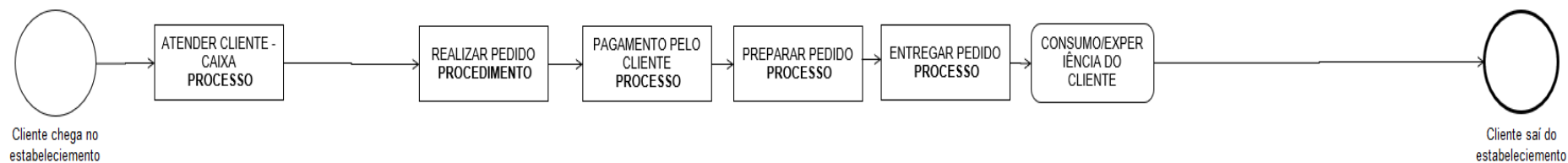
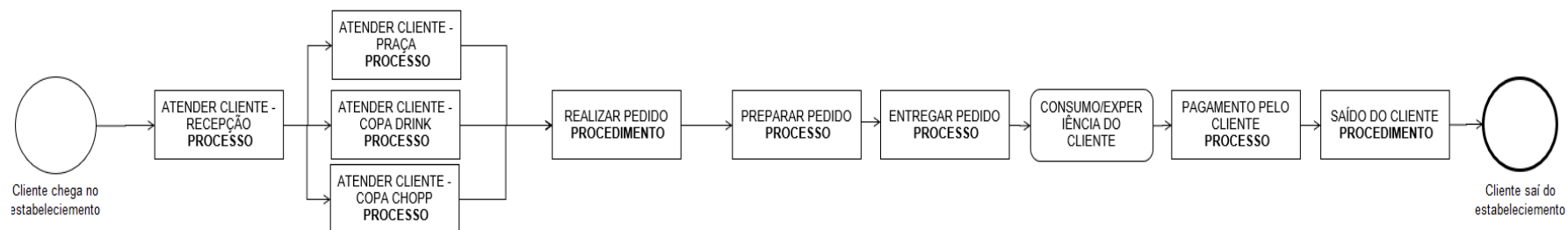


Figura 5 – Fluxo de Operações entre Processos da Filial Bar do Espartano (Florianópolis – Lagoa da Conceição/SC)



Com base no fluxo apresentado já é possível notar que existem alguns processos diferentes de uma sede para outra e que o fluxo de operações entre os processos é diferente. O motivo de existirem processos diferentes é justamente pelo fluxo da operação ser diferente e o fluxo das operações difere por fatores internos e externos à organização.

O layout das duas sedes é o principal fator interno da organização que influencia nisso. Na Matriz em Porto Alegre, como exposto anteriormente, eles possuem um sistema pré-pago, em que o cliente é atendido no caixa realiza seu pedido e já faz o pagamento, aguarda seu pedido ser preparado e vai até o balcão de retirada quando seu pager vibra ou seu número é chamado no painel. Após isso, o cliente consome seu produto e vai embora. O espaço que o cliente circula entre as operações é pequeno e sequencial, o que torna mais fácil e dinâmico para o cliente realizar essa movimentação. O espaço em que é preparado os produtos também é um espaço pequeno e os locais de preparo (copa drinks, copa chopp e cozinha) são todos interligados, ficando o local de entrega dos pedidos no meio deles.

Já em Florianópolis, o layout favorece mais o sistema pós-pago, com o serviço de garçom, pois os ambientes de preparo dos produtos não possuem um ponto de integração, fazendo com que o garçom circule entre os três locais de preparo dos produtos (copa drinks, copa chopp e cozinha). Portanto, se possuíssem um sistema pré-pago, o cliente iria se movimentar muito no estabelecimento para buscar seus produtos, tornando a experiência não tão agradável para ele. Apesar disso, esse formato pré-pago é possível de ser implementado no estabelecimento de Florianópolis, diferente do de Porto Alegre em que não é possível implementar o sistema pós-pago. Entretanto, foi percebido pelos sócios, por meio de um *benchmarking* com outros estabelecimentos que operavam no sistema pós-pago, que este formato induz mais ao consumo, aumentando o ticket médio dos clientes, fazendo com que os sócios, entre outros fatores, experimentassem implementar esse formato de operação.

De fato, a diferença de ticket médio é grande: Porto Alegre possui atualmente um ticket médio de R\$ 17,51 enquanto Florianópolis possui um ticket médio de R\$ 48,49. Porém, pela Matriz estar em um local público, comandando por uma concessão, impede o formato pós-pago. Pois esse formato exige que se tenha um controle

rigoroso de quem entra no estabelecimento e de quem sai e eles não podem impedir que o público entre no estabelecimento por estarem em um local público e nem fechar a praça externa, pois esta é também um local de passagem. Em resposta a uma das perguntas da entrevista, o sócio operador da Matriz comenta: “Ali como é uma concessionária fechada isso acaba tendo diversas limitações. É um bar aberto em um lugar externo e a gente literalmente não pode fechar ele hoje, porque como é uma zona pública tem que ter uma circulação de pessoas. Até por conta disso a gente não faz atendimento em mesa. [...] E a maior parte da nossa praça hoje ela é externa, então para a gente ter um controle de comanda, por exemplo, é quase impossível.”

Apesar de possuírem o fluxo de operação diferente ainda é possível e essencial padronizar procedimentos, indicadores, documentos e processos. Para tanto buscou-se analisar afundo alguns processos das organizações, para identificar padrões, entender diferenças, sugerir melhorias e uma padronização caso não possuíssem. Os processos escolhidos para realizar essa análise foram os processos de negócio, que estão presentes também no fluxo de operações visto anteriormente.

Por padronização, nesse contexto, queremos dizer ‘fazer as coisas do mesmo modo’ ou, mais formalmente, ‘adotar uma sequência comum de atividades, métodos e uso de equipamentos’. É um assunto importante em grandes organizações porque, muito frequentemente, modos diferentes de executar tarefas similares ou idênticas emergem ao longo do tempo em várias partes da organização. Entretanto, por que não permitir diferentes modos de fazer a mesma coisa? Isso daria um grau de autonomia e liberdade para indivíduos e equipes exercitarem seu julgamento. O problema é que permitir numerosos modos de fazer as coisas causa confusão, desentendimentos e, por fim, ineficiência. (SLACK et al., 2018, p. 204)

Inicialmente foi definido alguns padrões para a padronização dos processos: as nomenclaturas devem ser padronizadas para os estabelecimentos (por exemplo: em Porto Alegre chamam de “*holders*” a equipe que ajuda na divulgação do Bar e possuem benefícios, já em Florianópolis, chamam de “*promoters*”); dentro dos processos pode haver procedimentos (modo de preparo, maneira de se comunicar, detalhamento de algum passo a passo etc.) identificados como **PR nº - Nome do Procedimento**; documentos (planilhas ou tabelas que são preenchidas ou editadas como uma etapa do processo) identificados como **DC nº - Tabela/Planilha Nome do Documento**; e fluxogramas (diagrama que descreve algum processo ou procedimento de forma mais visual) identificados como **FL nº - Nome do Fluxograma**.

Os fluxogramas utilizados, incluindo o fluxograma apresentado anteriormente (Figura 4 e Figura 5) têm como base as especificações da metodologia *BPMN* (*Business Processes Modeling Notation*), criado pelo *BPMI* (*Business Process Management Initiative*) para representar graficamente os processos de negócios (BALDAM et al., 2009).

Ao analisar os processos de negócio (*As Is*) notou-se que a maioria deles não possuía nenhum padrão de execução entre as duas sedes além de não possuírem passos visando agregar valor ao cliente. Em ambas as sedes os gestores e funcionários sabem a sequência de passo a passo a executar para confeccionar um produto ou atender a um cliente, entretanto o fazem de forma subjetiva. Ficando a cargo de quem executa o grau de satisfação que o cliente terá em relação ao atendimento e a permanência do conceito da marca. Além disso, a organização não possui um padrão de indicadores para medir o desempenho das atividades, processos, satisfação dos clientes etc. Os indicadores são importantes para fazer um controle e análise da correta execução dos processos, além da eficiência desses, buscando-se uma melhoria em caso de ineficiência.

Visando padronizar os indicadores dos processos da Matriz e da Filial, foi realizado a análise deles. Ao serem perguntados na entrevista sobre o uso de indicadores o sócio operacional de Porto Alegre afirmou que possuem: “Tem alguns indicadores que são referentes a área, mas todos meio que tratam a organização, limpeza do bar no modo grosso assim, evitar desperdícios etc. Mas seguindo essa lógica, todos os funcionários hoje têm um indicador que mede proatividade, que é o quanto tu ‘ajuda’ o teu colega de trabalho. Colocamos isso para todos para ter esse senso de coletividade, para não ser aquelas coisas de se prender só a sua função e não ajudar o colega quando ele precisa”. Já em Florianópolis, o sócio citou alguns como “controle de desperdício no corte de salmão, que é um insumo caro então tem que ter um preparo bem cuidadoso; indicador relacionado a avaliação no *iFood*; a motivos de pagamento ou não da taxa de serviço, tentando identificar onde que estão os problemas no nosso atendimento; indicadores de retrabalho [...]”.

Na análise dos documentos de Porto Alegre, foram encontradas duas planilhas de controle de indicadores: uma se refere ao controle de corte de salmão e possui uma série de informações a serem preenchidas que resulta na taxa de desperdício do

salmão (Figura 6); e a outra, chamada de avaliação dos funcionários fixos, possui quatro critérios para cada funcionário, em que esses são avaliados por dia com uma nota de 0% à 100%, no final do mês os funcionários recebem uma remuneração adicional no seu pagamento com base em um cálculo da média do mês (Figura 8). Na Filial possuem uma planilha e uma tabela de indicadores. A planilha se refere ao controle de corte de salmão, também com uma série de informações a serem preenchidas que resulta na taxa de aproveitamento do insumo (Figura 7). Percebe-se que o objetivo dos dois indicadores é o mesmo: saber o quanto a cozinha está conseguindo aproveitar do insumo. Entretanto, a forma de medir, as informações utilizadas e a meta são diferentes. A tabela de indicadores utilizada pela Filial tem um objetivo parecido com a planilha da Matriz de avaliar os funcionários fixos a nível de prestação de serviço e cuidado com o estabelecimento. Porém a forma de avaliação é diferente: possuem uma tabela para cada área, essa tabela fica impressa e o responsável da área deve preencher quando ocorrer alguma das situações descritas; o controle é feito com base na quantidade de vezes que aconteceu determinada situação (Figura 9). Em Florianópolis os funcionários não recebem adicional referente a variável, em compensação recebem os 10% pago pelos clientes.

A diferença dos indicadores mostra que esses são pensados de maneira subjetiva aos sócios operacionais de cada sede e aos gerentes. Essa não padronização dos indicadores pode levar a conclusão de que as sedes têm objetivos diferentes pois mensuram e controlam resultados diferentes.

Figura 6 – Imagem da Planilha de Controle do Indicador Taxa de Desperdício Salmão Matriz Bar do Espartano (Porto Alegre – Orla do Guaíba/RS)

CONTROLE CORTE DE SALMÃO										
DATA	VALOR DO KG:	PESO (G):	VALOR TOTAL:	DESPERDICIO (G):	GRELHADO (G):	VALOR DO KG GRELHADO:	CRU (G):	VALOR DO KG CRU:	VALOR TOTAL SALMÃO	TAXA DE DESPERDICIO:
02/09/2022	R\$ 69,00	7600	R\$ 524,40	2892	950	R\$ 111,38	3758	R\$ 139,54	R\$ 111,38	-38,05%

Fonte: Bar e Lancheria do Espartano LTDA.

Figura 7 – Imagem da Planilha de Controle do Indicador Taxa de Desperdício Salmão Filial Bar do Espartano (Florianópolis – Lagoa da Conceição/SC)

DATA	CUSTO / kg	PESO INTEIRO	PESO CRU	PESO GRELHADO	APROVEITAMENTO (meta > 70%)
17/02/2022	R\$ 62,00	6,835	4,112	0,591	68,81%

Fonte: Bar e Lancheria do Espartano LTDA.

Figura 8 – Imagem da Planilha de Controle do Indicador Avaliação dos Funcionários Matriz Bar do Espartano (Porto Alegre – Orla do Guaíba/RS)

AVALIAÇÃO DE FIXOS			
FIXO	CRITÉRIO	TOTAL	VALOR
P A U L O	Faz mais do que a sua função no dia a dia	96,67%	R\$ 97
	Organização e cuidado com a praça	96,67%	R\$ 97
	Bom uso dos equipamentos produtos	96,67%	R\$ 97
	Limpeza de bases e ambrones	96,67%	R\$ 145

Fonte: Bar e Lancheria do Espartano LTDA.

Figura 9 – Imagem da Planilha de Controle do Indicador Avaliação dos Funcionários Filial Bar do Espartano (Florianópolis – Lagoa da Conceição/SC)

MOTIVO NÃO PAGAMENTO DO SERVIÇO	SEXTA 02/09	SÁBADO 03/09
MOTIVOS PESSOAIS (NÃO QUERO PAGAR)		
NÃO FOI BEM ATENDIDO		
NÃO LOCALIZOU GARÇOM		
PEDIDO DEMOROU		
PEDIDO NÃO VEIO		
PEDIDO VEIO ERRADO		

Fonte: Bar e Lancheria do Espartano LTDA.



Com a análise dos processos atuais, a definição de padrões e a análise dos indicadores utilizados pelas sedes feita, foi sugerida uma padronização e melhorias dos processos de negócio. O primeiro processo padronizado foi o Atendimento de Clientes, no qual acontece no Caixa e na Entrega do Pedido em Porto Alegre/RS e em Florianópolis acontece na Recepção, na Praça, na Copa Chopp e na Copa Drink. Como colocado anteriormente, não é possível padronizar esse processo devido ao contexto interno (layout) e externo (legislação) da organização. Para esse processo de atendimento os indicadores sugeridos foram: nível de satisfação do cliente, taxa de retorno dos clientes, quantidade de reclamações e ticket médio. Sendo que, o indicador de ticket médio não se aplica para o Atendimento de Clientes – Recepção na Filial, pois neste processo não é realizada venda de produtos. Apesar de não ser possível uma padronização exata deste processo entre as duas sedes, foi proposto a confecção de alguns procedimentos de atendimento com o intuito de usar esse momento de contato com o consumidor como uma forma de reforçar e manter o conceito da marca Bar do Espartano, além de buscar a melhora na satisfação do cliente, entendendo que devem ser feitas adaptações. Sugere-se que tenham um documento “PR 05 – Atendimento de clientes” com itens referenciando situações em que o cliente entra em contato, por exemplo: logo que o cliente chega (na recepção desse cliente), quando o cliente pede informações sobre os pedidos, como explicar o funcionamento da casa e entre outros momentos/situações que podem surgir. Além desses procedimentos, foram sugeridos outros procedimentos e documentos padrões, como o DC 05 – Tabela de promoções/atrações do dia e itens indisponíveis, o objetivo deste documento é que todas as pessoas que executam o processo de atendimento ao cliente, estejam atualizadas e em sincronia com tudo o que está acontecendo no estabelecimento. Neste sentido, recomenda-se que o gerente atualize esse documento antes e durante a operação, mantendo os funcionários informados e atualizados para lidar com os consumidores.

Para o processo de preparo e entrega de pedidos da cozinha foram definidos os seguintes indicadores: Nível de satisfação do cliente, taxa de retorno dos clientes, quantidade de reclamações, quantidade de produto produzido errado e desperdício de insumos. O preparo e entrega dos produtos envolve um procedimento muito importante que é a ficha técnica dos produtos. Uma ficha técnica completa consta as quantidades de insumos que são utilizados nas receitas, o modo e o tempo de preparo

e montagem, os custos proporcionais às quantidades de insumos e o custo total da receita, o rendimento, a forma de armazenamento e a temperatura. A organização já consta esse procedimento, porém ao ser analisado e realizado a comparação entre as sedes percebeu-se que ele não era padronizado quanto ao formato de apresentação, quanto às informações disponíveis e, alguns produtos, quanto ao modo de preparo e insumos utilizados. A título de exemplificação, abaixo consta a ficha técnica do bife de cogumelo de Porto Alegre (Figura 10) e de Florianópolis (Figura 11).

Além da sugestão de padronização do PR 01 – Fichas técnicas dos produtos, foi sugerido que padronizassem a forma de entrega dos produtos (PR 02 – Entrega dos produtos). Isso pois, foi observado que para os mesmos produtos pedidos a forma de entrega é diferente, tanto os utensílios (pratos, cestos, talheres, copos etc.) quanto os condimentos que o acompanham (sachês de ketchup, shoyu, sal, palitos etc.). Neste sentido, no processo de entrega de Porto Alegre (dos produtos da cozinha e da copa drink), com o intuito de fazer um fluxo em que o cliente receba todo o pedido realizado junto para que não tenha que ficar indo até a área de retirada, foi proposto que fizessem uma divisão na área de entrega de pedido: um espaço para colocar os pedidos da copa e outro para colocar os pedidos da cozinha. Dessa forma quando um cliente pede um produto da copa junto com um produto da cozinha, o responsável do produto que ficar pronto primeiro verifica no espaço do outro se o item já está ali, caso não esteja, coloca o produto no seu local destinado. Já no processo de entrega de Florianópolis (dos produtos da copa drink) a proposta foi que dividissem a área de entrega colocando um espaço para pedidos feitos por cada garçom e para pedidos feitos direto no balcão de atendimento da copa. Assim fica mais fácil para os garçons identificarem se os pedidos que devem entregar para o cliente já estão prontos.

Figura 10 – Imagem da Ficha Técnica Atual do Produto Bife de Cogumelo Matriz Bar do Espartano (Porto Alegre – Orla do Guaíba/RS)

PRODUTO	BIFE DE COGU		CUSTO TOTAL	#N/D
REND ( 160G / 80G )	16	32	CUSTO BIFE 170G	#N/D
VALIDADE	20 dias congelado		CUSTO BIFE 80G	#N/D

INGREDIENTES	QTD	QTD	MEDIDA CASEIRA	CUSTO COMPRA	CUSTO TOTAL	% PARTICIPAÇÃO	IMAGEM
COGUMELO SHITAKE	1.000	KG	1kg	#N/D	#N/D	#N/D	
COGUMELO PARIS	3.000	KG	3kg	\$43.33	R\$130.00	#N/D	
FARINHA DE AVEIA	0.200	KG	200g	\$17.25	R\$3.45	#N/D	
FARINHA DE MANDIOCA	0.200	KG	200G	\$9.92	R\$1.98	#N/D	
	0.000	L	100ml	\$4.84	R\$0.00	#N/D	
SAL MOIDO	0.010	KG	1 colher de chá	\$1.40	R\$0.01	#N/D	
PIMENTA	0.010	KG	1 colher de chá	\$12.00	R\$0.12	#N/D	
TEMPERO VERDE	0.005	KG	1 MOLHO	\$20.00	R\$0.10	#N/D	

MODO DE PREPARO							
1. Coloca na chapa para refogar bem, em torno de 15 minutos							
2. Coloca eles no mixer em temperatura média							
3. Bater até ficar em consistência de pasta e depois tempera							
4. Coloca em uma bacia e coloca os temperos e depois as farinhas, lembrando que as farinhas são uma média e é preciso cuidar a consistência							
5. Molda em 140g burger e 70g smash							
6. IMPORTANTE: Os bifes de cogu precisam que a superfície da chapa esteja quente o suficiente para que se forme uma crosta rapidamente e não se desmanchem							

Fonte: Bar e Lancheria do Espartano LTDA.

Figura 11 – Imagem da Ficha Técnica Atual do Produto Bife de Cogumelo Filial Bar do Espartano (Florianópolis – Lagoa da Conceição/SC)

INGREDIENTES		BIFE DE COGUMELO			
QTD	INSUMO	ORDEM	PROCEDIMENTO	TEMPO	
600 g	COGUMELOO SHIMEJI	1	REFOGUE OS COGUMELOS EM FOGO BEM ALTO COM UM POUCO DE SHOYU LIGHT	3 MIN	
1 kg	COGUMELO PARIS	2	TRITURE OS COGUMELOS REFOGADOS, ADICIONANDO POSTERIORMENTE AS FARINHAS, AOS POUCOS	5 MIN	
200 g	FARINHA DE AVEIA	3	TEMPERE A MASSA COM SAL, PIMENTA DO REINO E PÁPRICA PICANTE	1 MIN	
400 g	FARINHA DE TRIGO	4	MODELE OS BIFES COM 140g OU 70g (VEJA QUANTOS DE CADA AINDA RESTAM NO ESTOQUE)	1 MIN	
100 ml	SHOYU LIGHT	5	EMBALE UM A UM COM UM SACO PLÁSTICO TRANSPARENTE E, POSTERIORMENTE, AGRUPE-OS DE 5 EM 5	1 MIN	
1 col. chá	SAL FINO	6	ETIQUETE COM O NOME DO INSUMO E DATA DE FABRICAÇÃO (DIA QUE REALIZAR O PROCEDIMENTO)	1 MIN	
1 col. chá	PIMENTA DO REINO PRETA	7	ARMAZENE-OS NO FREEZER VERTICAL DE FORMA QUE MANTENHAM O SEU FORMATO (NÃO EMPILHE SACOS)	1 MIN	
1 col. chá	PÁPRICA PICANTE				

Fonte: Bar e Lancheria do Espartano LTDA.

A padronização dos demais processos de negócio, assim como os procedimentos, documentos e melhorias sugeridas podem ser visualizados no APÊNDICE I e APÊNDICE J.

## 5.1 SUGESTÃO DE UMA SISTEMÁTICA DE GESTÃO DE PROCESSOS PARA A ORGANIZAÇÃO

Com base nas entrevistas e nas análises dos processos e documentos foi evidenciado que a Matriz em Porto Alegre, por ter uma operação mais antiga, possui

mais conhecimento e experiência em relação aos seus processos. Teoricamente, a Filial segue os princípios da marca, as regras e as diretrizes criadas pela Matriz. Porém, foi percebido que isto não acontece à risca pela empresa. Muitos processos da Filial foram pensados e criados do zero e muitos processos novos foram criados e processos antigos foram redesenhados na Matriz que não foram repassados para a Filial.

A proposta de uma sistemática de gestão de processos aqui enfatiza principalmente a comunicação entre as sedes e a diminuição da influência da subjetividade dos gestores, visando atingir o pleno desenvolvimento da marca Bar do Espartano e a expansão dela. A sistemática proposta para a organização tem como base os estudos das ferramentas e metodologias expostas anteriormente no presente estudo.

Para iniciar a gestão de processos deve-se mapear os processos, seja processos novos ou processos que já são executados pela organização. No mapeamento, os processos são documentados de forma padrão e, se necessário, criado os procedimentos (que servem como apoio para executar o processo), documentos (que devem ser utilizados para a execução) e fluxogramas (representação mais visual das etapas, sequências e decisões das atividades do processo). O mapeamento dos processos que já são executados pode ser feito pensando nas melhorias a serem implementadas neste processo.

Após isso, para futuro acompanhamento, é necessário definir os indicadores e as métricas. As métricas devem ser coletadas com certa frequência, assim como os indicadores devem ser analisados frequentemente. Por isso, sugere-se nesta etapa definir também a frequência de coleta, atualização e análise desses e, se necessário, para facilitar a coleta das métricas, criar um procedimento com os passos a serem seguidos. Por exemplo, na Filial em Florianópolis: para o indicador de nível de satisfação do cliente as métricas utilizadas podem ser a satisfação com o produto, a satisfação com o lanche e o pagamento ou não da taxa de serviço. As métricas de satisfação com o produto e lanche podem ser coletadas por meio de um questionário com perguntas que fica no caixa e, no momento da saída do cliente, o funcionário solicita que o cliente preencha; e a métrica de pagamento da taxa de serviço pode ser coletada pelo sistema (neste caso podem colocar os passos para acessar esta informação no sistema). Indo além neste caso, podem definir algum incentivo para o cliente

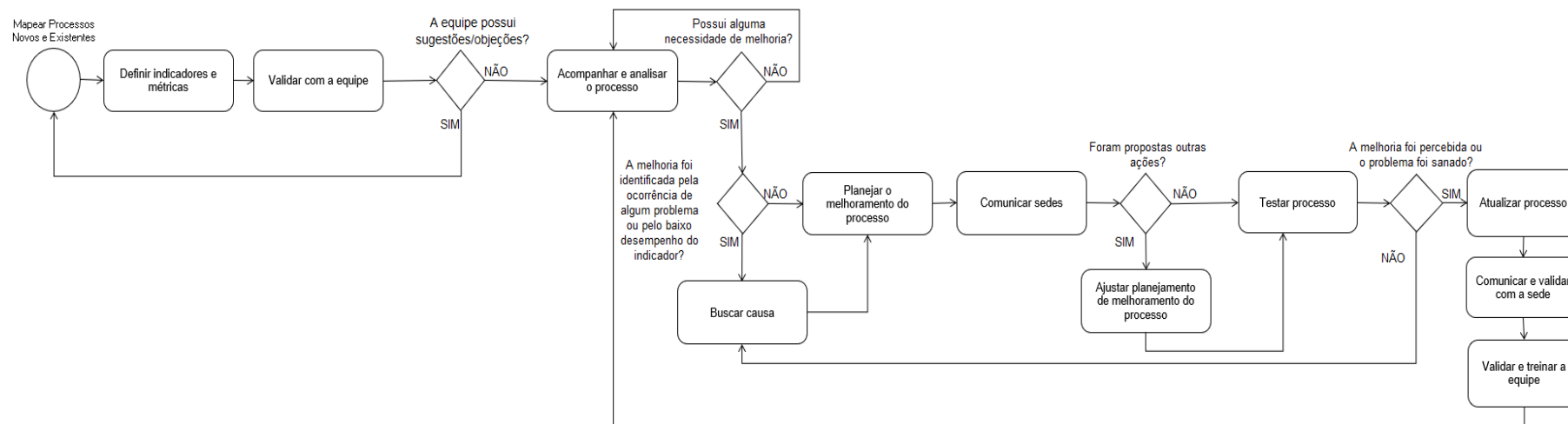
preencher o questionário, como por exemplo, um voucher de desconto. Já em relação a frequência de coleta, pode ser feita uma vez a cada quinze dias, e a análise do indicador uma vez por mês.

Com essas informações documentadas e padronizadas, o próximo passo é validar com a equipe o processo mapeado e os indicadores e métricas definidos. Neste momento, se a equipe tiver objeções ou sugestões, volta-se para o passo de mapeamento do processo para fazer os ajustes necessários.

Após validação, é feito o acompanhamento e análise dos processos. Esta etapa é feita acompanhando os indicadores, percebendo ocorrências, problemas ou possíveis melhorias e fazendo benchmarking. Caso se perceba alguma necessidade de mudança no processo pela ocorrência de algum problema ou pelo baixo desempenho do indicador, a recomendação é buscar a causa dentro do processo. Identificada a causa do problema ou percebida uma oportunidade de melhoria, é realizado o planejamento do melhoramento do processo, em que se define o que precisa mudar/melhorar (por exemplo: se necessita investir em algum equipamento, realizar alguma manutenção, ajustar o layout, procurar novos fornecedores e entre outras ações). Depois de ter um plano inicial para mudar/melhorar o processo, sugere-se que seja realizada a comunicação entre as sedes, mostrando o problema/melhoria identificada, se for o caso, a causa do problema, e o planejamento de melhoria pensado. Essa comunicação é essencial para o alinhamento das sedes em relação aos seus processos e para ter outra opinião com uma perspectiva e experiência diferente.

Após essa comunicação, se for o caso, realiza-se os ajustes necessários no planejamento, e testa o processo redesenhado até que a melhoria seja percebida ou o problema seja sanado. Tendo sucesso nessa etapa, o próximo passo é atualizar o processo, documentos, procedimentos, fluxogramas e indicadores. Comunicar e validar entre as sedes, discutindo possíveis adaptações que serão necessárias. Por fim, é realizado a validação e treinamento da equipe que será responsável por executar o processo.

Figura 12 – Proposta de uma Sistemática de Gestão de Processos para a empresa Bar do Espartano



FONTE: Elaborada pela autora.

## 5.2 IMPACTOS DA GESTÃO DE PROCESSOS NA ORGANIZAÇÃO

Como posto anteriormente, o gerenciamento de processos pode contribuir para a organização por meio: da diminuição do tempo de resposta, de custos e da burocracia; aumento da confiabilidade dos processos, da satisfação dos clientes e dos lucros; redução de estoque; melhoria na capacidade de produção; melhora no moral do pessoal; e aumento da participação no mercado (HARRINGTON, 1991, apud Pinto Filho, 2007). Os ganhos ao ter conhecimento dos processos e realizar a gestão deles são diversos e evidenciados por muitos autores. Aqui será apresentado os possíveis impactos que a organização pode ter ao realizar a gestão de processos com base nos processos analisados do setor operacional. Naturalmente que à medida que vai se conhecendo, mapeando e gerenciando os processos de outras áreas da empresa, mais ganhos e impactos são percebidos.

O primeiro impacto percebido ao realizar uma sistemática de gestão de processos em uma empresa com sedes inseridas em diferentes contextos, é a comunicação entre as sedes. Ter os processos padronizados, documentados e organizados faz com que as sedes tenham controle do que está acontecendo e do que está mudando. Foi percebido que apesar de terem um processo inicial pensado, cada sede estava mudando, adaptando e até criando processos novos sem realizar uma comunicação clara e formal. Eventualmente, os sócios operacionais conversavam e discutiam algumas formas de novas de realizar alguns processos que estavam implementando e se era do interesse subjetivo do outro, este procurava entender melhor para fazer o mesmo ou parecido. A comunicação informal e a falta de uma documentação para padronização do processo geram lacunas na explicação de como se realiza algo e conseqüentemente lacunas na execução do processo.

Ter o conhecimento detalhado e a padronização de alguns processos, principalmente os que geram produtos aos clientes externos, é essencial para assegurar a qualidade dos produtos. Manter a qualidade dos produtos entre a matriz e filial é importante para lidar com as expectativas dos clientes. Segundo a *TQM* proposto por Slack (2022) uma das definições de qualidade é ter uma “conformidade consistente com as expectativas dos clientes”. E as expectativas dos clientes são moldadas com base em suas experiências anteriores e pela sua “experiência prévia com o produto ou serviço, a imagem de marketing fornecida pela organização e a

informação boca a boca de outros usuários.” Portanto, em uma empresa que possui filiais, o cliente pode moldar a sua expectativa com base no produto de uma das filiais e no momento que consume o produto de outra sede, espera encontrar o mesmo padrão de qualidade. Isso se reforça no marketing da empresa, que no Bar do Espartano é a mesma equipe que realiza o de ambas as sedes e possuem um padrão de posicionamento da marca, com uma cartilha com cores, falas, músicas, público que desejam atingir, entre outros elementos que faz com que ambas as sedes tenham uma identidade única, independente do formato e local que estão inseridos. Se o objetivo é ter produtos e serviços diferentes o ideal então é que mudem também alguns elementos da comunicação, incluindo o nome do estabelecimento, como fez o Grupo Madero, pois dessa forma não correm o risco de frustrar a expectativa do cliente. Hoje dentro da marca Madero possuem dois conceitos: o Madero Steak House e o Madero Container. O primeiro tendo um formato de serviço completo (*full-service*), com ambiente ‘adequado para negócios e famílias’ e o segundo com um formato *fast-casual*, no qual não oferece serviços de mesa, mas prometem uma qualidade melhor do que um restaurante no formato *fast-food*.

Um ganho de ter os processos padronizados para a qualidade dos serviços é deixar de depender exclusivamente do perfil do funcionário. Nos serviços que possuem contato direto com o cliente, independente se o funcionário é mais introvertido ou simpático, esse terá um padrão a ser seguido. Desta forma se busca manter a qualidade e padrão de atendimento entre as sedes. Além disso, ter os processos e procedimentos documentados faz com que os treinamentos dos funcionários sejam iguais, independente de quem irá passar o treinamento. Atualmente as sedes trabalham muito com freelancers e todos passam por um processo de treinamento, isso faz com que aumente as chances de ter uma variação na execução dos processos e na qualidade do serviço.

O último impacto identificado que a gestão de processos pode beneficiar a organização é a capacidade de se adaptar rapidamente às mudanças externas. Ao estarem em constante análise e busca da melhor maneira de executar os processos, a organização deve estar sempre a par do que está acontecendo no mercado. Essa busca de melhoria contínua também faz com que a organização tenha maior capacidade de gerar valor para o cliente.



## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da coleta de informações por observação, análise documental, pesquisa bibliográfica e entrevistas, do estudo sobre a organização e da análise e interpretação desse conteúdo, os objetivos do presente estudo foram alcançados. O objetivo geral era o de analisar a gestão de processos da organização Bar do Espartano realizada na Matriz, em Porto Alegre, e na Filial, em Florianópolis. Para este, houve uma certa limitação pelo fato de a organização não ter estruturado e documentado uma sistemática da gestão de seus processos. Entretanto, foi possível realizar o mapeamento de todos os processos do setor operacional das duas sedes e analisar de que forma a organização faz o gerenciamento destes, mesmo que de forma informal. Com a realização do mapeamento dos processos o objetivo específico de identificar e mapear os principais processos da Matriz e da Filial foi alcançado.

A conclusão é que de fato a empresa não possui uma gestão de processos válida e eficiente, o que ocasiona em uma não padronização dos seus produtos e serviços entre as sedes, além da baixa visão para atender as necessidades e expectativas dos clientes. Para tanto, foi sugerido a implementação de uma sistemática de gestão de processos, alcançando um dos objetivos específicos: avaliar a gestão de processos atual e propor uma sistemática de gestão de processos. Para a sugestão dessa sistemática os contextos organizacionais foram identificados e descritos visando entender as diferenças nos processos causadas pelos contextos e não pela subjetividade dos gestores. Com isso, alcançou-se outros dois objetivos específicos: o de conhecer os diferentes contextos organizacionais da Matriz e da Filial e o de comparar os processos, relacionando com os seus contextos.

Por fim, o objetivo específico de identificar os impactos da gestão de processos na organização foi atingido explicitamente no último item da análise de resultados. Além disso, ao longo de todo o desenvolvimento do estudo e da revisão teórica podemos perceber ganhos e impactos que a organização pode obter realizando a gestão dos seus processos.

O curto período para realização do estudo foi visto como uma limitação para que o mapeamento e análise fosse feito em todos os setores da organização, limitando o escopo ao setor operacional. Apesar disso, os ganhos acadêmicos foram possíveis

pelo estudo e seleção de algumas sistemáticas de gestão de processos apresentadas na revisão teórica, além do aprofundamento no mapeamento dos processos e prática para realização desse. Ademais a aplicação de conceitos de diferentes áreas estudados ao longo do curso também resultou em ganhos acadêmicos para a autora.

Sugere-se para pesquisas futuras que seja realizado o mapeamento, comparação e padronização dos processos das demais áreas da organização. Desta forma a organização poderá interrelacionar os processos das áreas, tornando a execução das atividades mais fluída, simples e padrão. Outra sugestão é que seja realizado a análise mais incrementada de cada processo mapeado, de forma que seja aplicado ferramentas quantitativas de análise visando a melhoria na eficiência do processo e na qualidade do produto final gerado por ele. Sugere-se também um estudo aprofundado sobre os indicadores dos processos e como eles podem ajudar a expor o desempenho deles, entrando no tema de *KPI* (sigla em inglês para *Key Performance Indicator*, traduzido como Indicador-Chave de Desempenho). Por fim, propõe-se que seja aprofundado o estudo dos contextos externos e como eles de fato afetam cada um dos processos, posto que o presente estudo se limitou mais aos internos.

## REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR 6023:** Informação e documentação – Referências – Elaboração. Edição 2. Rio de Janeiro: ABNT, nov. 2018.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR 10520:** Informação e documentação – Citações em documentos – Apresentação. Rio de Janeiro: ABNT, ago. 2002.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR ISO 9000:** Sistemas de gestão da qualidade – Fundamentos e vocabulário. Rio de Janeiro: ABNT, set. 2015, 3ed.
- ARAUJO, Luis César G D.; GARCIA, Adriana A.; MARTINES, Simone. **Gestão de Processos - Melhores Resultados e Excelência Organizacional. 2. ed.** São Paulo: Grupo GEN, 2017. ISBN 978-85-970-1004-6.
- ARRUDA FILHO, Emílio J. M.; FARIAS FILHO, Milton Cordeiro. **Planejamento da Pesquisa Científica. 2. ed.** São Paulo: Atlas, 2015. Disponível em: <<https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522495351/pageid/4>>. Acesso em: 18 abr. 2022.
- BALDAM, Roquemar et. al. **Gerenciamento de Processos de Negócios: BPM - Business Process Management.** São Paulo: Saraiva Educação S.A., 2009.
- BRASIL, Paulo Henrique Meneses. **Análise do Ambiente Externo e Interno de uma Empresa de Confeções do Município de Caruaru - PE.** 2014. Trabalho de Conclusão de Curso - Administração, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2014. Disponível em: <<https://attena.ufpe.br/bitstream/123456789/35455/1/BRASIL%2C%20Paulo%20Henrique%20Meneses.pdf>>. Acesso em: 30 mar. 2022.
- COELHO, Beatriz. Como fazer citação de citação – apud – nas normas da ABNT? **Blog Mettzer.** Abri. 2018. Disponível em: <<https://blog.mettzer.com/citacao-de-citacao-apud/#:~:text=Para%20fazer%20cita%C3%A7%C3%A3o%20de%20cita%C3%A7%C3%A3o,fonte%20que%20voc%C3%AA%20teve%20acesso>>. Acesso em: 03 mar. 2022.
- CONHEÇA a história da gestão de processos de negócio. Instituto de Desenvolvimento Educacional e Social do Nordeste – **IDES NORDESTE.**
- CONSUMIDOR se torna mais exigente e consciente: Pesquisa da consultoria Deloitte mostra que brasileiro se preocupa mais com sustentabilidade e quer novidades. **Época Negócios.** Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Revista/Common/0,,ERT146858-16357,00.html#:~:text=Essa%20%C3%A9%20a%20conclus%C3%A3o%20da,est%C3%A1%20cada%20vez%20mais%20exigente.>> Acesso em: 04 mar. 2022.

GIL, Antônio Carlos. **Como fazer pesquisa qualitativa. 1. ed.** São Paulo: Atlas, 2021. Disponível em:

<[https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559770496/epubcfi/6/10\[%3Bvnd.vst.idref%3Dhtml4\]!/4/44/1:10\[202%2C1.\]](https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559770496/epubcfi/6/10[%3Bvnd.vst.idref%3Dhtml4]!/4/44/1:10[202%2C1.])>. Acesso em: 22 abr. 2022.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa. 7. ed.** São Paulo: Atlas, 2022. Disponível em:

<[https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559771653/epubcfi/6/10\[%3Bvnd.vst.idref%3Dhtml5\]!/4/42/1:90\[202%2C2.\]](https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559771653/epubcfi/6/10[%3Bvnd.vst.idref%3Dhtml5]!/4/42/1:90[202%2C2.])> Acesso em: 20 abr. 2022.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. Organização Recursos Humanos e Planejamento. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 40, n. 1, p. 6-19, jan./mar. 2000a.

Disponível em:

<<https://www.scielo.br/j/rae/a/RgMGb3VwDT8hGWmhwD84zYf/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em: 02 mar. 2022.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. Organização Recursos Humanos e Planejamento. Processo, que processo? **Revista de Administração de Empresas**.

São Paulo, v. 40, n. 4, p. 8-19, out./dez. 2000a. Disponível em: <

<<https://www.scielo.br/j/rae/a/mkmmhVjFCVSjhqPtZWCpHTQ/?lang=pt&format=pdf>> . Acesso em: 04 abr. 2022.

GRANDCHAMP, Leonardo. Empresa matriz e filial: Funcionamento e suas diferenças! **Rede Jornal Contábil**. Dez. 2021. Disponível em: <

<https://www.jornalcontabil.com.br/empresa-matriz-e-filial-funcionamento-e-suas-diferencas/>>. Acesso em: 28 mar. 2022.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Panorama de Brasil / Rio Grande do Sul / Porto Alegre. 2021. Disponível em: <

<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rs/porto-alegre/panorama>>. Acesso em: 10 ago 2022.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Panorama de Brasil / Rio Grande do Sul / Porto Alegre. 2021. Disponível em: <

<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sc/florianopolis/panorama>>. Acesso em: 10 ago 2022.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 14ª edição. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

SANTOS, Hígor Ricardo Monteiro. **Fatores Críticos de Sucesso das Iniciativas de BPM no Setor Público**. 2012. Dissertação (Mestrado em Ciência da Computação) – Centro de Informática, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2009.

Disponível em:

<[https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/10877/1/Disserta%c3%a7%c3%a3o\\_H%c3%adgor%20Monteiro.pdf](https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/10877/1/Disserta%c3%a7%c3%a3o_H%c3%adgor%20Monteiro.pdf)>. Acesso em: 02 mar. 2022.

MACHADO, Bernardo Dias. **Gestão por Processos em uma Empresa do Setor Farmacêutico**. 2010. Trabalho de Conclusão de Curso - Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

MATOS, José Gilvomar R.; MATOS, Rosa Maria B.; ALMEIDA, Josimar Ribeiro de. **Análise do Ambiente Corporativo. Do caos organizado ao planejamento estratégico das organizações**. Rio de Janeiro: E-papers, 2007. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=dOjvV1m7k0C&printsec=frontcover&hl=pt-BR#v=onepage&q&f=true>> Acesso em: 30 mar. 2022.

MORETTI, Isabella. Quadros, Figuras e Tabelas no TCC: o que diz a ABNT? **ViaCarreira**. Dez. 2020. Disponível em: <[https://viacarreira.com/quadros-figuras-e-tabelas-abnt/#Quando\\_usar\\_os\\_quadros.](https://viacarreira.com/quadros-figuras-e-tabelas-abnt/#Quando_usar_os_quadros.)> Acesso em: 05 mar. 2022.

OBJECT MANAGEMENT GROUP, Inc. OMG Document Number formal/2011-01-03. **Business Process Model and Notation (BPMN) Version 2.0**. Milford USA: OMG, jan. 2011.

OLIVEIRA, Luciana Andrade de. **EBPM: Uma metodologia para gestão de processos de negócio**. 2014. Dissertação (Mestrado em Ciência da Computação) – Centro de Informática, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2014. Disponível em: <<https://attena.ufpe.br/bitstream/123456789/29832/1/DISSERTA%c3%87%c3%83O%20Luciana%20Andrade%20de%20Oliveira.pdf>>. Acesso em: 02 mar. 2022.

ORIBE, Claudemir. A História do MASP. **Revista Banas Qualidade**. Abr. 2012. Disponível em: <<http://www.qualypro.com.br/artigos/a-historia-do-masp>>. Acesso em: 20 ago. 2022.

PAIM, Rafael et al. **Gestão de Processos: pensar, agir e aprender**. Porto Alegre: Grupo A, 2009. Disponível em: <<https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788577805327/>>. Acesso em: 02 mar. 2022.

PINTO FILHO, João Bosco Araújo. **Gestão de Processos de Negócio: Uma adaptação da Metodologia de Rummer-Brache Baseada numa Aplicação Real**. 2007. Dissertação (Mestrado em Ciência da Computação) – Centro de Informática, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2007. Disponível em: <[https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/1367/1/arquivo1243\\_1.pdf](https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/1367/1/arquivo1243_1.pdf)>. Acesso em: 08 mar. 2022

PRADELLA, Simone. Gestão de Processos: uma Metodologia Redesenhada para a Busca de Maior Eficiência e Eficácia Organizacional. **Revista Gestão & Tecnologia**, Pedro Leopoldo, v. 13, n. 2, p. 94-121, mai./ago. 2013.

PRADELLA, Simone; FURTADO, João C.; KIPPER, Liane M. **Gestão de Processos - Da Teoria à Prática**. 1. ed. São Paulo: Grupo GEN, 2012. Disponível em: <<https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597009149/>>. Acesso em: 05 mar. 2022.

RESENDE, Ana Paula Santos; DUARTE, Flavia Natalia; COLARES-SANTOS, Lechan. **MATRIZ E FILIAIS: ESTRATÉGIAS PARA MANTER A SINERGIA DO GRUPO.** *South American Development Society Journal*, [S.l.], v. 4, n. 12, p. 196, dez. 2018. ISSN 2446-5763. Disponível em: <<http://www.sadsj.org/index.php/revista/article/view/153>>. Acesso em: 05 abr. 2022.

SLACK, Nigel et al. **Gerenciamento de operações e de processos: princípios e práticas de impacto estratégico.** Porto Alegre: Bookman, 2013. Disponível em: <<https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788565837934/pageid/1>> Acesso em: 07 mar. 2022.

SLACK, Nigel et al. **Administração da Produção**, 8ª edição. São Paulo: Grupo GEN, 2018. <Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597015386/>.> Acesso em: 30 ago. 2022.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert; BETTS, Alan. **Gerenciamento de Operações e de Processos.** Grupo A, 2013. E-book. 9788565837934. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788565837934/>. Acesso em: 05 set. 2022.

SORDI, José Osvaldo. **Gestão por Processos: uma abordagem da moderna administração.** São Paulo: Saraiva, 2018. Disponível em: <<https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788547223090/pageid/4>>. Acesso em: 8 mar. 2022.

TOLEDO, José Carlos D. et al. **Qualidade - Gestão e Métodos.** São Paulo: Grupo GEN, 2012. Disponível em: <<https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-216-2195-9/>.> Acesso em: 30 ago. 2022.

TRINDADE, Homero Catão Maribondo da; CATÃO, Maria de Fátima Fernandes M. **Análise Organizacional numa Abordagem Sistêmica: da Identificação da Problemática Organizacional à Indicações de Alternativas de Soluções.** S.d. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1997\\_T7401.PDF](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1997_T7401.PDF)> Acesso em: 07 de abr. 2022.

TUMELERO, Naína. Et al.: significado e exemplos de citações em trabalhos acadêmicos. **Blog Metzzer.** Jul. 2019. Disponível em: <<https://blog.metzzer.com/et-al/>>. Acesso em: 03 mar. 2022.

VASCONCELLOS FILHO, Paulo de. Análise Ambiental para o Planejamento Estratégico. **Revista de Administração de Empresas.** Rio de Janeiro, 10(2):115-127, abr./jun. 1979. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rae/a/cnJRg9LR4476DHZKy8Sp4pR/?lang=pt&format=pdf>>. Acesso em: 29 mar. 2022.

## APÊNDICE

### A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

**Nome do entrevistado:**

**Cargo na organização:**

**Representante: ( ) FILIAL ( ) MATRIZ**

1. Quantos sócios existem?
2. Como é classificado as responsabilidades de cada sócio?
3. Como foi a sua trajetória no Bar do Espartano?
4. Qual você considera que é o perfil de cada sócio? (Idade; Formação; Perfil empreendedor, administrador, técnico ou gestor; entre outros aspectos que achar relevante).
5. Qual a responsabilidade e atividades de cada sócio? (somente as que você sabe e percebe no dia a dia)
6. Qual o perfil e atividades dos funcionários?
7. Qual foi a experiência do(s) gerente(s) atual(is) antes de se tornar(em) gerente(s)?
8. Qual foi a origem dos recursos financeiros para o investimento inicial e capital de giro?
9. Como é realizada a comunicação do bar? (Meios de comunicação; Recursos utilizados; Tipos de comunicação; Eventos realizados; Atrações contratadas; entre outros aspectos que forem relevantes).
10. Quais os serviços são oferecidos e como eles são oferecidos? (Forma de atendimento; Horários de funcionamento; entre outros que forem relevantes).
11. Vocês vendem mais itens que não estão no cardápio?
12. Quais tecnologias e softwares utilizados?
13. Qual você considera o perfil dos consumidores?
14. Quais os principais concorrentes? Qual é o perfil desses concorrentes?
15. Vocês possuem indicadores? Se sim, quais são os atuais?
16. Quais você considera os principais processos e atividades? E quais os processos e atividades de outras áreas que afetam na tua operação?
17. Qual a missão, visão e valores da empresa?

## B – PROTOCOLO OBSERVACIONAL

### PROTOCOLO OBSERVACIONAL MATRIZ (PORTO ALEGRE – ORLA DO GUAÍBA/RS)

#### DIA 1

- **Objetivo:** observar as atividades dos funcionários diurnos (Caixa, Copa, Cozinha e Gerente)
- Anotar o horário que cada funcionário inicia suas atividades
- Anotar sequencialmente as atividades de abertura
- Observar como é realizado o atendimento ao cliente e os passos para início do preparo dos pedidos
- Anotar toda atividade/tarefa/função que cada funcionário desempenha

#### DIA 2

- **Objetivo:** observar as atividades dos funcionários noturnos (Caixa, Copa, Cozinha, Limpeza e Gerente)
- Anotar o horário que cada funcionário inicia suas atividades
- Anotar sequencialmente as atividades de abertura
- Anotar toda atividade/tarefa/função que cada funcionário desempenha
- Observar o layout, equipamentos utilizados, sistemas e atmosfera

### PROTOCOLO OBSERVACIONAL FILIAL (FLORIANÓPOLIS – LAGOA DA CONCEIÇÃO/SC)

#### DIA 1

- **Objetivo:** observar as atividades dos funcionários (Caixa, Copa Chopp, Hostess e Gerente)
- Anotar o horário que cada funcionário inicia suas atividades
- Anotar sequencialmente as atividades de abertura
- Observar como é realizado o atendimento ao cliente e os passos para início do preparo dos pedidos
- Anotar toda atividade/tarefa/função que cada funcionário desempenha
- Observar o layout, equipamentos utilizados, sistemas e atmosfera



**DIA 2**

- **Objetivo:** observar as atividades dos funcionários (Copa Drink, Garçom e Cozinha)
- Anotar o horário que cada funcionário inicia suas atividades
- Anotar sequencialmente as atividades de abertura
- Observar como é realizado o atendimento ao cliente e os passos para início do preparo dos pedidos
- Anotar toda atividade/tarefa/função que cada funcionário desempenha

**C – TRANSCRIÇÃO DE ENTREVISTA (PORTO ALEGRE/RS)**

**Nome do entrevistado: Guilherme Sotero**

**Cargo na organização: Sócio Operacional**

**Representante: ( ) FILIAL ( X ) MATRIZ**

**01. Quantos sócios têm no bar do espartano em Porto Alegre?**

R: São quatro sócios na orla do guaíba, que é eu, o Gustavo, o Ramon e o Rapha.

**02. Como é classificado as responsabilidades deles?**

R: Então, o Ramon ele cuida mais da parte administrativa financeira. Ele faz todo financeiro do bar e ainda organiza algumas coisas como eventos, ele tenta fazer bem uma administração dos próprios sócios: calendário e tal, enfim. Muitas vezes a gente não tem tanta disponibilidade e acaba que se alguém não organizar isso a gente só vai falar que não e não vai conseguir se organizar. Então o Ramon ele cuida bem dessa parte administrativa. O Guga ele cuida de todo o marketing do bar, né, tem a equipe dele de marketing e tal. E eu e o Rapha a gente cuida das operações hoje, tá? Em questão da orla quem cuida 90% da operação sou eu, não é mais o Rapha. Mas a gente se ajuda muito, se divide bastante e nós estamos em todas as operações. É mais ou menos essa a estrutura das operações hoje.

**03. Querias saber um pouco da tua trajetória no bar. Quando tu entrou tu era funcionário de que? Depois se tornou gerente? Tanto o tempo quanto os cargos que tu passou.**

R: Eu comecei a trabalhar no verão de 2017 para 2018, eu trabalhava na rua atendendo, como atendente. Na beira da praia, no quiosque em Imbé. E daí era correria de entregar pedidos, fazer pedidos, anotar tudo, porque lá trabalhava com comanda, daí era uns papezinhos assim, uma barbada de perder, e era aquela correria de correr

na areia, sol na nuca e o dia todo assim: indo pra lá e pra cá. Depois disso eu trabalhei dois verões seguidos lá em Imbé, né. O segundo verão eu já comecei a fazer outras coisas além de atendente, né. Eu sempre fui meio metido no geral. Quero aprender as coisas, quero entender por que que são feitas de certa maneira e tento melhorar o processo, assim. Isso sempre foi algo meu, então desde o primeiro ano ali eu já começava a ser o chatão, assim, de tipo entrar no estoquezinho que tinha ali no quiosque e falar: “Ba, isso aqui tá muito bagunçado.” Daí eu ia lá, arrumava todo o estoque, me metia um pouco nas compras que na época eram os guris que faziam e falava: “Ba, o guris, tá faltando muito isso e tal.” E fui me envolvendo assim a ponto que no segundo verão, no qual a gente já tinha o bar da orla, ficou meio que nas mãos do Gigante e de mim. E eu fiquei assim, tipo, o Gigante era um cara prático, mas ao mesmo tempo ele era meio atrapalhado, então eu acabava me metendo muito assim, a ponto de fazer meio que um pouco de tudo. Já trabalhei na cozinha, já atendi o caixa, ajudava o Gigante a fechar os caixas, ajudava a fazer as compras, enfim: fazia meio que de tudo. Abria e fechava o bar basicamente. E daí logo que acabou o verão eu saí de lá e fui trabalhar na copa, era março isso. Literalmente, logo que a gente fechou o quiosque eu tive um dia de folga que eu pedi para o Ramon e no outro dia eu já comecei a trabalhar de copa fixo, que daí eu já tava trabalhando com o Bruno e a Ellen de manhã (isso em março). Eu trabalhei, enfim, quase o inverno inteiro como copa, aprendi uma operação muito mais organizada do que era o quiosque e ainda sim depois foi evoluindo e progredindo cada vez mais, né. E daí isso era em março, 14 de março se não me engano, ou 19 de março e novembro eu fui para encarregado da noite, então eu saí da manhã da copa para trabalhar de gerente do noturno. Isso era novembro de 2019, tá? E daí eu fui gerente noturno até julho de 2021, se não me engano. Então foi um pouco mais de um ano e meio. Daí foi quando o Bruno foi pra Floripa, se não me engano foi isso, né? Julho de 2021? E daí eu me tornei gerente da manhã. E daí um ano depois eu me tornei sócio. Fui gerente da manhã por exatos um ano e assumi como sócio em julho, final de julho desse ano (2022).

- O bar lá de Imbé então eles abriram em 2017, isso? Tu trabalhou o verão de 2017 e 2018, não?

**R:** Não, a gente fala a temporada os dois anos. Eles abriram 15/16, aí teve duas temporadas que eu não trabalhei 15/16 e 16/17. Aí fui trabalhar depois na outra no verão 17/18 e de 18/19. E daí depois eu já tava trabalhando enfim, na orla, não fui mais lá

pro Imbé. Teve só mais um ano depois que eu não trabalhei que a gente teve o bar lá. Depois, em seguida, a gente alugou o ponto.

- Então daí em 2019 eles abriram na orla, em março de 2019 tu passou a trabalhar na orla, em novembro se tornou gerente e 2021 foi pra gerente diurno?

**R:** Isso, a orla abriu em dezembro de 2018. Se não me engano, 16 de dezembro. Só que eu trabalhava no quiosque, né? Eu não trabalhava ali na orla.

- E pra se tornar o sócio operacional foi um convite? Tu demonstrou interesse?

**R:** No caso assim, ó, tanto eu quanto o Bruno a gente sempre teve interesse de continuar na empresa. Acho que até falando um pouco da nossa parceria que a gente teve como gerente, a gente abraçou o bar muito junto, como se o bar fosse literalmente nosso e tentou fazer melhorias, enfim. A gente lá e cá, hoje a gente tem duas operações bem definidas, né? Mas antes a gente tinha ilha de caipa no Bar1, ilha de não sei o que aonde, emprestava o quiosque, mas tinha que fazer toda abertura dele. Aí a gente tinha o Bar1 do Rosa, enfim, a gente tinha muitas outras operações e era muito confuso, não tinha gerentes bem definidos, pessoas que já trabalhavam conosco há mais tempo. Então, ficou que eles (os sócios daquela época) não deram tanta atenção ali para orla até porque eles sabiam que podiam confiar em mim e no Bruno. E daí a partir dali a gente abraçou o bar muito para gente. Posso falar um pouco de mim, mas acredito que o Bruno tenha o mesmo espírito né. E a gente acabou aprendendo muito junto ali, de verdade, assim. Questão de organização, gestão de pessoas, enfim. A gente foi aprendendo do nosso jeito, com erros e acertos, e acabou que aquele bar, mesmo depois da saída do Bruno quando eu assumi, ele tinha uma autonomia muito grande, no qual os sócios, pelo menos o operacional (Rapha) ele não tinha que se envolver tanto. Era mais o financeiro e marketing, por coisas que enfim a gente tem que fazer no bar, assim como fazer DRE e todos os relatórios, e o marketing trazer toda programação e tal. E acabou que com isso, quando os guris foram comprar o Complex, né, para assumir a operação do Complex, abriu essa brecha para que eles pudessem botar mais um sócio, né? E nisso eu entrei já, porque já tinha demonstrado interesse de continuar trabalhando com o bar, de querer virar sócio, enfim. Toda essa história, né? Que foi construída ao longo desses cinco anos trabalhando.

**04. Qual tu considera o perfil de cada sócio? Pode falar tanto coisas mais objetivas, como a idade deles, formação, quanto mais o perfil: quem tem mais um**

**perfil empreendedor, que tá sempre trazendo coisas novas, ideias novas pra aplicar no bar; o perfil mais administrador, o mais técnico que sabe tudo da operação, o que tem um perfil mais de gestor que tá sempre organizando e delegando, colocando prazos, enfim.**

**R:** Então o Guga é um cara mais tranquilo, mais calmo no geral. E acho que a qualidade de todos é que todos são bem criativos, né? Então é ruim porque muitas vezes a gente se desvia um pouco da nossa função, mas todos tentam trazer coisas novas pro bar, pensando enfim, em eventos legais, enfim, em trazer um retorno massa pro bar. Mas, seguindo essa linha, então, o Guga é um cara mais calmo, ele é bem criativo, tem ideias bem boas, assim, em relação ao marketing, e ele é um cara mais velho, mais tranquilo, ele se envolve pouco com a operação, mas tenta sempre trazer o movimento para o bar. Fazer o bar ter uma comunicação boa com os seus clientes e adquirir mais clientes. O Ramon é mais parecido com um gestor. É um cara que é mais organizado, enfim gosta de planilhar tudo, de botar tudo no calendário, gosta das coisas sempre bem anotadas e com datas. Enfim, ele cuida bem dessa parte de gerir tempo e também organizar todas nossas demandas hoje. O Rapha é um cara mais excêntrico, mais agitado, enfim, ele não é tão monótono quanto eu e os guris (eu, Ramon e Gustavo), né? De ter planilhas, de cuidar de fazer as coisas sempre de maneira minuciosa, mas ele é um cara prático. Ele resolve os problemas fácil, ele acaba tendo uma comunicação boa com a galera, uma gestão boa com equipe também. E eu sou um pouco de uma média, sou um cara tranquilo, mas ao mesmo tempo tem coisas que eu tolero bem menos que o Rapha, então tô entre o calmo e a pessoa que tolera pouco. E também ao mesmo tempo sou um cara prático e organizado, então eu tento manter uma média de todos, assim.

#### **05. Quais as atividades de cada um?**

**R:** O Guga sempre tá pensando nas questões de marketing, seja postagens, eventos, enfim, ideias novas e futuros eventos que a gente tenta fazer um calendário mais pra frente, e ele faz isso de todos os bares, então acaba que ele tem uma demanda de marketing bem grande, né. Então mais isso que ele faz, hoje ele tem uma equipe e vai gerenciando a equipe dele conforme a necessidade assim. O Ramon ele também tem a equipe de financeiro hoje e o que eles mais fazem além de pagamentos e toda a parte financeira completa assim de literalmente pagar impostos, pagar fornecedores e enfim, toda essa jogada financeira, ele acaba também gerando todo o controle disso,

todos os relatórios, DRE, enfim tudo que a gente tem hoje de relatórios do bar fica mais na mão administrativa, de financeiro, de lançar isso. O Rapha ele já é mais um bom cuidador do bom funcionamento do negócio, então ele liga muito mais pra gerenciamento de equipe, manutenções, investimentos que tem que ser feitos dentro do bar e eu também me encaixo nessa área, que a gente é a parte mais operacional, então nossa rotina é muito mais ir no bar, ser presente, conversar com a galera, organizar o bom funcionamento do bar, das compras, de toda organização.

- Tá, então tu em questão de responsabilidade e atividades se encaixa com o Rapha, ou tu faz coisas além do Rapha?

**R:** É, hoje eu tento ter uma transparência um pouco maior que o Rapha tinha com os gerentes, tipo por exemplo toda semana eu entrego pros gerentes a relação de faturamento de freelas pra sempre controlar esse gasto, entrego CMV, eu cuido bastante as compras, isso é uma coisa assim que eu faço um pouco além do Rapha. E a gente tá nesse período de transição, então a ideia é que o Rapha cada vez mais vai se afastar dessas operações pra assumir a do Complex e eu vá assumir toda essa operação. Mas ainda a gente tá nesse período que tem uma porcentagem que o Rapha me ajuda durante os dias.

#### **06. E agora em relação ao perfil e atividades dos funcionários?**

**R:** A gente tem dois gerentes, dois chefes de cozinha, um auxiliar de cozinha e dois copas. Essa formação da equipe operacional. Além disso, a gente tem dois financeiros e dois marketing. Tem um marketing geral, que é comercial, e tem o marketing da própria orla hoje. Basicamente tá os dois gerentes: eles gerenciam a equipe operacional tem a comunicação direta com eles, cobro eles de tudo que é o bom funcionamento do estabelecimento: manutenções, investimentos, cuidado do bom ciclo da equipe e fazer o bar ficar sempre limpo e organizado com tudo preparado para enfim, um possível movimento ou para o final de semana que são os dias que a gente tem mais movimento. Os copas hoje fazem toda a limpeza da copa, toda organização da copa, eles também ajudam os gerentes a receber fornecedor (esqueci que tinha uma limpeza também mas enfim vou seguir a linha) fazem todos os preparos de produtos relacionados aos produtos da copa. E da cozinha eles fazem toda a limpeza da cozinha, toda manutenção e limpeza dos equipamentos que são mais complexos, além de fazer todos os preparos de insumos dos produtos. Isso sem contar a parte que todos operam o bar: todos eles produzem, fazem produtos, atendem pessoas, enfim,

toda essa linha operacional. O limpeza hoje ele cuida de basicamente de toda praça: colocar a rua, tirar rua, recolher as louças, limpar as mesas, organizar elas, limpar os banheiros e organizar todos os banheiros e também ajuda numa limpeza geral da cozinha que a gente faz semanal. Quem faz é o chefe de cozinha e a limpeza juntos. Daí a parte financeiro eles lançam as notas do fornecedor, fazem todos os pagamentos de boletos, todos os pagamentos que a gente possa pedir para eles. Tem um cara que fez manutenção nos banheiros, por exemplo, então eles fazem toda a parte de pagamento são eles que fazem hoje, e toda parte de relatórios eles que organizam, lançando todas essas notas, lançando todos os gastos, dos relatórios enfim falando mais por cima é isso. E o marketing é bem aquilo que eu falei que o Guga faz hoje: postagens, eventos, tentar trazer mais galera para cá, gerenciar a equipe de holders que a gente tá desenvolvendo, bem aquela linha de marketing do Guga.

- Tu falou que tinha dois cozinhas, não tem um auxiliar de cozinha também?

**R:** É verdade tem um auxiliar. Ele basicamente hoje que ajuda o cozinheiro a fazer todos os preparos, ajuda na limpeza, então ele faz as mesmas funções mas com menos responsabilidade que ambos. Assim, hoje quem tem que organizar a cozinha quem tem que ver todas as demandas e organizar e executar é o chefe de cozinha.

- E caixa vocês não tem?

**R:** Então, já teve um caixa fixo e outro que foi um contrato de experiência. Ao longo do tempo a gente percebeu que não precisaria ter no quadro de funcionários fixos por que durante a semana o movimento é mais tranquilo, é muito mais organizar o estabelecimento do que propriamente operar ele, então fez a gente tivesse uma concepção que o caixa a gente precisa mais dele no final de semana. Daí a gente começou a trabalhar mais com freelancer no caixa e hoje quem faz mais essa função ao longo da semana do caixa são os gerentes. Mesmo que todo mundo saiba (funcionários), quem faz a função são os gerentes: abre caixa, fecha, além disso os gerentes atualizam as planilhas de controle de estoque, relatórios de caixa, lançam para o financeiro para poder subir, enfim, fazem essa parte de escritório, digamos assim, administrativo.

- Uma dúvida rápida. Tu falou no início que tinha um marketing comercial?

**R:** Geral comercial é o mesmo acho que tu entendeu que era duas pessoas, mas existe hoje o Thi que é o marketing geral, que ele vai ter responsabilidade de organizar os outros marketing de cada bar. Por exemplo, em Floripa tem um, na orla tem outro, no Complex que tem outro, então ele organiza todos eles e a ideia também é que

começa a ter mais comunicação com marcas para poder fazer eventos e faz essa parte mais comercial. Tem o Thi e o da orla é o Lorenzo hoje. Antes a Isa meio que era os dois. Aí já era o nosso marketing geral e nosso marketing da orla, daí a gente resolveu ter duas pessoas em vez de uma.

- E aí o Gustavo tá acima do tipo ou tem mais alguém

R: Não só Gustavo

**07. Qual foi a experiência dos gerentes atuais antes de se tornarem gerente?**

**Quanto tempo eles ficaram quais eram as funções deles antes?**

R: O Renann já era gerente da noite em Julho quando eu me tornei gerente geral. Ele teve um ano de experiência até se tornar gerente geral. O Vitor ele trabalhava como copa. Trabalhou por um ano com a gente, quase fechou um ano até ele se tornar gerente. Adquiriu bastante experiência como copa, de partes mais administrativas mais operacionais e essa foi a experiência que ele adquiriu do nosso lado na operação ele trabalhou também um ano comigo de manhã. Então ele trabalhou bastante tempo comigo, não chegou a ser um ano, mas uns oito meses por aí.

- O Renann ficou quanto tempo antes de ser gerente?

R: Antes de ser gerente ele trabalhou acho que dois anos de cozinheiro chefe de cozinha e o Vitor um ano.

**08. Qual foi a origem dos recursos financeiros pro investimento inicial?**

R: Eu comprei uma parcela do bar. O bar, como ele já era montado, os guris fizeram o valuation, no qual é o comprei 10% do bar. 10% do bar da orla que uma porcentagem da pista também.

- Provavelmente a deles também já estava estruturada. Mas provavelmente deve ter sido dos próprios sócios basicamente todos os sócios são sócios investidores também?

R: Sim sim todos eles que pagaram desde o pregão construção do bar, não existe nenhum outro sócio investidor por trás, os mesmos que operam são os mesmos que investiram.

**09. Como é realizada a comunicação do bar tanto interno quanto externo? Interno imagino que vocês devam usar WhatsApp, Google Calendar, Gmail?**

R: É bem isso, a gente usa o To Do List pra cada um se organizar, que é mais prático que o Google Calendar. Usa muito WhatsApp, muito mesmo. Parte da nossa função é usar o WhatsApp e o gmail, drive pra criar planilha. Tudo hoje: ou é planilha ou é

pasta para colocar os arquivos, para enfim lançar o que é possível. Por exemplo, troca de fornecedor ou evento a gente planilha tudo com custos, com tudo que a gente planeja. É a nossa maior plataforma de comunicação interna. Tem também o To Do List. Ele inclusive se conecta com o Google. Ele é um pouco mais prático porque a interface dele é mais simples, então para o celular. Como Google Calendar não é tão bom assim no celular ele acaba meio que conectando os dois mundos do PC e do celular.

- E a comunicação externa? Os meios de comunicação, que que vocês usam de recursos, tipos de comunicação? Usam Instagram, Facebook, aquela plataforma de venda de ingresso que eu esqueci o nome? Os eventos que vocês realizam, as atrações que vocês contratam e outros aspectos que tu achar relevante.

**R:** Hoje o nosso foco e maior fonte de comunicação é um Instagram, mas o bar nunca deixou de ter Facebook, então algumas coisas ainda são postadas lá, mas o foco é realmente o Instagram. Toda a comunicação é feita por ali, seja por eventos, seja para divulgar vagas para funcionários, seja qualquer coisa, programação da semana, então toda a nossa parte de comunicação passa pelo Instagram. Como tá entrando uma galera nova no marketing eles estão tentando expandir criar um Twitter para o bar. E é basicamente isso né, esses aplicativos de venda de ingresso é mais para evento só quando fazer eventos: bota lá o link compra mas não é um meio de comunicação propriamente dito a gente não usa ele como comunicação.

- Site vocês não tem, né?

**R:** Site nós não temos.

- Vocês estão também no iFood provavelmente?

**R:** Sim, o bar da orla tá no iFood e só no iFood no momento

- Aquele TripAdvisor vocês tem?

**R:** Acho que não.

- Vocês usam por exemplo influencers para divulgar?

**R:** Assim a gente sempre usa nossa equipe de funcionários para ajudar a divulgar e hoje a gente tem uma equipe não tão estruturada de holders, tá no processo de estruturar ela para, enfim fazer essa divulgação, fazer essa comunicação. Mas a gente não tem nenhum influencer específico que faça comunicação do bar hoje quando é uma parceria um patrocínio não tem isso hoje.



**10. E quais os serviços são oferecidos e como eles são oferecidos no bar? Tanto a forma de atendimento, quanto horário de funcionamento e outros serviços que vocês acharem relevantes como, por exemplo, eventos que vocês fazem. Exemplo, no bar de Floripa eles fazem eventos fechados no ano novo e fecharam a casa. Fecharam e fizeram um open bar esse tipo de eventos.**

**R:** Ali como é uma concessionária fechada isso acaba tendo diversas limitações. É um bar aberto em um lugar externo e a gente literalmente não pode fechar ele hoje, porque como é uma zona pública tem que ter uma circulação de pessoas e tal. Até por conta disso a gente não faz atendimento em mesa, hoje a gente faz atendimento direto no caixa e trabalha com numeração com pedido para fazer entrega do pedido. Enfim, acaba que a gente fica um pouco limitado a fazer eventos no geral, a gente sempre tenta fazer alguns eventos mas sempre públicos. Nunca faríamos um open bar, por exemplo, porque a gente não consegue limitar. Não consegue vender ingresso por conta disso. É bem o funcionamento de um estabelecimento que é bem externo, então basicamente a venda dos produtos que a gente tem no nosso cardápio que a gente faz algumas promoções durante a semana e durante eventos que podem ocorrer no ano.

- Por que que vocês não fazem atendimento na mesa mesmo?

**R:** Porque o bar é externo, qualquer pessoa pode circular no bar. E a maior parte da nossa praça hoje ela é externa, então para a gente ter um controle de comanda, por exemplo, é quase impossível. Ainda mais no final de semana movimentado, então é por isso que a gente não trabalha com comanda.

- Entendi que era alguma limitação da concessionária mas é mais pelo funcionamento de vocês?

**R:** É a estrutura do bar hoje acaba inviabilizando, tanto é que todos os outros bares que têm próximo eles acabam trabalhando também dessa maneira, porque é inviável trabalhar com comanda.

- Vocês ainda estão abrindo de terça a domingo?

**R:** Agora a gente tá tentando testar abrir na segunda-feira, porque a gente percebeu que a gente fica muito refém do tempo, então quanto mais dias a gente abrir mais chance a gente tem de pegar os dias bons. Assim como a gente tem mais chance de pegar o dias ruins também, mas é uma balança. Às vezes a gente vai dar sorte às vezes não, e daí a gente começou a testar abrir segunda-feira e percebeu que quando

dá sol e quando dá dia bonito acaba dando movimento até porque tem muitos comerciantes de folga na segunda-feira. Muito comércio principalmente próximo do bar eles fecham na segunda-feira, então isso acabou gerando movimento legal na segunda e a gente passou abrir na segunda também. Então estamos abrindo basicamente segunda e terça das 12h às 20h, demais dias das 10h às 22.

**11. Vocês vendem algum item que não tá no cardápio de vocês? Por exemplo, lá em Floripa eles comentaram dos produtos da loja (bonés e tal), brownies, por exemplo, produto de headshop, essas coisas.**

R: Tem alguns produtos que não estão no cardápio mas estão expostos. A parte de vestuário inteiro não tá no cardápio e tem até outras, como o canudo, copo Eco, os picolés. Então, é mas esses produtos assim mas eles estão expostos, ficam bem próximos ao caixa e tal.

**12. E quais as tecnologias e softwares que vocês usam?**

R: Hoje a gente usa o Caixa Rápido da Softcom e ele é integrado ao Omie, que é uma plataforma de gestão. Daí ele puxa todas as informações do bar, relatórios, ele bem completo. É basicamente isso que o financeiro faz hoje, ele lança informações no Omie, informações financeiras, mas a venda em si ela é automática. Como o sistema é integrado ele puxa toda a venda em relatórios que se tratam de produtos e vendas já vai direto para o Omie.

- É uma plataforma de gestão financeira, né?

R: Isso.

**13. Qual tu considera o perfil dos consumidores?**

R: Existe uma galera mais velha que normalmente é mais família que vai ali passear, andar de bicicleta, praticar esporte. E tem mais a gurizada que vai ali para curtir o pôr do sol ficar até de noite tomar umas caipas. Bem essa linha de pessoas hoje que circula no bar.

**14. E qual tu considera o perfil dos concorrentes?**

Nosso principal concorrente, o bar do lado, é bem parecido em relação ao movimento. Ele puxa um público um pouco mais povão, classe monetária é um pouco mais baixa também, porque ele leva uma ideia um pouco mais popular: bota pagode, bota funk. Então acabou atraindo mas esse público. A gente vai muito mais para o lado de surf music, reggae, então acaba trazendo um pouco mais família e gurizada assim, acaba tendo uma classe média um pouco mais alta.

**15. Quais os indicadores vocês usam atualmente?**

**R:** Então, todos eles são definidos por área. Tem alguns indicadores que são referentes a área, mas todos meio que tratam a organização, limpeza do bar no modo grosso assim, evitar desperdícios, etc. Mas seguindo essa lógica, todos os funcionários hoje tem um indicador que mede proatividade, digamos assim, o que é o quanto tu ajuda o teu colega de trabalho e aí colocamos isso para todos para ter esse senso de coletividade, para não ser aquelas coisas de se prender só a sua função e não ajudar o colega quando ele precisa. Isso foi super positivo, a gente percebe que a galera se ajuda bastante isso é um indicador que acho ser o que mais impacta galera de um modo geral, que é o que a gente nota mais esforço. Limpeza tem um indicador que a de limpeza, organização do bar, tem indicador que é cuidar dos utensílios que ele utiliza hoje como mop (esfregão de chão), vassoura, fazer a manutenção desses itens e todos eles têm um indicador que vai mudando mês a mês então a gente usa isso tanto para desenvolver eles quanto para botar alguma coisa que a gente acha que eles tem que melhorar na entrega. Vou dar um exemplo: na limpeza a gente tinha um problema que os vidros não eram 100% limpos. A gente colocou limpar os vidros como um indicador e isso acabou fazendo que a limpeza desse mais atenção para isso e os vidros, mesmo não sendo mais indicador, estão impecáveis, a limpeza deles está sempre em dia. Na parte da copa tem muito da questão do desperdício. Uma variável só disso e também tem uma variável só de limpeza e organização, além dessa variável que altera conforme o tempo, a gente já fez inúmeras variáveis. Uma limpeza e organização específica que a gente quisesse que fosse feita com mais recorrência ou de desenvolvimento de drinks, enfim, a gente já fez diversas variáveis assim com outros intuitos, a cozinha a mesma coisa: tem uma variável de organização e limpeza e a outra altera muito, enfim, que nem a copa, sendo algo que eles precisam melhorar o que eles precisam se desenvolver, é basicamente isso. O gerente é a média de todos eles, isso é bem massa por que é uma cobrança sincera, porque quando uma pessoa não desempenha bem algumas das variáveis e eles vão cobrar eles vão falar “Poxa, eu tô te dando uma avaliação ruim, mas também está me prejudicando com isso, então por favor vamos melhorar isso, eu vou tomar mais cuidado pra melhorar isso, etc.”

**16. Quais tu considera os principais processos e atividades tanto da tua área profissional quanto das outras áreas? Pode falar tanto que considera o principal processo deles e também os processos deles que te afetam, que afetam**

**a tua operação. Por exemplo, processo do marketing que afeta a operação ter ou não um evento na semana vai afetar tu saber sei lá, enfim..**

**R:** Acho de um sócio operador é a gestão de equipe. Esse é o mais difícil e é o que a gente mais faz por ser algo que a gente tem que fazer uma manutenção quase que diária. Então, a gente tem que estar sempre em cima dessa tarefa que é gerir pessoas, porque as demais funções a gente pode organizar em outros momentos, mas a gestão de equipe a gente nunca pode deixar para depois. Essa é a verdade: é a que mais demanda energia, é que mais demanda tempo. Do marketing que eles fazem é ter ou não eventos, tanto a parte positiva quanto negativa. Ter um evento mal estruturado acaba trazendo uma operação mal estruturada, mas ao mesmo tempo se a gente não tiver eventos também diminui o movimento do bar, então tem que ser uma linha tênue entre fazer algo que a gente consiga ter uma entrega legal basicamente por isso que tem que ter essa organização. Do financeiro acho que o que mais atrapalha a nossa função é um pouco da falta de agilidade financeira, a gente precisar de algum pagamento de dinheiro em um determinado momento e como tem todo um processo financeiro de só ele fazer, acaba perdendo um pouco de agilidade, né. Quer que eu fale um pouco da equipe também? Acho que o maior desafio dos gerentes também é gestão de equipe. É garantir que a equipe vai trabalhar em harmonia e também que eles vão fazer o que tem que ser feito, basicamente é isso. É uma função deles e também se eles não fazem isso acaba nos impactado diretamente. E a equipe acredito que a questão de fazer o que tem que ser feito: fazer o preparo de insumo, preparando produtos, atender um cliente. A partir do momento que a gente deixa de fazer determinadas coisas acaba que todo o funcionamento do bar acaba se embaralhando e dando coisas erradas, né.

**17. Qual a missão visão e valores de vocês caso tenham?**

**R:** Eu não tenho isso de cabeça, mas a gente tem socioambiental, que é tentar diminuir nosso impacto na natureza com embalagens. Tem toda essa parte socioambiental, mas eu não lembro diretamente. Eram cinco pilares basicamente, quem posso até te mandar depois todos eles certinho, mas a questão de atendimento, proporcionar uma experiência positiva para as pessoas, enfim, depois eu te mando todos eles.

## D – TRANSCRIÇÃO DE ENTREVISTA (SANTA CATARINA/SC)

**Nome do entrevistado: Bruno Bueno**

**Cargo na organização: Sócio Operacional**

**Representante: ( X ) FILIAL ( ) MATRIZ**

**01. Quantos sócios têm aqui no bar de Florianópolis?**

R: Quatro.

**02. E como é classificado as atividades deles, as responsabilidades?**

R: O Gustavo é sócio de marketing, o Ramon é sócio administrativo financeiro, eu e o Rapha somos sócios operacionais.

**03. E pelo que a gente já conversou antes e pelo que sei, o Gustavo, o Ramon e o Rapha são os fundadores. E tu era funcionário, virou gerente e agora é sócio. Eu queria que tu contasse um pouco da tua trajetória rapidamente.**

R: Quando eles iniciaram a operação na orla do guaíba no trecho 1 no final de 2018, eu comecei como caixa. Exerci a função de caixa ao longo de todo o período que eu estive por lá, mas a partir do mês de março/abril, não lembro bem ao certo, de 2019 eles me fizeram convite pra ser gerente; muito por que o turno que eu trabalhava, que era o turno da manhã (a gente opera na orla das 10 às 11 e se divide entre dois turnos dentre esse horário) tinha pouca circulação de pessoas então como eu cursava engenharia de produção eu acabava por, no meu tempo ocioso já que não tinha tantas pessoas pra atender, pensando em melhorar processos, fazer planilha de controle, implementar algumas mudanças no layout da operação; pensando sempre em melhorar nosso nível de atendimento, nossa qualidade de serviço. Então acredito que muito por isso eles me convidaram para ser gerente. E falando agora especificamente da vinda pra Floripa, na verdade não foi muito pensado em eu ser o sócio operador daqui, mas quando uma nova operação surge, eles sempre colocam pra um gerente das demais operações qual o novo negócio que está surgindo, onde ele vai ser, qual que é a proposta e no momento que eles colocaram isso tanto pra mim quanto pro Guilherme (que é hoje o sócio operador da orla) eu demonstrei interesse em vir pra cá como sócio operador, então aqui estamos. Acredito que eu preencho uma lacuna que não teria nenhum aqui, que os três não conseguiriam preencher por ser uma sede distante do contexto que as demais operações estão inseridas. Então o Rapha que

também é sócio operacional não teria como cuidar, por exemplo, da sede da orla e da sede Florianópolis simultaneamente.

- Então tu ficou 5 meses trabalhando como funcionário e depois veio a ser o gerente?

R: Isso

- E tu era o único gerente?

R: Sim, na verdade de a gente começou com um gerente só. Ao longo de pelo menos 4 meses foi só eu, talvez um pouco mais. Não lembro qual foi o outro momento que entrou o segundo gerente.

**04. Qual tu considera que é o perfil de cada sócio? Seria interessante eu saber: a idade deles, a formação – coisas mais objetivas – E coisas mais subjetivas, que vai de ti mesmo, o que tu considera que quem tem o perfil: Mais empreendedor (que traz mais ideias de fora pra inovar o bar), Um é mais administrador (que ta sempre focado nas burocracias), Um mais técnico (o técnico é mais focado na operação em si, conhece toda a operação do bar, consegue fazer qualquer hamburguer, qualquer drink), E o que tem mais perfil de gestor (que olha o todo e consegue cobrar do outro, consegue delegar, etc) e outros aspectos que tu achar relevante do do perfil de cada um.**

R: Eu descreveria o Ramon como o sócio administrativo, então é ele quem tem todas as preocupações burocráticas da empresa e também cuida da parte financeira; também é, dentre os três, quem tem o perfil mais de gestor, normalmente é quem toca as reuniões, tanto as reuniões entre sócios quanto as reuniões com os gerentes; ele cursa administração, tem 24/25 anos, não tenho bem certeza. O Gustavo que é o encarregado do marketing, ele na minha concepção tem o perfil do espartano, então é um cara mais descolado, gosta da publicidade, de fazer os eventos acontecerem com pessoas que também são do perfil do bar; sempre foi quem foi a cara do bar desde sempre na minha concepção. E o Rapha também por ser sócio operador é quem tem o maior domínio da técnica do negócio é quem sabe fazer desde uma abertura de caixa até o preparo de um produto da cozinha ou da copa, passando por tudo o que tiver que passar. Nenhum deles eu vejo como alguém que se preocupa excessivamente com os processos em si, mas vejo eles bem subdivididos entre as áreas da empresa. Então, administrativo com Ramon, o Rapha que é publicidade/propaganda, que não tem nada haver com ser sócio operador na verdade,

mas com essa parte mais técnica e o Gustavo com essa parte de marketing e divulgação. Então, acredito que seja isso.

- E tu?

**R:** Ata não sabia que era para me colocar. Eu também sou sócio operacional, então me preocupo mais com a parte técnica durante o período que eu fui gerente aprendi também a produzir todas as coisas que a gente tem no nosso cardápio hoje. Então também, assim como o Rapha, saberia fazer desde um atendimento de caixa até um preparo da cozinha mais elaborado e acredito que muito pela formação em andamento ainda, passando por engenharia de produção e administração, a parte de processos é a que eu acredito ser a primordial para que a gente tenha um negócio estruturado e pensando em médio/longo prazo, consiga replicar nosso modelo de negócio em outros locais sem ter que repensar tantas coisas a medida que a gente vai para outras cidades, estados, enfim.

**05. Tu já falou um pouco, querendo ou não, das atividades de cada sócio mas eu queria saber, se for algo rápido, quais as responsabilidades e atividades deles. Tu já falou que o Ramon é sócio administrativo, cuida da parte burocrática, do financeiro também, toca as reuniões. Mas mais no dia a dia mesmo, quais são as responsabilidades dele, que tu ve né. Obviamente tu não vai saber tudo exatamente o que ele faz, mas só pra eu ter uma noção.**

**R:** Bom, o Ramon como administrativo financeiro ele fica responsável na verdade por toda parte de estar financeira do negócio então isso envolve desde pagamento de fornecedores, prazos, negociações com parceiros, busca de patrocínio, a parte de controle de folha de pagamento dos funcionários, sugestões de melhorias em relação ao posicionamento; mas é quem controla, por exemplo, os alvarás então toda a parte burocrática da empresa passa por ele; desde a parte pré operacional, envolvendo o início do projeto, custos com obra, foi quem tocou a obra inicialmente, quanto que seria disponibilizado para cada setor, para que o negócio, enfim, fosse lucrativo, percentuais de gastos em relação a meta de CMV, tíquete médio que a gente deseja alcançar, a remuneração que a gente poderia dar para cada funcionário, quantidade máxima de funcionarios que a gente poderia ter, projeção de períodos que a gente teria mais fluxo de caixa, menor fluxo de caixa; toda a parte financeira e de projeção pra frente assim. O Gustavo é encarregado de toda a parte comunicação do bar, então desde as mídias sociais, as redes o Instagram, na época que a gente usava o

Facebook o Facebook, atendimento no WhatsApp, não obrigatoriamente ele mas colaboradores da área e toda a forma que o bar se apresenta pro público, então a decoração de cada sede, a iluminação de cada sede, a mobília; enfim, tudo que envolve a forma que o bar se apresenta para os clientes, tanto aqui em Florianópolis quanto em Porto Alegre; e a produção de conteúdo também né pode se dizer, tipo a forma que as promoções vão ser anunciadas a forma que a gente vai divulgar nosso horário de abertura, fechamento, enfim. E o Rapha é quem tem o contato com potenciais novos fornecedores pensando em a gente ter o menor custo com uma melhor qualidade possível, então essa busca por fornecedores novos, o desenvolvimento de ficha técnicas de produtos, o melhor modo de preparo de cada insumo, tudo vinculado a operação, quantas pessoas são necessárias para operar em um dia X, quantas pessoas são necessárias para operar em um dia Y, qual que é o perfil que a gente busca por área pra que a gente tenha uma equipe que se complementa e não pessoas com perfis tão parecidos que se atrapalhem na verdade mais do que ajudem, não contribuam umas com as outras; mas de funções exatamente assim do dia a dia do Rapha eu realmente não sei dizer o que ele exerce assim como rotina, mas acredito que muito dessa busca por parceiros novos para tentar depois, numa negociação, o Ramon se envolver e angariar patrocínio; e pensar na verdade na parte do atendimento mesmo e é quem tem o perfil mais duro então por mais que o Ramon também cuide da parte de recursos humanos, normalmente é o Rapha que da um puxão de orelha quando ele tem que ser dado.

- O rapha puxa orelha em pessoas vinculadas a operação e freelas ou também pessoas de outras áreas, pq eu sei que hoje vcs tem mais funcionários né?

**R:** O Rapha é quem da o puxão de orelha só em pessoas vinculadas a operação, zero envolvimento com as demais áreas. Por exemplo, se tiver algo que um colaborador do marketing não fez, o Rapha não vai falar pra essa pessoa, vai levar em reunião e aí o Guga que fica responsável por isso.

- Mas o Ramon se envolve um pouco com as pessoas com os funcionários da operação? Ou mais burocracias mesmo?

**R:** O Ramon estritamente burocracias. Pagamentos, férias, folgas, etc.

- e tu?

**R:** Eu por mais que seja sócio operacional daqui por a gente estar com uma equipe menor do que o ideal, acabo exercendo muitas funções gerenciais ainda parecidas



com o que eu exercia na orla. Acredito que isso tem bastante influência de a gente ter um único turno de trabalho, então enquanto na orla um dos gerentes tinha mais “tempo ocioso” que poderia realizar demandas como: orçamento de pedidos, pensar propriamente em melhorias, tentar aplicar essas melhorias, desenvolver novos produtos; aqui a gente tendo um gerente só e nossa equipe não sendo muito grande, ele fica mais responsável por cobrir intervalo ser uma pessoa que dobra caso seja necessário em dia de movimento propriamente na operação; então a parte estratégica de pedidos, fornecedores, cuidado com as métricas e metas, controle de indicadores... toda essa parte fica comigo e a parte agora de aplicação e melhoria de processos, desenvolvimento de check list, enfim toda essa parte pré operacional

- O que significa “dobrar em dias de movimento”?

**R:** O gerente dobrar em dias de movimento significa ele entrar em alguma das áreas (copa, cozinha garçom, caixa) para operar propriamente dito. Não ser alguém que circula e vê se o andamento das áreas tá OK, mas ele entrar na área de fato.

**06. E agora em relação ao perfil dos funcionários, mas bem mais básico do que tu falou dos sócios. Confirmar na verdade o organograma de vocês que eu tenho aqui, mas eu queria só saber quem são os funcionários das áreas.**

**R:** No financeiro, a gente tem o Eduardo agora que entrou faz pouco tempo na empresa, que provavelmente vai encabeçar o financeiro como um todo e liberar o Ramon para outras atividades; ele no caso tem como subordinados, digamos assim, o Jair e o Luan; o Luan responsável por Floripa o Jair responsável por pagamentos em geral tanto da orla quanto Floripa, controle de fluxo de caixa, a parte mais operacional do financeiro é toda com o Jair e Luan, a parte mais estratégica do financeiro é com o Eduardo.

- O Jair faz pagamentos no geral e o Luan faz o que? Não entendi..

**R:** O Luan faz controle de notas fiscais, direciona os pagamentos que devem ser feitos pro Jair de Notas Fiscais aqui de Florianópolis. Esse último contato com o fornecedor em caso de algum problema de pagamento é feito pelo Luan, aqui em Florianópolis. Mas o pagamento em si, quem tem acesso a conta, é o Jair.

No marketing aqui em Florianópolis a gente tem a Duda como social mídia então ela é responsável por abastecer o conteúdo no Instagram, produzir e divulgar enfim as nossas atrações por dia em evento específicos, participa dos momentos de criação quando a gente tem alguma promoção envolvendo algum parceiro, então ela

também acaba ficando responsável por dar a contrapartida do evento em si, da divulgação, por exemplo, a gente fecha uma parceria com a schwepps para uma ação de dose dupla de gin tônica, então ela que vai produzir o material, tanto para divulgação, quanto produzir no dia materiais para que a gente possa enviar pra eles e eles vejam que faz sentido a marca ser exposta do jeito que está sendo exposta no nosso estabelecimento. Lá em Porto Alegre a gente tem então o Rodrigo que ele não é contratado pela empresa, ele é um terceirizados que faz a produção das artes, então a produção da arte do cardápio, a produção dos storys, a divulgação da programação, é vinculado na verdade as artes das mídias. E, além disso, tem o Coruja que faz a curadoria musical das sedes, então é quem vai atrás de bandas que queiram, se interessem em tocar tanto aqui em Floripa quanto em Porto Alegre, é quem faz o contato com esse pessoal, alinha cachê, consuma e tudo mais, quem está pro dentro da programação que a gente quer colocar de acordo com o dia e o nível de entretenimento que a gente quer proporcionar no dia vinculado a música né, a bandas djs, enfim. A Isa também auxilia o Guga, a Duda também, perdão que eu me lembrei, cuida da parte do WhatsApp da empresa então é quem cuida das reservas e aniversário de eventos no modo geral. E a Isa, ela está saindo, mas enquanto trabalhava cuidava basicamente das coisas que a Duda cuida aqui em Florianópolis só que referentes a Porto Alegre. Então, a parte de mídias, desde a produção de fotos, vídeos, pra gente colocar nas mídias; até ser responsável por cuidar do WhatsApp e reservas, ver empresas que entrem em contato propriamente pelo WhatsApp pra formar parcerias e enfim

No operacional, aqui em Florianópolis a gente tem uma pessoa encarregada pela Copa que é o Thales, uma pessoa encarregada pela cozinha, que é o Pedro, uma pessoa encarregada pelo caixa que também faz a parte de atendimento de chopp que é a Letícia e o Leonardo que é garçom e o Abreu como gerente geral.

- E o perfil desses funcionários da operação?

**R:** Dos funcionários em geral ninguém tem formação vinculada a área que exerce. A gente costuma trabalhar com pessoas em uma faixa etária entre seus 20 até 30 anos, a gente não costuma contratar pessoas já formadas, profissionalmente com bastante bagagem, a gente prefere moldar as pessoas de acordo com o formato da nossa operação do que propriamente contratar alguém que já tenha tido diversas experiências, já tenha uma bagagem maior

pra fazer parte do quadro funcionários. Tirando algumas exceções, como por exemplo, o Thales que é um cara que trabalha na Copa e tem um curso de gestão de bar, então a formação dele além da parte ambiental que ele é formado em gestão sócio ambiental, ele tem esse curso gestão de bar então é bem focado na área que ele exerce hoje; mas por exemplo a Letícia não tem nenhum curso vinculado a parte financeira, de atendimento de caixa; o Pedro tem bastante bagagem em relação a gastronomia, mas não tem nenhum curso de gastronomia propriamente dito; o Léo não tem nada vinculado ao garçom.

**07. Qual a experiência dos gerentes atuais, no caso de Floripa o Abreu, antes de se tornar gerente? (quanto tempo ele ficou na função que ele exercia, qual era essa função)**

R: O Abreu era funcionário de Porto Alegre, ele trabalhava na copa em Porto Alegre, começou como freelancer, fez poucos meses de freelancer e depois entrou com funcionário fixo. Trabalhou em Porto Alegre 1 ano, se eu não estou enganado. E foi a pessoa que se interessou em vir pra cá também por já estar atingindo teto dele dentro da área, então ele já dominava Copa lá em Porto Alegre, era o líder da Copa e estava querendo crescer dentro da empresa e teve interesse em vir pra Floripa. Então quando ele veio pra cá já era esperado que ele ocupasse a posição de gerente, não tão rápido quanto ele ocupou, mas também foi algo que a gente teve que fazer mais rapidamente pensando em poder dividir mais responsabilidades e eu não ficar sobrecarregado. Ele é um cara que cursa administração também, então pode-se dizer que ele tem algum conhecimento técnico para ser aplicado na área, mas não concluiu a graduação ainda também, mas tem um perfil de liderança desde que não era gerente. Mas ainda não exerce a sua função de gerente em plenitude, pensando em tarefas não propriamente operacionais mas mais pré-operacionais, como lidar com fornecedores, pensar na parte de controlar os indicadores de desempenho da equipe, já entende todos os processos, já executa todos os processos, assim como eu e o Raphael, por exemplo, que somos sócios operacionais. Mas essa parte pré-operacional ele ainda não domina, muito também porque algumas coisas ainda não foram passadas para ele por ele ter que exercer esse papel operacional boa parte da carga horária.

**08. Qual foi a origem dos recursos financeiros pra investimento inicial e capital de giro?**

R: Dinheiro próprio e dos sócios, todos são só os investidores. Divididos igualmente, 25% cada um.

**09. E como é realizada a comunicação de vocês? Os meios de comunicação que vocês usam, os recursos utilizados, os tipos de comunicação, os eventos que vocês realizam, as atrações... enfim, entre outros aspectos que achar relevante da comunicação? Se tu não souber responder alguma pergunta por não ser da tua área tudo bem.**

R: A comunicação externa é feita por, fisicamente: agenda da semana com a programação referente a cada dia, aqui em Florianópolis tem um quadro negro que fica na frente com a programação. Não fisicamente: a gente divulga a programação por storys, então, basicamente pelo instagram, seja storys, reels, publicação no feed, mas tudo via instagram, desde a programação com promoções até quem vai tocar em cada dia, e se tem algo envolvendo algum parceiro externo.

- Pelo que eu sei, que a gente já conversou, vocês trabalham com os promoters. Tu consideraria que eles são uma forma de comunicação?

R: Sim, na verdade pra ter um alcance maior a gente não pode depender só da página, né? A gente tem que ter pessoas que estão inseridas no contexto daqui, acho até que eu não coloquei os promotores como subordinados do Gustavo anteriormente, mas eles também fazem parte do quadro de marketing, não são funcionários contratados pela empresa, mas recebem uma remuneração por nome riscado na lista, por envolvimento com a parte de criação do marketing. Então sim, posso dizer que os promotores são boa parte da nossa comunicação externa com público.

- E também outra coisa que eu sei conhecendo empresa é que vocês fazem algumas vendas, não sei se estão fazendo ainda, pelo aplicativo Sympla.

R: A gente utilizou o Sympla durante o verão, então tinha algumas reservas consumíveis de enfim 2, 4, 6 pessoas. Agora a gente tá migrando para uma outra plataforma que vai direcionar a reserva sem custo e sem consumação pra tentar atrair as pessoas pro bar em dias de menor movimento de uma forma mais facilitada.

- Além do instagram, tu comentou lá no início que facebook vocês não usam mais, site, google, usam aquelas ferramentas do google pra divulgar alguma coisa? Tripadvisor...

R: A gente tem a página no Google que as pessoas enfim abastecem as avaliações que quando tem interesse, pra também ajudar a outras pessoas entenderem como é

que funciona o negócio e avaliarem e terem uma base né pra saber se querem ou não comparece ao local. No TripAdvisor a gente não tinha nenhuma página e está sendo criado agora mas a gente tem bastante potencial ainda mais sendo uma sede numa cidade turística, então acaba que bastante gente passa por aqui e faz uso dessa plataforma. Então vai ser bem bom também estar inserido no TripAdvisor. Fora isso, a gente está no iFood que é uma plataforma de tele entrega, divulga nossas promoções do iFood também por Instagram, tem algumas promoções ativas no iFood em si e aqui em Florianópolis a gente está com uma nota máxima na avaliação dos clientes (restaurante cinco estrelas).

- Influencers digitais, vocês contratam, tem alguma parceira, não usam desse recurso?

**R:** Não usamos frequentemente o recurso de influencers digitais, mas sempre que alguém conhecido está no estabelecimento a gente tenta produzir algum conteúdo pequeno, sem propriamente fazer essa movimentação de uma forma pensado, é mais uma divulgação natural que a corre por vezes, principalmente aqui em Florianópolis. Mas na verdade quem são os nossos principais divulgadores da marca, são as pessoas que são influentes no nosso entorno, então pessoas aqui no sul da ilha, algumas pessoas do centro de Florianópolis, algumas pessoas menos 'norte da ilha', mas tentando abranger, não necessariamente por elas terem um alcance gigantesco no Instagram, mas por serem o perfil lifestyle do bar.

**10. Que serviço vocês oferecem no bar? (fazem eventos fechados, fecham o bar para fazer algum evento, oferecem os serviços de vocês fora do bar...)**

**R:** Aqui em Floripa a gente funciona terça, quinta, sexta, sábado e alguns domingos. Terça ,quinta e sexta das 19 às 2h. No sábado das 15 às 2h e no domingo, quando a gente abre, das 14 às 22. Nosso formato é pós pago, então a pessoa chega, faz o cadastro dando alguns dados (CPF, nome, e telefone, data de nascimento) que ficam salvos na nossa base dados. Nosso atendimento é com garçom, então a parte da cozinha é exclusivamente com o garçom e a parte das bebidas, a pessoa pode tanto pedir pro garçom quanto se direcionar as duas copas da casa, uma copa que faz a venda exclusivamente de chopp e cerveja e a outra Copa que contempla tudo exceto chopp (drinks caipirinhas refrigerante água cerveja).

Em Porto Alegre a gente tinha uma empresa de ilha de caipirinha que era a divina caipa, mas ela não existe mais hoje. Então vindo aqui pra Floripa a gente nunca fez

esse movimento de levar algum serviço do bar para fora do bar, tipo fazer os hamburgueres dos titãs em algum evento ou fazer uma ilha de drinks em um evento. Mas dentro do bar a gente costuma trabalhar com alguns parceiros externos, por exemplo, tem um projeto quinzenal de música eletrônica que é feito com outra empresa, com uma negociação própria pra isso (nesse caso eles recebem o valor referente a bilheteria e o resto, todo o consumo de bar é da casa); a gente tem a possibilidade de reservas pra empresas ou pessoas físicas; nunca tivemos o caso de fazer um evento fechado, muito por não ter tido essa busca, não veríamos problema nenhum inclusive é algo que a gente deseja fazer em um futuro próximo, pesando ate em festa de final de ano empresarial, daí tentar vincular isso em dias de não abertura ou algo que vale é realmente bastante a pena deixar de abrir para o público externo.

- Parece que aqui vocês trabalham com a categoria de bar e restaurantes e entretenimento/eventos; como por exemplo, festa de ano novo que vocês fazem, festa de carnaval.

**R:** Sim, tu quer dizer eventos específicos por data e não propriamente o bar só funcionar como uma lancheria e lugar de drinks. A gente busca algumas datas estratégicas pra fazer eventos no formato diferente do que a gente trabalha normalmente, como tu colocou do ano novo, que foi uma festa com open bar que é um formato a gente não costuma trabalhar e open food que também é um formato que a gente não costuma trabalhar, com venda de ingresso antecipado, que na verdade se for parar pra pensar é o nosso menor volume de venda normalmente né; mas esses eventos são pensados para datas específicas tipo: ano novo, carnaval, festa junina, coisas nessa linha; e aí a gente tem algumas laybals que a gente vem ativando pensando em trazer algum dia de entretenimento específico pro bar, por exemplo, Luau que é algo que acontece periodicamente em Porto Alegre já, e a gente fez a primeira edição em julho; a festa baila também é uma festa temática que a gente pretende trazer ela pelo menos a cada dois meses; mas aí são laybals específicas que a gente costuma botar alguns outros atributos pra entretenimento, tipo no luau dose dupla de caipirinha ou algumas caipirinhas cortesias se a pessoa for com traje a rigor, no evento de festa junina um quentão cortesia pra quem for trajado, na Baila teve rodadas de tequila no meio da noite, coisas assim mas para proporcionar uma experiência diferente pra quem tiver no bar mas em dias específicos. Em todas essas laybals que são criadas pensando em trazer um entretenimento diferente do dia, a

gente segue utilizando a mesma carta de drinks, o mesmo cardápio da cozinha, possivelmente com alguma outra coisa, mas não vinculada à venda, então por exemplo, no luau ter uma mesa de frutas disponível, na festa junina tem uma mesa com paçoca, rapadura, pé de moleque, pinhão, na baila ter uma mesa com nachos e guacamole, mas coisas não cobradas no valor de entrada, que estão disponíveis para proporcionar entretenimento mas não pra gerar receita.

**11. Vocês vendem mais itens que não estão no cardápio? Ou todos os produtos que vendem estão no cardápio?**

R: A gente tem poucos produtos que não estão no cardápio, a parte de headshop, então seda, tabaco, isqueiro, enfim filtro, isso não está no cardápio; a gente tem alguns produtos da marca que não estão no cardápio, então boné, toca, camiseta, ecobag; e os Brownies ainda não tem no cardápio, mas estarão no cardápio.

**12. Quais as tecnologias e softwares que vocês utilizam?**

R: A gente usa pra controle interno, por exemplo, de estoque, o Google Drive; a nossa plataforma de venda aqui em Florianópolis é a Zigpay, então os pedidos são feitos com os celulares pelos garçons e aí tem impressoras que sai o pedido direto em cada área; gente utiliza o sistema da OMIE que é uma plataforma de gestão financeira, então DRE completo, né?! Desde a parte de investimentos até as despesas fixas e variáveis, tudo é feito pelo OMIE; e comunicação interna WhatsApp e o Instagram como meio de divulgação das mídias. Os sócios e os gerentes têm e-mail próprio com domínio @bardoespartano.com, a gente tem o GSuite que é o grupo do gmail.

- Alguma tecnologia pra controle de ponto, por exemplo?

R: Ah sim, ponto é feito pela AHGORA. É só um relógio ponto.

**13. Qual tu considera o perfil dos consumidores?**

R: Aqui em Florianópolis a gente atende muito mais o público noturno, até por ter muito mais abertura da noite do que do dia; então são jovens adultos, de 20 a 35 anos eu diria, em um modo geral; pessoas de classe B pra cima, tanto moradores de Florianópolis, quanto pessoas que passam pela ilha num período específico; então aqui a gente acaba tendo um atendimento bem grande de estrangeiros, por estar em um cartão postal da cidade. Mas o nosso público base seria isso, 20 a 35 anos, pessoas aqui do entorno (sul da ilha, barra da lagoa, sul/leste da ilha eu diria)

**14. Quais são os principais concorrentes e qual o perfil desses concorrentes?**

**R:** No momento nosso principal concorrente é o céu, que abriu do lado do nosso estabelecimento há um mês e meio, eles são bar que também vem de Porto Alegre, aqui o formato deles não cobra entrada, eles tem um perfil um pouco mais a noitinha, mais festa do que a gente, a gente que é um híbrido entre bar e lancheria e festa; eles também tem um cardápio de drinks, na parte de cozinha eles tem porções que nem a gente, tem hambúrgueres, mas o principal diferencial é que eles não cobram entrada, pelo menos ainda não; então as pessoas ficam na rua, a parte interna deles é mais compacta, então tem uma limitação interna bem maior do que a gente tem, mas para quem procura uma opção com um custo menor, eles são mais propício do que a gente; então algumas estratégias também estão tendo que ser readaptadas, pensando em conseguir captar uma parte desse público. E tendo em vista que a gente opera de noite a gente tem alguns concorrentes indiretos, posso dizer assim, que são casas noturnas que captam esse mesmo público, então a casa Soulmar no Campeche, o Desurt que é um hostel que faz festas na barra da lagoa, o próprio JohnBull/Layback que alguns dias traz alguns eventos pensando nessa faixa etária que a gente trabalha, principalmente nas sextas-feiras e acredito que esses sejam os principais.

- Quase todos relacionados mais a eventos noturnos, não restaurantes em si.

**R:** Sim, na verdade a Rendeiras é caracterizada por bastante restaurantes com pratos ala carte, frutos do mar, então como a gente não abre no horário do almoço não consideraria esses outros restaurantes com os nossos concorrentes. Talvez se a gente passar a ter aberturas mais cedo, nos finais de semana eles passem a ser concorrentes, mas ainda assim não é a mesma proposta.

#### **15. Quais indicadores vocês usam atualmente?**

**R:** A gente tem alguns indicadores, posso te passar depois. Vou citar alguns assim por cima, controle de desperdício no corte de salmão, que é um insumo caro então tem que ter um preparo bem cuidadoso; indicador relacionado a avaliação no iFood; a motivos de pagamento ou não da taxa de serviço, tentando identificar onde que estão os problemas no nosso atendimento; indicadores de retrabalho, então pedido feito errado hoje é anotado pra que a gente possa ver depois o que que aconteceu pra ele ter sido produzido errado; e mais alguns que daí eu te envio.

#### **16. Quais tu considera os principais processos e/ou atividades da tua área e depois das outras áreas?**



**R:** Principais processos da minha área, eu como sócio operador eu acredito que a minha função principal seja dar o ferramental para que cada área desenvolva as suas atividades na sua plenitude. Então, eu tenho que pensar em fornecer o passo a passo de todos os processos que eles têm que executar para que na ausência eventual de algum dos colaboradores, uma pessoa possa chegar e desempenhar as mesmas atividades. Então eu tenho que me preocupar em fornecer o check list de abertura e fechamento de cada área, tenho que pensar no modo de preparo de cada produto, tenho que definir as métricas e analisar os indicadores de cada área e fazer o acompanhamento de RH dos funcionários (aqui em Florianópolis, já que em tese seria do Ramon, mas como ele não está presente aqui sou eu que puxo). O principal processo da Copa é a pré-produção de insumos e a produção propriamente dita dos itens do cardápio; da cozinha eu diria que é a mesma coisa vinculada a parte gastronômica; principal processo do caixa é receber o pagamento e cobrar as pessoas da forma apropriada e por ser a porta de entrada prestar um bom atendimento no início e no final do processo, então ter um excelente atendimento desde a parte do acesso do cliente no bar, ser uma referência de atendimento tanto na parte inicial do atendimento do cliente do bar quanto na saída dele, tentando entender os motivos se ele foi ou não bem atendido, para que a gente possa melhorar os processos que envolvam isso; o garçom, principal processo dele, diria que é a montagem do layout espaço interno de acordo com a especificidade de cada dia e a parte de montagem de som, fora a parte propriamente da realização da venda né pro cliente; e da gerência fazer que essa engrenagem funcione da melhor forma.

- E processos de outras áreas que afetam/são importantes para a tua operação?

**R:** Acho que na parte de marketing, a divulgação apropriada do que tiver sido definido pro dia, ser passada pra operação. Pensando planejar a expectativa de público pro dia, pensando em a gente poder montar a melhor escala pra que a gente tenha o número apropriado de pessoas pra atender a demanda prevista, pensando no financeiro, ter um acompanhamento semana a semana de como tá o fluxo financeiro da empresa, tanto a parte de controle de compra de mercadoria, como o CMV, quanto os percentuais de gastos em relação a equipe (freelance), desde quem se envolve na parte operacional até a parte segurança, limpeza, pra que a gente saiba se dá pra gastar mais ou se tem que ser freada esse gasto com pessoal; o momento também de ter um fluxo melhor de caixa pra poder realizar alguma manutenção ou ter algum

investimento relacionado a equipamentos e utensílios, então eu tenho que ter essa comunicação bem afinada com o financeiro; e da parte operacional do Rapha, acredito que não tenha nada que ele possa contribuir aqui vinculado aos meus processos acho que dá pra pensar em compartilhar informações e feedbacks de como as coisas estão sendo vendidas lá em Porto Alegre pra gente pensar em replicar aqui, mas enfim os contextos são diferentes, as cozinhas são diferentes, então talvez coisas que lá estão dando certo e são feitas de uma forma X, aqui não possam ser feitas exatamente da mesma forma.

- Então basicamente os Inputs que tu recebe das outras áreas, é a programação da semana, a expectativa de público, as listas\* e inputs do financeiro é mais acompanhamento do fluxo financeiro, dos gasto com equipe, etc.

**R:** \*Ah importante, uma das coisas que a gente trabalha aqui é com listas dos promotores, então pra que a gente também posso fazer essa estimativa de público, a gente precisa saber quantas pessoas têm em cada lista afinal, boa parte dos nossos clientes vem dessas listas, não é tanto público aleatório que aparece no bar. Então o marketing precisa nos passar essa informação de listas para que a gente possa também pensar em escala de trabalho pro dia.

**17. E por fim, não sei se tu tem isso a mão, mas qual a missão, visão e os valores da empresa?**

**R:** Não tenho isso a mão, mas eu te mando documento. Mas basicamente a gente quer levar entretenimento para as pessoas de uma forma que a gente diminua os impactos ambientais causados nos nossos processos, levando música, comidas de boa qualidade a um preço justo e sempre prezando pela qualidade atendimento acima de tudo.

**E – ATIVIDADES OPERACIONAL (PORTO ALEGRE/RS)**

• **Sócio Operacional**

- Fazer reunião gerencial e operacional com gerentes;
- Fazer reunião com os sócios;
- Fazer perspectiva de movimento da semana e passar para os gerentes fazerem os pedidos;
- Analisar CMV da semana e gasto com freelancer, comparando com o faturamento, fazer a média do mês e enviar para os gerentes;
- Operar, quando necessário;

- Auxiliar gerentes com os pedidos de fornecedores - controle de volume de acordo com o movimento previsto e CMV via whats
  - Visitar bar para verificar organização, limpeza, bom funcionamento, criar relacionamento com os funcionários;
  - Fazer RH com os funcionários (conversas individuais, marca reunião com cada funcionários, pasta no drive para arquivamento da reunião);
  - Analisar a planilha de Variáveis, preenchida pelos gerentes, olha o resultado final e passa na reunião individual;
  - Analisar DRE (gastos com investimentos, manutenções, limpeza, CMV);
  - Verificar tabela de manutenções a serem realizadas e realizar/contratar manutenção;
  - Prospectar novos fornecedores;
  - Avaliar troca de fornecedores;
  - Analisar currículos recebidos (dividir em bom, médio, ruim);
  - Fazer contratação de novos funcionários.
- **Gerente Operacional Diurno**
    - Abrir o estabelecimento;
    - Montar e fazer pedidos com fornecedor;
    - Montar escala de trabalho (freelas, limpeza e segurança);
    - Entrar em contato com freelas, limpeza e segurança;
    - Receber fornecedores;
    - Armazenar insumos;
    - Montar som;
    - Acompanhar atrações;
    - Cobrir intervalos das áreas;
    - Operar em todas as áreas quando necessário (caixa, copa, cozinha e limpeza);
    - Fazer reuniões individuais com os funcionários;
    - Participar das reuniões gerenciais;
    - Conferir equipamentos que necessitam de manutenção e entrar em contato com assistência;
    - Avaliar e preencher indicadores/variáveis dos funcionários;
    - Fazer treinamentos com freelas novos;
    - Organizar horários de almoço /intervalo dos funcionários;

- Verificar necessidade de limpeza dos freezers e outros equipamentos;
- Lavar uniformes;
- Verificar necessidade de manutenção de equipamentos.
- **Gerente Operacional Noturno**
  - Montar e fazer pedidos com fornecedor;
  - Montar escala de trabalho (freelas, limpeza e segurança);
  - Entrar em contato com freelas, limpeza e segurança;
  - Atualizar planilha de estoque;
  - Receber fornecedores;
  - Armazenar insumos;
  - Acompanhar atrações;
  - Cobrir intervalos das áreas;
  - Operar em todas as áreas quando necessário (caixa, copa, cozinha e limpeza);
  - Participar das reuniões gerenciais;
  - Avaliar e preencher indicadores/variáveis dos funcionários;
  - Fazer treinamentos com freelas novos;
  - Desmontar o som;
  - Fechar estabelecimento;
  - Organizar horários de janta/intervalo dos funcionários;
  - Fazer contagem de estoque no final do expediente.
- **Responsável Copa Diurno**
  - Abrir copa (montar bancada - tapetinhos; montar ilhas de preparo);
  - Fazer sangria no chopp;
  - Verificar necessidade de fazer pré-preparos;
  - Fazer pré-preparos e guarnições;
  - Fracionar insumos;
  - Ver se tem algo estragado;
  - Fazer pedidos dos clientes (operar);
  - Fazer limpeza da copa;
  - Lavar utensílios da copa;
  - Lavar utensílios clientes (copos, pratos e talheres);
  - Fazer entrega dos pedidos (no balcão de atendimento);
  - Atender clientes no caixa (se necessário);

- Passar o que não tem de produtos para o gerente;
  - Organizar copa pré-operação;
  - Receber fornecedor;
  - Armazenar insumos;
  - Contar estoque de copos;
  - Servir chopp;
  - Colocar copos de chopp para gelar;
  - Trocar barris;
  - Trocar CO<sup>2</sup>;
  - Repor gelo quando necessário;
  - Repor refrigerado de bebidas prontas.
- **Responsável Copa Noturno**
    - Ver se tem algo estragado;
    - Fazer pedidos dos clientes (operar);
    - Fazer limpeza da copa;
    - Lavar utensílios da copa;
    - Lavar utensílios clientes (copos, pratos e talheres);
    - Fazer contagem de estoque da copa;
    - Atualizar planilha de estoque;
    - Fazer entrega dos pedidos (no balcão de atendimento);
    - Atender clientes no caixa (se necessário);
    - Passar o que não tem de produtos para o gerente;
    - Organizar copa pós-operação;
    - Receber fornecedor;
    - Armazenar insumos;
    - Contar estoque de copos;
    - Servir chopp;
    - Colocar copos de chopp para gelar;
    - Trocar barris;
    - Trocar CO<sup>2</sup>;
    - Repor gelo quando necessário;
    - Repor refrigerado de bebidas prontas.
- **Responsável Cozinha Diurno**

- Fracionar insumos;
  - Verificar necessidade de fazer pré-preparos;
  - Preencher tabela de pré-preparos;
  - Fazer pré-preparos;
  - Ver se tem algo estragado;
  - Preparar almoço;
  - Fazer pedidos dos clientes (operar);
  - Fazer limpeza da cozinha;
  - Lavar utensílios cozinha;
  - Fazer entrega dos pedidos (no balcão de atendimento);
  - Completar condimentos no local destinado (sal, saches, etc);
  - Atender clientes no caixa (se necessário);
  - Passar o que não tem de produtos para o gerente;
  - Trocar óleo fritadeira;
  - Organizar cozinha pré-operação;
  - Receber fornecedor;
  - Armazenar insumos.
- **Auxiliar de Cozinha Diurno**
    - Fracionar insumos;
    - Fazer pré-preparos;
    - Preparar janta;
    - Fazer pedidos dos clientes (operar);
    - Fazer limpeza da cozinha;
    - Lavar utensílios cozinha;
    - Fazer entrega dos pedidos (no balcão de atendimento);
    - Completar condimentos no local destinado (sal, saches, etc);
    - Trocar óleo fritadeira;
    - Organizar cozinha pós-operação;
    - Armazenar insumos.
- **Responsável Cozinha Noturno**
    - Fracionar insumos;
    - Verificar necessidade de fazer pré-preparos;
    - Preencher tabela de pré-preparos;

- Fazer pré-preparos;
- Ver se tem algo estragado;
- Preparar janta;
- Fazer pedidos dos clientes (operar);
- Fazer limpeza da cozinha;
- Lavar utensílios cozinha;
- Fazer contagem de estoque cozinha;
- Atualizar planilha de estoque;
- Fazer entrega dos pedidos (no balcão de atendimento);
- Completar condimentos no local destinado (sal, saches, etc);
- Atender clientes no caixa (se necessário);
- Passar o que não tem de produtos para o gerente;
- Trocar óleo fritadeira;
- Organizar cozinha pós-operação;
- Receber fornecedor;
- Armazenar insumos.
- **Responsável Caixa Diurno**
  - Abrir caixa;
  - Fazer recibos e pagamento dos freelas, limpeza e segurança;
  - Atender clientes (pedido e pagamento);
  - Realizar troca de caixa;
  - Verificar necessidade de troco;
  - Fazer sangria caixa.
- **Responsável Caixa Noturno**
  - Fazer recibos e pagamento dos freelas, limpeza e segurança;
  - Atender clientes (pedido e pagamento);
  - Realizar troca de caixa;
  - Fazer sangria caixa;
  - Fechar caixa.
- **Responsável Limpeza Noturno**
  - Fazer limpeza pesada cozinha;
  - Fazer limpeza pesada copa;
  - Fazer limpeza pesada banheiro;

- Limpar vidros;
- Limpeza geral do estabelecimento;
- Limpar rua;
- Recolher lixos clientes;
- Verificar necessidade de repor insumos banheiros;
- Repor insumos banheiros;
- Limpar banheiros;
- Colocar saco de lixo em todas as lixeiras;
- Tirar lixo das áreas;
- Organizar reservas do dia.

## F – ATIVIDADES OPERACIONAL (FLORIANÓPOLIS/SC)

- **Sócio Operacional**

- Lançar notas fiscais na planilha;
- Enviar notas fiscais para o financeiro;
- Verificar estoques;
- Contar dinheiro do cofre;
- Realizar pedidos;
- Abrir caixa;
- Atualizar produtos disponíveis para venda no sistema;
- Abrir copa chopp;
- Abrir copa drink;
- Preparar reunião gerencial e reunião societária;
- Participar de reuniões;
- Pegar troco para operação;
- Enviar valor referente a segurança da semana para o financeiro;
- Atualizar e analisar planilhas;
- Fazer reuniões individuais com todos os funcionários;
- Receber fornecedores;
- Acompanhar limpeza do estabelecimento;
- Verificar necessidades de manutenções;
- Contratar serviços para manutenção;
- Lavar uniformes;



- Operar, quando necessário, em todos os setores;
- Procurar novos fornecedores;
- Manter relacionamento com fornecedores;
- Armazenar insumos;
- Cobrar inadimplentes.
- **Gerente Operacional**
  - Abrir o estabelecimento;
  - Limpar freezers;
  - Fracionar insumos;
  - Montar escala de trabalho freelas;
  - Analisar pedido elaborado pelo Responsável Copa e Responsável Cozinha e fazer respectivo pedido para fornecedor “Direto do Campo”;
  - Receber fornecedores;
  - Armazenar insumos;
  - Analisar necessidade de pedido e pedir insumos fornecedor “Gelo”;
  - Abrir copa drink;
  - Levar insumos do estoque para copa;
  - Dar baixa na planilha de estoque;
  - Ajudar na montagem de som;
  - Cobrir intervalos de funcionários durante a operação;
  - Entregar computador para Responsável Hostess;
  - Entregar rádios para os funcionários da operação;
  - Repor insumos banheiro;
  - Operar, quando necessário, em todos os setores;
  - Ajudar a fechar a copa;
  - Ajudar a fechar outros locais se necessário;
  - Fazer fechamento do caixa ou ver se o fechamento realizado pela Responsável Caixa foi realizado de maneira correta;
  - Passar as informações de pagamentos realizados no dia para a planilha e arquivar respectivos recibos;
  - Repassar 10% para os funcionários e fazer recebido no final do mês;
  - Analisar necessidade de pedido e fazer pedido fornecedor “gás”;
  - Fazer limpeza externa quando não contratam terceiro;

- Conferir e recontar estoque;
  - Organizar espaços quando necessário;
  - Encher galão de água para os funcionários;
  - Participar da reunião gerencial com sócios;
  - Verificar manutenções necessárias e executar manutenções;
  - Realizar pedido fornecedores;
  - Preencher tabela de entrada e retirada de estoque;
  - Recontar cofre para fazer o fechamento do caixa;
  - Circular no bar para ver se o fechamento foi todo executado com sucesso;
  - Fechar o bar;
  - Colocar as lixeiras da rua para dentro do bar no fechamento.
- **Responsável Copa**
    - Limpar bancadas e refrigerado por cima no início da operação e no final;
    - Deixar frutas de molho na mistura de água com água sanitária;
    - Espremer frutas que serão utilizadas no dia;
    - Montar as ilhas de produção;
    - Verificar quantidades de destilados a serem retirados do estoque para suprir as necessidades do dia;
    - Produzir guarnições de drinks;
    - Anotar o que foi e o que será produzido no dia no início da operação;
    - Verificar necessidades de fazer pré-preparos e fazer, se necessário;
    - Pegar PDV e rádio;
    - Operar;
    - Anotar desperdício de insumos no final da operação;
    - Realizar a contagem de estoque no final da operação;
    - Realizar contagem de copos e taças;
    - Colocar o PDV para carregar no final do dia;
    - Listar manutenções a serem realizadas no setor;
    - Listar equipamentos a serem adquiridos e/ou substituídos;
    - Enviar pedido fornecedor “Direto do Campo” para gerente.
- **Responsável Cozinha**
    - Limpar geral da cozinha;
    - Limpar equipamentos;

- Verificar necessidades de fazer pré-preparos e fazer, se necessário;
  - Enviar pedido fornecedor “Direto do Campo” para gerente;
  - Fracionar insumos;
  - Listar manutenções a serem realizadas no setor;
  - Listar equipamentos a serem adquiridos e/ou substituídos;
  - Limpar freezers;
  - Planejar e executar a janta dos funcionários;
  - Verificar se não tem nada estragado;
  - Organização geral da cozinha pré e pós operação;
  - Lavar louça utensílios cozinha e clientes;
  - Passar o que não tem de produto na casa para o garçom, gerente ou sócio;
  - Atualizar planilha de estoque;
  - Trocar óleo fritadeira;
  - Anotar desperdício de insumos por validade expirada;
  - Anotar retirada de estoque na tabela;
  - Revisar se todos os freezers estão ligados e bem fechados
  - Operar.
- **Responsável Caixa**
    - Ver carregamento da maquininha;
    - Ver carregamento do PDV;
    - Organizar parte interna do caixa;
    - Limpar os caixas e bancada e colocar no lugar;
    - Limpar o armário freelas;
    - Limpar bancada carregadores/loja;
    - Limpar freezer bebidas;
    - Contar dinheiro que iniciou o caixa;
    - Anotar feedbacks na planilha destinada;
    - Fechar e cobrar comandas;
    - Separar dinheiro dos pagamentos freelas e fazer recibos;
    - Vender e entregar bebidas (cerveja long neck, água, refrigerante);
    - Vender e entregar itens de tabacaria;
    - Vender e entregar itens da loja;
    - Vender e entregar outros itens (halls, trindent, brownie);

- Verificar os clientes que estão na casa e ir cobrar para fazer o fechamento;
- Fazer o fechamento do caixa (dinheiro, cartões) pela planilha financeira;
- Deixar PDV carregando e máquinas de cartão;
- Contar quantidade de produtos tabacaria, loja, bebidas e outros;
- Verificar contas que ficaram em aberto e encontrar justificativa junto com o gerente;
- Pagar freelas e coletar assinatura;
- Abastecer freezer bebidas.
- **Responsável Recepção**
  - Recepcionar clientes;
  - Pegar comandas e notebook;
  - Contar quantidade de comandas;
  - Abrir comandas dos clientes;
  - Controlar saídas;
  - Contar comandas final e anotar na planilha;
  - Dar consumação para as atrações do dia ao acessarem o bar;
  - Pegar PDV;
  - Deixar PDV carregando no final do expediente.
- **Responsável Copa Chopp**
  - Realizar sangrias de chopp;
  - Limpar bancada de atendimento;
  - Posicionar tapetes, porta copas, cardápios e caixa;
  - Lavar louças;
  - Colocar saco de lixo no lixo;
  - Limpar os cardápios;
  - Colocar copos no freezer;
  - Vender chopp;
  - Servir e entregar chopp cliente/garçom;
  - Lavar louça e guardar copos no freezer;
  - Trocar barris quando necessário;
  - Vender e entregar bebidas (cerveja long neck, água, refrigerante);
  - Vender e entregar itens de tabacaria;
  - Vender e entregar outros itens (halls, trident, brownie);

- Fechar copa chopp;
  - Contar barris cheios e vazios e anotar na planilha de estoque;
  - Limpar freezer copos;
  - Ligar impressora pedidos;
  - Pegar PDV;
  - Deixar PDV carregando no final do expediente;
  - Contar quantidade de copos de cada tipo;
  - Trocar CO<sup>2</sup> quando necessário;
  - Planejar reunião individual.
- **Responsável Garçom**
    - Montar equipamento de som e colocar música;
    - Montar praça;
    - Montar kits de condimentos;
    - Limpar mesas e bancos na abertura e no fechamento;
    - Verificar se possui reservas no dia e organizar espaço;
    - Pegar PDV e entregar PDV para os freelas de garçom, caso possua;
    - Conferir se as promoções do dia estão habilitadas para venda;
    - Conferir se banheiros estão completos;
    - Organizar placas com numeração;
    - Limpar os cardápios;
    - Acompanhar cliente de reserva até sua mesa;
    - Atender pedidos dos clientes e entregar;
    - Fazer e/ou comandas de clientes, quando necessário;
    - Dar suporte para as atrações;
    - Recolher lixos dos clientes;
    - Passar o que não tem de produto na casa para gerente ou sócio;
    - Lavar cestinhos de condimentos;
    - Recolher PDV's freela; caso possua, e colocar para carregar;
    - Desmontar o salão;
    - Desmontar som;
    - Recolher o lixo da praça e dos banheiros.

## G – MAPEAMENTO DOS PROCESSOS ATUAIS (PORTO ALEGRE/RS)

**PROCESSOS PRAÇA**

#1	PROCESSO DE ABERTURA
	<p>→ Start: antes da operação.</p> <p>→ Descritivo: organizar o espaço de acomodação dos clientes de maneira padrão.</p> <p>→ Indicadores:</p> <p>→ Passo a passo:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ligar luzes internas</li> <li>2. Colocar lixo para rua</li> <li>3. Montar praça externa: <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Colocar 20 mesas externas fechadas encostadas no suporte guarda-sol</li> <li>b. Colocar 4 cadeiras externas fechadas para cada mesa</li> <li>c. Abrir mesas e cadeiras externas</li> <li>d. Colocar mesas tonéis (canto direito na frente do palco)</li> <li>e. Colocar 2 cadeiras tonéis em cada mesa tonel</li> <li>f. Colocar mesas bistrô (encostadas no vidro)</li> <li>g. Colocar 2 cadeiras bistrô em cada mesa bistrô</li> <li>h. Colocar guarda-sóis nos suportes e abrir <ol style="list-style-type: none"> <li>○ Não colocar guarda-sol em caso de muito vento ou chuva</li> </ol> </li> </ol> </li> <li>4. Montar equipamento de som</li> <li>5. Montar e organizar praça interna <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Centro: mesas em dupla com 4 cadeiras</li> <li>b. Mesas vidro: individuais com 2 cadeiras e intercalando com as mesas bistrô que ficam do lado de fora</li> </ol> </li> <li>6. Ao anoitecer: <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Fechar guarda-sóis</li> <li>b. Ligar varal de luz</li> </ol> </li> </ol>
	<p>Manuais utilizados:</p>

#2	PROCESSO DE RESERVA DE CLIENTES
<p>→ Start: durante a operação, ante e após o cliente da reserva chegar.</p> <p>→ Descritivo: receber ao cliente de maneira personalizada.</p> <p>→ Indicadores:</p> <p>→ Passo a passo:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Verificar no grupo do WhatsApp “RESERVAS” se possui reservas no dia e se certificar do horário de chegada, quantidade de pessoas e local da reserva</li> </ol> <p><b>Durante a operação, após o cliente chegar</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Acompanhar o cliente até a mesa da reserva</li> <li>2. Explicar como funciona a casa</li> <li>3. Perguntar ao cliente o que vai querer de bebida cortesia <ul style="list-style-type: none"> <li>• Drinks selecionados – perguntar qual tipo</li> </ul> </li> </ol>	
Manuais utilizados:	

#3	PROCESSO DE ATRAÇÕES
<p>→ Start: durante a operação, após atração chegar.</p> <p>→ Descritivo: dar suporte às atrações para que tudo ocorra bem e o cliente e a atração fiquem satisfeitos.</p> <p>→ Indicadores:</p> <p>→ Passo a passo:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Receber a atração</li> <li>2. Perguntar se gostariam de ajuda para montagem</li> <li>3. Auxiliar na montagem de som</li> <li>4. Fazer recibo, coletar a assinatura e realizar pagamento em dinheiro</li> </ol>	
Manuais utilizados:	

#4	PROCESSO DE LIMPEZA
<p>→ Start: durante a operação, após o cliente consumir.</p> <p>→ Descritivo: manter o ambiente limpo e organizado.</p> <p>→ Indicadores:</p> <p>→ Passo a passo:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pegar lixos dos clientes na mesa</li> <li>2. Passar pano com álcool na mesa</li> <li>3. Copos vão para a pia 1 e pratos e talheres para a pia 2</li> </ol>	
Manuais utilizados:	

#5	PROCESSO DE FECHAMENTO
<p>→ Start: após a operação.</p> <p>→ Descritivo: deixar o ambiente limpo e organizado para o próximo dia.</p> <p>→ Indicadores:</p> <p>→ Passo a passo:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recolher lixo da parte externa e interna <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Colocar saco de lixo 'novo'</li> </ul> </li> <li>2. Limpar mesas e cadeiras</li> <li>3. Guardar mesas e cadeiras da parte externa no local destinado para isso</li> <li>4. Guardar guarda-sóis</li> <li>5. Desmontar som e guardar</li> <li>6. Varrer praça externa e interna</li> <li>7. Desligar varal de luz</li> </ol>	
Manuais utilizados:	



**PROCESSOS BANHEIRO**

#1	PROCESSO DE ABERTURA
<p>→ Start: antes da operação.</p> <p>→ Descritivo: deixar o ambiente limpo e organizado para receber os clientes.</p> <p>→ Indicadores:</p> <p>→ Passo a passo:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conferir se banheiros estão completos e limpos</li> <li>2. Se necessário, limpar</li> <li>3. Pegar itens que faltam nos banheiros e colocar</li> </ol>	
Manuais utilizados:	

#2	PROCESSO DE LIMPEZA
<p>→ Start: em qualquer momento durante a operação.</p> <p>→ Descritivo: manter o ambiente limpo e organizado.</p> <p>→ Indicadores:</p> <p>→ Passo a passo:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conferir banheiros <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lixo - Se necessário, tirar e colocar sacola</li> <li>• Sabonete - Se necessário, abastecer</li> <li>• Papel Higiênico - Se necessário, abastecer</li> <li>• Papel toalha - Se necessário, abastecer</li> <li>• Limpeza geral - Se necessário, limpar</li> </ul> </li> </ol>	
Manuais utilizados:	

#3	PROCESSO DE FECHAMENTO
<p>→ Start: após a operação.</p> <p>→ Descritivo: deixar o ambiente limpo e organizado para o próximo dia.</p> <p>→ Indicadores:</p> <p>→ Passo a passo:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recolher lixos dos banheiros</li> <li>2. Se necessário, limpar banheiros</li> <li>3. Repor o que for necessário para a operação do próximo dia</li> </ol>	
Manuais utilizados:	

## PROCESSOS COZINHA

#1	PROCESSO DE ABERTURA
<p>→ Start: antes da operação (manhã) e durante a operação (noite).</p> <p>→ Descritivo: organizar o ambiente e as demandas para iniciar a operação de maneira clara e organizada.</p> <p>→ Indicadores:</p> <p>→ Passo a passo:</p> <p><b>Manhã</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organizar o que estiver fora do lugar</li> <li>2. Colocar saco de lixo no lixo</li> <li>3. Verificar quantidade de funcionários que irão trabalhar para preparo da refeição <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Descongelar proteína que será utilizada</li> <li>b. Começar o preparo da refeição</li> </ol> </li> <li>4. Verificar necessidade de fazer pré-preparo(s) (conferir item por item) <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Separar em cima do balcão o que será necessário fazer</li> <li>b. Anotar na tabela tudo o que deverá ser feito no dia</li> </ol> </li> </ol>	

<p>5. Verificar se tem algo estragado (conferir item por item)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Caso tenha, ver quantidade e anotar na tabela de desperdício antes de colocar fora</li> </ul> <p>6. Verificar necessidade de pegar itens do estoque fundos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Caso seja necessário, pegar e anotar na tabela o que foi retirado e quantidade</li> </ul> <p><b>Noite</b></p> <p>1. Verificar tabela de pré-preparos para organizar demandas do dia</p> <p>2. Verificar quantidade de funcionários que irão trabalhar para preparo da refeição</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Descongelar proteína que será utilizada</li> <li>b. Começar o preparo da refeição</li> </ol> <p>Manuais utilizados:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tabela de pré-preparos dia</li> <li>• Tabela de desperdício</li> <li>• Tabela de retirada estoque geral</li> </ul>
--

#2	PROCESSO DE FAZER PRÉ-PREPAROS
<p>→ Start: antes da operação – após verificar a necessidade de fazer pré-preparo – e durante, se necessário.</p> <p>→ Descritivo: tornar a o processo de preparar os pedidos mais rápido e padrão.</p> <p>→ Indicadores:</p> <p>→ Passo a passo:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Verificar tabela de pré-preparos dia</li> <li>2. Fazer pré-preparos conforme ficha técnica <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se algo for desperdiçado durante o preparo, anotar na tabela de desperdício</li> <li>• Caso se perceba produtos inconformes, anotar na tabela insumos não conformes</li> </ul> </li> <li>3. Ao finalizar o pré-preparo anotar na tabela (caso não tenha sido anotado antes) e dar check na tabela, diferenciando a cor da caneta de quem realizou o pré-preparo</li> </ol>	

Manuais utilizados:

- Fichas técnicas dos pré-preparos
- Tabela de pré-preparos dia
- Tabela de desperdício
- Tabela de insumos não conformes

#3	PROCESSO DE LIMPEZA
<p>→ Start: durante a operação.</p> <p>→ Descritivo: manter o ambiente limpo e organizado.</p> <p>→ Indicadores:</p> <p>→ Passo a passo:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lavar louças e utensílios da cozinha</li> </ol>	
<p>Manuais utilizados:</p>	

#4	PROCESSO DE PREPARO E ENTREGA DE PEDIDOS
<p>→ Start: durante a operação.</p> <p>→ Descritivo: realizar os pedidos dos clientes de forma rápida e padrão.</p> <p>→ Indicadores:</p> <p>→ Passo a passo:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Retirar pedido da impressora</li> <li>2. Colocar pedido na ordem de preparo</li> <li>3. Fazer pedidos conforme as fichas técnicas dos produtos             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se algo foi desperdiçado durante a preparação, anotar na tabela de desperdício</li> <li>• Caso se perceba produtos inconformes, anotar na tabela insumos não conformes</li> </ul> </li> </ol>	

4. Colocar o pedido pronto no local destinado de entrega de pedidos junto com a comanda do pedido
5. Montar bandeja com condimentos de acordo com o pedido/produto
6. Acionar pager ou painel referente ao número do pedido
7. Aguardar cliente ir buscar
8. Conferir nota do cliente com o pedido
9. Verificar e confirmar se não possui realizou pedido da copa ou se o pedido é combo
  - Caso tenha pedido da copa, devolver pager ou avisar que vai ser chamado de novo o número pelo painel
  - Caso seja combo, perguntar para o cliente qual o refrigerante gostaria e entregar

Manuais utilizados:

- Fichas técnicas dos produtos
- Tabela de desperdício
- Tabela de insumos não conformes

#5	PROCESSO DE FECHAMENTO
	<p>→ Start: após a operação.</p> <p>→ Descritivo: deixar o ambiente limpo e organizado para o próximo dia.</p> <p>→ Indicadores:</p> <p>→ Passo a passo:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desligar impressora</li> <li>2. Armazenar insumos e pré-preparos não utilizados</li> <li>3. Limpar e organizar o que estiver fora do lugar</li> <li>4. Limpar bancadas e chão</li> <li>5. Fazer processo de controle de estoque</li> <li>6. Recolher lixo           <ul style="list-style-type: none"> <li>• Colocar saco de lixo 'novo'</li> </ul> </li> <li>7. Verificar se tudo foi desligado e está limpo</li> </ol>

8. Apagar luzes
Manuais utilizados:

#6	PROCESSO DE CONTROLE DE ESTOQUE
<p>→ Start: após a operação e realização do fechamento.</p> <p>→ Descritivo: ter controle para que não falte produtos para a operação e mapear possíveis quebras de estoque.</p> <p>→ Indicadores:</p> <p>→ Passo a passo:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fazer contagem de estoque de insumos refrigerados e congelados que ficam na cozinha</li> <li>2. Atualizar planilha de estoque</li> <li>3. Montar pedido do hortifruti para o próximo dia – enviar pedido para o gerente</li> </ol>	
<p>Manuais utilizados:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planilha de estoque – cozinha</li> </ul>	

## PROCESSOS COPA

#1	PROCESSO DE ABERTURA
<p>→ Start: antes da operação.</p> <p>→ Descritivo: organizar o ambiente e as demandas para iniciar a operação de maneira clara e organizada e receber os clientes com boa impressão.</p> <p>→ Indicadores:</p> <p>→ Passo a passo:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organizar bancada clientes (tapetes e bolacha)</li> <li>2. Organizar o que estiver fora do lugar</li> <li>3. Ligar impressora de pedidos</li> <li>4. Limpar bancadas</li> </ol>	

<p>5. Montar ilhas de preparos (1, 2 ou 3)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ilha 1 e 2 – bancada frente: caipirinhas e sucos <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Liquidificador</li> <li>○ Vodka nacional</li> <li>○ Cachaça nacional</li> <li>○ Cachaça premium</li> <li>○ Água</li> </ul> </li> <li>• Ilha 3 – bancada trás: drinks <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Gin premium</li> <li>○ Vodka premium</li> <li>○ Guarnições</li> <li>○ Equipamentos</li> </ul> </li> <li>• Ilha 4 – bancada trás: açaí</li> </ul> <p>6. Tirar açaí por 30 minutos para descongelar um pouco</p> <p>7. Verificar necessidade de fazer pré-preparo(s) e guarnições (conferir item por item)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Separar em cima do balcão o que será necessário fazer</li> </ul> <p>8. Verificar se tem algo estragado (conferir item por item)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Caso tenha, ver quantidade e anotar na tabela de desperdício antes de colocar fora</li> </ul> <p>9. Verificar necessidade de pegar itens do estoque fundos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Caso seja necessário, pegar e anotar na tabela o que foi retirado e quantidade</li> </ul> <p>10. Montar/preencher condimentos de entrega</p> <p>Manuais utilizados:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tabela de desperdício</li> </ul>
--

#2	PROCESSO DE FAZER PRÉ-PREPAROS E GUARNIÇÕES
→ Start: antes da operação – após verificar a necessidade de fazer pré-preparo – e durante, se necessário.	

<p>→ Descritivo: tornar a o processo de preparar os pedidos mais rápido e padrão.</p> <p>→ Indicadores:</p> <p>→ Passo a passo:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fazer pré-preparos conforme ficha técnica <ul style="list-style-type: none"> <li>• Espremer Limão e laranja</li> <li>• Cítricos</li> <li>• Chá de hibisco; xarope simples</li> <li>• Preparar kiwi, maracujá</li> </ul> </li> <li>2. Caso se perceba produtos inconformes, anotar na tabela produtos não conformes</li> </ol>
<p>Manuais utilizados:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fichas técnicas dos pré-preparos</li> <li>• Tabela de insumos não conformes</li> </ul>

#3	PROCESSO DE LIMPEZA
<p>→ Start: durante a operação, após o cliente consumir.</p> <p>→ Descritivo: manter o ambiente limpo e organizado.</p> <p>→ Indicadores:</p> <p>→ Passo a passo:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Lavar copos clientes (pia 1)</li> <li>3. Lavar louças e talheres clientes (pia 2)</li> <li>4. Lavar louças e utensílios copa (pia 3)</li> </ol>	
<p>Manuais utilizados:</p>	

#4	PROCESSO DE PREPARO E ENTREGA DE PEDIDOS
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Start: durante a operação.</li> <li>2. Descritivo: preparar os pedidos dos clientes de forma rápida e padrão.</li> </ol>	



3. Indicadores:

4. Passo a passo:

### **Drinks, sucos e açaí**

5. Retirar pedido da impressora

6. Colocar pedido na ilha de preparo

7. Fazer pedidos conforme as fichas técnicas dos produtos

8. Colocar o pedido pronto no local destinado de entrega de pedidos junto com a comanda do pedido

9. Acionar pager ou painel referente ao número do pedido

10. Aguardar cliente ir buscar

11. Conferir nota do cliente com o pedido

12. Verificar e confirmar se não realizou pedido da cozinha

- Caso tenha pedido da cozinha, devolver pager ou avisar que vai ser chamado de novo o número pelo painel

### **Chopp**

1. Caso seja o primeiro chopp a ser vendido no dia, deve-se realizar a sangria

- a. Colocar balde embaixo das duas torneiras
- b. Abrir torneiras
- c. Deixar 10 segundos
- d. Repetir processo nas demais
- e. Colocar chopp na pia e limpar balde
- f. Pegar comanda do cliente, rasgar e colocar fora

3. Verificar item a ser servido

4. Pegar copo gelado de acordo com o pedido

5. Servir

6. Entregar pedido cliente

Manuais utilizados:

- Fichas técnicas dos produtos

#5	PROCESSO DE TROCA DE BARRIL
<p>→ Start: quando necessário.</p> <p>→ Descritivo: realizar a troca de maneira eficiente sem que prejudique o produto.</p> <p>→ Indicadores:</p> <p>→ Passo a passo:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Levantar a alavanca do barril a ser trocado e desconectar</li> <li>2. Pegar barril novo e romper lacre</li> <li>3. Conectar barril na alavanca</li> <li>4. Realizar sangria <ul style="list-style-type: none"> <li>• Colocar balde embaixo das duas torneiras</li> <li>• Abrir torneiras com vazão baixa</li> <li>• Deixar 10 segundos</li> </ul> </li> </ol>	
Manuais utilizados:	

#6	PROCESSO DE TROCA DE CO <sup>2</sup>
<p>→ Start: quando necessário.</p> <p>→ Descritivo: manter o produto com boa qualidade.</p> <p>→ Indicadores:</p> <p>→ Passo a passo:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Verificar necessidade de troca (parou de sair colarinho)</li> <li>2. Fechar registro do cilindro vazio</li> <li>3. Romper lacre do cilindro cheio e engatar mangueira do CO<sup>2</sup></li> <li>4. Abrir registro do cilindro</li> <li>5. Abrir torneira da chopeira até que saia colarinho</li> </ol>	
Manuais utilizados:	

#7	PROCESSO DE FECHAMENTO
<p>→ Start: após a operação.</p> <p>→ Descritivo: deixar o ambiente limpo e organizado para o próximo dia.</p> <p>→ Indicadores:</p> <p>→ Passo a passo:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desligar impressora</li> <li>2. Recolher ilhas <ul style="list-style-type: none"> <li>• Colocar itens de lavar na cuba</li> <li>• Armazenar ou colocar fora insumos, guarnições e pré-preparos</li> <li>• Anotar desperdício na tabela</li> <li>• Higienizar garrafas de destilado</li> <li>• Organizar a ilha novamente</li> </ul> </li> <li>3. Limpar equipamentos <ul style="list-style-type: none"> <li>• Passar pano seco com álcool nas bases dos liquidificadores</li> </ul> </li> <li>4. Limpar freezer e bancada inox por cima</li> <li>5. Limpar bancadas de ilhas</li> <li>6. Limpar chopeiras <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Tirar grades e limpar com água e sabão</li> <li>b. Limpar bandejas com água e sabão</li> <li>c. Limpar torneiras com álcool</li> <li>d. Limpar chopeiras por fora</li> <li>e. Recolar grades limpas</li> </ol> </li> <li>7. Recolher balcão de atendimento</li> <li>8. Fazer processo de controle de estoque</li> <li>9. Verificar necessidade e repor refrigerado bebidas (cervejas, refrigerantes e água) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se necessário, repor</li> </ul> </li> <li>10. Limpar e organizar o que estiver fora do lugar</li> <li>11. Recolher lixo <ul style="list-style-type: none"> <li>• Colocar saco de lixo 'novo'</li> </ul> </li> </ol>	

Manuais utilizados:

- Tabela de desperdício

#8	PROCESSO DE CONTROLE DE ESTOQUE
<p>→ Start: após a operação e realização do fechamento.</p> <p>→ Descritivo: ter controle para que não falte produtos para a operação e mapear possíveis quebras de estoque.</p> <p>→ Indicadores:</p> <p>→ Passo a passo:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Colocar sobras de pré-preparos feitos no dia fora <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anotar na tabela de desperdício (pesar ou medir ml)</li> </ul> </li> <li>2. Fazer contagem de estoque insumos copa</li> <li>3. Fazer contagem de estoque barris cheios e vazios</li> <li>4. Atualizar planilha de estoque</li> </ol>	
<p>Manuais utilizados:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planilha de estoque – copa</li> <li>• Tabela de desperdício</li> </ul>	

## PROCESSOS CAIXA

#1	PROCESSO DE ABERTURA
<p>→ Start: antes da operação.</p> <p>→ Descritivo: organizar o ambiente para iniciar a operação de maneira clara e organizada e receber os clientes com boa impressão.</p> <p>→ Indicadores:</p> <p>→ Passo a passo:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organizar o que estiver fora do lugar</li> <li>2. Abrir caixa <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Contar quantidade de notas de cada valor</li> </ol> </li> </ol>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>b. Colocar quantidade na planilha</li> <li>c. Arrumar dinheiro no caixa</li> <li>d. Organizar restante do dinheiro em blocos de 10 notas e guardar no lugar específico</li> </ul> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. Ver carregamento máquina de cartão</li> <li>4. Abrir sistema</li> <li>5. Verificar se produtos e promoções do dia estão disponíveis no sistema</li> </ol>
<p>Manuais utilizados:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planilha Caixa</li> </ul>

#2	PROCESSO DE ATENDIMENTO DE CLIENTES
<p>→ Start: durante a operação, quando o cliente chegar no estabelecimento.</p> <p>→ Descritivo: receber ao cliente de maneira personalizada.</p> <p>→ Indicadores:</p> <p>→ Passo a passo:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Receber o cliente</li> <li>2. Anotar pedido do cliente no sistema</li> <li>3. Confirmar pedido com o cliente <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se for entregar pager ao cliente – Anotar o número do pager na observação dos produtos que vão pra cozinha e dos que vão pra copa (formato: #P)</li> </ul> </li> <li>4. Perguntar forma de pagamento</li> <li>5. Aguardar pagamento</li> <li>6. Explicar como funciona a retirada do pedido e entregar nota fiscal; comanda e pager se for o caso <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Via pager – apenas aguardar que vibre</li> <li>b. Via painel – circular número “SEQUÊNCIA” na nota fiscal e acompanhar no painel</li> </ol> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Chopp – retirar com a comanda direto no balcão (penúltima janela)</li> </ul> </li> </ol>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Águas e refrigerantes – perguntar se ‘quer agora ou depois’; caso quiser depois, entregar a comanda e solicitar que retire direto no balcão (no final de semana, só entrega e manda retirar no final do balcão)</li> <li>• Picolé – cliente pega no freezer e passa no caixa p/ fazer o pagamento</li> </ul>
Manuais utilizados:

#3	PROCESSO DE PAGAMENTO DE FREELANCER e SEGURANÇA
<p>→ Start: durante a operação ou após a operação.</p> <p>→ Descritivo: garantir que todos os pagamentos foram realizados.</p> <p>→ Indicadores:</p> <p>→ Passo a passo:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fazer recibos com os valores para cada freelancer</li> <li>2. Separar dinheiro junto com o recibo</li> <li>3. Entregar no final do expediente e coletar assinatura</li> <li>4. Entregar recibo para responsável</li> </ol>	
Manuais utilizados:	

#4	PROCESSO DE SANGRIA DE CAIXA
<p>→ Start: durante a operação, quando necessário.</p> <p>→ Descritivo: ter a quantidade certa em dinheiro no caixa, melhorando o controle e segurança.</p> <p>→ Indicadores:</p> <p>→ Passo a passo:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Separar notas em blocos de 10 unidades</li> <li>2. Emitir comprovante de sangria e deixar junto com o bolo do dinheiro que está retirando</li> </ol>	

3. Colocar notas que serão retirados no cofre
4. Preencher na tabela caixa – cofre o valor retirado e a data

Manuais utilizados:

- Tabela caixa – cofre

#5	PROCESSO DE TROCA DE CAIXA
<p>→ Start: durante a operação, ao trocar o expediente</p> <p>→ Descritivo: ter a quantidade certa em dinheiro no caixa, melhorando o controle e segurança.</p> <p>→ Indicadores:</p> <p>→ Passo a passo:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fazer o fechamento do caixa conforme processo #6</li> <li>2. Trocar as máquinas de cartão exceto banri</li> <li>3. Colocar na planilha caixa os valores passados na máquina do banri</li> <li>4. Fazer a abertura do caixa conforme processo #1</li> </ol>	
<p>Manuais utilizados:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planilha caixa</li> </ul>	

#5	PROCESSO DE FECHAMENTO
<p>→ Start: após a operação.</p> <p>→ Descritivo: manter a organização e controle financeiro da empresa.</p> <p>→ Indicadores:</p> <p>→ Passo a passo:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Verificar se todos os freelancers foram pagos</li> <li>2. Fechar caixa</li> </ol>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Contar quantidade de notas de cada valor e colocar na planilha, linha de fechamento</li> <li>b. Emitir fechamento da máquina de cartão e colocar valores referente a crédito e débito no sistema</li> <li>c. Verificar se os valores batem <ul style="list-style-type: none"> <li>o Caso não, verificar junto ao responsável o motivo da quebra de caixa e anotar na planilha</li> </ul> </li> </ul> <p>3. Colocar máquinas de cartão para carregar</p>
<p>Manuais utilizados:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planilha caixa</li> </ul>

## PROCESSOS ESCRITÓRIO

#1	PROCESSO DE PEDIDOS E RECEBIMENTO DE FORNECEDORES
<p>→ Start: antes da operação.</p> <p>→ Descritivo: garantir que não falte insumos para a operação, mantendo a qualidade e padrão dos produtos vendidos e a saúde financeira da empresa.</p> <p>→ Indicadores: CMV</p> <p>→ Passo a passo:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analisar pedido elaborado Copa Drink e Cozinha no dia anterior</li> <li>2. Atualizar planilha de estoque geral <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pegar tabela de estoque geral</li> <li>• Descontar na planilha de estoque geral tudo o que retirado segundo a tabela</li> </ul> </li> <li>3. Verificar planilha de estoque geral e conferir o que é necessário pedir conforme demanda prevista para a semana</li> <li>4. Montar pedido e enviar no grupo PEDIDOS</li> <li>5. Entrar em contato com os fornecedores</li> <li>6. Receber pedido</li> <li>7. Conferir nota fiscal com os itens recebidos</li> <li>8. Conferir qualidade e perecibilidade dos produtos <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se possuir inconformidades visíveis, não receber o item</li> </ul> </li> </ol>	



<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avisar ao fornecedor sobre a inconformidade e agendar entrega do item</li> <li>• Anotar na tabela de insumos não conformes</li> </ul> <p>9. Enviar nota fiscal para o financeiro</p> <p>10. Colocar insumo no local setor responsável ou estoque geral</p> <p>11. Lançar informações da nota fiscal na planilha NF's (nome, valor, dia da emissão da nota, dia de vencimento da nota, descrição – CMV, Limpeza, Alimentação, Bonificação)</p> <p>12. Guardar nota fiscal na pasta mensal</p> <p>13. Colocar a quantidade recebida na planilha de estoque geral – SUPRIMENTO</p> <p>Manuais utilizados:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planilha de estoque - SUPRIMENTO</li> <li>• Planilha NF's</li> <li>• Tabela de insumos não conformes</li> </ul>
--

#3	PROCESSO DE CONTRATAÇÃO FREELANCER E SEGURANÇAS
<p>→ Start: antes da operação.</p> <p>→ Descritivo: manter a qualidade de atendimento e a saúde financeira da empresa.</p> <p>→ Indicadores:</p> <p>→ Passo a passo:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Verificar previsão de demandas para a semana a partir dos eventos do tempo</li> <li>2. Montar escala de freelas e segurança conforme tabela de horários</li> <li>3. Entrar em contato com freelas e segurança</li> <li>4. Aguardar confirmação dos freelas e segurança</li> </ol> <p>Manuais utilizados:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tabela de horários freelas e segurança</li> </ul>	

#4	PROCESSO DE CONTROLE E MANUTENÇÃO
<p>→ Start: em qualquer momento.</p>	

→ Descritivo: manter o bom funcionamento de todos os setores e tornar os processos mais eficientes e fáceis para os funcionários.

→ Indicadores:

→ Passo a passo:

1. Colocar no grupo GERENCIA as manutenções, melhorias a serem realizadas e equipamentos a serem adquiridos em cada setor
2. Levar na reunião semanal os itens listados
3. Definir nível de prioridade de manutenção, melhoria e compra de equipamento
4. Entrar em contato com empresas de manutenção para realizar orçamento

Manuais utilizados:

## H – MAPEAMENTO DOS PROCESSOS ATUAIS (FLORIANÓPOLIS/SC)

### PROCESSOS PRAÇA

#1	PROCESSO DE ABERTURA
<p>→ Start: antes da operação.</p> <p>→ Descritivo: organizar o espaço de acomodação dos clientes de maneira padrão.</p> <p>→ Indicadores:</p> <p>→ Passo a passo:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>7. Ligar luzes externas</li> <li>8. Colocar saco de lixo no lixo</li> <li>9. Verificar com gerente se possui reserva             <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Caso possua, organizar mesa de reserva</li> </ol> </li> <li>10. Montar equipamento de som</li> <li>11. Montar praça</li> <li>12. Limpar mesas, cadeiras e bancos</li> <li>13. Organizar placas com numeração nas mesas</li> <li>14. Limpar cardápios e colocar no local (balcão copa drink)</li> </ol>	

15. Completar e ou montar kits de condimentos que estão faltando – colocar kits na rua
16. Pegar PDV
Manuais utilizados:

#2	PROCESSO DE RESERVA DE CLIENTES
	<p>→ Start: durante a operação, após o cliente da reserva chegar.</p> <p>→ Descritivo: receber ao cliente de maneira personalizada.</p> <p>→ Indicadores:</p> <p>→ Passo a passo:</p> <p>4. Perguntar ao cliente o que vai querer de bebida cortesia</p> <p>a. Reserva abaixo de 15 pessoas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Drinks selecionados – perguntar qual tipo</li> </ul> <p>b. Reserva acima de 15 pessoas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Champanhe – perguntar qual tipo e passar para a copa drink para colocar para gelar</li> <li>○ Balde de cerveja – perguntar qual tipo</li> </ul> <p>5. Acompanhar para ver se o número mínimo de convidados já chegou</p> <p>a. Caso já tenha chegado, perguntar para o cliente se vai querer a cortesia</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Caso positivo, registrar e ir buscar</li> <li>○ Caso negativo, pedir para o cliente avisar quando for querer</li> </ul>
	Manuais utilizados:

3	PROCESSO DE ATENDIMENTO DE CLIENTES
<p>→ Start: durante a operação, após o cliente fazer registro do cartão com a recepção.</p> <p>→ Descritivo: receber ao cliente de maneira personalizada.</p> <p>→ Indicadores:</p> <p>→ Passo a passo:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Receber cliente</li> <li>2. Entregar cardápio</li> <li>3. <b>Fazer pedidos:</b> PDV – Venda - Selecionar itens - <u>Confirmar itens com o cliente</u> - Ok - <u>Pedir cartão</u> - Passar cartão no PDV - <u>Devolver cartão ao cliente</u></li> <li>4. <b>Cancelar e/ou modificar pedidos:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Solicitar ao responsável para fazer o cancelamento/modificação</li> <li>b. Avisar ao responsável de preparação do pedido sobre o cancelamento/modificação</li> </ol> </li> <li>5. <b>Entregar pedido da cozinha:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Ao escutar o sininho, direcionar até a cozinha</li> <li>b. Pegar condimentos conforme o produto</li> <li>c. Pegar pedido junto com o papel</li> <li>d. Entregar ao cliente</li> </ol> </li> <li>6. <b>Entregar pedido copa chopp:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Ir até a copa chopp</li> <li>b. Esperar pedido ser servido</li> <li>c. Pegar pedido junto com o papel do pedido</li> <li>d. Entregar ao cliente</li> </ol> </li> <li>7. <b>Entregar pedido copa drink:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Acompanhar pedidos que estão saindo no balcão de retirada na copa</li> <li>b. Quando estiver pronto, pegar pedido junto com o papel do pedido</li> <li>c. Entregar ao cliente</li> </ol> </li> </ol>	
<p>Manuais utilizados:</p>	

#4	PROCESSO DE ATRAÇÕES
<p>→ Start: durante a operação, após atração chegar.</p> <p>→ Descritivo: dar suporte às atrações para que tudo ocorra bem e o cliente e a atração fiquem satisfeitos.</p> <p>→ Indicadores:</p> <p>→ Passo a passo:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>5. Perguntar se gostariam de ajuda para montagem</li> <li>6. Acompanhar montagem de som</li> <li>7. Oferecer algo para consumir conforme processo #3 Atendimento Clientes</li> </ol>	
<p>Manuais utilizados:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• #3 Atendimento Clientes</li> </ul>	

#5	PROCESSO DE LIMPEZA
<p>→ Start: durante a operação, após o cliente consumir.</p> <p>→ Descritivo: manter o ambiente limpo e organizado.</p> <p>→ Indicadores:</p> <p>→ Passo a passo:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. Pegar lixos dos clientes na mesa</li> <li>5. Passar pano com álcool na mesa</li> <li>6. Copos vão para copa drink e copa chopp, pratos vão para cozinha</li> </ol>	
<p>Manuais utilizados:</p>	

#6	PROCESSO DE FECHAMENTO
<p>→ Start: após a operação.</p> <p>→ Descritivo: deixar o ambiente limpo e organizado para o próximo dia.</p>	

<p>→ Indicadores:</p> <p>→ Passo a passo:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>8. Recolher lixo da parte externa e interna</li> <li>9. Recolher placas de numeração mesa</li> <li>10. Limpar mesas e bancos</li> <li>11. Guardar mesas e bancos (entender onde guarda cada coisa)</li> <li>12. Desmontar som e guardar</li> <li>13. Colocar cestos de condimentos na parte interna</li> <li>14. Colocar lixo para rua</li> <li>15. Desligar luzes externas</li> <li>16. Colocar PDV para carregar</li> </ol>
<p>Manuais utilizados:</p>

#7	<b>PROCESSO DE CONTROLE E MANUTENÇÃO</b>
<p>→ Start: em qualquer momento.</p> <p>→ Descritivo: manter o bom funcionamento do estabelecimento para os clientes e funcionários e tornar os processos mais eficientes.</p> <p>→ Indicadores:</p> <p>→ Passo a passo:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Listar manutenções e melhorias a serem realizadas</li> <li>2. Listar equipamentos a serem adquiridos</li> </ol>	
<p>Manuais utilizados:</p>	

## **PROCESSOS BANHEIRO**

#1	<b>PROCESSO DE ABERTURA</b>
<p>→ Start: antes da operação.</p>	

→ Descritivo: deixar o ambiente limpo e organizado para receber os clientes.

→ Indicadores:

→ Passo a passo:

4. Conferir se banheiros estão completos e limpos

5. Se necessário, limpar

6. Pegar itens que faltam nos banheiros e colocar

Manuais utilizados:

#2

## PROCESSO DE LIMPEZA

→ Start: em qualquer momento durante a operação.

→ Descritivo: manter o ambiente limpo e organizado.

→ Indicadores:

→ Passo a passo:

1. Conferir banheiros

- Lixo - Se necessário, tirar e colocar sacola
- Sabonete - Se necessário, abastecer
- Papel Higiênico - Se necessário, abastecer
- Papel toalha - Se necessário, abastecer
- Limpeza geral - Se necessário, limpar

Manuais utilizados:

#3

## PROCESSO DE FECHAMENTO

→ Start: após a operação.

→ Descritivo: deixar o ambiente limpo e organizado para o próximo dia.

<p>→ Indicadores:</p> <p>→ Passo a passo:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recolher lixos dos banheiros</li> <li>2. Colocar lixos nas lixeiras grandes conforme tipo de resíduo</li> <li>3. Se necessário, limpar banheiros</li> </ol>
<p>Manuais utilizados:</p>

#4	<b>PROCESSO DE CONTROLE E MANUTENÇÃO</b>
<p>→ Start: em qualquer momento.</p> <p>→ Descritivo: manter o bom funcionamento dos banheiros para os clientes.</p> <p>→ Indicadores:</p> <p>→ Passo a passo:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Listar manutenções e melhorias a serem realizadas</li> <li>2. Listar equipamentos a serem adquiridos</li> </ol>	
<p>Manuais utilizados:</p>	

## **PROCESSOS COZINHA**

#1	<b>PROCESSO DE ABERTURA</b>
<p>→ Start: antes da operação.</p> <p>→ Descritivo: organizar o ambiente e as demandas para iniciar a operação de maneira clara e organizada.</p> <p>→ Indicadores:</p> <p>→ Passo a passo:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>7. Organizar o que estiver fora do lugar</li> </ol>	



8. Colocar saco de lixo no lixo 9. Verificar quantidade de funcionários que irão trabalhar para preparo da refeição a. Descongelar proteína que será utilizada b. Começar o preparo da refeição 10. Verificar necessidade de fazer pré-preparo(s) (conferir item por item) a. Separar em cima do balcão o que será necessário fazer 11. Verificar se tem algo estragado (conferir item por item) a. Colocar fora 12. Armazenar insumos que chegaram dos fornecedores
Manuais utilizados:

#2	PROCESSO DE FAZER PRÉ-PREPAROS
→ Start: antes da operação – após verificar a necessidade de fazer pré-preparos - e durante, se necessário → Descritivo: tornar a o processo de preparar os pedidos mais rápido e padrão. → Indicadores: → Passo a passo: 5. Fazer pré-preparos conforme ficha técnica 6. É necessário retirar insumo do estoque de insumos secos? a. Sim - Retirar e anotar na tabela b. Não - Seguir a execução do pré-preparo	
Manuais utilizados: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fichas técnicas dos pré-preparos</li> <li>• Tabela de retirada de estoque de insumos secos</li> </ul>	

#3	PROCESSO DE LIMPEZA
→ Start: durante a operação, após o cliente consumir.	

<p>→ Descritivo: manter o ambiente limpo e organizado.</p> <p>→ Indicadores:</p> <p>→ Passo a passo:</p> <p>5. Lavar louças clientes (pia 1)</p> <p>6. Lavar louças e utensílios cozinha (pia 2)</p>
<p>Manuais utilizados:</p>

#4	PROCESSO DE PREPARO DE PEDIDOS
<p>→ Start: durante a operação.</p> <p>→ Descritivo: realizar os pedidos dos clientes de forma rápida e padrão.</p> <p>→ Indicadores:</p> <p>→ Passo a passo:</p> <p>10. Retirar pedido da impressora</p> <p>11. Colocar pedido na régua de pedidos conforme ordem de preparo</p> <p>12. Fazer pedidos conforme as fichas técnicas dos produtos</p> <p>13. Colocar o pedido pronto no local destinado de entrega de pedidos junto com o papel do pedido</p> <p>14. Apertar sino para garçom ir retirar</p>	
<p>Manuais utilizados:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fichas técnicas dos produtos</li> </ul>	

#5	PROCESSO DE FECHAMENTO
<p>→ Start: após a operação.</p> <p>→ Descritivo: deixar o ambiente limpo e organizado para o próximo dia.</p> <p>→ Indicadores:</p> <p>→ Passo a passo:</p> <p>9. Desligar impressora</p>	

<p>10. Armazenar insumos e pré-preparos não utilizados</p> <p>11. Limpar e organizar o que estiver fora do lugar</p> <p>12. Limpar bancadas e chão</p> <p>13. Fazer processo de controle de estoque</p> <p>14. Recolher lixo</p> <p>15. Apagar luzes</p>
<p>Manuais utilizados:</p>

#6	PROCESSO DE CONTROLE DE ESTOQUE
<p>→ Start: após a operação e realização do fechamento.</p> <p>→ Descritivo: ter controle para que não falte produtos para a operação e mapear possíveis quebras de estoque.</p> <p>→ Indicadores:</p> <p>→ Passo a passo:</p> <p>4. Fazer contagem de estoque de insumos refrigerados e congelados</p> <p>5. Atualizar planilha de estoque</p> <p>6. Passar o que foi anotado na tabela de retirada de estoque de insumos secos para a planilha</p> <p>7. Se necessário, anotar pedido de insumos hortifrutti no whats 'Grupo Cozinha'</p>	
<p>Manuais utilizados:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planilha de estoque – aba cozinha</li> <li>• Tabela de retirada de estoque de insumos secos</li> </ul>	

#7	PROCESSO DE CONTROLE E MANUTENÇÃO
<p>→ Start: em qualquer momento.</p> <p>→ Descritivo: manter o bom funcionamento da cozinha, tornar os processos mais eficientes e fáceis para os funcionários.</p>	

<p>→ Indicadores:</p> <p>→ Passo a passo:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Listar manutenções e melhorias a serem realizadas</li> <li>2. Listar equipamentos a serem adquiridos</li> <li>3. Repassar ao encarregado na Reunião Individual Semanal (quinta-feira)</li> </ol>
<p>Manuais utilizados:</p>

## PROCESSOS COPA DRINK

#1	PROCESSO DE ABERTURA
<p>→ Start: antes da operação.</p> <p>→ Descritivo: organizar o ambiente e as demandas para iniciar a operação de maneira clara e organizada e receber os clientes com boa impressão.</p> <p>→ Indicadores:</p> <p>→ Passo a passo:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>11. Pegar PDV</li> <li>12. Ligar luzes</li> <li>13. Abrir janelas</li> <li>14. Ligar impressora de pedidos</li> <li>15. Colocar saco de lixo no lixo</li> <li>16. Organizar o que estiver fora do lugar</li> <li>17. Ver cítricos necessários pro dia e higienizá-los com água + água sanitária</li> <li>18. Limpar <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Bancada freezer</li> <li>○ Bancada refrigerado</li> <li>○ Bancada frente</li> </ul> </li> <li>19. Montar ilhas de preparos (1, 2 ou 3)</li> <li>20. Levar insumos dos estoques para copa drink <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Refrigerado Caixa (Alecrim, hortelã, gengibre e panco)</li> <li>○ Cozinha (caso tenha chegado Hortifruti do fornecedor)</li> </ul> </li> </ol>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Escritório (bebidas que estão faltando)</li> </ul> <p>21. Verificar necessidade de fazer pré-preparo(s) e guarnições (conferir item por item)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Separar em cima do balcão o que será necessário fazer</li> </ul> <p>22. Verificar se tem algo estragado (conferir item por item)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Colocar fora</li> <li>b. Planilhar na tabela de desperdícios</li> </ul> <p>23. Armazenar insumos que chegaram do fornecedor</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Alecrim, gengibre e hortelã: com papel toalha em um pote</li> <li>○ Cítricos: fracionados em kg</li> <li>○ Maracujá, melancia e kiwi: preparar</li> </ul> <p>Manuais utilizados:</p>
---

#2	PROCESSO DE FAZER PRÉ-PREPAROS E GUARNIÇÕES
<p>→ Start: antes da operação – após verificar a necessidade de fazer pré-preparos - e durante, se necessário.</p> <p>→ Descritivo: tornar a o processo de preparar os pedidos mais rápido e padrão.</p> <p>→ Indicadores:</p> <p>→ Passo a passo:</p> <p>7. Fazer pré-preparos conforme ficha técnica</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Cítricos</li> <li>○ Chá de hibisco; xarope simples e xarope de gengibre</li> <li>○ Kiwi, mamão, maracujá e melancia</li> </ul> <p>Manuais utilizados:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fichas técnicas dos pré-preparos</li> </ul>	

#3	PROCESSO DE ATENDIMENTO DE CLIENTES
----	-------------------------------------

<p>→ Start: durante a operação, após o cliente fazer registro do cartão com a recepção.</p> <p>→ Descritivo: receber ao cliente de maneira personalizada.</p> <p>→ Indicadores:</p> <p>→ Passo a passo:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Receber cliente</li> <li>2. <b>Fazer pedidos:</b> PDV – Venda - Selecionar itens - <u>Confirmar itens com o cliente</u> - Ok - <u>Pedir cartão</u> - Passar cartão no PDV - <u>Devolver cartão ao cliente</u> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Ir para processo de preparo de pedidos</li> </ol> </li> <li>3. <b>Cancelar e/ou modificar pedidos:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Solicitar ao responsável para fazer o cancelamento/modificação</li> <li>b. Avisar ao responsável de preparação do pedido sobre o cancelamento/modificação</li> </ol> </li> </ol>
Manuais utilizados:

#4	PROCESSO DE LIMPEZA
<p>→ Start: durante a operação, após o cliente consumir.</p> <p>→ Descritivo: manter o ambiente limpo e organizado.</p> <p>→ Indicadores:</p> <p>→ Passo a passo:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>7. Lavar copos clientes (pia 1)</li> <li>8. Lavar louças e utensílios copa drinks (pia 2)</li> </ol>	
Manuais utilizados:	

#5	PROCESSO DE PREPARO DE PEDIDOS
→ Start: durante a operação.	

- Descritivo: realizar os pedidos dos clientes de forma rápida e padrão.
- Indicadores:
- Passo a passo:
1. Retirar pedido da impressora
  2. Colocar pedido na régua da ilha de preparo
  3. Fazer pedidos conforme as fichas técnicas dos produtos
  4. Conferir quem lançou o pedido no papel do pedido (balcão de atendimento copa drink ou garçom)
  5. Entregar pedido:
    - a. Pedido feito no balcão de atendimento
      - Chamar cliente pelo nome e entregar pedido
    - b. Pedido feito por garçom
      - Colocar o pedido pronto no local destinado de entrega de pedidos junto com o papel do pedido
      - Esperar garçom ir retirar

Manuais utilizados:

- Fichas técnicas dos produtos

#6	PROCESSO DE FECHAMENTO
<p>→ Start: após a operação.</p> <p>→ Descritivo: deixar o ambiente limpo e organizado para o próximo dia.</p> <p>→ Indicadores:</p> <p>→ Passo a passo:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>12. Desligar impressora</li> <li>13. Recolher ilha 3 (bancada fundo), depois 2 (bancada frente esquerda), depois 1 (bancada frente direita)           <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Colocar itens de lavar na cuba</li> <li>b. Armazenar insumos, guarnições não utilizadas aproveitáveis e pré-preparos</li> <li>c. Anotar desperdício na tabela</li> <li>d. Higienizar garrafas de destilado</li> </ol> </li> </ol>	

<p>e. Colocar garrafas de destilado na bancada de inox na ordem da contagem de estoque</p> <p>14. Limpar freezer e bancada inox por cima</p> <p>15. Limpar bancadas de ilhas</p> <p>16. Fechar janelas</p> <p>17. Verificar necessidade de repor refrigerado bebidas (cervejas, refrigerantes e água)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Se necessário, repor</li> </ul> <p>18. Limpar e organizar o que estiver fora do lugar</p> <p>19. Fazer processo de controle de estoque</p> <p>20. Recolher lixo</p> <p>21. Apagar luzes</p>
<p>Manuais utilizados:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tabela de desperdício copa drink</li> </ul>

#7	PROCESSO DE CONTROLE DE ESTOQUE
<p>→ Start: após a operação e realização do fechamento.</p> <p>→ Descritivo: ter controle para que não falte produtos para a operação e mapear possíveis quebras de estoque.</p> <p>→ Indicadores:</p> <p>→ Passo a passo:</p> <p>4. Fazer contagem de estoque</p> <p>5. Atualizar planilha de estoque</p> <p>7. Se necessário, anotar pedido de insumos hortifruti no whats 'Grupo Copa Drink'</p> <p>8. Realizar contagem de estoque de copos e taças (periódica)</p>	
<p>Manuais utilizados:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planilha de estoque – aba copa drink</li> </ul>	



#8	PROCESSO DE CONTROLE E MANUTENÇÃO
<p>→ Start: em qualquer momento.</p> <p>→ Descritivo: manter o bom funcionamento da copa de drink, tornar os processos mais eficientes e fáceis para os funcionários.</p> <p>→ Indicadores:</p> <p>→ Passo a passo:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Listar manutenções e melhorias a serem realizadas</li> <li>2. Listar equipamentos a serem adquiridos</li> </ol>	
Manuais utilizados:	

### PROCESSOS COPA CHOPP

#1	PROCESSO DE ABERTURA
<p>→ Start: antes da operação.</p> <p>→ Descritivo: organizar o ambiente para iniciar a operação de maneira clara e organizada e receber os clientes com boa impressão.</p> <p>→ Indicadores:</p> <p>→ Passo a passo:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pegar PDV</li> <li>2. Ligar luzes</li> <li>3. Abrir janelas</li> <li>4. Ligar impressora de pedidos</li> <li>5. Colocar saco de lixo no lixo</li> <li>6. Organizar o que estiver fora do lugar</li> <li>7. Realizar sangrias <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Colocar balde embaixo das duas torneiras</li> <li>b. Abrir torneiras com vazão baixa</li> <li>c. Deixar 10 segundos</li> <li>d. Repetir processo nas demais</li> </ol> </li> </ol>	

<p>e. Colocar chopp na pia e limpar balde</p> <p>8. Limpar bancada de atendimento</p> <p>9. Limpar cardápios</p> <p>10. Montar bancada de atendimento</p>
<p>Manuais utilizados:</p>

#2	<p>PROCESSO DE ATENDIMENTO DE CLIENTES</p>
<p>→ Start: durante a operação, após o cliente fazer registro do cartão com a recepção.</p> <p>→ Descritivo: receber ao cliente de maneira personalizada.</p> <p>→ Indicadores:</p> <p>→ Passo a passo:</p> <p>1. Receber cliente</p> <p>2. <b>Fazer pedidos:</b> PDV – Venda - Selecionar itens - <u>Confirmar itens com o cliente</u> - Ok - <u>Pedir cartão</u> - Passar cartão no PDV - <u>Devolver cartão ao cliente</u></p> <p>a. Preparar pedido</p> <p>b. Entregar pedido para o cliente</p> <p>3. <b>Cancelar e/ou modificar pedidos:</b></p> <p>a. Solicitar ao responsável para fazer o cancelamento/modificação</p> <p>b. Avisar ao responsável de preparação do pedido sobre o cancelamento/modificação</p>	
<p>Manuais utilizados:</p>	

#3	<p>PROCESSO DE LIMPEZA</p>
<p>→ Start: durante a operação, após o cliente consumir.</p> <p>→ Descritivo: manter o ambiente limpo e organizado.</p>	

<p>→ Indicadores:</p> <p>→ Passo a passo:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lavar copos clientes (pia 1)</li> <li>2. Caso chegue itens de cozinha, direcionar ao garçom que leva para a cozinha</li> </ol>
<p>Manuais utilizados:</p>

#4	PROCESSO DE PREPARO DE PEDIDOS
<p>→ Start: durante a operação.</p> <p>→ Descritivo: realizar os pedidos dos clientes de forma rápida e padrão.</p> <p>→ Indicadores:</p> <p>→ Passo a passo:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Retirar pedido da impressora</li> <li>2. Em caso de pedido feito pelo garçom, aguardar garçom chegar para servir</li> <li>3. Pegar copo gelado de acordo com o pedido</li> <li>4. Servir</li> <li>5. Entregar pedido: <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Pedido feito no balcão de atendimento <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Chamar cliente pelo nome e entregar pedido</li> </ul> </li> <li>b. Pedido feito por garçom <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Entregar para o garçom com o papel de pedido</li> </ul> </li> </ol> </li> </ol>	
<p>Manuais utilizados:</p>	

#5	PROCESSO DE TROCA DE BARRIL
<p>→ Start: quando necessário.</p> <p>→ Descritivo: realizar a troca de maneira eficiente sem que prejudique o produto.</p> <p>→ Indicadores:</p>	

→ Passo a passo:

5. Levantar a alavanca do barril a ser trocado e desconectar
6. Pegar barril novo e romper lacre
7. Conectar barril na alavanca
8. Realizar sangria
  - Colocar balde embaixo das duas torneiras
  - Abrir torneiras com vazão baixa
  - Deixar 10 segundos

Manuais utilizados:

#6	PROCESSO DE TROCA DE CO <sup>2</sup>
<p>→ Start: quando necessário.</p> <p>→ Descritivo: manter o produto com boa qualidade.</p> <p>→ Indicadores:</p> <p>→ Passo a passo:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>6. Verificar necessidade de troca (parou de sair colarinho)</li> <li>7. Fechar registro do cilindro vazio</li> <li>8. Romper lacre do cilindro cheio e engatar mangueira do CO<sup>2</sup></li> <li>9. Abrir registro do cilindro</li> <li>10. Abrir torneira da chopeira até que saia colarinho</li> </ol>	
<p>Manuais utilizados:</p>	

#7	PROCESSO DE FECHAMENTO
<p>→ Start: após a operação.</p> <p>→ Descritivo: deixar o ambiente limpo e organizado para o próximo dia.</p> <p>→ Indicadores:</p> <p>→ Passo a passo:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desligar impressora</li> <li>2. Limpar e organizar o que estiver fora do lugar</li> <li>3. Limpar chopeiras <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Tirar grades e limpar com água e sabão</li> <li>b. Limpar bandejas com água e sabão</li> <li>c. Limpar torneiras com álcool</li> <li>d. Limpar chopeiras por fora</li> <li>e. Recolar grades limpas</li> </ol> </li> <li>4. Desmontar balcão de atendimento <ol style="list-style-type: none"> <li>o Limpar tapetes</li> <li>o Limpar balcão</li> </ol> </li> <li>5. Devolver copos da copa drink</li> <li>6. Fazer processo de controle de estoque</li> <li>7. Verificar necessidade de tirar galão de armazenamento chopp</li> <li>8. Recolher lixo</li> </ol>	
Manuais utilizados:	

#8	PROCESSO DE CONTROLE DE ESTOQUE
<p>→ Start: após a operação e realização do fechamento.</p> <p>→ Descritivo: ter controle para que não falte produtos para a operação e mapear possíveis quebras de estoque.</p> <p>→ Indicadores:</p> <p>→ Passo a passo:</p>	

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contar quantidade de barris cheios e vazios de cada tipo</li> <li>2. No último dia de operação da semana, contar quantidade de copos de cada tipo</li> <li>3. Anotar na planilha de estoque</li> </ol>
<p>Manuais utilizados:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planilha de estoque – aba copa chopp</li> </ul>

#9	<b>PROCESSO DE CONTROLE E MANUTENÇÃO</b>
<p>→ Start: em qualquer momento.</p> <p>→ Descritivo: manter o bom funcionamento da copa chopp tornar os processos mais eficientes e fáceis para os funcionários.</p> <p>→ Indicadores:</p> <p>→ Passo a passo:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Listar manutenções e melhorias a serem realizadas</li> <li>2. Listar equipamentos a serem adquiridos</li> </ol>	
<p>Manuais utilizados:</p>	

## **PROCESSOS CAIXA**

#1	<b>PROCESSO DE ABERTURA</b>
<p>→ Start: antes da operação.</p> <p>→ Descritivo: organizar o ambiente para iniciar a operação de maneira clara e organizada e receber os clientes com boa impressão.</p> <p>→ Indicadores:</p> <p>→ Passo a passo:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>6. Pegar PDV</li> <li>7. Ligar luzes</li> <li>8. Organizar o que estiver fora do lugar</li> </ol>	

<p>9. Abrir caixa</p> <p>10. Contar dinheiro</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Dar ok no grupo do caixa em relação ao valor enviado pelo gerente</li> <li>○ Arrumar dinheiro no caixa</li> </ul> <p>11. Ver carregamento máquina de cartão</p> <p>12. Organizar itens de venda (conveniência e doces)</p> <p>13. Limpar e organizar bancada da loja e carregadores</p> <p>14. Limpar e organizar armários freelas</p> <p>Manuais utilizados:</p>
---

#2	PROCESSO DE ATENDIMENTO DE CLIENTES
<p>→ Start: durante a operação, após o cliente consumir.</p> <p>→ Descritivo: receber ao cliente de maneira personalizada.</p> <p>→ Indicadores:</p> <p>→ Passo a passo:</p> <p>7. Receber cliente</p> <p>8. Fechar e cobrar comandas</p> <p>9. Abrir PDV – Conta – Valor – Forma de pagamento – Selecionar</p> <p>10. Caso o cliente não queira pagar 10%</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Perguntar o motivo</li> <li>○ Anotar, após finalizado atendimento, na tabela</li> </ul> <p>11. Devolver comanda para o cliente e orientar que apresente na saída</p> <p>Manuais utilizados:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tabela de serviço</li> </ul>	

#3	PROCESSO DE PAGAMENTO DE FREELANCER e SEGURANÇA
<p>→ Start: durante a operação ou após a operação.</p>	

- Descritivo: ter o controle da saída de todos os freelancers e valores pagos
- Indicadores:
- Passo a passo:
5. Fazer recibos com os valores para cada freelancer
  6. Separar dinheiro junto com o recibo
  7. Entregar no final do expediente e coletar assinatura
  8. Entregar recibo para gerente no momento que fechar o caixa
  9. Enviar valor referente a segurança para o financeiro

Manuais utilizados:

#4	PROCESSO DE SANGRIA DE CAIXA
<p>→ Start: durante a operação, quando necessário.</p> <p>→ Descritivo: evitar que grandes quantias fiquem armazenadas no caixa</p> <p>→ Indicadores:</p> <p>→ Passo a passo:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>5. Contar excedente de notas altas (R\$50 e R\$100)</li> <li>6. Chamar gerente para que conte novamente e retire o dinheiro do caixa</li> <li>7. Anotar no grupo para que, no fechamento, essa informação vá para o sistema</li> </ol>	
Manuais utilizados:	

#7	PROCESSO DE FECHAMENTO
<p>→ Start: após a operação.</p> <p>→ Descritivo: deixar o ambiente limpo e organizado para o próximo dia e manter a organização e controle financeiro da empresa.</p> <p>→ Indicadores:</p> <p>→ Passo a passo:</p>	



<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Verificar se todos os freelancers foram pagos</li> <li>5. Verificar pelo dashbord zigpay se todas as comandas foram fechadas <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Caso não, procurar quem ainda não fechou e direcionar para realizar</li> </ul> </li> <li>6. Fechar caixa <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Abrir dashbord zigpay</li> <li>b. Contar cédulas e colocar no dash + planilha cofre</li> <li>c. Emitir fechamento da máquina de cartão e colocar valores referente a crédito e débito</li> <li>d. Verificar se os valores batem <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Caso não, verificar junto ao responsável os erros</li> </ul> </li> </ol> </li> <li>7. Armazenar doces no refrigerador</li> <li>8. Colocar máquinas e PDV de cartão para carregar</li> <li>9. Recontar cofre junto com o valor em caixa e colocar valor final na planilha cofre</li> <li>10. Colocar na planilha cofre informações de pagamentos do dia (freelas, fornecedores, compras, 10% etc)</li> <li>11. Fazer processo de controle de estoque</li> </ol>
<p>Manuais utilizados:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planilha cofre</li> </ul>

#8	PROCESSO DE CONTROLE DE ESTOQUE
<p>→ Start: após a operação e realização do fechamento.</p> <p>→ Descritivo: ter controle para que não falte produtos para a operação e mapear possíveis quebras de estoque.</p> <p>→ Indicadores:</p> <p>→ Passo a passo:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contar quantidade de itens de conveniência e doces</li> <li>2. Contar quantidade de itens no refrigerado</li> <li>3. Contar quantidade de bobinas (máquinas e pedidos)</li> <li>4. Anotar na planilha</li> </ol>	

Manuais utilizados:

- Planilha de estoque – aba caixa

#9	PROCESSO DE CONTROLE E MANUTENÇÃO
<p>→ Start: em qualquer momento.</p> <p>→ Descritivo: manter o bom funcionamento do caixa tornar os processos mais eficientes e fáceis para os funcionários.</p> <p>→ Indicadores:</p> <p>→ Passo a passo:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>5. Listar manutenções e melhorias a serem realizadas</li> <li>6. Listar equipamentos a serem adquiridos</li> </ol>	
<p>Manuais utilizados:</p>	

## PROCESSOS RECEPÇÃO

#1	PROCESSO DE ABERTURA
<p>→ Start: antes da operação.</p> <p>→ Descritivo: organizar o ambiente para iniciar a operação de maneira clara e organizada e receber os clientes com boa impressão.</p> <p>→ Indicadores:</p> <p>→ Passo a passo:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pegar PDV</li> <li>2. Pegar computador e púlpito <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Planilha de lista</li> <li>○ Software ponto</li> </ul> </li> <li>3. Pegar comandas</li> </ol>	

Manuais utilizados:

- Planilha lista

#2	PROCESSO DE ATENDIMENTO DE CLIENTES
<p>→ Start: durante a operação, na chegada do cliente e na saída do cliente</p> <p>→ Descritivo: receber ao cliente de maneira personalizada.</p> <p>→ Indicadores:</p> <p>→ Passo a passo:</p> <p><b>Chegada do cliente</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Receber cliente</li> <li>2. Abrir comanda <ul style="list-style-type: none"> <li>○ PDV: Cadastro – informações – lançar entrada – <u>aproximar cartão</u></li> </ul> </li> </ol> <p><b>Saída do cliente</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fechar comanda <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Aproximar cartão na tela e esperar aparecer tela verde</li> </ul> </li> </ol>	
Manuais utilizados:	

#3	PROCESSO DE FECHAMENTO
<p>→ Start: após a operação.</p> <p>→ Descritivo: deixar o ambiente limpo e organizado para o próximo dia.</p> <p>→ Indicadores:</p> <p>→ Passo a passo:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>22. Juntar comandas</li> <li>23. Fazer processo de controle de estoque</li> <li>24. Colocar no cestinho</li> <li>25. Devolver cesto</li> </ol>	

26. Guardar púlpito
27. Colocar PDV para carregar
Manuais utilizados:

#4	PROCESSO DE CONTROLE DE ESTOQUE
<p>→ Start: após a operação.</p> <p>→ Descritivo: ter controle para que não falte comandas para a operação do dia seguinte.</p> <p>→ Indicadores:</p> <p>→ Passo a passo:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contar quantidade de comandas</li> <li>2. Separar em quantidades <ul style="list-style-type: none"> <li>• 50 = elástico com X</li> <li>• menos de 50 = elástico com I (indicar quantidade)</li> </ul> </li> <li>3. Anotar na planilha</li> </ol>	
<p>Manuais utilizados:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planilha de estoque – aba caixa</li> </ul>	

#5	PROCESSO DE CONTROLE E MANUTENÇÃO
<p>→ Start: em qualquer momento.</p> <p>→ Descritivo: manter o bom funcionamento da recepção tornar os processos mais eficientes e fáceis para os funcionários.</p> <p>→ Indicadores:</p> <p>→ Passo a passo:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Listar manutenções e melhorias a serem realizadas</li> <li>2. Listar equipamentos a serem adquiridos</li> </ol>	

Manuais utilizados:

## PROCESSOS ESCRITÓRIO

#1	PROCESSO DE LIMPEZA GERAL
<p>→ Start: antes da operação.</p> <p>→ Descritivo: manter o estabelecimento limpo para os clientes e funcionários.</p> <p>→ Indicadores:</p> <p>→ Passo a passo:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Verificar necessidade de limpeza em cada setor</li> <li>2. Contratar terceirizado para realizar a limpeza</li> <li>3. Acompanhar a limpeza do terceirizado</li> <li>4. Enviar pagamento para o financeiro</li> </ol>	
Manuais utilizados:	

#2	PROCESSO DE PEDIDOS E RECEBIMENTO DE FORNECEDORES
<p>→ Start: antes da operação.</p> <p>→ Descritivo: garantir que não falte insumos para a operação, mantendo a qualidade e padrão dos produtos vendidos e a saúde financeira da empresa.</p> <p>→ Indicadores: CMV</p> <p>→ Passo a passo:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>14. Analisar pedido elaborado Copa Drink e Cozinha no dia anterior</li> <li>15. Verificar planilha de estoque e conferir o que é necessário pedir conforme demanda prevista para a semana</li> <li>16. Entrar em contato com os fornecedores</li> <li>17. Receber pedido</li> </ol>	

<p>18. Conferir nota fiscal com os itens recebidos</p> <p>19. Lançar nota fiscal na planilha</p> <p>20. Colocar insumo no setor responsável, em local adequado</p>
<p>Manuais utilizados:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planilha de estoque</li> <li>• Planilha de notas fiscais</li> </ul>

#3	PROCESSO DE CONTRATAÇÃO FREELANCER E SEGURANÇAS
<p>→ Start: antes da operação.</p> <p>→ Descritivo: manter a qualidade de atendimento e a saúde financeira da empresa.</p> <p>→ Indicadores:</p> <p>→ Passo a passo:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>5. Verificar previsão de demandas para a semana a partir dos eventos</li> <li>6. Montar escala de funcionários e segurança</li> <li>7. Entrar em contato com freelas e segurança</li> <li>8. Aguardar confirmação dos freelas e segurança</li> <li>9. Atualizar planilha de escala da semana com horários e pessoal</li> <li>10.</li> </ol>	
<p>Manuais utilizados:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planilha escala</li> </ul>	

#4	PROCESSO DE COBRANÇA DE INADIMPLENTES
<p>→ Start: após operação.</p> <p>→ Descritivo: verificar falhas na saída de clientes e buscar reaver valores não pagos, visando a saúde financeira da empresa.</p> <p>→ Indicadores:</p> <p>→ Passo a passo:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Abrir dashbord zigpay</li> </ol>	

<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Verificar clientes inadimplentes</li> <li>3. Salvar contato telefônico</li> <li>4. Entrar em contato para a cobrança</li> <li>5. Acompanhar e verificar a realização do pagamento</li> <li>6. Enviar para o financeiro o pagamento e referência de dia</li> </ol>
<p>Manuais utilizados:</p>

#5	PROCESSO DE PAGAMENTO 10% FUNCIONÁRIOS
<p>→ Start: antes do primeiro dia de operação.</p> <p>→ Descritivo: repassar valores para os funcionários mostrando organização e reconhecimento pelo serviço prestado.</p> <p>→ Indicadores:</p> <p>→ Passo a passo:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Abrir dashbord zigpay</li> <li>2. Verificar valor de comissão da semana e dividir entre os funcionários</li> <li>3. Separar o dinheiro e fazer recibo para cada</li> <li>4. Entregar valor e coletar assinatura</li> <li>5. Atualizar planilha cofre com a informação de pagamento</li> <li>6. Ao final do mês, juntar recibos em apenas um para entregar ao funcionário</li> </ol>	
<p>Manuais utilizados:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planilha cofre</li> </ul>	

## I - PADRONIZAÇÃO DOS PROCESSOS DE NEGÓCIO (PORTO ALEGRE/RS)

#1	PROCESSO ATENDIMENTO DE CLIENTES - CAIXA
<p>→ Start: durante a operação, quando o cliente chegar no estabelecimento.</p> <p>→ Descritivo: receber ao cliente de maneira personalizada.</p> <p>→ Indicadores: Nível de satisfação do cliente; taxa de retorno dos clientes; quantidade de reclamações; e ticket médio.</p> <p>→ Passo a passo:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>8. Receber o cliente conforme <b>PR 05 – Atendimento de clientes item “RECEPÇÃO”</b></li> <li>9. Tirar possíveis dúvidas conforme <b>PR 05 – Atendimento de clientes item “INFORMAÇÕES SOBRE OS PRODUTOS”</b></li> <li>10. Oferecer promoções do dia e se atentar aos itens que estão faltando conforme consta no <b>DC 05 – Tabela de promoções/atrações do dia e itens indisponíveis</b></li> <li>11. Anotar pedido do cliente no sistema conforme <b>PR 06 – Sistema caixa rápido item “REGISTRAR PEDIDO”</b></li> <li>12. Confirmar pedido com o cliente</li> <li>13. Verificar se cliente não tem benefício (holder ou atração) no documento <b>DC 03 – Tabela “LISTA DE HOLDERS E ATRAÇÕES”</b></li> <li>14. Perguntar forma de pagamento</li> <li>15. Aguardar confirmação de pagamento na máquina</li> <li>16. Explicar como funciona a retirada do pedido conforme <b>PR 05 – Atendimento de clientes item “FUNCIONAMENTO DA CASA”</b></li> <li>17. Entregar nota fiscal; comanda e pager se for o caso</li> <li>18. Desejar um ótimo dia/tarde/noite</li> </ol> <p><b>Cancelar e/ou modificar pedidos:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Entender o motivo do cancelamento e anotar no <b>DC 04 – Tabela reclamações</b></li> <li>b. Solicitar ao responsável para fazer o cancelamento/modificação conforme <b>PR 06 – Sistema caixa rápido item “CANCELAR/MODIFICAR PEDIDO”</b></li> </ol>	



- c. Avisar ao responsável de preparação do pedido sobre o cancelamento/modificação

Manuais utilizados:

- **PR 05 – Atendimento de clientes item “RECEPÇÃO”**
- **PR 05 – Atendimento de clientes item “INFORMAÇÕES SOBRE OS PRODUTOS”**
- **PR 05 – Atendimento de clientes item “FUNCIONAMENTO DA CASA”**
- **PR 06 – Sistema caixa rápido item “REGISTRAR PEDIDO”**
- **PR 06 – Sistema caixa rápido item “CANCELAR/MODIFICAR PEDIDO”**
- **DC 03 – Tabela “LISTA DE HOLDERS E ATRAÇÕES”**
- **DC 04 – Tabela reclamações**
- **DC 05 – Tabela de promoções/atrações do dia e itens indisponíveis**

#2	PROCESSO PREPARO E ENTREGA DE PEDIDOS – COZINHA
<p>→ Start: durante a operação.</p> <p>→ Descritivo: realizar os pedidos dos clientes de forma rápida e padrão.</p> <p>→ Indicadores: Nível de satisfação do cliente; taxa de retorno dos clientes; quantidade de reclamações; quantidade de produtos produzido errado; desperdício de insumos.</p> <p>→ Passo a passo:</p> <p>15. Retirar pedido da impressora</p> <p>16. Colocar pedido na régua de pedidos conforme ordem de preparo</p> <p>17. Fazer pedidos conforme as <b>PR 01 – Fichas técnicas dos produtos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se algo foi desperdiçado durante a preparação, anotar no <b>DC 01 – Tabela de desperdício</b></li> <li>• Caso se perceba insumos inconformes, anotar na <b>DC 02 – Tabela de insumos não conformes</b></li> <li>• Caso o pedido seja produzido errado, anotar na <b>DC 06 – Tabela de produtos produzido errado</b></li> </ul>	

18. Colocar o pedido pronto no local destinado de entrega de pedidos junto com a comanda do pedido

### **Entregar pedido**

1. Montar bandeja com condimentos conforme **PR 02 – Entrega pedidos**
2. Acionar pager ou painel referente ao número do pedido
3. Aguardar cliente ir buscar
4. Conferir nota do cliente com o pedido
5. Verificar e confirmar se não realizou pedido da copa ou se o pedido é combo
  - Caso tenha pedido da copa, devolver pager ou avisar que vai ser chamado de novo o número pelo painel
  - Caso seja combo, perguntar para o cliente qual o refrigerante gostaria e entregar
6. Entregar pedido olhando para a pessoa, reforçando o item que ela pediu, e desejar “bom apetite” ou “saúde”

Manuais utilizados:

- **PR 01 – Fichas técnicas dos produtos**
- **PR 02 – Entrega pedidos**
- **DC 01 – Tabela de desperdício**
- **DC 02 – Tabela de insumos não conformes**
- **DC 06 – Tabela de produtos produzido errado**

#3	PROCESSO PREPARO E ENTREGA DE PEDIDOS - CHOPP
<p>→ Start: durante a operação.</p> <p>→ Descritivo: preparar os pedidos dos clientes de forma rápida e padrão.</p> <p>→ Indicadores: Nível de satisfação do cliente; taxa de retorno dos clientes; quantidade de reclamações; quantidade de produtos produzido errado.</p> <p>→ Passo a passo:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Caso seja o primeiro chopp a ser vendido no dia, deve-se realizar a sangria conforme <b>PR 03 – Sangria chopp</b></li> </ol>	

8. Receber comanda de pedido do cliente, verificar tipo de chopp e tamanho a ser servido
9. Servir conforme **PR 04 – Padrão chopp**
10. Entregar pedido + porta copa referente a marca olhando para a pessoa e desejar “saúde”
  - a. Rasgar comanda e colocar fora

Manuais utilizados:

- **PR 03 – Sangria chopp**
- **PR 04 – Padrão chopp**

#4	PROCESSO PREPARO E ENTREGA DE PEDIDOS - DRINK
	<p>→ Start: durante a operação.</p> <p>→ Descritivo: preparar os pedidos dos clientes de forma rápida e padrão.</p> <p>→ Indicadores:</p> <p>→ Passo a passo: Nível de satisfação do cliente; taxa de retorno dos clientes; quantidade de reclamações; quantidade de produtos produzido errado; desperdício de insumos.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Retirar comanda de pedido da impressora</li> <li>2. Colocar pedido na régua da ilha de preparo na ordem de preparo</li> <li>3. Fazer pedidos conforme as <b>PR 01 – Fichas técnicas dos produtos</b></li> <li>4. Colocar o pedido pronto no <u>local destinado</u> de entrega de pedidos junto com a comanda do pedido</li> <li>5. Acionar pager ou painel referente ao número do pedido</li> <li>6. Aguardar cliente ir buscar</li> <li>7. Conferir nota do cliente com o pedido</li> <li>8. Verificar e confirmar se não realizou pedido da cozinha           <ul style="list-style-type: none"> <li>• Caso tenha pedido da cozinha, devolver pager ou avisar que vai ser chamado de novo o número pelo painel</li> </ul> </li> <li>9. Entregar pedido olhando para a pessoa, <u>reforçando o item que ela pediu</u>, e desejar “bom apetite” ou “saúde”</li> </ol>

Manuais utilizados:

- **PR 01 – Fichas técnicas dos produtos**

#5	PROCESSO RESERVA DE CLIENTES
<p>→ Start: durante a operação, ante e após o cliente da reserva chegar.</p> <p>→ Descritivo: receber ao cliente de maneira personalizada.</p> <p>→ Indicadores: Nível de satisfação do cliente (perguntar no dia após a reserva se tudo ocorreu bem).</p> <p>→ Passo a passo:</p> <p>6. Verificar no grupo do <b>WhatsApp “RESERVAS”</b> se possui reservas no dia e se certificar do nome da reserva, horário de chegada, quantidade de pessoas e local de preferência da reserva</p> <p>7. Montar mesa de reserva ou organizar horário para montar</p> <p><b>Quando o cliente chegar</b></p> <p>1. Se apresentar ao cliente e chamar pelo nome</p> <p>2. Acompanhar o cliente até a mesa da reserva</p> <p>8. Explicar como funciona a casa <b>PR 05 – Atendimento clientes item “FUNCIONAMENTO DA CASA”</b></p> <p>9. Orientar ao cliente que solicite o drink cortesia no caixa</p>	
<p>Manuais utilizados:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>PR 05 – Atendimento clientes item “FUNCIONAMENTO DA CASA”</b></li> </ul>	

#6	PROCESSO ATRAÇÕES
<p>→ Start: durante a operação, após atração chegar.</p> <p>→ Descritivo: dar suporte às atrações para que tudo ocorra bem e o cliente e a atração fiquem satisfeitos.</p> <p>→ Indicadores:</p> <p>→ Passo a passo:</p>	

1. Receber atração e orientar local para preparação dos equipamentos
2. Perguntar se gostariam de ajuda para montagem
3. Acompanhar/Auxiliar na montagem de som
4. Explicar como funciona a casa

**Após show**

8. Fazer recibo, coletar a assinatura e realizar pagamento em dinheiro

Manuais utilizados:

J - PADRONIZAÇÃO DOS PROCESSOS DE NEGÓCIO (FLORIANÓPOLIS/SC)

#2	PROCESSO ATENDIMENTO DE CLIENTES - PRAÇA
	<p>→ Start: durante a operação, após o cliente fazer registro do cartão com a recepção.</p> <p>→ Descritivo: receber ao cliente de maneira personalizada.</p> <p>→ Indicadores: Nível de satisfação do cliente; taxa de retorno dos clientes; quantidade de reclamações; e ticket médio.</p> <p>→ Passo a passo:</p> <p>19. Receber cliente conforme <b>PR 05 – Atendimento cliente item “PRAÇA”</b></p> <p>20. Se for o caso, explicar como funciona a casa conforme <b>PR 05 – Atendimento clientes item “FUNCIONAMENTO DA CASA”</b></p> <p>21. Entregar cardápio e mostrar por cima onde está a parte de comidas e bebidas</p> <p>22. Tirar possíveis dúvidas conforme <b>PR 05 – Atendimento cliente item “INFORMAÇÕES SOBRE OS PRODUTOS”</b></p> <p>23. Oferecer promoções do dia e se atentar aos itens que estão faltando conforme consta no <b>DC 05 – Tabela de promoções/atrações do dia e itens indisponíveis</b></p> <p>24. <b>Fazer pedidos</b> conforme <b>PR 06 – Sistema zigpay item “REGISTRAR PEDIDO”</b></p> <p>25. Orientar que o cliente fique no lugar até o pedido chegar</p>

- Chopp – ir até a copa chopp e esperar ser servido
- Copa drink – acompanhar pedidos que estão saindo no local destinado para si
- Cozinha – prestar atenção no sininho

**Cancelar e/ou modificar pedidos:**

- Entender o motivo do cancelamento
- Solicitar ao responsável para fazer o cancelamento/modificação conforme **PR 06 – Sistema zigpay item “CANCELAR/MODIFICAR PEDIDO”**
- Anotar no **DC 04 – Tabela reclamações**
- Avisar ao responsável de preparação do pedido sobre o cancelamento/modificação

Manuais utilizados:

- **PR 05 – Atendimento cliente item “PRAÇA”**
- **PR 05 – Atendimento clients item “FUNCIONAMENTO DA CASA”**
- **PR 05 – Atendimento cliente item “INFORMAÇÕES SOBRE OS PRODUTOS”**
- **PR 06 – Sistema zigpay item “CANCELAR/MODIFICAR PEDIDO”**
- **PR 06 – Sistema zigpay item “REGISTRAR PEDIDO”**
- **DC 01 – Tabela reclamações**
- **DC 05 – Tabela de promoções/atrações do dia e itens indisponíveis**

#3	PROCESSO ATENDIMENTO DE CLIENTES - CHOPP e DRINK
<p>→ Start: durante a operação, quando o cliente se direcionar até a copa chopp ou copa drink.</p> <p>→ Descritivo: receber ao cliente de maneira personalizada.</p> <p>→ Indicadores: Nível de satisfação do cliente; taxa de retorno dos clientes; quantidade de reclamações; e ticket médio.</p> <p>→ Passo a passo:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. Receber cliente</li> <li>5. Tirar possíveis dúvidas conforme <b>PR 05 – Atendimento cliente item “INFORMAÇÕES SOBRE OS PRODUTOS”</b></li> </ol>	

6. Oferecer promoções do dia e se atentar aos itens que estão faltando conforme consta no **DC 05 – Tabela de promoções/atrações do dia e itens indisponíveis**
7. **Fazer pedidos** conforme **PR 06 – Sistema zigpay item “REGISTRAR PEDIDO”**
8. Orientar que o cliente aguarde no local até o pedido ficar pronto

**Cancelar e/ou modificar pedidos:**

- a. Entender o motivo do cancelamento
- b. Solicitar ao responsável para fazer o cancelamento/modificação conforme **PR 06 – Sistema zigpay item “CANCELAR/MODIFICAR PEDIDOS”**
- c. Anotar no **DC 04 – Tabela reclamações**
- d. Avisar ao responsável de preparação do pedido sobre o cancelamento/modificação

Manuais utilizados:

- **PR 05 – Atendimento cliente item “INFORMAÇÕES SOBRE OS PRODUTOS”**
- **PR 06 – Sistema zigpay item “REGISTRAR PEDIDO”**
- **PR 06 - Sistema zigpay item “CANCELAR/MODIFICAR PEDIDOS”**
- **DC 01 – Tabela reclamações**
- **DC 05 – Tabela de promoções/atrações do dia e itens indisponíveis**

#4	PROCESSO PREPARO E ENTREGA DE PEDIDOS - COZINHA
<p>→ Start: durante a operação.</p> <p>→ Descritivo: realizar os pedidos dos clientes de forma rápida e padrão.</p> <p>→ Indicadores: Nível de satisfação do cliente; taxa de retorno dos clientes; quantidade de reclamações; quantidade de produtos produzido errado; desperdício de insumos.</p> <p>→ Passo a passo:</p> <p>19. Retirar pedido da impressora</p> <p>20. Colocar pedido na régua de pedidos conforme ordem de preparo</p>	

21. Fazer pedidos conforme as **PR 01 – Fichas técnicas dos produtos**
- Se algo foi desperdiçado durante a preparação, anotar no **DC 01 – Tabela de desperdício**
  - Caso se perceba insumos inconformes, anotar na **DC 02 – Tabela de insumos não conformes**
  - Caso o pedido seja produzido errado, anotar na **DC 06 – Tabela de produtos produzido errado**
22. Colocar o pedido pronto no local destinado de entrega de pedidos junto com a comanda do pedido
23. Apertar sino para garçom ir retirar
- Entregar pedido**
1. Ao escutar o sininho, direcionar até a cozinha
  2. Montar bandeja com condimentos conforme **PR 02 – Entrega pedidos**
  3. Pegar pedido junto com o papel
  4. Entregar ao cliente
  5. Certificar-se que o cliente não pediu nenhuma bebida junto, caso tenha pedido, ir buscar
  6. Entregar pedido olhando para a pessoa, reforçando o item que ela pediu, e desejar “bom apetite” ou “saúde”

Manuais utilizados:

- **PR 01 – Fichas técnicas dos produtos**
- **PR 02 – Entrega pedidos**
- **DC 01 – Tabela de desperdício**
- **DC 02 – Tabela de insumos não conformes**
- **DC 06 – Tabela de produtos produzido errado**

#5	PROCESSO PREPARO E ENTREGA DE PEDIDOS - CHOPP
→ Start: durante a operação.	
→ Descritivo: realizar os pedidos dos clientes de forma rápida e padrão.	



→ Indicadores: Nível de satisfação do cliente; taxa de retorno dos clientes; quantidade de reclamações; quantidade de produtos produzido errado.

→ Passo a passo:

11. Retirar comanda de pedido da impressora, verificar tipo de chopp, tamanho a ser servido e quem lançou o pedido

12. Se pedido feito no balcão, servir conforme **PR 04 – Padrão chopp e entregar:**

- Chamar cliente pelo nome e entregar pedido + porta copa referente a marca olhando para a pessoa e desejar “saúde”
  - Rasgar comanda e colocar fora

13. Se pedido feito por garçom, aguardar garçom chegar para depois servir conforme **PR 04 – Padrão chopp** e entregar para o garçom com a comanda do pedido

#### **Entregar pedido**

1. Pegar pedido junto com a comanda do pedido + porto copo referente a marca do produto
2. Colocar porta copa na mesa e copo em cima
3. Entregar pedido olhando para a pessoa, reforçando o item que ela pediu, e desejar “bom apetite” ou “saúde”

Manuais utilizados:

- **PR 04 – Padrão chopp**

#6	PROCESSO PREPARO E ENTREGA DE PEDIDOS - DRINK
<p>→ Start: durante a operação.</p> <p>→ Descritivo: realizar os pedidos dos clientes de forma rápida e padrão.</p> <p>→ Indicadores: Nível de satisfação do cliente; taxa de retorno dos clientes; quantidade de reclamações; quantidade de produtos produzido errado; desperdício de insumos.</p> <p>→ Passo a passo:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>6. Retirar comanda de pedido da impressora</li> <li>7. Colocar pedido na régua da ilha de preparo na ordem de preparo</li> </ol>	

8. Fazer pedidos conforme as **PR 01 – Fichas técnicas dos produtos**

## 14. Conferir quem lançou o pedido,

- Se pedido feito no balcão, **entregar:** Chamar cliente pelo nome e entregar pedido, reforçando o item que ela pediu, olhando para a pessoa e desejar “saúde”
- Se pedido feito por garçom: Colocar o pedido pronto no local destinado do garçom que realizou o pedido junto com a comanda do pedido

**Entregar pedido**

1. Pegar pedido junto com a comanda do pedido
2. Entregar ao cliente
3. Entregar pedido olhando para a pessoa, reforçando o item que ela pediu, e desejar “bom apetite” ou “saúde”

## Manuais utilizados:

- **PR 01 – Fichas técnicas dos produtos**

#7	PROCESSO RESERVA DE CLIENTES
<p>→ Start: antes e durante a operação, após o cliente da reserva chegar.</p> <p>→ Descritivo: receber ao cliente de maneira personalizada.</p> <p>→ Indicadores: Nível de satisfação do cliente (perguntar no dia após a reserva se tudo ocorreu bem).</p> <p>→ Passo a passo:</p> <p>10. Verificar no grupo do <b>WhatsApp “RESERVAS”</b> se possui reservas no dia e se certificar do nome da reserva, horário de chegada, quantidade de pessoas e local de preferência da reserva</p> <p>11. Montar mesa de reserva ou organizar horário para montar</p> <p><b>Quando o cliente chegar:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Se apresentar ao cliente e chamar pelo nome</li> <li>3. Acompanhar o cliente até a mesa da reserva</li> <li>4. Explicar como funciona a casa conforme <b>PR 05 – Atendimento clientes item “FUNCIONAMENTO DA CASA”</b></li> </ol>	

<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Acompanhar para ver se o número mínimo de convidados já chegou</li> <li>6. Perguntar ao cliente o que vai querer de bebida cortesia <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Reserva abaixo de 15 pessoas <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Drinks selecionados – perguntar qual tipo</li> </ul> </li> <li>b. Reserva acima de 15 pessoas <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Champanhe – perguntar qual tipo e passar para a copa drink para colocar para gelar</li> <li>○ Balde de cerveja – perguntar qual tipo</li> </ul> </li> </ol> </li> </ol>
<p>Manuais utilizados:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>PR 05 – Atendimento clientes item “FUNCIONAMENTO DA CASA”</b></li> </ul>

#8	PROCESSO ATRAÇÕES
<p>→ Start: durante a operação, após atração chegar.</p> <p>→ Descritivo: dar suporte às atrações para que tudo ocorra bem e o cliente e a atração fiquem satisfeitos.</p> <p>→ Indicadores:</p> <p>→ Passo a passo:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>5. Receber atração e orientar local para preparação dos equipamentos</li> <li>6. Perguntar se gostariam de ajuda para montagem</li> <li>7. Acompanhar/auxiliar montagem de som</li> <li>8. Oferecer algo para consumir</li> </ol> <p><b>Após show</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Confirmar que o pagamento será feito na próxima semana</li> </ol>	
<p>Manuais utilizados:</p>	

#9	PROCESSO PAGAMENTO E SAÍDA DOS CLIENTES
<p>→ Start: durante a operação, após o cliente consumir.</p> <p>→ Descritivo: receber ao cliente de maneira personalizada.</p> <p>→ Indicadores:</p> <p>→ Passo a passo:</p> <p>12. Receber cliente conforme <b>PR 05 – Atendimento de clientes item “CAIXA”</b></p> <p>13. Fechar comandas conforme <b>PR 06 – Sistema zigpay item “FECHAR COMANDAS”</b></p> <p>14. Verificar se cliente não tem benefício (holder ou atração) no <b>DC 03 – Planilha “LISTA DE HOLDERS E ATRAÇÕES”</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar consumação em caso de atração e outros, conforme <b>PR 06 – Sistema zigpay item “CONSOMAÇÃO”</b></li> </ul> <p>15. Caso o cliente não queira pagar 10%</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Perguntar o motivo</li> <li>• Anotar, após finalizado atendimento, na tabela <b>DC 04 – Tabela reclamações item “NÃO PAGAMENTO 10%”</b></li> </ul> <p>16. Devolver comanda para o cliente e orientar que apresente na saída</p> <p>17. Registrar saída <b>PR 06 – Sistema zigpay item “REGISTRAR SAÍDA”</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aguardar que apareça tela azul</li> </ul> <p>18. Desejar uma ótima noite e que volte sempre</p>	
<p>Manuais utilizados:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>PR 05 – Atendimento de clientes item “CAIXA”</b></li> <li>• <b>PR 06 – Sistema zigpay item “FECHAR COMANDAS”</b></li> <li>• <b>PR 06 – Sistema zigpay item “CONSOMAÇÃO”</b></li> <li>• <b>PR 06 – Sistema zigpay item “REGISTRAR SAÍDA”</b></li> <li>• <b>DC 03 – Planilha “LISTA DE HOLDERS E ATRAÇÕES”</b></li> <li>• <b>DC 04 – Tabela reclamações item “NÃO PAGAMENTO 10%”</b></li> </ul>	