

UNIVERSIDADE SANTO AMARO

Tecnologia em Processos Gerenciais

Luana Santos de Souza

**PROJETO INTEGRADOR EM PROCESSOS
GERENCIAIS I: EMPRESA BUGUER KING**

Foz do Iguaçu

2021

UNIVERSIDADE SANTO AMARO

Curso: Tecnologia em Processos Gerenciais

Luana Santos de Souza — 4001478

**PROJETO INTEGRADOR EM PROCESSOS
GERENCIAIS I: EMPRESA BUGUER KING**

Trabalho do curso de Tecnologia em Processos Gerenciais da Universidade Santo Amaro — UNISA, como requisito parcial para aprovação da disciplina Projeto Integrador em Processos Gerenciais I, sob a orientação do Prof. Alberto dos Santos

Foz do Iguaçu

2021

RESUMO

O presente trabalho tem como tema Empresa Burguer king onde o objetivo é abordar problemas nos processos gerenciais e apresentar soluções bem sucedidas que a empresa utilizou. O procedimento metodológico foi a revisão de literatura com finalidade de pesquisa aplicada, objetivo descritivo, abordagem qualitativa, método hipotético-dedutivo e procedimentos bibliográficos. E o projeto teve como resultados a importância de começar logo a resolução de um problema com as ferramentas que já possui; de ter uma boa gestão e melhorias contínuas; constantemente avaliação e buscar informações necessárias para a melhoria aliada a tecnologia.

Palavras-chaves: Problema. Processos Gerenciais. Soluções. Gestão.

SUMÁRIO

1. Introdução	Pag 6
2. Histórico da empresa	Pag 6
3. Análise das problemáticas	Pag 6
3.1 O começo do Burger King	Pag 6
3.2 Gestão dos restaurantes	Pag 7
3.3 Horas Operacionais	Pag 7
3.4 Drive Thru	Pag 7
4. Objetivos	Pag 7
5. Proposta de solução	Pag 8
5.1 O começo do Burguer King	Pag 8
5.2 Gestão dos restaurantes	Pag 8
5.4 Horas operacionais	Pag 8
5.4 Drive Thru	Pag 8
6. Programa	Pag 9
6.1 O começo do Burger King	Pag 9
6.2 Gestão dos restaurantes	Pag 9
6.3 Horas Operacionais	Pag 10
6.4 Drive Thru:	Pag 10
7. Teoria x Prática	Pag 11
7.1 OSM	Pag 11
7.2 Métodos	Pag 11
7.3 Gestão Empresarial	Pag 12
8. Metodologia	Pag 13
9. Análise de Resultados	Pag 14

10.Conclusão **Pag 17**

11.Referências Bibliográficas **Pag 18**

1. Introdução

Ao estudar o histórico da empresa Burguer King foi possível identificar problemas que os mesmos enfrentaram na área de processos gerenciais. Levando esse contexto em consideração pode-se fazer algumas considerações sobre as soluções impostas para as problemáticas. Assim, Trata-se acerca de organização, sistema e método; e aplicação das etapas da gestão empresarial.

2. Histórico da Empresa

Algumas decisões tomadas no início do negócio fazem toda diferença. Quando começaram lá atrás, eram apenas seis pessoas com um plano audacioso: construir 500 restaurantes Burger King em 5 anos. Com isso, como em muitas outras empresas, se deparam com problemas a serem solucionados. Utilizando, para isto, alguns processos gerenciais aliados a tecnologia. Sozinha, a tecnologia não passa de uma ferramenta. Combinada com disciplina e gestão, tem o poder de levar o um negócio a um novo patamar.

3. Análise das problemáticas

3.1 O começo do Burger King:

Começar com alguns milhões para investir no SAP não é a realidade de todo empreendedor. Mas a falta de recursos para contratação de uma tecnologia de ponta não deve ser motivo para negligenciar a gestão. O melhor exemplo disso é o modo como o Burguer King começou a fazer o controle do inventário.

Começaram com uma planilha de Excel. Contratar uma consultoria levaria meses, integrar com o POS seria complexo e a necessidade era urgente: a cada mês perdiam com dispersão sob o total das vendas, por conta da falta de controle. Estavam longe taxa aceitável de mercado.

3.2 Gestão dos restaurantes:

Ao criar o Burguer king, os sócios tinham o objetivo de abrir 500 lojas em 5 anos, sendo assim um dos problemas iniciais foi criar um modelo de gestão para administrar todos esses restaurantes.

3.3 Horas Operacionais:

Quando o sistema POS foi integrado com o SAP, conseguiram extrair uma nova informação relacionada às horas operacionais dos restaurantes. A média era de 93% do horário total, ou seja, se um restaurante abrisse das 10h às 22h, 7% desse tempo era perdido. A causa dessa perda costuma ser um problema no restaurante ou um equipamento quebrado, eventualidades que não justificaria uma taxa tão alta.

3.4 Drive Thru:

Os dados mostravam que a média de espera no Drive Thru dos restaurantes era muito alta. Em alguns casos, chegava a mais de 30 minutos. O benchmark global do Burger King nos dizia que o aceitável era uma espera de 2 minutos e 45 segundos entre o pedido e a saída.

4. Objetivos

Problemas nos processos gerenciais de uma empresa podem levá-la ao fracasso. Por isso, o objetivo, aqui, foi identificar tais problemáticas e apresentar soluções tomadas as quais foram eficientes para o desenvolvimento da empresa.

E, em específico, trata-se de soluções de processos gerenciais empregadas na área da OSM (Organização, Sistema e Método) e Gestão Empresarial.

5. Proposta de solução

Para as problemáticas apresentadas foram implementadas soluções na área da OSM e Gestão Empresarial.

5.1 O começo do Burguer King: a solução foi

- Utilizar da melhor forma possível os recursos da empresa;
- Melhorar a produtividade da organização, realizando mais tarefas com o menor esforço possível.

5.2 Gestão dos restaurantes: a solução foi

- Melhorar continuamente o trabalho ou atividade da empresa;
- Realizar a melhor distribuição de tarefas;
- Planejando.

5.3 Horas operacionais: a solução foi

- Utilizar indicadores de desempenho da organização;
- Estar constantemente analisando e melhorando as tarefas.

5.4 Drive Thru: a solução foi

- Organizar e reorganizar todas as atividades da empresa;
- Reduzir ao mínimo o tempo necessário para realizar uma tarefa;

- Tecnologia.

6. Programa

6.1 O começo do Burger King:

Decidiram começar do jeito simples: contando os produtos mais importantes. Seleccionaram cerca de 15 mercadorias para serem contadas diariamente. Semanalmente, contavam a loja toda.

Em paralelo a esse processo manual, buscavam benchmarks. Um dos seus valores é a Simplicidade, ou seja, não reinventaram a roda e não têm vergonha de bater na porta de alguém para perguntar como algo é feito. Foi assim que chegaram na operação do Burger King em Porto Rico. Eles operam há 35 anos no país, são líderes de mercado e têm apenas 0,5% de perda do inventário. Era só apertar um botão no POS que saia uma lista do inventário a ser contado. Mergulharam no processo deles e voltaram para o Brasil com a cartilha na mão. De lá para cá, chegaram ao nível de mercado, mas continuaram trabalhando para chegar ao melhor benchmark.

6.2 Gestão dos restaurantes:

De segunda a segunda, às 7hs da manhã o Centro Operacional coleta as informações de todos os restaurantes que o BK opera e manda para os gerentes e coordenadores. Nesse relatório, é analisado o número total de vendas, ticket médio, absentéismo dos funcionários, NPS, diferença de caixa e controle de inventário.

Às 8h, acontece o primeiro call do coordenador geral com os gerentes dos restaurantes. Depois dessa conversa, às 9h, ele reporta ao seu gestor os principais destaques em um call com outros coordenadores. Assim, às 10h, os gerentes regionais falam com o gerente nacional. Por volta das 11h da manhã, depois de todas as conversas, a diretoria recebe um resumo com os resultados do dia anterior junto com a planilha de vendas para olhar no detalhe algum caso em específico.

Nesse call, o coordenador pergunta, por exemplo, por que as vendas caíram no dia anterior. Se o gerente diz que o fluxo do shopping não foi bom, ele tem dados nas mãos para comparar as vendas daquela unidade com a de uma outra localizada no mesmo shopping. Ou ainda, se o problema foi o feriado, é possível comparar os resultados por bairro, cidade ou região. Dessa forma, as conversas diárias investigam a causa-raiz de um resultado fora da curva, seja ele muito positivo ou abaixo do esperado. Esse ritual diário provoca em cada gerente o senso de dono que é tão parte da nossa cultura.

6.3 Horas Operacionais:

Foram investigar, então, a hora que os POSs eram fechados. Descobriram que alguns paravam de funcionar às 21h30, em vez de às 22h. Uniram esse dado com as câmeras de vídeo dos restaurantes e levaram a questão para um dos call diários. O número passou, então, de 93% para 97%. Um salto considerável.

6.4 Drive Thru:

Foram atrás da tecnologia! Descobriram, então, que poderiam instalar um sensor no piso capaz de cronometrar o tempo que o carro fica parado em cada estação, com relatórios em tempo real sobre cada restaurante. Com isso, incluíram essa pauta nos call com os gerentes para monitorar diariamente. Chegaram a fazer um ranking com a unidade de menor e maior tempo para que a pressão do grupo acelerasse a mudança.

O plano de ações começou a trazer resultados. O tempo melhorou em mais de 50%. Mas ainda tinham espaço para fazer melhor.

A interação com o cliente, a eficiência operacional dos restaurantes e a experiência de marca serão completamente transformadas pelas novas tecnologias. Por isso, sonham grande de um lado imaginando novos futuros possíveis e, por outro, fortalecem o sistema de gestão que vai levá-los a extrair o melhor do que a tecnologia puder oferecer.

7. Teoria x Prática

A prática implementada a qual foi vista anteriormente teve alguns embasamentos teóricos que serão citados a seguir:

7.1 OSM

Segundo Chiavenato (2010, p. 8), os principais objetivos da OSM (Organização, Sistemas e Métodos) são:

- Organizar e reorganizar todas as atividades da empresa: sempre que o mercado e/ou o ambiente onde atua exigir;
- Metodizar e racionalizar as atividades da empresa: utilizando as melhores técnicas existentes no mercado;
- Melhorar continuamente o trabalho ou atividade da empresa: utilizando a técnica japonesa conhecida como kaizen;
- Utilizar da melhor forma possível os recursos da empresa: buscando a eficiência em todas as suas atividades e processos;
- Integrar de forma eficiente todas as atividades da empresa: reduzindo ao mínimo as atividades duplicadas;
- Aumentar a eficácia e eficiência organizacional: em todos os processos e atividades da empresa;
- Agregar valor ao negócio da empresa: para que consiga fidelizar ao máximo seus clientes;
- Utilizar indicadores de desempenho da organização: para que consiga medir eficientemente seu desempenho e alavancar seus resultados.

7.2 Métodos

Método significa escolher qual a melhor maneira de fazer determinada coisa, atividade ou tarefa, utilizando uma metodologia. Ele permite a empresa detalhe cada tarefa, da melhor maneira possível, pois cada novo funcionário que a empresa contratar precisa ter uma metodologia a seguir, para que a empresa não perca sua eficiência e eficácia.

Toda tarefa/processo pode ser executada de várias maneiras. Através do uso correto do método, a empresa consegue escolher o mais viável e eficiente para sua organização, desde que siga funções básicas tais como:

- Reduzir ao mínimo o tempo necessário para realizar uma tarefa/processo, eliminando desperdícios de movimentos e esforços inúteis;
- Melhorar a produtividade da organização, realizando mais tarefas/processos com menor esforço possível;

- Realizar a melhor distribuição de tarefas/processos, para que não haja funcionários com excesso provocando gargalos ou restrições no processo;
- Estar constantemente analisando e melhorando as tarefas/processos, prática denominada kaizen, para atender as mudanças que sempre ocorrem no mercado.

7.3 Gestão Empresarial

Dentro de uma empresa, a gestão empresarial se baseia no interesse de seus stakeholders (funcionários, acionistas, consumidores, gestores, etc.), para garantir manter seu negócio ativo e saudável.

Como aplicar a gestão empresarial?

Companhias que aplicam metodologias de gestão empresarial em seu cotidiano devem passar, pelo menos, pelas quatro etapas listadas abaixo.

- **Planejamento:** Antes de sugerir qualquer mudança nos procedimentos corporativos, é preciso conhecê-los bem. Apenas dessa forma os líderes poderão mapear os pontos fortes e fracos da companhia. Feito isso, poderão preservar o que está dando certo e fazer alterações naquilo que refletirá no alcance do objetivo.
- **Indicadores de desempenho:** Junto do planejamento, os indicadores de desempenho mostram como a empresa está caminhando em direção às suas metas. Os KPIs, como também são chamados, costumam medir produtividade, lucratividade, qualidade e eficiência. No mercado, tudo o que pode ser medido pode ser corrigido ou aperfeiçoado. Por isso, sem os indicadores de desempenho, não há gestão empresarial eficiente.
- **Tecnologia:** Nos dias atuais, a tecnologia é outra grande aliada dos líderes no processo de aplicação. Sistemas de gestão empresarial, por exemplo, são ferramentas de automatização capazes de otimizar processos, uma vez que centralizam informações de vários setores em uma única plataforma. Na prática, esses softwares facilitam a comunicação entre colaboradores e dão mais controle aos gestores sobre processos.
- **Qualificação profissional:** Dentro de qualquer companhia, o material humano continua sendo o mais importante. Por mais que a tecnologia adiante muitos procedimentos, apenas um time competente atingirá os objetivos traçados dentro da empresa. A qualidade das equipes tem a obrigação de começar por esse processo, tanto de gestores, quanto de funcionários. Além disso, também deve passar pelos processos de capacitação e treinamento.

8. Metodologia

É o caminho utilizado para descrever como a pesquisa foi realizada.

Tipo de Pesquisa:

A aplicação da pesquisa funcionou através de revisão de literatura. Foram coletados dados em conteúdo como artigos retirados da internet ("Como o Burguer King usa tecnologia, gestão e disciplina para gerar um crescimento consciente" e "Gestão empresarial: o que é, como aplicar e quais os benefícios") e outros dados retirados de livro(" Iniciação a sistemas, organização e métodos").

Finalidade da Pesquisa:

Este projeto tem o propósito de identificar problemas na empresa Burguer King e apresentar as soluções bem sucedidas com embasamento teórico visto em Processos Gerenciais. Sendo assim, trata-se de uma pesquisa aplicada, pois procura desenvolver um conhecimento teórico para aplicar na prática.

Objetivo da Pesquisa:

O objetivo, aqui, trata-se de uma pesquisa descritiva, já que é baseada em assuntos teóricos retirados livro e conteúdos já disponíveis na internet.

Abordagem da Pesquisa:

Neste caso, é uma abordagem qualitativa, pois foram coletadas informações de um conteúdo já existente para, então, chegar nas conclusões.

Método da Pesquisa:

Foi utilizado o método hipotético-dedutivo, porque escolheu-se problemas e estabeleceu-se hipóteses que podem solucionar esses problemas.

Procedimentos da Pesquisa:

É uma Pesquisa bibliográfica, já que foram tiradas informações de livro e conteúdo da internet para cita-las e comenta-las.

9. Análise de Resultados

- Contratar uma consultoria levaria meses, integrar com o POS seria complexo e a necessidade era urgente: a cada mês perdiam com dispersão sob o total das vendas, por conta da falta de controle. Estavam longe da taxa aceitável de mercado. Decidiram começar do jeito simples: contando os produtos mais importantes. Selecionaram cerca de 15 mercadorias para serem contadas diariamente. Semanalmente, contavam a loja toda.
 - Em paralelo a esse processo manual, buscavam benchmarks. Um dos seus valores é a Simplicidade, ou seja, não reinventaram a roda e não têm vergonha de bater na porta de alguém para perguntar como algo é feito.
 - “ Utilizar da melhor forma possível os recursos da empresa: buscando a eficiência em todas as suas atividades e processos; Melhorar a produtividade da organização, realizando mais tarefas/processos com menor esforço possível.” (CHIAVENATO, 2010)
 - ✓ É importante começar logo a resolução de um problema com as ferramentas que já tem à disposição e posteriormente buscar melhorias.
- Ao criar o Burguer king, os sócios tinham o objetivo de abrir 500 lojas em 5 anos, sendo assim um dos problemas iniciais foi criar um modelo de gestão para administrar todos esses restaurantes.
 - No call, o coordenador pergunta, por exemplo, por que as vendas caíram no dia anterior. Se o gerente diz que o fluxo do shopping não foi bom, ele tem dados nas mãos para comparar as vendas daquela unidade com a

de uma outra localizada no mesmo shopping. Ou ainda, se o problema foi o feriado, é possível comparar os resultados por bairro, cidade ou região. Dessa forma, as conversas diárias investigam a causa-raiz de um resultado fora da curva, seja ele muito positivo ou abaixo do esperado. Esse ritual diário provoca em cada gerente o senso de dono que é tão parte da nossa cultura.

- “ Melhorar continuamente o trabalho ou atividade da empresa: utilizando a técnica japonesa conhecida como kaizen; Realizar a melhor distribuição de tarefas; Planejamento: Antes de sugerir qualquer mudança nos procedimentos corporativos, é preciso conhecê-los bem. Apenas dessa forma os líderes poderão mapear os pontos fortes e fracos da companhia. Feito isso, poderão preservar o que está dando certo e fazer alterações naquilo que refletirá no alcance do objetivo.” (CHIAVENATO, 2010)
 - ✓ Para que haja a concretização de um objetivo importante para uma empresa, é necessário ter uma boa gestão, melhorias contínuas e tudo isso com planejamento.

- Quando o sistema POS foi integrado com o SAP, conseguimos extrair uma nova informação relacionada às horas operacionais dos restaurantes. A média era de 93% do horário total, ou seja, se um restaurante abrisse das 10h às 22h, 7% desse tempo era perdido. A causa dessa perda costuma ser um problema no restaurante ou um equipamento quebrado, eventualidades que não justificaria uma taxa tão alta.
 - Foram investigar, então, a hora que os POSs eram fechados. Descobrimos que alguns paravam de funcionar às 21h30, em vez de às 22h. Uniram esse dado com as câmeras de vídeo dos restaurantes e levaram a questão para um dos call diários. O número passou, então, de 93% para 97%. Um salto considerável.
 - “ Utilizar da melhor forma possível os recursos da empresa: buscando a eficiência em todas as suas atividades e processos; Estar constantemente analisando e melhorando as tarefas.” (CHIAVENATO, 2010)

- ✓ É importante não estagnar com os bons resultados já obtidos, deve-se constantemente avaliar e melhorar os resultados.
- Os dados mostravam que a média de espera no Drive Thru dos restaurantes era muito alta. Em alguns casos, chegava a mais de 30 minutos. O benchmark global do Burger King nos dizia que o aceitável era uma espera de 2 minutos e 45 segundos entre o pedido e a saída.
- Foram atrás da tecnologia! Descobriram, então, que poderiam instalar um sensor no piso capaz de cronometrar o tempo que o carro fica parado em cada estação, com relatórios em tempo real sobre cada restaurante. Com isso, incluíram essa pauta nos call com os gerentes para monitorar diariamente. Chegaram a fazer um ranking com a unidade de menor e maior tempo para que a pressão do grupo acelerasse a mudança. O plano de ações começou a trazer resultados. O tempo melhorou em mais de 50%. Mas ainda tinham espaço para fazer melhor.
 - “ Organizar e reorganizar todas as atividades da empresa: sempre que o mercado e/ou o ambiente onde atua exigir; Reduzir ao mínimo o tempo necessário para realizar uma tarefa; Tecnologia: Nos dias atuais, a tecnologia é outra grande aliada dos líderes no processo de aplicação.” (CHIAVENATO, 2010)
 - ✓ É importante comparar os resultados com os da concorrência, buscar melhoria e a informação necessária aliada a tecnologia.

10. Conclusão

Nota-se, portanto, a importância dos processos gerenciais para que as empresas lidem com problemas e possam solucioná-los de maneira bem sucedida. A partir das observações feitas, entende-se, então que, a OSM e a gestão empresarial foram fundamentais para a realização desse processo.

A empresa BK adotou um procedimento para obter soluções de seus problemas. Não significa que todas as empresas que adotarem esses procedimentos terão os mesmos resultados. Mas as hipóteses estão lançadas para que outras pessoas estudem em outras organizações, com base nesse mesmo foco. Podendo, então, construir uma hipótese que seja aplicada a todas as empresas.

REFERÊNCIAS

Como o Burguer King usa tecnologia, gestão e disciplina para gerar um crescimento consciente. <https://endeavor.org.br/estrategia-e-gestao/como-o-burger-king-usa-tecnologia-gestao-e-disciplina-para-gerar-um-crescimento-consistente/>. Relatório de impacto, 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. Iniciação a sistemas, organização e métodos. Barueri, SP: Manole, 2010.

Gestão empresarial: o que é, como aplicar e quais os benefícios. <https://blog.bling.com.br/>. Bling, 2020.