



ESTUDO DE CASO

» Para que um(a) empresário(a) possa aprender com o exemplo de outras empresas, o importante não é saber onde a empresa de sucesso chegou, mas como ela chegou. E é essa a missão do estudo de caso: explicar e demonstrar práticas que já foram testadas e aprovadas por empresários (as) na resolução de problemas empresariais.



LANCHONETE TEDESCO ALIMENTAÇÃO FORA DO LAR

Como melhorar processos e produtos no setor de alimentação?

Conheça a história da lanchonete de uma rodoviária da Bahia que se certificou na NBR 15635:2008 e passou a fornecer para hospitais da região.



MPE Brasil
PRÊMIO DE COMPETITIVIDADE
PARA MÍCRO E PEQUENAS EMPRESAS

SEBRAE

MBC
MOVIMENTO BRASIL COMPETITIVO

GERDAU

FNQ FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE
EXCELÊNCIA EM GESTÃO

Empresa vencedora do Prêmio MPE Brasil 2015

INTRODUÇÃO

Conheça a história da empresa e o dilema que ela enfrentou antes de conseguir sucesso com os negócios.

Criada em 1991, a Lanchonete Tedesco funciona na rodoviária de Santo Antônio de Jesus, na Bahia. A empresa chegou a ter quatro filiais, mas decidiu focar apenas no terminal rodoviário para melhorar a qualidade de sua empresa.

Para o empresário Melentino Tedesco, as empresas que servem lanches assados têm dificuldade com a prática alimentar. Geralmente, os alimentos ficam expostos por muito tempo, podendo passar do prazo adequado para consumo. Esta questão incomodava o empresário Tedesco que, desde 2005, buscava a melhoria dos processos e produtos da empresa. Para isso, a empresa visitava feiras e conseguia encontrar novidades – mas nenhuma suficiente para mudar a qualidade da empresa de maneira consistente.

Foi só em 2014, com a Copa do Mundo, que veio uma oportunidade para Tedesco resolver seu dilema. O governo, em parceria com o Sebrae, mapeou empresas da área turística de vários estados para qualificação das empresas. A Lanchonete Tedesco, a princípio, não foi considerada uma empresa que ficava em área turística, mas o empresário insistiu e conseguiu ter sua empresa contemplada no projeto, o que poderia mudar definitivamente a empresa caso a Lanchonete Tedesco conseguisse concluir todo o acompanhamento e implantar melhorias em seus processos e produtos.

DILEMA EMPRESARIAL

Há muitos desafios na gestão de um negócio. No momento descrito acima, a empresa se deparou com o seguinte dilema.

CONTEXTO

O contexto é fundamental para compreender a dimensão do dilema e seu impacto, além de ser imprescindível para a tomada de decisão.

A busca por melhores processos para obter produtos de alta qualidade não é apenas um diferencial competitivo no setor de alimentação, mas uma necessidade. As empresas do ramo devem colocar a segurança dos clientes em primeiro lugar.

Nessa tarefa, as empresas podem contar com algumas ferramentas, como o Programa Alimentos Seguros (PAS). Desenvolvido por entidades do Sistema “S”, o PAS tem o objetivo de reduzir os riscos de contaminação dos alimentos. Ele atua no desenvolvimento de metodologias, conteúdos e na formação e capacitação de técnicos para disseminar, implantar e certificar ferramentas de controle em segurança de alimentos. As empresas da área de alimentos que participam do PAS são conscientizadas da importância de implementar a ABNT NBR 15635:2008, que trata dos requisitos de boas práticas higiênico-sanitárias e controles operacionais essenciais.

A adequação da empresa para obtenção da norma, no entanto, pode ser um processo complexo, exigindo alto comprometimento de todos os funcionários.

Como melhorar processos e produtos no setor de alimentação?



SOLUÇÃO DO DILEMA

Para resolver um problema empresarial, é possível adotar uma ou várias soluções, de diferentes áreas do conhecimento. Conheça as medidas adotadas para a resolução do dilema deste caso.

O objetivo de Tedesco, desde 2004, era melhorar os processos e produtos de sua lanchonete. Com a adesão ao projeto do governo com o Sebrae, a empresa teve uma oportunidade concreta de realizar as mudanças que não iriam apenas melhorá-la, mas torná-la apta a obter a certificação da NBR 15635:2008, que regulamentava os requisitos de boas práticas higiênico-sanitárias e controles operacionais essenciais nos serviços de alimentação.

Embora atuasse na rodoviária, espaço onde eram servidos lanches de baixo custo produzidos em um processo de baixa credibilidade, o empresário Tedesco teve visão e decidiu encarar o processo para a obtenção da certificação, que iria transformar radicalmente sua empresa.

Para adquirir e manter a certificação da NBR 15635:2008, a Lanchonete Tedesco, além de adequar a estrutura da empresa, teve que adotar a **metodologia** dos Procedimentos Operacionais Padrão (também conhecidos como POPs) de higiene e controle operacional.

Os POPs abrangiam quase todos os setores da empresa e eram executados diariamente. Por exemplo: a elaboração de lanches congelados e assados envolvia uma série de POPs. A produção do lanche começava a ocorrer à noite e ia até o horário da manhã do dia seguinte. Três máquinas davam o tom da produção: a máquina fermentadora, um superforno e o freezer turbo. Após a produção do alimento, ele era colocado na máquina fermentadora para paralisar a fermentação. Depois, o produto era congelado imediatamente no freezer turbo. Por fim, ocorria o

empacotamento à vácuo do produto na quantidade exata. Para o consumo: este alimento que teve fermentação paralisada era fermentado e assado. Após assado, a validade do alimento, que variava de acordo com o recheio, passava a contar.

Os POPs estavam sob a **responsabilidade** de duas nutricionistas. O **controle** era feito por meio de auditoria periódica para verificação da observância às normas técnicas. Como? As duas nutricionistas e uma técnica auditavam amostra de alimentos e os atendimentos de 2 a 3 vezes por dia. A auditoria verificava, por exemplo, se os produtos estavam embalados com o prazo de validade correto.

Além disso, para garantir a constante observância aos procedimentos, existia um grupo de responsáveis na Lanchonete Tedesco. Eles eram responsáveis pelos monitoramentos – diários e mensais – e também por elaborar planos de ação. Para se ter uma noção, eram preenchidas e monitoradas 39 planilhas por dia. Os cuidados com o *self service*, por exemplo, eram enormes, recebendo auditoria 3 vezes ao dia para mensuração da temperatura correta.

Os Procedimentos Operacionais Padrão tiveram **abrangência** em todos os setores da empresa, afetando, inclusive, a relação com os fornecedores. Por exemplo: era necessário que os fornecedores fizessem sanitização dos alimentos e utilizem boas máquinas para diminuir as possibilidades de contaminação. Caso os fornecedores não cumprissem os requisitos, a relação comercial era rompida. Afinal, a norma técnica estabelece um processo de controle desde o fornecedor até o momento que o produto sai para o cliente.

A prática também exigiu a **cooperação** e a integração de todos os setores da empresa. Essa prática permite que todos os alimentos entregues ao cliente obedeçam a um estrito controle de qualidade, o que dá previsibilidade em relação ao resultado e reduz drasticamente as queixas do cliente em relação ao produto – por se antecipar aos erros, a prática contém **proatividade**.

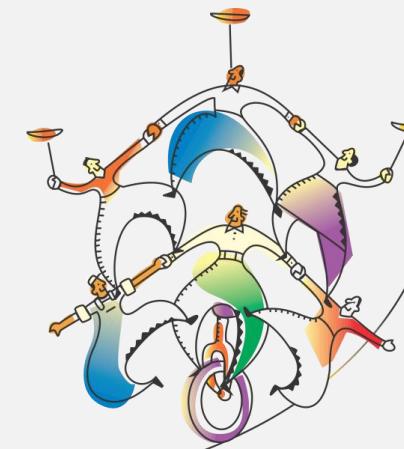
Como a NBR 15635:2008 era complexa, os funcionários tiveram que fazer várias adequações. Por exemplo: passaram a tomar banho antes de iniciar o trabalho, não podiam ir para casa com os uniformes, deviam lavar as mãos em pia específica para higienização e o sabão utilizado tinha alta concentração. Para o **refinamento** da prática, os funcionários que não se adequaram à nova cultura organizacional da empresa foram desligados. O objetivo era tornar os processos relativos à norma automatizados.

A adequação à Norma Técnica é **coerente** com a missão da empresa, que é “produzir e comercializar lanches e refeições saborosos, com qualidade, segurança alimentar e rapidez, através de funcionários qualificados, seguindo as normas e padrões legais, superando as expectativas dos clientes”. Também está **relacionada** à visão da empresa, que é ser a empresa mais desejada de refeições e lanches rápidos, sendo referência regional.

No processo total de adequação da empresa até sua normalização, o Sebrae auxiliou com 70% do subsídio para o investimento com a consultoria – que iria apoiar nas adequações da empresa –, a compra da certificação da ABNT e a auditoria da ABNT. O processo durou cerca de 14 meses. Houve dificuldade e alto investimento, mas também alto comprometimento da Lanchonete Tedesco. Na região em que atuava, ninguém possuía normas técnicas. Assim, para ter sucesso com a adequação à norma, Tedesco também foi a Brasília e a São Paulo para realizar pesquisas de benchmarking nas empresas já certificadas.

No processo, a lanchonete virou restaurante e, em pouco tempo, estava fornecendo refeições para hospitais da região, fazendo delivery para empresas e sendo referência para as empresas que organizavam eventos.

O sucesso permitiu a **continuidade** da prática, o que fez com que a Lanchonete Tedesco mantivesse sua certificação. Em 2015, a alta qualidade da empresa levou à sua premiação como vencedora nacional do Prêmio MPE Brasil 2015, na categoria Serviços de Turismo.



MPE Brasil
PRÊMIO DE COMPETITIVIDADE
PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

A Lanchonete Tedesco foi vencedora nacional do Prêmio MPE 2015 na categoria Serviços de Turismo.

FECHAMENTO

Conheça as lições aprendidas pela empresa protagonista e seus futuros desafios e perspectivas.

Tedesco entende que a normalização deu legitimidade à empresa. A Lanchonete passou a ser a única empresa da rodoviária em que atuava que possuía certificação na NBR 15635:2008.

Como consequência da melhoria da qualidade dos produtos, a satisfação do cliente aumentou. O empresário Tedesco entende que a normalização é um diferencial competitivo, que permite que sua lanchonete forneça para empresas e hospitais, e não apenas para os frequentadores da rodoviária. Isso compensa a perda de clientes ocasionada por lanchonetes que vendem os lanches a preços menores.

O empresário também sabe que possuir a certificação na norma técnica não é suficiente: é preciso sempre buscar formas de inovar e atrair clientes. Com alimentos seguros, Tedesco tem confiança, por exemplo, para oferecer alimentação de qualidade para alunos de escolas, diversificando sua clientela e minimizando efeitos da crise econômica.

QUESTÕES

Leia as perguntas abaixo e faça uma reflexão sobre as informações apresentadas neste estudo de caso.

- >> Qual a importância de missão, visão e valores para a empresa?
- >> Quais foram os elementos-chave para o sucesso da prática?
- >> O que a empresa pode fazer para obter melhores resultados?
- >> Identifique as 10 características de uma boa prática da FNQ e discuta a relevância desses aspectos para a prática da empresa: metodologia, responsabilidade, controle, abrangência, continuidade, refinamento, coerência, cooperação, proatividade e inter-relacionamento.

FICHA TÉCNICA

INFORMAÇÕES DO CASO

TÍTULO Como melhorar processos e produtos no setor de alimentação?
O caso da Lanchonete Tedesco

RESUMO Estudo de caso da empresa vencedora do Prêmio MPE 2015, na categoria Serviços de Turismo.

AUTORIA Tajla Medeiros

IDIOMA Português

DATA DE PUBLICAÇÃO Outubro/2016

INFORMAÇÕES DA EMPRESA PROTAGONISTA

RAZÃO SOCIAL Lanchonete e Restaurante Tedesco

NOME FANTASIA Lanchonete e Restaurante Tedesco

CIDADE/UF Santo Antonio de Jesus/BA

SETOR Comércio

SEGMENTO Alimentação

FUNDAÇÃO 1991

Nº DE FUNCIONÁRIOS 60