



ENXUGUE SUA EMPRESA E LUCRE MAIS

ALIMENTAÇÃO FORA DO LAR

7 DICAS PARA ELIMINAR DESPERDÍCIOS
E ENTREGAR MAIS VALOR AO SEU CLIENTE



**Enxugue sua empresa e lucre mais –
Alimentação Fora do Lar**
7 dicas para eliminar desperdícios e
entregar mais valor ao seu cliente

© 2016. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae

Todos os direitos reservados

A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação dos direitos autorais (Lei nº 9.610/1998).

Informações e contatos

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae

Unidade de Atendimento Setorial – Serviços

SGAS 605 – Conjunto A – CEP: 70200-904 – Brasília/DF

Telefone: (61) 3348-7474/7718

www.sebrae.com.br

Presidente do Conselho Deliberativo Nacional

Robson Braga de Andrade

Diretor-Presidente

Guilherme Afif Domingos

Diretora Técnica

Heloisa Regina Guimarães de Menezes

Diretor de Administração e Finanças

Vinicius Lages

Unidade de Atendimento Setorial – Serviços

Gerente

André Spínola

Gerente Adjunta

Ana Clévia Guerreiro

Conteudista

Lara Chicuta Franco

Equipe Técnica

Manoela Cordeiro

Apoio Técnico

Rubilar Toniazzo

Unidade de Comunicação

Gerente

Fernando Bandeira

Gerente Adjunta

Joana Bona

Editoração

Lorena Ortale

Revisão Ortográfica

Discovery – Formação Profissional Ltda. – ME

Projeto Gráfico e Diagramação

IComunicação

SU MÁ RIO

- 6 **Introdução**
- 9 **Defeitos**
- 11 **Excesso de produção**
- 13 **Estoque**
- 15 **Espera**
- 17 **Transporte**
- 19 **Movimentação**
- 20 **Processamento**
- 22 **Conclusão**
- 23 **Glossário de termos *lean***



INTRODUÇÃO

RESULTADOS FINANCEIROS POSITIVOS É o que toda empresa visa, certo? Seja em tempos prósperos, seja em tempos de crise, a busca pela melhor rentabilidade é incessante. E todo empresário sabe que uma das maneiras de melhorar o lucro do seu negócio é aumentar o faturamento, mantendo os gastos no mesmo patamar.



Mas, se está difícil aumentar o faturamento, o que fazer?

As notícias são boas! Sim, é possível aumentar o lucro do seu negócio mesmo sem aumentar o faturamento!

Para tanto, é necessário trabalhar o terceiro elemento da equação, ou seja, os custos e as despesas, como, por exemplo, ingredientes, insumos, energia elétrica, salários e encargos, materiais de escritório etc. Se os gastos diminuírem, ainda que o faturamento se mantenha, o lucro aumentará!

Contudo, é preciso fazer isso com muita atenção e estratégia. Decisões aleatórias, como cortes de pessoal e diminuição na qualidade do produto, podem até reduzir custos, assim como pressionar fornecedores nas condições de pagamento e margem, mas elas provavelmente impactam também a entrega de valor ao cliente, e de maneira negativa, resultando em queda do faturamento.

Desse modo, diminuir gastos parece complicado, mas há como facilitar esse processo. E esse é justamente o objetivo desta publicação: **apoiar**

sua empresa na identificação e na eliminação de desperdícios (gastos desnecessários), para diminuir os custos, torná-la mais “enxuta”, eficaz e competitiva, e entregar mais valor ao cliente!

Desperdícios geram custos e tomam tempo, além de **não agregarem valor** ao que está sendo produzido, do ponto de vista do cliente. Portanto, devem ser eliminados!



Considere como produção não só bens e produtos, mas também serviços e informações!

Empresa enxuta, mentalidade enxuta, filosofia *lean* e *lean thinking* são sinônimos de uma filosofia de gestão empresarial que nasceu do Sistema Toyota de Produção,¹ que identificou sete desperdícios da produção:

1. **Defeitos;**
2. **Excesso de produção;**
3. **Espera;**
4. **Transporte;**
5. **Movimentação;**
6. **Processamento;**
7. **Estoque.**



¹ Sistema de produção desenvolvido no Japão pela indústria automobilística Toyota, no fim dos anos 1940, que aumenta a produtividade e a eficiência, e está baseado em dois pilares: melhoria contínua e respeito pelas pessoas.

Embora esses desperdícios tenham sido identificados na produção de automóveis, eles valem para outros tipos de negócios!



A filosofia *lean* pode transformar sensivelmente a realidade das Micro e Pequenas Empresas. Ela cria oportunidades para a melhoria da gestão, além de aumentar e fortalecer o comprometimento de seus profissionais.

Entregue a melhor experiência ao cliente e reduza o que não agrega valor.



As próximas páginas ensinarão como identificar os desperdícios nos restaurantes, nas pizzarias, nas lanchonetes, nos *food trucks*, nas pastelarias, nos bares e nas demais empresas de Alimentação Fora do Lar, entender suas possíveis causas e como eliminá-los ou reduzi-los.

Esse é um primeiro passo para implantar a mentalidade de empresa enxuta no seu negócio! No final da publicação, há um glossário de termos *lean*, que aparecem ao longo do texto, destacados em verde.

DEFEITO É TUDO O que, durante sua produção, resulta em algo problemático – com erro ou defeituoso –, bem como o retrabalho e os recursos utilizados no novo processamento do substituto.



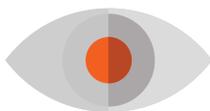
Exemplos:

- ▶ Pedidos dos clientes servidos com itens faltantes ou errados;
- ▶ Serviço de atendimento inadequado;
- ▶ Manipulação dos alimentos de forma errônea;
- ▶ Informação incompleta ou equivocada dos pedidos;
- ▶ Custos de investigação sobre a insatisfação do cliente.

Produtos, serviços e informações de baixa qualidade ou com defeitos geram mais custos para a empresa devido ao retrabalho. Afinal, serão exigidos mais tempo de profissionais, mais tempo de equipamentos e programação da produção, mais materiais e ingredientes, além da necessidade de gestão dos produtos descartados.

DE FEI TOS

**Olhe para o negócio
como um todo,
e não apenas para
um setor isolado
da empresa!**



Possíveis causas:

- ▶ Processos deficientes;
- ▶ Fraco controle dos processos;
- ▶ Falhas na especificação dos produtos ou serviços;
- ▶ Baixa qualificação dos profissionais;
- ▶ Baixa qualidade dos ingredientes e materiais.

Para reduzir os desperdícios decorrentes de defeitos:

- ▶ *Defina fichas técnicas para cada produto ou prato;*
- ▶ *Planeje bem a produção e o estoque;*
- ▶ *Padronize algumas atividades*
- ▶ *Estabeleça processos eficientes e crie listas de verificação para facilitar o entendimento e o monitoramento pelos funcionários;*
- ▶ *Faça gestão visual dos processos (**kanban**);*
- ▶ *Projete medidas de prevenção a defeitos;*
- ▶ *Busque sempre a **melhoria contínua** dos processos.*

EXCESSO DE PRODUÇÃO



EXCESSO DE PRODUÇÃO OU

superprodução é produzir demais ou bem antes do necessário, em relação ao processo seguinte ou à realidade do mercado.

Exemplos:

- ▶ Adiantar muito o trabalho, como o pré-preparo de alimentos, sem que a próxima etapa do processo absorva em ritmo equivalente;
- ▶ Excesso de alimentos servidos nos pratos *à la carte* e *self-service*;
- ▶ Produzir para fazer estoque, mesmo sem ter previsão de demanda;
- ▶ Exagerar na prestação do serviço, produzindo muito mais do que o cliente queria, gerando sua insatisfação;
- ▶ Excesso de produtos perecíveis preparados e expostos para venda;
- ▶ Desperdício de alimentos (na produção ou descarte pelo cliente).

O fato de uma empresa produzir mais do que consegue vender é considerado desperdício, pois tempo e recursos (materiais, ingredientes,

equipamentos e pessoal) estão sendo alocados muito previamente ao necessário, gerando estoques excessivos, que implicam mobilização de ativos. A superprodução pode ser a pior forma de desperdício, pois contribui diretamente para que as demais ocorram.



Produza só o necessário, quando é preciso, sem desperdício!

Possíveis causas:

- ▶ Capacidade excessiva de equipamentos ou de pessoal;
- ▶ Falhas no planejamento de produção ou do cardápio;
- ▶ Não utilização de fichas técnicas dos alimentos.
- ▶ Excesso de produtos pré-preparados;
- ▶ Falta de padrão dos alimentos produzidos.

Para reduzir os desperdícios de excesso de produção:

- ▶ *Planeje a produção conforme a demanda real, não para o estoque;*
- ▶ *Padronize algumas atividades;*
- ▶ *Adeque a quantidade oferecida ao cliente conforme o interesse dele. Utilize estatísticas de vendas e outras para orientar mais precisamente;*
- ▶ *Aplique os recursos certos, na quantidade exata, no tempo necessário e no local determinado (**just-in-time**);*
- ▶ *Estabeleça indicadores e monitore-os com frequência;*
- ▶ *Crie ferramentas que facilitem o controle e a gestão visual dos processos (**kanban**).*

ES TO QUE

SÃO CONSIDERADOS DESPERDÍCIOS OS estoques excessivos de produto final, de ingredientes e demais materiais.

Exemplos:

- ▶ Estoque exagerado de ingredientes ou outros materiais;
- ▶ Estoque de produtos pré-preparados entre as etapas de processamento;
- ▶ Pedidos acumulados para serem preparados em lotes, como um número mínimo de hambúrgueres antes de aquecer a chapa, ou de sucos antes de ligar o liquidificador;
- ▶ Informação importante não compartilhada e que prejudica processos posteriores, como a solicitação do cliente para retirar algum ingrediente que não lhe agrada.

Quando se compra demais (além da capacidade de produção ou venda), ou se produz demais (além da capacidade de venda), os produtos se acumulam e formam estoques excessivos, que podem, eventualmente, ser perdidos por validade, armazenagem inadequada ou qualquer outro motivo. Além de implicar aumento de custos, o estoque demasiado exige maior espaço de armazenagem e esforço de gestão.



**Estoque excessivo
significa dinheiro parado!**

Possíveis causas:

- ▶ Produção excessiva de alimentos ou pré-alimentos;
- ▶ Produção desequilibrada entre os itens que compõem os pratos;
- ▶ *Lead time* alto (tempo entre o pedido e a entrega do produto);
- ▶ Lotes de produção muito grandes;
- ▶ Processo demorado de requisição de ingredientes e materiais;
- ▶ Padrões exagerados de compras determinados pela gerência, sem base em estatísticas ou outros parâmetros baseados na demanda/utilização;
- ▶ Procedimentos inadequados para conferência e controle da qualidade, validade e quantidade dos ingredientes.

Para reduzir os desperdícios de estoque:

- ▶ *Planeje cuidadosamente o cardápio, as compras e a produção, de maneira que elas aconteçam com eficiência e conforme a demanda (sistema puxado);*
- ▶ *Tenha estatísticas confiáveis de vendas e controle de estoque, a fim de ajustá-las;*
- ▶ *Mantenha o estoque no menor nível possível, em todas as etapas do processamento;*
- ▶ *Gestão visual do nível adequado de (kanban);*

A ESPERA, COMO DESPERDÍCIO, é a ociosidade ou o tempo que os profissionais, os clientes ou os equipamentos têm que esperar pela próxima ação.

Exemplos:

- ▶ Espera por utensílios ou equipamentos para poder trabalhar;
- ▶ Equipe da cozinha aguardando o pedido chegar, que demora pelas interrupções no trajeto do garçom;
- ▶ Garçons esperando para retirar o prato, pois o espaço de entrega é restrito;
- ▶ Clientes aguardando lugar disponível, pois as mesas estão desocupadas, mas sujas;
- ▶ Atraso no transporte das compras;
- ▶ Falta de ingredientes;
- ▶ Equipamentos parados por manutenção não programada.

O tempo que as pessoas ou os equipamentos ficam desnecessariamente ociosos ou são obrigados a esperar pela próxima ação é considerado desperdício. Essa improdutividade impacta negativamente os custos da empresa e deve ser evitada.

O **fluxo contínuo** em um processo minimiza consideravelmente a espera.

**Os recursos são limitados,
mas as oportunidades de
melhoria são infinitas!**



ES PE RA



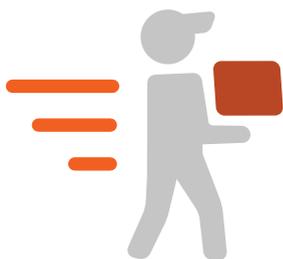
Possíveis causas:

- ▶ Falta de planejamento da produção;
- ▶ Processos **desnivelados** entre si;
- ▶ Profissionais em demasia;
- ▶ Profissionais ou equipamentos com capacidades reduzidas;
- ▶ Falta ou atraso de ingredientes e produtos;
- ▶ **Fluxo de valor não está contínuo.**

Para reduzir os desperdícios de espera:

- ▶ *Planeje melhor a disponibilidade de ingredientes, insumos, pedidos, informações e demais recursos;*
- ▶ *Faça o **mapeamento do fluxo de valor**;*
- ▶ *Planeje os processos para acontecerem em um **fluxo contínuo**, em itens únicos ou pequenos lotes;*
- ▶ *Considere a pré-produção de alimentos, quando possível;*
- ▶ *Trabalhe as atividades possíveis de serem realizadas paralelamente, não apenas em série;*
- ▶ *Balanceie as cargas de trabalho;*
- ▶ *Agilize o tempo entre o pedido feito pelo cliente e a solicitação na cozinha.*

TRANSPORTE



O DESPERDÍCIO NO TRANSPORTE é caracterizado pelos movimentos desnecessários ou ineficientes de insumos, utensílios, equipamentos ou informações.

Exemplos:

- ▶ Pedidos enviados para o local errado;
- ▶ Insumos entregues no momento equivocado;
- ▶ Trajeto de preparação ou de entrega do pedido maior que o necessário, pela grande distância ou rota mal planejada;
- ▶ Garçom que realiza trajeto mais longo que o necessário, com pausas ou lentidão;
- ▶ Embalagem inadequada para entregas (*delivery*);
- ▶ Acondicionamento impróprio dos alimentos nos *food trucks*, considerando a restrição de infraestrutura;
- ▶ Ingredientes trazidos de localidades distantes, quando há fornecedores locais.

Se clientes, profissionais, equipamentos, insumos, utensílios, pedidos ou qualquer outro recurso é movimentado de um local para outro, desnecessariamente ou de maneira ineficiente, cria-se o desperdício de transporte. A situação pode ser piorada, considerando que no transporte dos alimentos pode haver perdas e danos. Nada disso **entrega valor** ao serviço que está sendo prestado ao cliente.

**Entregue o que é preciso,
onde e quando for
preciso!**



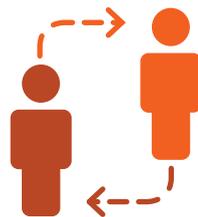
Possíveis causas:

- ▶ Trajetos ou processos ineficientes;
- ▶ Fornecedores distantes;
- ▶ Disposição ineficiente dos equipamentos, insumos disponibilizados ou profissionais.

Para reduzir o desperdício de transporte:

- ▶ *Desenvolva um layout aproximando as diversas fases do processamento do pedido, de modo a facilitar o estabelecimento de um **fluxo contínuo** da produção;*
- ▶ *Identifique bem os ingredientes, materiais e locais dos equipamentos, para facilitar suas localizações;*
- ▶ *Ingredientes, insumos e equipamentos devem estar posicionados perto dos profissionais para agilizar a execução do trabalho.*

OS MOVIMENTOS DESNECESSÁRIOS DOS profissionais, ao executar tarefas, são considerados desperdícios.



Exemplos:

- ▶ Procurar por ingredientes ou pedidos, dada a falta de organização ou a inadequada identificação;
- ▶ Movimentos corporais desnecessários, como flexionar, elevar ou abaixar para alcançar insumos ou utensílios;
- ▶ Deslocamento excessivo dos profissionais da cozinha para executar suas atividades durante a preparação dos alimentos, quando os ingredientes, os equipamentos e os utensílios estão afastados uns dos outros;
- ▶ Deslocamento do cliente pelo salão para ler o cardápio, fazer seu pedido, pegar os alimentos, consumi-los e pagar.

MOVIMENTAÇÃO

O desperdício de movimentação atrasa o trabalho e interrompe o **fluxo** de atividades. Além de implicar, muitas vezes, mais custos, resultam também em baixa eficiência e desempenho enfraquecido dos profissionais.

**Ganhe eficiência,
aumente o
desempenho e
corte custos!**



Possíveis causas:

- ▶ *Layout inadequado de móveis, equipamentos ou distribuição de setores na cozinha ou no salão;*
- ▶ *Ambiente de trabalho desorganizado;*
- ▶ *Instruções não padronizadas ou incompreendidas;*
- ▶ *Fluxo do processo não muito claro.*

Para reduzir o desperdício de movimentação:

- ▶ Mantenha o ambiente de trabalho sempre limpo e organizado, apenas com os materiais e os equipamentos necessários para o processo;
- ▶ Descarte tudo o que não for útil para aquela área (5S);
- ▶ Analise todas as movimentações – como o trajeto dos alimentos durante sua preparação e entrega ao cliente, os deslocamentos dos profissionais durante o processamento (faça um **diagrama espaguete**) e os movimentos corporais dos clientes e dos profissionais – e entenda se elas são necessárias e/ou excessivas;
- ▶ Todas as movimentações desnecessárias devem ser reduzidas ou eliminadas, e as necessárias, porém excessivas, devem ser revistas para se tornarem mais práticas e ágeis para os profissionais e clientes;
- ▶ A reorganização do ambiente e o redesenho dos processos para criar **fluxos contínuos** podem ajudar significativamente.

PRO CES SA MEN TO

DESPERDÍCIOS DE PROCESSAMENTO SÃO aqueles resultantes de processos que **não agregam valor**, sejam eles realizados pelos profissionais, sejam eles realizados pelos equipamentos.

Exemplos:

- ▶ Atividades extras realizadas durante a produção que não aumentam a qualidade do produto;
- ▶ Serviços prestados além do solicitado pelo cliente, com custos e sem reconhecimento/satisfação do comprador;
- ▶ Utilização de equipamentos defasados ou sem manutenção preventiva;

- ▶ Excesso de detalhe ou refinamento na preparação dos alimentos que não agrega valor;
- ▶ Falta de controle da temperatura ideal dos produtos para seu preparo;
- ▶ Falha na limpeza das carnes ou hortifrútis;
- ▶ Custos de vendas perdidas, como a carne que foi solicitada pelo cliente para ser no ponto e é feita bem-passada.

É importante conhecer seu cliente e saber o que ele deseja. Superar sua expectativa é válido e desejável. Entretanto, é essencial ponderar o custo/benefício do esforço que será empreendido, considerando a satisfação e o reconhecimento que ele terá por isso. Os procedimentos adicionais devem **agregar valor** ao que se entregará ao cliente; caso contrário, devem ser dispensados.



**Entregue
mais valor
ao cliente!**

Possíveis causas:

- ▶ Incompreensão das expectativas do cliente;
- ▶ Falha na especificação do produto ou serviço;
- ▶ Instruções não padronizadas ou incompreendidas;
- ▶ Alterações constantes nos processos.

Para reduzir os desperdícios de processamento:

- ▶ *Analise criteriosamente todos os processos;*
- ▶ *Identifique as atividades que afetam negativamente a produtividade e o custo de produção;*
- ▶ *Elimine ou reduza o impacto dessas atividades.*

CON CLU SÃO

Resolva o problema dos desperdícios completa e permanentemente!



PARA QUE OS DESPERDÍCIOS sejam efetivamente eliminados ou reduzidos, é preciso:

- ▶ Identificá-los;
- ▶ Mensurá-los para entender seu tamanho e impacto;
- ▶ Determinar Planos de Ação para sua redução/eliminação;
- ▶ Designação de responsável por implementar o plano.

Processos que asseguram a qualidade e são eficazes desde a primeira vez, dão resultado: clientes satisfeitos, mais segurança dos clientes e dos profissionais e maior lucratividade!



Para saber mais sobre como aumentar a produtividade da sua empresa e implantar a filosofia *lean*, procure o Sebrae!

GLOSSÁRIO DE TERMOS LEAN

- ▶ **5S** – processo que visa manter as áreas de trabalho sistematicamente limpas e organizadas, e contempla as etapas de separar, organizar, limpar, padronizar e manter;
- ▶ **Diagrama espaguete** – diagrama do caminho percorrido pelo transporte de materiais ou movimentação de profissionais (o desenho, geralmente, se parece com um prato de espaguete);
- ▶ **Fluxo contínuo** – sequência dos processos de maneira puxada, não empurrada, sem interrupções

desnecessárias. A produção movimenta um item por vez (ou um lote pequeno) pelas várias etapas do processamento, de maneira contínua, com a realização apenas do que é necessário para a etapa seguinte;

- ▶ **Just-in-time** (na hora certa) – prover o processo ou a entrega final com o produto ou serviço correto, na quantidade exata, no tempo certo;
- ▶ **Kanban** – indicador visual que auxilia o controle e a gestão dos processos, buscando que todos entendam a situação real e que a produção aconteça conforme o esperado;
- ▶ **Mapeamento do fluxo de valor** – representação gráfica dos processos, incluindo os fluxos de material e de informação, para atender o cliente, do pedido à entrega do produto ou serviço;
- ▶ **Melhoria contínua** – busca incessante por melhorar os processos e entregar mais valor ao cliente;
- ▶ **Nivelamento** – balanceamento de trabalho, para equilibrar volume e variedade, entre profissionais e equipamentos em um intervalo de tempo;
- ▶ **Sistema puxado** – a atividade seguinte demanda da etapa anterior e puxa a produção, ditando seu ritmo, ao contrário de um sistema de produção empurrada (processamento em grandes lotes, em ritmo máximo, com base em previsões de demanda, empurrando o produzido para as etapas seguintes, desconsiderando o ritmo de trabalho delas);
- ▶ **Valor não agregado** – parte do processo pela qual o cliente não pagaria.





*Serviço Brasileiro de Apoio às
Micro e Pequenas Empresas*

*www.sebrae.com.br
0800 570 0800*