



Trabalhamos com empresas de refeições coletivas em 13 países, em 4 continentes. Nos últimos anos as empresas de refeições coletivas, no mundo todo, baixaram gradativamente o preço real de venda de refeições, para ganhar novos contratos e manter os já existentes. Os Resultados Operacionais (EBITDA) baixaram em relação aos resultados que se obtinha há alguns anos.

Com a redução no preço de venda, se as empresas de refeições coletivas continuarem com o mesmo modelo de gestão, a mesma estrutura organizacional e os mesmos custos, o EBITDA será cada vez menor, gerando tendência a lucros decrescentes, afetando os acionistas, a competitividade da empresa no mercado e seu futuro.

Pode-se tomar uma série de medidas: substituir produtos por outros mais econômicos, fazer acordos com fornecedores etc..., mas a principal vantagem competitiva de cada empresa será a qualidade da sua gestão e a sua capacidade de estar continuamente incorporando novas ideias de gestão, que tragam continuas reduções de custos e reduções

no tempo que cada funcionário utiliza na execução de suas tarefas, administrativas ou operacionais.

O modelo de gestão que a maioria das empresas utiliza atualmente é definido pela administração central e passado a todos funcionários, que têm que segui-lo. Normalmente as empresas controlam os resultados, mas não acompanham se as técnicas de gestão foram utilizadas ou não.

Dentro da nova realidade do mercado, as Empresas de Refeições Coletivas necessitam de um modelo de gestão que leve a uma melhoria contínua na gestão, reduzindo os custos, para compensar internamente o que a empresa está perdendo externamente no preço de venda. Com isso podemos reverter a tendência a obter lucros decrescentes. Nesse modelo dinâmico, necessitamos a contínua colaboração de todos os funcionários, de todos os níveis hierárquicos da empresa.

Se você acha impossível transformar funcionários que são cumpridores de comandos em funcionários que tenham espírito crítico para avaliar os passos do seu próprio trabalho e sugerir mudanças, você vai ter uma surpresa.

Algumas recomendações para o Projeto de Melhorias Contínuas de Gestão:

a) Patrocinador do Projeto

O Presidente deve ser o patrocinador do Projeto de Melhorias Contínuas de Gestão. Deve falar com todos os funcionários, via WEB, pelo menos uma vez por mês, mesmo que seja por alguns minutos apenas.

Na primeira vez, quando lançar o Projeto de Melhorias Contínuas de Gestão deve explicar o que está acontecendo no mercado e que a empresa precisa da participação de cada um. Diga que a empresa vai valorizar cada vez mais as pessoas que forem capazes de melhorar o seu trabalho. Elas poderão receber prêmios em dinheiro, ser promovidas, ter seu nome divulgado para todos os outros funcionários etc..

Nas outras vezes, fale como está avançando o projeto de melhorias, indique pontos positivos e pontos em que a

empresa deseja receber mais sugestões. Fale de novos contratos, de futuro, de fatos que unam numa só equipe os funcionários e a empresa, com o objetivo de trabalhar da maneira mais eficiente possível, eliminando todos os velhos paradigmas de gestão

b) Análise das sugestões

Crie um site para receber sugestões de seus funcionários e divulgar as ideias aprovadas e seus autores. Encaminhe as sugestões aos diretores, gerentes ou supervisores, em cujas áreas cada sugestão pode ser aplicada. Eles analisarão as sugestões e as escolhidas deverão ser implantadas por eles mesmos.

c) Valorize as pequenas ideias e as implante

A maior parte do incremento do EBITDA da empresa virá da soma de pequenas ideias de gestão. Os funcionários das empresas de alimentação, que utilizam nosso sistema nos diversos países, ao longo dos anos nos forneceram mais de 1200 ideias de gestão que melhoram o resultado de: Restaurantes de Empresas (B&I), Mandatos, Merenda Escolar, Alimentação/Nutrição Hospitalar, Centros de Distribuição, Cozinhas Cook&Chill, Compras, Supply Chain, Logística etc... Desse total de ideias, recebemos aproximadamente 20 sugestões mais significativas. Cada uma dessas 20 sugestões pode melhorar 5% ou mais o lucro líquido das empresas, ou seja, juntas elas podem dobrar o lucro atual. Mas o grande ganho vem da soma dessas centenas de pequenas ideias, que incluímos no nosso sistema, permitindo que empresas de refeições coletivas melhorem rapidamente os seus resultados. Solicite a inclusão de suas melhorias de gestão no software que você utiliza atualmente.

Os clientes que fizeram essas sugestões são empresas de refeições coletivas, que atuam no Brasil, em países com qualidade de gestão melhor que a do Brasil e em países com qualidade de gestão pior que a do Brasil. São empresas pequenas, médias e grandes. Utilizam nosso sistema, 3 das 6 maiores empresas de alimentação coletiva do mundo. Atualmente todas estão bastante ativas, implantando novos métodos de gestão, visando melhorar sua eficiência e eficácia.

d) Busque soluções em empresas de outros segmentos de mercado

Fizemos estudos buscando formas de aumentar a frequência de comensais nos restaurantes (B&I e Merenda Escolar) de nossos clientes. Estava muito difícil encontrar soluções viáveis, até que estudamos as formas que as redes

de fast food utilizam para aumentar a frequência de clientes em suas lojas. Quase nenhuma dessas formas se aplica diretamente aos comensais, mas com imaginação podemos adaptar algumas delas aos comensais de restaurantes de coletividades.

e) Implante as Novas Técnicas de Gestão

Normalmente o Supervisor de cada Área faz uma reunião mensal com o gerente de cada restaurante para estabelecer as metas de resultados. Aproveite essa oportunidade e faça um Contrato de Implantação de Novas Técnicas de Gestão, indicando que novas técnicas o gerente de cada restaurante deve incorporar a cada mês, para chegar aos resultados esperados. O seu sistema informático, que hoje controla os resultados, deve ser adaptado para, simultaneamente, controlar a aplicação dessas novas técnicas.

f) Sistema Informático

O Sistema Informático é um meio de implantar rapidamente em sua Empresa de Refeições Coletivas um novo modelo de gestão, com a melhor cultura de gestão possível, capaz de trazer, rapidamente, uma melhoria significativa no EBITDA e, conseqüentemente, no lucro da empresa.

O sistema informatizado não é apenas uma maneira de agilizar trabalhos dos funcionários. Busque que o sistema faça coisas que o ser humano não seja capaz de realizar. Por exemplo, desenvolvemos um processo automático de criação de menús, que utiliza conceitos de Inteligência Artificial e que é capaz de criar, automaticamente, menús para cada cliente, respeitando todos os requerimentos de cada contrato, com um custo pelo menos 6% mais baixo do que qualquer ser humano ou sistema do mercado é capaz de criar.

Quanto mais competitivo o mercado, menor a margem operacional e melhor a qualidade da gestão, pois qualquer deslize leva ao prejuízo. No Brasil a competição está aumentando, as margens estão diminuindo e, conseqüentemente, vamos avançar muito na qualidade de nossa gestão.

As empresas que iniciarem primeiro o processo de melhorias contínuas de gestão, terão uma grande vantagem competitiva sobre os seus concorrentes.

*Rubens Ruiz
Brand Brasil Consultoria e Informática
suporte@brandbrasil.com.br – Tel: (11) 3887-6861*

*FSMax Food Service Management Software
Filiais: França, Espanha, México, Chile – www.fsmax.com*