



ISSN: 2447-5580

Disponível em: <http://periodicos.ufes.br/BJPE/index>



Brazilian Journal of
Production Engineering

BJPE - Revista Brasileira de Engenharia de Produção



Campus São Mateus
UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO

ARTIGO ORIGINAL

OPEN ACCESS

PLANEJAMENTO E CONTROLE DAS OPERAÇÕES DE PRODUÇÃO E ATENDIMENTO AO CLIENTE: UMA ANÁLISE EM UM QUIOSQUE DE PRAIA

PLANNING AND CONTROL OF PRODUCTION OPERATIONS AND CUSTOMER SERVICES: AN ANALYSIS IN A KIOSK OF BEACH

Thomas Pereira Costa¹ & Rodrigo Ribeiro Oliveira^{2*}

¹ Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo *campus* Caraguatatuba.
thomaspcosta@gmail.com

² Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo *campus* São Paulo.
rodrigoriibeirosp@hotmail.com

ARTIGO INFO.

Recebido em: 04/09/2018

Aprovado em: 11/09/2018

Disponibilizado em: 10/10/2018

PALAVRAS-CHAVE:

Operações; planejamento e controle; demanda; programação.

KEYWORDS:

Operations; planning and control; demand; programming.

Copyright © 2018, Cota & Oliveira. Esta obra está sob uma Licença Creative Commons Atribuição-Uso.

*Autor Correspondente: Thomas Pereira Costa.

RESUMO

Em qualquer organização, que busca o êxito, é fundamental o planejamento e o controle de operações de produção e de atendimento ao cliente, de modo que a elaboração das atividades resultem na diminuição de custos, otimização dos recursos, tempo de produção, controle da eficiência dos resultados e alteração do projeto, quando necessário. Dessa forma, este trabalho teve como objetivo diagnosticar as práticas de planejamento e de controle existentes em um quiosque de praia. Adota-se, neste trabalho, uma pesquisa de natureza aplicada, com abordagem qualitativa, de pesquisa exploratória, com procedimento de estudo de caso. Observou-se que o quiosque não dispõe de nenhum método que auxilie na gestão das operações, para tanto foi sugerida a implantação de um sistema de comanda eletrônica. Os benefícios de se utilizar esta tecnologia vão desde melhorar o atendimento até otimizar os

processos da equipe e do quiosque, melhorando o controle, resultando em economia de tempo e dinheiro e, ainda, evitando perdas e fraudes. Tal tecnologia possibilita uma redução do tempo de operação de aproximadamente 30%. Os resultados contribuem para que o quiosque de praia estudado melhore suas atividades de atendimento aos clientes, além de produzir os produtos solicitados com maior eficiência e sem desperdício de tempo.

ABSTRACT

In any organization that seeks success in the business, it is fundamental to plan and control production operations and customer service, so that the elaboration of activities will result in cost reduction, optimization of resources, production time, control of the efficiency of the results and alteration of the project, when necessary. Thus, this work had as objective to diagnose the planning and control practices existing in a beach kiosk. We adopt, in this work, a research of an applied nature, with qualitative approach, of exploratory research, with case study procedure. It was observed that the kiosk does not have any method that assists in the management of operations, so it was suggested the implementation of an electronic control system. The benefits of using this technology range from improving service to optimizing team and kiosk processes, improving control, resulting in time and money savings while avoiding loss and fraud. Such technology enables a reduction in operating time of approximately 30%. The results contribute to the studied beach kiosk improving its customer service activities, in addition to producing the requested products with greater efficiency and without wasting.

Citação (APA): Costa, T. P. & Oliveira, R. R. (2018). Planejamento e Controle das Operações de Produção e Atendimento ao Cliente: Uma Análise em um Quiosque de Praia. *Brazilian journal of production engineering*. 4(3): 112-131.

INTRODUÇÃO

As empresas, em geral, apresentam grandes variações mercadológicas e se deparam com a necessidade de estarem preparadas para responder, rapidamente, às exigências do mercado. Sendo assim, planejar, programar e controlar os processos de operações de uma atividade que contribui para o êxito empresarial se apresenta relevante.

Dentro destes processos de operações está a habilidade de conciliar os insumos e ou recursos disponíveis, que incluem: matéria-prima, recursos humanos, equipamentos e instalações, materiais e serviços.

Ao considerar o comércio de quiosque de praia, dentro de um senso comum de estudo, é correto afirmar sobre um mercado cada vez mais promissor, no qual a cidade de Caraguatatuba se apresenta listada como 14º lugar preferido dos brasileiros no verão (BRASIL, 2016).

Com uma extensão de 1,5 km, a praia de Martim de Sá possui uma das melhores estruturas da região em beira mar, contando com 14 quiosques de praia.

O quiosque tem que prever a demanda de clientes, tendo em vista que ao longo do ano esta passa por variações, uma vez que seu principal pico de vendas é apresentado no verão. Portanto, se torna necessária a aplicação do planejamento e o controle das operações no quiosque, definidas como conjunto de atividades diárias, que encaminham as operações para atender requisitos com eficiência (SLACK, BRANDON-JONES e JOHNSTON, 2017), ou seja, reduzir riscos de erros e minimizar os custos operacionais, com o foco na satisfação do cliente.

A satisfação do cliente passa pela importância do que acontece em tempo real, incluindo as ações dos funcionários e a interação com os clientes. O desafio de gerenciar as operações passa pela precibilidade dos serviços, sendo este definido pela incapacidade de estocagem de serviços, visto que assim se faz importante a previsão da demanda, um planejamento e controle eficaz em equilíbrio com a capacidade (ZEITHAML et al., 2014).

O objetivo da pesquisa foi verificar o funcionamento do planejamento e de controle das operações de um quiosque de praia e relacionar com a literatura da área de administração de operações.

1. REFERENCIAL TEÓRICO

A gestão de operações se preocupa com o planejamento e controle para produção do produto ou serviço ofertado, em que possa atender a demanda de maneira eficiente e eficaz (BIAGIO, 2015). Planejar permite aos gestores criarem meios de ações, que devem ser operados para satisfazer objetivos estabelecidos, bem como o instante em que essas ações devem ocorrer (MOREIRA, 2011).

Para Arnold (2012), controle é o processo que responde às variações dentro dos projetos, os resultados são analisados e comparados ao plano inicial para que seja decidida uma possível intervenção para correção. Ainda sobre controle, Moreira (2011) afirmou que o controle está relacionado a avaliar os funcionários, os setores da empresa e dela própria de modo geral.

Nas empresas, a área operacional tem a função de produzir produtos e serviços, atendendo às demandas dos clientes, para que isso seja possível é necessário, inicialmente, planejar quais os tipos de produtos ou serviços serão ofertados a seus clientes (SANTOS, 2015). O grau de incerteza na demanda afeta o equilíbrio entre planejamento e controle. Quanto maior a incerteza, mais difícil será planejar e maior ênfase será dada ao controle (SLACK et al., 2017).

Portanto, o planejamento e o controle nas empresas visam garantir que a produção ocorra de maneira eficiente, na quantidade adequada, no momento adequado, no nível de qualidade adequado, produzindo produtos ou serviços eficazes, isso se faz possível dentro de uma previsão de demanda futura com o máximo de precisão, minimizando as incertezas (CHING, 2010; ARNOLD, 2012; CORRÊA, 2013).

As empresas devem atender os seus clientes, mas para que os recursos sejam utilizados para produção, toda organização deve fazer uma espécie de previsão para atendimento das demandas futuras (ARAÚJO et al., 2018; RIBEIRO et al., 2018).

Conforme Ching (2010), nunca se sabe a quantidade exata a ser demandada pelos clientes e nem a quantidade necessária para armazenagem, de forma que tal incerteza faz com que o planejamento e o controle sejam muito difíceis.

Para prever a demanda é necessário identificar padrões subentendidos, e tais informações podem vir com base em observações de repetições de demanda por serviço ou produto, em ordem de ocorrência, tornando possível formar, por exemplo, um padrão de série temporal

sazonal, que consiste nas variações da demanda podendo se repetir, dependendo da hora, do dia, da semana, do mês ou do período sazonal (KRAJEWSKI et al., 2017).

Os problemas para prever a demanda são eminentes, muito embora se entenda que a necessidade de fazer previsão decorre da importância de desenvolver planos para atender a demandas futuras (ARNOLD, 2012).

A decisão de produção passa pelo conhecimento da previsão da demanda, sendo observado por Corrêa (2013) que, no planejamento de produção, as organizações têm o objetivo de elaborar planos de produção que procurem atender à demanda, que são representados por uma projeção de vendas.

Segundo Araújo et al. (2018), a previsão ajuda os gestores a planejarem paradas programadas de manutenção longe de períodos de vendas com alta demanda e programar a quantidade de mão de obra adequada durante toda a previsão futura.

Demanda dependente é definida como itens em questão, sendo estes derivados da demanda de parte de algum outro produto (ARNOLD, 2012).

Para Moreira (2011), itens de demanda dependente se relacionam com a previsão de consumo dos itens da demanda independente, o autor ainda cita o exemplo de itens de demanda dependente, como as matérias-primas componentes dos produtos.

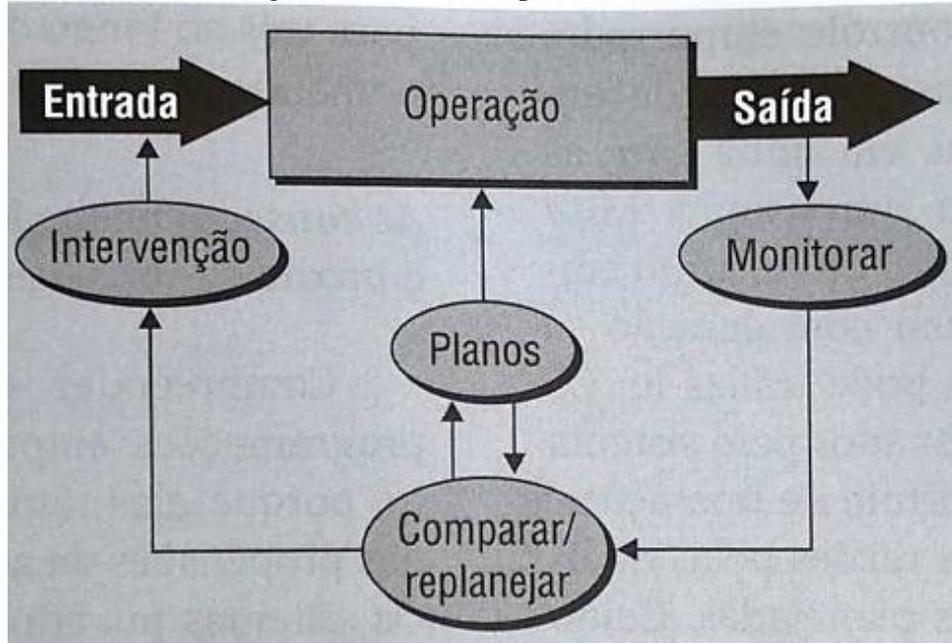
Dependente das condições do mercado, a demanda independente é, de certa maneira, difícil de ter uma previsão exata, uma vez em que advém de diversos acontecimentos incertos (SLACK et al., 2017).

Ainda, sobre acontecimentos incertos, segundo Szabo (2016), a demanda do cliente é uma informação e a parte que a empresa atenderá é outra. Nesse mesmo sentido, conforme o autor, é com base em quanto a empresa pretende vender que será feito um plano de compra, necessidades de funcionários, de tempo e de outros recursos. Embora a empresa possa fomentar a demanda com ações promocionais ou redução dos preços, a determinação da quantidade final do item dependerá do mercado (MOREIRA, 2011).

A gestão de processos vai além do planejamento, esta exige a capacidade de assegurar que atinja seus objetivos (KRAJEWSKI et al., 2017), ou seja, organizações que criam um plano de operações necessitam assegurar que as atividades estejam operando, de maneira efetiva, em prol da empresa.

É apontado por Slack et al. (2017), a existente possibilidade de algum novo desvio do padrão planejado ser constatado, e o ciclo novamente feito. Assim, é concluído que um elemento de controle é o subjugo das atividades, em que um ponto a se pensar é de como tal intervenção pode ser feita. A Figura 1 apresenta uma visão simples de controle.

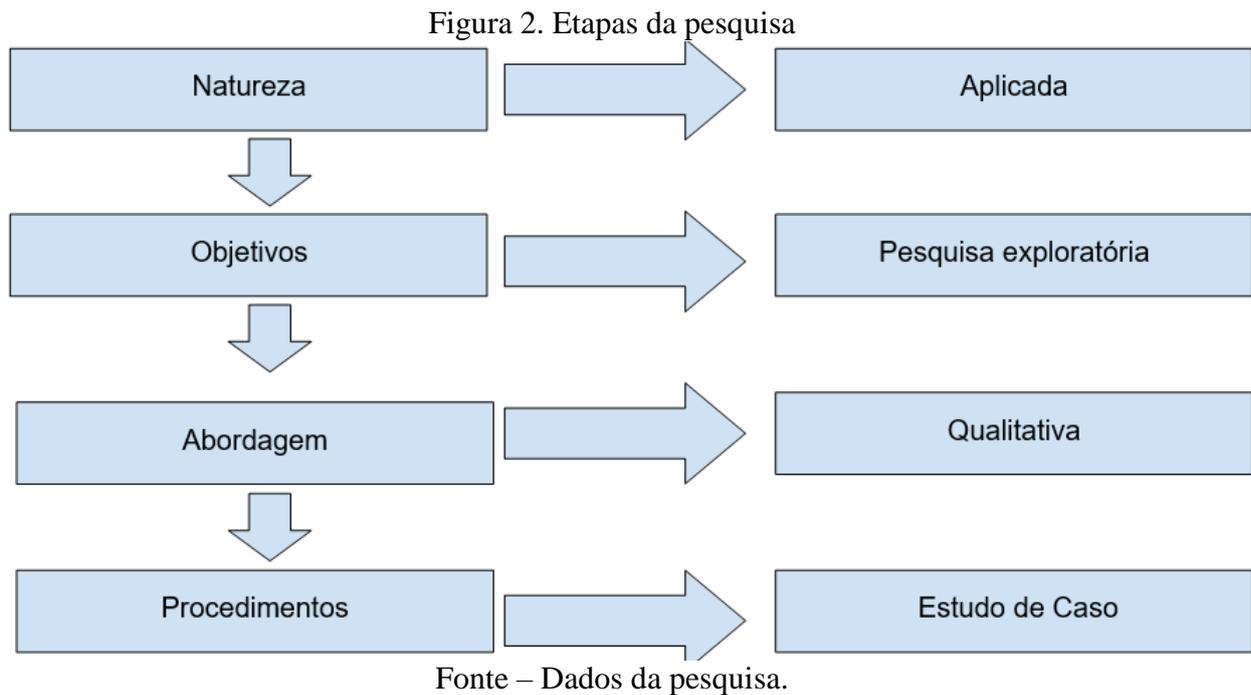
Figura 1. Modelo simples de controle.



Fonte: Slack et al. (2017, p. 298).

2. METODOLOGIA

Adota-se, neste trabalho, uma pesquisa de natureza aplicada, com abordagem qualitativa, de pesquisa exploratória, com procedimento de estudo de caso. A Figura 2 ilustra, de forma resumida, as etapas que servirão de base e de guia para a realização deste trabalho.



O objeto de estudo é um quiosque de praia, localizado na cidade de Caraguatatuba, litoral Norte do Estado de São Paulo. O quiosque de praia foi escolhido para estudo com base na conveniência e proximidade geográfica.

Referindo-se à pesquisa, foram consultados documentos relacionados à produção e ao volume de produtos comercializados pela empresa, que contou também como coleta de dados por meio de uma observação planejada e controlada sobre os fatos ocorridos na empresa estudada, no período de março de 2018.

Para validação das informações coletadas, a observação é feita repetidas vezes com objetivo definido e aliada aos documentos fornecidos pela organização, com a prioridade de entender melhor o problema da pesquisa. Com o intuito de preservar a confidencialidade da empresa estudada, bem como das pessoas que colaboraram com as informações, no presente trabalho foi utilizado um nome simbólico e ou fictício de quiosque de praia.

3. CONTEXTO INVESTIGADO

O negócio de quiosques acontece direto na praia, destino turístico, no qual as pessoas em contato com a natureza procuram lazer e entretenimento, e o quiosque oferece uma estrutura que busca proporcionar o melhor aproveitamento dessas condições.

Sobre o destino turístico, Ruschmann e Solha (2004, p. 3) consideram:

Os destinos turísticos que se destacam são os que além do privilégio de possuírem belíssimos recursos e atrativos naturais, proporcionam aos visitantes equipamentos e serviços de infraestrutura que proporcionam uma experiência gratificante e prazerosa (RUSCHMANN e SOLHA 2004, p. 3).

Segundo o SIVISA, Sistema de Informação em Vigilância Sanitária, o quiosque é classificado no subgrupo comércio varejista no agrupamento comércio varejista de alimentos, inserido na categoria de bares e restaurantes da cidade de Caraguatatuba, em que a comercialização dos produtos tem ênfase na venda de bebidas prontas para consumo, produção de drinks a base de destilados diversos em combinação com sabores, serviços de atendimento, e operação em produção de petiscos, em geral, frutos do mar.

Os produtos e serviços identificados na pesquisa e comercializados, pelo quiosque de praia, estão inseridos no Quadro 1.

Quadro 1: Produtos e Serviços ofertados pelo quiosque de praia

Produtos ou Serviços	Descrição
Alimentação	Açaí, Calabresa, Camarão, Carnes, Casquinha de Siri, Frango, Fritas, Mandioca, Pastéis, Peixes, Polenta e Rã.
Bebidas	Água Mineral, Água de Coco, Batidas, Caipirinha, Cervejas, Coquetéis de fruta, Destilados, Energético, Refrigerantes e Sucos.
Serviços	Atendimento nas Mesas, Atendimento no Balcão, Banheiros, Ducha para Banhistas.

Fonte – Dados da pesquisa.

Todos os itens apresentados no Quadro 1 são adquiridos por meios e formas variadas, desde a montagem e elaboração, como é o caso dos pastéis e sucos, até a aquisição do produto direto com fabricantes, sendo exemplo o açaí, bem como aquisição com atacadistas ou supermercados como os fornecedores de destilados, de calabresa, de frango e carnes etc., ou mesmo produtores a exemplo de fornecedores de rã, pescadores que suprem o estoque de camarão e distribuidores de congelados, que fornecem os peixes e frutos do mar.

Os produtos do setor de alimentação mais consumidos são: camarão, peixes, seguidos de batatas fritas e pastéis. Entre as bebidas mais vendidas estão cervejas, água, refrigerantes e coco, respectivamente.

O quiosque oferece o serviço de entrega direta aos seus clientes, principalmente turistas, para produtos que eles necessitam consumir. O serviço de entrega é realizado por meio de mão de obra de atendentes admitidos, em maior escala, em épocas de fim de ano, período em que as maiores vendas são registradas, de acordo com o quiosque.

Existe a estimativa do consumo per capita por clientes do quiosque de praia com média aproximada de R\$ 25,00 (vinte e cinco reais), podendo ser considerada maior nos períodos de alta temporada, chegando a ser de R\$ 35,00 (trinta e cinco reais).

No que compete a estimativa média de tempo nas mesas, os meses do verão em que o clima é normalmente quente, associado ao horário de verão, que permite o alongamento do dia, o cliente estende sua permanência podendo chegar até cinco horas, diferente dos meses mais frios com média de três horas.

O horário de abertura e de funcionamento do quiosque é de quinta-feira a terça-feira nos períodos considerados de baixa temporada entre horários de 8:30 às 17:00 horas e na alta temporada das 8:00 às 19:30 todos os dias.

Durante os horários de funcionamento do quiosque é assídua a frequência do público predominantemente jovem, que encontra no quiosque de praia um ponto de encontro e opção de lazer.

O quiosque de praia, junto com o seu grupo de funcionários, oferece aos seus clientes uma infraestrutura de 66 m² de área construída, contando com uma área de atendimento de 89 m², e esta pode ser ainda maior se for considerado o serviço prestado na orla de areia da praia com possibilidade de extensão para mais de 400 m² ao todo, conforme Figura 3.

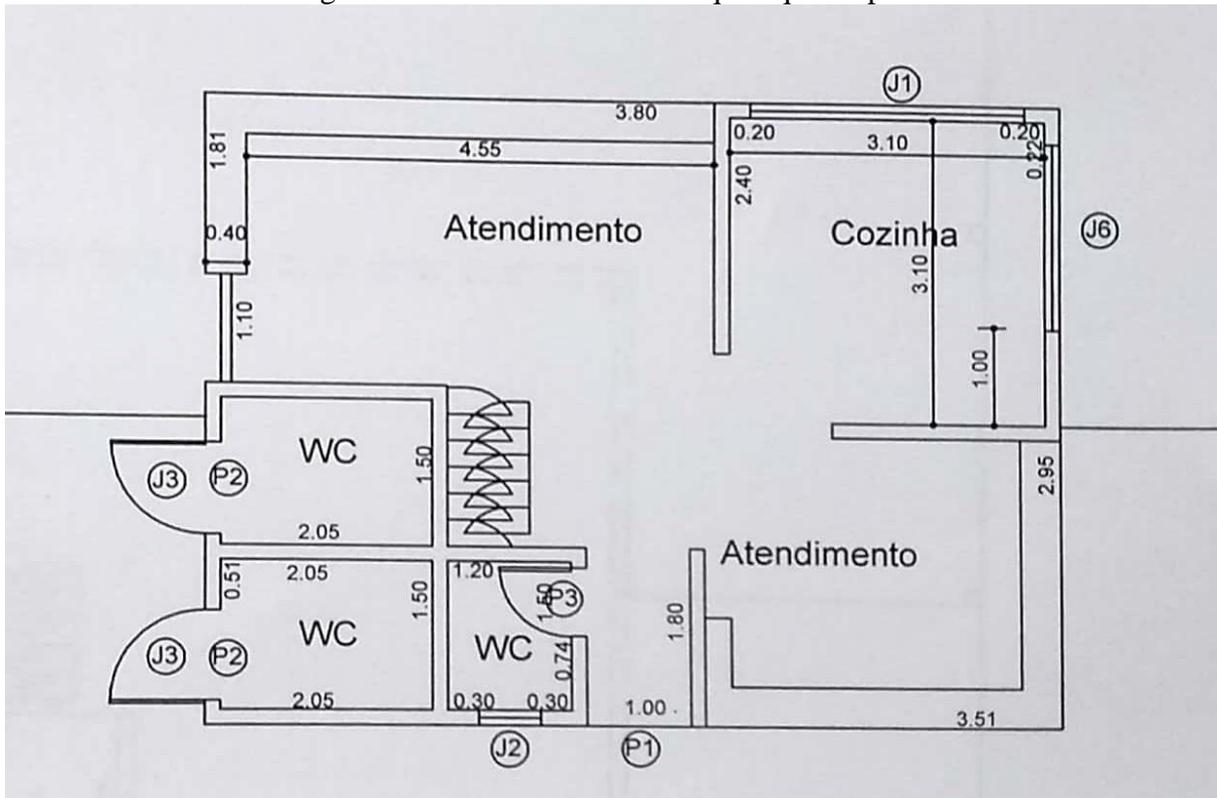
Dentre as condições para melhor atender seus clientes, a estrutura no quiosque de praia dispõe de banheiros com acessibilidade para deficientes, uma cozinha com equipamentos que auxiliam na produção de alimentos aquecidos, fritos e montados, atendendo os pré-requisitos da vigilância sanitária. As características da infraestrutura do quiosque de praia são detalhadas na Tabela 1 e no Quadro 2.

Tabela 1. Características da infraestrutura do quiosque

Características	Descrição	Quantidade	Observação
Instalações	Banheiro, cozinha, copa, balcão de atendimento.	2 - Banheiros para clientes; 1 - Banheiro para funcionários; 1 - Cozinha; 2 - Balcões para atendimento.	
Máquinas/equipamentos	Jogos de mesas, fritadeiras, freezers, geladeira, micro-ondas, fogão.	150 - Jogos de mesas; 3 - Fritadeiras; 6 - Freezers verticais; 5 - Freezers horizontais; 1 - Micro-ondas.	Cada jogo de mesa é composto por uma mesa e quatro cadeiras.
Funcionários	Cozinheira, garçom, balconista, barman.	1 - Cozinheira; 2 - Garçons; 1 - Barman.	Em relação ao número de funcionários há alterações possíveis, devido aos períodos de alta temporada e feriados, sendo que em algumas funções pode chegar a triplicar.
Capacidade de atendimento	Clientes em geral.	600 - Clientes.	400m ² de areia.

Fonte – Dados da pesquisa.

Figura 3. Planta da estrutura do quiosque de praia



Fonte – Dados da pesquisa.

A seguir se apresenta o procedimento de operação do quiosque de praia, em sua rotina diária, explicitado no Quadro 2.

Quadro 2. Rotina de operações do quiosque de praia

Gerência	Distribuição do pessoal aos setores de trabalho e compra.
Copa	Verificação dos materiais para produção e equipamentos utilizados. Organização do ambiente para espera de pedidos.
Cozinha	Verificação dos materiais para produção e equipamentos utilizados. Organização do ambiente para espera de pedidos.
Setor de atendimento	Montagem das mesas e cadeiras, limpeza e organização da área de trabalho, espera e recepção de clientes. Encaminhamento de pedidos aos setores de produção: cozinha e copa. Serviço de entrega do produto solicitado ao cliente.

Fonte – Dados da pesquisa.

4. DISCUSSÃO

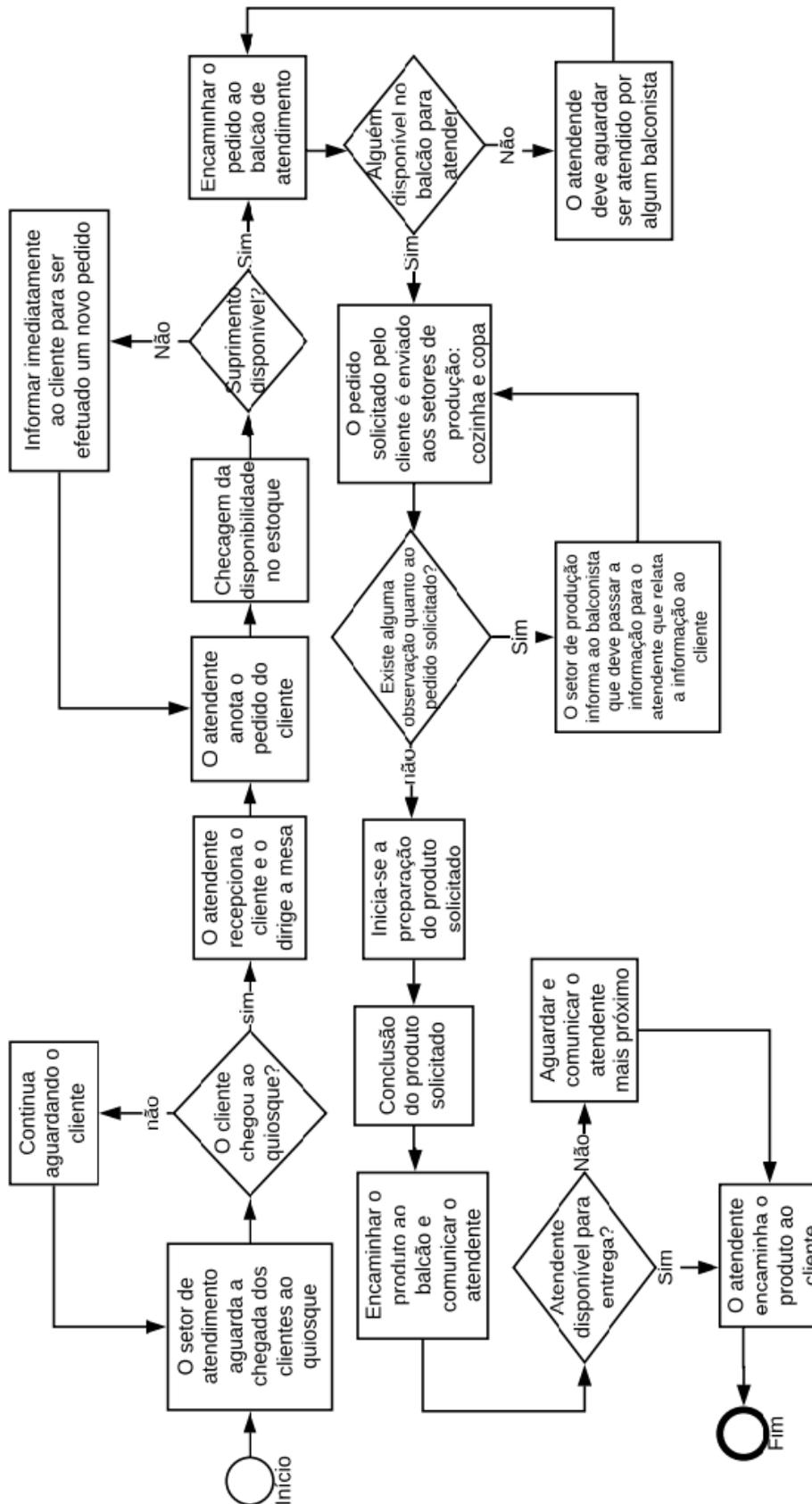
Analisando o método de planejamento e de controle, no quiosque de praia, foi diagnosticada a falta de um sistema de informação que permita, por exemplo, o acesso a um banco de dados dos produtos disponíveis como insumos diretos e matérias-primas para produção, ou até mesmo automação para atendimento de clientes.

Dentro de um conceito de inovação, um sistema de informação integrado é sugerido ao quiosque de praia. O processo atual encontra dificuldades de integração entre os setores de produção e de atendimento, gerando imprecisão no tempo de resposta, a partir da solicitação do cliente.

Segundo Laudon e Laudon (2014), um sistema integrado coordena as operações de maneira que aproxima os grupos de processos, trazendo o enfoque na administração dos recursos e atendimento ao cliente.

A Figura 4 apresenta o fluxograma do processo de operação atual de um pedido demandado no quiosque de praia.

Figura 4. Fluxograma de operações de um pedido demandado



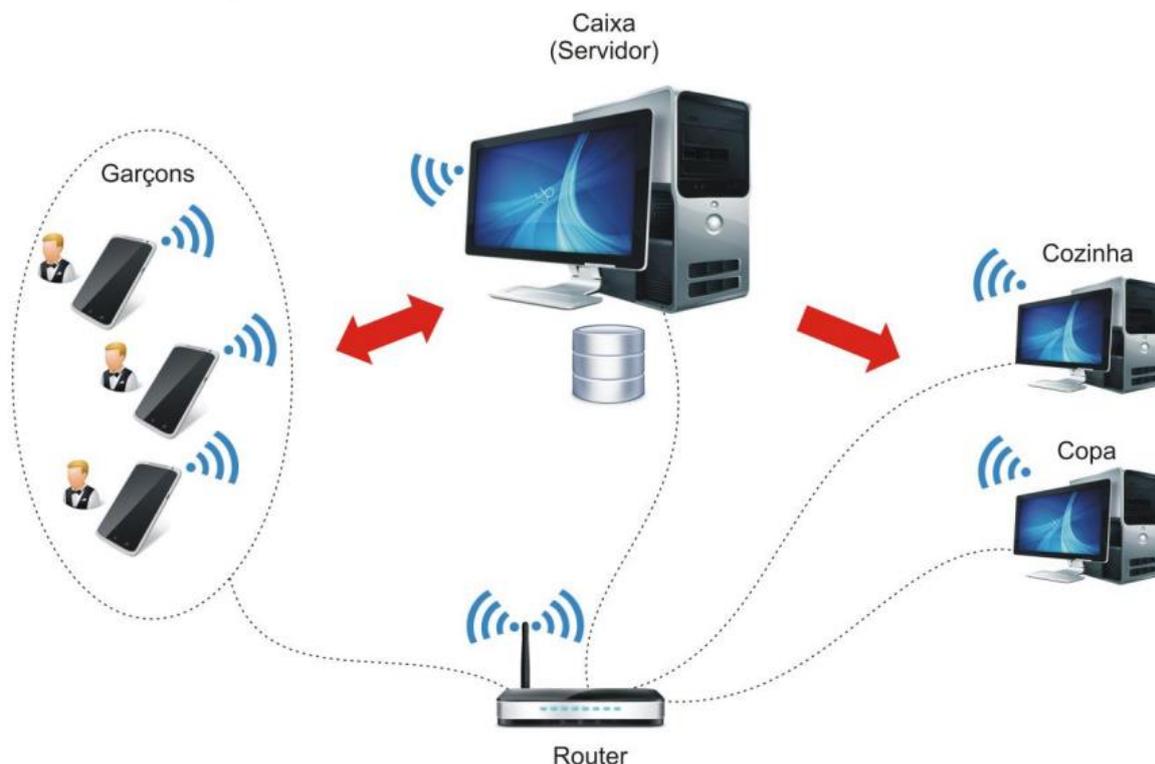
Fonte – Dados da pesquisa.

No processo de operação atual, conforme a Figura 4 se estima que o tempo de resposta entre a solicitação do pedido e a entrega ao cliente seja de aproximadamente 20 minutos para produtos elaborados no setor de cozinha (Açaí, calabresa, camarão, carnes, casquinha de siri, frango, fritas, mandioca, pastéis, peixes, polenta, rã etc.) e 8 minutos para itens produzidos no setor de copa (água, batidas, caipirinha, cervejas, coco, coquetéis de fruta, destilados, energético, refrigerantes, sucos etc.).

Estima-se obter ganhos excepcionais para a operação, pois com o controle e a medição dos dados fornecidos pelas comandas, será possível realizar inúmeras análises, como valor diário vendido, quantidade de pratos vendidos, preço médio obtido por prato, peso médio consumido, análise do histórico de vendas, entre outras análises que contribuem para a eficácia administrativa e estratégica da empresa (AKAKI et al., 2018).

A implantação de um sistema de informação gerencial proporciona o acesso detalhado dos materiais disponíveis para produção, bem como controle de compras e agilidade no processo, que são operações que precisam ser mais bem controladas no quiosque. Ainda, sobre novos processos, pode ser implantado um sistema com foco no atendimento rápido, podendo ser feito o uso de dispositivos móveis (*smartphone, tablets, etc.*), conforme Figura 5 e Quadro 3.

Figura 5. Elementos do sistema de comanda eletrônica móvel



Fonte - Marschall e Oliveira, 2015.

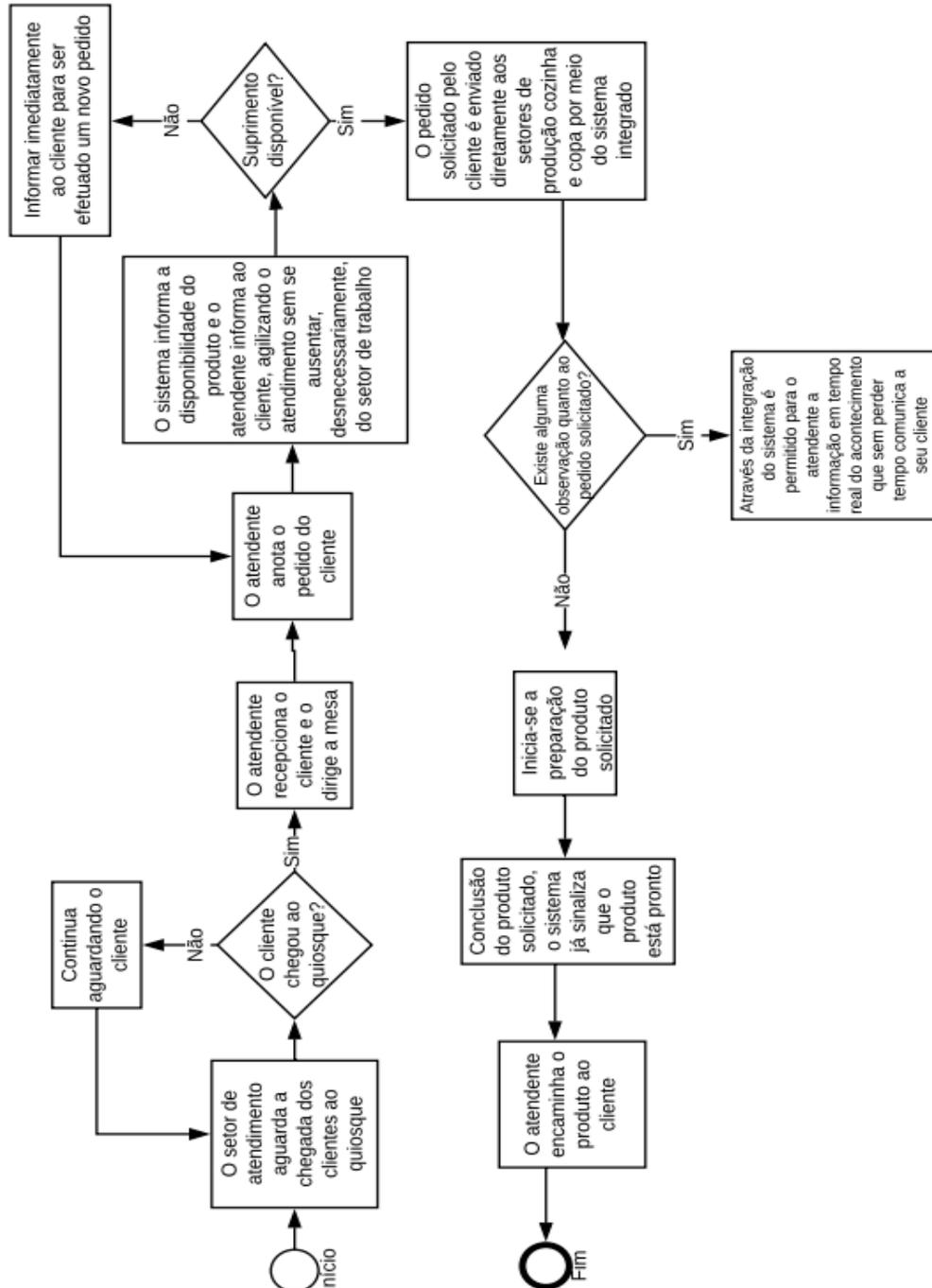
Quadro 3. Os benefícios de se utilizar a comanda eletrônica

Processo	A comanda eletrônica permite ao quiosque implantar um processo eficiente de atendimento, no qual alguns garçons registram os pedidos dos clientes (por <i>smart</i> ou <i>tablet</i>), e ao confirmarem todos os itens serão enviados para as áreas de produção (copa e cozinha) ou, então, mostrados em uma tela de notificação. Disparando assim uma nova etapa, que é a produção do produto. E ao final da produção, a última etapa se inicia: a entrega do produto ao cliente.
Evita perdas	Com a implantação do processo ocorre o aumento na agilidade. Assim, o próximo grande ganho será na eliminação de erros nas áreas de produção (copa e cozinha). Com o <i>application</i> - APP de pedidos, o garçom irá lançar os itens, podendo informar observações e adicionais de forma clara e pré-configuradas. Desta forma, o garçom poderá confirmar todo o pedido junto com o cliente antes de enviar para produção, garantindo assim a exatidão e a satisfação do cliente. Os pedidos chegarão padronizados, com informações claras, simplificando a comunicação entre as áreas do estabelecimento. O item somente será entregue ao cliente se sair na área de produção, garantindo que foi lançado e será cobrado do cliente.
Controle	<p>Com o uso da comanda haverá um controle mais detalhado das vendas, número de clientes ou mesmo a quantidade de comandas em uso (em tempo real). E se associar o cliente a comanda, ainda se terá acesso a relatórios do consumo de cada cliente.</p> <p>E ainda, propiciará minimizar a desconfiança do cliente, deixando claros quais os itens estão sendo cobrados (e por qual valor).</p> <p>Um bom sistema de comanda deverá armazenar todo o histórico de itens lançados e cancelados, permitindo ao gestor o acesso e auditoria em caso de dúvida.</p>
Evita fraudes	<p>Com um sistema adequado, as fraudes podem ser praticamente eliminadas, pois os produtos somente poderão ser excluídos, após a confirmação com a senha de um gerente ou e informando uma justificativa do motivo da exclusão. E ainda, não existe a chance de perdas devido ao extravio, como ocorre com as comandas de papel.</p> <p>Outro problema é o do “garçom amigo”, que deixa de anotar o pedido na comanda de papel, pois é amigo do cliente. Ao ser utilizado a comanda eletrônica, esta fraude fica bem mais complicada, pois aplicando o processo certo, só será entregue um item que saiu nas áreas de produção.</p>

Fonte: Adaptado de Sischef, 2017.

O sistema tem a proposta de uma estimativa de ganho de tempo de atendimento de, aproximadamente, 30%, bem como em possibilitar inserir observações no pedido como: gelo, limão, molho extra etc. Com um sistema que opere integrando os setores de produção e de atendimento, o quiosque de praia poderá otimizar suas ações, conforme a Figura 6.

Figura 6. Sugestão do novo fluxograma de operações com sistema de informação integrada



Fonte – Dados da pesquisa.

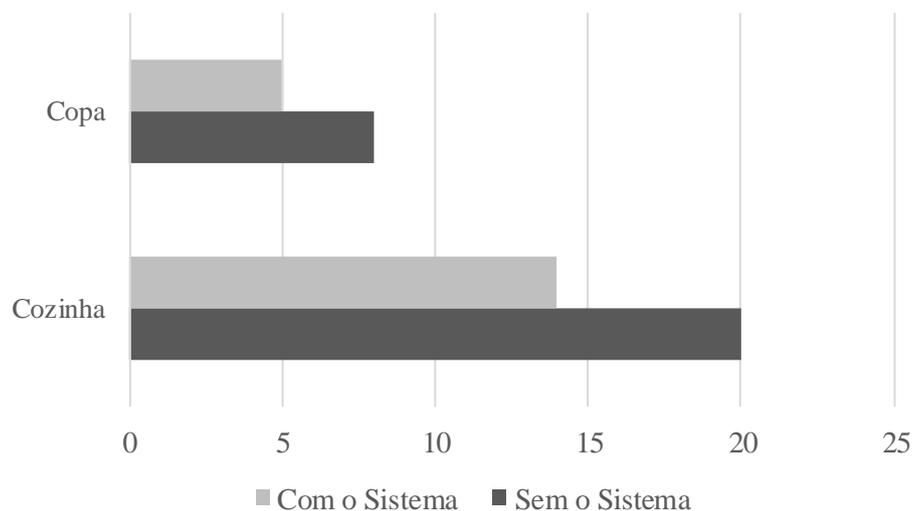
Percebe-se que comparado ao fluxograma anterior, apresentado pela Figura 5, foram eliminadas sete etapas no processo de operação de um pedido demandado, com a implantação de um sistema integrado, conforme Figura 6.

Após a análise feita, no quiosque de praia, sobre planejamento e controle se pode concluir que por meio dessa ferramenta de gestão, o sistema de operações do quiosque de praia se torna mais prático e rápido, pois acelera a comunicação entre os setores de produção e de atendimento.

Nota-se que a adoção do sistema permite a checagem rápida dos insumos necessários para produção do produto, em tempo real, sem a necessidade de deslocamento para busca dessa informação, bem como para encaminhamento do pedido ao balcão. Os benefícios ficam ainda mais evidentes ao se considerar a agilidade de entrega, visto que é passado o sinal ao atendente, quando o produto fica pronto, tornando mais rápida e de forma eficaz a comunicação para entrega.

A seguir será apresentado, no Gráfico 1, a comparação da estimativa média de tempo ganho, caso seja implantado o sistema.

Gráfico 1. Análise de tempo por pedido.



Fonte – Dados da pesquisa.

Seguindo a estimativa de tempo de resposta de vinte minutos para o setor de cozinha e oito minutos para o setor de copa, conforme apresentado pelo Gráfico 1, dentro da proposta de uma estimativa de ganho de, aproximadamente 30% no tempo, com a aplicação do sistema, fica apresentada a diminuição de tempo para aproximadamente quatorze minutos no setor da cozinha e cinco minutos e meio para copa.

5. CONCLUSÃO

Planejar e controlar as operações em um comércio sazonal se apresenta como um grande desafio para qualquer gestor de empresa, uma vez existente a necessidade de atender o mercado.

Para obter vantagem competitiva, as empresas devem fazer boas práticas de previsão de demandas com o mínimo de incerteza possível, verificar e adequar volume de capacidade e tempo, sequenciar ordenadamente suas operações, além de programar e controlar as operações.

Partindo do ponto de que toda empresa tem como meta aumentar seus lucros, cabe ao gestor administrar essas operações conciliando seus recursos, o que diante dessa dinâmica de mercado propiciou estabelecer o seguinte problema de pesquisa neste trabalho: como são adotados meios de planejamento e de controle das operações em um quiosque de praia?

Um quiosque de praia deve definir seus processos para se apresentar competitivo no mercado e evitar desperdícios, para que alcance sucesso no negócio, por isso o objetivo deste trabalho foi verificar as práticas de planejamento e de controle adotadas, atualmente, pela empresa e fazer um comparativo de acordo com o referencial teórico.

Para isso foi realizada uma observação dos fatos ocorridos, que permitiram analisar os dados e, com base no referencial teórico, buscar ferramentas que auxiliassem no método de planejamento e de controle das operações.

De acordo com os resultados analisados e percebidos, nesta pesquisa, foi observado que o desafio do planejamento e controle de um quiosque de praia, localizado na praia Martim de Sá, na cidade de Caraguatatuba, passa pela dificuldade de se prever a demanda de clientes. Tal imprecisão afeta, diretamente, nas operações gerais da empresa.

Sobre os acompanhamentos de trabalho foi observado e verificada a ausência de uma medida estratégica precisa, que verifique o acontecimento das atividades, bem como o que precisa ser ainda realizado.

Atualmente, o quiosque não dispõe de nenhum método que auxilie na previsão, para tanto foi sugerida a implantação de um sistema de informação integrado, que auxilie com relatórios, o que contribui para identificar o volume de vendas totais e histórico de clientes em determinado período.

A estimativa de ganho de tempo com a implantação de um sistema de informação, que permita a integração entre os setores de atendimento e setores de produção, em que a média atual por pedido demandado é de vinte minutos, com a adesão de uma ferramenta de gestão integrada, essa média se reduziria a quatorze minutos, propiciando 30% de ganho de tempo. Baseado nos dados apresentados nos fluxogramas das Figuras 4 e 6.

Os resultados contribuem para a empresa estudada otimizar suas atividades de atendimento aos clientes, além de produzir os produtos solicitados com maior eficiência e sem desperdício de tempo.

Propõe-se, com base nos resultados, a implantação do sistema de comanda eletrônica, que irá contribuir para a organização e agilidade das operações com os seus pedidos, facilitando o controle das entradas e saídas de produtos e, conseqüentemente, do dinheiro, bem como o devido controle do estoque, equalização da produção entre outras.

São inúmeros os benefícios advindos da adoção de comandas eletrônicas em bares, restaurantes, pizzarias, quiosques etc. (BEZERRA e SILVA, 2013; MARSCHALL e OLIVEIRA, 2015; AKAKI, et al., 2018).

Os benefícios de se utilizar esta tecnologia vão desde melhorar o atendimento até otimizar os processos da equipe e do quiosque, melhorando o controle, resultando em economia de tempo e dinheiro. E ainda, evitando perdas e fraudes.

Recomenda-se que em trabalhos futuros sejam estudados quais os ganhos com a implementação do sistema de comanda eletrônica ou os impedimentos e obstáculos encontrados pelos gestores para a não implementação do sistema de comanda eletrônica nos quiosques de praia da Martim de Sá.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, G. C.; SILVA, J. P. Z.; SOUZA, L. R.; LOUREIRO, M. B.; FERONI, R. C. Previsão de demanda e análise simplificada da gestão de estoque aplicada a uma empresa do setor alimentício. *Brazilian Journal of Production Engineering*, São Mateus, v. 4, n. 2, p. 48-64. (2018). Editora CEUNES/DETEC. Disponível em: http://periodicos.ufes.br/BJPE/article/view/v4n2_4/pdf. Acesso em 11 set. 2018. ISSN: 2447-5580.
- ARNOLD, J. R. T. *Administração de Materiais: uma introdução*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- AKAKI, J. A.; LAGONEGRO, L. B.; KLAUSENER, Y. R.; FRANKLIN, M. A. PROPOSTA DE SOLUÇÃO PARA AUMENTAR AS VENDAS: UM ESTUDO PRÁTICO NO RESTAURANTE “ARTE DA COMIDA”. *Práticas em Contabilidade e Gestão*, São Paulo, v. 6, n. 1, p. 1-35, 2018. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5935/2319-0485/praticas.v6n1e10891>. Acesso em 12 set. 2018. ISSN: 2319-0485
- BEZERRA, E. D.; SILVA, D. E. P. Adoção de inovações em serviços turísticos: um estudo de múltiplos casos em bares e restaurantes da orla de Aracaju (SE, Brasil). *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*. São Paulo, n. 7, v. 1, p. 14-34, jan./abr. 2013. Disponível em: <https://www.rbtur.org.br/rbtur/article/view/545/600>. Acesso em 12 set. 2018. ISSN: 1982-6125
- BIAGIO, L. A. *Como Administrar a Produção: Curso On-line*. 1. ed. São Paulo: Manole, 2015.
- BRASIL, Ministério do Turismo. *Verão irá gerar mais de 73 milhões de viagens no país*, 2016.
- CHING, H. Y. *Gestão de estoques na Cadeia Integrada Supply Chain*. 4. ed. Atlas, 2010
- CORRÊA, H. L. *Planejamento, Programação e controle da Produção*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- KRAJEWSKI, L.; MALHOTRA, M.; RITZMAN, L. *Administração de Produção e Operações*. 11. ed. São Paulo: Pearson Education, 2017.
- LAUDON, K.; LAUDON, J. *Sistemas de informação gerenciais*. 11. ed. São Paulo: Pearson, 2014.
- MARSCHALL, D.; OLIVEIRA, S. S. E-COMD: Sistema de comanda eletrônica móvel para dispositivos An-droid Deiwyson, UNIEDU, 2015.

- MOREIRA, D. A. *Administração da produção e operações*. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.
- RIBEIRO, S. N.; SILVA, E. V. S.; SOUSA, G. C.; SOUSA, S. C.; SANTOS, T. S. Aplicação da ferramenta pert/cpm para análise do tempo de produção de sucos em um restaurante no município de marabá- pa. *Brazilian Journal of Production Engineering*, São Mateus, v. 4, n. 2, p. 83-97. (2018). Editora CEUNES/DETEC. Disponível em: http://periodicos.ufes.br/BJPE/article/view/v4n2_6/pdf. Acesso em 11 set. 2018. ISSN: 2447-5580
- RUSCHMANN, D.; SOLHA, K. T. *Turismo: Uma visão empresarial*. 1. ed. São Paulo: Manole, 2004.
- SANTOS, A. P. L. *Planejamento Programação e Controle da Produção*. 1. ed. São Paulo: Intersaberes, 2015.
- SISCHEF. *Comanda Eletrônica - Tudo o que você precisa saber!* 2017, Francisco Beltrão, 13 set. 2017. Disponível em: <https://sischef.com/comanda-eletronica/>. Acesso em 11 set. 2017.
- SLACK, N.; BRANDON-JONES, A.; JOHNSTON, R. *Administração da Produção*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- SZABO, V. *Planejamento de Cenários Logísticos*. 1. ed. São Paulo: Pearson Education, 2016.
- ZEITHAML, V.; BITNER, M. J.; GREMLER, D. *Marketing de Serviços a empresa com foco no cliente*. 6. ed. São Paulo: Bookman, 2014.