

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DA REGIÃO DOS VINHEDOS – CARVI
ÁREA DO CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

VERONICA PALOSCHI

**PROPOSTA PARA A GESTÃO DE ESTOQUES DO RESTAURANTE VIA DEL
VINO**

BENTO GONÇALVES

2019

VERONICA PALOSCHI

**PROPOSTA PARA A GESTÃO DE ESTOQUES DO RESTAURANTE VIA DEL
VINO**

Relatório de trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Caxias do Sul, como requisito para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador TCC I: Prof. Me. Nívia Tumelero
Orientador TCC II: Dr. Carlos Eduardo Roehe Reginato

BENTO GONÇALVES

2019

VERONICA PALOSCHI

**PROPOSTA PARA A GESTÃO DE ESTOQUES DO RESTAURANTE VIA DEL
VINO**

Relatório de trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Caxias do Sul, como requisito para obtenção do Grau de Bacharel em Administração.

Aprovada em: ____/____/____

Banca Examinadora

Orientador Prof.
Universidade de Caxias do Sul – UCS

Prof.
Universidade de Caxias do Sul – UCS

Prof.
Universidade de Caxias do Sul – UCS

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus, pela minha existência, por estar sempre comigo e por me proporcionar condições e saúde para a realização deste trabalho.

Ao meu namorado, Cristiano, pela presença, apoio e compreensão nesta etapa tão importante para a minha formação.

Aos meu pais, Ivete e Dalvir, pelo exemplo de amor, honestidade e trabalho.

Aos meus orientadores, Nívia Tumelero e Carlos Eduardo Roehle Reginato, pela dedicação, confiança e empenho prestados no decorrer deste trabalho.

Agradeço ao Restaurante Via Del Vino, por ter permitido a realização deste trabalho e pela disponibilidade das informações para a execução deste.

RESUMO

Este trabalho trata da estruturação do Restaurante Via Del Vino, empresa de serviço de alimentação com buffet livre e a quilo, que atua no mercado a 5 anos. No encadeamento do diagnóstico da empresa, foram abordados todos os departamentos e áreas, através de uma análise individual e dados de cada departamento. Sendo assim, na área administrativa, área de *marketing*, área de operações, de materiais, área de gestão de pessoas e área financeira, foram destacados seus pontos fortes e fracos. Esta análise individual de cada departamento contribuiu para que fosse elaborada a missão, visão e valores da empresa, do mesmo modo, o CANVAS e a SWOT, que apresentam a empresa como um todo. A partir de todas as análises pode-se constatar que a empresa vem passando por dificuldades no controle de estoques, que afetam diretamente a lucratividade do Restaurante. Examinando uma solução para estes problemas, são feitas algumas propostas de melhorias na gestão dos estoques, que abrangerão a empresa num contexto geral.

Palavras-Chave: Diagnóstico empresarial. Restaurante. Proposta de melhoria.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Logomarca do Restaurante.....	13
Figura 2 – Fachada do Restaurante.....	14
Figura 3 – Buffet do Restaurante.....	17
Figura 4 – CANVAS Restaurante Via Del Vino.....	46
Figura 5 – Amplitude da Administração de Materiais.....	60
Figura 6 – <i>Layout</i> atual das mercadorias do depósito.....	75
Figura 7 – <i>Layout</i> atual das mercadorias do depósito.....	75
Figura 8 – <i>Layout</i> atual das mercadorias do depósito.....	75
Figura 9 – <i>Layout</i> atual das mercadorias do depósito.....	76
Figura 10 – <i>Layout</i> atual das mercadorias do depósito.....	76
Figura 11 – Proposta de novo <i>Layout</i> para o depósito.....	77
Figura 12 – Proposta de novo <i>Layout</i> para o depósito.....	78
Figura 13 – Proposta de novo <i>Layout</i> para o depósito.....	78
Figura 14 – Proposta de novo <i>Layout</i> para o depósito.....	79
Figura 15 – Fluxograma correto dos procedimentos de controle.....	80
Figura 16 – Modelo de Relatório de Controle da Movimentação das Mercadorias.....	83

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Principais Fornecedores.....	21
Quadro 2 – Administração Geral.....	31
Quadro 3 – Área de <i>Marketing</i> /Vendas.....	33
Quadro 4 – Área de Operações.....	37
Quadro 5 – Área de Materiais.....	39
Quadro 6 – Área de Gestão de Pessoas.....	40
Quadro 7 – Área de Finanças.....	41
Quadro 8 – Análise SWOT Restaurante Via Del Vino.....	44
Quadro 9 – Modelo de Curva ABC.....	59
Quadro 10 – Procedimentos Fundamentais de Administração de Materiais.....	60
Quadro 11 – Participantes de Estudo.....	69
Quadro 12 – Resumo das ações realizadas em cada proposta.....	87

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Controle de Mercadorias de Entrada e Saída.....	81
Tabela 2 – Controle de Mercadorias de Entrada e Saída.....	85
Tabela 3 – Planilha de Controle para Abastecimento de Mercadorias do Estoque.....	84
Tabela 4 – Planilha de Controle das Matérias Primas.....	86

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
2	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	13
2.1	DADOS GERAIS.....	13
2.2	HISTÓRICO.....	14
2.3	PRODUTOS/SERVIÇOS.....	15
3	CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE EXTERNO.....	18
3.1	MICROAMBIENTE.....	18
3.1.1	Clientes.....	18
3.1.2	Fornecedores.....	20
3.1.3	Concorrentes.....	22
3.1.4	Entidades Regulamentadoras.....	24
3.2	MACROAMBIENTE.....	25
3.2.1	Fatores econômicos.....	25
3.2.2	Fatores Políticos-Legais.....	27
3.2.3	Fatores Tecnológicos.....	28
3.2.4	Fatores Sociais.....	28
3.3	OPORTUNIDADES E AMEAÇAS.....	29
4	DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL.....	31
5	ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL E PROPOSTA DE TRABALHO.....	43
5.1	ANÁLISE SWOT.....	43
5.2	CANVAS.....	45
5.3	TEMA E CONTEXTUALIZAÇÃO.....	47
5.4	OBJETIVO GERAL.....	48
5.5	OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	48
5.6	JUSTIFICATIVA	48
6	REVISÃO DA LITERATURA.....	50

6.1	ESTOQUE.....	50
6.2	GESTÃO DE ESTOQUES.....	51
6.3	TIPOS DE ESTOQUES.....	53
6.4	CLASSIFICAÇÃO DE MATERIAIS.....	54
6.5	CONTROLE DE ESTOQUE.....	55
6.6	CUSTOS DE ESTOQUE.....	56
6.7	DEFININDO CURVA ABC.....	57
6.8	PLANEJAMENTO DA GESTÃO DE ESTOQUES	59
6.8.1	Compras.....	61
6.8.2	Recebimento.....	62
6.8.3	Armazenagem.....	62
6.8.4	Movimentação	64
6.8.5	Inventário	65
6.9	LOTE ECONÔMICO.....	66
6.10	RELAÇÃO DA GESTÃO DE ESTOQUES COM OUTRAS ÁREAS.....	67
7	METODOLOGIA.....	68
7.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	68
7.2	PARTICIPANTES DO ESTUDO.....	69
7.3	PROCESSO DE COLETA DE DADOS.....	69
7.4	PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS.....	70
8	APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA E RECOMENDAÇÕES.....	72
8.1	RESPONSABILIDADE SOBRE OS PROCEDIMENTOS DE CONTROLE.....	73
8.2	SUGESTÃO DE PROPOSTA DE MELHORIA.....	74
8.2.1	Alteração de <i>Layout</i>.....	74
8.2.2	Procedimentos de controle.....	79
8.2.2.1	Entrada de Materiais.....	80
8.2.2.2	Armazenagem.....	80
8.2.2.3	Saída do Estoque.....	82
8.2.2.4	Inventário.....	83
8.2.2.5	Treinamentos.....	85
8.2.3	Curva ABC.....	85

8.3	PLANO DE AÇÃO.....	87
8.4	VIABILIDADE OPERACIONAL.....	90
8.5	VIABILIDADE FINANCEIRA.....	90
9	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	92
	REFERÊNCIAS.....	94

1 INTRODUÇÃO

Vive-se em uma época de mudanças constantes, que modificam a cada instante o cenário macroeconômico das organizações. É nesta conjuntura que se precisa estar cada vez mais atualizado e comprometido a satisfazer as necessidades dos clientes.

A população está a cada dia com mais pressa e necessita de almoços rápidos e de qualidade para conseguir realizar todas as suas tarefas a tempo. Assim, os restaurantes precisam se atualizar para sempre melhorar e não perder clientela.

Neste estudo serão destacados diversos pontos referentes à empresa, destacando sua caracterização no ambiente interno e externo, bem como suas oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos.

Este trabalho apresenta, no segundo capítulo, as características da empresa, que são o histórico e os dados gerais, o serviço oferecido e suas principais características. Em seguida, no terceiro capítulo, é abordada a caracterização do ambiente externo, que engloba o microambiente, como clientes, fornecedores, concorrentes e entidades regulamentadoras e o macroambiente, com fatores importantes para análise. Por fim, as oportunidades e ameaças referente a este capítulo.

No quarto capítulo é apresentado o diagnóstico empresarial em que se apresenta a administração de forma geral sobre o restaurante, foi elaborada a missão, visão e valores da empresa, bem como o diagnóstico empresarial e os dados referentes a todas as áreas do restaurante.

No capítulo cinco foi elaborada a Matriz Swot e o CANVAS, que propiciaram determinar a proposta de melhoria a ser desenvolvida na gestão de estoques do restaurante. Neste capítulo também são apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos do trabalho, bem como sua justificativa.

Dando sequência, serão revisados aspectos importantes sobre estoque e suas características no capítulo seis, na revisão da literatura. Serão levadas em consideração ideias de vários autores sobre estoque e suas formas de controle, tipos de estoques, classificação de materiais, procedimentos de controle de estoque e custos, a definição da curva ABC, planejamento da gestão de estoques e o lote econômico.

O capítulo sete apresenta os procedimentos que foram adotados e os métodos de pesquisa utilizados para se alcançar as informações neste diagnóstico. Será abordado o delineamento de pesquisa, os participantes do estudo, os processos de coleta de dados e de análise.

Prosseguindo, no capítulo oito, serão apresentados o problema e as recomendações referente ao controle de estoque, as responsabilidades sobre os procedimentos de controle de estoque e a sugestão de melhoria para o problema da empresa. Neste capítulo também será abordada a viabilidade operacional e financeira do diagnóstico em estudo.

Este projeto foi elaborado com o intuito de apresentar uma proposta de melhoria no controle de estoque do restaurante Via Del Vino, a fim de obter uma análise sobre a forma de compra e armazenagem das matérias-primas e gerar melhorias na gestão dos estoques da empresa. Este trabalho tem por objetivo realizar um diagnóstico do Restaurante Via Del Vino, a fim de propor melhorias no seu controle de estoques.

2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Neste capítulo será realizada uma análise a respeito do Restaurante Via Del Vino, onde está situado, seu histórico empresarial e o serviço que oferece à população.

É uma sociedade limitada no ramo alimentício, e está no mercado a 5 anos. O restaurante oferece serviço de buffet livre e a quilo, dispõe de almoços todos os dias da semana, com comida tradicional italiana.

Atualmente, conta com 17 funcionários e aproximadamente 30 empresas colaboradoras e fornecedores de diversas cidades para compras de mercadorias e matéria-prima.

Possui uma ampla estrutura, com capacidade para 250 pessoas sentadas e serve, em média, 350 almoços diários.

O restaurante está localizado no centro de Bento Gonçalves, atendendo a clientes de várias faixas etárias e classes sociais, com muitos clientes conveniados e fidelizados.

2.1 DADOS GERAIS

A empresa em pesquisa denomina-se Restaurante Via Del Vino e está situada na Rua Marechal Deodoro, número 10, sala 220, no centro de Bento Gonçalves, no Estado do Rio Grande Sul, Brasil. A razão social da empresa é: Restaurante VSG LTDA, seu nome fantasia é Restaurante Via Del Vino.

Na Figura 1, a imagem da logomarca do restaurante e, na Figura 2, a fachada de entrada.

Figura 1 - Logomarca do Restaurante



Fonte: Arquivos da empresa (2014).

Figura 2 – Fachada do Restaurante



Fonte: Foto da autora (2019).

O restaurante dispõe de algumas formas de comunicação:

- a) Telefone fixo: (54) 3452-5893;
- b) Telefone celular: (54) 99669-5440;
- c) E-mail: viadelvino@hotmail.com;
- d) Instagram: Via del Vino;
- e) Facebook: <https://www.facebook.com/via.delvino/>.

2.2 HISTÓRICO

A empresa iniciou suas atividades em 01 de outubro de 2014 com uma proposta de buffet à quilo e livre.

O restaurante Via Del Vino teve seu surgimento com a sociedade de César Valandro e Ezequiel Junior Guaragni, a partir da compra deste estabelecimento, entre os meses de junho e julho de 2014.

Os sócios já possuíam conhecimento deste ramo alimentício, o Sr. César é proprietário do Restaurante Trattoria do Sabor, localizado na cidade de Bento Gonçalves, e o Sr. Ezequiel

trabalhou como gerente por aproximadamente 10 anos em outro restaurante, localizado no bairro Cidade Alta.

A ideia de abrir mais um empreendimento alimentício no centro foi com o intuito de levar ao público um sabor diferenciado, com um valor acessível em um ambiente que atendesse a todos os públicos, sendo assim, surgiu a negociação desse ponto.

Após a confirmação da compra, iniciou uma caminhada longa de melhorias, iniciando pela troca do nome. Pelo fato de o restaurante estar localizado no centro de Bento Gonçalves, na rua Via Del Vino, na frente da fonte de vinho, surge a ideia do nome fantasia “Via del Vino” e da razão social “Restaurante VSG LTDA”, que significa: “V” de Valandro, “S” de Scottá e “G” de Guaragni, que é aprovada pelos sócios e permanece até hoje.

Em seguida, encontra-se a dificuldade de estrutura e equipe. É importante ressaltar que, para o restaurante andar, e conquistar clientes, é necessário ter harmonia na equipe e uma estrutura aconchegante e prática para que seja possível exercer as funções desejadas com eficiência.

Muitas mudanças foram feitas, a equipe foi trocada diversas vezes para chegar na excelência e firmar uma parceria entre todos, resultando em um serviço de qualidade e atendimento envolvente para manter os clientes e atrair novos.

Atualmente, se fala muito em parcerias, que deve funcionar de forma entre as empresas e, também, entre cliente X empresa, beneficiando a todos. Desta forma, o restaurante buscou parcerias com três empresas de Gramado, que trabalham com turismo e trazem viajantes para explorar as belezas da região.

Duas destas empresas não mantiveram a parceria, mas uma delas continua firme trazendo turistas de três a quatro vezes por semana, assim possibilitando ao restaurante oferecer o sabor italiano a todas as partes do Brasil que vão até Bento Gonçalves.

Outra forma de parceria é fidelidade com o cliente diário, que almoça sempre no restaurante e no final de cada mês faz o pagamento respectivo ao consumo realizado.

2.3 PRODUTOS/SERVIÇOS

Segundo Kotler (2000), um produto pode ser entendido como tudo que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer seu desejo ou necessidade.

Segundo Bateson e Hoffman (2001, p. 33):

É extremamente difícil definir um produto puro ou um serviço puro. Um produto puro implica que o consumidor obtém benefícios somente do produto, sem nenhum valor agregado pelo serviço; da mesma forma, um serviço puro assume que não há um elemento “produto” no serviço que o consumidor recebe. No McDonald’s, o consumidor recebe um hambúrguer; o banco fornece um extrato bancário; a oficina que concerta carros coloca peças novas nesses carros; e por aí vai. E a maioria dos produtos oferece algum tipo de serviço – mesmo que seja apenas entrega.

O restaurante dispõe de uma vasta variedade de saladas, legumes e hortaliças, que são: alface, rúcula, *radicci*, cenouras, beterrabas, abobrinhas, pepinos, repolho e brócolis, além de variados tipos de frutas, como: melancia, abacaxi e melão, que compõem 25 pratos diversificados todos os dias.

O restaurante conta com uma vasta diversidade de pratos quentes todos os dias, discriminados a seguir:

- a) Arroz, arroz integral e um tipo de risoto;
- b) Feijão preto, carioca, lentilha;
- c) Um tipo de massa (macarrão, espaguete, pene ou yakisoba) e outro tipo de massa recheada, (lasanha, panqueca, rondelli ou tortéi);
- d) Possui variados e diferentes preparos com carnes, entre elas, grelhados, frituras, molhos e assados. Todos os dias oferece gado, porco, peixe e frango.
- e) Um tipo de caramelo (maçã, moranga, batata doce);
- f) Pastéis (carne, queijo, chocolate);
- g) Batata (fritas, dorê, salteadas, gratinadas);
- h) Refogados (couve-folha, milho, suflês, espinafre);
- i) Molhos, polentas, aipim, frituras.

Um buffet de sobremesas, contendo 12 variedades de doces.

Na Figura 3 está a imagem do buffet do restaurante Via del Vino.

Figura 3 - Buffet do Restaurante



Fonte: Foto da Autora (2019).

O restaurante também tem opções de sucos completamente naturais e sem açúcar, para quem deseja uma dieta saudável e balanceada.

O restaurante preza por proporcionar alimentos de qualidade e saborosos, para que os clientes sintam prazer em cada garfada e vivenciem momentos de alegria durante a refeição.

O sistema é *self-service*, que, segundo o Dicionário *online* de Português (NÃO PAGINADO, 2019): “diz-se do sistema em que o cliente efetua o serviço que, normalmente, é feito por um funcionário.”

Os valores do buffet são diferentes de segundas a sextas, em relação aos sábados e domingos. De segunda a sexta, os valores são: R\$ 45,90 ao quilo e R\$ 19,90 o livre, no sábado o valor é: R\$ 47,90 ao quilo e R\$ 21,00 o livre e, aos domingos, o valor é: R\$ 52,90 ao quilo e R\$ 30,00 o livre. Esta diferença de valores se dá pela variedade do buffet, por exemplo, aos domingos o restaurante também oferece churrasco, salmão e camarão, que são produtos que possuem um valor de compra mais alto.

O restaurante demanda de um serviço que exige responsabilidade e comprometimento em todas as áreas, buscando a satisfação de seus clientes, para que voltem e tragam mais consumidores.

3 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE EXTERNO

Neste capítulo serão apresentadas as características do ambiente onde o Restaurante Via Del Vino está inserido. Conhecer e estar atento às novidades do mercado onde está inserido é essencial para o seu desenvolvimento, pois afeta diretamente no funcionamento da empresa.

De acordo com Chiavenato, (2014, p. 68):

Ambiente é tudo aquilo que envolve externamente um sistema ou uma organização. Em outras palavras, ambiente é tudo o que está além das fronteiras ou limites da organização. Como o ambiente é muito amplo, vasto, difuso, complexo, não é possível apreendê-lo e compreendê-lo na sua totalidade. Torna-se necessário segmentá-lo a fim de abordá-lo melhor. O ambiente pode ser desdobrado em dois grandes segmentos: o ambiente geral (macroambiente) e o ambiente específico (microambiente).

Observar o mercado é de fundamental importância para que o administrador esteja preparado para as constantes mudanças que estão neste ambiente que está cada vez mais globalizado e envolvido com a tecnologia. O ambiente é composto por microambiente e macroambiente e, a seguir, serão apresentados.

3.1 MICROAMBIENTE

O microambiente, segundo Chiavenato (2014, p. 72), “se refere ao local mais próximo e imediato da organização. Assim, cada uma tem o seu próprio e particular ambiente de tarefa que constitui o nicho onde ela desenvolve suas operações e de onde retira seus insumos e coloca seus produtos e serviços.”

No ambiente de tarefa encontram-se: fornecedores, financeiro, mão de obra, e os mercados servidos pela organização: mercado de clientes (CHIAVENATO, 2014).

A seguir, os elementos do microambiente.

3.1.1 Clientes

Segundo Roca e Szabo (2015, p. 6):

Ao criar os canais corretos de comunicação com o cliente, é vital saber como atendê-lo. O atendimento ao cliente agora está na linha de frente da empresa. A empresa vai interagir com o público. O foco não é apenas receber reclamações, mas cativar o cliente. A publicidade negativa devido a uma experiência ruim é um desgaste de tempo e gera perda de dinheiro. Garantir a satisfação do cliente vai favorecer a comunicação com ele. Por fim, se você vender um produto-padrão, seu preço deve ser

único. Agora, se existe um adicional que interessa o consumidor, ele não vai se importar em pagar a mais por ele. No entanto, se há um componente que o consumidor não quer, ele vai solicitar algum desconto. Ou seja, o cliente vai ajudar a definir o preço dos produtos. Um exemplo comum é quando cobramos um adicional por incluir bacon em um lanche ou quando damos um desconto em um lanche sem salada.

A empresa deve conhecer seus clientes, suas opiniões e seu perfil, mantendo um bom relacionamento, parcerias e estabelecendo um contexto de negociação. É importante criar e compartilhar valores entre empresa e clientes para gerar um bom convívio e facilitar que o cliente traga mais consumidores.

De acordo com Maximiano (2006, p. 9):

Atender a todas as partes interessadas depende da capacidade de satisfação do cliente. Sem clientes, não há receita. Sem receita, não há lucros, muito menos pagamentos de salários, impostos, fornecedores, nada. Por isso, uma empresa, em essência, é um sistema orientado para a satisfação de seus clientes. A capacidade de satisfazer o cliente depende da qualidade intrínseca do produto ou serviço, do preço, da rapidez do atendimento, da variedade de escolhas, da distribuição e de muitas outras vantagens competitivas. É importante que o empreendedor saiba “ouvir a voz do cliente” para saber o que ele deseja e, com base nisso, definir o produto ou serviço e estruturar o sistema de operações. A satisfação do cliente é uma das bases do sucesso da empresa.

O Restaurante Via del Vino possui um número significativo de clientes já fidelizados, dentre as mais diversas classes sociais e faixas etárias. Em média, o restaurante serve 390 almoços diários, dentre eles, aproximadamente 90 almoços são de clientes assíduos. Dentre esses consumidores, destacam-se os lojistas que trabalham nas redondezas, bancários, estudantes, visitantes da cidade acomodados em hotéis próximos ao centro e aposentados que frequentam o restaurante diariamente. O restaurante conta também com clientes de final de semana, que estão procurando um lugar aconchegante para seu almoço em família ou grupos de amigos. Possui também o cliente turista, que está em visita a Serra Gaúcha e acaba vindo até o centro de Bento Gonçalves para conhecer o marco do chafariz de vinho e aproveita para almoçar no restaurante.

Os clientes são mistos, de todas as faixas etárias, gêneros e todas as classes sociais, abrangendo crianças, adolescentes, adultos e idosos, com alta ou baixa renda e com necessidades diferentes ao almoçar.

O restaurante possui uma parceria com a empresas de turismo de Gramado, a GA Turismo. Esta empresa traz grupos para o almoço, possuindo valor, dias e horários diferenciados, para não atrapalhar o horário de pico dos clientes diários. Esta empresa possui meses do ano com um movimento maior, entre outubro e janeiro, e os meses de inverno, entre

junho e julho onde o movimento e a procura pela Serra aumentam, dessa forma contribuindo para o crescimento e lucratividade do restaurante.

3.1.2 Fornecedores

Segundo Vale (2019, NÃO PAGINADO), “a escolha do fornecedor das matérias primas utilizadas pelos serviços de alimentação e indústrias é tão importante quanto qualquer outra etapa do processo de produção ou elaboração de alimentos”.

A escolha do fornecedor das matérias primas é tão importante quanto de outra empresa no ramo alimentício, pois também possuem processo de produção e elaboração dos alimentos. É importante ressaltar que quando se fala em alimentação, não se está falando de um produto que comprou e não funcionou, mas sim de algo que é consumido e que deve ir além das expectativas do cliente, além de satisfazer a fome, o cliente deve sentir a necessidade de voltar ao restaurante pelo simples fato de querer saborear aquela comida novamente.

De acordo com Chiavenato (2014, p. 72):

Fornecedores: são os elementos que proporcionam entradas ou insumos na forma de recursos, energia, serviços e informações à organização. Eles oferecem recursos como capital, matérias-primas, máquinas e equipamentos, tecnologia, conhecimentos, propaganda, serviços jurídicos, contábeis, etc. Com a terceirização, cada vez mais o trabalho interno que não é essencial para a missão da organização está sendo transferido para fornecedores externos, transformando custos fixos em custos variáveis e, simultaneamente, aumentando a dependência da organização em relação a esses elementos ambientais.

No entanto, quando se fala em alimentação, deve-se lembrar que os fornecedores devem ter um controle de qualidade rigoroso, pois o alimento que será servido começa a ser produzido na empresa do fornecedor e este deve ter também boas práticas ao manusear os alimentos, ter cuidados no processamento, na embalagem, no transporte, no resfriamento e congelamento e no prazo de entrega.

O restaurante Via Del Vino possui fornecedores extremamente importantes para o estabelecimento, por manter uma boa parceria e a qualidade dos insumos. A empresa procura selecionar seus fornecedores através da qualidade nas entregas, respeitando os horários estabelecidos, pelo preço adequado e pela qualidade dos produtos.

A empresa possui um relacionamento bom com seus fornecedores, deve exigir padrão em suas entregas, qualidade nos serviços prestados e preço coerente, sendo que está a todo momento realizando pesquisas para avaliar se estes estão dentro dos padrões do mercado.

Conforme o Quadro 1, o restaurante opta por fornecedores dentro do Estado do Rio Grande do Sul pelo fato de não precisar pagar ICMS referente a outros Estados, há uma exceção para a empresa Fricasa Alimentos, pois além do imposto o valor da mercadoria fica abaixo do esperado.

Quadro 1 – Principais Fornecedores

(continua)

Principais Fornecedores		
Fornecedores	Localização	Produtos
Fricasa Alimentos	Santa Catarina	Aves
Ave Serra	Presidente Lucena	Aves
Nutrifrango	Morro Roite	Aves
Fidare	Bento Gonçalves	Aves
Frigorífico Chesini	Garialdi	Aves
Distribuidoras de Bebidas Brum	Bento Gonçalves	Bebidas
Bebidas Fruki	Lajeado	Bebidas
Distribuidora Perté	Porto Alegre	Carne, Vegetais e Peixes
Maju Distribuidora	Bento Gonçalves	Carne, Vegetais e Peixes
Big Boi	Bento Gonçalves	Carnes
Líder Distribuidora de carnes	Bento Gonçalves	Carnes
Dália	Lajeado	Carnes, Laticínios
Santa Clara	Carlos Barbosa	Carnes, Laticínios
Brasa	Bento Gonçalves	Carvão
Espaço Gourmet	Bento Gonçalves	Conservas
Rigo Conservas	Bento Gonçalves	Conservas
Embalagens da Serra	Bento Gonçalves	Embalagens
Canal Embutidos	Carlos Barbosa	Embutidos
Bento Sul	Bento Gonçalves	Food Services
Fritz e Frida	Ivoti	Food Services
Helmaxx	Caxias do Sul	Food Services
Maxxi Atacados	Porto Alegre	Food Services
Distribuidora Guimar	Bento Gonçalves	Food Services
Caineli Gás	Bento Gonçalves	Gás
Capelecho	Bento Gonçalves	Laticínios
Vovó Mia	Bento Gonçalves	Massas
Massas Adão	Bento Gonçalves	Massas
Massas Tereza	Carlos Barbosa	Massas
Limp Bento	Bento Gonçalves	Produtos de limpeza
Limpa Mais	Carlos Barbosa	Produtos de limpeza
Saif	Bento Gonçalves	Produtos de limpeza
Salvi Alimentos	Carlos Barbosa	Vegetais

(conclusão)

Monari	Bento Gonçalves	Verduras e Frutas
Alemão	Bento Gonçalves	Verduras e Frutas
Vinícola Ter Fradei	Bento Gonçalves	Vinhos
Vinícola Castellamare	Farroupilha	Vinhos
Vinícola Battistello	Bento Gonçalves	Vinhos

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

3.1.3 Concorrentes

Concorrentes são empresas que atendem às mesmas necessidades dos clientes (KOTLER, 2000). Desta forma, conforme o conceito de *marketing*, para ser bem-sucedida, a empresa deve satisfazer as necessidades e os desejos dos consumidores melhor que seus concorrentes (KOTLER, 1998).

De acordo com SEBRAE (2019, NÃO PAGINADO),

Conhecer e analisar a concorrência são ações importantes para o mundo dos negócios. Preço, qualidade e diferentes formas de disponibilizar o produto e atender ao cliente destacam-se nesse cenário competitivo. Quando identificado um concorrente potencial, é fácil de entender o que é preciso melhorar no seu empreendimento, evitando erros e falhas de comunicação. Observar atitudes negativas e prejudiciais de setores do mesmo ramo pode auxiliar você na organização e no planejamento de novas oportunidades.

Em uma sociedade de oferta e demanda, a concorrência permite que os preços se mantenham em níveis aceitáveis para o consumidor, sendo assim, as empresas estabelecem preços muito altos para determinados produtos ou serviços. Contudo, a concorrência exerce um papel de controle para não permitir a inflação dos preços de forma brutal, ou seja, procuram limitar estas concorrências para obter maiores privilégios, acordando preços similares para trazer melhores benefícios sem que tenham que reduzir os preços por pressão dos seus concorrentes (CONCEITOS.COM, 2019).

De acordo com Chiavenato, (2014, p. 73),

Concorrentes: são os elementos que disputam as mesmas entradas (fornecedores) e as mesmas saídas (clientes) da organização. Os concorrentes desenvolvem estratégias nem sempre esperadas ou conhecidas para ganhar espaço e domínio e intervêm no ambiente de suas decisões e ações. O componente competitivo é o segmento do ambiente de tarefa, que é composto daqueles com quem a organização se defronta no sentido de obter recursos e colocar seus produtos e serviços no mercado. Conhecer os concorrentes e saber lidar com eles é tarefa vital para a organização.

O Instituto Brasileiro de Coaching (IBC), afirma que “existem dois tipos de concorrências: concorrência direta e indireta”.

- a) Concorrência direta: as empresas que oferecem produtos/serviços iguais, com a mesma faixa de preço, utilizam pontos de venda semelhantes e possuem tipos de negociação similares, assim atingindo o mesmo nicho de mercado e público-alvo.
- b) Concorrência indireta: as organizações não oferecem o mesmo tipo de produto/serviço, mas atingem o mesmo perfil de público/alvo através da estratégia de substituição, o que influencia na decisão do cliente, ou seja, as empresas são concorrentes a nível institucional, sendo assim, precisam desenvolver estratégias de *marketing* para convencer o cliente de que seu produto/serviço é o que mais lhe agregará valor.

A cidade de Bento Gonçalves, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística IBGE (2019, NÃO PAGINADO), “dispõe de uma população de 107.278 habitantes, sendo assim, uma cidade grande e com uma diversidade de restaurantes e concorrentes.”

O restaurante Via Del Vino, tem alguns concorrentes diretos e indiretos, que prestam serviço de alimentação, porém nem todos têm serviço de buffet. Localizados no bairro Centro, com buffet a kg, tem-se os seguintes concorrentes:

- a) Trattoria do Sabor: com um dos sócios do restaurante Via Del Vino, possui buffet a kg e livre, com muitas variedades, porém por um valor maior em relação ao oferecido pelo Via del Vino. Não tem espaço para estacionamento e atende somente de segunda a sábado, com almoços. Esporadicamente realiza eventos a noite;
- b) Benne Aliança: um buffet a kg e livre, porém tem diferença de valor para homens e mulheres no quesito buffet livre. Não tem estacionamento próprio e atende somente de segunda a sábado com almoços, fechando para férias coletivas em dois períodos do ano;
- c) Rubo: um buffet mais caseiro, com opções de livre e a kg. Não possui estacionamento próprio e abre somente de segunda a sábado com almoços;
- d) Lancherias: estas fogem da ideia de buffet, servem lanches com valores padronizados, algumas não possuem um ambiente agradável. Abrem de segunda a segunda, durante todo o dia e a noite, um diferencial no centro da cidade.

Alguns concorrentes localizados no bairro Cidade Alta:

- a) Benne Mangiare: possui um estilo parecido com o Via Del Vino, uma opção de buffet a kg e livre, porém com valores mais altos. Tem parcerias com agências, espaço para estacionamento e tem atendimento todos os dias, inclusive feriados;

b) Hause Bear: mudou de endereço a pouco tempo e inovou sua estrutura e ambiente. Trabalha na forma de buffet a kg e livre, possui estacionamento, atende todos os dias da semana, inclusive feriados. Possui um espaço amplo e agradável, favorecendo para que os clientes frequentem o local.

3.1.4 Entidades Reguladoras

As agências regulamentadoras são normalmente criadas através de leis e devem exercer a fiscalização, o controle e o poder regulador incidente sobre serviços delegados a terceiros.

De acordo com INFOOD (2019, NÃO PAGINADO),

O Brasil é um dos países do mundo que mais tem leis direcionadas para todos os tipos de setores. Com a indústria de alimentos e restaurantes não é diferente. Ela é regulada por inúmeras leis, normas e regulamentação a níveis federal, estadual e municipal, tanto nos aspectos administrativos quanto operacionais.

A OMS – Organização Mundial da Saúde dispõe de uma das mais atuais legislações de regulamentação e aplicação de normas no setor de produção e consumo de alimentos do mundo. Ela aponta que o nosso grande problema é a fiscalização e a aplicação efetiva dessas normas legais. Se elas fossem realmente aplicadas de forma educativa, teriam um efeito muito maior. (INFOOD, 2019).

Em conformidade com Chiavenato (2014, p.73):

Agências Reguladoras: são elementos que regulam, normatizam, monitoram, avaliam ou fiscalizam as ações da organização. São órgãos fiscalizadores do governo, os sindicatos, as associações de usuários, as associações de classe, as associações de proteção ao consumidor, os grupos de interesses e todas as entidades de cunho regulador. O componente regulador é o segmento do ambiente de tarefa que monitora o desempenho da organização no sentido de cercear, limitar, restringir e balizar as ações, reduzindo o seu grau de liberdade e de flexibilidade para operar.

O restaurante possui entidades regulamentadoras que acompanham os procedimentos e o fiscalizam periodicamente, dentre eles estão:

a) Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA): é responsável por fiscalizar e aplicar a legislação federal e os acordos e normas internacionais dos quais o Brasil é signatário (INFOOD, 2019). O restaurante recebe sua visita uma vez por ano ou em caso de denúncia. Eles verificam todos os setores, cozinha, saladas, doces, copa, banheiros e equipamentos de uso, como câmeras de resfriamento, fornos, freezers e também fazem diversas perguntas;

- b) Secretaria da Saúde: responsável pela parte fiscal, com determinação de unidades financeiras nas cobranças de taxas e multas previstas para cada tipo de aplicação da lei (INFOOD, 2019). Libera o alvará de localização e alvará sanitário, fiscaliza a correta separação do lixo e os pontos de água parada para que não haja mosquitos, normalmente visitam o restaurante uma vez ao ano;
- c) Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia – INMETRO: é uma autarquia federal, vinculada ao Ministério da Economia, que atua como Secretaria Executiva do Conselho Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial - CONMETRO (INMETRO,2019). Fiscaliza a balança utilizada para pesagem dos pratos nos períodos de almoços.

3.2 MACROAMBIENTE

O macroambiente é composto por fatores sociais maiores que afetam todo o microambiente, são eles: fatores econômicos, políticos-legais, tecnológicos e demográficos (KOTLER, 1998).

Segundo Chiavenato (2014, p. 68),

Ambiente geral é o meio mais amplo que envolve toda a sociedade humana, nações, organizações, empresas, comunidades, etc. Funciona como um contexto abrangente que afeta todos os seus componentes integrantes de modo genérico, embora alguns deles possam sofrer mais influências e pressões do que outros.

O macroambiente constitui um cenário mais amplo onde ocorrem todos os fenômenos econômicos, tecnológicos, sociais, legais, culturais, políticos, demográficos e ecológicos que influenciam, poderosamente as organizações (CHIAVENATO, 2014).

A seguir, os componentes considerados parte do macroambiente:

3.2.1 Fatores econômicos

A diferença entre os países ricos e os países emergentes pode ser resumida pela afirmação de que os países ricos, em algum momento de sua história, passaram por prolongados períodos de crescimento econômico rápido. Entretanto, países mais pobres, nunca experimentaram um crescimento sustentado ou tiveram períodos de declínio econômico (ABEL, 2008).

As condições econômicas distribuem e utilizam vários bens e serviços que são importantes assuntos econômicos, tais como: o estado geral da economia em termos de inflação, desenvolvimento/retração, nível de renda, produto interno bruto, emprego/desemprego e outros indicadores relacionados (CHIAVENATO, 2014).

As forças políticas econômicas interferem na sociedade como um todo, pois todas as decisões tomadas modificam a economia. Diante disso, é de suma importância lembrar a recuperação da crise, onde o país tende a aumentar alíquotas como PINS e COFINS, afetando todo planejamento, logística, entregas e preços dos produtos ou matérias-primas que serão vendidas ou distribuídas para todas as empresas (JANUS INVESTIMENTOS, 2019).

De acordo com Maximiano (2006, p. 43):

Um dos principais fatores econômicos que influenciam o desempenho das empresas é o crescimento econômico ou a mudança no nível geral da atividade econômica. A forma mais comum de medir o crescimento do PIB (Produto Interno Bruto). O PIB é o valor de mercado de todos os bens e serviços finais produzidos em um país em dado período de tempo. Assim, o aumento ou a porcentagem de aumento do PIB, de um período para outro, representa o crescimento econômico. Uma medida alternativa que indica o crescimento econômico é o nível de desemprego do país. Quanto menor o nível de desemprego, maior é o crescimento econômico e mais mão-de-obra é absorvida. Em contrapartida, quanto maior o nível de desemprego, menor é o crescimento econômico. Quando o crescimento econômico é negativo por dois trimestres consecutivos, o período é chamado de recessão.

As empresas gastam um terço do ano para lidar com impostos, são 88 tributos federais, estaduais e municipais que vão da contribuição para a aposentadoria à taxa de lixo. Além disso, as regras mudam constantemente: 46 normas tributárias são editadas por dia. A cada 26 minutos, a Receita Federal cria uma regra (REVISTA SUPER INTERESSANTE, 2018).

Essas mudanças contínuas de inflação e tributos a serem pagos influenciam diretamente o Restaurante, pois geram impostos sobre as mercadorias fazendo com o que o mesmo pague por isso. Outro fator que interfere, são períodos de férias coletivas e volta às aulas, onde as pessoas priorizam e gastam dinheiro em passeios e materiais escolares, ficando com o financeiro comprometido. O desemprego em certos períodos do ano afeta diretamente o restaurante, pois as pessoas acabam fazendo seu almoço em casa e os turistas optam por não viajar, para não ter gastos extras, desta forma o movimento diminui gerando menos lucratividade.

Mudanças de preço, especialmente o aumento, são importantes indicadores econômicos. Em um período de aumento de preços, o poder aquisitivo da moeda cai, desta forma compram-se menos itens em um período do que se comprava em período anterior. Essa inflação se forma pelo aumento geral do nível dos preços dos produtos e serviços em um certo espaço de tempo,

afetando toda a atividade operacional do empreendimento, aumentando os custos dos materiais, insumos e salários dos funcionários e acarretando o aumento dos custos de produção e o aumento no preço dos produtos e serviços aos clientes finais (MAXIMIANO, 2006).

Nos períodos de inverno e chuvas o movimento também tem uma queda com os clientes de Bento Gonçalves, pois este clima mais chuvoso e frio faz com que as pessoas evitem sair de suas casas ou empregos para almoçar. Entretanto, os turistas buscam por temperaturas mais baixas e frias, procurando por estes motivos a Serra Gaúcha.

3.2.2 Fatores Políticos-Legais

O ambiente político é constituído de leis, agências governamentais e grupos de pressão que influenciam e limitam várias organizações e indivíduos em uma dada sociedade (KOTLER, 1998).

De acordo com Senado Notícias (2019, NÃO PAGINADO),

A Reforma Trabalhista, que estabeleceu uma série de modificações na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), pode ser revogada. A proposta conserva apenas a extinção da obrigatoriedade do imposto sindical da lei que entrou em vigor em novembro do ano passado. Para o senado, é de extrema importância que a reforma seja revogada, com exceção apenas do imposto sindical, para que o novo governo a ser eleito em outubro de 2018 tenha a oportunidade de apresentar uma nova proposta ao país. O senador afirma que a reforma advogou para uma pequena minoria de poderosos, submeteu mulheres grávidas a atividades insalubres, limitou o acesso a Justiça do Trabalho e dificultou a reparação de danos morais trabalhistas.

Segundo Bethlem, (2002, p. 148):

O regime político de um país tem influência dominante sobre a forma de operar os fatores econômicos e organizar o trabalho humano e, portanto, na estrutura e funcionamento dos negócios e empresas do país. De outro lado, a instabilidade política é uma das mais destruidoras condições de meio ambiente para os negócios. Com a instabilidade política ninguém investe, ninguém dá crédito, ninguém emprega.

Essas reformas realizadas pelo governo afetam direta e indiretamente o restaurante, pois o funcionário passa a ter alguns privilégios, mas em contrapartida a empresa pode exigir mais e tem alguns pontos positivos. As obrigações fiscais, como a cobrança de impostos em cada nota fiscal efetuada e o pagamento sobre compras realizadas fora do Estado fazem com que a empresa opte por compras dentro do Estado, às vezes deixando de comprar por preço menor.

3.2.3 Fatores Tecnológicos

Hoje, todos admitem que conhecer sistemas de informação é essencial para os administradores, porque a maioria das organizações precisa deles para sobreviver e prosperar. Esses sistemas auxiliam as empresas a estender seu alcance a locais distantes, oferecer novos produtos e serviços, reorganizar fluxos de tarefas e trabalho e, talvez, transformar radicalmente o modo como conduzem os negócios (MAXIMIANO, 2006).

A tecnologia permite muitas melhorias, porém traz alguns malefícios também, muitas empresas melhoram seus negócios com as novidades tecnológicas, mas muitas não conseguem acompanhar essas mudanças, ficando em desvantagem em comparação a seus concorrentes. As áreas de atuação do restaurante exigem que sejam feitas mudanças no decorrer dos processos, para a empresa se atualizar no mercado. A tecnologia está envolvida desde a captação dos insumos e matérias primas até o momento da venda do produto ou serviço (MAXIMIANO, 2006).

As novas tecnologias tornam o negócio, no caso o restaurante, mais eficaz, melhorando a apresentação de seus pratos e podendo publicá-los em redes sociais, como Facebook, Instagram e Twitter. É importante saber utilizar a tecnologia em prol de seu negócio, sendo possível criar um site ou aplicativo para a divulgação do cardápio e preço e até mesmo realizar reservas.

Além de poder realizar um *marketing* gratuito, não se pode negar que a tecnologia auxilia na evolução dos equipamentos e máquinas utilizadas na produção e na cozinha, como pode ser visto nas balanças eletrônicas, fornos combinados, fogão industrial, sistemas de exaustão, batedeiras e liquidificadores industriais. Por fim, na administração, a evolução da tecnologia de softwares para gestão e emissão de notas fiscais, relatórios computadorizados, máquinas de cartão, pesquisas de fornecedores e técnicas de cocção.

Apesar de existirem diversas soluções e tecnologias, algumas necessidades ainda não são atendidas por elas ou os proprietários não possuem recursos financeiros suficientes para sua aquisição, mesmo assim muitas ajudam os restaurantes a melhorar suas operações, elevar as experiências, aumentar o número de clientes e gerar mais lucro.

3.2.4 Fatores Sociais

De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE (2019, NÃO PAGINADO), “entender como os consumidores se relacionam com

produtos, serviços, marcas e, principalmente, como eles fazem suas escolhas pode fazer toda a diferença na hora de colocar algumas estratégias em prática”.

Existem fatores que influenciam os consumidores na escolha de um restaurante ou produto, dentre eles (SEBRAE, 2019):

- a) **Culturais:** as pessoas adquirem um conjunto de valores, percepções, preferências e comportamentos através da vida em sociedade que acabam interferindo em seus hábitos de consumo presentes e futuros.
- b) **Sociais:** envolvem grupos de referência, família, papéis e posições sociais, além de influenciarem o comportamento de compra.
- c) **Pessoais:** possuem características particulares das pessoas, ou seja, momentos e vivências pelos quais um indivíduo passou ou está passando. Isso interfere nos seus hábitos e nas suas decisões de consumo. Alguns elementos como idade, ocupação, condição econômica, estilo de vida e personalidade são fatores cruciais.

Levando em consideração o restaurante, esse depende do fator social no momento, pois, por exemplo, pessoas que buscam uma vida mais saudável, procuram por restaurantes mais naturais e pessoas de religiões que proíbem o consumo de carnes fazem com que seus seguidores selecionem o estabelecimento desejado para que atenda suas crenças.

3.3 OPORTUNIDADES E AMEAÇAS

Seguem oportunidades para o Restaurante Via del Vino:

- a) Aumento do público diferenciado, como, por exemplo, vegetarianos e veganos, pessoas que buscam uma alimentação mais saudável, investindo em pratos diferenciados e nutritivos;
- b) Investimentos em fatores tecnológicos, estes auxiliam as organizações na diminuição de custos, aumentando a produção e até mesmo para se ter constante inovação nos cardápios.
- c) Utilização da Legislação Trabalhista a favor do negócio para diminuir o custo de contratação e os riscos de ações trabalhistas.
- d) Disponibilidades de novos softwares para facilitar a emissão de notas fiscais e auxiliar no fechamento de caixa;

Ameaças para o Restaurante Via del Vino:

- a) Crise econômica dificultando a saída de clientes para almoçar fora de casa;

- b) Aumento de juros e impostos, pois o custo da matéria prima se torna mais caro, devendo ser recalculado o valor do buffett;
- c) Concorrentes bem localizados e com facilidade de estacionamento e horários de atendimento flexíveis;
- d) Crescimento no número de restaurantes com qualidade e satisfação;
- e) Falta de mão de obra qualificada e responsável para o ramo alimentício;
- f) Aumento da demanda para atender profissionais com pouco tempo de almoço, como bancários e lojistas, dificultando a agilidade no atendimento.

4 DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

No capítulo 4 serão apresentados detalhadamente todos os departamentos e processos operacionais do Restaurante Via Del Vino. Conforme Quadro 2, será apresentada a Administração Geral, no Quadro 3 a Área de *Marketing/Vendas*. No Quadro 4 está a Área de Operações, no Quadro 5, Área de Materiais, o Quadro 6 apresenta a Área de Gestão de Pessoas e o Quadro 7 apresenta a Área de Finanças. Segundo Chiavenato, (2014, p. 02):

O mundo atual é uma sociedade institucionalizada e composta de organizações. Toda a produção de bens (produtos) ou de serviços (atividade especializadas) é realizada por meio de organizações. As organizações são extremamente heterogêneas e diversificadas, de tamanhos, características, estruturas e objetivos diferentes.

No capítulo a seguir, será retratada de uma forma geral como é a administração do Restaurante Via del Vino, sua organização, estruturação, planejamentos e sistemas de informação.

Quadro 02 – Administração Geral

(continua)

ADMINISTRAÇÃO GERAL
LITERATURA DE BASE
<p>De acordo com Chiavenato, (2012), o ato de administrar se define por organizar, prever, comandar, coordenar e controlar. As funções administrativas envolvem os elementos da Administração, ou seja, funções do administrador.</p> <p>Estes elementos são denominados processos administrativos, que estão localizados no trabalho do administrador em qualquer nível ou área de atividade da empresa. Ou seja, tanto o diretor, o gerente, o chefe, como o supervisor, cada qual em seu respectivo nível, desempenham atividades de previsão, organização, comando, coordenação e controle, como atividades administrativas essenciais (CHIAVENATO, 2012).</p>
<p>Organização</p> <p>Segundo Chiavenato (2014, p. 89):</p> <p style="padding-left: 40px;">A estrutura organizacional é uma cadeia de comando, ou seja, uma linha de autoridade que interliga as posições da organização e define quem se subordina a quem. A cadeia de comando – também denominada cadeia escalar – baseia-se no princípio da unidade de comando, que significa que cada empregado deve se reportar a um só superior.</p>
<p>Características</p> <p>O Restaurante Via Del Vino estrutura-se com a direção, os sócios planejam, organizam e orientam o uso dos recursos financeiros, estratégicos, tecnológicos e humanos da empresa, buscando soluções. Recursos Humanos/ Financeiro: essas funções são realizadas por um dos sócios, que contrata e demite, faz a folha de pagamento, é responsável pela parte burocrática da empresa, pagamentos de fornecedores, contratos bancários e organização financeira (trocós, caixa). Realiza a compra de <i>Food Services</i> e cotação de preços em geral. A gerente</p>

(Continuação)

realiza a função de administração e organização de funcionários no qual orienta as folgas em relação aos dias trabalhados, ouve as reclamações e sugestões, sana as dúvidas pertinentes e realiza treinamentos para funcionários novos. Elabora os cardápios para a semana, analisando as propostas dos clientes e pesquisando pratos diferenciados, faz compras de matéria-prima para fabricação dos alimentos, cuida da organização do *buffet*, respeitando o horário de funcionamento e a disposição das cubas. Realiza o *marketing* por meio de redes sociais publicando informações diárias sobre o cardápio e feriados. Os níveis hierárquicos da empresa se apresentam como nível estratégico – diretores, nível tático – gerência e nível operacional - demais funções. A organização se enquadra como liderança democrática, pois o líder impulsiona seus subordinados, os orienta, estimula, ensina e ajuda a realizarem um melhor trabalho, facilitando a participação de todos. Dessa forma, os funcionários obtêm um relacionamento afetivo, trocando ideias, colaborando nas dificuldades e criando um ambiente de harmonia e prazeroso de trabalho.

O ambiente organizacional é agradável e é possível perceber que a organização da empresa conta com um bom relacionamento entre os sócios e funcionários, que fazem parte deste bom funcionamento. Os sócios e a gerência têm um diálogo aberto, mostrando a importância do respeito pela hierarquia dentro da organização, mas também dando liberdade para que possam agir e demonstrar suas opiniões no desenvolvimento diário das funções, desta forma, todos compartilham de um senso de autocrítica e, principalmente, uma sensação de importância no restaurante.

Planejamento Estratégico

De acordo com Chiavenato, (2014, p.198),

O planejamento estratégico é um processo organizacional compreensivo de adaptação por meio da aprovação, tomada de decisão e avaliação. Procura responder a questões básicas, como por que a organização existe, o que ela faz e como ela faz. O resultado do processo é um plano que serve para guiar a ação organizacional por um prazo de 3 a 5 anos.

Características

O planejamento estratégico da empresa é informal, acontece quando identificada alguma necessidade pelos sócios e, próximo ao final do ano, são discutidos assuntos que necessitam de ações a serem desenvolvidas no ano seguinte. A empresa tem como objetivos: aumentar o número de clientes ativos, reduzir os custos de produção, obter maior lucratividade e investir em tecnologia. A partir deste trabalho juntamente com os proprietários e com base na literatura, foi desenvolvida a visão: ser referência em refeições de qualidade na região, mantendo a essência no serviço e superando as expectativas dos clientes; a missão: servir alimentos saborosos e de qualidade, atendendo aos desejos e necessidades dos consumidores com responsabilidade, ética e simpatia, num ambiente seguro, limpo e agradável, proporcionando satisfação, fidelização e bem-estar aos clientes. Visão: ser referência em refeições de qualidade na região, mantendo a essência no serviço e superando as expectativas dos clientes; e os Valores: comprometimento e foco na satisfação do cliente, transparência, agilidade nos processos, integridade, respeitar o indivíduo e o meio ambiente, busca constante do aprimoramento da qualidade em nossos produtos e serviços.

O restaurante utiliza alguns indicadores de desempenho para controle de movimento diário, avaliando as entradas em dinheiro e em cartão de crédito ou débito e, a cada final de mês, é feito um fechamento para saber o qual foi o lucro líquido e o lucro bruto do estabelecimento.

(conclusão)

Sistema de Informação	
De acordo com João (2012, p.6):	
Um sistema de informação é um conjunto de componentes relacionados entre si que coletam (ou recuperam), processam, armazenam e distribuem informações que servem para apoiar a tomada de decisões, a coordenação e o controle de uma organização. Eles também ajudam os gerentes e trabalhadores a analisar problemas, visualizar assuntos complexos e criar novos produtos.	
Características	
O restaurante utiliza planilhas de <i>Excel</i> para controle interno de valores referente a almoços e faturamento	
Pontos Fortes	Pontos Fracos
a) A gestão é formada democraticamente, facilitando o gerenciamento das tarefas e melhorando o ambiente organizacional; b) Existe uma divisão de cargos e tarefas para a execução dos trabalhos; c) O relacionamento entre o grupo é favorável, há respeito e comprometimento.	a) A estruturação não é eficiente, falta organização nos setores discriminados; b) Não possuía missão, visão e valores definidos; c) Os indicadores de desempenho podem ser mais aproveitados, auxiliando nos resultados e lucros finais; d) É utilizado somente um sistema de informação, poderiam ser exploradas outras formas para alavancar os processos e controles;

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Quadro 3 – Área de *Marketing/Vendas*

(continua)

ÁREA MARKETING/VENDAS
LITERATURA BASE
<p>Segundo Kotler (2007, p. 4) diz:</p> <p>Muitas pessoas pensam em <i>marketing</i> apenas como vendas e propaganda. Isso não causa nenhuma surpresa; afinal, todos os dias somos bombardeados com comerciais de televisão, campanhas de mala direta e de <i>telemarketing</i> e ofertas na internet. Entretanto, vendas e propaganda constituem apenas a ponta do iceberg do <i>marketing</i>.</p> <p>O <i>marketing</i> é um processo administrativo e social pelo qual indivíduos e organizações obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação e troca de valor com os outros, ou seja, envolve construir relacionamentos lucrativos e de valor com os clientes, definindo-se como um processo pelo qual as empresas criam valor para os clientes e constroem relacionamentos com eles para capturar seu valor em troca (KOTLER, 2007).</p> <p>A função de <i>marketing</i>, mais do que qualquer outra nos negócios, é lidar com os clientes. <i>Marketing</i> é administrar relacionamentos lucrativos com o cliente, os dois principais objetivos de <i>marketing</i> são atrair novos clientes, prometendo-lhes valor superior, e manter e cultivar os clientes atuais, proporcionando-lhes satisfação (KOTLER, 2007).</p> <p>O conceito mais básico por trás do <i>marketing</i> é o das necessidades humanas. Estas necessidades são situações de privações percebidas. Incluem necessidades físicas básicas de alimentação, vestuário, abrigo e segurança. Necessidades sociais de pertencer a um grupo necessidades individuais de conhecimento e expressão das próprias ideias e sentimentos (KOTLER, 2007).</p>

(continuação)

Pesquisa de Mercado

As necessidades e desejos dos clientes são satisfeitos por uma oferta ao mercado, uma combinação de produtos, serviços, informações ou experiências oferecidas. As ofertas não se limitam a produto físico, incluem serviços, atividades ou benefícios oferecidos para a venda que são essencialmente intangíveis e não resultam na posse de nada (KOTLER, 2007).

Os consumidores normalmente se deparam com uma grande quantidade de produtos e serviços capazes de lhes satisfazer determinadas necessidades, eles formam expectativas em relação ao valor e à satisfação que várias ofertas proporcionam, fazem suas escolhas de acordo com essas expectativas. Clientes satisfeitos compram novamente e contam à outras suas boas experiências. Clientes insatisfeitos muitas vezes mudam para a concorrência e depreciam o produto aos outros (KOTLER, 2007).

Características

O restaurante Via Del Vino não utiliza de pesquisa de mercado, entretanto recebe o *feedback* dos clientes diariamente. Busca-se compreender as necessidades trazidas e colhidas diariamente pelos consumidores e atendê-las da melhor forma. Um exemplo disso é quando um cliente chega com um desejo de comida diferente, o restaurante se organiza e atende a este pedido no dia posterior à sua solicitação.

É de suma importância estar atento às necessidades de mercado e às mudanças climáticas para atrair novos clientes, sendo assim, o restaurante utiliza desses fatores para elaborar pratos diferenciados, como, por exemplo, no inverno, oferecer sopas, para aquecer e agradar a todos.

Produto / Serviços

Segundo Paixão (2014, p. 22):

O desenvolvimento de novos produtos está diretamente associado à identificação de necessidades e desejos dos clientes, com vista à exploração de uma oportunidade detectada. No entanto, um novo produto também pode estar relacionado a uma ameaça percebida pela empresa. Para a obtenção de sucesso, a inovação deve ser planejada, planejamento que está relacionado à capacidade da empresa de conseguir colocar o consumidor em primeiro lugar e avaliar alguns fatores. Tanto na indústria como no varejo ou prestadores de serviços, essa avaliação auxilia na redução dos riscos.

Características

O restaurante Via Del Vino oferece um serviço de buffet com variados pratos quentes, saladas e doces, como mencionado no Capítulo 2. O restaurante optou por este mix de produtos, pois sincroniza vários alimentos elaborando cardápios para todos os gostos.

A logomarca do restaurante criada é referente à sua localização, pois chama-se Via Del Vino, capaz de simbolizar o passado e o presente ao mesmo tempo. Localizada no centro da cidade de Bento Gonçalves, foi no entorno desta via que a cidade se desenvolveu e concentra prédios carregados de história.

Dentre essa via, encontra-se a La Fontana, mais conhecida como Chafariz de Vinho, que por muitos anos foi umas das referências turísticas da cidade. A La Fontana foi construída em 1990 em frente ao Palácio Municipal, onde funciona a prefeitura (SEMTUR, 2019).

O restaurante está em fase do crescimento, em ritmo lento, com tendência a estabilizar-se e o número de concorrentes é elevado. É o momento para apostar na inovação e reposicionamento de produtos e serviços. Os produtos são os pratos desenvolvidos e que são lançados conforme a necessidade dos clientes e para a inovação do buffet, mudando um pouco o conceito tradicional e trazendo sabores de outras origens. A empresa foca no público alvo que na sua maioria são lojistas e turistas, além dos idosos que também frequentam constantemente.

(continuação)

<p>Preço</p> <p>De acordo com Kotler, (2007, p. 130):</p> <p style="padding-left: 40px;">Criar clientes fiéis é a essência de cada negócio. O único valor que a sua empresa sempre criará é o valor que vem dos clientes, os que você já tem e os que terá no futuro. O sucesso das empresas está em obter, manter e expandir a clientela. Os clientes são a única razão para construir fábricas, contratar funcionários, agendar reuniões, instalar cabos de fibra óptica ou se engajar em qualquer atividade empresarial. Sem clientes não há negócio.</p> <p>Devem ser tomadas decisões sobre o preço de um produto, cada decisão sobre a variável deve ser integrada e ter sinergia com as demais variáveis do mix. Como, por exemplo, o pessoal de promoção não deve desenvolver promoções que mostrem que o produto é uma grande oferta se a estratégia de preço for desenvolver uma imagem de alta qualidade e cobrar um alto preço por isso. Além desses objetivos, os tomadores de decisão, em relação aos preços, precisam levar em consideração a flexibilidade, observando os compradores, os custos e a concorrência. A última etapa na estipulação de um preço é estabelecê-lo, dar aos vários produtos ou serviços um preço (OGDEN, 2002).</p>
<p>Características</p> <p>A empresa utiliza como critérios de avaliação de preço os aumentos dos valores dos insumos para a fabricação dos produtos. É feita uma média de gastos com funcionários e valores fixos mensais e calculado o valor mais acessível para cobrança no buffet. São realizados reajustes 2 vezes ao ano, ou quando se percebe uma mudança no preço dos concorrentes.</p> <p>Em relação ao mercado, a empresa possui valores acessíveis, com uma boa demanda. A existência de concorrentes com valores mais baixos às vezes dificulta o aumento do preço do <i>buffet</i>, porém, para a obtenção de lucros, isso se torna necessário.</p>
<p>Comunicação</p> <p>De acordo com Ogden, (2002, p. 3):</p> <p style="padding-left: 40px;">A comunicação integrada de <i>marketing</i> é uma expansão do elemento de promoção do mix de <i>marketing</i>. Ela é essencialmente o reconhecimento da importância de comunicar a mesma mensagem para os mercados-alvo. Além disso, é o reconhecimento de que todas as variáveis da CIM comunicam algo e que existe uma sobreposição na comunicação que essas variáveis fornecem.</p>
<p>Características</p> <p>O restaurante utiliza como meio de comunicação as redes sociais, com o auxílio do INSTAGRAN e do FACEBOOK, com imagens dos cardápios diários, sendo responsável por esta parte da comunicação a gerente, que faz as fotos das cubas e publica nas redes sociais. Outra forma de comunicação é pelo boca a boca, deixando as pessoas curiosas para conhecerem o restaurante.</p>
<p>Vendas</p> <p>Segundo Izidoro (2016, p. 12):</p> <p style="padding-left: 40px;">Envolve o planejamento, a organização, a direção e o controle das atividades de vendas, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, remuneração, previsão de vendas, definição de cotas e definição de zonas de vendas, na medida em que essas atividades se aplicam diretamente ao pessoal de vendas.</p>

(conclusão)

Em uma organização, o gestor de vendas é o responsável por disponibilizar os produtos ou serviços desenvolvidos no mercado, levando ao cliente aquilo que ele deseja, e satisfazendo-o para que ele volte a comprar (IZIDORO, 2016).

Em geral, a gestão de vendas está subordinada à área de *marketing* e dela fazem parte as áreas de pesquisa de mercado, promoção e propaganda, gerência de produtos, distribuição e logística.

Aspectos internos que dependem da própria empresa e que estão sob o seu controle e podem ser planejados com antecipação denominam-se fatores internos. Como, por exemplo, os métodos e processos de trabalho, organização interna, cultura corporativa, estilo de gestão e da estratégia adotada para avançar no mercado, no sentido de aumentar a competitividade (CHIAVENATO, 2014).

Os fatores externos em que a empresa está situada, são: decisões e poder de compra dos clientes e consumidores, atuação dos concorrentes, conjuntura econômica e política do país, níveis de preço no mercado, disponibilidade de matérias-primas para produzir bens/serviços nas quantidades desejadas.

Assim, o alcance dos objetivos da empresa nem sempre depende exclusivamente dela, mas sim desse conjunto de fatores externos. Aspectos que dependem do mercado e que escapam do controle da empresa precisam ser previstos com antecipação, para evitar possíveis surpresas futuras que possam alterar os programas da empresa (CHIAVENATO, 2014).

Características

O planejamento de vendas do restaurante é realizado com base em anos anteriores.

Muitos empregados executam as mesmas tarefas, mas elas podem ser realizadas por pessoas distintas, sendo uma decisão da organização e depende de vários fatores. A motivação para esse trabalho e a percepção de seu papel é o de achar soluções para o cliente.

O restaurante não conta com uma equipe de vendas. O sócio responsável pela parte financeira realiza negociações com agências de turismo.

O restaurante utiliza como relatório de vendas o controle de comandas registrado em uma planilha de *excel* com os valores de entradas e saídas do dia.

O pós-vendas do restaurante é estabelecido pela conversa com o cliente, ou seja, quando é recebida uma reclamação, a mesma é resolvida. O restaurante não possui um controle de sugestões ou reclamações.

Pontos Fortes

- a) Possui um mix de produtos diversificado;
- b) Analisa o preço justamente conforme a demanda do mercado e dos concorrentes;
- c) Realiza uma análise de vendas através de controle interno;

Pontos Fracos

- a) Não realiza pesquisa de mercado;
- b) A comunicação com o público é escassa;
- c) Não realiza planejamento de vendas;
- d) Possui um pós-vendas deficiente;

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Quadro 4 – Área de Operações

(continua)

ÁREA DE OPERAÇÕES
LITERATURA BASE
<p>A essência de qualquer negócio é a criação de valor por meio de transformação de insumos em produtos e serviços. É o sistema de operações de uma empresa que faz essa transformação e cria valor para as partes interessadas. Uma das tarefas fundamentais na criação e na estruturação de uma empresa é a montagem de seu sistema de operações, responsável pelo fornecimento dos produtos e serviços concebidos pelo <i>marketing</i> e selecionados pelas decisões estratégicas (MAXIMIANO, 2012).</p> <p>Segundo Maximiano, (2012, p. 100):</p> <p style="padding-left: 40px;">As operações de produção industrial e de prestação de serviços são sistemas semelhantes, com entradas, processamento e saídas. Na produção industrial, as entradas são matérias-primas, componentes, máquinas e mão de obra. O processamento é a transformação das matérias-primas e dos componentes, e as saídas são os produtos prontos e acabados. Na prestação de serviços, a entrada é a necessidade do cliente, o processamento é a execução da tarefa, e a saída, a satisfação daquela necessidade.</p> <p>Os resultados dos processos de transformação são os produtos e serviços, comprados pelos clientes, para alguma utilidade. O empreendedor precisa ter sempre em mente duas coisas: as razões que levam o cliente a adquirir o seu produto e as medidas internas que podem aumentar a eficiência da empresa (MAXIMIANO, 2012).</p>
<p>Planejamento, programação e controle</p> <p>O planejamento é a função administrativa que determina antecipadamente quais os objetos a serem atingidos e o que deve ser feito para alcançá-los da melhor forma, o planejamento está voltado para a continuidade da empresa e focaliza o futuro (CHIAVENATO, 2012). De acordo com Chiavenato, (2012, p. 22):</p> <p style="padding-left: 40px;">Sem o planejamento a empresa fica perdida no caos. Assim, partindo da fixação dos objetivos a serem alcançados, o planejamento determina <i>a priori</i> o que se deve fazer, quando fazer, quem deve fazê-lo e de que maneira. E ele é feito na base de um conjunto de planos.</p> <p>O controle consiste em medir e corrigir o desempenho para assegurar que os planos sejam executados da melhor maneira, assim verificando se tudo está sendo feito de acordo com o que foi planejado e organizado, conforme as ordens dadas, para identificar os erros ou os desvios para corrigi-los e evitar sua repetição (MAXIMIANO, 2012).</p> <p>Segundo Chiavenato, (2008 p. 27), “partindo dos objetivos da empresa, o PCP planeja e programa a produção e as operações da empresa, bem como as controla adequadamente, para tirar o melhor proveito possível em termos de eficiência e eficácia.”</p>
<p>Características</p> <p>O restaurante Via Del Vino organiza-se em escalas com os funcionários para os dias de trabalho, de segunda a sexta é necessária uma quantidade de funcionários, sábados e domingos é necessária uma quantidade maior de funcionários devido à demanda de clientes. Outro fator que influencia é o início do mês e o final do mês, pois há um pico maior de clientes no início de cada mês, fazendo com que o restaurante se programe com uma equipe maior de funcionários. O restaurante planeja suas atividades atualmente, em comparação a outros anos, através de planilhas de controle, baseia-se no fluxo de movimentos de outros anos e se organiza na cocção dos pratos para serem servidos.</p>

(conclusão)

<p>O sistema de produção do restaurante vai depender dos cardápios elaborados pela gerência, assim, se organiza a forma de produção, como por exemplo, se no cardápio tiver carne assada, sabe-se que deverá ser acesa a churrasqueira antecipadamente. Para as máquinas e equipamentos não se aplica controle. O restaurante aplica um planejamento referente aos cardápios semanais, são elaborados seguindo uma sequência de itens e critérios necessários para apresentar aos clientes e em relação às compras de materiais perecíveis, pois os prazos de validade são curtos e necessitam de controle maior. O controle das refeições servidas é feito pelo controle de comandas, elas são divididas em blocos de 100 comandas e entregues para a funcionária que fica na balança, assim, no final do dia se sabe quantos almoços foram servidos. Não é realizado controle de desperdícios</p>	
<p>Fluxo de Atendimento</p> <p>A programação da produção é feita em quatro fases distintas: aprazamento ou fixação de prazos ou datas, roteiro ou fluxo do processo, emissão de ordens e liberação da produção ou de recursos (CHIAVENATO, 2008).</p>	
<p>Características</p> <p>O funcionamento do restaurante ocorre da seguinte maneira, ele atende a todos os dias, de segunda a segunda, exceto: Natal, Ano Novo, Carnaval, sexta-feira Santa e Páscoa. O horário de atendimento aos clientes é das 11h até às 14h30min.</p> <p>Os funcionários responsáveis pela cozinha chegam ao trabalho às 7h e saem às 15h30min, os garçons chegam às 9h30min e saem às 15h30min.</p> <p>O restaurante não possui estacionamento nem convênio com estacionamentos.</p> <p>Quando o cliente chega é recebido pela gerente, que o encaminha até sua mesa, desta forma o cliente deixa seus pertences e se serve no buffet, as bebidas são servidas na mesa pelos garçons. Após o almoço os clientes encaminham-se até o caixa para pagar o almoço.</p>	
<p>Layout</p> <p>O <i>layout</i> é o espaço físico onde o processo se desenvolve. A instalação onde um trabalho se desenrola ou onde bens são estocados ou vendidos (LÉLIS, 2012).</p>	
<p>Características</p> <p>Em relação ao <i>Layout</i> do Restaurante, pode-se dizer que não é adequado, pois o estoque e a churrasqueira ficam no segundo andar, dificultando o acesso à cozinha e retardando alguns processos. O vestiário dos funcionários deveria ser separado do salão e o caixa não está em um local estratégico, pois não tem acesso visual para a copa e banheiros, além disso é uma porta de entrada para assaltantes.</p>	
<p>Gerência de Reclamações</p> <p>No ramo alimentício é possível que nem todos os clientes sejam plenamente satisfeitos, desta forma quando algo não corresponde com o desejado, surgem as reclamações. No Restaurante Via Del Vino as reclamações sempre são encaminhadas para a gerente, que analisa o ocorrido e resolve a situação no mesmo momento. Caso seja algo de uma importância maior, é levado até o sócio para ele resolver. Porém, não há um sistema de registro destas reclamações para posterior acompanhamento.</p>	
<p>Pontos Fortes</p> <p>a) Possui organização e controle adequados para o ramo em questão;</p> <p>b) Coordena de forma compreensiva as reclamações</p> <p>c) Dispõem de um fluxo de atendimento organizado e compreensivo a todos os funcionários e clientes.</p>	<p>Pontos Fracos</p> <p>a) <i>Layout</i> com estrutura insatisfatória;</p> <p>b) Não possui estacionamento para;</p> <p>c) Estrutura de planejamento não é bem organizada.</p>

Quadro 5 – Área de Materiais

(continua)

ÁREA DE MATERIAIS
LITERATURA BASE
<p>O equilíbrio econômico e financeiro de uma empresa depende, sem dúvida, da boa administração de materiais e adequada execução do abastecimento, do planejamento e do reaproveitamento de materiais a ponto de contribuir para a melhoria do resultado na organização (LÉLIS, 2016).</p>
<p>Planejamento de Aquisição de Materiais</p> <p>As redes de suprimentos podem ser eficientes ou de resposta rápida, são aquelas que possuem custos operacionais otimizados o que só é possível se a demanda for conhecida com antecedência. Por outro lado, as redes de respostas rápida são as que dão prioridade a uma resposta imediata e acabam por apresentar maior custo, a vantagem, porém, é que essas redes conseguem se adaptar melhor a demandas não planejadas (LÉLIS, 2016).</p> <p>As organizações ainda podem ter os fluxos de materiais, que se diferenciam entre os fluxos empurrados onde a produção é feita com o objetivo de formação de estoque, os fluxos puxados, onde só existe produção se existir um pedido por parte do cliente e o fluxo híbrido, que na maioria das operações os fluxos não são nem totalmente puxados, nem totalmente empurrados, ou seja, em quase todas as cadeias existem elos com redes puxadas e elos com redes empurradas. A vantagem deste sistema é que ele equilibra qualidades positivas e negativas dos dois sistemas mencionados (LÉLIS, 2016).</p>
<p>Características</p> <p>O restaurante possui um planejamento na aquisição de materiais conforme necessidade de estoque. Não há um controle efetivo da quantidade consumida, pela experiência há uma ideia de quantidade necessária por semana e, com base nisso, é realizada a aquisição. Desta forma também é feita a compra de utensílios, quando estão muito desgastados é feita a reposição deles.</p>
<p>Crítérios para a Aquisição dos Materiais</p> <p>Segundo Lélis (2016 p. 24):</p> <p style="padding-left: 40px;">O processo de compra dentro das organizações é, sem dúvida, muito importante e deve ser conduzido com bastante cuidado e atenção nos detalhes. Se a empresa está buscando melhoria de qualidade, redução de custo ou ambos, deve direcionar sua área de compras de forma estratégica, a fim de que suas atividades e tarefas sejam voltadas para agregar valor ao negócio da empresa.</p>
<p>Características</p> <p>O sócio do restaurante é responsável pelas compras de <i>food services</i>: arroz, feijão, leite condensado, creme de leite, que são feitas todas as segundas-feiras na primeira hora da manhã. São recebidos os fornecedores, feitas as cotações e é realizada a compra dos materiais necessários para a semana.</p> <p>As compras de produtos perecíveis como frutas, verduras e carnes são realizadas todos os dias, pela gerente. As compras de peixes e vegetais congelados são realizadas três vezes por semana e as bebidas são compradas duas vezes por semana. Todos os itens chegam no restaurante no dia seguinte e são armazenados no estoque, <i>freezers</i> ou já são utilizados.</p> <p>A forma de seleção de fornecedores se dá através dos valores e da qualidade. Em muitos casos opta-se por pagar uns centavos a mais por um produto de maior qualidade.</p> <p>Existem casos em que os fornecedores não possuem estoque e acabam mandando os pedidos errados, desta forma é devolvida a mercadoria.</p>

(conclusão)

Controle de Materiais	
<p>Conforme citado anteriormente, as compras são realizadas todas as semanas, dessa forma o estoque é mínimo, pois é comprado somente o essencial para uma semana.</p> <p>Produtos como arroz, feijão, farinha e açúcar ficam no depósito e podem ser utilizados conforme necessidade. Produtos perecíveis ficam armazenados nas câmaras frias e nos freezers, como frutas, verduras, carnes e bebidas. Não é feito controle de estoque, quando necessário os funcionários vão até o estoque e pegam os produtos.</p> <p>Não há acompanhamento de entradas e saídas dos produtos nos estoques, mas pode-se dizer que, em virtude das compras semanais, a rotatividade dos produtos é alta, visto que se procura não comprar em excesso, não permanecendo desta forma por muito tempo em estoque. Caso sobre itens de uma semana para outra, isso é analisado para as compras da próxima semana.</p>	
Pontos Fortes	Pontos fracos
<p>a) Seleção e avaliação dos fornecedores para melhor atender ao restaurante e não deixar faltar insumos;</p> <p>b) Armazenamento coerente com os produtos;</p> <p>c) Programação dos materiais adequado.</p>	<p>a) Não possui controle de estoque;</p> <p>b) Não é realizado um controle de rotatividade de materiais;</p> <p>c) Não é realizado codificações dos materiais;</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Quadro 6 – Área de Gestão de Pessoas

(continua)

ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS
LITERATURA DE BASE
<p>A organização evidencia qualquer empreendimento humano, moldado para atingir determinados objetivos. As organizações procuram alcançar objetivos, desta forma é importante que essa relação seja proveitosa para ambos os lados, ou seja, uma relação ganha (CHIAVENATO, 2014).</p> <p>A área de gestão de pessoas pode ser considerada como uma área contingente e situacional, que mantém uma interação entre o ambiente interno e externo da organização. Desta forma, gestão de pessoas é o conjunto de decisões integradas sobre as relações de emprego que influenciam a eficácia dos colaboradores/servidores e das organizações (CHIAVENATO, 2014).</p>
Estilo de Administração
<p>O restaurante procura sempre ter uma relação de confiança e respeito com seus colaboradores, desta forma a interação de pessoal ocorre de uma forma transparente e sociável. Quando a empresa recebe um colaborador novo, é apresentado aos interessados e encaminhado ao seu posto de trabalho, é orientado e recebe informações sobre como ocorrem os processos.</p> <p>A qualidade de trabalho no restaurante é apresentada pelo déficit de faltas registradas pelos colaboradores, todos cumprem seus horários e estão sempre presentes e aptos a trabalhar.</p>
Rotatividade e Absenteísmo
<p>Todas as empresas sofrem com rotatividade e absenteísmo, umas mais e outras menos. No setor de serviços, em específico restaurantes, a rotatividade é maior, pelo fato da remuneração ser menor e por ter muita procura.</p>

(conclusão)

<p>No restaurante Via Del Vino a rotatividade é considerada baixa. Há alguns anos foi formada uma equipe eficiente e eficaz, que cumpre com os horários e possui responsabilidade nas atividades realizadas.</p> <p>Na questão do absenteísmo, está controlado pela implantação do e-social, que auxilia nas folgas de todos os funcionários, caso tenham que se ausentar, os motivos geralmente são por necessidades médicas ou outros compromissos.</p>	
Sistema de Recrutamento e Seleção	
<p>O restaurante não utiliza de um sistema específico de recrutamento e seleção. A forma como se realiza a contratação de pessoas é através de indicações ou testes. Em determinadas épocas muitas pessoas entregam <i>Curriculum</i> para o restaurante e vão sendo selecionados os melhores.</p> <p>As escolhas se dão através do conhecimento e experiências que os selecionados já possuem e, ao chamá-los, se analisa se estes têm competências para realizar determinadas funções.</p>	
Remuneração e Benefícios	
<p>A remuneração no restaurante ocorre com o salário base inicialmente e, após, são dados os aumentos conforme a produtividade e empenho. São dados os dissídios conforme acordo coletivo definido. A empresa possui como benefícios o pagamento das passagens semanais de transporte para os funcionários.</p>	
Motivação e Treinamentos	
<p>Os treinamentos realizados no restaurante são sucintos e específicos às áreas demandadas, realizados pela gerente. Não são proporcionados treinamentos externos ou atividades de motivação.</p> <p>Para motivar os funcionários, sempre que os clientes fazem elogios às refeições servidas ou serviços prestados, esses são repassados.</p>	
Pontos Fortes	Pontos Fracos
<p>a) Sistema de recrutamento e seleção coerente;</p> <p>b) Pouca rotatividade facilitando a qualidade do serviço;</p> <p>c) Qualidade no ambiente de trabalho.</p>	<p>a) Não possui sistema de motivação para melhorar o trabalho;</p> <p>b) Treinamentos sem um profissional específico;</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Quadro 7 – Área de Finanças

(continua)

ÁREA DE FINANÇAS
LITERATURA DE BASE
<p>É indiscutível a crescente ênfase dada aos mais diversos aspectos relacionados às finanças em nosso cotidiano. Nos negócios a linguagem dessa área é muito específica, requerendo do profissional uma efetiva proficiência sobre as variáveis mais relevantes para avaliar o contexto econômico empresarial (ANDRICH, 2014).</p> <p>Nos últimos anos vivencia-se uma grande evolução nas práticas de gestão no ambiente empresarial brasileiro, exigindo um esforço maior em sua formação básica para se manter atualizado. O ambiente hoje é mais estável, orientando as empresas na eficiência da utilização dos recursos financeiros, sendo necessário um profissional especializado em finanças, mas ao mesmo tempo, com uma visão generalizada que possibilita a tomada de decisão em outras áreas. Desta forma, diversos profissionais buscam conhecimentos para compreender melhor a dinâmica dos mercados financeiros (ANDRICH, 2014).</p>

(conclusão)

Gestão de Caixa	
<p>O sistema de caixa é de responsabilidade dos sócios, que controlam as saídas e entradas, o fluxo de caixa e financiamentos necessários.</p> <p>A forma de trabalho em relação ao caixa funciona da seguinte maneira, todos os dias o sócio disponibiliza um valor suficiente para pagamento das contas diárias, como Ceasa, carnes e frango e estes valores são anotados em uma planilha como saídas. Também são programados pagamentos via conta bancária de outras despesas.</p> <p>Antes das 11h é aberto o caixa, o dinheiro respectivo ao caixa é separado, todos os dias está disponível uma quantia de troco para a abertura do caixa. Após o final do expediente as comandas são contadas e somadas, com os valores do almoço, bebidas e vendas extras, como chocolates e chicletes. O dinheiro recebido no caixa é separado para futuros pagamentos e troco do caixa para o dia seguinte e o valor recebido através dos cartões débito e crédito é controlado via entrada no extrato bancário, que é conferido todos os dias.</p> <p>O restaurante utiliza uma tabela no <i>excel</i> para controle de caixa, onde são lançados os valores respectivos ao dia, entradas em dinheiro, cartão e cheque, saídas e repasses e quantidades de almoços. No final de cada mês a tabela proporciona um acompanhamento geral das entradas, saídas e lucros durante o período.</p> <p>O fechamento do mês é realizado sempre no dia 20, pois nesse dia é efetuado o pagamento das guias de FGTS, assim deixando o caixa zerado para iniciar um novo mês.</p>	
Aprovação de Crédito	
<p>A empresa possui uma fidelização com clientes. Eles almoçam diariamente e pagam no final do mês. Essa aprovação de crédito é feita com um valor de caução antes da negociação, normalmente é pedido um valor de R\$ 150,00 à R\$ 200,00 como garantia.</p> <p>Quando o cliente realizar esse pagamento, é feita uma ficha de cadastro com cópias de documentos que são anexadas para controle. Todos os dias o cliente recebe sua comanda com o gasto diário e no final da comanda anota seu nome e o dia respectivo.</p> <p>Todo final do mês é somado o gasto mensal e repassado ao cliente o valor total a ser pago. Os pagamentos são aceitos até o dia 10 de cada mês.</p>	
Custos	
<p>Os custos do restaurante são os custos fixos, como: salários, aluguel, água, luz, telefone, internet, contabilidade, impostos, máquinas de cartão, INSS, FGTS e custos variáveis, como: fornecedores, matéria-prima, despesas com escritório e despesas extras. Os custos são pagos com o próprio capital, não é realizado nenhum tipo de empréstimo.</p>	
Contabilidade	
<p>A contabilidade é feita por uma empresa contratada de Carlos Barbosa. É feita uma contabilidade mensal, com fechamentos anuais, são feitos os lançamentos contábeis e demonstrativos financeiros. A empresa além de fazer a contabilidade, gera os cálculos de impostos, tributos, contratos admissionais e demissionários, atualiza a empresa sobre mudanças na área trabalhista, área de impostos e sobre notas fiscais.</p>	
Indicadores Financeiros e Planejamento Financeiro	
<p>O restaurante está gerando lucros aos sócios. Paga suas contas em dia, com as entradas diárias e próprio capital de giro. Os planejamentos financeiros são de responsabilidade dos sócios, e estes não abrem para consulta.</p>	
Pontos Fortes	Pontos Fracos
<p>a) Aprovação de crédito com segurança;</p> <p>b) Controle de caixa.</p>	<p>a) Contabilidade feita por empresa terceirizada dificultando o acesso e controle;</p> <p>b) Ineficiência dos métodos de custeio;</p> <p>c) Não apresenta os indicadores financeiros.</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

5 ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL E PROPOSTA DE TRABALHO

A avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças é denominada análise SWOT. Ela envolve o monitoramento dos ambientes externo e interno (KOTLER, 2006.)

Para um trabalhador, compreender as viabilidades do negócio e conhecer o mercado é fundamental para um resultado satisfatório. Fatores como pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades devem estar compreensíveis a empresa para se obter uma visão mais aberta do negócio, possibilitando a utilização de ferramentas de controle organizacional e planos de ação.

Outra forma de análise estrutural, o CANVAS, apresenta um estudo do mercado, analisando onde se posicionar, qual o público alvo, diagnósticos de custos internos e com quais canais de atendimento poderá se posicionar frente aos seus clientes.

A seguir, será avaliada a SWOT e o CANVAS do Restaurante Via Del Vino.

5.1 ANÁLISE SWOT

SWOT é uma sigla em inglês que vem dos termos “*Strengths*” pontos fortes, “*Weaknesses*” pontos fracos, “*Opportunities*” oportunidades para seu negócio e “*Threats*” ameaças para seu negócio. Os pontos fortes e fracos estão dentro da própria empresa, enquanto as oportunidades e as ameaças têm origem externa (SEBRAE, 2019).

Uma unidade de negócios precisa monitorar importantes forças macro ambientais e significativos agentes micro ambientais que afetam sua capacidade de obter lucros. As empresas devem estabelecer um sistema de inteligência de *marketing* para acompanhar tendências e mudanças importantes. A administração precisa identificar as oportunidades e ameaças associadas a cada tendência ou desenvolvimento (KOTLER, 2000).

A partir da análise da caracterização do ambiente em que a empresa está inserida e do diagnóstico da empresa, foi elaborada a SWOT, conforme Quadro 08.

Quadro 08 – Análise SWOT Restaurante Via Del Vino

Ambiente Interno	
<p>PONTOS FRACOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Não realiza pesquisa de mercado; ➤ Escassez de comunicação com o público; ➤ <i>Layout</i> insatisfatório; ➤ Não possui estacionamento; ➤ Falta de motivação; ➤ Preço estimado sem uma análise. 	<p>PONTOS FORTES</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Análise de vendas; ➤ Fluxo de atendimento organizado; ➤ Aprovação de crédito com segurança; ➤ Controle de caixa; ➤ Localização privilegiada.
Ambiente Externo	
<p>AMEAÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Crise econômica; ➤ Inflação/juros/impostos; ➤ Concorrentes bem localizados e com facilidade de estacionamento; ➤ Crescimento no número de restaurantes com qualidade; ➤ Falta de mão de obra qualificada; ➤ Aumento de demanda. 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Aumento do público diferenciado; ➤ Investimentos em fatores tecnológicos; ➤ Utilização da legislação trabalhista a favor do negócio; ➤ Disponibilidade de novos softwares.

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

O setor alimentício tem grande espaço na realidade brasileira, pois como diz o ditado popular, “todos precisamos comer”, entretanto deve se estar preparado para buscar entender de que forma as pessoas procuram por “comer”. A falta de tempo no dia a dia faz com que os restaurantes tenham uma dinâmica de trabalho com agilidade e rapidez, atendendo de forma rápida e com qualidade e, também, que proporcionem espaços para estacionamento e uma mão de obra qualificada, levando em conta a baixa rotatividade para que os funcionários trabalhem com comprometimento e motivação.

A tecnologia auxilia na produção dos alimentos, pois facilita os processos e melhora a forma de servi-los, outro fator que auxilia é a forma de divulgação e *marketing* do restaurante, pois muitas vezes os clientes não sabem do processo de atendimento e sabores dos alimentos, então uma boa divulgação e aparência do estabelecimento fará com que mais pessoas procurem o restaurante e o indiquem para mais clientes, aumentando o movimento e os lucros finais. Uma boa forma de saber o que o cliente está procurando é realizar pesquisas de mercado periodicamente, para avaliar as necessidades do público alvo.

A crise econômica que vem afetando o país e os altos impostos cobrados pelas mercadorias devem ser claramente calculados e controlados para não afetar a empresa de forma

a ter que encerrar suas atividades. Hoje em dia, existem diversas maneiras de controle e cuidados que auxiliam os empreendedores.

5.2 CANVAS

O *Business Model Canvas*, CANVAS, é uma ferramenta de planejamento estratégico, que permite desenvolver e esboçar modelos de negócio novos ou existentes. Ele contém nove blocos, *proposta de valor*, o que a empresa vai oferecer para o mercado, *segmento de clientes*, quais segmentos de cliente serão foco, *canais*, como o cliente compra e recebe seu produto e serviço, *relacionamento com clientes*, como a empresa se relacionará com cada segmento de cliente, *atividade principais*, quais são as atividades essenciais para que seja possível entregar a proposta de valor, *recursos principais*, são os recursos necessários para realizar as atividades principais, *parcerias principais*, são as atividades principais realizadas de maneira terceirizada e os recursos principais adquiridos fora da empresa, *fonte de receita*, são as formas de obter receita por meio de propostas de valor, *estrutura de custos*, são os custos relevantes necessários para que a estrutura proposta possa funcionar (SEBRAE, 2019).

Dessa forma, para que a ideia vire um empreendimento, o ideal é aplicar o modelo CANVAS na fase primária do negócio, pois ele dará a sustentação ao projeto mostrando sua viabilidade e seus potenciais e riscos.

Com base nestas informações, na Figura 4, apresenta-se o CANVAS proposto pelo Restaurante Via Del Vino.

Figura 4 – CANVAS Restaurante Via Del Vino

<p>Parcerias principais</p> <p>Atacados Açougue Supermercados Fruteiro Fornecedores de produtos de limpeza e embalagens Fornecedores de bebidas</p> 	<p>Atividades principais/chaves</p> <p>Preparo das refeições Atendimento ao cliente</p>  <p>Recursos principais</p> <p>Funcionários Alimentos ou matéria-prima Infraestrutura do salão de atendimento e cozinha</p>	<p>Proposta de valor</p> <p>Servir refeições com sabor caseiro e variedade Proporcionar qualidade com alimentos saudáveis Bom preço Bom atendimento</p> 	<p>Relacionamento com clientes</p> <p>Cadastro de cliente Descontos por fidelidade Bom atendimento</p>  <p>Canais</p> <p>Restaurante (loja física) Página na internet (comunicação) Redes sociais</p>	<p>Segmento de clientes</p> <p>Clientes que procuram alimentação fora do lar e em horário de descanso do expediente. Turistas</p> 
<p>Estrutura de custos</p> <p>Folhas de pagamento Aluguel Manutenção de máquinas e equipamentos Compra dos alimentos</p> 		<p>Fontes de receita</p> <p>Vendas do serviço de alimentação</p> 		

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Como forma de apresentar o contexto do CANVAS na empresa, segue abaixo a explicação de cada recurso:

- Parcerias Principais: são os que criam um elo de parceria no negócio, sendo fundamentais para a produção e desenvolvimento da empresa, fornecedores que disponibilizam suas matérias primas e todos os insumos para que o restaurante funcione;
- Atividades Principais: executa de forma harmônica os pratos para serem servidos ao público em um sistema de *self service*, empenhando-se em fornecer um atendimento diferenciado;
- Proposta de Valor: serviço de qualidade visando o bom atendimento com preços acessíveis;

- d) Relacionamento com Cliente: cria-se um elo de proximidade e confiabilidade junto aos clientes proporcionando descontos por fidelidade e um bom atendimento;
- e) Segmento de Clientes: está diretamente ligado às pessoas que procuram por alimentação fora do lar, com comodidade e os turistas;
- f) Recursos Principais: para que a empresa funcione de forma sistêmica são necessários recursos fundamentais, tais como a infraestrutura do salão e da cozinha adequados ao trabalho exercido, matéria prima de qualidade e funcionários aptos ao trabalho;
- g) Canais: é a forma de se comunicar com os clientes, o restaurante (loja física), a página na internet (comunicação) e as redes sociais;
- h) Estrutura de Custos: formam toda a cadeia de recursos financeiros necessárias para a manutenção do negócio, engloba todos os custos com operações, processos e custos para manter a empresa;
- i) Fonte de Receita: contabilizam toda a entrada de recursos financeiros, no caso, a venda de serviço de alimentação.

5.3 TEMA E CONTEXTUALIZAÇÃO

A partir dos estudos elaborados no diagnóstico empresarial, matriz SWOT e CANVAS, pôde-se verificar que o Restaurante Via Del Vino é uma empresa com estabilidade no cenário atual e com grandes possibilidades de crescimento. O restaurante preza pela qualidade das refeições servidas e zela pela satisfação de seus clientes.

Manter um elo de proximidade junto aos clientes e saber presenciar as necessidades decorrentes do dia a dia fazem a diferença e perpetuam o crescimento da empresa frente aos seus concorrentes, que são muitos e merecem atenção especial.

Analisando a SWOT e o CANVAS do restaurante Via Del Vino pôde-se perceber que há uma deficiência no controle de estoque. O estoque em uma empresa é um volume de capital parado, que, não sendo bem organizado, pode levar as empresas à falência.

A função principal da administração de estoques é maximizar o uso de recursos envolvidos na área logística da empresa e com grande efeito dentro dos estoques. Se estes representam grandes custos na empresa é porque há uma razão para eles existirem. Para uma boa gestão, um bom planejamento e controle é necessário entender os porquês e conhecer o motivo de cada acontecimento (SZABO, 2015).

Controlar a gestão de estoque é fundamental, pois se um produto ficar parado, o dinheiro não circula e a empresa acaba gastando com armazenagem, por outro lado, se um produto falta, a empresa também pode perder chances de vendas e novas oportunidades, por isso controlar o estoque pode evitar essa balança entre vendas e produtos parados.

Portanto, a questão problema para este trabalho é: como deve ser a gestão de estoques do Restaurante Via Del Vino?

5.4 OBJETIVO GERAL

Elaborar uma proposta para a gestão de estoques para o Restaurante Via Del Vino.

5.5 OBJETIVOS ESPECIFICOS

Como etapa para a elaboração da proposta de trabalho, segue os seguintes objetivos específicos:

- a) Estabelecer o controle de estoque com sistema de entradas, saídas e inventário;
- b) Estabelecer a curva ABC;
- c) Definir sistemática de compra;
- d) Estabelecer plano de ação para implantação das ações propostas.

5.6 JUSTIFICATIVA

Após realizado um estudo aprofundado sobre todas as áreas do Restaurante Via Del Vino constatou-se que a área dos estoques está demonstrando uma deficiência de controle e gestão, podendo ocasionar em acúmulo de materiais e dinheiro parado. Para tanto, é necessário um estudo avaliando se as formas de compras realizadas pelo restaurante estão de fato sendo realizadas com sucesso e viabilizando os lucros finais.

De acordo com Chiavenato (2008), o planejamento é a função administrativa que determina quais os objetos a serem atingidos e o que deve ser feito para atingí-los. Segundo o autor, o planejamento está voltado para a continuidade da empresa e focaliza o futuro. Sem o planejamento, a empresa fica perdida, no caos.

Para um bom controle de estoque é necessário dividir os itens em categorias e estabelecer critérios, tanto para volume dos estoques, quanto para o controle do estoque. O

restaurante, apesar de obter matéria-prima todas as segundas feiras, possui um grande estoque e este não está devidamente dividido por categorias, necessitando que seja feita essa divisão.

A classificação ABC é a ordenação dos itens consumidos em função de um valor financeiro, nesta ordenação, as listagens dos itens são divididas em três categorias: A, B e C. Dentro do estoque, itens da classe A devem constar na menor quantidade possível, devendo ser supridos por modelos *just in time*. É sempre fundamental verificar os valores e as quantidades dos itens estocados. Itens de classe B terão critérios de nível de estoque e de controle intermediários em relação aos itens das classes A e C. Itens de classe C podem ser estocados desde que isso seja importante para a operação mais eficiente da empresa (LUCHEZZI, 2015).

Administrar os estoques de uma empresa é, acima de tudo, avaliar os preços de custo, os preços de mercado e todas as perdas decorrentes de danos, limitação da vida útil ou deterioração que ocorrem diariamente. Desta forma, é necessário obter cuidados e auditorias para não permitir prejuízos (LÉLIS, 2016).

Conforme Lélis, (2016, p. 106) “na valoração de estoque é sempre importante considerar item por item em estoque, considerar as classes ou as categorias dos estoques e considerar o estoque como um todo”.

Segundo Chiavenato (2015), estocar significa guardar algo para utilização futura. Se seu armazenamento for muito remoto, irá se tornar prolongado, ocupa espaço alugado ou comprado, requer pessoal para guardar, significa capital empatado.

Um maior controle representará para o Restaurante Via Del Vino uma melhoria nos seus processos, pois conseguirá diminuir as divergências, sendo descobertas mais facilmente e, com isso, aumentar seus lucros.

O *layout* do Restaurante Via Del Vino não está bem estruturado e seu espaço físico está no limite, algumas prateleiras necessitam de melhorias e é necessário um novo arranjo físico para o melhor acomodamento e armazenagem das mercadorias em estoque.

A proposta de melhoria do presente diagnóstico busca aprimorar as políticas de controle de estoques na empresa através da implantação de novos métodos eficazes para minimizar as divergências que existem entre o estoque físico com o sistema que será implantado.

6 REVISÃO DA LITERATURA

Segundo Chambers (2002), não importa o que está sendo armazenado como estoque, ou onde ele está posicionado na operação, ele existirá porque se encontra uma diferença de ritmo ou de taxa entre fornecimento e demanda. Se o fornecimento de qualquer item ocorresse exatamente quando fosse demandado, o item nunca necessitaria ser estocado.

O gerenciamento de estoque é a atividade de planejar e controlar acúmulos de recursos transformados, conforme eles se movem pelas cadeias de suprimentos, operações e processos (BETTS, 2008).

Neste capítulo serão abordados conceitos relevantes de autores com elementos teóricos necessários para o entendimento do tema e do problema em questão.

6.1 ESTOQUE

Em conformidade com Tófoli (2008) a quantidade de bens físicos que são mantidos à espera da venda (ou da produção) por um determinado tempo são considerados bens em estoque, as matérias-primas, os produtos semiacabados, os produtos acabados e as mercadorias compradas de terceiros. Os estoques são materiais que não são utilizados em determinado momento, mas que existe em função de futuras necessidades, sendo assim, estocar é reservar os produtos/mercadorias para utilização futura.

O objetivo principal de uma empresa é maximizar o lucro sobre o capital investido, seja ele em fábricas, equipamentos, financiamentos de vendas, reserva de caixa ou em um estoque (DIAS, 1995).

De acordo com Viana (2000) o principal objetivo da Administração de Materiais é determinar quando e quanto de um produto adquirir para repor o estoque, o que determina que a estratégia do abastecimento sempre é acionada pelo usuário, à medida que, como consumidor, ele detona o processo.

Slack (2002) afirma que o estoque é como a acumulação armazenada de recursos materiais em um sistema de transformação. Algumas vezes o estoque também é usado para descrever qualquer recurso armazenado, todavia, apesar de esses recursos de transformação serem tecnicamente considerados como estoque, não são obtidos sempre que um consumidor faz uma solicitação, eles não são o que normalmente se quer dizer com o termo estoque.

Segundo Paoleschi, (2014), a estocagem deve obedecer aos padrões, certificando-se de que o documento de entrada do material foi devidamente lançado em sistemas de controle, alocando o material corretamente conforme determinado na elaboração do *layout*.

Como a formação do estoque é ponto crucial, é questionável a falta de materiais que ocorrem em diversas empresas, indagando que, ao mesmo tempo que se mantém o nível operacional da empresa, suprir os consumidores por meio de adequado atendimento e manter os investimentos em estoques em níveis ideais é um dilema a ser enfrentado (VIANA, 2000).

Os estoques são acumulações de matéria-prima, suprimentos, materiais em processo e produtos acabados que surgem em pontos do canal de produção e logística das empresas. Os estoques normalmente situam-se em lugares como armazéns, pátios, chão de fábrica, equipamentos de transporte e em armazéns de varejo (BALLOU, 2009).

A Administração de Materiais coordena os insumos de matéria-prima, de forma a permitir a racionalização de sua manipulação, o que implica necessariamente o estabelecimento de normas, critérios e rotinas operacionais, mantendo todo o sistema harmonicamente funcionando. Este funcionamento demanda de atividades relacionadas, tais como, o cadastramento, que compreende as atividades de classificar, especificar e codificar, o gerenciamento do estoque, que abrange as atividades de formação do estoque, a obtenção do material, que inclui a atividade de comprar e o guardar do material, que se compõe das atividades de receber, armazenar, conservar e distribuir (VIANA, 2000).

Administrar materiais é uma atividade que vem sendo realizada nas empresas desde os primórdios da administração, se tornando ainda mais importante com o objetivo de atender às necessidades e expectativas dos clientes. Desta forma, a administração de materiais tem por objetivo conciliar os interesses entre as necessidades de suprimentos e a otimização dos recursos financeiros e operacionais das empresas (GONÇALVES, 2010).

Em síntese, o estoque é significativo para que o processo de produção e vendas opere com um número mínimo de preocupações e desníveis.

6.2 GESTÃO DE ESTOQUES

A gestão de estoque constitui uma série de ações que permitem ao administrador verificar se os estoques estão sendo bem utilizados, bem localizados em relação aos setores que deles utilizam, bem manuseados e bem controlados (VENDRAME, 2008).

De acordo com Garcia (2006) a gestão de estoques é um conceito amplamente difundido, estando presente em praticamente todo o tipo de organização, até mesmo no dia a

dia das pessoas. Apesar da sua importância, complexidade e extensão, a gestão de estoques é ainda negligenciada em muitas empresas como uma questão não estratégica e restringida à tomada de decisões em níveis organizacionais mais baixos.

Conforme Vendrame (2008), a gestão de estoques é, basicamente, o ato de gerir recursos ociosos possuidores de valor econômico e é destinada ao suprimento das necessidades futuras de material, numa organização. Ela visa, portanto, numa primeira abordagem, manter os recursos ociosos expressos pelo inventário em constante equilíbrio em relação ao nível econômico ótimo dos investimentos. Pode ser entendido como certa quantidade de itens mantidos em disponibilidade constante e renovados, permanentemente, para produzir lucros e serviços.

Cruz (2006), afirma que os estoques constituem um vínculo entre as etapas do processo de compra e venda, no processo de comercialização em empresas comerciais e entre as etapas de compra, transformação e venda, no processo de produção em empresas industriais. Em qualquer ponto do processo formado por essas etapas, os estoques desempenham um papel importante na flexibilidade operacional da empresa, funcionam como amortecedores das entradas e saídas entre as etapas de comercialização e de produção, pois minimizam os efeitos de erros de planejamento e as oscilações inesperadas de oferta e procura, ao mesmo tempo que isolam ou diminuem as interdependências das diversas partes da organização empresarial.

De acordo com Paoleschi (2014), o estoque se define por qualquer quantidade de bens físicos que sejam conservados, de forma improdutiva, por algum intervalo de tempo, desta forma, as atividades industriais, comerciais e de serviços dependem de um nível de estoque que dê sustentabilidade às suas atividades para o atendimento aos clientes. Se considera o estoque quantitativo como todo o material disponível para ser requisitado e utilizado no processo produtivo, diferente de inventário, quantitativo e qualitativo, que abrange todas as unidades de um determinado item ou produto, estoque mais o processo. Enquanto houver material em processo, o estoque reflete números diferentes do inventário. Os estoques representam um dos ativos mais importantes do capital circulante e da posição financeira das empresas industriais e comerciais. Uma empresa deve cuidar da gestão de estoques como o principal fundamento de todo o seu planejamento, tanto estratégico como operacional, porque um controle correto dos estoques elimina desperdícios de tempo, de custo, de espaço e vai atender o cliente no momento que ele deseja.

6.3 TIPOS DE ESTOQUES

Conforme Tófoli (2008), a determinação dos níveis de estoque, na fase do planejamento, consiste, basicamente, na fixação do estoque mínimo ou estoque de segurança, do estoque de suprimento e do estoque máximo.

a) **Estoque Mínimo:** é a quantidade mínima que deve existir em estoque, que se destina a cobrir eventuais retardamentos no ressurgimento, objetivando a garantia do funcionamento ininterrupto e eficiente do processo produtivo, sem o risco de faltas. Entre estas causas, se destaca a oscilação no consumo, os atrasos no tempo de reposição, variação na qualidade, caso o controle de qualidade rejeite um lote ou por remessas por parte do fornecedor divergentes do solicitado e por diferenças do inventário (DIAS, 1995).

O estoque mínimo também é conhecido como Ponto de Pedido, é a quantidade de itens estocados a partir das quais são efetuados os pedidos de reposição. Os pontos de pedidos, devem ser emitidos quando as quantidades estocadas atingirem níveis suficientes apenas para cobrir os estoques de segurança (reserva) fixados e os consumos (vendas) previstos para os períodos correspondentes aos prazos de entrega dos fornecedores (TÓFOLI, 2008).

b) **Estoque de Suprimento:** é um conjunto de abordagens que integra com eficiência, fornecedores, fabricantes, depósitos e pontos comerciais, de forma que a mercadoria é produzida e distribuída, nas quantidades corretas, aos pontos de entrega e nos prazos corretos, com o objetivo de minimizar os custos totais do sistema sem deixar de atender às exigências em termos de nível de serviço (KAMINSKY, 2009).

De acordo com Garcia (2006), *Supply Chain Management* é o termo usado para descrever a administração do fluxo de bens e informações ao longo de uma cadeia de suprimentos, passando por fornecedores de matérias primas, fabricantes, distribuidores, atacadistas e varejistas, até que os consumidores finais tenham suas demandas atendidas. O problema é que a otimização dos estoques em apenas um elo pode prejudicar as operações de outros elos, gerando um custo total de cadeia de suprimentos subotimizado. Sendo assim, a coordenação entre elos, otimizando globalmente os estoques, pode trazer vantagens competitivas consideráveis para uma cadeia.

c) **Estoque Máximo:** é igual à soma do estoque de segurança mais o lote de suprimentos, seja ele o lote econômico ou não. Sofrem limitações de ordem física, manuseio, custos, inventários e riscos. Como os componentes deste tipo de estoque são o suprimento e o estoque de reserva, varia todas as vezes (LOPRETE, 2009).

6.4 CLASSIFICAÇÃO DE MATERIAIS

Nos diversos tipos de operações, o estoque surge porque as taxas de fornecimento nem sempre coincidem com as taxas de demanda, portanto, os estoques são necessários para conciliar as diferenças entre fornecimento e demanda. O estoque é importante para que não ocorram interrupções ocasionais e não esperadas no fornecimento ou demanda. É importante saber lidar com a inabilidade de fabricar todos os produtos simultaneamente, com as funções conhecidas no fornecimento ou demanda e lidar com os tempos de transporte na rede de suprimentos (LOPRETE, 2009).

De acordo com Viana (2000), a classificação de materiais é um processo de conjunção por características semelhantes. O gerenciamento de estoque depende de bem classificar os materiais da empresa dependendo da situação e do processo de seleção para identificar e decidir prioridades.

Paoleschi (2000), afirma que para se ter um planejamento correto do estoque é preciso classificar os materiais de acordo com sua importância e valor para a empresa.

Para entender melhor as necessidades da empresa, é fundamental, em conjunto, visar tomar decisões e resultados que contribuam para atenuar o risco de falta (VIANA, 2000).

Uma das formas de análise, de acordo com Ballou (2006), é a previsão dos níveis de demanda, pois ela é crucial para a empresa como um todo à medida que proporciona a entrada básica para o planejamento e controle de todas as áreas funcionais, entre logística, *marketing*, produção e finanças. Os níveis de demanda afetam fundamentalmente os índices de capacidade, as necessidades financeiras e a estrutura de qualquer negócio.

Os materiais de estoque são materiais que devem existir, para os quais são determinados critérios e parâmetros de ressuprimento automático, com base na demanda prevista e na importância da empresa. Estes critérios possibilitam a renovação do estoque sem a participação do usuário (VIANA, 2000).

Vendrame (2008) salienta que o estoque é a composição de materiais em processamento, materiais semiacabados, materiais acabados que não são utilizados em determinado momento na empresa, mas que precisa existir em função de futuras necessidades. Constitui toda uma variedade de materiais que a empresa possui e utiliza no processo de produção de seus produtos ou serviços, podem ser entendidos ainda como certa quantidade de itens mantidos em disponibilidade constante e renovados, permanentemente, para produzir lucros e serviços.

6.5 CONTROLE DE ESTOQUE

Segundo Dias (1995), para organizar um setor de controle de estoques, inicialmente devemos descrever suas funções principais, que são:

- a) Determinar o que deve permanecer em estoque, número de itens;
- b) Determinar quando se devem reabastecer os estoques, periodicidade;
- c) Determinar quanto de estoque será necessário para um período, quantidade de compra;
- d) Acionar o departamento de compras para executar aquisição de estoques, compras;
- e) Receber, armazenar e atender os materiais estocados de acordo com as necessidades;
- f) Controlar os estoques e, termos de quantidade e valor, e fornece informações sobre a posição do estoque;
- g) Manter inventários periódicos para avaliação das quantidades e estados dos materiais estocados;
- h) Identificar e retirar do estoque os itens obsoletos e danificados.

O controle de estoque procura manter os níveis estabelecidos em equilíbrio com as necessidades de demanda, consumo, vendas ou custos decorrentes. Os níveis dos estoques estão sujeitos à velocidade da demanda. Se a constância da procura sobre o material for maior que o tempo de ressurgimento, pode ocorrer a ruptura ou esvaziamento do estoque, com prejuízos visíveis para a produção, manutenção e vendas. Entretanto, se não dimensionarmos as necessidades do estoque, poderemos chegar ao ponto de excesso de material ou ao transbordamento de seus níveis em relação à demanda real, com prejuízos para a circulação de capital (LOPRETE, 2009).

Dias (1995) complementa que existem diversos aspectos que devem ser especificados antes de se montar um sistema de controle de estoques. Um deles refere-se aos diferentes tipos de estoque existentes em uma fábrica, outro diz respeito aos diferentes pontos de vista quanto ao nível adequado de estoque que deve ser mantido para atender às necessidades da empresa. Um terceiro ponto é a relação entre o nível do estoque e o capital necessário envolvido.

De acordo com Pozo (2007), o estoque pode ser avaliado por três métodos:

- a) PEPS: primeiro que entra, primeiro que sai. É um processo que obedece à ordem das saídas pelo valor da entrada, ou seja, este método é baseado na cronologia das entradas e saídas. O procedimento de baixa dos itens de estoque é feito para ordem de

entrada do material na empresa, o primeiro que entrou será o primeiro que saíra e assim irá utilizar seus valores na contabilização do estoque.

b) UEPS: último que entra, primeiro que sai. Este método obedece ao processo de que o primeiro a sair deverá ser o último que entrou no estoque. Esse processo facilita a valorização do saldo estipulado pelo último preço e na contabilização dos produtos para a definição de preços de venda, refletindo custos mais próximos da realidade do mercado.

c) Custo Médio: é o método mais usado, pois ele é o mais simples e evita o excesso de preços nos produtos. A apuração do custo médio é efetuada dividindo o custo total do estoque pelas unidades nele existente, desta forma ele terá o valor médio entre as entradas e as saídas, ou seja, o valor total dos produtos adquiridos é dividido pela quantidade existente de produtos, obtendo-se assim o preço que será atribuído na venda. O Custo médio é recalculado sempre que é feita uma entrada ou uma saída do estoque.

6.6 CUSTOS DE ESTOQUE

De acordo com Dias (1993), se pode citar diversos custos no momento do armazenamento de materiais, como, por exemplo: juros, depreciação, aluguel, equipamentos de movimentação, deterioração, obsolescência, seguros, salários e conservação. Podem ser agrupados em custo de capital, custos com pessoal, custos com edificação e custos de manutenção. Existem duas variáveis que aumentam estes custos, que são a quantidade em estoque e o tempo de permanência. Essas variáveis podem ser chamadas de Custo de Armazenagem, custo que merece uma grande atenção.

Na sequência, Dias (1993) apresenta o Custo do Pedido que, segundo o autor, é o custo que existe em emitir um pedido de compra, como exemplo pode-se citar a mão de obra, material utilizado e os custos indiretos. Para saber o custo anual de todos os pedidos é necessário multiplicar o custo de cada pedido pelo número de vezes que foi processado no ano.

O Custo da Falta de Estoque é outro assunto abordado pelo autor Dias (1993), que ocorre quando um pedido atrasa ou não pode ser entregue pelo fornecedor, com isso a empresa perde lucros, aumenta seus custos, pois se obriga a comprar de terceiros, acrescenta ainda custos com o não cumprimento dos prazos, como por exemplo, multas e bloqueios de reajustes, conseqüentemente “quebrando a imagem” da empresa, beneficiando o seu concorrente. E o último custo que é apresentado é Custo Total, esse, segundo Dias (1993), é a soma do Custo de Armazenagem e do Custo de Pedido.

6.7 DEFININDO CURVA ABC

Custeio Baseado em Atividades (ABC), surgiu na Itália, criada pelo economista Vilfredo Pareto, é uma ferramenta muito importante que auxilia o administrador a identificar aqueles itens que justificam atenção e tratamento adequados quanto à sua administração. Tem sido usada para a gestão de estoques, para definição de políticas de vendas, estabelecimentos de prioridades para programação da produção e uma série de outros problemas usuais na empresa (LOPRETE, 2009).

A curva ABC é uma das formas de análise muito importante para as empresas, ela permite identificar aqueles itens que precisam de atenção e tratamento adequados quanto à sua administração (DIAS, 1995).

O Gráfico de Pareto, 80-20, ou, mais conhecida como curva ABC, é um método de classificação de informação para que se separem os itens de maior importância, que são, normalmente, em menor número. Em uma organização, a curva ABC é muito utilizada para a administração de estoques. Na administração de estoques, o administrador usa a curva ABC como um parâmetro que informa a necessidade de aquisição de mercadorias ou matérias-primas essenciais para o controle do estoque, que varia de acordo com a demanda do consumidor. Na avaliação dos resultados da curva ABC, percebe-se o giro dos itens no estoque, o nível da lucratividade e o grau de representação no faturamento da organização (PAOLESCHI, 2014).

De acordo com Viana (2000, pág. 53), “é fundamental para o sucesso do gerenciamento de estoque que se separe o essencial do acessório, tornando nossas atenções para o que realmente é importante quanto ao valor de consumo.” Desta forma, usa-se a curva ABC, um método pelo qual se determina a importância dos materiais em função do valor expresso pelo próprio consumo em determinado período. Não é recomendado analisar a curva ABC isoladamente, devendo estabelecer uma interface com a importância operacional. Sendo assim, os materiais são classificados em A, B ou C, de acordo com a curva ABC de consumo anual. Materiais A são os materiais de grande valor de consumo, materiais B são os materiais de médio valor de consumo e materiais C são os materiais de baixo valor de consumo.

Arnold (1999), afirma que o controle de estoque é exercido pelo controle de itens individuais, desta forma, é importante que se responda a quatro perguntas: Qual é a importância do item do estoque? Como os itens são controlados? Quantas unidades devem ser pedidas de cada vez? Quando um pedido deve ser emitido?

O sistema de classificação de estoque ABC responde às primeiras perguntas, determinando a importância dos itens e permitindo diferentes níveis de controle, baseados na importância equivalente dos itens (ARNOLD, 1999).

A metodologia do cálculo da curva ABC trata-se de um método fundamental e é aplicável a quaisquer situações em que seja possível estabelecer prioridades, como uma tarefa a cumprir que é mais importante que outra. Após ordenados pela importância relativa, as classes da curva ABC podem ser definidas da seguinte forma:

- a) *Classe A*: grupo de itens mais importantes que devem ser tratados com atenção bem especial;
- b) *Classe B*: grupo de itens em situação intermediária entre classes A e C;
- c) *Classe C*: grupo de itens menos importantes que justificam pouca atenção (VIANA, 2000).

O princípio ABC baseia-se na observação de que um pequeno número de itens frequentemente domina os resultados atingidos em qualquer situação. Uma forma de análise se dá através de observar que, 20% dos itens correspondem a aproximadamente 80% da utilização em valores monetários, 30% dos itens correspondem a aproximadamente 15% da utilização em valores monetários e que 50% dos itens correspondem a aproximadamente 5% da utilização em valores monetários (ARNOLD, 1999).

O conceito da curva ABC é útil no planejamento da distribuição quando os produtos são agrupados ou classificados de acordo com suas atividades de venda. Os 20% mais bem classificados podem ser chamados de itens A, os 30% seguintes de itens B e os restantes de itens C. Cada categoria de item deve ter uma distribuição diferenciada, como, por exemplo, os itens A receberiam ampla distribuição geográfica por intermédio de muitos armazéns com altos níveis de estoques disponíveis, ao mesmo tempo que os itens C poderiam ser distribuídos a partir de um único ponto central de estocagem, com níveis totais de estocagem menores que a curva A. Os itens B teriam uma estratégia intermediária de distribuição, com a utilização de poucos armazéns regionais (BALLOU, 2004).

É importante que se obtenha um planejamento e controle adequados na elaboração e planejamento da curva ABC, desta forma alguns autores destacam diferentes esquemas de análises utilizados para a construção destas curvas.

Conforme Dias (1995), as curvas ABC podem ser resumidas sob a forma de diagrama de bloco, esta apresentação pretende facilitar a confecção da curva ABC, conforme descrição, no Quadro 9:

Quadro 09 – Modelo de Curva ABC

1	Necessidade da Curva ABC
	Discussão Preliminar
	Definição dos Objetivos
2	Verificação das Técnicas para Análise
	Tratamento de Dados
	Cálculo manual, mecanizado ou eletrônico
3	Obtenção da Classificação: Classe A, Classe B e Classe C sobre a Ordenação Efetuada
	Tabelas Explicativas e Traçado do Gráfico ABC
4	Análise e Conclusões
5	Providências e Decisões

Fonte: Dias (1995, p. 87).

Neste quadro, de acordo com Dias (1995), deve-se ter cuidados especiais aos problemas surgidos na fase de verificação e levantamento dos dados a serem utilizados na confecção da curva ABC. Desta forma, deve ser providenciado:

- a) Pessoal treinado e preparado para fazer levantamentos;
- b) Formulário para a coleta de dados;
- c) Normas e rotinas para o levantamento.

Outra utilização referente à classificação da curva ABC é a que serve para agrupar os produtos em um ponto de estocagem, de acordo com o número limitado de categorias e sendo gerenciados com diferentes níveis de disponibilidade e estoque. As classificações são arbitrárias e o ponto principal é que nem todos os itens de produtos deveriam merecer tratamento logístico igual (BALLOU, 2004).

Conforme Dias (1995), as etapas de confecção de uma curva ABC, deve ocorrer com o critério de ordenação referente ao valor de consumo anual, ou seja, preço unitário x consumo anual, para cada item.

6.8 PLANEJAMENTO DA GESTÃO DE ESTOQUES

Administrar o movimento de entradas e saídas dos materiais necessários com eficiência e exatidão não é uma tarefa simples, pois as características de consumo, importância, valor e métodos de compra são altamente variáveis. É importante saber o que, quanto, quando e como comprar. Esses procedimentos serão analisados no Quadro 10. (VIANA, 2000):

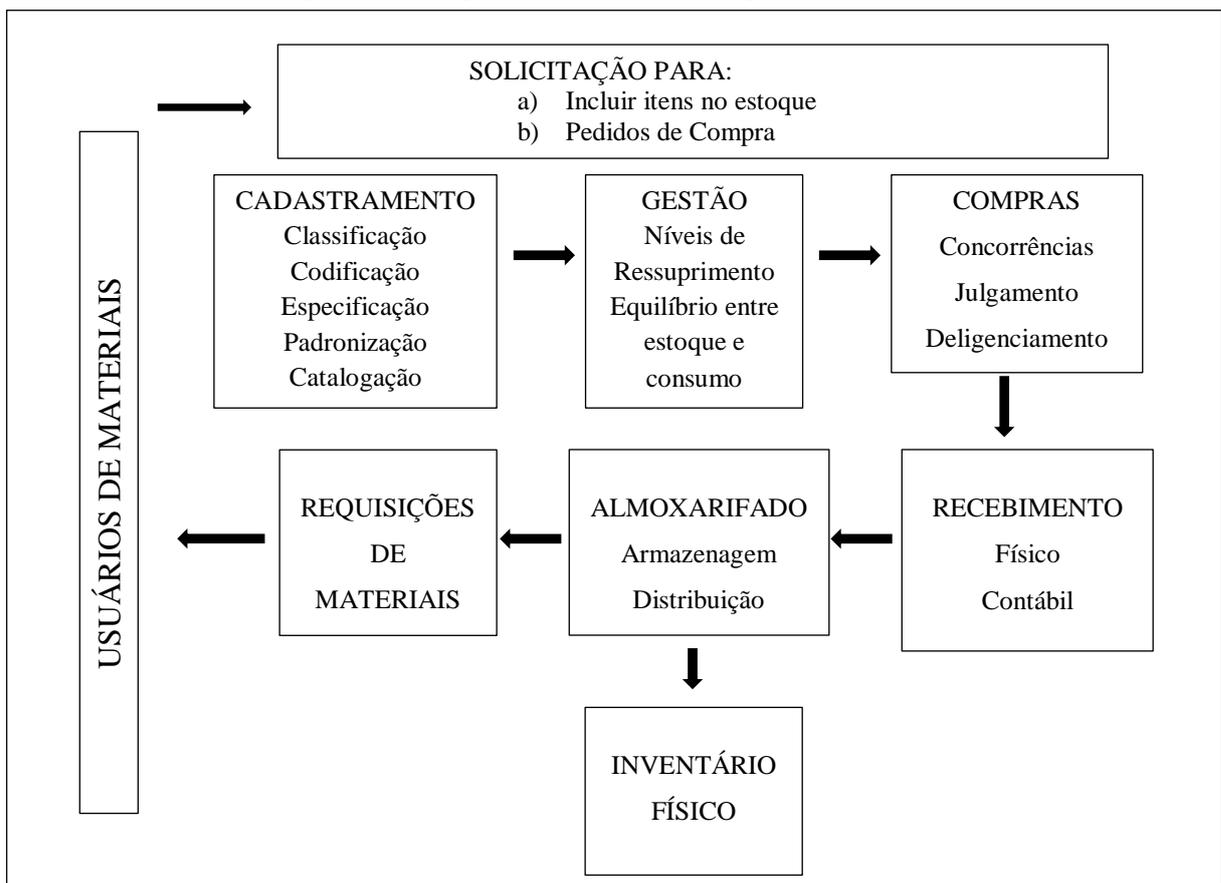
Quadro 10 – Procedimentos Fundamentais de Administração de Materiais

PROCEDIMENTO	ESCLARECIMENTO
O que deve ser comprado	Implica a especificação de compra, que traduz as necessidades da empresa
Como deve ser comprado	Revela o procedimento mais recomendável
Quando deve ser comprado	Identifica a melhor época
Onde deve ser comprado	Implica o conhecimento dos melhores segmentos de mercado
De quem deve ser comprado	Implica o conhecimento dos fornecedores da empresa
Porque preço deve ser comprado	Evidencia o conhecimento da evolução dos preços no mercado
Em que quantidade deve ser comprado	Estabelece a quantidade ideal, por meio da qual haja economia na compra

Fonte: Viana (2000, p. 40).

Na Figura 5 será apresentada esquematicamente a amplitude da Administração de Materiais.

Figura 5 – Amplitude da Administração de Materiais



Fonte: Viana (2000, p. 42)

De acordo com a Figura 5, o processo de compras se inicia pela solicitação de compras, que Dias (1993) define como um documento que autoriza o comprador a executar uma compra, ela é solicitada por um programa da produção com a finalidade de abastecer a empresa. O autor destaca a importância das empresas em possuir um adequado sistema interno de compras.

6.8.1 Compras

A função compras é um segmento essencial no Departamento de Materiais, que busca suprir as necessidades de materiais ou serviços, planeja e satisfaz no momento certo com quantidades corretas, verifica se recebeu efetivamente o que foi comprado e providencia o armazenamento. Compras é uma operação da área de materiais, muito importante entre as que compõem o processo de suprimento (DIAS, 1993).

De acordo com Gonçalves (2004), a função compras possui responsabilidade muito grande, pois são necessários planejamentos e controles, tomada de decisões, pesquisas e seleções dos melhores preços e fornecedores, acompanhamento dos processos, inspeção tanto na qualidade quanto das quantidades desejadas em coordenação entre todos os setores da empresa. Todos esses processos possuem uma única finalidade: garantir um bom desempenho das operações internas das empresas. Para o mesmo autor o departamento de compras de uma empresa deve possuir profissionais bem preparados que consigam exercer suas funções.

Seguem alguns objetivos do departamento de compras, segundo Gonçalves (2004):

- a) Compras eficientes, dentro dos padrões éticos, trazendo ganhos para a empresa;
- b) Garantir a quantidade suficiente de matérias, para serem utilizados na empresa;
- c) Criar, desenvolver e manter uma boa relação tanto com os outros departamentos internos da empresa quanto com o mercado externo;
- d) Criar e desenvolver rotinas e procedimentos necessários para tornar o processo de compra mais ágil.

Ainda conforme Gonçalves (2004), para analisar o fluxo de vendas se deve fazer uma programação de compras, um calendário de compras dos produtos de acordo com a demanda identificada pelo histórico, sendo assim, é possível manter um número mínimo de produtos em estoque e reduzir custos.

6.8.2 Recebimento

A atividade recebimento é importante pois visa garantir o rápido desembarque dos materiais adquiridos pela empresa, é quem garante que as entradas estejam conforme a quantidade estabelecida na nota fiscal, que as entregas ocorram na época certa, ao preço contratado e na qualidade especificada nas encomendas (VIANA, 2000).

Segundo Arnold (1999), os funcionários responsáveis pelo recebimento devem receber os produtos que chegam por transportadoras ou veículos particulares, conferir os produtos com a nota fiscal, conferir as quantidades, verificar se não há danos nos produtos e preencher relatórios de danos caso necessário. O mesmo autor ressalta ainda, que após o recebimento da mercadoria, é necessário identificar os produtos conforme as suas características e despachar os produtos para armazenamento.

6.8.3 Armazenagem

O principal objetivo do armazenamento é utilizar o espaço destinado para estoque da maneira mais eficiente possível, proporcionando movimentação rápida e fácil dos suprimentos, máxima utilização do espaço e efetiva utilização dos recursos disponíveis. É importante determinar se o local será coberto ou não, definir um desenho adequado de *layout*. O local destinado à armazenagem deve preservar e proteger a qualidade dos produtos, sendo necessário possuir ordem, arrumação, limpeza constante e que seja seguro contra furtos e incêndios (VIANA, 2000).

Segundo Arnold (1999), existe duas maneiras de se armazenar materiais, armazenamento de ponto de uso e armazenamento central. O armazenamento de ponto de uso é utilizado no ambiente *just in time*, onde o estoque é armazenado próximo de ser utilizado, suas vantagens são que o material fica prontamente acessível o tempo todo e seu custo de armazenamento e manuseio são reduzidos. Entretanto, o armazenamento central, segundo o mesmo autor, contém todo o estoque em um lugar central, suas vantagens são facilidade de controle e precisão dos registros de estoque e redução no estoque de segurança.

Viana (2000) ressalta que o *layout*, é importante para definir a distribuição e localização dos componentes, o grau de acesso ao material, fluxo de materiais, locais de áreas obstruídas, eficiência e segurança dos colaboradores. Dias (1993), define *layout* como um arranjo físico de homens, máquinas, e materiais e essa integração confere maior produtividade para as empresas. De acordo com Ritzman e Krajewski (2004), um *layout* flexível permite a organização se

adaptar rapidamente às mudanças e preferências dos clientes, com isso permanecerá sendo útil e importante para a empresa.

Para a empresa possuir um eficiente *layout*, é necessário que possuam portas de acesso e corredores amplos que facilitem o acesso às mercadorias pelos colaboradores e pelos equipamentos de movimentação. Portas e corredores devem ser devidamente dimensionados para facilitar as operações de manuseio. Se houver prateleiras e outras estruturas metálicas no depósito são necessárias observações na altura máxima para que fiquem longe das luminárias de teto, se deve observar também o peso dos materiais, mercadorias leves devem permanecer na parte superior (VIANA, 2000).

Abaixo seguem segundo Arnold (1999) alguns sistemas que podem facilitar a armazenagem:

- a) Agrupar itens funcionalmente relacionados: Exemplo, colocar todos os itens de confeitaria na mesma área do depósito;
- b) Agrupar os itens de giro rápido. Colocados perto da área de recebimento e embarque reduz o trabalho de movê-los;
- c) Agrupar itens fisicamente semelhantes. Dependendo das características dos materiais é necessário que possuam suas próprias instalações e material de manuseio adequado;
- d) Colocar o estoque de trabalho e o estoque de reserva em locais separados. Utilizar uma pequena parte dos materiais estocados para deixar perto do local de produção, enquanto o estoque reserva fica em outro local;
- e) Localização fixa. Nesse sistema cada item tem o seu local destinado, geralmente são utilizados em depósitos pequenos;
- f) Localização flutuante. Nesse sistema, os produtos são estocados onde houver espaço para eles, um mesmo produto pode ser estocado em diferentes locais.

Com o aumento dos materiais utilizados nas empresas, se tornou necessária à criação de um sistema de classificação e codificação para auxiliar na tarefa do controle de armazenagem. É possível elaborar um catálogo de todos os materiais utilizados nas empresas, realizando o cadastramento no sistema e nomenclatura dos produtos, código de barras ou código interno. O controle de qualidade do código de barra é essencial, pois possuem uma série de informações e sua impressão deverá ser de boa qualidade. Os códigos de barras são utilizados por equipamentos denominados *scanner*, pistolas ou canetas ópticas, atualmente a tecnologia de *scanner* permitiu a fabricação de equipamentos cada vez mais modernos, facilitando o controle dos materiais armazenados pelas organizações (GONÇALVES, 2004).

6.8.4 Movimentação

Para ser considerado um processo produtivo onde a matéria prima é transformada ou beneficiada, é necessário a movimentação de pelo menos um dos três elementos da produção: homem, máquina ou material. Geralmente o material é o elemento que se movimenta (DIAS, 1993).

Gonçalves (2004), afirma que os processos e equipamentos de movimentação dos estoques utilizados nas organizações, devem ser escolhidos mediante planejamento, que envolve as características dos materiais, suas formas de embalagens e armazenamento e o fluxo das saídas do depósito, para reduzir os custos operacionais e aumentar a produtividade é necessário harmonizar essas variáveis. De acordo com o mesmo autor, os objetivos da movimentação e transporte físico dos materiais são reduzir custos, aumentar a produtividade e capacidade de utilização do depósito, melhorar a segurança dos trabalhadores com redução dos riscos de acidentes e melhorar o fluxo dos materiais.

Para Arnold (1999), o manuseio de materiais consiste no transporte a curta distância que ocorre no interior ou em torno de uma edificação como um centro de distribuição ou uma fábrica. De acordo com Viana (2000), nas indústrias a distribuição interna dos materiais consiste na distribuição de matérias primas ou componentes que saem do depósito até o local solicitado para que a empresa realize suas atividades de produção. No comércio, a distribuição interna é a retirada da mercadoria do depósito para ser oferecida ao cliente.

Algumas recomendações básicas para que o sistema de movimentação e transportes seja eficiente, segundo Gonçalves (2004):

- a) Construção de trajetórias que mantenham a sequência das operações;
- b) Reduzir as distâncias, evitando trajetos “ziguezague”;
- c) Utilizar ao máximo o equipamento, e o espaço cúbico disponível;
- d) Manter a segurança dos empregados, reduzindo a fadiga;
- e) Utilizar equipamentos padronizados;
- f) Utilizar ao máximo a gravidade para a movimentação dos materiais;
- g) Selecionar equipamentos com menor custo de manutenção e maior vida útil.

A escolha dos equipamentos de movimentação varia em função das características das mercadorias movimentadas, se houver um grande fluxo de materiais é necessário utilizar as esteiras que são denominadas de correias transportadoras ou utilizar os tratores industriais. No caso de distâncias curtas, movimentações frequentes e estocagem de material é recomendado utilizar empilhadeiras ou paletes manuais, ou elétricas. Com todos esses processos de

movimentação, distribuição e armazenagem dos materiais existentes, se faz necessário que as empresas estejam atentas para que consigam controlar os seus estoques (GONÇALVES, 2004).

O estoque é composto por objetos tangíveis, de acordo com Arnold (1999), podem ser perdidos, roubados ou simplesmente desaparecem durante a movimentação de materiais ou nas trocas de turno de trabalho, devido aos erros ou à desonestidade dos colaboradores. Para um controle maior dos estoques é necessário que a empresa adote um sistema que registre as saídas das mercadorias, evitando assim retirada de material sem autorização. É importante lembrar que nada adianta a empresa possuir um sistema de controle se este possuir registros errados e colaboradores sem qualificação. Duas sugestões são apresentadas pelo autor na redução de furtos, a primeira é a que os estoques devem ser mantidos em locais seguros, com o acesso limitado e devem ficar trancados quando não houver expediente, e a segunda é que as empresas possuam equipes de trabalho bem treinadas e confiáveis.

Com base no registro de estoque, a empresa realiza suas atividades, onde três informações são importantes: descrição da mercadoria, quantidade e sua localização. Portanto se os registros não forem precisos, haverá falta de algumas mercadorias, excesso de outras, programas descaracterizados e vendas perdidas (ARNOLD, 1999).

6.8.5 Inventário

O inventário físico é uma contagem periódica dos materiais existentes para efeito de comparação com os estoques registrados e contabilizados em controle da empresa, a fim de se comprovar sua existência e exatidão. Dessa forma, os inventários visam confrontar a realidade física dos estoques em determinado momento, com os registros contábeis correspondentes nesse mesmo momento. Com sua realização, fica viável efetuar as conciliações necessárias e identificar as possíveis falhas de rotina ou de sistema, corrigindo (VIANA, 2000).

De acordo com Viana (2000), os sistemas internos de controle dos estoques estão sujeitos a falhas, com isso ocorrem divergências entre a quantidade registrada no sistema com aquela existente prateleira. Com isso se faz necessário uma verificação por parte das empresas, para comprovar a existência e a exatidão dos estoques registrados. Essa verificação é chamada de inventário físico, sendo instrumento importante de gerenciamento em razão das auditorias financeiras realizadas nas empresas.

Segundo Dias (1993), existem dois métodos de se realizar os inventários: Inventário Geral e o Inventário Rotativo. O Inventário Geral, é efetuado ao final do exercício, são operações de duração relativamente prolongada, pois incluem uma quantidade elevada de itens.

Para a realização desta contagem, é necessário que a empresa paralise suas atividades, portanto em empresas de grande porte esse método é impraticável e inviável.

Pensando nesse problema foi desenvolvido o método de Inventário Rotativo que visa distribuir as contagens ao longo do ano, com maior frequência, reduzindo a duração unitária da operação e melhorando as condições de análise e ajustes visando o melhor controle. Abrange através de contagens programadas todos os itens do estoque, para auxiliar esse método se utilizam os recursos de informática.

Cada empresa deve utilizar a sua metodologia para realizar o inventário, porém o mais utilizado e recomendado é o formulário de requisição de inventário, este formulário pode ser eletrônico ou manual e tem por objetivo fornecer as informações necessárias para que a empresa realize corretamente o controle dos estoques (VIANA, 2000).

6.9 LOTE ECONÔMICO

A análise econômica tem por finalidade obter o menor custo final para cada item. A empresa aumenta seu estoque produzindo quantidades maiores do que aquelas exigidas de imediato pelas ordens de fabricação, a fim de reduzir os custos de preparação do equipamento. Em nossa situação financeira, as restrições existentes à obtenção de crédito e o custo elevado do capital emprestado pode ser conveniente à produção que entrará em choque com os interesses e as possibilidades do setor financeiro da empresa, havendo assim, duas tendências opostas tornando necessária uma análise precisa para determinar a quantidade correta a ser produzida (REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS, 1992).

Para se obter a decisão de estocar determinados itens, é necessário considerar alguns fatores, tais como: se é econômico estocar tais itens, e se é interessante estocar um item indicado como antieconômico a fim de satisfazer um cliente e, portanto, melhorar as relações com ele. No primeiro fator pode se dizer que não é econômico estocar um item se isso excede o custo de comprá-lo ou produzi-lo de acordo com as necessidades e da mesma forma pode ser demonstrado que não é econômico estocar itens quando as necessidades médias dos clientes ou a média de consumo da produção, tenham um excesso correspondente à metade da quantidade econômica do pedido (DIAS, 1995).

6.10 RELAÇÃO DA GESTÃO DE ESTOQUES COM OUTRAS ÁREAS

A administração de materiais envolve todas as áreas da empresa. A parte financeira é importante, pois fornece o auxílio de recursos necessários para a aquisição dos materiais que são utilizados na produção de bens e serviços. Uma das metas prioritárias do departamento financeiro é a minimização dos estoques. Os auditores financeiros estão interessados no valor total do estoque para a realização dos inventários (ARNOLD, 1999).

Segue abaixo as outras áreas da empresa que se relacionam com o estoque, de acordo com Gonçalves (2004):

- a) Produção: se utiliza das matérias primas e componentes estocados para realizar a fabricação de produtos.
- b) Vendas: elemento para definir a quantidade de itens produzidos, conseqüentemente o setor de estoques precisa estar atento a essa demanda.
- c) Recursos Humanos: são necessários colaboradores devidamente capacitados e treinados para exercer suas tarefas.
- d) Logística: distribuição e fornecimento de produtos acabados de acordo com as necessidades e expectativas dos clientes e consumidor.
- e) Informática: elemento importante de apoio e manutenção dos registros e informações envolvendo as etapas do fluxo de materiais.

Desta forma se analisa que todos os setores são importantes para a gestão de estoques e é necessário que estejam em perfeita harmonia para que a organização alcance seus objetivos.

7 METODOLOGIA

Neste capítulo serão apresentados os procedimentos que foram adotados e os métodos de pesquisa utilizados para alcançar as informações apresentadas neste diagnóstico. Será descrito de que maneira foi realizada a pesquisa, considerando o cenário, os sujeitos envolvidos na elaboração do projeto e os instrumentos de coleta de dados.

A especificação da metodologia da pesquisa é a que abrange maior número de itens, visto que, responde as questões: como? com quem? por quê? onde? e quanto? (LAKATOS, 2009).

7.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Os métodos e procedimentos adotados para compor este diagnóstico basearam-se na natureza qualitativa. De acordo com Samara e Barros (2002), o estudo descritivo de caso, ou pesquisa qualitativa, tem como principal característica compreender as relações em profundidade. As pesquisas qualitativas são realizadas através de entrevistas particulares ou discussões em grupo. No decorrer de sua análise, é possível identificar pontos comuns e distintos, que estão presentes na pesquisa.

Em referência ao nível de pesquisa, a mesma foi realizada no nível exploratório. De acordo com Gil (2010), as pesquisas de nível exploratório proporcionam maior familiaridade com o problema o tornando mais explícito e auxiliando na construção de hipóteses. Busca ser mais flexível, pois é necessário considerar todos os aspectos referentes ao fato ou fenômeno estudado, devido ao fato de o pesquisador não possuir definição clara do que irá investigar. O autor ainda ressalta que a forma de coleta de dados no nível exploratório envolve levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas envolvidas no caso e análise de exemplos.

A pesquisa exploratória realizada no Restaurante Via Del Vino possui como estratégia um estudo qualitativo com o sócio da empresa, uma conversa informal com informações de grande importância para a realização deste diagnóstico.

Segundo Gil (2010), a pesquisa bibliográfica é composta por material impresso e já publicado, entre eles: livros, revistas, jornais, teses, dissertações e também materiais disponíveis na internet. Praticamente todo o trabalho acadêmico requer em algum momento uma pesquisa bibliográfica.

A pesquisa documental, de acordo com Gil (2010), é utilizada em praticamente todas as ciências sociais e se assemelha à pesquisa bibliográfica, pois também utiliza material impresso,

a diferença é que a pesquisa documental utiliza materiais disponibilizados pelas empresas como jornais, documentos institucionais, *folders*, catálogos, convites, certidões, escrituras, testamentos, inventários, fotografias, quadros, imagens e registros estatísticos.

7.2 PARTICIPANTES DO ESTUDO

O participante da pesquisa deste diagnóstico foi o sócio da empresa através de conversas frequentes (entrevistas não estruturadas), transmitiu seu conhecimento e experiência nas áreas em que atua, apresentou sua rotina na organização e situações vividas diariamente, expondo suas opiniões que agregaram informações importantes, auxiliando na elaboração do presente diagnóstico. Desta forma, foi possível obter informações sobre os processos, valores, políticas, crenças e visões em geral sobre determinados assuntos da organização.

O autor tem participação neste trabalho, pois descreve os métodos e processos existentes por fazer parte do quadro de colaboradores da empresa. O contato diário com todos os departamentos da empresa faz com que possua acentuado entendimento no assunto por estar presente em diversas situações que envolvam todo o contexto apresentado, facilitando assim o processo de coleta das informações necessárias.

Quadro 11 – Participantes de Estudo

Delineamento			População e amostra	Processo de coleta	Processo de análise
Natureza	Nível	Estratégia			
Qualitativa	Exploratório	Estudo de caso, qualitativo genérico, pesquisa/ação, pesquisa documental	Sócio do restaurante Via Del Vino	Questionário, questões abertas, dados secundários	Conteúdo Discurso

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Os participantes deste estudo foram de extrema importância e relevantes para a realização do diagnóstico empresarial. Realizou-se uma pesquisa qualitativa exploratória, com o sócio proprietário com questões abertas em um discurso informal.

7.3 PROCESSO DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados exige do pesquisador paciência, perseverança e esforço pessoal, além do cuidadoso registro dos dados e de um bom preparo anterior. Existem diversos procedimentos

para a realização da coleta de dados, que variam conforme as circunstâncias ou com o tipo de investigação (LAKATOS, 2002).

Para este trabalho foram utilizados dados secundários, textos e documentos cedidos pelo diretor executivo da empresa, observação do dia a dia e entrevistas informais com o sócio proprietário. De acordo com Gil (2010), observação é uma técnica de pesquisa que pode assumir três modalidades: espontânea, sistemática e participante. No diagnóstico foi utilizada a observação participativa, que para o autor consiste na participação efetiva do pesquisador na vida da organização em que é realizada a pesquisa. O observador assume papel de membro do grupo.

Consultar fontes documentais é de extrema importância para trabalhos acadêmicos, mediante a consulta de documentos da empresa é possível obter informações à sua estrutura, descrição dos cargos e funções dos colaboradores. Essas informações auxiliam na elaboração das pautas para entrevistas (GIL, 2010).

Entrevistas são uma das mais importantes fontes de informações para um estudo de caso. Yin (2005). Lakatos (2002) afirma que entrevistas são encontros entre duas ou mais pessoas, a fim de que uma das partes obtenham informações a respeito de um determinado assunto. É um procedimento excelente e bastante utilizado para a realização de coleta de dados. O autor ainda ressalta que as entrevistas podem ser padronizadas (estruturadas) ou não padronizadas (não estruturadas). Neste trabalho as entrevistas foram informais, como conversas frequentes com o sócio da empresa para conseguir as informações necessárias. O autor se baseou nas entrevistas com um roteiro pré-definido pelo orientador.

Se destaca também a importância do sistema operacional utilizado na empresa que está totalmente disponível para que o autor consiga ter acesso completo às informações da empresa necessárias para a realização deste diagnóstico.

7.4 PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS

Ao término da coleta de dados é necessário realizar a análise e interpretação dos mesmos. De acordo com Lakatos (2002), através da análise, o pesquisador consegue detalhar todos os dados encontrados, obtendo as respostas para as suas questões, estabelecendo as relações necessárias entre os dados obtidos e as hipóteses formuladas. A verificação entre as variáveis independente e dependente possibilitam a ampliação dos conhecimentos estudados.

A interpretação é a atividade intelectual que contribui para um significado mais amplo das respostas do material apresentado em relação aos objetivos propostos e ao tema da pesquisa.

Para conseguir uma boa interpretação dos dados é necessário a construção de tipos, modelos e esquemas que estabeleçam uma ligação com a teoria (LAKATOS, 2002).

Para o desenvolvimento deste trabalho foi averiguado o material encontrado, criteriosamente estudado e analisado para que a proposta de melhoria do diagnóstico seja bem fundamentada e possa transmitir ao leitor um bom entendimento do assunto, despertando interesse e o fazendo refletir sobre o assunto retratado.

8 APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo serão apresentados todos os processos que envolvem o controle dos estoques praticados pela empresa em estudo. Dessa forma, será possível visualizar todos os métodos e operações da empresa, para que, posteriormente, se apresente soluções para a proposta de melhoria, que visa reduzir as divergências entre o estoque físico com aquele que consta no sistema interno da empresa, buscando um melhor controle dos produtos armazenados.

Inicialmente se destaca o espaço físico que o Restaurante Via Del Vino destina para depósito, pois é um dos pontos mais críticos encontrados na empresa em decorrência de seu espaço estar limitado e com muitos produtos para armazenar. A empresa conta com dois espaços de armazenagem que até são organizados, a questão é que a empresa vem crescendo em volume de almoços a cada ano, sendo necessário um maior volume de mercadorias estocadas e o espaço destinado não acompanha esse crescimento.

A empresa em estudo realiza as compras de matéria prima nas segundas-feiras e estas mercadorias são estipuladas pelo comprador para que sejam conservadas até o domingo seguinte, ou seja, as compras são feitas todas as semanas. No domingo de manhã é feito um levantamento referente às mercadorias em estoque e é analisado o que será necessário comprar para a semana, não se tem um valor correto da quantidade necessária, é feito somente uma aproximação decorrente dos dias da semana. Surge aqui uma divergência de estoques, pois não se tem um controle correto de saídas e de quantidades necessárias para certos picos de movimentos.

Atualmente a empresa em estudo não utiliza sistema de controle de estoque. Basicamente o processo de entrada não é registrado e as saídas ocorrem a todo momento sem nenhum controle ou acompanhamento. Qualquer funcionário pode entrar no estoque e retirar o material que precisa. O processo de recebimento é realizado através da conferência da mercadoria entregue com a quantidade que está na nota fiscal. Em alguns casos o conferente não observa se a nota fiscal é realmente do Restaurante Via Del Vino ou não confere se as mercadorias são realmente as solicitadas e se constam as quantidades corretas na nota fiscal, gerando assim divergências de estoque.

Devido ao fato de o espaço do depósito estar no seu limite físico, algumas mercadorias, principalmente de pequeno volume, não possuem lugares definidos para seu armazenamento e são armazenadas em diferentes locais, causando confusão e até mesmo perdas de mercadorias devido ao esquecimento do local armazenado.

O restaurante não utiliza empilhadeiras e paleteiras elétricas para movimentar as suas mercadorias pois não possui itens com maior volume, entretanto as mercadorias são distribuídas pelos funcionários, que transportam de um lado a outro conforme necessidade. Nessa movimentação podem ocorrer danos às mercadorias, causando divergências de estoque.

O Restaurante Via Del Vino não possui uma planilha com os produtos cadastrados, sendo assim não é realizado o controle de inventário, deixando o estoque mais vulnerável ao erro.

Um dos problemas enfrentados pela empresa é a questão dos roubos nas mercadorias em estoque. Os roubos são praticados principalmente por funcionários que não são muito bem instruídos e acabam caindo na lábria de funcionários mais antigos que cometem estes delitos. Os roubos de mercadorias também causam problemas para a empresa, afetam o estoque físico da empresa, e também causam divergências no momento do controle das mercadorias. O restaurante não possui nenhum sistema de controle como câmeras ou vigias, desta forma, fica fácil para o funcionário praticar essas ações.

8.1 RESPONSABILIDADE SOBRE OS PROCEDIMENTOS DE CONTROLE

Atualmente as responsabilidades sobre o controle dos estoques no Restaurante Via Del Vino fica a cargo do departamento de compras, de fato que está mais próximo das mercadorias. O comprador realiza suas tarefas baseado na contagem que realiza todos os domingos pela manhã, pois os pedidos são realizados na segunda-feira de todas as semanas. Como não se tem um controle por planilha ou sistemas, é necessário se dirigir ao estoque e realizar a contagem manualmente para se certificar que não faltara mercadoria no decorrer da semana.

Os conferentes também têm sua parcela de responsabilidade, pois controlam a mercadoria que está entrando na empresa, eles podem perceber as avarias existentes no momento da descarga e com isso recusar a entrega, obrigando a transportadora repor essa avaria e realizar a entrega corretamente. Os conferentes têm papel importante quando se fala em controle de estoque, pois os mesmos são a porta de entrada, por isso é necessário ter colaboradores confiáveis. Na empresa em estudo, os conferentes são experientes e possuem um grande tempo de serviço na empresa, porém em alguns momentos acabam falhando e deixam entrar mercadorias divergentes ao que está descrito na nota fiscal.

O restaurante realiza o abastecimento do estoque e o cuidado com as faltas de mercadorias pelas mesmas pessoas que realizam a conferência de mercadorias, eles devem avisar o comprador antes mesmo de terminar algum item do estoque para não ficar sem

mercadorias. São responsáveis pelo controle de vencimentos dos produtos, pela organização e limpeza do ambiente em que os produtos se encontram.

Como o rodízio de alguns produtos é feito diariamente, é possível ter um controle mais coerente, entretanto, como não há um controle de mercadorias que entram e saem e, como todos os funcionários circulam e mexem no estoque, fica difícil para o colaborador manter a organização, o abastecimento e o controle de mercadorias de acordo com o que deve ser feito.

8.2 SUGESTÃO DE PROPOSTA DE MELHORIA

Nesta parte do presente trabalho serão apresentadas as sugestões de propostas de melhorias que tem por objetivo melhorar o controle dos estoques do Restaurante Via Del Vino. Serão apresentadas propostas de alteração do *layout* atual, de novos procedimentos para a entrada de mercadorias, armazenagem, controle das saídas, inventário e de treinamentos para a qualificação dos colaboradores da empresa.

8.2.1 Alteração de *Layout*

O restaurante Via Del Vino possui dois espaços destinados à armazenagem das mercadorias. Um deles fica no segundo andar do restaurante, tendo difícil acesso aos entregadores e fácil acesso para os funcionários mexerem e buscarem o material necessário. O outro espaço fica junto ao escritório do sócio, pelo fato que os itens estocados lá são de maior valor e menor tamanho, desta forma, para não ocorrer furtos, são deixados trancados em espaço separado.

Atualmente o *layout* do estoque apresenta um amontoado de itens que são colocados nas prateleiras sem estar de acordo com a utilização de maior frequência. Os itens estão sendo somente colocados onde há espaços vazios e não estão seguindo os padrões necessários. Conforme as Figuras 6, 7, 8, 9 e 10, se pode avaliar que as mercadorias estão misturadas com outros produtos e não possuem um padrão de organização e limpeza.

Figura 6 – *Layout* atual das mercadorias do depósito



Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Figura 7 – *Layout* atual das mercadorias do depósito



Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Figura 8 – *Layout* atual das mercadorias do depósito



Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Figura 9 – *Layout* atual das mercadorias do depósito

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Figura 10 – *Layout* atual das mercadorias do depósito

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Como se pode observar nas figuras, como as mercadorias não estão colocadas de acordo com os setores referentes, fica difícil de se ter um controle e, cada vez que se vai pegar um item, demora para ficar procurando onde ele está armazenado.

Nas Figuras 11, 12, 13 e 14 se apresenta a proposta de novo *layout* para o depósito, ao observar a figura, se pode perceber que foram definidos lugares exclusivos para os itens destinados aos doces, bebidas, grãos, farinhas e limpeza, com isso, as prateleiras ficam mais organizadas e de fácil acesso para controle. Baseando-se neste novo modelo, as mercadorias terão lugares exclusivos nas prateleiras, facilitando o momento da reposição, rodízio e a contagem das mesmas.

Figura 11 – Proposta de novo *Layout* para o depósito



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Figura 12 – Proposta de novo *Layout* para o depósito



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Figura 13 – Proposta de novo *Layout* para o depósito



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Figura 14 – Proposta de novo *Layout* para o depósito



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

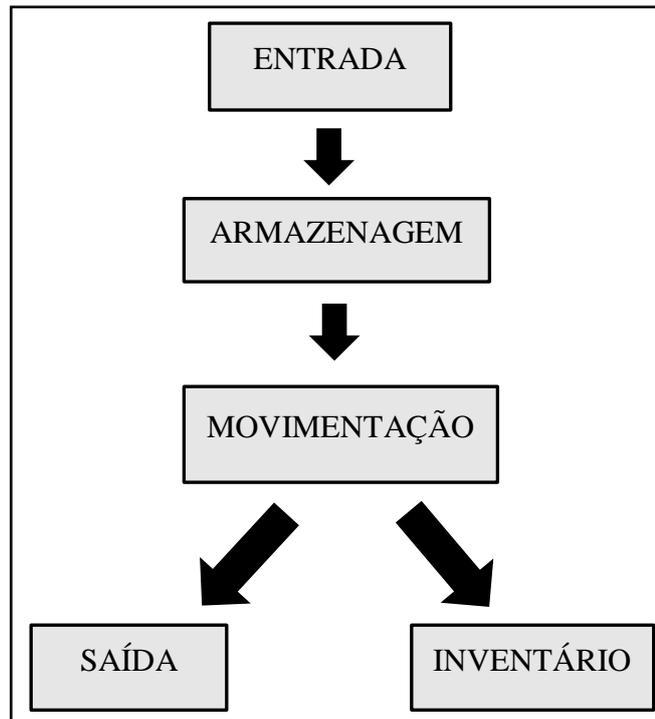
Avaliando as melhorias realizadas no depósito das mercadorias observa-se que elas serão realocadas de uma forma mais clara e fácil para se obter controle e retirada, facilitando o acesso dos responsáveis.

8.2.2 Procedimentos de controle

O Restaurante Via Del Vino precisa melhorar os seus processos de controle dos estoques. Diariamente a empresa recebe mercadorias e as armazena sem controle algum. Os funcionários possuem livre acesso ao estoque e a todo momento que falta algum item para realizar determinada receita, os funcionários podem acessar o estoque e pegar este item.

A empresa possui um giro de mercadorias razoável e realiza algumas compras de grandes volumes, com diversas entregas diárias, com isso se faz necessário investir em novos métodos. A Figura 15 apresenta uma visão ampla do fluxograma correto dos procedimentos que são necessários para se ter um controle eficiente das mercadorias que estão no depósito.

Figura 15 – Fluxograma correto dos procedimentos de controle



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Para se obter um controle correto das mercadorias é necessário, logo na chegada das mercadorias, realizar um pente fino e as armazenar de forma correta. Sua movimentação para a cozinha deve realizar-se somente por uma ou duas pessoas, que farão o controle interno das saídas e a cada período determinado, o inventário das mesmas.

8.2.2.1 Entrada de Materiais

O procedimento de entrada de mercadorias é o ponto inicial do processo para se ter um eficiente sistema de controle de estoque. O Restaurante Via Del Vino trabalha com itens de diversos tamanhos, formas e dos mais variados segmentos. Por isso é necessário que se tenha muita atenção no momento da entrada.

Com isso, propõe-se para os conferentes da empresa em estudo, que nas chegadas dos entregadores de mercadorias seja realizado um pente fino na nota fiscal, avaliando corretamente todos os campos pertinentes à conferência da nota, que são: destinatário/remetente e dados dos produtos/serviços, como a descrição do produto, a quantidade de itens e o valor, se estão de acordo com o que foi comprado.

Se não houver divergências, o conferente pode assinar o canhoto da nota fiscal e liberar o entregador, caso houver erros, como quantidades a menos ou valores diferentes dos negociados, a nota fiscal é recusada e a mercadoria é devolvida.

8.2.2.2 Armazenagem

Após o recebimento, é necessário que a empresa realize um correto armazenamento das suas mercadorias. Para se ter um controle eficiente e que facilite o momento da contagem, é necessário se ter um bom sistema de armazenagem. Para isso foram definidos espaços exclusivos para todas as mercadorias e foi criada uma tabela de controle de entradas, facilitando o controle de estoque.

A seguir, a Tabela 1, com o controle realizado.

Tabela 1 – Controle de Mercadorias de Entrada e Saída

Data	Entrada/Saída	Descrição	Quantidade
06/10/2019	Entrada	Bolacha Maria	24
06/10/2019	Entrada	Bolacha Maria Chocolate	14
06/10/2019	Entrada	Waffer chocolate	17
06/10/2019	Entrada	Waffer morango	17
06/10/2019	Entrada	Distração chocolate Branco	9
06/10/2019	Entrada	Distração chocolate	6
06/10/2019	Entrada	Goiabada	12
06/10/2019	Entrada	Maria-mole chocolate	0
06/10/2019	Entrada	Maria-mole coco	0
06/10/2019	Entrada	Pêssego em calda	12
06/10/2019	Entrada	Chocolate ao leite em pedaços	4
06/10/2019	Entrada	Chocolate branco em pedaços	2
06/10/2019	Entrada	Chocolate meio amargo em pedaços	2
06/10/2019	Entrada	Canudinhos para rechear	0
06/10/2019	Entrada	Barquetes	4
06/10/2019	Entrada	Gelatina UVA	3
06/10/2019	Entrada	Gelatina PESSEGO	6
06/10/2019	Entrada	Gelatina LIMÃO	7

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Essa tabela auxilia no controle de entradas de mercadorias, ela funciona da seguinte maneira, todos os itens armazenados em estoque são lançados nesta planilha como ENTRADA,

todos os dias, conforme o recebimento das mercadorias, automaticamente ela abastece outra janela com as quantidades existentes no estoque, também calcula o estoque mínimo e as saídas de mercadorias, conforme Tabela 2.

Tabela 2 – Controle de Mercadorias de Entrada e Saída

Produtos	Quantidades	Estoque Mínimo
Maria-mole chocolate	0	5
Maria-mole coco	0	5
Canudinhos para recheiar	0	5
Gelatina CEREJA	0	5
Amendoim	0	5
Trigo em Grão	0	5
Ameixa sem carroço	0	5
Canela em Casca	1	5
Mostarda	1	5
Café	1	5
Farinha de Milho	1	5
Milho	3	5
Pimentinha	3	5
Chantilly	3	5
Guaraná Zero	4	1
Fanta Uva	5	1
H2O Limoneto	5	2

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Conforme citado, na Tabela 6 é realizado o controle referente às quantidades que entram de mercadorias na empresa e seu estoque mínimo de segurança. Quando chega matéria prima para a empresa, estes são lançados na Tabela 5, que automaticamente abastece a Tabela 6 com suas quantidades e seu estoque mínimo é atualizado. Conforme é dada baixa nas mercadorias, as quantidades nas tabelas vão diminuindo e atualizando o estoque mínimo para o setor de compras. Esta tabela é restrita para somente a gerente do restaurante e o sócio proprietário terem acesso, assim não gera divergências de atualizações.

8.2.2.3 Saída do Estoque

O maior problema no controle de estoque é a retirada do material para uso e este não ser baixado no sistema. A empresa em estudo atualmente tem sérios problemas com o fato de

um controle eficiente. O controlador de estoques realiza contagens periódicas, mas não consegue alcançar todas as mercadorias, com isto, propõem-se ao Restaurante Via Del Vino, uma contagem semanal dos itens em estoque, para obter-se um controle 100% correto.

Dessa forma, a empresa terá um aumento significativo na questão do controle de estoques. Com a conferência realizada uma vez por semana pode-se encontrar divergências dos estoques que constam no sistema interno comparado ao estoque físico. O processo se torna mais eficiente e a tendência é que diminuam as inconformidades de estoque.

Para que o controle dos estoques ocorra da melhor forma, foi sugerido que apenas duas pessoas controlem as entradas e saídas de mercadorias, com planilhas para abastecimento diário das informações. Os responsáveis pelo estoque fazem uma lista de materiais necessários para cada dia conforme a elaboração dos cardápios, e todos os dias, após o horário de almoço, deixam estas mercadorias nos setores devidos. Assim que os materiais são separados, é abastecida a planilha de controle. Na Tabela 3 podemos analisar a planilha de controle utilizada para o abastecimento das informações.

Tabela 3 – Planilha de Controle para Abastecimento de Mercadorias do Estoque

Data	Entrada/Saída	Descrição	Quantidade
06/10/2019	Entrada	Açúcar	21
06/10/2019	Entrada	Açúcar Refinado	14
06/10/2019	Entrada	Água com gás	15
06/10/2019	Entrada	Água copo	1
06/10/2019	Saída	Água sem gás	10
06/10/2019	Entrada	Álcool	0
06/10/2019	Entrada	Alho Tempero	3
06/10/2019	Entrada	Ameixa sem caroço	3
06/10/2019	Entrada	Amendoim	2
06/10/2019	Entrada	Arroz Branco	3
06/10/2019	Entrada	Arroz Integral	6
06/10/2019	Entrada	Arroz Parabolizado	32
06/10/2019	Entrada	Azeite 18lts	0
06/10/2019	Entrada	Azeite 900ml	4
06/10/2019	Entrada	Azeite Algodão	0
06/10/2019	Entrada	Azeite de Oliva 500 ml	19
06/10/2019	Entrada	Azeite de Oliva 5 litros	0
06/10/2019	Entrada	Azeite Oliva Lata	3
06/10/2019	Entrada	Azeitona	3
06/10/2019	Entrada	Barquetes	2

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Esse inventário deve ser preenchido pelos responsáveis e após deve ser comparado com o estoque que consta no sistema, caso ocorra alguma divergência, deve-se refazer a contagem e caso persista deve-se buscar as causas. Os acertos no sistema interno deverão ser realizados pelos controladores de estoque.

8.2.2.5 Treinamentos

Investir no colaborador é importante, pois assim a empresa alcança melhorias na qualidade do serviço realizado e, também, é uma forma de valorizá-lo, mas, acima de tudo está relacionado com a formação de um excelente profissional para a empresa. O profissional valorizado rende muito mais e irá realizar o seu serviço corretamente, pois o mesmo estará satisfeito com a maneira que é tratado e respeitado pela empresa.

Os treinamentos serão feitos pela gerente do restaurante que vai auxiliá-los da melhor maneira de como proceder com o controle de estoque. O treinamento será através de reuniões, as quais serão ministradas pela gerente do restaurante no salão do mesmo, com algumas informações relevantes, como:

- a) Manuseio correto das mercadorias, armazenagem e movimentação;
- b) Operar com segurança os equipamentos da empresa;
- c) Cuidar com as datas de vencimentos dos alimentos;
- d) Conscientização referente à prática de furtos;
- e) Procedimentos corretos de recebimento de mercadorias;
- f) Procedimentos de retirada de mercadorias;
- g) Procedimento de inventário;
- h) Localização das mercadorias;
- i) Procedimento de troca de produtos;
- j) Procedimento de movimentação das mercadorias.

Os treinamentos serão feitos a cada seis meses com os funcionários mais antigos e, também, a cada nova contratação.

8.2.3 Curva ABC

A classificação dos materiais em grau de importância é necessária para avaliar os percentuais de itens que determinam a movimentação do estoque. A classificação dos itens no Restaurante Via Del Vino será feita na ordem decrescente de importância.

Como já visto anteriormente, os materiais que compõem o estoque e tem alto nível de valor de consumo e quantidade denominam-se itens de classe A. Os materiais que compõem o estoque e estão em nível intermediário de valor de consumo e quantidade denominam-se itens de classe B e os materiais que compõem o estoque e estão em nível baixo de valor de consumo e quantidade denominam-se itens de classe C.

Atualmente o Restaurante Via Del Vino não possui um controle de estoque com correlação à curva ABC, desta forma será implantada uma classificação dos itens em estoque para avaliar melhor o consumo mensal dos itens.

Primeiramente serão utilizados alguns dados percentuais de vendas no período de 30 dias e o valor de cada produto, como se pode ver na Tabela 4, abaixo:

Tabela 4 - Planilha de Controle das Matérias Primas

Produto	Quantidade	Valor total	Valor médio	% do valor	% do produto
Frango	39	R\$ 702,00	R\$ 18,00	R\$ 7,31 %	9,91%
Carne	60	R\$ 1500,00	R\$ 23,00	R\$ 9,25%	13,9%

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Após a análise dos dados no período de um mês os produtos serão classificados de maneira decrescente e colocados em três classes: A – mais caros, B – intermediários e C – mais baratos.

Esse controle ainda está em processo de formação, não se tem um resultado 100% dos itens, entretanto, sabe-se que itens como algumas carnes, verduras, frutas, arroz, farinha, sal, açúcar e algumas bebidas possuem uma rotatividade grande, pois estão no cardápio todos os dias e se encontram na curva A. Alguns itens como bolachas, leite condensado, conservas, algumas verduras e bebidas tendem a sair com menor frequência, pois estão no cardápio duas ou três vezes por semana, desta forma ficam na curva B. Itens que estão no cardápio esporadicamente fazem parte da curva C.

Os cardápios são elaborados todo o domingo para toda a semana, entretanto durante a semana há modificações nos pratos, alterando um pouco a utilização dos produtos, desta forma é difícil ter um controle exato de quantos itens são utilizados, mas sim uma probabilidade.

8.3 PLANO DE AÇÃO

A ferramenta 5W2H, corresponde à sigla em inglês das sete diretrizes: *what* (o que será feito?), *why* (por que será feito?), *where* (onde será feito?), *when* (quando?), *who* (por que será feito?), *how* (como será feito?) e *how much* (quanto irá custar?). Quando bem utilizada, essa ferramenta pode melhorar significativamente qualquer projeto, auxiliando em uma atividade que se pretende colocar em prática ou, até mesmo, para o lançamento de novos produtos ou serviços (ENDEAVOR, 2018).

Para melhor visualização e compreensão das ações, será apresentado o Quadro 12, com o resumo das ações realizadas em cada proposta.

Quadro 12 – Resumo das ações realizadas em cada proposta

(Continua)

ALTERAÇÃO DO LAYOUT						
O Que?	Quem?	Onde?	Por quê?	Quando?	Como?	Quanto?
Definir espaços específicos para as mercadorias	Gerente do Restaurante	Depósito do Restaurante Via Del Vino	Para melhor armazenagem das mercadorias	Início em janeiro de 2020	As mercadorias serão realocadas nas prateleiras para melhor visualização, controle, armazenagem e retirada dos itens necessários para o dia a dia.	Nada. Serão mantidas as mesmas estruturas de prateleiras do depósito.
ENTRADA						
O Que?	Quem?	Onde?	Por quê?	Quando?	Como?	Quanto?
Controle da entrada dos materiais	Conferentes	Depósito do Restaurante Via Del Vino	Para evitar a falta de mercadoria no momento da entrada.	No momento da entrada de mercadorias, a partir de janeiro de 2020.	Irão conferir a entrada das mercadorias através da nota fiscal de entrada, onde constam todas as informações dos produtos, se tudo estiver correto, será assinado o canhoto.	Nada. Serão utilizados somente as notas fiscais emitidas pelos fornecedores.

(continuação)

ARMAZENAGEM						
O Que?	Quem?	Onde?	Por quê?	Quando?	Como?	Quanto?
Criado uma tabela para controle de entradas	Funcionários que buscam mercadorias no estoque.	Depósito do Restaurante Via Del Vino.	Será utilizada para controle de entradas de mercadorias diários, e no final repassados para tabela no computador	Início de Janeiro de 2020.	Criada e impressa uma tabela para anotações de todos os materiais que entrarem e saírem do estoque e será deixada	Nada, somente será impressa pela empresa a folha de conferência
SAÍDAS						
O Que?	Quem?	Onde?	Por quê?	Quando?	Como?	Quanto?
Controle de retirada de mercadorias.	Gerente e controlador de estoque.	Depósito do Restaurante Via Del Vino.	Para controle da retirada de mercadorias do estoque.	A cada retirada de mercadoria das prateleiras, a partir de janeiro de 2020	Antes da retirada de mercadorias das prateleiras, o colaborador deve preencher um formulário informando seu nome, o produto que será retirado, a quantidade e a data de retirada.	Nada, somente será impressa pela empresa a folha de controle.
INVENTÁRIO						
O Que?	Quem?	Onde?	Por quê?	Quando?	Como?	Quanto?
Melhorias nos procedimentos de inventário.	Gerente e controlador de estoque.	Depósito do Restaurante Via Del Vino.	Para evitar as divergências entre o estoque físico com aquele que consta no sistema.	Todas as semanas, após sua implantação que será em Janeiro de 2020.	Será realizada a contagem de todos os produtos do estoque do Restaurante Via Del Vino pelo menos uma vez por semana.	A contagem será manual, apenas despesas com papel, tinta, lápis, borracha e caneta. Em torno de R\$ 50,00 mensais

(conclusão)

TREINAMENTOS						
O Que?	Quem?	Onde?	Por que?	Quando?	Como?	Quanto?
Treinamentos para qualificação dos colaboradores.	Gerente.	Em todos os departamentos da empresa, principalmente os que movimentam os estoques.	Para qualificar e melhorar a qualidade da mão-de-obra interna.	Início de Janeiro de 2020, para cada nova contratação e em tempos periódicos para os antigos funcionários.	Conversas para que se alcancem os objetivos propostos.	Nada, pois a gerente irá realizar os treinamentos.
CURVA ABC						
O Que?	Quem?	Onde?	Por que?	Quando?	Como?	Quanto?
Organizar os produtos em grau de importância conforme a curva ABC.	Gerente	Depósito do Restaurante Via Del Vino.	Para avaliar a quantidade de mercadorias que saem dos estoques e ter um controle.	Início de Janeiro de 2020.	Através de uma planilha de controle.	Nada, pois a gerente irá realizar os treinamentos.

Fonte: Próprio autor, 2019

Para contínuo crescimento da empresa é relevante saber planejar, gerenciar e traçar metas, executando, analisando e corrigindo as estratégias, caso necessário. “A organização aparece nos resultados, a desorganização mais ainda” (ANDRADE, 2018). A longevidade da empresa depende das práticas que ela adota, usando as ferramentas certas. Tendo um bom planejamento, boa organização, direção e controle é possível reduzir despesas, saber como gastar e elevar qualquer faturamento, só depende da boa gestão administrativa.

8.4 VIABILIDADE OPERACIONAL

A viabilidade operacional se dá por analisar se existem recursos em quantidade e com qualidade para a implantação das melhorias. É necessário averiguar se existem pessoas capazes de executar o que foi proposto, se há matéria-prima suficiente, equipamentos suficientes para a ação. Neste projeto as ações propostas são possíveis de serem operacionalizadas, pois se trata de uma empresa pequena, a aceitação das propostas de melhorias é mais embasada em práticas do dia a dia e são fundamentadas em fatos que realmente ocorrem na empresa.

As adequações se referem às pessoas que terão contato com o estoque para que executem a retirada das matérias primas e o controle de estoque com eficiência e eficácia, utilizando de planilhas de controle que serão impressas e canetas para anotações.

Existe viabilidade operacional para que este projeto de controle de estoque seja executado, no entanto é necessário que se façam treinamentos com os funcionários para que compreendam o controle realizado na entrada e na saída das mercadorias. Estes treinamentos serão ministrados pela gerente, desta forma, não serão necessários investimentos.

Este projeto se torna viável por ser realizado pela gerente do Restaurante com o aval do proprietário, que possui dados e informações de fácil acesso e é uma empresa que está atuando bem no mercado competitivo.

8.5 VIABILIDADE FINANCEIRA

A viabilidade financeira se destaca por analisar se o projeto terá como recuperar o valor investido nas melhorias, ou seja, se haverá a recuperação do capital ou o retorno sobre o investimento.

Para a execução das melhorias no Controle de Estoque não se exige investimento, sabendo que as planilhas serão criadas gratuitamente, terá um custo mínimo de material de escritório para se fazer anotações, mas nada que seja notável. Com a melhoria do controle de estoque, poderão ser recalculadas as quantidades utilizadas por semana de mercadorias com maior valor econômico, desta forma reduzindo a quantidade comprada e obtendo menores gastos. A equipe da cozinha terá maior tempo para execução dos seus pratos, pois não precisará mais ficar o tempo todo indo até o estoque buscar materiais, otimizando assim seu tempo. O setor de compras desfrutará de uma planilha compartilhada com os movimentos diários de entradas e saídas de mercadorias, com estoque mínimo, facilitando as compras de mercadorias

em períodos de promoções. Por esses fatores, acredita-se que este projeto possui viabilidade financeira para execução das propostas de melhorias e maximizará os resultados do restaurante.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O setor de estoque é um dos principais ativos que uma organização pode ter, pois é através destas mercadorias que a empresa consegue o seu capital de giro e, conseqüentemente, o seu desenvolvimento, qualquer informação que vem deste setor deve ser bem analisada e interpretada antes da tomada de decisões.

Com a realização do diagnóstico, ocorreu um maior entendimento da área de estoque do Restaurante Via Del Vino, de modo que se propõem novos processos e métodos para a redução do número de divergências presentes na empresa. A parte teórica proporcionou uma melhor compreensão dos processos fundamentais da administração de materiais: entrada, armazenamento, movimentação, saída e inventário. Sendo assim, foi possível comparar com os processos que a empresa em estudo utiliza atualmente e propor as melhorias necessárias para uma área de extrema importância, que é o setor de estoques.

O presente trabalho proporcionou um melhor esclarecimento da rotina diária presente na empresa em estudo, onde foi possível apresentar assuntos que anteriormente não eram abordados pela empresa. Percebeu-se também que a troca de informações é fundamental para uma melhor estruturação de métodos, formação de opinião e decisões importantes relacionadas à questão dos estoques, proporcionando ideias que pudessem modificar o atual cenário ao qual a empresa está inserida, auxiliando no momento do controle dos estoques.

O desenvolvimento deste trabalho permitiu realizar um diagnóstico da empresa, analisando a área da administração geral, destacando como principais pontos o controle de estoque com sistema de entradas, saídas e inventários, se estabeleceu a curva ABC dos itens e definiu-se uma sistemática de compras, auxiliando para não deixar o estoque zerado.

O objetivo geral deste trabalho foi estruturar o controle de estoque do Restaurante Via Del Vino, analisando o *layout* do depósito, definindo metodologias e procedimentos de controle de estoque, determinando responsabilidades sobre procedimentos de controle e, por fim, analisando a viabilidade da nova estruturação. Se pode afirmar que o presente estudo alcançou os seus objetivos, pois foram apresentadas propostas de alteração do *layout*, de novos métodos e procedimentos para o melhor controle das entradas, armazenagem, movimentação, saídas, inventários e treinamentos, definindo responsáveis para cada atividade. Foi desenvolvido o estudo para calcular a viabilidade das propostas, com isso pode-se concluir que as propostas são viáveis.

A implantação das propostas de melhoria irá proporcionar para a empresa uma redução significativa dos índices de divergência dos estoques, pois irá permitir um acompanhamento documentado de todos os processos envolvendo as mercadorias.

Como sugestões para novos trabalhos, acredita-se que seria de grande importância fazer um estudo aprofundado sobre investimentos em novas tecnologias para o melhor controle, como, por exemplo: leitores de código de barras e softwares modernos relacionados às questões de controles dos estoques.

A realização deste trabalho foi muito importante para minha realização profissional, pois pude pôr em prática todos os conhecimentos adquiridos no decorrer de minha vida acadêmica.

REFERÊNCIAS

ABEL, Andrew B. Bernanke Bem S; DEAN, Croushore. **Macroeconomia**. 6. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2008. Disponível em: https://bv4.digitalpages.com.br/?term=macroeconomia&searchpage=1&filtro=todos&from=busca&page=_2§ion=0#/legacy/274. Acesso em: 6 abr. 2019.

ANDRICH, Emir Guimarães. **Finanças Corporativas: Análise de demonstrativos e de investimentos**. Curitiba: Inter Saberes, 2014. Disponível em: <https://bv4.digitalpages.com.br/?term=area%2520de%2520finan%25C3%25A7as&searchpage=1&filtro=todos&from=busca&page=4§ion=0#/legacy/14842>. Acesso em: 26 mai. 2019.

ANÁLISE Swot. *In: Sebrae*. Disponível em: http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME_Analise-Swot.PDF. Acesso em: 20 jun. 2019.

BALLOU, H., R. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: Logística Empresarial**. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788560031467/>. Acesso em 10 mai. 2019.

BATESON, John E.G; HOFFMAN, Douglas k. **Marketing de Serviços**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BENTO Gonçalves. *In: IBGE*. 2019. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rs/bento-goncalves/panorama>. Acesso em: 20 abr. 2019.

BETHLEM, Agrícola de Souza. **Estratégia Empresarial: conceitos, processos e administração estratégica**. 4. ed. São Paulo, 2002.

CANVAS: Como Estruturar seu modelo de negócio. *In: Sebrae*. Disponível em: <https://www.sebraepr.com.br/como-estruturar-seu-modelo-de-negocio/>. Acesso em: 20 jun. 2019.

COBRA, Marcos, **Administração de Vendas**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 1994. 492p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública**. 3. ed. São Paulo: Manoele, 2012. Disponível em: <https://bv4.digitalpages.com.br/?term=administra%25C3%25A7%25C3%25A3o%2520geral&searchpage=1&filtro=todos&from=busca&page=-17§ion=0#/legacy/3613>. Acesso em: 11 mai. 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração**. 3. ed. São Paulo, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Manoele, 2014. Disponível em: <https://bv4.digitalpages.com.br/?term=GESTAO%2520DE%2520PESSOAS&searchpage=1&filtro=todos&from=busca&page=-11§ion=0#/legacy/18980>. Acesso em: 25 mai. 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento e Controle da Produção**. 2. ed. São Paulo: Manoele, 2008.

_____. **Planejamento e controle da produção**. 2. ed. São Paulo: Manoele, 2008. Disponível em: https://bv4.digitalpages.com.br/?term=estoque&searchpage=1&filtro=todos&from=busca&page=_6§ion=0#/legacy/1610. Acesso em: 30 jun. 2019.

_____. **Teoria geral da administração: Abordagens Prescritivas e normativas**. São Paulo, 2014. Disponível em: <https://bv4.digitalpages.com.br/?term=administra%25C3%25A7%25C3%25A3o%2520geral&searchpage=1&filtro=todos&from=busca&page=-7§ion=0#/legacy/3996>. Acesso em: 22 jun. 2019.

_____. **Teoria Geral da Administração**. 9. ed. São Paulo: Manoele, 2014.

COMBATE ao desperdício de alimentos é desafio do Brasil e do mundo nos próximos anos. *In: Brasil.Gov*. 2018. Disponível em: <http://www.brasil.gov.br/noticias/cidadania-e-inclusao/2018/08/combate-ao-desperdicio-de-alimentos-e-desafio-do-brasil-e-do-mundo-nos-proximos-anos>. Acesso em: 20 jun. 2019.

CONCORRÊNCIA: Conceito, o que é, Significado. *In: Conceito*. 2019. Disponível em: <https://conceitos.com/concorrenca/>. Acesso em: 20 abr. 2019.

CRUZ, Lucineide. **Um Cliente satisfeito não é necessariamente fiel**. 2017. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/um-cliente-satisfeito-nao-e-necessariamente-fiel>. Acesso em: 19 abr. 2019.

ENTENDA o comportamento dos Consumidores. *In: Sebrae*. 2015. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-o-comportamento-dos-consumidores,4c73ce6326c0a410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 21 abr. 2019.

GARCIA, Eduardo et al. **Gestão de estoques: otimizando a logística e a cadeia de suprimentos**. Editora E-papers, 2006.

GASPARIM, Gabriela. **Entenda como a crise de 2008 influenciou a vida dos Brasileiros**. 2011. Disponível em: <http://g1.globo.com/economia/seu-dinheiro/noticia/2011/09/entenda-como-crise-de-2008-influenciou-vida-dos-brasileiros.html>. Acesso em: 21 abr. 2019.

INSTITUCIONAL. *In: Inmetro*. 2018. Disponível em: <http://www4.inmetro.gov.br/aceso-a-informacao/institucional>. Acesso em: 21 abr. 2019.

INTRODUÇÃO aos Princípios da Economia. *In: Junus investimentos*. 2019. Disponível em: <https://janusinvestimentos.com/guia-de-principios-de-economia/macroeconomia-e-microeconomia/>. Acesso em: 21 abr. 2019.

IZIDORO, Cleyton. **Administração de Vendas**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2016. Disponível em:

<https://bv4.digitalpages.com.br/?term=administra%25C3%25A7%25C3%25A3o%2520de%2520vendas&searchpage=1&filtro=todos&from=busca&page=-7§ion=0#/legacy/151077>. Acesso em: 12 mai. 2019.

JOÃO, Belmiro N. **Tecnologia da Informação Gerencial**. São Paulo, 2015.

_____. **Sistemas de Informação**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012. Disponível em: <https://bv4.digitalpages.com.br/?term=conceito%2520sistema%2520de%2520informa%25C3%25A7%25C3%25A3o&searchpage=1&filtro=todos&from=busca&page=-7§ion=0#/legacy/3056>. Acesso em: 11 mai. 2019.

_____. **Sistemas de informação**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012. Disponível em: <https://bv4.digitalpages.com.br/?term=conceito%2520sistema%2520de%2520informa%25C3%25A7%25C3%25A3o&searchpage=1&filtro=todos&from=busca&page=-7§ion=0#/legacy/3056>. Acesso em: 11 mai. 2019.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: a edição do milênio. São paulo: Prentice Hall, 2000. Disponível em:

<https://bv4.digitalpages.com.br/?term=matriz%2520swot&searchpage=1&filtro=todos&from=busca&page=4§ion=0#/legacy/1101>. Acesso em: 16 jun. 2019.

_____. **Administração de Markting**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006. Disponível em: <https://ucsvirtual.ucs.br/?next=/pearson/>. Acesso em: 20 jun. 2019.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. Disponível em:

https://bv4.digitalpages.com.br/?term=marketing%2520kotler&searchpage=1&filtro=todos&from=busca&page=_4§ion=0#/legacy/397. Acesso em: 2 jul. 2019.

LOPRETE, Diego et al. **Gestão de Estoque e a Importância da Curva ABC**. Lins: São Paulo, 2009.

LOVELOCK, Cristopher H. **Language**: Portuguese, base de dados. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

_____. **Marketing de Serviços, pessoas, tecnologia e resultados**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

LUCHEZZI, Celso. **Gestão de Armazenamento, estoque e distribuição**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015. Disponível em:

<https://bv4.digitalpages.com.br/?term=controle%2520de%2520estoque&searchpage=1&filtro=todos&from=busca&page=-9§ion=0#/legacy/124130>. Acesso em: 30 jun. 2019.

LÉLIS, Eliacy Cavalcanti. **Administração da Produção**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012. Disponível em:

<https://bv4.digitalpages.com.br/?term=produ%25C3%25A7%25C3%25A3o&searchpage=1&filtro=todos&from=busca&page=-7§ion=0#/legacy/3621>. Acesso em: 25 mai. 2019.

_____. **Administração de materiais**. Pearson Education do Brasil, 2016. Disponível em: <https://bv4.digitalpages.com.br/?term=administra%25C3%25A7%25C3%25A3o%2520de%2520estoques&searchpage=1&filtro=todos&from=busca&page=-8§ion=0#/legacy/35823>. Acesso em: 30 jun. 2019.

MARQUES, José Roberto. **Entenda o Conceito de concorrência direta e indireta**. Portal IBC. 2017. Disponível em: <http://www.ibccoaching.com.br/portal/mercado-trabalho/conceito-de-concorrencia-direta-e-indireta/>. Acesso em: 20 abr. 2019.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amarau. **Administração para Empreendedores Fundamentos da criação de novos negócios**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006. Disponível em: https://bv4.digitalpages.com.br/?term=maximiano&searchpage=1&filtro=todos&from=busca&page=_4§ion=0#/legacy/371. Acesso em: 2 mai. 2019.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Empreendedorismo: Administração de Empresas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 20012. Disponível em: <https://bv4.digitalpages.com.br/?term=maximiano&searchpage=1&filtro=todos&from=busca&page=-7§ion=0#/legacy/3019>. Acesso em: 19 mai. 2019.

NOGUEIRA, Cleber Suckow. **Planejamento Estrategico**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

OGDEM, James R. **Comunicação Integrada de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2002. Disponível em: https://bv4.digitalpages.com.br/?term=comunica%25C3%25A7%25C3%25A3o%2520em%2520marketing&searchpage=1&filtro=todos&from=busca&page=_4§ion=0#/legacy/463. Acesso em: 12 mai. 2019.

PAIXÃO, Márcia Valéria. **Inovação em produtos e serviços**. Curitiba: IterSaberes, 2014. Disponível em: <https://bv4.digitalpages.com.br/?term=produtos%2520e%2520servicos%2520&searchpage=1&filtro=todos&from=busca&page=4§ion=0#/legacy/22491>. Acesso em: 12 mai. 2019.

PAOLESCHI, Bruno. **Estoques e Armazenagem**. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788536513270/>. Acesso em: 10 mai. 2019.

PEREIRA, Renée. **Falta de mão de Obra qualificado no Brasil se agrava**. Exame. 2014. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/economia/falta-de-mao-de-obra-qualificada-no-brasil-se-agrava/>. Acesso em: 21 abr. 2019.

PROJETO de Randolfe Revoga a Reforma Trabalhista. **Senado notícias**. 2018. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/noticias/noticias/materias/2018/08/13/projeto-de-randolfe-revoga-a-reforma-trabalhista>. Acesso em: 21 abr. 2019.

Robson. O que são os indicadores de desempenho e como usá-los em sua empresa. **Foccoerp**. 2017. Disponível em: <https://www.foccoerp.com.br/gestao-de-empresas/o-que-sao-indicadores-de-desempenho/>> Acesso em: 28 abr. 2019.

- ROCA, Ricardo; SZABO, Viviane. **Gestão de Relacionamento com o Cliente**. São Paulo: Pearson do Brasil, 2015. Disponível em: <https://bv4.digitalpages.com.br/?term=Gest%25C3%25A3o%2520de%2520Relacionamento%2520com%2520o%2520Cliente&searchpage=1&filtro=todos&from=busca&page=3§ion=0#/legacy/35520>. Acesso em: 30 mar. 2019.
- SANTOS, Marcelo. Quem regula o setor de restaurante. **Infood**. 2017. Disponível em: <https://infood.com.br/quem-regula-o-setor-de-restaurantes/>. Acesso em: 21 abr. 2019.
- SCHOEPS, Wolfgang. **Lote Econômico de Produção**: conceito e prática. RAE-Revista de Administração de Empresas, v. 2, n. 4, p. 61-77, 1962.
- SELF-SERVICE. **Dicio**. 2019. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/self-service/>. Acesso em: 10 abr. 2019.
- SIMCHI-LEVI, David; KAMINSKY, Philip; SIMCHI-LEVI, Edith. **Cadeia de suprimentos projeto e gestão**: conceitos, estratégias e estudos de caso. Bookman Editora, 2009.
- SZABO, Viviane. **Gestão de estoque**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.
- TOUR Via del Vino. **Bento Tur**. 2019. Disponível em: <https://bento.tur.br/tour-via-del-vino/>. Acesso em: 12 mai. 2019.
- VALE, Mayara. **Como escolher fornecedores de alimentos**. Consultora de alimentos. 2018. Disponível em: <https://consultoradealimentos.com.br/consultoria/como-escolher-o-fornecedores-de-alimentos/>. Acesso em: 20 abr. 2019.
- VIANA, João José. **Administração de materiais**: um enfoque prático. 1. ed. São Paulo. Atlas, 2000. 448p.