



Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas
Públicas
Departamento de Administração

MATHEUS TAVERNARO SANTOS

**LOGÍSTICA DE SUPRIMENTOS: um estudo de caso em um restaurante de Itu-
SP**

Brasília – DF
2023

MATHEUS TAVERNARO SANTOS

**LOGÍSTICA DE SUPRIMENTOS: um estudo de caso em um restaurante de Itu-
SP**

Monografia apresentada ao Departamento de
Administração como requisito parcial à obtenção do título
de bacharel em Administração.
Professora Orientadora: Vanessa Cabral Gomes

Brasília – DF

2023

MATHEUS TAVERNARO SANTOS

**LOGÍSTICA DE SUPRIMENTOS: um estudo de caso em um restaurante de Itu-
SP**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do
Curso de Administração da Universidade de Brasília do (a) aluno (a)

Matheus Tavernaro Santos

Dra. Vanessa Cabral Gomes
Professor-Orientador

Dr. Jorge Luis Triana
Professor-Examinador

Dr. Ricardo Favaretto Garbin
Professor-Examinador

Brasília, 20 de dezembro de 2023.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, em primeiro lugar, à toda minha família pelo apoio e confiança durante todos esses anos de graduação.

Agradeço a todos os professores que passaram pela minha vida acadêmica e contribuíram para o meu desenvolvimento, em especial à minha orientadora Vanessa, sempre compreensível e atenciosa às minhas solicitações.

Agradeço também aos entrevistados da pesquisa, pela oportunidade que ofereceram, possibilitando o desenvolvimento geral do trabalho.

RESUMO

Este estudo analisou a logística de suprimentos de um restaurante em Itu-SP. Como metodologia, foi realizada uma pesquisa de abordagem qualitativa, de natureza aplicada, na qual o procedimento técnico utilizado foi o estudo de caso. Em relação à coleta dos dados, o estudo contou com entrevistas semiestruturadas aplicadas a um dos sócios do restaurante e ao funcionário responsável pelas compras, sendo abordados assuntos como: fornecedores, gestão do estoque, compras, recebimento e descarte de produtos. As entrevistas foram registradas por gravador de áudio e transcritas na sequência. Para contribuir com a coleta dos dados, foi realizada uma visita presencial ao local, permitindo a observação direta dos procedimentos utilizados. A análise dos dados foi efetuada com base na revisão da literatura. Os principais resultados mostram que o restaurante adota práticas adequadas na gestão da logística de suprimentos, com organização definida e divisão de tarefas entre os funcionários, atendendo de maneira efetiva a demanda que possuem de seus clientes. Práticas como a classificação ABC e o processo de descarte de resíduos orgânicos pelo método da compostagem poderiam contribuir para a produtividade do local.

Palavras-chave: Logística de suprimentos; Restaurante; Gestão de estoques; Estudo de caso.

ABSTRACT

This study analyzed the supply logistics of a restaurant in Itu-SP. As a methodology, a qualitative, applied research with a case study approach was conducted. The technical procedure used was the case study. Regarding data collection, the study involved semi-structured interviews with one of the restaurant's partners and the employee responsible for purchasing. Topics such as suppliers, inventory management, purchasing, receipt, and disposal of products were addressed. The interviews were recorded with an audio recorder and transcribed subsequently. To contribute to data collection, a site visit was conducted, allowing direct observation of the procedures used. The data analysis was conducted based on a literature review. The main results show that the restaurant adopts appropriate practices in supply logistics management, with a defined organization and division of tasks among employees, effectively meeting the demands of their customers. Practices such as ABC classification and the disposal of organic waste through composting could contribute to the productivity of the establishment.

Keywords: Supply logistics; Restaurant; Inventory management; Case study.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – O processo logístico integrado.....	15
Figura 2 – Estoque da Câmara fria	33
Figura 3 – Estoque da Câmara seca.....	34
Figura 4 – Estoque da Câmara seca.....	34
Figura 5 – Estoque da Câmara congelada.....	35

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Número total de fornecedores para cada tipo de produto.....	31
---	----

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 Contextualização	9
1.2 Formulação do Problema	10
1.3 Objetivo Geral	11
1.4 Objetivos Específicos	11
1.5 Justificativa.....	11
2 REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1 Logística e Cadeia de Logística Integrada	13
2.2 Gerenciamento da cadeia de suprimentos.....	15
2.3 Logística de suprimentos e compras.....	16
2.4 Gestão de estoques e armazenagem	18
2.5 Métodos de controle de estoques	19
2.5.1 Classificação ABC	19
2.5.2 Just-in-time	20
2.5.3 Ficha de estoque	21
2.5.4 Inventário.....	21
2.5.5 Avaliação financeira dos estoques.....	22
2.5.6 Níveis de estoque	23
2.5.6.1 Ponto de pedido	23
2.5.6.2 Lote de compra, estoque máximo e estoque de segurança.....	23
2.6 Gestão de estoque em restaurantes	24
3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	26
3.1 Caracterização da Pesquisa	26
3.2 Objeto de Estudo.....	27
3.3 Coleta dos Dados.....	28
3.4 Análise dos Dados.....	29

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	30
4.1 Relação com os fornecedores.....	30
4.2 Gerenciamento do estoque	32
4.3 Compras.....	37
4.4 Descarte de produtos	38
5 CONCLUSÃO.....	40
REFERÊNCIAS	42
APÊNDICE A – Roteiro para entrevista.....	45

1 INTRODUÇÃO

A Introdução deste trabalho foi dividida em 5 tópicos, sendo eles: Contextualização; Formulação do problema; Objetivo geral; Objetivos específicos; e, por fim, a Justificativa.

1.1 Contextualização

As últimas décadas foram marcadas por mudanças estruturais importantes na sociedade, que proporcionaram avanços nas facilidades de transportes, comunicações e no tratamento de informações. Essas modificações impactaram os processos produtivos, tanto nos fluxos comerciais, quanto na movimentação de capitais, tornando as economias cada vez mais interligadas (BAUMANN, 2022).

Na visão de Guarnieri e Hatakeyama (2005), devido às alterações nos modelos de competitividade global, à quebra de barreiras alfandegárias e pela alta exigência por qualidade no mercado, é fundamental que as organizações estabeleçam estratégias que possam atender a estas mudanças. Nesse sentido, a logística possui um papel relevante para o gerenciamento eficiente da cadeia de suprimentos, correspondendo em um dos maiores desafios da gestão empresarial: atender às necessidades dos clientes ao mesmo tempo em que maximiza a lucratividade das empresas (GUARNIERI; HATAKEYAMA, 2005).

As organizações, de maneira geral, abrangem diversas áreas em sua estrutura funcional, sendo a Logística uma das mais importantes. De acordo com Ballou (2007) a Logística é essencial para a estratégia competitiva e geração de receita de uma empresa. Segundo o autor, essa área da administração tem recebido várias denominações ao longo dos anos, entre elas: distribuição física, administração de materiais, gerenciamento de transportes e, recentemente, gerenciamento da cadeia de suprimentos.

As atividades a serem geridas podem incluir: transportes, manutenção de estoques, processamento de pedidos, compras, armazenagem, manuseio de materiais, embalagem, padrões de serviços ao cliente e produção (BALLOU, 2007).

Na visão de Ching (2010), suprimento representa a fonte de todas as matérias-primas e componentes que preenchem as necessidades do sistema logístico de produção. Portanto, a habilidade de realizar melhorias na base de fornecimento significa as maiores oportunidades para aumentar a lucratividade e a competitividade das empresas (CHING, 2010).

Uma das áreas da Logística, que este trabalho também abordará, refere-se à gestão de estoques. De acordo com Guarnieri e Hatakeyama (2010), a manutenção de estoques em um empreendimento, relaciona-se à necessidade de disponibilizar o produto ou material no momento certo, sendo fundamental o controle adequado por parte dos gestores.

Segundo Vasconcelos *et al.* (2013), os restaurantes são empreendimentos de pequeno porte, e possuem algumas particularidades, tais como: apresentam número insuficiente de funcionários; estabelecem metodologias informais, sem lastrear-se na prática do planejamento; e são geralmente administrados por seus fundadores, pelas restrições de capital ou investimento. O ponto crítico nesses empreendimentos, é a gestão dos estoques, pois viabiliza a obtenção dos produtos (VASCONCELOS *et al.*, 2013).

1.2 Formulação do Problema

Segundo a pesquisa da Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (ABRASEL) publicada em outubro de 2023, 24% dos 1.979 estabelecimentos pesquisados, como bares e restaurantes, relataram operar sem lucro, representando um aumento de 5% em relação à última pesquisa, realizada em julho do mesmo ano (ABRASEL, 2023).

Esse fato expõe as dificuldades que os empreendedores do ramo enfrentam na gestão dos negócios, principalmente após os efeitos da pandemia da COVID-19.

O setor de Bares e Restaurantes possui papel fundamental na economia do país, visto que no acumulado do ano de 2023 até o mês de agosto, foram geradas

42.611 novas oportunidades de emprego no país, de acordo com a pesquisa realizada pela Future Tank, Consultoria de Estratégia e Gestão, parceira da Associação Nacional de Restaurante (ANR, 2023).

Este estudo pretende mostrar como está sendo realizada a logística de suprimentos de um restaurante localizado na cidade de Itu, no interior do estado de São Paulo, realizando um estudo de caso, com a coleta, exposição e análise dos dados. Seguindo esse contexto, este trabalho procura responder a seguinte pergunta de pesquisa: Como é a logística de suprimentos empregada em um restaurante de Itu-SP?

1.3 Objetivo Geral

Analisar a logística de suprimentos empregada em um Restaurante de Itu-SP.

1.4 Objetivos Específicos

Para que o objetivo geral seja alcançado, é necessário:

- i. Mapear relação com os fornecedores;
- ii. Descrever a metodologia de gerenciamento do estoque;
- iii. Identificar os critérios utilizados no momento das compras;
- iv. Identificar o processo de descarte de produtos.

1.5 Justificativa

Esse trabalho contribui para melhor compreensão, na prática, sobre como ocorre um funcionamento geral de um restaurante, pois a logística e a gestão de

estoques englobam muitas atividades e agregam valor para qualquer empreendimento, se realizados de maneira eficiente (CHING, 2010).

Analisando esses aspectos, será possível entender como o restaurante têm se desdobrado no mercado atual, para garantir otimização de processos e maiores demandas pelos produtos, assim como melhores avaliações dos clientes. Com o aumento da concorrência no setor alimentício, novas estratégias são importantes para manter a consolidação no mercado. Torna-se cada vez mais necessário que se evite gastos desnecessários e estudo adequado sobre as demandas dos clientes.

É importante ressaltar as contribuições que a gestão de qualidade agrega para o setor de restaurantes, aliando conhecimentos teóricos com práticos, incrementando mais fundamentos para discussão. Diante disso, a presente pesquisa será instrumento para identificar a forma como é realizada a gestão da logística de suprimentos do restaurante, analisando sua eficiência.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O Referencial Teórico será dividido em 7 tópicos, sendo eles: Logística e Cadeia de Logística Integrada; Gerenciamento da cadeia de suprimentos; logística de suprimentos e compras; Recebimento; Gestão de estoques e armazenagem; Métodos de controle de estoques; e, por fim, a Gestão em restaurantes.

2.1 Logística e Cadeia de Logística Integrada

Segundo Christopher (2018, p. 2) a logística pode ser definida da seguinte maneira:

Logística é o processo de gestão estratégica da aquisição, movimentação e armazenagem de materiais, peças e estoques finais (e os fluxos de informação relacionados) por meio da organização e seus canais de comercialização, de tal forma que as rentabilidades atual e futura sejam maximizadas através da execução de pedidos, visando ao custo-benefício.

Em outras palavras, Ching (2010) ressalta que, de maneira geral, a logística está relacionada com a aquisição, com o transporte, com os locais de estocagem, níveis de estoques e sistemas de informação. O gerenciamento logístico compreende os conceitos de fluxo de compras, operações de produção e transformação, controle de materiais, assim como produtos acabados, envolvendo o gerenciamento de transporte e distribuição de produtos até a chegada aos consumidores finais (CHING, 2010).

Para Bowersox *et al.* (2014), a logística possui objetivo de apoiar as necessidades operacionais de suprimento, manufatura e atendimento ao cliente. Nas empresas, o propósito é coordenar uma cadeia de suprimentos integrada voltada para o serviço aos clientes.

Aliado a esses fatores, de acordo com Ching (2010), o ambiente altamente competitivo e globalizado da atualidade, demanda das empresas maior agilidade, melhores desempenhos e a busca incessante pela redução de custos. Justamente nesse aspecto de altas exigências em produtividade e de qualidade de serviço, a logística representa um papel fundamental para as empresas (CHING, 2010).

Portanto, de acordo com Novaes (2021), todos os componentes do processo logístico devem ser tratados com um objetivo principal: satisfazer às necessidades e desejos dos consumidores finais. Porém, cada participante da cadeia logística também é cliente de seus fornecedores. Assim é necessário entender as necessidades de cada um dos componentes do processo, para garantir sua satisfação plena. Atuando nesse mercado altamente competitivo, é fundamental a busca por soluções cada vez mais vantajosas, otimizadas na relação de custos, e que sejam eficientes em relação às metas pretendidas (NOVAES, 2021).

Para Ching (2010), a cadeia de logística integrada, possui como uma das principais finalidades a geração de valor ao cliente, o que pode ser entendido como proporcionar produtos ou serviços que possuam um valor maior do que os oferecidos pelas concorrentes, por exemplo.

Ching (2010) observa, ainda, que é possível dividir a cadeia de logística integrada em 3 blocos: Suprimentos, Produção e Distribuição. A logística de suprimentos compreende as relações entre fornecedores e empresas. A Logística de Produção é totalmente desenvolvida pela empresa, que atua na conversão de materiais em produtos acabados. A Logística de Distribuição, por sua vez, realiza a entrega do produto acabado até o consumidor e deve garantir que os pedidos sejam entregues de maneira eficiente.

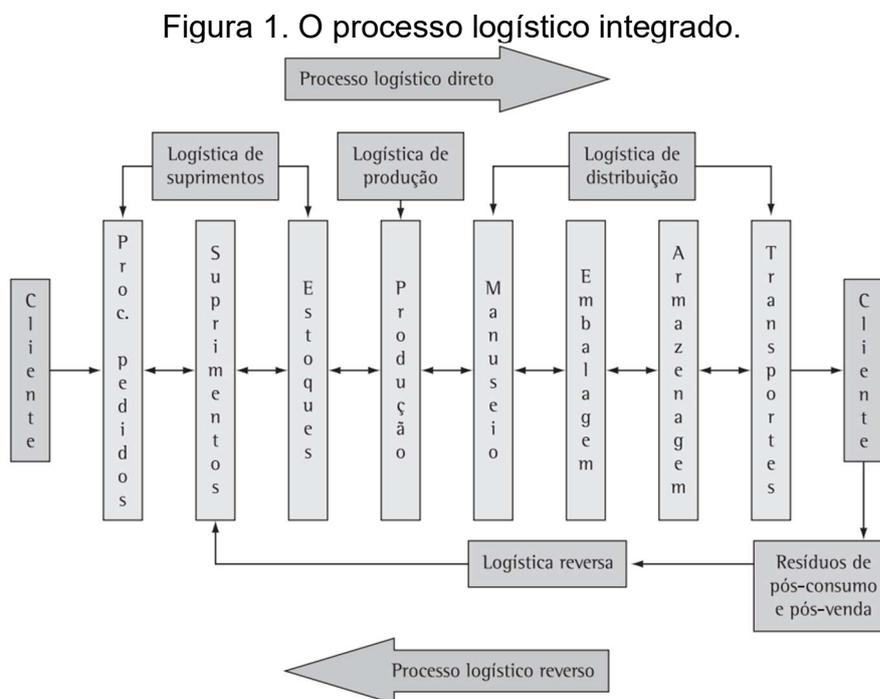
A gestão do fluxo de informações é fundamental para as necessidades operacionais das empresas, pois facilita a coordenação do planejamento e do controle das operações realizadas, otimizando o desempenho geral da cadeia de suprimentos (BOWERSOX *et al.*, 2014).

Para completar esse ciclo da logística, existe a Logística Reversa que, segundo Novaes (2021) possui o propósito de reaproveitar bens de consumo diversos ou, quando não for possível, depositá-los em locais mais adequados após o seu uso, cuidando para que seus componentes não contaminem o meio ambiente.

De acordo com Siqueira e Assad (2015), quando os resíduos orgânicos são dispostos em aterros ou lixões, podem causar elevados impactos ambientais, reduzindo o tempo de vida útil dos aterros. Uma forma viável e sustentável de reciclar um volume excessivo desses resíduos, é processá-lo por meio da compostagem e aproveitá-lo na agricultura urbana e rural como adubo (SIQUEIRA; ASSAD, 2015).

A compostagem é resultado de um processo biológico que envolve grupos variados de microrganismos em sucessão, transformando o material rico em carbono, energia e água, em um composto homogêneo e mais estável, com larga faixa de macro e micronutrientes vegetais (INÁCIO; MILLER, 2009).

Como afirma Guarnieri (2011), a Logística Reversa completa o ciclo, atuando diretamente no retorno dos bens de pós-venda e pós-consumo ao ciclo produtivo. A Figura 1 ilustra a representação das etapas mencionadas, que integram o ciclo logístico, através da logística de suprimentos, seguindo para logística de produção e logística de distribuição, representando as etapas do processo logístico direto. Após o consumo, ocorre a logística reversa, que retorna os resíduos ao processo produtivo.



Fonte: Guarnieri e Hatakeyama (2010, p. 187).

2.2 Gerenciamento da cadeia de suprimentos

De acordo com Ballou (2007, p. 28):

(...) a cadeia de suprimentos abrange todas as atividades relacionadas com o fluxo e transformação de mercadorias desde o estágio da matéria-prima (extração) até o usuário final, bem como os respectivos fluxos de informação. Materiais e informações fluem tanto para baixo quanto para cima na cadeia de suprimentos.

Dessa forma, o gerenciamento da cadeia de suprimentos (GCS) representa a integração dessas atividades, através de relacionamentos otimizados na cadeia de suprimentos, com o propósito de garantir uma vantagem competitiva sustentável para a empresa. O GCS engloba a logística como parte de seu processo, possuindo uma definição mais ampla e ultrapassa a natureza da logística. Ou seja, a logística está inserida na cadeia de suprimentos (BALLOU, 2007).

Corroborando com essa visão, Novaes (2021) afirma que o extenso percurso, que compreende desde as fontes de matéria-prima, passando pelos fornecedores, produção, pelos distribuidores e chegando finalmente ao consumidor, constitui a cadeia de suprimento.

Enquanto a logística é, em essência, uma estrutura de planejamento que cria um único método para o fluxo de produtos e informações por meio de um negócio, a gestão da cadeia de suprimentos, por sua vez, baseia-se nessa estrutura e busca conquistar articulação e coordenação entre os processos de outras entidades em consideração, como os fornecedores, clientes e a organização em si (CHRISTOPHER, 2018).

Por outro lado, Ballou (2007) ressalta que em muitos aspectos, tanto a gestão da logística empresarial quanto o gerenciamento da cadeia de suprimentos possuem missão idêntica, que seria disponibilizar os produtos ou serviços certos no lugar certo, no momento certo e nas condições desejadas, gerando benefícios para todos os componentes envolvidos.

2.3 Logística de suprimentos e compras

Segundo Dias (2010), a atividade de compras possui a finalidade de suprir as necessidades de materiais ou serviços, e atender as carências no momento certo, assim como implica na verificação da eficiência do que foi comprado.

De acordo com Guarnieri e Hatakeyama (2010), a atividade de suprimentos oferece apoio imprescindível ao sucesso do sistema logístico, visto que preenche o processo produtivo, com todas as necessidades de materiais, contribuindo ativamente na redução de custos da empresa, por meio de negociações de preços e do desenvolvimento de fornecedores.

Nesse sentido, para conseguir o objetivo de reduzir os tempos de abastecimento de materiais, receber produtos de melhor qualidade, reduzir os estoques e possuir produtos disponíveis em qualquer momento, é fundamental a integração dos processos da empresa com os fornecedores e estabelecer fortes vínculos (CHING, 2010).

Na visão de Ching (2010), suprimento representa a fonte de todas as matérias-primas, embalagens e componentes que preenchem as necessidades de conversão da logística de produção. Portanto, a habilidade de realizar melhorias na base de fornecimento significa as maiores oportunidades para aumentar a lucratividade e a competitividade das empresas (CHING, 2010).

Em vista disso, Dias (2010) também ressalta que um dos aspectos mais importantes para o bom funcionamento da seção de compras é a previsão das necessidades de suprimento. A minimização de custos deve ser buscada, e a compra eficiente representa um dos meios para atingir esse objetivo, assim como a seleção adequada de fornecedores (DIAS, 2010).

Concordando com essa perspectiva, Gonçalves (2020) sugere que a gestão de compras se inicia pela busca de fornecedores que sejam capazes de oferecer bens e serviços de boa qualidade, dentro dos parâmetros estabelecidos pela empresa, atendendo aos prazos fixados e entregando os bens e serviços dentro das especificações.

Atualmente, os fornecedores são parceiros das empresas. Somente com alianças estratégicas visando a objetivos comuns é que se pode garantir qualidade no suprimento dos materiais e dos serviços e gerar sucesso para a empresa (GONÇALVES, 2020).

A seleção de fornecedores é considerada um ponto-chave do processo de compras, segundo Dias (2010). A capacidade geral do fornecedor deve ser comprovada, assim como suas instalações e seus produtos. Através de um cadastro atualizado e completo de fornecedores e com cotações de preços feitas semestralmente, muitos problemas podem ser evitados (DIAS, 2010).

Para as situações de falha na elaboração do planejamento, pode ocorrer a compra em emergência, na qual os procedimentos não são estabelecidos nas condições ideais para as empresas, sendo desvantajosa, pois os preços obtidos são elevados em relação aos da compra normal (VIANA, 2006).

Após as compras, ocorre a etapa de recebimento dos produtos, a qual, segundo Viana (2006), possui a finalidade de desmembrar os produtos adquiridos e zelar para que reflitam as especificidades solicitadas no momento das compras, certificando a quantidade, o prazo, o preço e a qualidade dos itens. O setor decidirá pela recusa, aceite ou devolução da compra. Além disso, segundo o autor, o setor de recebimento também é responsável por conferir as notas emitidas pelos fornecedores, com as informações específicas dos produtos: valores, volumes e medidas. Após o recebimento, os materiais são estocados no estabelecimento, respeitando os tipos e validades (VIANA, 2006).

2.4 Gestão de estoques e armazenagem

A manutenção de estoques é justificada pela necessidade de disponibilizar o produto ou material no momento certo, no entanto as empresas concordam na redução ao mínimo possível, tentando adequar-se a um dos pressupostos da GCS (GUARNIERI; HATAKEYAMA, 2010)

De acordo com Ballou (2007), estoques são acumulações de matérias-primas, suprimentos, componentes, materiais em processo e produtos acabados. Estoques se estabelecem em lugares como armazéns, pátios, chão de fábrica, equipamentos de transporte.

Na visão de Ching (2010), a gestão de estoques representa o planejamento do estoque, seu controle e sua retroalimentação. O planejamento representa a determinação dos valores que o estoque terá ao longo do tempo, a definição das datas de entrada e saída dos materiais e os pontos de pedido de material. O controle, por outro lado, consiste no registro dos dados reais obtidos. A retroalimentação, por fim, compara os dados de controle com os dados do planejamento, constatando possíveis desvios e determinar suas causas (CHING, 2010).

Um depósito historicamente é tratado como um local para manter ou armazenar estoque. Ao longo do tempo esse significado foi ampliado, e nos sistemas logísticos contemporâneos, a função do depósito é vista como a de combinar estoques para atender as necessidades do cliente. O ideal, de maneira geral, é manter o mínimo possível de produtos armazenados (BOWERSOX *et al.*, 2014).

O objetivo central é utilizar o espaço apropriado de estocagem para que se possa obter equilíbrio eficiente entre os custos de armazenamento, produção e transporte (BALLOU, 2007).

2.5 Métodos de controle de estoques

Segundo Bowersox *et al.* (2014, p. 195) “uma estratégia de gerenciamento integrado de estoque define as políticas e processos usados para determinar onde colocá-lo e quando iniciar o reabastecimento, bem como quanto alocar.”

A seguir serão apresentados alguns dos métodos de controle e gestão de estoque, e suas principais características.

2.5.1 Classificação ABC

A Classificação ABC é uma técnica muito utilizada pelas empresas visando redução de custos de manutenção de estoques, uma das mais antigas, na qual entende-se que nem todos os itens armazenados em estoque merecem a mesma atenção ou precisam manter a mesma disponibilidade para atender a demanda (GUARNIERI; HATAKEYAMA, 2010).

Conforme Dias (2010), a curva ABC é obtida através da ordenação dos itens conforme a sua importância relativa. Esse método é usado para a administração de estoques, para a definição de políticas de vendas e o estabelecimento de prioridades. Após a ordenação relativa dos itens através de suas importâncias, as

classes da curva ABC podem ser definidas das seguintes maneiras, segundo Dias (2010):

Classe A: Conjunto de itens estocados mais importantes e que merecem atenção prioritária.

Classe B: Representa itens em situação intermediária entre as classes A e C.

Classe C: Grupo de itens menos importantes e que demandam menos atenção por parte dos administradores.

De maneira geral, são empregados no máximo, 20% dos itens na classe A, 30% na classe B e os 50% restantes na classe C. No entanto, esses números variam de caso para caso, em razão das diversas necessidades das empresas (DIAS, 2010).

2.5.2 Just-in-time

De acordo com Ching (2010), Just-in-time (JIT) tem a finalidade de cumprir uma demanda imediatamente, com a qualidade requerida e sem desperdícios. Esse procedimento possui muita eficiência, pois proporciona a produção em termos de custo, assim como o fornecimento adequado da quantidade de componentes, utilizando o mínimo necessário de recursos (CHING, 2010).

O JIT é um sistema de produção sob encomenda, ou seja, seu planejamento é puxado pelo cliente e o material é movimentado para produção quando e onde for necessário, não sendo realizado em direção para a frente e empurrado para o estoque (CHING, 2010).

Guarnieri e Hatakeyama (2010) corroboram com essa visão, pois afirmam que o JIT adota o conceito de puxar a produção, visto que a demanda dos consumidores puxa os produtos em direção ao mercado. Todo o fluxo de componentes que constituem esses produtos também é determinado pela mesma demanda.

2.5.3 Ficha de estoque

Segundo Chiavenato (2022), a ficha de estoque (FE) possibilita o controle e análise de cada item estocado. Há uma enorme variedade de FE, de diferentes tipos e informações. As fichas, de acordo com o autor, podem assumir inúmeros formatos, como fichários móveis, quadros, sistemas de informação computadorizados, Kardex, utilização de códigos de barras etc. As principais informações que uma FE deve possuir são: disponibilidade do item; valor monetário do estoque e custo de cada item; rotatividade do estoque pelas emissões de pedidos de reposição e identificação de desvios ou perdas de material (CHIAVENATO, 2022).

2.5.4 Inventário

De acordo com Dias (2010), é fundamental para uma empresa a precisão nos registros de estoques. As movimentações do estoque devem ser registradas. Periodicamente, a empresa deve efetuar contagens físicas de seus itens de estoque para verificar, segundo Dias (2010):

- a) Disparidades em valor, entre o estoque físico e o registro contábil
- b) Disparidades em quantidade, entre o estoque físico e o registro contábil
- c) Contagem do valor total do estoque (contábil)

Dias (2010) ainda ressalta que os inventários nas empresas podem ser:

Inventários gerais: São realizados no final do exercício, e abrangem todos os itens de estoque de uma só vez.

Inventários Rotativos: Distribuem as contagens ao longo do ano, concentrando cada contagem em menor quantidade de itens, reduzindo a duração unitária da operação, resultando em melhores condições de análise das causas de ajustes e melhor controle.

2.5.5 Avaliação financeira dos estoques

De acordo com Pozo (2015), é fundamental a avaliação financeira dos estoques, pois proporciona informações exatas e atualizadas das matérias primas em estoque. Essa avaliação é baseada nos preços dos itens estocados e pode ser efetuada pelos métodos de custo médio; primeiro a entrar, primeiro a sair (PEPS); e último a entrar, primeiro a sair (UEPS). No Brasil, no entanto, são aceitos apenas os sistemas de Custo Médio e PEPS (POZO, 2015).

Os três métodos permitem uma avaliação financeira dos estoques, analisando matérias-primas, componentes, produtos intermediários e produtos acabados (GONÇALVES, 2020).

O método PEPS (primeiro a entrar, primeiro a sair) é baseado na cronologia das entradas e saídas. O mecanismo de baixa dos itens de estoque é feito pela ordem de entrada do material na empresa, o primeiro que entrou será o primeiro que sairá, e assim utilizarmos seus valores na contabilização do estoque (POZO, 2015).

O método UEPS (último a entrar, primeiro a sair) também é baseado na cronologia das entradas e saídas, e considera que o último a entrar no estoque, deve ser o primeiro a sair (POZO, 2015).

Conforme Gonçalves (2020), o custo médio é a avaliação mais utilizada no mercado e possui como fundamento que o preço de um item de estoque envolve as diversas entradas e os respectivos preços, ou seja, baseado nas entradas em estoques e nos preços de aquisição, é computado o preço médio do item, medido com base na média aritmética do valor do estoque e respectiva quantidade de itens. Esse processo é dinâmico visto que, a cada entrada em estoque, um novo preço médio passa a ser calculado (GONÇALVES, 2020).

2.5.6 Níveis de estoque

A seguir será abordado as metodologias utilizadas pela Administração para análise dos níveis de estoques, uma das principais funções gerenciais das empresas (POZO, 2015).

2.5.6.1 Ponto de pedido

Segundo Dias (2010), o ponto de pedido é um indicador, e, quando o estoque atinge esse ponto, o item deverá ser repostado, sendo que a quantidade de saldo em estoque suportaria o consumo durante o tempo de reposição, ou seja, o tempo gasto desde a verificação de que o estoque precisa ser repostado até a chegada efetiva do material na empresa.

Adicionando a esse ponto de vista, Pozo (2015) ressalta que o ponto de pedido é a quantidade de peças que temos em estoque e que garante que o processo produtivo não sofra problemas, enquanto aguardamos a chegada do lote de compra, durante as reposições.

2.5.6.2 Lote de compra, estoque máximo e estoque de segurança

De acordo com Pozo (2015), o lote de compra representa a quantidade de itens especificados no pedido de compra, que estarão sujeitos à política de estoque do solicitante. O Estoque máximo, por outro lado, é o resultado da soma do estoque de segurança mais o lote de compra. Por fim, estoque de segurança, também chamado de estoque mínimo, é uma quantidade mínima de itens que é necessário no estoque, possuindo a função de cobrir possíveis riscos que venham a ocorrer, como por exemplo: atrasos no tempo de fornecimento, rejeição do lote de compra ou

crescimento nas demandas. Possui a função de assegurar o processo produtivo e, principalmente, não gerar problemas aos clientes por falta do produto (POZO, 2015).

Geralmente, nas condições de equilíbrio entre a compra e o consumo, o estoque das empresas varia entre os limites máximos e mínimos, (DIAS, 2010).

2.6 Gestão de estoque em restaurantes

Segundo Lippel (2002), os restaurantes comerciais são constituídos por uma quantidade reduzida de pessoas, tendo em cada área um responsável, visto que o proprietário ou gestor muitas vezes não consegue conciliar todas as demandas e funções. Por conta disso, costumam encarregar responsabilidades a funcionários em áreas como compras, recebimento, controle de estoque, decisões a respeito de cardápio, contabilização de insumos e despesas, além das receitas geradas (LIPPEL, 2002).

As instalações físicas de um restaurante são divididas estrategicamente para comportar todos os itens e equipamentos, organizando-os próximos aos setores que os utilizam, tornando esses espaços mais funcionais e produtivos, visando a diminuição de custos operacionais (LIPPEL, 2002).

De acordo com Menezes *et al.* (2012), o controle de estoque de um restaurante é uma função muito difícil, pois os produtos estocados nesses estabelecimentos são de grande valor e devem estar disponíveis quando solicitados pelos clientes e nas condições desejadas, sendo, portanto, fundamental as previsões de demanda.

Os restaurantes, de maneira geral, possuem dois tipos principais de estoques: estoque de insumos e estoque de produtos em processo, ou seja, ainda não finalizados (VASCONCELOS *et al.*, 2013).

O ponto crítico da gestão desses empreendimentos é o controle de estoques. São procedimentos de controle usualmente empregados na área de estoque, segundo Vasconcelos *et al.* (2013):

- Preparo de relatórios gerenciais sobre insumos e produtos, especificando o fluxo dos elementos dentro da área;

- Contagem periódica de estoque, averiguando se a quantidade apresentada no relatório coincide com a quantidade existente;
- Classificação e acumulação do custo da obtenção dos bens.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Esta seção caracteriza os métodos científicos utilizados na elaboração da pesquisa e será dividida em 4 partes: a caracterização da pesquisa; objeto de estudo; coleta dos dados; e, por fim, análise dos dados.

3.1 Caracterização da Pesquisa

Como pesquisa acadêmica, esse trabalho possui a finalidade de gerar conhecimentos na área de gestão administrativa, especificamente na administração de materiais.

Do ponto de vista de objetivo, a pesquisa caracteriza-se como descritiva, pois tem como propósito a descrição das características observadas no setor de um estabelecimento, através de técnicas de levantamentos de dados, gerando um panorama da situação atual do sistema (SILVA; MENEZES, 2005).

A pesquisa possui natureza aplicada, pois baseia-se na utilização e aplicação dos conhecimentos, numa realidade caracterizada por diversas contingências (GIL, 2008).

O procedimento técnico utilizado foi o estudo de caso, tendo como ponto focal a logística de suprimentos de um restaurante. Segundo Fonseca (2002), o estudo de caso pode ser definido como estudo de uma entidade bem definida, como um programa, instituição, uma pessoa ou unidade social, conhecendo em profundidade as características e identidade próprias. O instrumento utilizado foi um roteiro de entrevistas semiestruturadas e a coleta de dados foi realizada por meio e entrevistas.

Quanto a natureza das variáveis, a pesquisa é definida como qualitativa. Esse tipo de pesquisa, de acordo com Appolinário (2013), normalmente prevê a coleta dos dados a partir de interações sociais do pesquisador com o fenômeno pesquisado. Além disso, a realização de análise desses dados ocorre a partir da interpretação do próprio pesquisador, sendo que não possui condições de

generalização, ou seja, dela não se podem extrair previsões nem regras que podem ser extrapoladas para casos diferentes do atual estudo (APPOLINÁRIO, 2013).

Complementando essa visão, Silva e Menezes (2005) afirmam que na pesquisa qualitativa, a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são fundamentais, porém sem a necessidade do uso de técnicas estatísticas. O ambiente natural torna-se a fonte direta para coleta de dados, e todo o processo e seu conteúdo são os focos principais de abordagem (SILVA; MENEZES, 2005).

O trabalho também foi constituído por uma pesquisa bibliográfica composta por material já publicado, principalmente de livros e artigos, que contribuíram para o embasamento teórico sobre o assunto.

Em suma, trata-se de uma pesquisa descritiva, de natureza aplicada, com abordagem qualitativa, sendo utilizado como procedimento o estudo de caso, que busca examinar a metodologia da Logística de suprimentos de uma empresa do ramo alimentício.

3.2 Objeto de Estudo

A pesquisa consiste na análise da gestão da logística de suprimentos de um restaurante localizado no município de Itu, no interior do estado de São Paulo. O estabelecimento foi fundado em setembro de 2001 e está inserido dentro do Plaza Shopping Itu, tradicional shopping da cidade, atendendo principalmente a moradores da cidade e da região.

O restaurante conta atualmente com 38 colaboradores e dentre as diversas opções oferecidas, a comida italiana se destaca com variedades de massas, molhos e pratos sofisticados. O restaurante conta com diversas variedades de pratos à la carte, porções, cartas de vinho, sobremesas, e possui um método diferencial em relação às pizzas, as quais o próprio cliente monta a sua, com os ingredientes desejados. As feijoadas ofertadas às quartas-feiras e aos sábados também são típicas do restaurante, sendo sucesso de vendas. Um dos diferenciais do local é o ambiente familiar e aconchegante que ele oferece, dispondo de um “espaço kids”, garantindo lazer para todas as idades.

3.3 Coleta dos Dados

Para reunir o máximo de informações e dados para embasarem a análise, foram realizadas entrevistas com roteiro semiestruturado, sendo registradas por gravador de áudio e transcritas na sequência. Além disso, foi efetuada uma visita ao local, para observação direta dos procedimentos adotados e coleta de imagens dos estoques. O roteiro possui 22 perguntas no total, sendo o instrumento escolhido para essa pesquisa e dividido de acordo com os objetivos específicos do trabalho, podendo ser encontrado no Apêndice A.

Segundo análise de Roesch (2013), as entrevistas permitem compreender o nível de emoção, as experiências e percepções básicas dos respondentes. A observação, por outro lado, leva o pesquisador ao local onde o evento está acontecendo, permitindo analisar com detalhe os eventos, colaborando para uma descrição com maior profundidade (ROESCH, 2013).

As entrevistas semiestruturadas, utilizadas em pesquisas, apresentam um roteiro previamente estabelecido, mas com espaço para empregar elementos que surjam de forma imprevista ou informações espontâneas dadas pelo entrevistado (APPOLINÁRIO, 2013).

Segundo Gil (2008), a observação apresenta como principal vantagem, em relação a outras técnicas de coleta de dados, a de que os fatos são percebidos diretamente, sem qualquer intermediação. Por conta disso, a subjetividade, presente em todo o processo de investigação social, tende a ser reduzida (GIL, 2008).

Inicialmente foi realizada uma entrevista remota com o sócio do restaurante, na qual foi possível extrair informações relevantes sobre o funcionamento do estabelecimento. Na sequência, foi elaborada uma segunda entrevista, de maneira complementar, desta vez de maneira presencial com o funcionário responsável pelas compras, contribuindo para a observação direta do local, com registros por fotos e a coleta de maiores informações, expostas nos resultados da pesquisa.

A primeira entrevista, com o sócio do restaurante, ocorreu em 25 de outubro de 2023, de maneira remota pela plataforma Zoom, tendo duração de cerca de 25 minutos. A segunda entrevista ocorreu dentro do restaurante em 15 de novembro de 2023, sendo realizada com o comprador, e teve duração total de 40 minutos, permitindo a coleta de imagens do local e novas informações. O roteiro aplicado ao

comprador teve como foco a seção de compras e relações com os fornecedores, pois são áreas nas quais ele atua diretamente e de forma exclusiva.

As perguntas utilizadas na entrevista foram moduladas com base no referencial teórico deste trabalho, servindo como parâmetro na determinação da metodologia empregada e medição da qualidade da gestão da logística de suprimentos do restaurante. Separadas em tópicos, as perguntas foram estruturadas a partir dos objetivos específicos do estudo com a finalidade de conseguir respondê-las e gerar uma conclusão fundamentada para o objetivo geral da pesquisa.

3.4 Análise dos Dados

Para elaborar a análise dos dados coletados, foi necessária a interpretação das informações contidas na entrevista. O conteúdo recolhido foi transformado e caracterizado em texto, sendo o tipo mais comum para análise de dados qualitativos (GIBBS, 2009).

No desenvolvimento deste trabalho, foi necessário estabelecer relações entre as técnicas apuradas no referencial teórico e os procedimentos adotados na gestão do restaurante. Através dessa relação foi possível analisar e conferir se houve métodos observados na teoria, sendo aplicados na prática.

O método empregado para a análise dos dados, portanto, foi a análise de conteúdo, sendo definida por Bardin (1977, p. 42) como:

um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

O produto final de uma análise desse tipo representa a interpretação teórica das categorias que emergem do material estudado, sendo necessária a redução do material original, até o ponto em que as categorias estejam visíveis (APPOLINÁRIO, 2013).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O capítulo foi dividido em quatro tópicos, representados pelos objetivos específicos definidos previamente, sendo eles: Relação com os fornecedores; Gerenciamento do estoque; Compras; Descarte de produtos.

4.1 Relação com os fornecedores

Para o primeiro tópico, foi questionado a respeito sobre como ocorre a seleção dos fornecedores e quantos no total atendem atualmente às necessidades do restaurante. O sócio informou que, assim que assumiu a gestão, o estabelecimento já possuía uma lista pronta com todos os fornecedores, porém, gostaria de selecionar novos parceiros para atender toda a demanda necessária. A partir disso, contratou um funcionário para o cargo de comprador, que realiza orçamentos mensalmente, efetua as compras e organiza os boletos de pagamento.

O restaurante trabalha sempre com o fornecedor que oferece o melhor preço e qualidade. Entretanto, foi ressaltado que em época de final de ano, o comprador opta por fornecedores de maior confiança, para que não tenham riscos de descumprimentos com prazos de entrega, em uma época de maior fluxo de clientes.

A busca por novos fornecedores e novos preços corrobora com a visão de Ching (2010), que defende que a habilidade de aprimorar as bases de fornecimentos, representa grande oportunidade para aumentar a lucratividade e competitividade nos estabelecimentos comerciais.

Nota-se que as cotações são realizadas regularmente pelo restaurante, validando o entendimento de Dias (2010), o qual a seleção de fornecedores é imprescindível no processo de compras, sendo necessário um cadastro atualizado dos fornecedores e a regularidade nas cotações, evitando possíveis problemas financeiros.

O restaurante possui uma lista variada de fornecedores, desde embalagens, bebidas, carnes, produtos de limpeza, entre outros. Atualmente, o restaurante conta com 25 fornecedores de suprimentos.

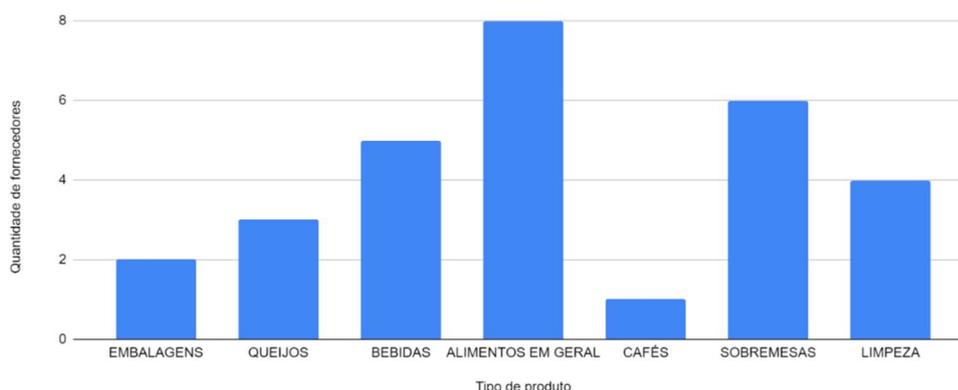
Na sequência, foi perguntado a respeito do relacionamento com os fornecedores e sobre a definição de prazos de entregas, sendo o comprador o encarregado de executar toda a relação com os fornecedores.

A comunicação ocorre basicamente através de celular e por WhatsApp. Para a realização de orçamentos, por exemplo, o comprador envia pelo próprio aplicativo de mensagens, uma pequena planilha com os produtos que desejam e os fornecedores devolvem a lista com os preços solicitados, deste modo, o restaurante pode comparar com os preços que já foram praticados anteriormente. Além disso, o comprador também negocia os prazos de entrega e de pagamento, sendo que este sempre ocorre após o recebimento dos produtos, via boleto bancário.

Atendendo às observações de Gonçalves (2020), os atuais fornecedores são capazes de oferecerem bens e serviços dentro das especificações solicitadas, cumprindo os prazos estipulados pelo restaurante e garantindo eficiência no procedimento.

Para melhor caracterização dos fornecedores, foi montado um gráfico de acordo com o número total de fornecedores para cada tipo de produto, como pode ser visto no Gráfico 1:

Gráfico 1 - Número total de fornecedores para cada tipo de produto



Fonte: autoria própria.

Como pode ser observado, os suprimentos foram divididos em 7 categorias, sendo que os alimentos em geral possuem um número maior de fornecedores, com

oito no total. Em seguida, aparecem as sobremesas com seis fornecedores; bebidas com cinco fornecedores; itens de limpeza, com quatro; queijos com três; embalagens com dois e, por fim, os cafés, com apenas um fornecedor.

Em conclusão, o que pôde-se observar é que o funcionário responsável pelas compras executa toda a relação com os fornecedores. Além disso realiza orçamentos mensalmente, em busca dos melhores fornecedores do mercado. O restaurante possui alta variedade de fornecedores, com 25 no total e a comunicação entre as partes, ocorre por meio de celular e aplicativos de mensagens, permitindo negociações, dúvidas e acompanhamento de pedidos.

4.2 Gerenciamento do estoque

De acordo com o sócio do restaurante, o local possui três tipos de estoque: estoque seco; estoque da câmara fria; e o estoque da câmara congelada. Em cada tipo de estoque, os itens são organizados pelo prazo de validade. Deste modo, os itens com prazo maior de validade são colocados atrás dos que vencem antes, uma forma de reduzir riscos de estocagem de mercadorias vencidas.

Aliado à essa organização, os produtos mais consumidos, são alocados geograficamente em locais mais próximos à porta do estoque e, os menos utilizados, como o molho de pimenta por exemplo, ficam mais distantes, facilitando o fluxo operacional.

A organização pelo prazo de validade e pelo tipo, corrobora com a visão de Viana (2006), que propõe que após o recebimento dos produtos, eles devem ser armazenados no local respeitando os seus tipos e validades.

O estoque do restaurante é limitado, sendo capaz de suprir as demandas por uma semana, em média. Essa metodologia é empregada, pois caso o estoque ultrapasse sua capacidade, sua organização e controle podem ser comprometidos, de acordo com o comprador. Esse fato pode ser evidenciado nas considerações de Guarnieri e Hatakeyama (2010), visto que concordam que as empresas reduzam a estocagem ao mínimo possível, tentando adequar-se aos pressupostos da Gestão da Cadeia de Suprimentos.

O estoque, apesar de ser estruturado em curto prazo (apenas uma semana), não se associa ao just-in-time, pois não possui sistema de produção puxado pelo cliente, conforme as definições de Ching (2010), uma vez que o restaurante trabalha com uma prospecção da demanda.

Foi questionado a respeito de quem atua diretamente na organização dos estoques. Segundo o sócio do restaurante, a própria funcionária do caixa possui essa função, além de realizar a limpeza, organização dos produtos, preparação das folhas de vigilância sanitária, e também de funções de Recursos Humanos.

A divisão das funções dentro do local, é validada pela visão de Lippel (2002), que considera os restaurantes como estabelecimentos constituídos por número reduzido de funcionários, cabendo ao gestor a responsabilidade de atribuir encargos e atividades aos contratados, nas mais diversas áreas.

Todos os produtos são armazenados em prateleiras ou grades, conforme as figuras 2 a 5:

Figura 2 - Estoque da Câmara fria



Fonte: autoria própria

Como pode ser observado na figura 2, as frutas, legumes e verduras são dispostas em grades na câmara fria, enquanto outros itens, como os ovos e queijos, ficam à esquerda, em prateleiras. As figuras 3 e 4 apresentam a câmara seca, dispondo de um espaço mais amplo, sendo constituída por itens como bebidas,

massas, sacos de arroz, óleos, palmitos e alimentos em geral, armazenados em prateleiras.

Figura 3 - Estoque da Câmara seca



Fonte: autoria própria

Figura 4 - Estoque da Câmara seca



Fonte: autoria própria

Por fim, a figura 5 ilustra a câmara congelada, na qual os produtos são armazenados nas prateleiras dentro de caixas específicas.

Figura 5 - Estoque da Câmara congelada



Fonte: autoria própria

O restaurante utiliza o Excel como ferramenta para organização dos lançamentos de notas, as quais são separadas em planilhas de acordo com os meses. Segundo o comprador, a ferramenta do Excel substituiu uma antiga ferramenta utilizada pelos gestores, e consegue atender de forma mais efetiva às demandas do restaurante, em virtude de maior organização e praticidade na verificação dos gastos com cada produto.

A utilização de ferramentas como o Excel contribui para a gestão do fluxo de informações, a qual, segundo Bowersox *et al.* (2014), é fundamental para as necessidades operacionais das empresas, pois contribui para o planejamento e controle das atividades realizadas, aprimorando o desempenho da cadeia de suprimentos.

Questionado se realizam a classificação ABC para a categorização dos produtos, o gestor afirmou que não utilizam esse método. No entanto, como relatado anteriormente, os produtos também são separados dentro dos estoques de acordo

com o nível de utilização, portanto, é possível constatar que a classificação ABC é empregada de maneira informal no local, sem a utilização de técnicas específicas desse sistema.

Entretanto, o restaurante não realiza a avaliação financeira dos estoques pelos métodos PEPS, UEPS ou Custo Médio, o que pode dificultar na verificação de informações atualizadas dos produtos estocados, conforme análise de Pozo (2015).

O estoque do restaurante, como relatado, tem a capacidade de suprir as demandas, em média, por até uma semana. Em vista disso, a contagem do estoque é realizada semanalmente, pelo próprio comprador. Às segundas-feiras, o funcionário faz a contagem dos produtos, com o auxílio de uma planilha, que funciona como “checklist” para marcação dos itens que estão armazenados no momento, assim como suas quantidades. No entanto, os produtos de um fornecedor específico são contados nas quintas-feiras, pois as compras com esse fornecedor só ocorrem no dia seguinte, e possuem os melhores preços de arroz do mercado, além de alta variedade de produtos.

O esquema utilizado na contagem dos produtos se adequa ao modelo de “inventários rotativos”, de acordo com Dias (2010), pois a contagem dos itens é dividida pelos tipos de fornecedores e não são contados todos no mesmo dia, o que difere do modelo de “inventários gerais”.

Analisando o processo de gerenciamento do estoque, nota-se a divisão dos estoques de acordo com os tipos de produtos, sendo estes organizados internamente de acordo com os prazos de validades e alocados em ordem de importância. O estoque possui capacidade limitada, com possibilidade de suprir as demandas por um período de uma semana. Em vista disso, as contagens dos produtos são realizadas semanalmente, pelo comprador. A classificação ABC poderia ser utilizada de maneira estruturada para otimização do gerenciamento dos estoques. O comprador utiliza o Excel como ferramenta única para lançamento de notas e organização dos valores de cada item comprado.

4.3 Compras

De acordo com o sócio do restaurante, as compras são efetuadas de acordo com a própria experiência de mercado e das demandas. Deste modo, o restaurante realiza uma previsão das necessidades de suprimento, fundamental para o funcionamento adequado da Seção de Compras (DIAS, 2010).

No entanto, a previsão realizada não é formalizada ou fundamentada em dados estatísticos do histórico do restaurante, sendo exclusivamente baseada na verificação da quantidade de produtos estocados, através da contagem, e nas expectativas de demanda da semana. Portanto o ponto de pedido não é definido precisamente, contrapondo às perspectivas de Dias (2010).

Em relação aos meios utilizados para a realização das compras, foram citados o WhatsApp, ligações telefônicas e, para o caso de bebidas, os aplicativos ou sites dos fornecedores. Qualquer imprevisto quanto às entregas, os fornecedores entram em contato para o devido acompanhamento.

Em casos de feriados prolongados ou eventos específicos que afetem a demanda, é solicitado previamente uma compra maior de mercadoria aos fornecedores, para que mantenham a capacidade de atendimento de toda a clientela.

Para o recebimento dos produtos adquiridos, a funcionária do Caixa faz as conferências e verifica se a qualidade e a quantidade dos itens estão de acordo com o solicitado. Caso algo esteja em desacordo, o produto é devolvido. O recebimento de carnes de peixe, por outro lado, é realizado pelo Sushiman, que faz todas as conferências específicas dessas compras.

O procedimento de recebimento adotado pelo restaurante, adequa-se aos pressupostos de Viana (2006), pois segundo o autor, nessa etapa ocorre o desmembramento das compras, a certificação das condições dos produtos por um funcionário, que decidirá pela recusa, aceite ou devolução, assim como na organização e armazenagem nos estoques.

Questionado sobre as situações emergenciais de falta de alguma matéria-prima, o sócio informou que, embora não seja muito comum, ele próprio se dirige a algum atacadista da cidade, e compra o item que estava faltando. Nesses casos, é

desembolsado um valor um pouco mais alto, mas acaba sendo uma alternativa necessária para essas situações.

Os problemas enfrentados pelos altos preços dos itens nas compras em emergência, corrobora com a análise de Viana (2006), pois relata que essas compras não são feitas de acordo com os procedimentos ideais traçados pelas empresas previamente, gerando desvantagens financeiras.

O insumo prioritário nas compras é o queijo, pois segundo o comprador “é um item que possui alta demanda, e utilizamos na maioria dos pratos, além de seu preço mudar bastante ao longo do tempo, sendo o produto mais importante no momento das compras”.

Em conclusão, verifica-se que as compras são realizadas de acordo com a experiência de mercado, porém, não são fundamentadas em dados estatísticos de consumo, sendo baseadas nas prospecções de demandas durante a semana. As compras são realizadas por ligações telefônicas, WhatsApp e aplicativos ou sites dos próprios fornecedores. Em casos de emergências, o próprio sócio compra a partir de um atacadista da cidade, se dirigindo ao local e desembolsando um valor maior pelo produto. A funcionária do caixa realiza o recebimento das mercadorias, as devidas conferências e armazenagem. O insumo prioritário nas compras, é o queijo, devido a sua alta utilização e volatilidade nos preços.

4.4 Descarte de produtos

De acordo com o sócio do restaurante, o local possui pouco descarte de insumos. O descarte orgânico, por exemplo, é realizado no próprio lixo do local, sem complexidade envolvida. No entanto, foi ressaltado que também há pouco desperdício, pois o restaurante oferece muitos pratos executivos, o que minimiza o descarte.

Questionado se o restaurante realiza a prática de compostagem dos resíduos orgânicos ou se fazem a doação de produtos próximos do vencimento, o gestor informou que não realizam essas práticas. Em relação à doação dos produtos, foi enfatizado que dificilmente os itens chegam próximos de vencerem, devido à própria limitação da capacidade do estoque.

Apenas no caso das bebidas, duas fornecedoras possibilitam a devolução das garrafas utilizadas. Em relação às latas, existe uma empresa na cidade que entrega para o restaurante duas mochilas, denominadas “bags”, para armazenagem desses materiais. Após cerca de 3 meses, as bags ficam cheias e a empresa leva de volta, para a reciclagem das latas.

Analisando o processo de descarte de produtos adotado pelo restaurante, é possível identificar que, embora o estabelecimento não realize descartes excessivos de resíduos orgânicos, seria importante a adoção da prática da compostagem, pois representa uma forma sustentável de reciclagem desses resíduos, aproveitando-os na agricultura urbana e rural como adubos, de acordo com Siqueira e Assad (2015).

5 CONCLUSÃO

Foi possível constatar que a gestão do restaurante adota práticas condizentes com o objetivo dos processos logísticos, atendendo às necessidades e desejos dos consumidores finais, e cuidando para que não falte os insumos necessários.

Nota-se que o funcionário responsável pelas compras, mantém uma relação direta com os fornecedores, estabelecendo comunicações diárias, através de aplicativos de mensagens e telefonemas. A comunicação instituída fortalece o vínculo entre as partes, gerando uma relação de parceria, essencial para garantir qualidade no suprimento dos materiais e serviços.

A realização de orçamentos mensais pelo comprador em busca de novos parceiros como fornecedores, demonstra como o restaurante está atento às possibilidades do mercado em melhorias na base de fornecimento, que podem representar oportunidades para aumentar a lucratividade do local.

A busca por novas formas de organização para a gestão dos estoques, como evidenciado na adoção da ferramenta do Excel no controle dos gastos em detrimento de uma antiga ferramenta, indica a tentativa do restaurante de atingir melhores desempenhos e produtividades, otimizando processos internos.

Verificou-se que internamente os produtos mais consumidos são separados geograficamente, mas não são classificados de maneira formal ou estruturada, como na classificação ABC, de forma que essa metodologia poderia ser útil na categorização dos produtos.

Além disso, a avaliação financeira dos estoques não é realizada e poderia ser um recurso para análise e controle atualizado do estoque, possibilitando melhorias na produtividade.

A contagem dos produtos realizada pelo restaurante de maneira semanal é fundamental para o controle dos estoques, tendo em vista a sua capacidade definida e limitada de apenas uma semana de suprimento. Deste modo, através da contagem, o comprador consegue verificar quais itens estão em falta ou possuem estocagem suficiente, facilitando o processo de compras.

A divisão das funções internamente é perceptível, e demonstra que os funcionários possuem atribuições específicas, que contribuem para a organização

do trabalho e andamento das atividades logísticas, estando sob supervisão e liderança do gestor.

Referente às compras, embora a metodologia baseada na experiência do mercado satisfaça com determinada precisão as necessidades de ressurgimento, também poderia ser válido a adoção de um sistema com maior acurácia na previsão das demandas, utilizando um cadastro completo de informações a partir de experiências passadas, reduzindo tempo gasto pela equipe na verificação de necessidades de compras. Deste modo, as compras em emergência poderiam ser atenuadas, beneficiando financeiramente o restaurante.

Sobre os procedimentos de descarte de produtos, verificou-se que as garrafas e latas são recicladas nesse processo, sendo que as garrafas são retornadas aos fornecedores de bebidas e as latas recicladas por uma empresa da cidade. Entretanto, poderia ser apropriado a realização da compostagem de resíduos orgânicos, que atualmente são descartados nos lixos do local, e aliado à praticidade, representa uma alternativa mais sustentável para descarte desses resíduos.

Em relação às limitações do estudo, verificou-se a dificuldade em analisar o impacto do estoque nas finanças do restaurante e as opiniões dos fornecedores a respeito das relações com os gestores do local.

Espera-se que este trabalho incentive novos estudos e pesquisas sobre a logística de suprimentos em estabelecimentos comerciais, servindo como fonte de informações para profissionais, acadêmicos e interessados pelo ramo empresarial, gerando novas bases de conhecimentos sobre a área.

Este estudo contribuiu, portanto, para o entendimento sobre como é realizado, na prática, a gestão da logística de suprimentos de um estabelecimento comercial, no caso um restaurante, sendo elaborado um estudo de caso. As análises foram feitas baseadas no referencial teórico, permitindo comparar se os conceitos abordados na teoria estão sendo aplicados na prática. Por tratar-se de um estudo de caso, é necessário salientar que os resultados obtidos se limitam ao contexto da logística de suprimentos de um restaurante de Itu-SP, portanto, as elucidações não devem ser generalizadas.

REFERÊNCIAS

ABRASEL, Associação Brasileira de Bares e Restaurantes. **Cresce número de bares e restaurantes operando em prejuízo**. Disponível em: <https://abrase.com.br/noticias/noticias/cresce-numero-de-bares-e-restaurantes-operando-em-prejuizo/>. Acesso em: 05 de nov. de 2023.

ANR, Associação Nacional de Restaurantes. **Crescimento Contínuo: Setor de Restaurantes e Bares Registra Alta na Geração de Empregos em 2023**. Disponível em: <https://anrbrasil.org.br/crescimento-continuo-setor-de-restaurantes-e-bares-registra-alta-na-geracao-de-empregos-em-2023/>. Acesso em: 05 de nov. de 2023.

APPOLINÁRIO, Fabio. **Metodologia da Ciência - Filosofia e prática da pesquisa**. 2ª edição revista e atualizada. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2013.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos/Logística Empresarial**. 5ª edição. Porto Alegre: Bookman Companhia Editora, 2007.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BAUMANN, R. Globalization, deglobalization and Brazil. **Brazilian Journal of Political Economy**, v. 42, n. 3, p. 592–618, 2022.

BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J.; COOPER, M B.; *et al.* **Gestão logística da cadeia de suprimentos**. 4ª edição. Porto Alegre: AMGH, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação ao Planejamento e Controle da Produção**. 3ª edição. Barueri: Editora Atlas, 2022.

CHING, Hong Y. **Gestão de estoques na cadeia de logística integrada: Supply chain**, 4ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

CHRISTOPHER, Martin. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos** - Tradução da 5ª edição norte-americana. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2018.

DIAS, M. A. P. **Administração de Materiais: Princípios, Conceitos e Gestão**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

FLORIANO, José Cebaldir; LOZECKYI, Jeferson. A importância dos instrumentos de controle interno para gestão empresarial. UNICENTRO- **Revista eletrônica lato sensu**. 5. ed., 2008.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

GIBBS, Graham; FLICK Uwe. **Análise de dados qualitativos. (Métodos de pesquisa)**. Porto Alegre: Grupo A, 2009.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GONÇALVES, Paulo S. **Administração de Materiais**. 6.ed. São Paulo: Grupo GEN, 2020

GUARNIERI, Patricia; HATAKEYAMA, Kazuo. Formalização da logística de suprimentos: caso das montadoras e fornecedores da indústria automotiva brasileira. **Produção**, v. 20, n. 2, p. 186-199, abr./jun 2010.

GUARNIERI, Patricia; HATAKEYAMA, Kazuo. Supply chain management na indústria automobilística. **Revista Gestão Industrial**, Ponta Grossa, v. 01, n. 04, p. 60-68, out. 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.3895/s1808-04482005000400006>. Acesso em: 04 de mai. 2023.

GUARNIERI, Patricia. **Logística Reversa**: Em busca do equilíbrio econômico e ambiental. Recife: Clube de Autores, 2011

INÁCIO, C. T.; MILLER, P. R. M. **Compostagem: ciência e prática para gestão de resíduos orgânicos**. 1ª edição. Rio de Janeiro: Embrapa Solos, 2009.

LIPPEL, Isabela Laginski. **Gestão de custos em restaurantes – utilização do método ABC**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC. Florianópolis, 162f, 2002.

MENEZES, Guilherme Pereira de; SCHMIDT, Alex Karl Alberto; CHANG, Ming Tsun; LEONARDI, Fabricio. Gestão de Estoque de um Restaurante à la Carte. **XXXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. Bento Gonçalves: ENEGEP, 2012.

NOVAES, Antonio G. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição - Estratégia, Avaliação e Operação**. 5ª edição. São Paulo: Grupo GEN, 2021.

POZO, Hamilton. **Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais - Uma Abordagem Logística**. 7ª edição. São Paulo: Grupo GEN, 2015.

REBELATO, M. G. (1997). Uma análise sobre a estratégia competitiva e operacional dos restaurantes self-service. **Gestão & Produção**. São Carlos, v.4, n.3, p. 321-334, dez. 1997.

ROESCH, Sylvia Maria A. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. 3. ed. São Paulo: Grupo GEN, 2013.

SILVA, E. L. da; MENEZES, E.M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4a. ed. rev. atual. Florianópolis (SC): Universidade Federal de Santa Catarina, 2005.

SIQUEIRA, Thais Menina Oliveira de; ASSAD, Maria Leonor Ribeiro Casimiro Lopes. Compostagem de resíduos sólidos urbanos no estado de São Paulo (Brasil). **Ambiente & Sociedade**, São Paulo, v. XVIII, n. 4, p. 243-264, out.-dez. 2015. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/asoc/a/SxNJJsgR58y8D4HhY3JZPNm/?lang=pt#>. Acesso em: 07 nov. 2023.

VASCONCELOS, Y. L.; TORRES, M. L. L.; YOSHITAKE, M.; SILVA, G. F.; PINHO, M. A. B. Estoque de restaurantes: um estudo de caso. **GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, Bauru, Ano 8, nº 4, p. 111-128, out-dez/2013.

VIANA, João José. **Administração de materiais**: um enfoque prático. 1. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2006.

APÊNDICE A – Roteiro para entrevista

Relação com fornecedores:

- 1) Como ocorre a seleção dos fornecedores? (DIAS, 2010).
- 2) Atualmente, quantos atendem às demandas do restaurante?
- 3) Descreva o relacionamento do restaurante com os fornecedores (CHING, 2010) e (GONÇALVES, 2020).

Gerenciamento do estoque:

- 4) Como é o fluxo geral da gestão de suprimentos? (CHING, 2010) e (NOVAES, 2021)
- 5) Quem atua no gerenciamento e controle do estoque?
- 6) Quais as características do local onde é armazenado o estoque? Existe separação geográfica entre os produtos? (BALLOU, 2007) e (BOWERSOX *et al.*, 2014)
- 7) É realizada uma especificação ou codificação dos produtos? (VIANA, 2000) e (CHIAVENATO, 2022).
- 8) Existem produtos priorizados dentro do estoque? Caso positivo, qual método de categorização? (GUARNIERI E HATAKEYAMA, 2010).
- 9) O restaurante utiliza algum sistema informatizado para gerenciamento dos estoques? Caso positivo, quais? (CHING, 2010).
- 10) O restaurante utiliza algum método de avaliação financeira do estoque? (POZO, 2015) e (GONÇALVES, 2020).
- 11) Como é realizado o controle dos níveis de estoque? (POZO, 2015)
- 12) Com qual frequência é realizada a contagem física dos itens do estoque? (DIAS, 2010).

Compras:

- 13) Como o restaurante determina o momento correto para realizar as compras? (GUARNIERI e HATAKEYAMA, 2010)
- 14) O restaurante realiza previsões de demanda? Caso positivo, como são realizadas? (DIAS, 2010)
- 15) Quais cuidados o restaurante possui na conferência dos itens adquiridos no momento do recebimento? (VIANA, 2006)

- 16) Em média, qual o prazo de entrega dos produtos? É definido previamente? (POZO, 2015).
- 17) Caso não possua estoque suficiente para atender uma demanda, quais medidas são adotadas? (VIANA, 2006).

Descarte de produtos:

- 18) Como o restaurante realiza o descarte de produtos?
- 19) O restaurante utiliza a prática de logística reversa? (NOVAES, 2021) e (GUARNIERI, 2011).
- 20) Os alimentos próximos do vencimento são doados?
- 21) O restaurante pratica a compostagem dos resíduos orgânicos? (SIQUEIRA e ASSAD, 2015)
- 22) Existe alguma outra característica da cadeia de suprimentos do restaurante que considere importante descrever?