

**Sob nova direção: um estudo de caso sobre a política de gestão de estoque em um restaurante de foodservice na Região Centro-Sul de Belo Horizonte****Under new direction: a case study on stock management policy at a food service restaurant in the South-Central Region of Belo Horizonte**

Recebimento dos originais: 02/12/2018

Aceitação para publicação: 03/01/2019

**Davson Mansur Irffi Silva**

Doutorando em Educação pela Universidade Trás-os-Montes e Alto Douro  
Instituição: Centro Universitário de Belo Horizonte – Uni BH  
Endereço: Rua LL, n.º 66 – Apto 201 A – Bairro: Arvoredo – Contagem/MG – 32.113-188  
E-mail: davson.silva@prof.unibh.br

**Diva de Souza Silva Rodrigues**

Doutora em Informática pela PUC-Rio.  
Instituição: Centro Universitário de Belo Horizonte: Uni BH.  
Rua Outono, n.º 400 - Bairro do Carmo. Belo Horizonte/MG. CEP: 31.310-020  
E-mail: diva.rodrigues@prof.unibh.br.

**Guilherme Souza Oliveira**

Bacharel em Administração pelo Centro Universitário de Belo Horizonte  
Instituição: Centro Universitário de Belo Horizonte: Uni BH.  
Endereço: Rua Ophil Ribeiro, 161, Apto 1002 - Palmeiras, Belo Horizonte – MG, Brasil  
E-mail: gsolvier@icloud.com

**Jordana de Castro Sousa**

Mestranda em Administração pelo Centro Universitário Unihorizontes  
Instituição: Faculdade Pitágoras  
Endereço: Rua LL, n.º 66 – Apto 201 A – Bairro: Arvoredo – Contagem/MG – 32.113-188  
E-mail: jordanacsousa@hotmail.com

**Silvana Alves de Oliveira**

Mestra em Administração pela Faculdade Novos Horizontes  
Instituição: Centro Universitário de Belo Horizonte – UniBH  
Endereço: Rua Tereza Mota Valadares, 447/501 – Bairro Buritis, Belo Horizonte/MG, Brasil  
E-mail: silvanaoliveira@gmail.com

**RESUMO**

O artigo: Sob nova direção. Trata-se de um estudo de caso sobre a política de gestão de estoque em um restaurante de food service na região centro-sul de Belo Horizonte. O objeto de estudo refere-se a política de gestão de estoque de um restaurante na modalidade foodservice, cujo objetivo foi aplicar uma política de gestão de estoque em um restaurante localizado na região centro-sul da capital, Belo Horizonte. Dessa forma, a proposição se propôs em averiguar: uma política de gestão de estoque eficiente proporciona maiores ganhos e menores perdas. A situação problema apresentada: é possível reduzir os gastos destinados à compra de produtos para um restaurante do tipo food service sem comprometer a demanda produtiva? Para tanto, a metodologia desse estudo

está pautada em uma abordagem qualitativa. Essa foi uma pesquisa bibliográfica e descritiva, cuja natureza foi teórico-empírica. A entrevista foi realizada por meio de perguntas abertas ao proprietário, sendo a amostra por conveniência. O resultado obtido relaciona-se a oferecer a proposta de instalação de um controle gerencial como o uso da Ferramenta Gerencial – Curva ABC. Com a classificação dos produtos em estoque, o processo facilitaria o gerenciamento dos recursos, assim como minimizaria o número de compras realizadas sem planejamento. O direcionamento dessas compras diminuiria as perdas e, por consequência, poderiam aumentar as margens de ganhos obtidos.

**Palavras-chaves:** Gestão de estoque; Foodservice; Restaurante.

## ABSTRACT

The article: Under new direction. This is a case study on the stock management policy at a food service restaurant in the south-central region of Belo Horizonte. The object of study is the inventory management policy of a restaurant in the food service mode, whose objective was to apply a stock management policy in a restaurant located in the south-central region of the capital, Belo Horizonte. In this way, the proposition proposes to find out: an efficient stock management policy provides greater gains and lower losses. The problem situation presented: Is it possible to reduce spending on the purchase of products for a food service restaurant without compromising productive demand? Therefore, the methodology of this study is based on a qualitative approach. This was a bibliographical and descriptive research whose nature was theoretical-empirical. The interview was conducted through questions open to the owner, being the sample for convenience. The obtained result is related to offer the proposal of installation of a management control as the use of the Management Tool - ABC Curve. With the classification of products in stock, the process would facilitate the management of resources, as well as minimize the number of purchases made without planning. Targeting these purchases would reduce losses and, as a consequence, could increase the profit margins obtained.

**Keywords:** Inventory management; Food service; Restaurant.

## 1 INTRODUÇÃO

O segmento de *food-service*, do Inglês, autosserviço de alimentos, tem crescido exponencialmente em diversas capitais do país. Com os avanços propostos, as empresas buscam investir em inovação e qualidade dos processos ofertados. O objetivo desses empreendimentos é obter melhorias na prestação de serviços gerando valor ao cliente (KOTLER e KELLER, 2012).

As inovações proporcionadas nos empreendimentos que se destinam à alimentação podem tornar o negócio altamente rentável. Kotler e Keller(2012) entendem que investir em produtos de qualidade e um atendimento diferenciado podem ser atrativos aos olhos daqueles que procuram por um entretenimento no final de um dia de trabalho. Belo Horizonte é conhecida nacionalmente como a capital dos *botecos*. Uma vez ao ano, o evento conhecido como: “*Comida de Buteco*” conta com a participação de milhares de pessoas e, conseqüentemente, gera receita para vários pequenos empresários.

Visando captar essa oportunidade de mercado, torna-se relevante implantar ações que sejam estratégicas, ou seja, promover mudanças que sejam significativas e direcionadas a atender as

expectativas desse público-alvo e/ou, até mesmo supera-las, são práticas providenciais para que esse cliente seja cativo, ou melhor, fidelizado ao estabelecimento (LAS CASAS, 2006).

O atendimento diferenciado na linha de frente de um restaurante requer ações efetivas na sua retaguarda. Dessa forma, a cozinha de um estabelecimento que atua no fornecimento de alimentos ao público precisa do suporte da produção para atender efetivamente o cliente. Essa prática está pautada nos ensinamentos de Ballou (2001).

Diante desse contexto, o referido estudo pretende colocar em prática ações que possam direcionar a uma política de gestão de estoque na qual o restaurante, cuja modalidade é *food - service*, obtenha vantagens em adquirir produtos com melhores preços e formas de pagamento. A pertinência desse tema relaciona-se à gestão eficiente, posto que se reduz as perdas e os possíveis extravios de mercadorias em estoque. Essa é uma oportunidade que se apresenta, mediante a supervisão do administrador da empresa, de colocar em prática a teoria vivenciada e assistida no curso de administração.

A escolha do tema possui suas particularidades com vários empreendedores que se encontram diante de dificuldades e não possuem a experiência necessária para modificar os resultados apresentados pela sua empresa. Não se trata de um modelo, pois para cada empreendimento é preciso realizar os estudos necessários para propor mudanças.

De acordo com a proposta de estudo e as ações a serem desenvolvidas na empresa, verifica-se a oportunidade e a possibilidade de implantar conceitos e técnicas que sejam relevantes ao melhoramento da organização junto ao mercado que atua. Para tanto, apresenta-se a situação problema: é possível reduzir os gastos inerentes ao processo de compra de produtos para um restaurante do tipo *foodservice* sem comprometer a demanda produtiva?

O objetivo desse estudo é aplicar uma política de gestão de estoque em um restaurante localizado na região centro-sul da capital mineira. Para tanto, pretende-se: averiguar a política de compra atual adotada pela empresa; verificar as condições de armazenamento e gerenciamento do estoque; estabelecer uma rotina de compra dos produtos necessários ao funcionamento do empreendimento; e, implantar uma política de gestão do estoque condizente à realidade do empreendimento.

Esse estudo pretende averiguar a proposição: uma política de gestão de estoque eficiente proporciona maiores ganhos e menores perdas. Essa afirmação culminará na implantação de um processo, cujas técnicas operacionais, reduzirão os gastos com as compras e, conseqüentemente, ampliará as despesas relacionadas ao gerenciamento do estoque.

A metodologia desse estudo é pautada em uma abordagem qualitativa. A natureza da pesquisa é teórico-empírica, cuja entrevista será realizada por meio de perguntas abertas ao

proprietário, no qual se utilizará de dados secundários, posto que a pesquisa é bibliográfica e utiliza-se de dados primários, a pesquisa será descritiva.

Esse artigo encontra-se dividido em capítulos. O primeiro capítulo apresentou-se com uma breve introdução. No segundo capítulo, encontra-se o referencial teórico, cuja apresentação se dará com a contribuição de autores da área e publicações relacionadas ao estudo proposto. O terceiro capítulo apresentará a metodologia, o quarto capítulo a análise dos dados obtidos com a pesquisa realizada. E, por fim, as considerações finais seguidas das referências utilizadas.

### **1.1 REFERENCIAL TEÓRICO**

Esse capítulo apresenta o estudo realizado sobre o tema proposto. Essa unidade busca os elementos necessários para consubstanciar o estudo, verificará a veracidade da hipótese e apresentará alternativas para a solução problema.

- Os princípios fundamentais da Administração

O principal motivo para a existência das organizações é o fato de que certos objetivos só podem ser alcançados por meio da ação coordenada de grupos de pessoas. Na sociedade organizacional, muitos produtos e serviços essenciais para a simples sobrevivência somente se tornam disponíveis quando há organizações empenhadas em realizá-los. A qualidade de vida depende delas em grande parte: serviço de saúde, fornecimento de energia, segurança pública controle de poluição – tudo depende de alguma empresa ou organização pública.

Chiavenato (2007) considera que existem paralelos para se chegar à definição da Administração. O autor entende que a palavra “administração” em sua etimologia provém do latim *ad*: direção para, tendência; *minister*: comparativo de inferioridade; o sufixo *ter*: subordinação ou obediência; isto é, aquele que presta um serviço a outro e significa subordinação em serviço.

Outrora, destaca-se a Administração como ciência, técnica e arte. Ela cresceu adquirindo para si tais conceitos: é uma ciência com princípios bem definidos e um corpo de conhecimentos científicos e devidamente codificados, pode-se até considerar que a administração de empresas é uma tecnologia que produz ferramentas de utilização para obter resultados e uma arte em lidar com situações concretas e abstratas (MAXIMIANO, 2006).

Nesse sentido, um princípio fundamental da Administração é obter resultados corporativos pelo conjunto das forças empreendidas sobre os recursos disponíveis na empresa. Todas as ações realizadas pelas pessoas direcionam-se à um objetivo comum. Deve-se considerar que se trata de uma ciência humana e social que se encontra em constante desenvolvimento e transformação, uma vez que os desejos e necessidades não são estáticos na linha do tempo.

Chiavenato (2007) acrescenta:

O sucesso organizacional não é fruto da sorte, mas de uma série infindável e articulada de decisões, ações, aglutinação de recursos, competências, estratégias, e uma busca permanente de objetivos para alcançar resultados cada vez melhores” (CHIAVENATO, 2007, p. 4).

Ao longo da existência de um empreendimento, espera-se que ele tenha sucesso e, assim, apresente crescimento junto ao mercado que atua. Maximiano (2006) pondera que, para alcançar esse resultado, o uso de algumas ferramentas é determinante, dentre elas: O Ciclo PDCA, cujas letras tem um significado específico. *Plan, Do, Check e Action*, do Inglês, significam Planejar, Fazer (Organizar), Checar (Direção) e Agir (Controlar).

O planejamento parte dos objetivos e metas definidos pela empresa. O planejamento deve ser realizado de forma explícita e por escrito, sendo por isso uma forma de controle por sua fixação de metas e normas (BETHLEM, 1999). Na Organização, as atividades são centralizadas na estrutura que se destina a atender as demandas, cujo fim é a missão da empresa:

A missão define a razão da existência da organização e ajuda a legitimar sua função na sociedade. Objetivos são os fins que a organização pretende atingir através de sua existência e operações. Objetivos são parte integral do processo de administração estratégica. Eles são os fins que a empresa procura e o critério para determinar a sua efetividade. (LAS CASAS, 1999. p. 87).

A efetividade com que a organização executa ações está relacionada à utilização dos recursos disponíveis. Dessa forma, na função de direção, o gerente deve executar o que foi planejado e empenhar-se no cumprimento das diretrizes que foram determinadas ainda na fase inicial do Ciclo PDCA. A finalidade última do processo de administrar é garantir a realização de objetivos por meio de aplicação de recursos para produzir bens e serviços (MAXIMIANO, 2006).

Rebouças (2007, p.58) define processo como:

[...] é o conjunto estruturado e intuitivo das funções de planejamento, organização, direção e avaliação das atividades sequenciais, que apresentam relação lógica entre si, com a finalidade de atender e, preferencialmente, suplantam, com minimização dos conflitos interpessoais as necessidades e expectativas dos clientes externos e internos da empresa.

O processo é um caminho que conduz ao resultado. Se positivo, todas as ações empregadas

sobre os recursos da empresa serão satisfatórias, nesse caso, deve-se buscar a melhoria contínua das ações para alcançar a perfeição. Rebouças (2008, p. 410) define que a “Melhoria contínua é tornar o processo mais capaz, utilizando recursos existentes e à disposição da organização considerada”.

Por último, no Ciclo PDCA encontra-se Controle. O controle é a prática de ações corretivas, quando necessárias, que direcionam ao resultado pleiteado. O controle é uma forma de comparar o que foi planejado e o que foi alcançado. Maximiano (2006) entende que o controle é um processo, no qual compreende as decisões sobre a compatibilidade entre objetivos esperados e resultados alcançados.

Rebouças (2008, p. 377) complementa: “Controle estratégico é o acompanhamento e a avaliação, em tempo real, dos resultados do planejamento estratégico”. Trata-se de uma forma de mensurar quantitativamente as ações empregadas sobre os recursos. Maximiano (2006) e Rebouças (2008) consideram que recursos podem ser classificados em: instalações, espaço, tempo, dinheiro, informações e pessoas.

A fase do controle envolve: pessoas, recursos e processos. Todos atuam no sentido de alcançar um determinado fim que se propõe ao objetivo proposto à organização. Alcançar um objetivo não é simplesmente cumprir uma tarefa, é preciso que se estabeleçam estratégias, diretrizes norteadoras aos envolvidos que serão determinantes no processo de obtenção de resultados.

- Estratégia organizacional

A estratégia é compreendida por três vertentes: integração, adequação e compatibilização (BETHLEM, 1999). A integração é a composição única de todos os recursos e esses se adequam ao que é determinado na fase do planejamento. Refere-se à conciliação em que todos estão direcionados ao propósito único de cumprir uma missão. Rebouças (2008, p. 410) define que missão “[...] é a razão de ser da organização. Corresponde à conceituação do horizonte, dentro do qual a organização atua ou poderá atuar no futuro, explicita a quem a organização atende com seus produtos e serviços”.

Chiavenato (2007) julga que a estratégia organizacional possui três componentes básicos que são classificados por, primeiramente, o *Ambiente*: enxergar o cenário interno, as oportunidades visualizadas no ambiente de tarefa. Em segundo, *Empresa* cuja organização representa-se na proposta de uma missão e uma visão do onde se quer estar no futuro. Por último, a *Adequação*, que culmina no ajustamento da empresa ao ambiente em que se encontra inserida. Abrange uma postura perante as oportunidades e ameaças provenientes do mercado. A proposta é extrair o máximo das oportunidades externas para que a empresa se torne forte e competitiva.

- Uma organização em processo de aprendizagem

Aquelas organizações que estão dispostas a aprender e a enriquecer sua atividade empresarial são as que permitem às pessoas expandirem continuamente sua capacidade de criar novas ramificações e pensamentos acerca de evolução de uma equipe. Não se considera um produto final a empresa que está aberta ao aprendizado, pois está em um processo contínuo de aprendizagem e qualificação de seus processos internos (ANDRADE e AMBONI, 2009).

Os indicadores devem estar apoiados nos processos internos, posto que são fundamentais para que as organizações alcancem a excelência operacional (KAPLAN e NORTON, 1997). Para a perspectiva dos processos internos:

[...] os executivos identificam os processos mais críticos, cuja realização oferece enfoque nos objetivos dos clientes e financeiros. Esse foco permite que a unidade de negócio ofereça propostas de valor, que sejam capazes de atrair e reter clientes em segmentos-alvo de mercado. Com essa ação, objetiva-se satisfazer expectativas dos acionistas, no que tange aos retornos financeiros (IRFFI SILVA *et al*, 2018, p. 05).

As mensurações do processo interno são orientadas para as etapas que impactam mais veementemente na satisfação do cliente. Kaplan e Norton (1997) consideram que esse sistema inclui três processos procedimentos fundamentais: *Inovação* – a unidade de negócios busca atender as necessidades decorrentes dos clientes; em seguida, cria produtos ou serviços que as contemplarão; *Operação* – inicia-se com o recebimento do pedido do cliente e finaliza com a entrega do produto ou o serviço realizado; *Serviço pós-venda* – finaliza-se a cadeia de valor interna, cuja abrangência é a garantia de conserto, a retificação dos defeitos, a ocorrência das devoluções e processamentos dos pagamentos.

A empresa que permite o acesso de novas vertentes e ideias para o aprimoramento de suas práticas empresariais incorpora novos conhecimentos para a execução de um trabalho com maior qualidade.

Senge (2010) destaca cinco componentes ou disciplinas que contribuem para a transformação das organizações em relação à aprendizagem contínua: *Pensamento Sistêmico*: analisa e compreende a organização como um sistema; *Domínio ou Maestria Pessoal*: é a capacidade de visualizar a vida sob um ponto de vista criativa e não reativa; *Modelos Mentais*: os modelos mentais influenciam a percepção que o sujeito tem da realidade; *Visão compartilhada*: propiciar que a organização tenha objetivos comuns, ou seja, que todos possam, não somente buscar o que a empresa deseja, mas o que cada funcionário deseja para si próprio; *Aprendizado em equipe*: processo de alinhamento e desenvolvimento proporcionado pela equipe.

As pessoas na organização estão inseridas em grupos. O gerenciamento dessas pessoas é uma proposta diária da organização, que estabelece como se alcançar um determinado objetivo, seja ele pessoal ou empresarial. O importante é promover uma gestão das pessoas, nas quais todos se realizam de alguma forma: financeiramente, profissionalmente e pessoalmente.

- Gestão do estoque

É de total responsabilidade do setor de estoques e armazenagem o controle das disponibilidades e das necessidades do processo produtivo, tudo isso envolvendo também almoxarifados de matérias-primas e auxiliares, intermediários e produtos acabados.

Arnold (1999) considera que a função principal da administração de estoques é maximizar o uso dos recursos envolvidos na área de logística da empresa, devendo manter um volume de materiais e produtos suficientes para atender à demanda do estabelecimento, assim como as variações da demanda. Busca-se minimizar os investimentos em estoque para minimizar perdas de produtos e, também, girar o capital empregado. As preocupações do autor perpassam pela concepção de não impactar nos resultados obtidos e honrar os compromissos junto aos fornecedores.

O controle de estoques e armazenamento constitui-se em ferramentas importantes para controlar as entradas e saídas. Esse controle permite registros que podem ser verificados, o que torna possível determinar ocorrência não somente das perdas, mas de quanto e o que se tem disponível à produção (BALLOU, 2001). O autor prepondera na possibilidade do uso de programas que ofereçam dados e informações desse setor da empresa onde se encontra parte do ativo circulante.

Pozo (2004, p. 36) pondera que: “[...] a função principal da administração de estoques é maximizar o uso de recursos envolvidos na área de logística da empresa, e com grande efeito dentro do estoque”. Toda organização precisa preocupar-se com o controle de estoques, visto que essa ação afetará o resultado da empresa (POZO, 2016).

Dessa maneira, o controle de estoques permite identificar precisamente a quantidade demandada. Esse controle possibilita o acompanhamento do material que está armazenado de modo que se possa identificar a origem, datas de validade, preços de aquisição e montante do valor imobilizado.

### **1.1.1. Curva ABC**

Chopra e Meindl (2003) entendem que a gestão pela classificação é uma ação estratégica que identifica os produtos que apresentam maior e menor giro de requisição. Os autores entendem que os produtos de Curva A giram mais rapidamente àqueles postados na Curva B e,

consequentemente, aos produtos classificados na Curva C.

Pozo (2016) considera que o controle de estoques tem por função, de acordo com a necessidade, estipular os diversos níveis de materiais e produtos que a organização deve manter, dentro de parâmetros econômicos. Esses materiais e produtos são: matéria-prima, material auxiliar, material de manutenção, material de escritório, material e peças em processos e produtos acabados.

Ballou (2001) considera que, em uma situação, na qual o estoque elevado mantém um percentual físico nas mesmas proporções, acarreta-se a necessidade de um capital de giro maior e isso produz um custo muito alto, no entanto, baixos estoques se não bem administrados geram custos difíceis de serem contabilizados por terem gerado atraso de entrega, por ter que haver um replanejamento produtivo, consequentemente uma insatisfação do cliente podendo trazer até a perda do mesmo.

Hansen (2001) ressalva que no controle de armazenagem deve-se minimizar o espaço físico, para que os estoques sejam os menores possíveis para reduzir os custos de armazenagem que envolve materiais, movimentação, equipamentos e pessoas. Estes custos devem ser tratados em conjunto com as variáveis que afetam os custos produção/distribuição para que obtenha o menor custo total logístico.

O controle de estoque é parte vital do composto logístico, pois estes podem absorver de 25 a 40% dos custos totais, representando uma porção substancial do capital da empresa. Portanto, é importante a correta compreensão do seu papel na logística e de como deve ser gerenciada. (BALLOU, 2001, p. 56)

Chopra e Meindl (2001) consideram que a armazenagem de mercadorias exige um investimento, então o ideal é que houvesse uma sincronia entre a oferta e a demanda para evitar estoques desnecessários, mas como é impossível conhecer exatamente a demanda futura e nem sempre os suprimentos estão disponíveis em qualquer momento, deve-se obter um estoque para assegurar a disponibilidade de mercadorias e minimizar os custos totais de produção e distribuição.

De acordo com Ballou (2001) os estoques têm sua utilidade identificada em:

- Melhorar o nível de serviço;
- Incentivar economia na produção;
- Permitir economias de escala nas compras e no transporte;
- Agir como proteção contra o aumento de preços;
- Proteger a empresa de incertezas na demanda e no tempo de re-suprimento;
- Servir como segurança contra contingências.

O autor entende que o estoque é um setor que busca não somente o gerenciamento das aplicações de recursos materiais que se destina ao setor produtivo e a manutenção insumos para a manutenção organizacional. É relevante considerar que nesse setor há um montante de investimento financeiro. Nesse caso, a gestão das finanças é outra área que atua em parceria com as decisões tomadas no processo de aquisição de produtos e insumos.

- Gestão de finanças

A área de finanças é dinâmica, afeta a vida de todas as pessoas e organizações. A Administração Financeira é a parte da Administração que cuida dos recursos financeiros da empresa, tendo como maiores preocupações dois fatores importantes: a liquidez e a rentabilidade da organização (ASSAF NETO, 2003).

O grande objetivo das empresas é manter-se solvente, ou seja, ter a capacidade de honrar seus compromissos junto à terceiros. O objetivo da área de finanças é oferecer a sinergia entre decisões e ações para que a empresa agregue valor para si no mercado e, para isso, é necessário que haja conhecimento e entendimento dos conceitos de lógica financeira por parte de todos os setores que formam a empresa, tais como produção, marketing, pessoas, logística e outros (HANSEN, 2001).

Nesse sentido, acrescenta-se a ideia de trazer novas técnicas de se organizar a empresa através de estudos direcionados a aumentar o processo produtivo, visando o custo mínimo por unidade produzida. Assaf Neto (2003) considera que a redução de custo por unidade é um mecanismo que visa atender as expectativas de todo e qualquer processo produtivo, uma vez que os custos se mantêm os mesmos ao longo de um processo produtivo. Nesse mesmo sentido, as perdas provenientes da ineficácia ou falta de competência, reduzem as margens de ganhos corporativos.

## **2 METODOLOGIA**

A pesquisa dota-se pelo método dedutivo, pois de acordo com o estudo que será realizado e aplicado no restaurante, tal método será eficiente para determinar as vertentes de pesquisa. O método dedutivo tem como característica fazer deduções a partir de argumentos matemáticos, lógicos e conceituais. Esse método defende que se todas as premissas são verdadeiras, a conclusão deve ser verdadeira. E, toda a informação ou conteúdo fatural da conclusão já estava, pelo menos implicitamente, nas premissas (MARCONI e LAKATOS, 2010).

Com relação ao tipo de pesquisa, no que tange a sua natureza determina-se que o objetivo é pesquisa aplicada em que se tem o conhecimento mediante determinado produto. Levando em

consideração o objetivo da pesquisa é classificado como uma pesquisa descritiva explicativa, pois descreve conceitos relacionados à gestão e explica como implementar um sistema de gestão que seja mais eficiente. No que se refere a procedimentos pode-se dizer que é um estudo de caso através de pesquisa bibliográfica. E sua forma de abordagem é qualitativa, pois contém dados que qualificam a pesquisa e seu instrumento de estudo que é o Restaurante Victor. (MARCONI e LAKATOS, 2010)

O objeto de estudo, cuja amostra é por conveniência, foi escolhido em função da facilidade ao acesso de dados por parte do pesquisador, visto que é um empreendimento familiar. A unidade de análise é definida pela alta administração, diretamente com o gestor da empresa. Já a unidade de observação é o modelo de gestão da empresa.

A coleta de dados se deu dada através de um roteiro de entrevista com a alta administração e observação direta do pesquisador em visitas *in loco*, em paralelo com a teoria definida pelos autores no referencial teórico da pesquisa. A forma como é feito o tratamento e a análise dos dados dá-se pela natureza desses dados, como foram coletados, a entrevista é realizada utilizando-se da matriz de análise temática de acordo com o que o roteiro determina.

O pesquisador conversou com alguns funcionários do estabelecimento comercial e levantou os principais problemas apresentados e relatados pelos envolvidos. A posteriori, esses problemas foram pautados na entrevista aplicada junto ao proprietário, conforme se apresenta no apêndice desse estudo.

Realizou-se uma análise de conteúdo de acordo com a observação direta através de parágrafos comparativos. A comparação é feita como contraste daquilo que os autores escolhidos explicam e defendem em contraposição às práticas empresariais do objeto de estudo, o restaurante. E, com isso elaborar a implementação de uma nova administração para o estabelecimento.

### **3 ANÁLISE DOS DADOS**

Nesse tópico apresentam-se os dados e as informações obtidas na pesquisa junto ao proprietário do estabelecimento pesquisado. A pesquisa não se limitou as perguntas, em determinadas situações, o evento foi uma conversa pautada em relatos vividos e ocasiões que demonstram o tempo de atuação no mercado que trouxe ao empresário relevada experiência de vida e um conhecimento sobre o negócio.

Nonaka e Takeushi (1997, p. 63) observam que “o conhecimento tácito é difícil de ser articulado na linguagem formal, é um tipo de conhecimento mais importante. É o conhecimento pessoal incorporado à experiência individual [...]”.

Irffi Silva (2014) corrobora no entendimento de que esse tipo de conhecimento organizacional é dinâmico, são necessariamente importantes, pois, os dois podem ser essenciais no que se refere ao desenvolvimento e aprimoramentos das atividades laborais.

No tópico, em subtítulo: Caracterização da empresa buscou apresentar o estabelecimento. Em pergunta aberta ao proprietário, facultou-lhe o relato do surgimento, da trajetória até os dias presentes e outros dados do estabelecimento que visam enriquecer o estudo.

### 3.1. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

O Restaurante Victor é considerado uma empresa de pequeno porte e possui 19 empregados.

[...] o SEBRAE utiliza o critério por número de empregados do IBGE como critérios de classificação do porte das empresas. Comércio e Serviço: Micro: até nove empregados, Pequena: de 10 a 49 empregados, Média: de 50 a 99 empregados, Grande: Mais de 100 empregados. (SEBRAE, 2004, p.4)

Atualmente, o Restaurante M. Victor funciona de segunda a sábado no horário de 10h30 às 15h. Conta com o serviço de lanchonete que funciona de segunda a sexta de 6h às 19h30 e aos sábados de 7h às 14h30. O Restaurante atende em torno de 400 cliente/dia dentre eles estão trabalhadores de diversos ramos, estudantes e moradores da região.

Fornece o serviço de *self-service* com balança e embalagens para marmita. O tipo de comida praticada é tipicamente mineira e varia seu cardápio de acordo com os dias da semana e as estações do ano. Os preços gastos por comanda no restaurante (ticket médio), em sua média geral é R\$15,00. O restaurante está em plena fase de expansão e reformas na estrutura com a direção de profissional na área de arquitetura e projetos de interiores, inclusive consultora de alimentação em restaurantes na área de processo e execução de alimentos.

O empreendimento tem por característica ser uma empresa familiar, visto que os cargos de alta gestão, direção e cargos de confiança são exercidos pelos familiares. Com 25 anos de mercado, a empresa encontra-se posicionada na região pelo seu tradicionalismo e, também, pela prestação de serviços realizada. Kotler e Keller (2012) reforçam o entendimento sobre posicionamento considerando que um determinado negócio é referência para as pessoas, uma vez que se solicitado uma indicação, a empresa aparece como primeira opção na mente dos indivíduos.

Essa fortaleza possibilita a empresa superar os desafios diários de todo e qualquer empreendimento de pequeno porte, conforme relata o Diário do Comércio (2012). A concorrência é um agente que constantemente realiza investidas em promoções, preços e produtos diferenciados. Dentro os desafios vividos, uma fraqueza é a falta de um sistema informatizado para auxiliar no gerenciamento do estabelecimento. Esse ainda é um paradigma para os gestores, já que o

gerenciamento do estoque ocorre informalmente e as compras ocorrem aleatoriamente, ou seja, “acabou” e “está terminando” são palavras e frases que foram vivenciadas no empreendimento durante a entrevista.

Hooley, Piercy, Nicouland (2011) esclarecem que a análise das fortalezas e fraquezas possibilitam ao empresário conhecer os fatores positivo e negativos da empresa. Esse autoconhecimento é uma forma de colocar-se frente as oportunidades e ameaças provenientes do mercado.

A falta de atualização e aderência à informatização e outras tecnologias no estabelecimento foram constatadas pelo processo de observação do pesquisador; mas, também, se constatou que a tradição e nome consolidado são pontos fortes do negócio, conforme relatado pelo proprietário durante a entrevista, comenta:

[...] tenho clientes que frequentam a casa há mais de dez anos. Eles vêm aqui porque sabem o que vão encontrar, sabem do serviço que vão ter e da qualidade dos produtos que vão comer. Suas refeições ocorrem diariamente e, por vezes, voltam para um fim de tarde. Eu não faço experiências! (DADOS DA PESQUISA, 2018)

O trecho da entrevista possibilitou verificar que os pontos destacados por Hooley, Piercy, Nicouland (2011) estão presentes: as fortalezas – posicionamento (KOTLER e KELLER, 2012) tradicionalismo e qualidade.

Noutro trecho da pesquisa, verifica-se que o relato do proprietário:

[...] a concorrência da região pratica preço próximos ou acima que o meu restaurante. Aqui perto tem lanchonetes e bares concorrentes, mas a gente sempre prezou por oferecer alimentos frescos, em boas condições de manipulação, com boa qualidade [...]... tudo para manter a confiabilidade das pessoas em destaque. Se alguns clientes vão ao concorrente, isso eu não posso impedir. Pode ser que esse não seja o cliente da minha empresa(DADOS DA PESQUISA, 2018).

Nesse trecho da entrevista, verifica-se que o proprietário tem ciência da concorrência local, que nas considerações de Hooley, Piercy, Nicouland (2011) são ameaças. Em contraponto, as fortalezas se sobressaem.

### 3.2. DADOS ORIUNDOS DA ENTREVISTA SOBRE A GESTÃO DE ESTOQUES

Nessa etapa da pesquisa, foram aplicadas perguntas abertas ao entrevistado. Buscou-se delinear questionamento que alcançassem o objetivo: aplicar uma política de gestão de estoque em um restaurante localizado na região centro-sul da capital mineira. O fim proposto desse marco é proporcionar ao consumidor um produto de qualidade com uma prestação de serviço diferenciada.

Las Casas (2006) ressalta que se torna relevante implantar ações que sejam estratégicas, ou seja, promover mudanças que sejam significativas e direcionadas a atender as expectativas do público-alvo e/ou, até mesmo superá-las. Essas são práticas providenciais que visam cativar e, assim, lhe fidelizar ao estabelecimento.

A entrevista realizada com o gestor da empresa proporcionou pontos relevantes à pesquisa, que sustentaram o presente estudo de caso. Verificou-se a aplicação prática do modelo de gestão de estoque, com o foco nos itens por categoria: grãos, farináceos, enlatados, bebidas, produtos de limpeza, produtos perecíveis e outros. Inicialmente, o direcionamento da entrevista ocorreu na preocupação de evidenciar a estratégia adotada para o gerenciamento do estoque. Perguntou-se: Como é realizada a gestão de estoque? Você adota algum critério ou forma de administrar os produtos armazenados?

[...] todos os dias, eu visito o quarto que estão estocados os produtos. Vejo o quanto tenho e se vai precisar de alguma coisa. Converso com o pessoal da cozinha e perguntou se vão precisar de alguma coisa. É importante fazer as compras logo pela manhã [...] se deixar pra mais tarde, pode ser que não seja possível montar a linha de serviço e atendimento ao público. Tem gente que vem almoçar as 11h da manhã. (DADOS DA PESQUISA, 2018).

Diante da resposta, observa-se que o empresário tem um conhecimento muito próximo das necessidades diárias da empresa. Arnold (1999) salienta que a função principal da administração de estoques é maximizar o uso dos recursos envolvidos na área de logística da empresa, devendo manter um volume de materiais e produtos suficientes para atender à demanda do mercado, bem como suas variações e ao mesmo tempo buscar minimização dos investimentos nos vários tipos de estoques, ou seja, reduzindo o investimento desse setor.

No que se refere aos critérios adotados para administrar os produtos armazenados, o gestor respondeu: “[...]quando os produtos estão em oferta, eu vou lá e compra e guardo. Vai que não tenho outra oferta. Outro dia o feijão estava mais barato, comprei dois sacos para garantir [...]” (DADOS DA PESQUISA, 2018).

Verifica-se que, o preço médio do produto reduz e, assim, aumenta a margem do resultado obtido, mas outros pontos devem entrar em estudo, tais como: perdas e atrasos nos pagamentos das

obrigações. Em visita ao estoque, o gestor disse: “[...] alguns itens giram com maior frequência e outros não” (DADOS DA PESQUISA, 2018).

As ações adotadas pelo gestor no processo de compra são aleatórias. Deve-se considerar que, por maior que seja a experiência, é preciso que haja um controle das ações. Pozo (2016) considera que o controle de estoques tem por função estipular os diversos níveis de materiais e produtos que a organização deve manter, dentro de parâmetros econômicos.

Na percepção do entrevistado, o setor de compras da empresa tem uma regular periodicidade, ou seja, é do seu conhecimento as necessidades do estabelecimento, em razão da vasta experiência no gerenciamento que possui. Ele compra somente o que lhe é demandado, mas em certas ocasiões age pelo impulso de uma oferta atrativa. Kotler e Keller (2012) acreditam que a função do marketing é tornar a compra supérflua. As ofertas têm a função de atrair a atenção do cliente e, assim, leva-lo a comprar.

Outro questionamento incorreu em identificar a periodicidade das compras realizadas, ou seja, como ocorreria o planejamento de compras? O gestor respondeu:

[...] as compras são efetuadas semanalmente por mim mesmo. Eu negócio com os fornecedores os preços e a entrega. Os itens comprados na região são aqueles cuja necessidade é emergencial e te confesso, em determinadas situações extrapole a demanda. Realizo as compras no atacado do CEASA. Eu tomo conta de tudo, principalmente do estoque. Não posso perder dinheiro (DADOS DA PESQUISA, 2018).

Pozo (2004) compreende que a administração de estoques da organização deve preocupar-se em manter os níveis de indicadores desejáveis aos interesses da demanda da empresa, já que perdas e extravios podem afetar o resultado da empresa.

No processo da entrevista, buscou-se o conhecimento de alguns detalhes para entender melhor a forma como o gestor administra as compras dos produtos em seu restaurante: a escolha do fornecedor, os custos da entrega e a política de pagamento.

[...] Eu tenho um fornecedor principal que entrega os produtos aqui. Os boletos têm até 14 dias [...] as compras emergenciais, eu vou até um atacadista e pago no cartão de crédito. Não há um critério específico, ajo de acordo com a demanda da cozinha e das necessidades do restaurante.

Ballou (2001) explicita que o estoque é um setor que busca não somente o gerenciamento das aplicações de recursos materiais, destina-se especificamente ao setor produtivo e a manutenção dos insumos à manutenção organizacional.

Em relação a pergunta: Como você gerencia produtos que, ao longo do ano, sofrem maior oscilação de preço? A entrevista revelou que o restaurante se adequa por todos esses anos através de práticas tradicionais sem o uso de ferramentas de pesquisa de preços ou softwares que auxiliam no gerenciamento para o processo de tomada de decisão. O procedimento é realizado na informalidade.

O gestor relatou não ter implantado nenhuma ferramenta por conta dos preços elevados para obter programas que fazem essa gestão. Contudo, o gestor reconhece a real necessidade e importância de implantação de um programa para gerir e aprimorar seu controle e planejamento de estoque. Não somente para controlar os níveis (quantitativos) mas, principalmente, os preços comercializados no passado.

Quando questionado sobre o estoque, considerando a entrada e saída de itens com diferentes datas de validade, como ocorria o controle dessas informações. Relatou:

[...] tem vez que eu mesmo olho [...], mas é comum as meninas da cozinha controlar se o item está bom ou não [...] de vez em quando joga alguma coisa fora porque estragou ou a validade já está vencida. Mais isso é raro de acontecer. Eu trago o controle na palma da mão, afinal, o meu dinheiro tá lá! (DADOS DA PESQUISA, 2018)

Slack *et al* (2002) considera que, se fosse possível mensurar com exatidão a demanda de um produto não seria necessário o controle do estoque, porque tudo seria demandado em conformidade com o mesmo volume já praticado em tempos anteriores. O autor atenta para a volatilidade, ou seja, os aspectos sazonais de consumo dos produtos.

As respostas conduzem aos questionamentos em relação aos sistemas cujo destino é gerenciar o estoque. Perguntou-se ao gestor: como você avalia restaurantes que utilizam desse método para administrar os seus alimentos? E, numa situação hipotética, qual a possibilidade do seu empreendimento utilizar um software de gerenciamento de estoque?

O empresário respondeu às perguntas separadamente:

[...] não posso deixar de considerar que essas empresas que utilizam programas de gerenciamento estão à frente do meu negócio. Eu não tenho muita paciência com essas novas tecnologias, mas não nego que preciso delas. Em determinadas situações a memória falha.

[...] quanto a instalação de um programa aqui no restaurante [...] bem, posso dizer que não tenho mais como fugir dessa necessidade. Estamos ampliando o negócio e nós precisamos de ser mais organizados nessa área de gestão do estoque (DADOS DA PESQUISA, 2018)

O estudo evidenciou que o gestor percebe a importância e a necessidade de um programa de controle e gerenciamento de estoque. Esse é um ponto importante, pois o gestor está propenso às novas frentes de gerenciamento de um empreendimento.

## 3.3. A PROPOSTA DE GERENCIAMENTO DO ESTOQUE

A Tabela 01 demonstra como é realizado o controle dos produtos em estoque no estabelecimento. O gestor não promove a categorização dos itens e não gerencia aqueles com comportamento de consumo diferenciado, verifica-se que não há um controle da data de validade e não há um controle do histórico de valores que levariam ao controle do preço médio.

Tabela 01 – Controle de entrada e saída de produtos<sup>1</sup>

VICTOR		Controle de Estoque							
Item	Quantidade	Tipo Unitário	Entrada	Saída	Estoque	Vlr Unid R\$	Entrada R\$	Saída R\$	Saldo R\$
Açúcar Cristal	5	kg	14	10	4	7,9	110,6	79	31,6
Ameixa em lata	400	g	12	6	6	6,5	78	39	39
Adoçante	110	ml	4	1	3	2,58	10,32	2,58	7,74
Arroz	5	kg	18	12	6	11,9	214,2	142,8	71,4
Arroz Integral	1	kg	13	9	3	3,99	51,87	35,91	15,96
Azeite Oliva	5	L	1	1	0	75	75	75	0
Azeitona Caroco	2	kg	1	1	0	22,9	22,9	22,9	0
Azeitona Fatxada	2	kg	1	0	1	26,9	26,9	0	26,9
Batata Palha	1	kg	5	3	2	8,99	44,95	26,97	17,98
Café	500	g	34	32	2	6,49	220,66	207,68	12,98
Crema de Leite	200	ml	72	1,8	54	1,89	136,08	34,02	102,06
Ervilha	350	g	29	8	21	1,99	57,71	15,92	41,79
Extrato de Tomate	350	g	30	4	26	1,99	59,7	7,96	51,74
Molho de alho	500	g	7	0	7	5,9	41,3	0	41,3
Farinha de Mandioca	1	kg	11	3	8	2,29	25,19	6,87	18,32
Farinha de Trigo	1	kg	30	28	2	2,15	64,5	60,2	4,3
Feijão Carioca	1	kg	45	31	14	2,69	121,05	83,39	37,66
Feijão Preto	1	kg	14	6	8	2,99	41,86	17,94	23,92
Feijão Roxo	1	kg	11	2	9	2,89	31,79	5,78	26,01
Fuba	1	kg	14	5	9	1,49	20,86	7,45	13,41
gelatina	0	cx	0	0	0	1,89	0	0	0
Grão de bico	500	g	3	0	3	4,9	14,7	0	14,7
Ketchup	400	g	5	2	3	3,89	19,45	7,78	11,67

Leite condensado	375	g	54	46	8	3,69	199,26	169,74	29,52	
Leite de Coco	200	ml	3	0	3	2,7	8,1	0	8,1	
Macarrao espaguete	1	kg	12	1	11	2,3	27,6	2,3	25,3	
Macarrao parafuso	500	g	7	2	5	1,59	11,13	3,18	7,95	
Maionese Balde	3	kg	3	3	0	11,9	35,7	35,7	0	
Milho lata	350	g	48	28	20	1,95	93,6	54,6	39	
Molho de alho	150	ml	7	0	7	2,3	16,1	0	16,1	
Molho de alho	900	ml	9	3	6	7,9	71,1	23,7	47,4	
Molho de Pimenta	150	ml	8	4	4	1,8	14,4	7,2	7,2	
Molho de pimenta	900	ml	15	2	13	6,9	103,5	13,8	89,7	
Molho de Salada	236	ml	12	6	6	3,9	46,8	23,4	23,4	
Molho de Tomate	340	g	14	13	1	1,19	16,66	15,47	1,19	
Molho Inglês	150	ml	8	0	8	1,8	14,4	0	14,4	
Molho Shoyo	900	ml	5	2	3	7,9	39,5	15,8	23,7	
Óleo de Soja	900	ml	40	26	14	3,19	127,6	82,94	44,66	
Palmito picado	1,8	kg	4	3	1	19,9	79,6	59,7	19,9	
Pêssego em lata	450	g	14	2	12	5,8	81,2	11,6	69,6	
Polpa de Tomate	1	kg	3	0	3	9,4	28,2	0	28,2	
Po Royal	250	g	12	8	4	5,99	71,88	47,92	23,96	
Sal grosso	1	kg	10	0	10	1,7	17	0	17	
Sal refinado	1	kg	10	2	8	1,3	13	2,6	10,4	
Trigo para Kibe	500	g	6	1	5	2,99	17,94	2,99	14,95	
Vinagre	75	ml	13	2	11	2,9	37,7	5,8	31,9	
							SUBTOTAL	2661,56	1457,59	1203,97

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

A classificação dos itens em: A, B e C; ocorreu mediante levantamento, em forma de relato do proprietário, visto que não há um sistema operacional que efetiva essa ação dentro da empresa. O controle e giro dos itens foram pautados conforme é apresentado no relato:

<sup>1</sup>A tabela não possui percentual por falta de parâmetros anteriores, em razão de um sistema operacional na empresa.

[...] faço essa mesma coisa há 25 anos, tenho uma noção do que sai mais e sai menos lá na cozinha. Se falta alguma coisa, as cozinheiras falam comigo e vou até o atacado mais próximo e faço a compra que irá atender aquela demanda emergencial, depois, com mais calma, faço uma compra maior para repor a falta, pago mais caro ... é verdade, mas depois compro mais e o mais caro fica mais barato (Dados da pesquisa, 2018).

Legenda para as cores da Tab. 01:

- Vermelho: Produtos da Curva A;
- Amarelo: Produtos da Curva B; e,
- Verde: Produtos da Curva C.

Os produtos da Curva A apresentam maior giro dentro do estabelecimento comercial, uma vez que demonstrou maior preocupação do empresário na manutenção efetiva desse estoque. Sucessivamente, o critério é adotado para os outros itens.

Na Tab. 02, demonstram-se os itens que apresentam maior giro dentro do estabelecimento. Os produtos do estoque podem ser classificados em conformidade com o discurso de Chopra e Meindl (2003), ou seja, a ação considerará a identificação dos produtos cujos giros são maiores e menores em função da requisição, adotar-se-ia a nomenclatura produtos de Curvas: A, B e C.

Conforme dados da tabela, os itens selecionados e considerados à “Curva A” foram aqueles que atenderam as especificações apregoadas pelos autores. Verifica-se que os itens ainda não se encontram por categoria, fato que pode gerar um descontrole das ações e decisões a serem tomadas no momento da compra. Entende-se que determinar a categoria de itens e identificar aqueles com comportamento de consumo diferente é o início do controle efetivo.

Tabela 02 – Curva A

ITENS DA CURVA A								
PRODUTO	QUANTIDADE	TIPO UNITÁRIO	ENTRADA	SAÍDA	VALOR (R\$)	ESTOQUE (R\$)	SAÍDA(R\$)	ATUAL(R\$)
Leite condensado	375	g	54	46	3,69	199,26	169,74	29,52
Café	500	g	34	32	6,49	220,66	207,68	12,98
Feijão Carioca	1	kg	45	31	2,69	121,05	83,39	37,66
Farinha de Trigo	1	kg	30	28	2,15	64,5	60,2	4,3
Milho lata	350	g	48	28	1,95	93,6	54,6	39
Óleo de Soja	900	ml	40	26	3,19	127,6	82,94	44,66
Arroz	5	kg	18	12	11,9	214,2	142,8	71,4
Creme de Leite	200	ml	72	18	1,89	136,08	34,02	102,06
Açúcar Cristal	5	kg	14	10	7,9	110,6	79	31,6
Molho de pimenta	900	ml	15	2	6,9	103,5	13,8	89,7
Po Royal	250	g	12	8	5,99	71,88	47,92	23,96
					SUBTOTAL	1462,93	976,09	486,84

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Na perspectiva de Ballou (2001), o gerenciamento dos produtos que apresenta maior rotatividade requer um controle mais efetivo do gestor visto que, a falta desses itens pode comprometer a linha produtiva.

A organização do estoque é um mecanismo que determinará outras ações, tais como: o imobilizado no ativo circulante - estoque, os indicadores de liquidez e endividamento, os custos e outras informações e dados pertinentes ao processo de tomada de decisão (GITMAN, 2010; POZO, 2016).

Dessa forma, a categorização dos itens é uma forma preliminar de organização, cuja ação levará o administrador a compreender como se encontram seus produtos na seção de armazenagem. Essa prática é proeminente, pois se entende que o processo de perfeição demanda por ações coordenadas e voltadas à busca pela excelência (BETHLEM, 1999; IRFFI SILVA, D. M. *et al.* 2018; POZO, 2016).

A Tabela 03 é uma proposta de controle preliminar, trata-se de uma ação com informações básicas e relevantes ao processo de tomada de decisão.

Tabela 03 – Controle de entrada e saída de produtos (Físico e Financeiro)<sup>2</sup>

Descrição do Produto/Categoria	Estoque Inicial	Custo unitário	Entradas	Custo da Compra (UN)	Custo Médio(UN)	Saída	Saldo	Saldo em Estoque
<b>A – Grãos</b>	300	1,50	200	2,00	1,70	150	350	595,00
<b>B – Limpeza</b>	200	1,00	100	1,50	1,17	100	200	233,33
<b>C – Administrativo</b>	100	0,50	50	1,00	0,67	50	100	66,67
<b>Total</b>								<b>895,00</b>

Fonte: (POZO, 2016) – Adaptada.

Na tabela, pode-se verificar que a coluna: Descrição do Produto – Categoria pode, diante das necessidades criar subcategorias. Na sequência, o estoque inicial, as entradas e as saídas. A última informação é o saldo em estoque, que traz o saldo financeiro médio. Como proposta inicial, os próximos ajustes a tabela visariam atender as necessidades do administrador para o seu processo de tomada de decisão.

## 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa apresentou um estudo de caso que, por sua vez, teve como objetivo aplicar uma

<sup>2</sup>A tabela não possui percentual por falta de parâmetros anteriores, em razão de um sistema operacional na empresa.

política de gestão de estoque em um restaurante localizado na região Centro-sul da capital mineira; que, diante do apresentado, pode-se dizer que o objetivo proposto foi alcançado, uma vez que a pesquisa, pelo processo metodológico relacionado à entrevista e a observação, conduziram os trabalhos ao resultado esperado pelo proprietário do restaurante.

A política de estoque proposta ao empresário foi a prática descrita por Chopra e Meindl (2003) cuja nomenclatura perpassa pela Classificação de produtos nas Curvas: A, B e C. Esse tipo de gerenciamento poderá oferecer ao gestor informações mínimas de quantidade e saldo financeiro imobilizado na subconta patrimonial: Ativo Circulante – Estoque.

No que se refere à situação problema: é possível reduzir os gastos inerentes ao processo de compra de produtos para um restaurante do tipo *foodservice* sem comprometer a demanda produtiva? Pode-se dizer que estabelecer uma rotina de verificação de saldo de estoque viabiliza o processo de compra dos produtos necessários ao funcionamento do empreendimento; ou seja, a identificação por escala dos itens que possuem maior e menores rotatividades no estoque com a aplicabilidade da metodologia ABC é funcional, uma vez que o gestor identificará e comprará apenas os itens necessários para repor o estoque mínimo desejado a demanda produtiva. Com essa ação, reduzir-se-á o número de compras a realizar e, conseqüentemente, serão reduzidos os custos de aquisição relacionados ao frete, a manutenção dos estoques e as perdas. Essas práticas visam a redução dos gastos e as despesas relacionadas à reposição de estoque.

Observou-se que a política de compra adotada pela empresa seria ineficiente, posto que foram verificadas as condições de armazenamento e gerenciamento do estoque realizadas pelo gestor e elas não atendem de forma efetiva a gestão dos produtos e o seu respectivo saldo financeiro. Nessa perspectiva, verifica-se que a proposição: Uma política de gestão de estoque eficiente proporciona maiores ganhos e menores perdas, pode-se dizer que é verdadeira. O aumento no ganho é representado por menores perdas, cujo gasto dessa conta impacta diretamente a composição do lucro.

A afirmação prova que a eficiência na implantação de um processo, cujas técnicas operacionais, podem reduzir os gastos no médio para o longo prazo com o novo processo de compra a ser proposto e, por conseguinte, a devida diminuição das despesas relacionadas ao gerenciamento do estoque é uma afirmação positiva, posto que a política de estoque deve atender primeiramente as demandas da linha produtiva e, em seguida na manutenção do estabelecimento relacionada ao funcionamento e a limpeza do ambiente, premissa fundamental ao tipo de negócio pesquisado.

A implantação dessa política de gestão do estoque, que controla a entrada e saída de alimentos, identificaria os itens cujo giro representa maior impacto e maior representatividade no

valor agregado em estoque. Essa diferenciação dos itens, classificando-os por tipo, possibilitará análises mais efetivas ao interesse do tomador de decisão. O planejamento das compras reduz investimentos desnecessários e evitam perdas relacionadas à ineficiência operacional de manutenção do estoque.

A entrevista da pesquisa apresentou pontos enriquecedores para a análise, dos quais observou o intuito de crescimento e necessidade de suporte ao microempreendedor do setor de alimentos. Deve-se ater à importância de métodos de gerenciamento e administração de seus respectivos estoques uma vez que há recursos da empresa empenhados nesse local.

Contudo, tal pesquisa pode ser ampliada para outros restaurante e empresas do setor, tais como: bares e cafeterias que possuem o mesmo déficit operacional, mas com diferentes tipos de necessidades e itens utilizados. É importante considerar que cada unidade de negócio deve ser analisada mediante as suas necessidades e demandas, uma vez que cada estabelecimento apresenta demandas e necessidades distintas.

### REFERÊNCIAS

ANDRADE, R. O. B.; AMBONI, N. **Teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

ARNOLD, J. R. Tony. **Administração de Materiais**. São Paulo: Atlas, 1999.

ASSAF NETO, A. **Finanças corporativas e valor**. São Paulo: Atlas, 2003.

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BALLOU, R. H. **Logística empresarial: transportes, administração de materiais, distribuição física**. São Paulo: Atlas, 2001.

BETHLEM, A. **Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1999.

CHIAVENATO, I. **Administração teoria, processo e prática**. 4ª ed. São Paulo: Elsevier, 2007.

CHOPRA, S; MEINDL, P. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: estoque, planejamento e operação**. 3ª ed. New Jersey: Prentice Hall, 2003.

DIÁRIO DO COMÉRCIO. **Mercado de Delivery cresce muito no Brasil**. Disponível em: <<http://jornaldoe-commerce.blogspot.com.br/2012/05/mercado-de-delivery-cresce-muito-no.html>> Acesso em 09/06/2018.

GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira**. 12<sup>a</sup> ed. São Paulo: Pearson, 2010.

HANSEN, Don R.; MOWEN, Maryanne M. **Gestão de Custos: contabilidade e controle**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

HOOLEY, Graham; PIERCY, Nigel F.; NICOULAND, Brigitte. **Estratégias de marketing e posicionamento competitivo**. Tradução de Luciane Pauletti e Sonia Midori. 4<sup>a</sup>. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

IRFFI SILVA, D. M. *et al.* **O Balanced Scorecard como sistema de gestão estratégica: um estudo de caso aplicado em uma na indústria de materiais da construção civil**. Trabalho de Conclusão de Curso em MBA em Finanças, Auditoria e Controladoria. Faculdade Pitágoras, 2018.

IRFFI SILVA, D. M. **Gestão do Conhecimento: um mecanismo de maximização de resultados organizacionais**. **Revista Iniciação Científica**. v.8. Disponível em: <http://blog.new>, 2014. Acesso em: 10 de nov. 2018.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro, Campus, 1997.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. Tradução de Sônia Midori Yamamoto. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LAS CASAS, A. L. **Plano de marketing para micro e pequena empresa**. São Paulo: Atlas, 1999. p. 87.

LAS CASAS, A. L. **Administração de marketing: conceitos, planejamentos e aplicações à realidade brasileira**. São Paulo: Atlas, 2006.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas. 2010.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 4<sup>a</sup>.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues e Priscila Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, D. P. Rebouças de. **Estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1991.

OLIVEIRA, D. P. Rebouças de. **Teoria geral da administração**: uma abordagem prática. São Paulo: Atlas, 2008.

OLIVEIRA, D. P. Rebouças. **Administração de processos**: conceitos, metodologias e práticas. 2<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 2007.

POZO, H. **Administração de recursos materiais e patrimoniais**. São Paulo: Atlas, 2004.

POZO, H. **Administração de recursos materiais e patrimoniais**. 7<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 2016.

SEBRAE. **Critérios de classificação de empresas**: MEI - ME – EPP. Disponível em: <http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>. Acesso em: 10 de nov. 2018.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção e materiais**. Tradução Maria Teresa C. de Oliveira. 2<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SENGE, M. P. **A quinta disciplina**: arte e prática da organização que aprende. 26<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2010.