



Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Hotelaria e Turismo
Curso de Hotelaria

Elisa Arely Gomes da Silva

Restaurantes Ricota

Proposta de melhoria no anexo de vinhos, embalagens e
utensílios

Recife, 2022



Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Hotelaria e Turismo
Curso de Hotelaria

Elisa Arely Gomes da Silva

Restaurantes Ricota

Proposta de melhoria no anexo de vinhos, embalagens e
utensílios

Projeto de intervenção apresentado como
Trabalho de Conclusão do Curso para
obtenção do título de Bacharel em Hotelaria.

Orientador: Prof. Elidomar da Silva Alcoforado

Recife, 2022

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do programa de geração automática do SIB/UFPE

Silva, Elisa Arely Gomes da.

Restaurantes Ricota: Proposta de melhoria no anexo de vinhos, embalagens e utensílios / Elisa Arely Gomes da Silva. - Recife, 2023.

42 : il., tab.

Orientador(a): Elidomar da Silva Alcoforado

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal de Pernambuco, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Hotelaria - Bacharelado, 2023.

1. estoque. 2. armazenamento. 3. logística interna. 4. intervenção. I. Alcoforado, Elidomar da Silva. (Orientação). II. Título.

380 CDD (22.ed.)



Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Hotelaria e Turismo
Curso de Hotelaria

Elisa Arely Gomes da Silva

Restaurantes Ricota

Proposta de melhoria no anexo de vinhos, embalagens e
utensílios

Projeto submetido ao corpo docente da Universidade Federal de
Pernambuco, defendido e aprovado em 07 de dezembro de 2022.

Banca Examinadora

Prof. Orientador Elidomar da Silva Alcoforado

Prof. Alexandre César Batista da Silva

Profa. Maria Helena Cavalcanti da Silva Belchior

Recife, 2022

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço a Deus, por ter me confortado nos momentos mais difíceis, por ter me dado paciência e discernimento.

Ao meu pai Natanael, e à minha mãe que infelizmente não chegou a ver minhas evoluções, mas sempre compartilhava e sonhava estar em todas as minhas fases futuras, mas sei que de onde estiver está feliz e olhando por mim.

À toda a minha família, pelo apoio, principalmente aos meus irmãos Eliábia, Eliana, Natanael e Salatiel, às minhas sobrinhas que também são como irmãs, Vitória e Thávyne.

Às minhas companheiras de Universidade, Amanda, Dani, Mirella, Nicolý, e Rhana, que entre sorrisos e lágrimas derramadas, compartilhamos de uma amizade incrível que a vida poderia nos dar. E que com muito amor seguiremos por muitos e muitos anos.

Aos meus amigos de trabalho, com quem compartilho o dia a dia, Débora, Gabriel, Lucas, o outro Lucas, Mícia, Nunes e Rayane.

Ao seu “João de Alcides”, que estaria feliz compartilhando desse momento, Alcides, Anna, Lívio e dona Alci, que me acompanham e sempre estão juntos comigo, as vezes até mesmo de longe.

A Arlank, que acompanha e tenta me ajudar, sempre apoiando e tentando me acalmar.

Aos muitos que estiveram comigo, que estão, seguraram a minha mão, choraram junto, e me abraçaram.

Todo o meu carinho e gratidão.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Embalagens envelope, e pacotes de sacos.....	19
Figura 2 - Parte dos vinhos	20
Figura 3 – Parte dos utensílios.....	21
Figura 4 - Anexo atual, parte interna do depósito.....	25
Figura 5 – Planilha de pedido semanal.....	27
Figura 6 – Passagem de acesso, parte interna.....	29
Figura 7 - Anexo atual, parte interna de um outro ângulo	30
Figura 8 - Exemplo de compra interna.....	31
Figura 9 - Layout de sugestão de nova disposição de estantes e estrados.....	33
Figura 10 - Anexo novo, em fase inicial de limpeza do novo depósito.....	33
Figura 11 - Anexo novo, com maior parte da mercadoria transferida.....	34
Figura 12 - Anexo novo, organizado por tipo de produto.....	35
Figura 13 - Embalagens envelope, e sacos para delivery.....	38

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Análise 5W2H.....	21
Quadro 2 - Formulário de registro de saída.....	34
Quadro 3 – Produtos com maior rotatividade, mês de agosto.....	36
Quadro 4 - Cronograma para implementação da proposta.....	39

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

PEPS	Primeiro que entra, primeiro que sai
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
ROP	Reorder point

RESUMO

A importância do gerenciamento e controle de estoque se mostra importante para as empresas como forma de se ter um controle eficiente de produtos, para diminuir compras equivocadas e gastos extras. Nos restaurantes sendo ambientes, sem previsão exata, onde ocorre variação de demanda, a solução foi criar um depósito para servir de suporte, onde poderiam evitar compras equivocadas ou desnecessárias, ou em consumos maiores a falta dos produtos. Com o passar do tempo esse depósito ficou pequeno, considerando a quantidade de unidades abertas, e a variedade de embalagens, vinhos e utensílios necessários para atender as necessidades dos restaurantes. A partir das observações feitas na rotina diária, foi possível identificar alguns problemas característicos, referentes ao armazenamento de produtos no anexo, utilizado como depósito para apoio, que atende aos sete restaurantes do grupo, com distribuição semanal para reposição do estoque de cada unidade. Assim o objetivo desse projeto de intervenção é propor melhorias na logística de armazenamento e distribuição dos produtos entre as unidades dos restaurantes do grupo Ricota, na Região Metropolitana do Recife/PE e também no município de João Pessoa/PB. Através de um estudo de caso, pesquisas bibliográficas e a própria experiência da proponente no local a receber a proposta de intervenção, responsável pelas atividades que envolvem o depósito, foram identificados enquanto problemas passíveis de solução falta de espaço físico para acomodação da mercadoria, comunicação interna, e distribuição para as demais unidades. A partir deste projeto espera-se melhorar a logística de recebimento do produto e armazenamento, conseqüentemente a rotina das pessoas que se envolvem nestas atividades, desde o recebimento do pedido para reposição no depósito, até a separação e entrega até aos demais restaurantes atendidos por esse depósito.

Palavras chaves: Estoque. Armazenamento. Logística. Comunicação interna. Intervenção.

ABSTRACT

The importance of inventory management and control is important for companies as a way to have efficient control of products, reduce wrong purchases and extra expenses. Since our restaurants are environments, without exact forecast, where there is a variation in demand, the solution was to create a warehouse to serve as support, where we could avoid wrong or unnecessary purchases, or in greater consumption with a lack of two products. How to pass the time, this warehouse is small, taking into account the number of open units, and the variety of packages, wines and utensils needed to meet the needs of two restaurants. Based on the observations carried out on a daily basis, it was possible to identify some characteristic problems, referring to the storage of non-adherent products, used as a support warehouse, which serves the seven restaurants of the group, with weekly distribution to replace the stock of each unit. Likewise, the objective of this intervention project is to provide improvements in the logistics of storage and distribution of two products between the two restaurant units of the Ricota group, in the Metropolitan Region of Recife/PE and also in the municipality of João Pessoa/PB. Through a case study, bibliographical research and the own experience of the non-local proponent to receive the intervention proposal, responsible for the activities that involve the deposit, were identified as passive problems of solution, lack of physical space to accommodate the merchandise, communication and distribution to other units. From this project, it is expected that the logistics of receiving the product and storage will improve, consequently the routine of the people who are involved in these activities, from receiving the order for replenishment or deposit, to the separation and delivery to other restaurants served by this Deposit.

Keywords: Stock. Storage. Logistics. Internal communication. Intervention.

SUMÁRIO

1 IDENTIFICAÇÃO DA PROPONENTE.....	11
2 INTRODUÇÃO.....	12
3 OBJETIVOS.....	14
3.1 Objetivos Geral.....	14
3.2 Objetivos Específicos.....	14
4 JUSTIFICATIVAS.....	15
5 METODOLOGIA.....	16
6 DESCRIÇÃO DA PROPOSTA.....	17
6.1 Caracterização da Área de Intervenção.....	17
6.2 Identificação do Público Alvo.....	21
6.3 Etapas do Projeto.....	22
6.3.1 Etapa de Análise.....	22
6.3.2 Etapa de Planejamento.....	23
6.3.2.1 Infraestrutura Física.....	23
6.3.2.2 Comunicação Interna.....	25
6.3.2.3 Recebimento e distribuição de mercadoria.....	27
6.3.3 Etapa de Execução do Projeto.....	31
6.3.3.1 Infraestrutura Física.....	31
6.3.3.2 Comunicação Interna.....	35
6.3.3.3 Recebimento e distribuição de mercadoria.....	36
7 ORÇAMENTO	39
8 CRONOGRAMA.....	40
9 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	41

1 Identificação da proponente

O presente projeto tem como proponente a discente Elisa Arely Gomes da Silva, do curso de bacharelado em Hotelaria, da Universidade Federal de Pernambuco.

A partir das experiências realizadas, com participações na organização dos eventos na cadeira de Marketing de Serviços de Hospitalidade, participou também do Evento Geek na cadeira de Planejamento e Organização de Eventos, contribuíram para desenvolver de forma prática o conhecimento obtido em sala de aula, e levado para o estágio, observou a importância da organização e gestão do estoque no cotidiano.

Ao iniciar o estágio no atual emprego no Ricota, que é o nome fictício adotado para descrição no Projeto, foi despertado interesse pela área de estoque, a mesma pôde passar por diversos setores, e compreender melhor o funcionamento das atividades no mesmo restaurante, pois na carga horária do estágio obrigatório, da disciplina de Teoria e Prática de Restaurantes, permitiu a transferência entre os setores, para melhor aproveitamento da experiência obrigatória da disciplina.

Com algumas dificuldades em evidência no dia a dia, surgiu o pensamento de como poderia alterar alguns processos, na tentativa de diminuir alguns erros frequentes relacionados ao armazenamento e transferências para as demais unidades. Para isso foi sugerido a partir de alguns problemas, uma observação maior para acompanhar melhor a entrada e saída dos materiais do depósito. O Projeto foi desenvolvido com a pretensão de tornar mais práticas e organizadas diferentes atividades em torno desta distribuição.

O Projeto de intervenção busca identificar as dificuldades da logística entre o recebimento das solicitações, até a separação do material, mantendo sempre o espaço pronto para atender qualquer demanda.

2 Introdução

A empresa Ricota é atualmente um negócio em expansão na cidade do Recife, Ricota foi o nome escolhido como nome fictício para representar o grupo, de forma para não identificar, o grupo em questão. Trata-se de um grupo no ramo alimentício, com sete filiais que prosperou ainda mais durante a pandemia e teve aumento significativo no sistema de entregas em domicílio.

Estes sete restaurantes, são ligados ao setor de compras, responsável pedidos gerais, desde o estoque seco, congelado, até as bebidas alcoólicas, não alcoólicas e vinhos, também responsável pelo do envio de parte dos vinhos e embalagens que saem diretamente do depósito, semanalmente através de solicitação dos gerentes, todos os domingos para reposição do estoque.

Entretanto, diante das adversidades impostas pela pandemia, e das necessidades e adaptações surgidas, e ainda, mantidas neste ramo, este projeto objetiva propor uma intervenção no sentido de melhorar a área destinada ao estoque de vinhos e embalagens.

O projeto urge diante do fato da proponente trabalhar diretamente na empresa, acompanhando diariamente suas mudanças e urgências. Busca-se aplicar a proposta aqui apresentada com vias a gerar melhores resultados no setor.

Com a abertura das unidades, houve uma expansão do Grupo. Também por outro lado, a mudança nos hábitos dos consumidores fez com que os pedidos de delivery ganhassem força através da popularidade dos aplicativos de entrega. Foi em 2015 que a diretoria percebeu a necessidade das embalagens em diferentes formas, para atender o crescimento dessa demanda.

A partir desse movimento, surgiu a necessidade de um estoque de emergência, pois algumas das unidades têm um estoque pequeno, apenas para insumos, e não suportariam receber todas as embalagens que precisam, com as quantidades mínimas para faturamento. Com esta necessidade, foi preenchido o anexo visando atender as solicitações de todas as unidades do grupo.

O estoque foi aumentando, e a diversidade de produtos acompanhou essas mudanças, criaram-se as embalagens personalizadas, novos vinhos entraram na carta, novos utensílios a se utilizar, e o depósito se transformou em uma “loja interna” recebendo pedidos, que semanalmente envia os produtos necessários para a reposição do estoque daquela semana nas outras unidades.

Com uma quantidade de material maior, o espaço do anexo ficou pequeno para a quantidade que se está armazenando, tornando impossível de armazenar de forma correta, e distribuir, gerando divergência no inventário mensal, compras internas que são as planilhas com a descrição de item, quantidade e preço.

De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2017) “uma boa gestão de estoque passa por equilibrar compras, armazenagem e entregas, controlando as entradas e o consumo de materiais, movimentando o ciclo da mercadoria. Além disso, deve ter como objetivo um prazo de pagamento dos fornecedores compatível com os recebimentos dos clientes” (SEBRAE, 2017).

Com tantos aumentos de produtos e variedades de utensílios e embalagens, tornou se difícil gerir o estoque de forma efetiva, é importante essa gestão para otimizar os processos, relacionados as atividades do depósito, para diminuir perdas por não encontrar os produtos, custos com compras extras, e em horários inadequados, como no meio da operação no atendimento ao cliente no restaurante. Uma boa gestão de estoque facilita o controle sobre os materiais, assim como organizar um planejamento financeiro.

3 Objetivos

3.1 Objetivo Geral

Propor melhorias na logística de armazenamento e distribuição dos produtos entre as unidades dos restaurantes do grupo Ricota, na Região Metropolitana do Recife/PE e também no município de João Pessoa/PB.

3.2 Objetivos específicos

- Organizar a disposição de armazenamento de materiais necessários à comercialização da empresa no espaço destinado;
- Otimizar os processos relacionados as distribuições para os demais restaurantes.
- Maximizar o controle sobre as quantidades em estoque, a partir da intervenção da proposta.

4 Justificativa

Nos estudos de cadeiras no curso de Hotelaria, principalmente na cadeira de Administração de Materiais, assim como a cadeira de Teoria e Prática de restaurantes, em seus dois semestres, é reforçada a necessidade, e a importância do controle de estoque, e como esse controle pode refletir direta e indiretamente nas atividades da empresa, assim como nos custos e lucros obtidos, também com estoque parado.

Assim o presente trabalho foi desenvolvido, para mostrar o impacto de problemas que acontecem diariamente no depósito, utilizado para guardar pedidos extras, como forma de atender emergências, e diminuir no custo de pedidos em que em quantidade maiores, tendem a diminuir o custo do produto.

Quando a empresa Ricota iniciou, eram apenas duas unidades em 2007, as atividades eram diferentes do modo que acontecem hoje, ao longo do tempo houveram modificações e adaptações, em questão de espaço, localização, nome, aos poucos os projetos dos sócios do grupo foram ganhando forma, e com essa expansão o presente anexo em que são guardados os utensílios, não acompanhou essa necessidade.

À medida que foi passando o tempo, e o crescimento proporcionou abertura de novas unidades, alguns processos passaram despercebidos para os superiores, pois não acompanham essas atividades, e o depósito acabou tornando-se mais um depósito de acúmulo, em vez de um depósito de suporte aos restaurantes do grupo.

Assim este Projeto busca propor melhorias na logística de armazenamento e distribuição dos produtos entre as unidades dos restaurantes do grupo Ricota, ao analisar os principais problemas a partir da identificação dos mesmos, e como o gerenciamento de estoque poderá ajudar a melhorar os processos diários, de forma a diminuir o tempo, e perda de produtos por retiradas aleatórias, sem registros de saídas, melhorando no geral a disposição do armazenamento, conseqüentemente a organização no geral.

5 Metodologia

A metodologia utilizada na elaboração do projeto de intervenção neste estudo foi qualitativa, esquematizada nas etapas de: identificação, diagnóstico e propostas de atuação. O projeto iniciou no mês de agosto, a partir da identificação dos principais problemas, e seleção da ferramenta a ser utilizada.

Para elaboração do estudo, foi escolhida a ferramenta 5W2H, vista na disciplina de Planejamento e Manutenção de Hotéis, que identificam a partir de perguntas básicas, os principais tópicos a serem analisados.

A identificação iniciou com a observação da estrutura física do restaurante, (localização, tamanho físico do depósito, estrutura organizacional de entrada e retirada de estoque), a partir disso foi vista a necessidade de uma intervenção voltada para melhoria do gerenciamento de estoque, focando no espaço físico.

O diagnóstico foi desenvolvido com base na pesquisa teórica em livros e sites e nas experiências obtidas no ambiente de trabalho. Buscou-se primeiramente elaborar tópicos gerais com as principais causas das problemáticas identificadas. Após isso, esses tópicos foram mais aprofundados para traçar uma estratégia individual.

As propostas de atuação vão de melhorias na estrutura física do ambiente até a capacitação da equipe, mudança na comunicação interna, onde pretende-se atuar na prática, e concluir até o mês de dezembro.

6 Descrição da proposta

6.1 Caracterização da Área de Intervenção

A intervenção será realizada no Depósito que se localiza em uma unidade na Zona Norte do Recife, caracterizada como pequena empresa, atende no segmento de Alimentos e bebidas (A&B), com pratos voltados para a cultura francesa desde 2007, hoje é uma das unidades principais do Grupo de restaurantes, formado por 6 razões sociais no Grande Recife, e conta com uma unidade fora do estado, em João Pessoa - PB.

O Restaurante Ricota fica localizado no Parnamirim, é o maior em espaço físico com três áreas para atendimento ao cliente, um salão principal, salão climatizado, um salão com área para lazer infantil equipado com brinquedos, e junto um mini campinho, sendo esse um dos seus atrativos, assim como também um estacionamento amplo que atende bem a demanda e onde comporta os anexos. A localização exata não será colocada, para não evidenciar o restaurante em estudo.

No estacionamento, é onde localiza-se os dois anexos a serem abordados, um que é o depósito atual, e o outro o depósito para qual será transferido as mercadorias, onde será a nova “loja interna” do grupo. Por se tratar de um terreno amplo, também no estacionamento localiza-se o escritório central responsável pela parte administrativa de todas as unidades, o escritório dos sócios, e os vestiários masculino e feminino.

A principal função do depósito é abastecer todas as unidades por meio da reposição semanal, mantendo apenas os itens mais utilizados em estoque. Ou seja, os restaurantes recebem esses produtos indispensáveis direto dos fornecedores, por meio de pedidos feitos semanalmente, porém em caso de atrasos e imprevistos, este depósito funciona como respaldo para atender essa emergência, até o fluxo retomar normalmente pela entrega do fornecedor.

Neste estoque são guardadas embalagens que têm menor saída, porém em maior quantidade o preço se torna mais atraente, que por sua vez para sair ficam acumuladas por bastante tempo, até serem totalmente transferidas para alguma das unidades, são os casos das embalagens envelopes, as “caixinhas personalizadas”,

assim como os sacos para delivery, que são comprados fora do estado, como podem ser vistas na figura 1.



Figura 1 – Embalagens envelope, e pacotes de sacos.

Fonte: Própria autora, 2022.

O mesmo acontece com alguns rótulos de vinhos, e utensílios quebráveis e não quebráveis, que têm uma saída menor, porém caso precisem já tem estoque não será necessário aguardar a entrega em 5 a 10 dias úteis do fornecedor, ou faltar para um evento que não foi programado com antecedência, como comemorações, reuniões de empresas, que em tempo curto são organizados e demandam utensílios em quantidade que não são necessários com frequência (figura 2).



Figura 2 – Parte dos vinhos.

Fonte: Própria autora, 2022.

Os produtos deste depósito se dividem em quatro tipos. Os que são enviados semanalmente, para reposição do estoque semanal, enviados a partir das solicitações feitas por e-mail pelos gerentes, e são comprados em grandes quantidades, como vinhos, guardanapos personalizados, bobinas térmicas para emissão de cupom fiscal, e sacos de papel para envio dos pedidos dos clientes.

Embalagens que são compradas em pequenas quantidades, apenas para reposição das unidades menores, que possuem um fluxo pequeno, de clientes na unidade, e de pedidos apenas para retirada. Utensílios, como talheres, pegadores, bailarinas, pratos grandes e pequenos, taças para vinhos e espumantes, que são enviados eventualmente, em um período de mais ou menos 3 em 3 meses, quando

solicitados. E Utensílios que já não são mais utilizados, porém estão em bom estado e ficam guardados.



Figura 3 – Parte dos utensílios.

Fonte: Própria autora, 2022.

Na figura 3 podemos observar parte dos utensílios, guardados para emergências, como taça para espumante, prato pequeno de entrada, pegador grande de salada, pegador pequeno também para salada, esses são apenas alguns como exemplo da variedade que se guarda para atender as unidades.

6.2 Público alvo

O Projeto de intervenção é voltado para os gestores do grupo, funcionários que têm acesso ao anexo, como a compradora, o portador, e os auxiliares de patrimônios que recebem as entregas. Para melhorar o processo de armazenamento, separação e distribuição dos produtos, como também os denominados clientes internos, que são os gerentes, responsáveis por solicitar a necessidade semanal, e receber esses produtos, ou conferir o recebimento.

A ação impacta diretamente nas atividades desses funcionários, pois com a falta de espaço ocorrem muitos problemas referente aos processos citados, que conseqüentemente aumenta o tempo utilizado para atividades simples como recebimento de material em grande quantidade, porém sem local para ser alocado, aumentando produtos com estoque fantasma.

6.3 Etapas do projeto

O desenvolvimento do projeto de intervenção consiste em 3 etapas: análise da problemática, planejamento e a execução do projeto.

6.3.1 Etapa de Análise

As primeiras observações feitas acerca do anexo da proposta, atual depósito, foram pontuadas no dia a dia da proponente, em seu atual trabalho, atuando como responsável pelo local e distribuição das mercadorias para todos os demais restaurantes do grupo. Por isto, para uma análise mais efetiva, sobre os pontos limitadores e necessários, foi feito um plano de ação, através da ferramenta administrativa 5W2H (Quadro 1).

Quadro 1 - Análise 5W2H

5W2H	
What? (Quê?)	Organização do espaço físico.
Why? (Por quê?)	Falta de espaço, e desorganização, dificuldade de acesso.
Where? (Onde?)	Anexo atual, no Restaurante Ricota, unidade Parnamirim.
When? (Quando?)	Setembro de 2022, em um período de 2 semanas.
Who? (Quem?)	Comprador, portador e auxiliar de patrimônio
How? (Como?)	Transferência para sala ao lado, do depósito atual.
How much? (Quanto?)	R\$2671,60 (mão de obra, compra de estrados, e inst. exaustores)

Segundo Possarle (2014, p. 102), “a ferramenta 5W2H pode ser entendida como uma maneira de estruturarmos o pensamento de uma forma bem organizada e materializada antes de implantarmos alguma solução no negócio”.

O 5W2H é uma ferramenta administrativa e de qualidade, que em inglês junta as iniciais que representam What? (o que será feito?), Why? (por quê será feito?), Where? (onde será feito?) When? (quando será feito?), Who? (por quem será feito), enquanto que o 2H, How? (como será feito?), e o How much? (quanto custará), são perguntas simples que ao serem respondidas, apresentam clareza com objetivos a serem tratados.

Esta ferramenta foi criada na indústria automobilística japonesa, a partir de estudos sobre qualidade, hoje o 5W2H, pode ser aplicada, em várias áreas de negócio e em diferentes contextos dentro de uma organização, como no planejamento estratégico para organizar e guiar a execução desde o Planejamento Estratégico, Tático e Operacional Planejamento Estratégico, Tático e Operacional até o planejamento e acompanhamento de pequenos projetos ou mesmo atividades rotineiras mais simples.

6.3.2 Etapa de Planejamento

Segundo Gonçalves e Carvalho (2016), o gerenciamento de estoque é um método eficaz para redução de custos. É necessário ser constantemente atualizado para evitar complicações como perda de vendas por falta de produtos ou perda de dinheiro, por acúmulo de estoque. Para consistir nessa análise, são citados 3 pontos indispensáveis, são eles: Infraestrutura física, Comunicação, e Recebimento e distribuição da mercadoria, que serão desenvolvidos neste projeto.

6.3.2.1 Infraestrutura Física

Neste ponto podemos referenciar três seções importantes: embalagens, vinhos, e utensílios, este último divide-se em utensílios quebráveis e não quebráveis, ambos têm uma quantidade considerável, para distribuir entre todas as unidades, porém a de embalagens se sobressai dada a quantidade de pedidos que são vendidos todos os dias, logo as quantidades dos pedidos para reposição são maiores (Figuras 4).



Figura 4 - Anexo atual, utilizado como depósito.

Fonte: Própria autora, 2022.

Na figura 4, é notável a falta de suporte para um armazenamento eficiente, pois a quantidade é superior ao que o espaço físico pode comportar, passagem adequada para locomoção dentro do depósito, sem estantes ou estrados suficientes, tornando difícil a visualização do ambiente, e localização do material necessário, pois são alocadas em espaços aleatórios que são encontrados, à medida que vai diminuindo a quantidade de outros produtos.

Até alguns anos atrás, poucas eram as empresas que se preocupavam de modo particular com seus estoques. “A guarda, a movimentação e a estocagem de materiais, eram de responsabilidade exclusiva do almoxarife, cujo setor de trabalho sempre foi considerado de menor importância, ficando obviamente, em primeiro lugar a produção” (DIAS, 2012).

Pode-se notar também que não há uma definição de onde os produtos devem ser alocados, para padronizar e diminuir pequenos erros futuros que fazem parte atualmente, considerando a quantidade de produtos, o espaço tornou-se inadequado, tanto de espaço, como

Neste ponto também podemos evidenciar, que não há uma previsão de quando será pedido, apenas à medida que o produto está acabando, é solicitado um novo produto, ou seja, quando percebido no “olhômetro” sem parâmetro de quantidade e tempo para ser utilizado, e repassado para as unidades.

6.3.2.2 Comunicação interna

Os pedidos das unidades são recebidos todos os domingos ao final da noite, estes são enviados pelos clientes internos que são os gerentes do setor de compras do grupo. Os gerentes realizam o inventário junto ao subchefe da cozinha nas unidades menores, que não atendem por delivery, apenas “take way”, e nas unidades maiores que atendem também na opção de delivery, essa função é feita junto ao supervisor do delivery.

Com a realização do inventário, os dados são passados para uma pasta contendo planilhas padronizadas, nomeada como planilhas de pedidos semanais (Figura 5), de acordo com as saídas das unidades, alguns produtos têm os valores de estoque máximo. Estes são ajustados para cada unidade dependendo da capacidade do seu estoque, é automaticamente por meio de fórmulas no Excel que geram a quantidade que deve ser solicitada, e os produtos que têm apenas o preenchimento para quantidade que será necessária para utilizar naquela semana.

Qual a necessidade para a próxima semana?		
DEPÓSITO PCE	Unid.	Pedido
Bobina Bematech Térmica Ricota c/30	Cx	2
Bobina Ponto Eletrônico c/360m	Unidade	
Etiqueta tipo lacre grande (35x75mm) p delivery c/1000	Rolo	5
Guardanapo Personalizado 20x23 Ricota C/4000	Fardo	1
Saco Papel Personalizado "Branco" p/ Torrada Integral c/2000	Fardo	
Saco Papel Personalizado "Craft" p/ Torrada Tradicional c/2000	Fardo	2
Saco Papel Personalizado Pequeno "Branco" p/ Torrada Integral c/2000	Fardo	
Saco Papel Personalizado Pequeno "Craft" p/ Torrada Tradicional c/2000	Fardo	
Saco p Talher 14x28 Personalizado Ricota c/5000	Cx	1
Saco kraft para delivery Ricota c/300	Fardo	6
Sacola Papel p/ Vinho c/25	Fardo	
Sacola plástica Ricota (personalizada p viagem) c/1000	Fardo	1

Figura 5 - Planilha de pedido semanal.

Fonte: Própria autora, 2022.

O setor de compras recebe o e-mail com a solicitação dos pedidos da semana, por meio de uma pasta, dividida em 5 planilhas, que são Cozinha 1, Cozinha 2, Bar 1, Bar 2 e Vinhos, contendo o inventário semanal, a parte de solicitação de materiais do depósito, se localiza na planilha da Cozinha 2 indicando as quantidades de fardos, caixas e unidades, como é mostrada na figura 5.

O Depósito recebe mercadorias à medida que vai acabando determinado produto, em algumas vezes pode coincidir as entregas, onde já existe uma quantidade restante dos demais produtos que podem ser realocados ou não, antes de guardar a nova carga.

Acontece por vários motivos, de o auxiliar de patrimônio não pode demorar recebendo pois já tem outros fornecedores para receber, o fornecedor não aguardar organizar o que já tem em estoque, a demanda da unidade do restaurante, que fica no mesmo empreendimento, tem um recebimento maior de mercadoria, por ser o recebimento dos produtos principais para preparação, como estoque seco, queijos proteínas e bebidas.

No decorrer do dia, algumas informações acabam passando despercebidas, e então um ponto que também necessita de atenção é a falta de comunicação, seja por celular, ou apenas de falar, no recebimento das mercadorias, no restaurante principal, ou nos menores quanto ao abastecimento semanal.

6.3.2.3 Recebimento de mercadoria e distribuição

É necessária uma infraestrutura mínima, para obter um sistema de controle adequado, mas também o envolvimento de pessoas dispostas para organização. O sistema de controle compreende pessoas, o ambiente, rotinas, procedimentos, custos, benefícios e restrições, elementos estruturados harmonicamente com a finalidade de: promover e verificar a exatidão dos materiais; estimular a eficiência e eficácia na organização, além de assegurar que a rotina seja compatível com a política administrativa (VASCONCELOS *et al.*, 2013).

Em alguns dos pedidos, são recebidas embalagens que não têm muita saída, e por ser de tamanho e quantidade volumosos, ocupam um espaço que poderia ser utilizado para outros tipos de embalagens que possuem uma rotatividade maior, portanto poderiam em negociação com os fornecedores, entregarem de modo parcial, assim diminuiria um estoque parado, ou que tem pouca saída, como é o caso das embalagens personalizadas, chamadas de embalagens envelopes.

Para Gasnier (2002) o estoque parado representa uma estagnação do material. Em um sistema eficiente o material deve apresentar um fluxo contínuo entrando e saindo rapidamente de forma sincronizada, esse método impõe a necessidade da concepção de um sistema gerencial com elevada taxa de renovação, ou seja, com uma movimentação constante dos estoques.

Com a falta de espaço para alocação dos produtos, muitos deles são alocados em espaços aleatórios, que já têm o restante de outros produtos. O recebimento é feito por auxiliares de patrimônio que se revezam em seus horários, após o recebimento é avisado ao setor de compras (Figura 6).



Figura 6 – Passagem de acesso, parte interna.

Fonte: Própria autora, 2022.

As observações referentes às embalagens, quantidades e localização, são comunicadas, podendo estar próximo ou não do local de passagem, que é a única opção de acesso, onde algumas vezes chega a ser fechada com a quantidade de mercadoria desordenada, acabam por misturar-se, caindo na passagem em momentos que não tem pessoas passando, então outra pessoa que chegar já vai colocar onde conseguir encaixar para não cair de novo (Figura 7).



Figura 7 - Anexo atual, parte interna de um outro ângulo.

Fonte: Própria autora, 2022.

Os instrumentos de controle gerencial para os setores de recebimento e armazenamento de alimentos objetivam o controle do fluxo dos pedidos de mercadorias, e têm como finalidade fornecer à contabilidade dados corretos que possibilitam aos gestores tomar decisões que beneficiam a redução dos custos de estocagem e de aquisição (VIVIAN; BONI, 2017).

No decorrer dos dias, com a utilização frequente essa quantidade tende a diminuir e vão ficando menores, os que ficaram e estão mais fáceis de retirar, novamente são alocados em outro local, ou os que estão em quantidade maiores ficam na parte inferior, ou mais nos cantos, enquanto que a mercadoria recém chegada fica na frente em fácil acesso.

FORNECEDOR:	DEPÓSITO	DOC ORIGINAL:	7062022	1ª Via - Destino 2ª Via - Origem	DATA:	07/06/2022
LOJA DES	VIAGEM	TRANSPORTADOR:	ESDRAS			
DESCRIÇÃO DO ITEM		UND	QTD	VLR. UNIT.	VLR. TOTAL	
GUARDANAPO PERSONALIZADO 33 BERCY C/5000		UND	5000	R\$	R\$	
BOBINA BEMATECH TÉRMICA C/30		UND	30	R\$	R\$	
ETIQUETA TIPO LACRE 35x75mm P DELIVERY		UND	2000	R\$	R\$	
SACO PAPEL PERSONALIZADO BRANCO P TORRADA		UND	2000	R\$	R\$	
SACO KRAFT PERSONALIZADO BERCY P DELIVERY		UND	1800	R\$	R\$	
SACOLA CA BERCY PERSONALIZADA P VIAGEM		UND	1000	R\$	R\$	
375ML VB QUINTA DOS BONS VENTOS BRANCO		UND	4	R\$ 2	R\$	
375ML VT QUINTA DOS BONS VENTOS TINTO		UND	6	R\$ 2	R\$	
VB QUINTA DOS BONS VENTOS BRANCO		UND	6	R\$ 3	R\$	
VB VENTISQUERO CLASICO CHARDONNAY		UND	4	R\$ 3	R\$	
VB VENTISQUERO CLASICO SAUVIGNON BLANC		UND	2	R\$ 3	R\$	
VT QUINTA DOS BONS VENTOS TINTO		UND	12	R\$ 3	R\$	
VT VENTISQUERO CLASSICO CABERNET SAUVIGNON		UND	4	R\$ 3	R\$	
VENCIMENTO:		07/06/2022		Controle: 2	TOTAL:	R\$
OBS:						
LANGADO						
Data Recebimento:		/ /		Controle: 2	X	

Figura 8: Exemplo de compra interna.

Fonte: Própria autora, 2022

Entretanto na hora da separação para transferência para os restaurantes, muitos produtos ficam como estoque fantasma, consta no inventário, porém não se sabe onde, ou quando foi enviado. Um dos fatores que influencia, é a retirada de produtos sem prévio aviso, seja por sócios, ou pelos funcionários mesmo que retirem em casos de emergência no final de semana, e que as informações de saída, podem acabar passando despercebidas, seja por quantidade, tipo de produto, ou restaurante destino que será entregue.

Como é mostrado na figura 8, exemplo de compra interna que é um protocolo onde são inseridos os produtos com as informações básicas de data, loja destino, tipo de produto, quantidade, transportador, e um preço simbólico, para que seja lançado no sistema geral de controle como entrada de uma nota fiscal. E nessa compra interna pode-se ver que há uma diferença de produtos que já não tinham mais fisicamente, porém foi colocado por ainda “achar” que tem fisicamente no estoque.

6.3.3 Etapa de Execução do Projeto

6.3.3.1 Infraestrutura básica

Como principal problema é a falta de espaço, a sugestão é trocar para um espaço maior, visto que o anexo do lado poderá ser mais bem aproveitado, está sendo utilizado como despensa, recebendo apenas os equipamentos mais antigos que já não estão mais em uso nos restaurantes, e ficam guardados sem aproveitamento nenhum.

Com medidas de 5,7x5,5m comprimento vezes largura, quase 32 m². Enquanto no espaço anterior era 2,7x5,5 pouco menos de 15 m², o dobro do espaço para acomodar o material necessário em todas as unidades de forma organizada. Antes de haver a transferência física para o anexo ao lado, foi pensado no layout de disposição das estantes e estrados, modificando para atender da melhor forma.

Pensando na mobilidade para entrada e saída de material, a parte da porta deveria ficar livre para não dificultar essa atividade, os estrados mais encostados na parede, teriam essa parte como apoio, para os materiais que são de pacotes, como os sacos para delivery, que não tem boa sustentação na acomodação. Os estrados ao lado direito da figura, seriam para acomodar os vinhos, assim deixando-os separados do restante dos produtos.

As estantes foram colocadas em corredores, com espaço entre uma e outra de 90cm, visto que nelas serão acomodados produtos em caixas pequenas, como bobinas térmicas, talheres, copos e taças, sacos para talher, assim continua organizado e com separações das prateleiras, como também tem a passagem livre sem caixas grandes impedindo a passagem (Figura 9).



Figura 9 - Layout de sugestão de nova disposição de estantes e estrados.

Fonte: Própria autora, 2022



Figura 10 - Anexo novo, em fase inicial de limpeza do novo depósito.

Fonte: Própria autora, 2022.

Fisicamente comporta maior quantidade do que o estoque atual, podendo alocar de forma mais organizada, observando as necessidades para completar dando um suporte maior, como estantes e estrados, estarem dispostos em corredores para melhoria da passagem, e para facilitar a logística de armazenamento e posteriormente separação e distribuição entre as unidades (Figura 10).

Na figura 11 podemos visualizar melhor o espaço a ser utilizado, já em processo avançado de organização, mas já com produtos separados por seções. Na figura abaixo já podemos visualizar um pouco do espaço preenchido e organizado:

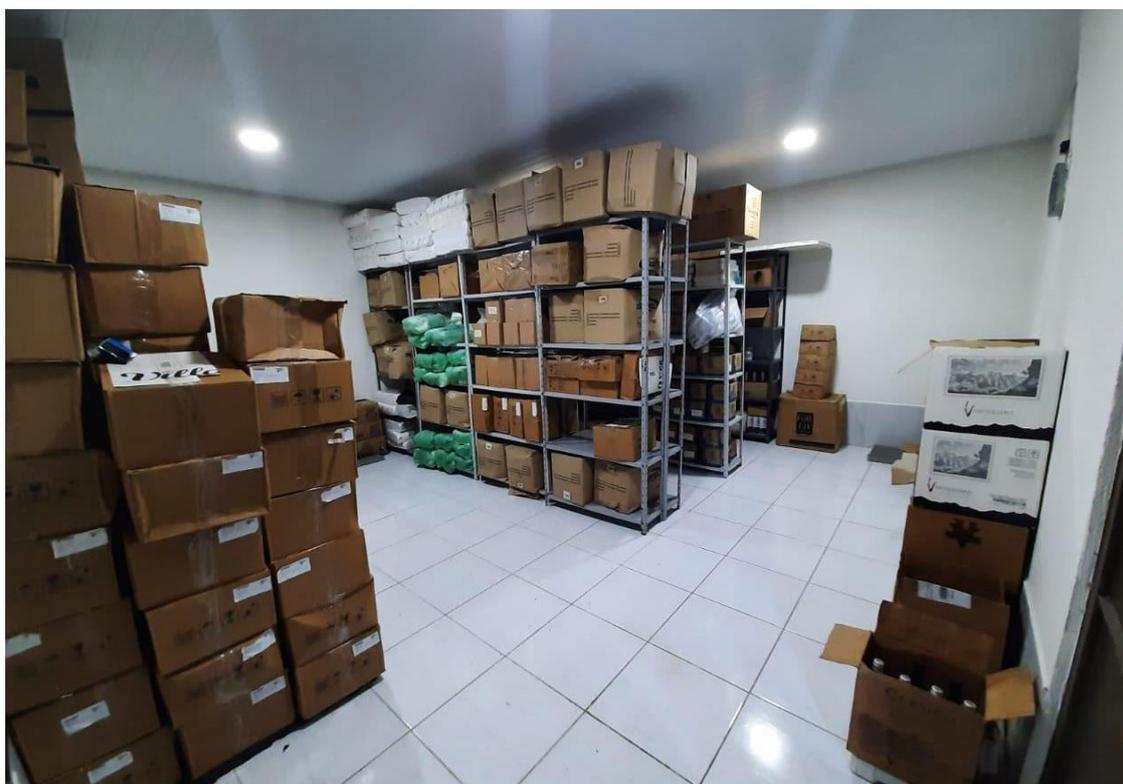


Figura 11 - Anexo novo, com maior parte da mercadoria transferida.

Fonte: Própria autora, 2022.

Na Figura 11, pode-se observar espaço para passagem, melhorando o acesso de entrada e saída de pessoas, também para reposição e organização de mais material, embalagens separadas por categoria, corredores dividindo o local, com caixas e pacotes em tamanhos menores ficam dispostos nas estantes, e as

embalagens em maior quantidade, assim como os vinhos ficam localizados estrados apoiados nas paredes ao redor.



Figura 12 - Anexo novo, organizado por tipo de produto.

Fonte: Própria autora, 2022.

De um outro ângulo, observamos os corredores, que antes não havia forma de agregá-los, apesar de no primeiro pensamento ser esse inserir mais instantes, por outro lado o problema principal de espaço ainda continuaria, dada a quantidade de produto para armazenar, também não havia como fazer a identificação, com a descrição dos produtos, por serem alocados em lugares que estavam “vazios” no momento, onde desse para encaixar (Figura 12).

6.3.3.3 Recebimento de mercadoria e distribuição

Com a alteração para o anexo maior, que é a sala ao lado até então utilizado para guardar equipamentos do setor de manutenção, os produtos ficarão de fácil acesso, e também será melhorado o campo de visão, tanto para alocação na chegada da mercadoria direto do fornecedor, como na separação para distribuição nas demais unidades, o fluxo de estoque fluirá de forma mais assertiva.

O controle contribuirá para implementar o método PEPS primeiro que entra primeiro que sai, para diminuição de produtos que chegaram antes, acabam ficando mais dias, saindo após os que chegaram há pouco tempo.

A metodologia PEPS ou “primeiro a entrar, primeiro a sair” é utilizada em produtos de prazo indeterminado. Nessa proposta, os insumos mais velhos são colocados à frente, garantindo que não haja dispensação de insumos (MARIA MARIA SOLUÇÕES, 2022).



Figura 13 – Embalagens envelope, e sacos para delivery.

Fonte: Própria autora, 2022.

Como vinhos, embalagens e utensílios não possuem prazo de consumo por validade a partir de sua produção, e utilização, o ideal seria controlar pela chegada no depósito, em casos de pedidos que são levam tempo para serem produzidos, como é o caso dos personalizados, feitos após ordem de compra faturada, o ideal seria a partir de sua fabricação.

Quadro 3 - Produtos com maior rotatividade, mês de agosto.

PRODUTOS COM MAIOR SAÍDA NAS UNIDADES DO GRUPO		
		QTD GERAL
375ml VT QUINTA DOS BONS VENTOS TTO	UND	76
QUINTA DOS BONS VENTOS TTO	UND	144
VENTISQUERO RESERVA PINOT NOIR	UND	14
VENTISQUERO CLASICO CHARDONNAY	UND	42
VENTISQUERO CLASICO CABERNET SAUVIGNON	UND	34
VENTISQUERO CLÁSICO CARMENERE	UND	20
SACO PAPEL DELIVERY	FD C 300 UND	44
BOBINA TÉRMICA	CX 30 UND	21
GUARDANAPO PERSONALIZADO	FD C 4000 UND	20
EMBALAGEM ENVELOPE 90/1	CX C 250 UND	14

No quadro 3 identificamos os produtos que têm uma rotatividade maior por saída mensal, assim será possível a partir dos controles dos pedidos, diminuir o preenchimento demasiado, pedidos feitos em quantidade maior, e quanto maior a quantidade maior também o custo de armazenagem. Para o Ponto de Pedido é justamente feito o cálculo na tentativa de diminuir o estoque parado, pois estoque parado também é dinheiro parado.

Uma política muito utilizada na gestão de estoques é o sistema de lote econômico com ponto de pedido ou reorder point (ROP) que se refere ao momento certo para fazer uma compra de reposição do estoque. O objetivo é evitar a falta de produtos e conseqüentemente a perda de faturamento dos pedidos (SAC LOGISTICA, 2022; GARCIA; FILHO, 2009).

O cálculo apropriado deste estoque de segurança é realizado a partir da distribuição de probabilidades da demanda, porém também existe outra forma

alternativa é calcular a previsão da demanda em conjunto com os respectivos erros de previsão. Essa política pode ser utilizada para reduzir custos de estoques e de demandas não atendidas (GARCIA; FILHO, 2009).

Isso quer dizer que o Ponto de pedido é a média de consumo das mercadorias por dia, multiplicado pelo tempo de reposição das mercadorias em quantidade de dias mais, a quantidade do estoque mínimo. Ou seja: $\text{Ponto de pedido} = \text{média de consumo diário} \times \text{tempo em dias} + \text{estoque mínimo}$.

A partir disso podemos inserir O Ponto de Pedido para identificar as quantidades que devem ser atendidas, considerando produção, faturamento, entrega, e ainda os imprevistos em alguns destes setores. Com a aplicação desse método presumimos que uma boa parte do estoque acumulado deve diminuir, e aos poucos sendo entregues pedidos feitos com a quantidade e um tempo de antecedência.

7 Orçamento

Para o orçamento deste projeto foi estipulado um valor médio de R\$2500 a ser gasto, considerando já ter algumas estantes e estrados a serem aproveitados, utilizando o mínimo possível para fazer as mudanças, trazendo o mínimo de custo possível. O valor será dividido entre mão de obra de funcionários, que já são contratados pela empresa, compra de estrados, e instalação de 2 exaustores.

Para encontrar o valor, foi considerado o salário-mínimo, que custará 969,60 484,80 por funcionário, referentes ao período de 2 semanas, em que dois funcionários serão disponibilizados para desenvolverem essas atividades. O preço da hora da compradora que passou algumas horas desenhando um novo layout, será considerado o valor de R\$14,00 a hora, onde passou no total 6 horas, total de R\$ 364,00, para chegar ao layout final. Contabilizando no total de mão de obra R\$1333,60.

Para compra de estrados do tamanho de 50x50x4, cada unidade sairá a R\$ 29,90, a compra será de 20, total será de R\$ 598,00, pesquisa no Mercado Livre em novembro. A instalação de 2 exaustores para melhorar a circulação de ar no ambiente, valor de R\$740,00 para instalação e mão de obra de terceirizados que prestam serviço. Algumas estantes da nova sala serão aproveitadas pois estavam sem uso e ainda em bom estado.

Para o orçamento geral o valor gasto entre mão de obra, de funcionários que já são contratados do grupo, compra de estrados, e instalação de dois exaustores, será no valor total de R\$ 2671,6

8 Cronograma

O projeto durou em torno de 3 meses a iniciar a partir de outubro, mês que antecede o aumento da procura para comemorações e confraternizações, entre decisões e observações do espaço a ser trabalhado, fazendo levantamento das principais questões necessárias.

Prevendo o aumento na demanda e com abertura de duas unidades nesse ano, sendo mais duas unidades para atender, foi estudada a necessidade de haver mudanças no atual depósito, considerando a falta de espaço, e a dificuldade do armazenamento, separação para distribuição, e passagem dos funcionários.

Foi destacado a necessidade da mudança, visto que muitos materiais não poderiam apenas se diminuir na quantidade solicitada. Para isso pretende-se concluir a transferência ainda neste mês de dezembro, pois está previsto chegada de algumas mercadorias, que estavam indo para outro restaurante do grupo, por conta de o depósito atual não comportar tamanha carga. Para isso será esvaziado o depósito do setor de manutenção que se localiza ao lado, e então será transferido o atual de embalagens, vinhos e utensílios.

Na prática a previsão entre esvaziamento da sala que será usada, e transferência das estantes e todo o material, entre organização, e divisão das seções, embalagens, vinhos e utensílios quebráveis e não quebráveis, resumindo a 2 semanas, para modificação da disposição das estantes e estrados, concluindo a acomodação de todos os produtos presentes no depósito anterior (Quadro 4).

Quadro 4 - Cronograma de implementação da proposta.

	Atividades	Seg	Ter	Qua	Qui	Sex	Sábado	Domingo
Semana 1	Esvaziamento do novo anexo							
	Limpeza geral							
	Folga							
Semana 2	Organização das estantes							
	Transferência do estoque							

9 Considerações finais

O projeto de intervenção é baseado em pesquisas bibliográficas de livros e sites, bem como experiência no dia a dia do trabalho da proponente, tomando como base as melhorias feitas no sistema de gerenciamento, da entrada de mercadorias até o atendimento satisfatório ao cliente interno.

Identificar problemas a serem analisados, e conseqüentemente melhorados, para otimizar os processos diários, a fim de diminuir perdas de produtos por não serem identificados, como também tempo ao tentar achar produtos que já não havia mais no estoque físico, com armazenamento adequado e organizado, realizando um controle do estoque mais eficiente e efetivo.

Para alcance dos objetivos, o primeiro será a mudança para um espaço físico maior, com esse espaço tendo o dobro do anterior, irá melhorar a acomodação dos materiais, podendo ser definido um local fixo para cada produto, para facilitar a visualização. Segundo para otimizar os processos de separação de material em estoque para reposição dos restaurantes, diminuir o tempo de procura, por itens perdidos no estoque ou misturados, a partir da identificação. E para alcançar o terceiro objetivo, realizar a contagem correta do inventário, e não por suposição de quantas embalagens estariam em caixas uma embaixo da outra juntas até o piso.

Conhecer a estrutura física e administrativa da empresa, leva a melhorias no processo de trabalho gerencial. O estabelecimento de protocolos de rotina deve estar em um lugar fixo e de fácil acesso para consultas, para ser aplicado por todos os funcionários na manutenção dos fluxos administrativos.

Com a realização do projeto, e as soluções propostas, com a otimização dos processos, estima-se diminuir o tempo utilizado, em todas as atividades, desde o recebimento dos pedidos, como separação para as demais unidades, também melhorando a disposição e visualização, assim facilitando o controle do estoque.

REFERÊNCIAS

BUTTA, Filipe. Ponto de pedido. **Sac Logística**, 2022. Disponível em: <<https://saclogistica.com.br/ponto-de-pedido/>>. Acesso em: 22/10/2022.

CALATRÓIA, G. O.; LOPES, J. J. A necessidade de treinamento adequado ao funcionário realizada em um correspondente bancário na cidade de Barretos-Sp. **Rev. Ciênc. Empres. UNIPAR**, Umuarama, v. 17, n. 2, p. 269-287, jul./dez. 2016.

Como melhorar a gestão de produtos no varejo. **SEBRAE**, 2017. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-melhorar-a-gestao-de-produtos-no-varejo,40754d4efe960610VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 21/08/22.

DIAS, Marco. **Administração de materiais**. 6. Ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2012.

GARCIA, E. S.; FILHO, V.J.M.F. Cálculo do ponto de pedido baseado em previsões de uma política <q, r> de gestão de estoques. **Pesquisa Operacional**, v.29, n.3, p.605-622, Setembro a Dezembro de 2009.

GASNIER, Daniel Georges. **A dinâmica dos Estoques**. São Paulo, Instituto IMAM, 2002.

GONÇALVES, N. A.; CARVALHO, R. L. **Gerenciamento de estoque na empresa Bitus Restaurante**. 2016. 18 f. Dissertação (Trabalho de conclusão de curso) - Faculdade Doctum João Monlevade, 2016.

POSSARLE, Roberto. **Gestão: Ferramentas da qualidade**. 1. Ed. São Paulo: SENAI SP, 2014.

PREVENÇÃO DE PERDAS: ENTENDA O QUE É PVPS E PEPS. **Maria Maria Soluções**, 2022. Disponível em: <<https://www.mariamariasolucoes.com.br/blog/entenda-o-que-e-pvps-e-peps.html>> Acesso em: 22/10/2022.

VASCONCELOS, Y. L. *et al.* Gestão de estoque em restaurantes: um estudo de caso. GEPROS. **Gestão da Produção, Operações e Sistemas, Bauru**, Ano 8, nº 4, out-dez/2013, p. 111-128

VIVAN, M.E.; BONI, B.R. **Instrumentos para controles internos no recebimento e no armazenamento de alimentos em um restaurante/lanchonete comercial de Florianópolis/SC**. 2017. 24 f. Dissertação (Trabalho de conclusão de curso) - Repositório Universitário da Ânima (RUNA).