

Organizador  
José Francisco Bernardes

# Suprimentos NA GASTRONOMIA

1ª Edição



São José dos Pinhais

BRAZILIAN JOURNALS PUBLICAÇÕES DE PERIÓDICOS E EDITORA

2021





**Organizador**  
**José Francisco Bernardes**



**São José dos Pinhais**  
**2021**

2021 by Brazilian Journals Editora  
Copyright © Brazilian Journals Editora  
Copyright do Texto © 2021 Os Autores  
Copyright da Edição © 2021 Brazilian Journals Editora  
Diagramação: Sabrina Binotti  
Edição de Arte: Sabrina Binotti  
Revisão: Os autores

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores. Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

#### Conselho Editorial:

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Fátima Cibele Soares - Universidade Federal do Pampa, Brasil.  
Prof. Dr. Gilson Silva Filho - Centro Universitário São Camilo, Brasil.  
Prof. Msc. Júlio Nonato Silva Nascimento - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará, Brasil.  
Prof<sup>a</sup>. Msc. Adriana Karin Goelzer Leining - Universidade Federal do Paraná, Brasil.  
Prof. Msc. Ricardo Sérgio da Silva - Universidade Federal de Pernambuco, Brasil.  
Prof. Esp. Haroldo Wilson da Silva - Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Brasil.  
Prof. Dr. Orlando Silvestre Fragata - Universidade Fernando Pessoa, Portugal.  
Prof. Dr. Orlando Ramos do Nascimento Júnior - Universidade Estadual de Alagoas, Brasil.  
Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Angela Maria Pires Caniato - Universidade Estadual de Maringá, Brasil.  
Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Genira Carneiro de Araujo - Universidade do Estado da Bahia, Brasil.  
Prof. Dr. José Arilson de Souza - Universidade Federal de Rondônia, Brasil.  
Prof<sup>a</sup>. Msc. Maria Elena Nascimento de Lima - Universidade do Estado do Pará, Brasil.  
Prof. Caio Henrique Ungarato Fiorese - Universidade Federal do Espírito Santo, Brasil.  
Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Silvana Saionara Gollo - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul, Brasil.  
Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Mariza Ferreira da Silva - Universidade Federal do Paraná, Brasil.  
Prof. Msc. Daniel Molina Botache - Universidad del Tolima, Colômbia.  
Prof. Dr. Armando Carlos de Pina Filho - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Brasil.  
Prof. Dr. Hudson do Vale de Oliveira - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Roraima, Brasil.  
Prof<sup>a</sup>. Msc. Juliana Barbosa de Faria - Universidade Federal do Triângulo Mineiro, Brasil.  
Prof<sup>a</sup>. Esp. Marília Emanuela Ferreira de Jesus - Universidade Federal da Bahia, Brasil.  
Prof. Msc. Jadson Justi - Universidade Federal do Amazonas, Brasil.  
Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Alexandra Ferronato Beatrice - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul, Brasil.  
Prof<sup>a</sup>. Msc. Caroline Gomes Mâcedo - Universidade Federal do Pará, Brasil.  
Prof. Dr. Dilson Henrique Ramos Evangelista - Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará, Brasil.  
Prof. Dr. Edmilson Cesar Bortoletto - Universidade Estadual de Maringá, Brasil.  
Prof. Msc. Raphael Magalhães Hoed - Instituto Federal do Norte de Minas Gerais, Brasil.  
Prof<sup>a</sup>. Msc. Eulália Cristina Costa de Carvalho - Universidade Federal do Maranhão, Brasil.  
Prof. Msc. Fabiano Roberto Santos de Lima - Centro Universitário Geraldo di Biase, Brasil.  
Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Gabrielle de Souza Rocha - Universidade Federal Fluminense, Brasil.  
Prof. Dr. Helder Antônio da Silva, Instituto Federal de Educação do Sudeste de Minas Gerais, Brasil.



Ano 2021

Profª. Esp. Lida Graciela Valenzuela de Brull - Universidad Nacional de Pilar, Paraguai.  
Profª. Drª. Jane Marlei Boeira - Universidade Estadual do Rio Grande do Sul, Brasil.  
Profª. Drª. Carolina de Castro Nadaf Leal - Universidade Estácio de Sá, Brasil.  
Prof. Dr. Carlos Alberto Mendes Moraes - Universidade do Vale do Rio Sino, Brasil.  
Prof. Dr. Richard Silva Martins - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul Rio Grandense, Brasil.  
Profª. Drª. Ana Lídia Tonani Tolfo - Centro Universitário de Rio Preto, Brasil.  
Prof. Dr. André Luís Ribeiro Lacerda - Universidade Federal de Mato Grosso, Brasil.  
Prof. Dr. Wagner Corsino Enedino - Universidade Federal de Mato Grosso, Brasil.  
Profª. Msc. Scheila Daiana Severo Hollveg - Universidade Franciscana, Brasil.  
Prof. Dr. José Alberto Yemal - Universidade Paulista, Brasil.  
Profª. Drª. Adriana Estela Sanjuan Montebello - Universidade Federal de São Carlos, Brasil.  
Profª. Msc. Onofre Vargas Júnior - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano, Brasil.  
Profª. Drª. Rita de Cássia da Silva Oliveira - Universidade Estadual de Ponta Grossa, Brasil.  
Profª. Drª. Leticia Dias Lima Jedlicka - Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará, Brasil.  
Profª. Drª. Joseina Moutinho Tavares - Instituto Federal da Bahia, Brasil  
Prof. Dr. Paulo Henrique de Miranda Montenegro - Universidade Federal da Paraíba, Brasil.  
Prof. Dr. Claudinei de Souza Guimarães - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Brasil.  
Profª. Drª. Christiane Saraiva Ogrodowski - Universidade Federal do Rio Grande, Brasil.  
Profª. Drª. Celeide Pereira - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Brasil.  
Profª. Msc. Alexandra da Rocha Gomes - Centro Universitário Unifacvest, Brasil.  
Profª. Drª. Djanavia Azevêdo da Luz - Universidade Federal do Maranhão, Brasil.  
Prof. Dr. Eduardo Dória Silva - Universidade Federal de Pernambuco, Brasil.  
Profª. Msc. Juliane de Almeida Lira - Faculdade de Itaituba, Brasil.  
Prof. Dr. Luiz Antonio Souza de Araujo - Universidade Federal Fluminense, Brasil.  
Prof. Dr. Rafael de Almeida Schiavon - Universidade Estadual de Maringá, Brasil.  
Profª. Drª. Rejane Marie Barbosa Davim - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil.  
Prof. Msc. Salvador Viana Gomes Junior - Universidade Potiguar, Brasil.  
Prof. Dr. Caio Marcio Barros de Oliveira - Universidade Federal do Maranhão, Brasil.  
Prof. Dr. Cleiseano Emanuel da Silva Paniagua - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás, Brasil.  
Profª. Drª. Ercilia de Stefano - Universidade Federal Fluminense, Brasil.

.

.



Ano 2021

### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

**B522s** Bernardes, José Francisco

Suprimentos na gastronomia / José Francisco Bernardes. São José dos Pinhais: Editora Brazilian Journals, 2021.  
117 p.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui: Bibliografia

ISBN: 978-65-86230-53-6

DOI: 10.35587/brj.ed.0000762

1. Gastronomia – Cadeia de suprimento. 2. Administração de material. I. Bernardes, José Francisco. II. Título.

Brazilian Journals Editora  
São José dos Pinhais – Paraná – Brasil  
[www.brazilianjournals.com.br](http://www.brazilianjournals.com.br)  
[editora@brazilianjournals.com.br](mailto:editora@brazilianjournals.com.br)



Ano 2021

## **ORGANIZADOR**

**José Francisco Bernardes, Dr.**

## **AUTORES**

**Elaine Garcia dos Santos** - Graduada em Ciência Domésticas pela Universidade Federal de Pelotas (1978). Especialista em Vestuário como capacitação da mão de obra Feminina – UFPEL (1980) e Especialista em Habitação – UFPEL (1980). Especialista em Gestão Empresarial – FURG (2001). Especialista em Gestão Integral do Capital Intelectual – FATEC (2010). Mestre em Desenvolvimento Territorial e Sistemas Agroindustriais – UFPEL (2018). Professora Adjunta do Centro de Ciências Sócio-organizacionais – CCSO da UFPEL. Tem experiência docente nos cursos de graduação de Administração, Turismo, Gestão Pública, Processos Gerenciais, e na Pós Graduação Especialização em Gestão Pública e Desenvolvimento Regional e Especialização em MBA em Gestão de Negócios. Atua na área de Administração, com ênfase em Administração Pública, nos temas de pesquisa: Administração Pública e Educação Superior, Modelos Organizacionais e Gestão Pública, Capital Social Organizacional e Terceiro Setor, Estratégias e Inovação empreendedora, Estudo de Gênero e Qualidade de Vida no Trabalho. Atua também em projetos de Ensino e Extensão.

**Coriolano Chaves Borges Filho** - Professor Coriolano é Graduado em Tecnologia da Hotelaria pela Universidade de Caxias do Sul, Mestre em Turismo e Hotelaria pela Universidade do Vale do Itajaí, trabalhou gerenciando restaurantes em hotéis e Flats de padrão internacional em destinos como Bahia, Paraná e São Paulo, proprietário por três anos de um restaurante no município de Jundiá – SP, quando em 2013 em seu retorno para o RS iniciou sua trajetória na docência, atuou como docente em instituições como SENAC, FURG e atualmente é professor Assistente na Universidade Federal de Pelotas – UFPEL ministrando aulas no curso de Tecnologia em Hotelaria.

**Luistela Saraiva de Lucena** - Professora Luistela Saraiva é graduada em licenciatura plena em pedagogia pelo Centro Universitário do Norte - UNINORTE. Possui pós graduação LATO SENSU em Docência Superior pela Universidade Gama Filho e é mestrando em Ciências da Educação pela Universidad de la Integracion de las Américas - UNIDA. É servidora pública concursada exercendo a função de Assessora Pedagógica do departamento de educação especial na Secretaria de Educação do Estado do Amazonas, SEDUC-AM. Foi professora da Educação Infantil nas secretarias de Educação Estadual e Municipal. Foi coordenadora do programa de letramento "Reescrevendo o Futuro", executado pela Universidade do Estado do Amazonas, - UEA em parceria com A secretaria de Estado de Educação do Amazonas. Desenvolveu trabalhos na área de educação ambiental com ênfase ao público infantil com deficiência visual e é atuante em trabalhos voluntários das causas das pessoas com deficiência.

**William Tavares Clauhs** - O autor William é Estudante de Graduação em Gestão Pública pela UFPel.

## **DEDICATÓRIA**

Este livro é dedicado a todos os profissionais que têm zelado pela boa gastronomia e inovado em seus processos em todos os lugares do mundo.

## **AGRADECIMENTOS**

À minha querida família e companheiros de lutas intermináveis, que de forma elegante colaboraram e aplaudem as conquistas acadêmicas e profissionais.

Aos meus demais colegas pelo apoio, paciência e colaboração agradecendo a atenção.



## APRESENTAÇÃO

Este livro surgiu de uma necessidade que observei no mercado desde que iniciei meus trabalhos em Administração de recursos materiais e cadeia de suprimentos, principalmente na área de Gastronomia, desde o ano de 1981. Época em que os procedimentos administrativos já acusavam necessidades de melhoria. A gestão do controle da cadeia de suprimentos nas organizações, apesar do volume de recursos financeiros investidos na aquisição de suprimentos para fornecimento de serviços ou nos projetos e pesquisas, infelizmente era tratada como um serviço meio. As inovações nos setores em que se subdivide a gastronomia acontecem lentamente e identifica-se pouca literatura a respeito da temática.

Passados os anos, o motivo de continuar a ideia desse livro foi que a literatura pouco acrescentou e por perceber que detalhes técnicos poderiam ajudar aos gestores no desenvolvimento de estratégias e outras políticas de controle da cadeia de suprimentos em suas organizações da cadeia gastronômica.

Nesse livro procura-se apresentar, de forma direta e prática, conceitos e definições a respeito do tema suprimentos na gastronomia. O papel da gestão e do controle da cadeia de suprimento na gastronomia nas organizações e o porquê é importante. Relaciona-se o que se chama de protocolos de uma linguagem utilizada pelos gestores nos setores gastronômicos em que se vivenciou ou se trabalhou em sala de aula e que se entende ser uniforme dentre os demais colegas dos setores gastronômicos e da gastronomia. Comenta-se sobre os processos que envolvem a cadeia de suprimentos da gastronomia em seu âmbito geral. Também são relacionadas rotinas executadas por um setor da gastronomia. Contextualizo aspectos importantes da prática de gestão dessa cadeia de suprimento.

São vários tópicos que podem ajudar no debate e na tomada de decisões neste tipo de organização. Outras temáticas são inseridas no contexto da gestão da cadeia de suprimento na gastronomia nas organizações, como também se utiliza da multidisciplinaridade das ciências para se desenvolver.

Como exemplo disso pode-se destacar as tecnologias da informação e da comunicação que deveriam ser utilizadas para o controle da cadeia de suprimento e deixá-la totalmente integrado com as ações organizacionais. Norteia-se também sobre a gestão do conhecimento, considerando que os setores da gastronomia são locais intensivos de conhecimento e como uma ciência que dissemina as novas práticas de gestão e troca de experiências. Comenta-se sobre as ferramentas inteligentes voltadas para a prática da gestão da cadeia de suprimento na gastronomia, quando se percebe a dificuldade dos gestores em planejamento de suas compras e outros suprimentos do seu negócio.

No demais, identificou-se lições aprendidas e tendências de prática da gastronomia que podem servir de exemplo para todos os tipos de organizações.

Espera-se que essa publicação agregue valores ou contribua para um debate contínuo sobre a gestão da cadeia de suprimento na gastronomia, principalmente no controle de seus suprimentos e controle de suas compras e a boa aplicação de seus recursos financeiros e para as inovações necessárias e que outras ideias e sugestões de melhorar a gestão possam aparecer.

## **LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS**

ABAM - Associação Brasileira de Materiais

ABMM - Associação Brasileira de Movimentação de Materiais

ADRH – Administração de Recursos Humanos

A la carte - Diz-se do serviço oferecido em restaurantes em que o cliente dispõe de uma lista de pratos e respectivos preços

ANVISA - Agência Nacional de Vigilância Sanitária

ARH – Administração de Recursos Humanos

CD – Centro de distribuição

CDU - Comitê de Distribuição Urbana

CEMAT - Comissão de Embalagem, Movimentação, Armazenagem e Transporte

CEO - Diretor Executivo

CGT – Central Geral dos Trabalhadores

CLT - Consolidação das Leis do Trabalho

CMV – Custo da mercadoria vendida

CPP - Comitê Permanente de Paletização

CUT – Central Única dos Trabalhadores

E-Book – Livro eletrônico

EDI - Intercâmbio Eletrônico de Dados

ERP - Sistema Integrado de Gestão Empresarial

ETF's – Fundos Negociados em Bolsas

EXCEL – É o editor de planilhas eletrônicas do Pacote Office da Microsoft

FC – Frequência cardíaca

G – Grama

GCS - Gestão da Cadeia de Suprimentos

GM – General Motors

GPD - Grupo de Estudo de Paleta de Distribuição

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IMAM - Instituto de Movimentação e Armazenagem de Materiais

Kg – Quilograma

LNT – Levantamento de necessidade de treinamento

ML – Miligrama

MP – Matéria prima

NF – Nota Fiscal

OBS – Observação

PCP - Planejamento e Controle da Produção

PBR - Palete Padrão Brasileiro

Pull – Puxado

Push – Empurrado

QD – Qualidade desempenhada

QE – Qualidade entregue

QP – Qualidade percebida

RDC - Resolução de Diretoria Colegiada

RFID – Identificação por rádio frequência

RH – Recursos humanos

Self-service - Diz-se do sistema em que o cliente efetua o serviço que, normalmente, é feito por um funcionário: restaurante

SCM - Supply chain management – Gestão da Cadeia de Suprimento

SENAC – Serviço Nacional do Comércio

SENAI – Serviço Nacional da Indústria

TACO - Tabela Brasileira de Composição de Alimentos

Turn-over – Renovação – Entrada e saída de pessoas

## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO 01</b> .....	<b>1</b>
<b>CONCEITOS DE ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO</b>	
<b>CAPÍTULO 02</b> .....	<b>8</b>
<b>EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA LOGÍSTICA E DA CADEIA DE SUPRIMENTO</b>	
<b>CAPÍTULO 03</b> .....	<b>14</b>
<b>FATORES-CHAVE E OBSTÁCULOS DA CADEIA DE SUPRIMENTO</b>	
<b>CAPÍTULO 04</b> .....	<b>17</b>
<b>O EMPREENDEDOR – INICIANDO SEU NEGÓCIO</b>	
<b>CAPÍTULO 05</b> .....	<b>24</b>
<b>DIVULGAÇÃO PARA BARES E RESTAURANTES</b>	
<b>CAPÍTULO 06</b> .....	<b>27</b>
<b>RECRUTAMENTO E SELEÇÃO, TREINAMENTO E AVALIAÇÃO DE PESSOAL</b>	
<b>CAPÍTULO 07</b> .....	<b>39</b>
<b>PLANEJAMENTO DE CARDÁPIO</b>	
<b>CAPÍTULO 08</b> .....	<b>47</b>
<b>LOGÍSTICA DE SUPRIMENTO, MOVIMENTAÇÃO E CONTROLE DOS MATERIAIS</b>	
<b>CAPÍTULO 09</b> .....	<b>54</b>
<b>CÁLCULO DE RENDIMENTOS DE PREPARAÇÕES E DE ALIMENTOS</b>	
<b>CAPÍTULO 10</b> .....	<b>62</b>
<b>AUDITORIAS NOS BARES E RESTAURANTES</b>	
<b>CAPÍTULO 11</b> .....	<b>65</b>
<b>FUNDAMENTOS DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS</b>	
<b>CAPÍTULO 12</b> .....	<b>71</b>
<b>ORGANIZAÇÕES QUE COMPÕEM O PROCESSO DA CADEIA DE ABASTECIMENTO</b>	
<b>CAPÍTULO 13</b> .....	<b>74</b>
<b>NECESSIDADE DE PREVISÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTO</b>	
<b>CAPÍTULO 14</b> .....	<b>82</b>
<b>COMPREENDENDO A CADEIA DE SUPRIMENTOS</b>	
<b>CAPÍTULO 15</b> .....	<b>88</b>
<b>INTRODUÇÃO A LOGÍSTICA NA CADEIA DE SUPRIMENTOS</b>	
<b>CAPÍTULO 16</b> .....	<b>95</b>
<b>LOGÍSTICA DE SUPRIMENTOS</b>	



<b>CAPÍTULO 17 .....</b>	<b>100</b>
<b>QUALIDADE NA GESTÃO DE SUPRIMENTOS</b>	
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>102</b>
<b>SOBRE O ORGANIZADOR.....</b>	<b>104</b>

## CAPÍTULO 01

# CONCEITOS DE ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO

### **José Francisco Bernardes, Dr.**

Nível de estudo: Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento

Instituição: Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

Endereço: Rua Padre Paulo Bratti, 78, – Casa - CEP 88.040-070 - Bairro Pantanal, Florianópolis – SC, Brasil

Telefone: +55 (48) 99962-0548

E-mail: contato@jfbarnardes.com.br

### **Elaine Garcia dos Santos, Msc.**

Nível de estudo: Mestrado em Desenvolvimento Territorial e Sistemas Agroindustriais – DTSA.

Instituição: Universidade Federal de Pelotas CCSO - UFPEL

Endereço: Rua XV de novembro, 507 - Centro, Pelotas– RS, Brasil

E-mail: elainezitzke@gmail.com

### **Coriolano Chaves Borges Filho, Msc.**

Nível de estudo: Mestre em Turismo e Hotelaria

Instituição: Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI)

Endereço: Rua Elgar Carlos Hadler, 814 – Bairro Umuharama, Pelotas – RS, Brasil

E-mail: coriolanoufpel19@gmail.com

### **William Tavares Clauhs, Bel.**

Nível de estudo: Graduando no Curso Tecnólogo em Gestão Pública

Instituição: Universidade federal de Pelotas (UFPEL)

Endereço: Rua açores 1723, Três Vendas, Pelotas – RS, Brasil

E-mail: williamclauhs@yahoo.com

Sobre a Administração e gerenciamento, é quando os profissionais devem estar aptos a tomar iniciativas, fazer o gerenciamento e administração tanto da força de trabalho, dos recursos físicos e materiais e de informação, da mesma forma que devem estar aptos a serem empreendedores, gestores, empregadores ou lideranças em equipes de instituições de restauração.

Já quanto a Educação permanente, é quando os profissionais devem ser capazes de aprender continuamente, tanto na sua formação, quanto na sua prática. Desta forma, os profissionais de gastronomia devem ter responsabilidade e compromisso com a sua educação e o treinamento das próximas gerações, devem

proporcionar condições para que haja benefício mútuo entre os profissionais de hoje e os do futuro, devem estimular e desenvolver a mobilidade acadêmico-profissional e a cooperação através de redes nacionais e internacionais.

Para Katz e Kahn (1975, p. 31): “A organização é um dispositivo social para cumprir, eficientemente, por intermédio do grupo, alguma finalidade declarada”.

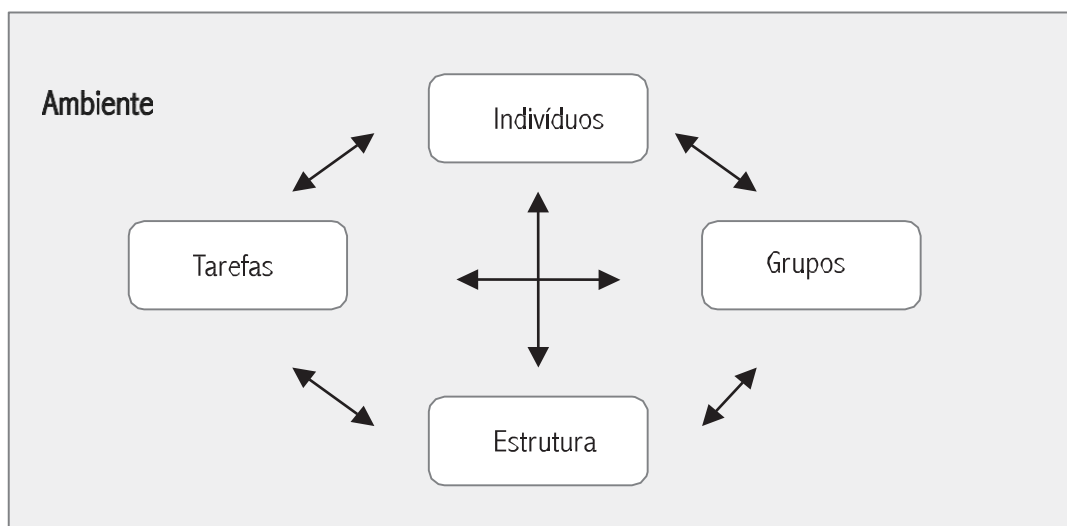
“Abrange a determinação das tarefas que serão realizadas, quem irá executá-las, como agrupá-las, quem se reportará a quem e quem tomará as decisões” (ROBBINS, 2002, p. 33), visando ao alcance dos objetivos e resultados estabelecidos de forma eficiente. (STONER; FREEMAN, 1999). Esses cinco elementos, segundo Ferreira et al. (1998), devem estar inter-relacionados e interdependentes para que a organização possa atingir seus resultados. As **tarefas** constituem o trabalho a ser realizado para o alcance dos objetivos.

Os **indivíduos** variam em termos de capacidades, conhecimentos e aptidões, história de vida, atitudes e comportamentos. Os **grupos** são formados por duas ou mais pessoas, em interação.

A **estrutura** é a disposição e coordenação dos meios para alcançar os fins.

O **ambiente** representa o contexto maior onde a organização funciona, proporcionando oportunidades e restrições ao funcionamento da organização.

**Figura 01:** Elementos do conceito de organização:



**Fonte:** Adaptado de Caravantes, Panno e Kloeckner, 2005

## 1. QUAIS AS CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO COMO SISTEMA SOCIAL?

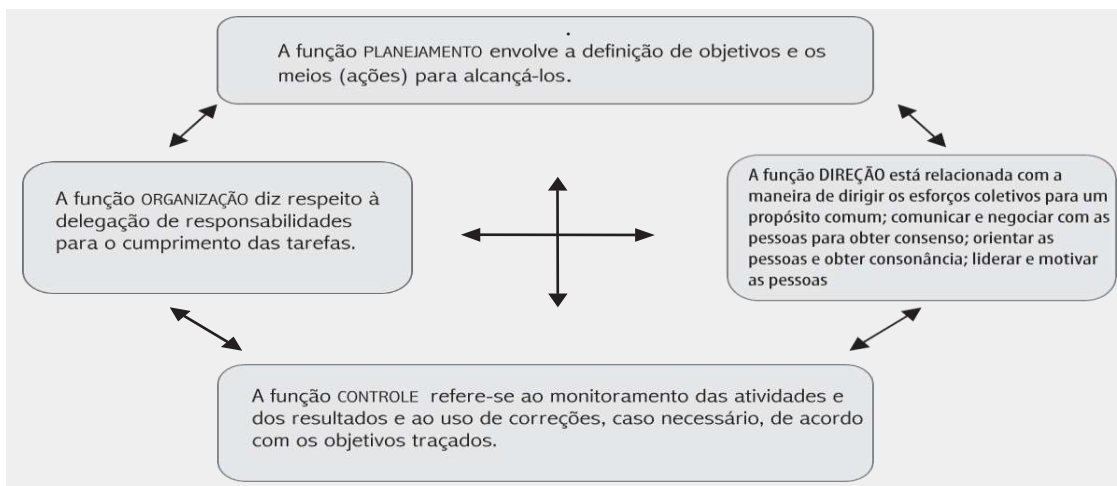
Possuem estruturas de manutenção, de produção e de suporte de produção. Têm um padrão elaborado e formal, no qual a divisão de trabalho resulta em uma especialidade funcional de papéis. Existe uma clara estrutura de autoridade, que reflete o modo pelo qual são exercidos o controle e a função gerencial. São orientadas por seu *feedback* ou pelo conhecimento sobre suas próprias operações e o caráter mutável de seu meio ambiente. Há uma formulação explícita de ideologia, a fim de prover o sistema com normas que fortificam a estrutura de autoridade. (KATZ; KAHN, 1975, p. 65).

As organizações como sistemas sociais possuem alguns objetivos naturais, tais como proporcionar ou aumentar: A satisfação das necessidades de bens e serviços da sociedade. O emprego produtivo para todos os fatores de produção – redução de custos versus melhoria de resultados. O bem-estar da sociedade. O retorno justo aos fatores de entrada – salários justos aos empregados, retorno para o capital investido, remuneração adequada para os fornecedores de recursos. Um clima em que as pessoas possam satisfazer diversas necessidades humanas.

### 1.1 O QUE É ADMINISTRAÇÃO?

A Administração é “a arte de fazer as coisas através das pessoas”. Você pode entender a Administração como o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o trabalho dos membros da organização para alcançar todos os objetivos previamente estabelecidos.

Figura 02: As funções administrativas:



Fonte: Adaptado de Caravantes, Panno e Kloeckner, 2005



Os papéis interpessoais dizem respeito a Atenção à saúde do comensal e higiene e segurança dos alimentos: os profissionais, dentro de seu âmbito profissional, devem estar aptos a desenvolver ações de prevenção, proteção, inclusive de reabilitação da saúde em hospitais, tanto em nível individual quanto coletivo.

Cada profissional deve assegurar que sua prática seja realizada de forma integrada e contínua sendo capaz de pensar criticamente, de analisar os problemas da gestão e sustentabilidade do negócio gastronômico e de procurar soluções para os mesmos.

Os profissionais devem realizar seus serviços dentro dos mais altos padrões de qualidade e dos princípios da ética, tendo em conta que a responsabilidade não se encerra com o oferecimento do alimento produzido, mas sim, com a oferta de preparações tanto em nível individual como coletivo, seguras, isentas de perigos biológicos, físicos e químicos que não comprometam a saúde e dentro dos princípios prescritos pelas ciências da nutrição.

## **2. PAPÉIS DE PROCESSAMENTO DE INFORMAÇÃO**

**Papéis de decisão** - Tomada de decisões: o trabalho dos profissionais de gastronomia deve estar fundamentado na capacidade de tomar decisões visando o uso apropriado, eficácia e custo-efetividade, da força de trabalho, uso de alimentos, de equipamentos, de procedimentos e de práticas. Para este fim, os mesmos devem possuir competências e habilidades para avaliar, sistematizar e decidir as condutas mais adequadas, baseadas em evidências científicas.

Os papéis interpessoais: Símbolo, Líder e Elemento de Ligação.

Os papéis de processamento de informação: Coletor e Disseminador.

**Porta-Voz - Comunicação:** os profissionais de gastronomia devem ser acessíveis e devem manter a confidencialidade das informações, na interação com outros profissionais e o público em geral. A comunicação envolve comunicação verbal, não-verbal e habilidades de escrita e leitura; o domínio preferencialmente, de uma língua estrangeira e de tecnologias de comunicação e informação;

Os papéis de decisão: Empreendedor, Solucionador de Problemas, Alocador de Recursos e Negociador. Conflitos entre os objetivos organizacionais e os objetivos individuais. A interdependência entre as necessidades do indivíduo e as da

organização é imensa: a vida e os objetivos de ambos estão inseparavelmente entrelaçados.

### 3. AS TÉCNICAS DE ADMINISTRAÇÃO

A Administração por objetivos ou por resultados, como o próprio nome já diz, desloca a preocupação dos meios (eficiência) para os resultados da empresa, ou seja, para a eficácia da organização. É uma técnica de direção de esforços por meio do planejamento e controle administrativo, fundamentada no princípio de que, para atingir resultados, a organização precisa, antes, definir em que negócio está atuando e aonde pretende chegar.

O desenvolvimento organizacional é uma resposta da organização às mudanças. É um esforço organizacional destinado a mudar atitudes, valores, comportamentos e a estrutura da organização, de tal maneira que essa possa se adaptar melhor às novas conjunturas, mercados, tecnologias, problemas e desafios que estão surgindo em uma crescente progressão.

### 4. OS DESAFIOS DA ADMINISTRAÇÃO NO SÉCULO XXI

A globalização e a competitividade mundial. Perceber as oportunidades e ameaças nos negócios. Entender as mudanças tecnológicas e as informações. Organizações virtuais. Conhecer outras técnicas de gerenciamento com a terceirização e outras parcerias.

A evolução tecnológica determinando a evolução da indústria e da sociedade.

Figura 03: Evolução tecnológica.

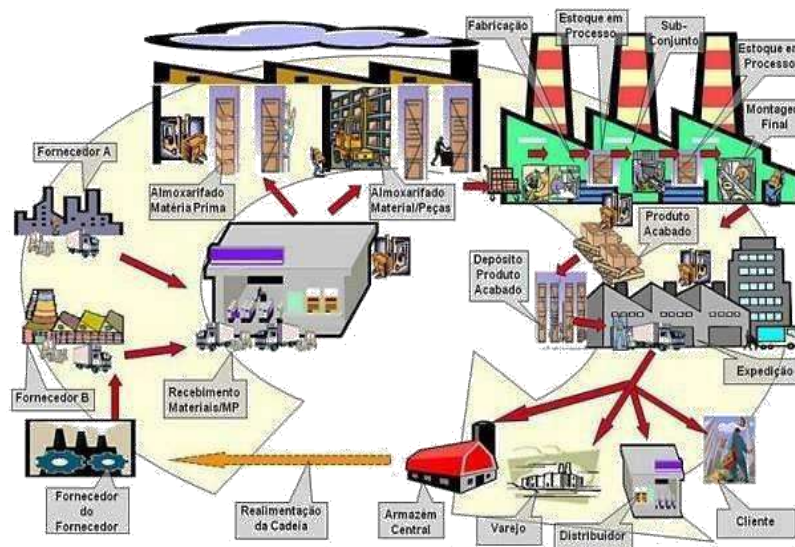


Fonte: Adaptado de Caravantes, Panno e Kloeckner, 2005

Ao longo do curso, o egresso observou e aprendeu conhecimentos básicos, técnicos, profissionais e complementares, fundamentados na construção e articulação entre a teoria e a prática, buscando uma postura pró-ativa ao processo de tomada de decisões no âmbito das organizações públicas e privadas para realizar atividades tais como:

- Manipular e garantir a qualidade de insumos manipulados utilizando as Boas Práticas de Manipulação de Alimentos;
- Exercer sua profissão de forma articulada com os segmentos da sociedade, contribuindo para a que atividade seja fomentadora de empregos;
- Analisar e interpretar receituários e técnicas e processos de produção de alimentos;
- Conhecer os mecanismos de controle de distribuição de alimentos dentro dos Centros de distribuição de alimentos regionais;
- Administrar e responder tecnicamente pelas funções especializadas em instituições coletivas incluindo as hospitalares;
- Conhecer e analisar criticamente o funcionamento de restaurantes coletivos e institucionais e comerciais em todos as tipologias encontradas no mercado;
- Estimular a integração com equipe multidisciplinar, observando atitudes e os valores éticos, para resolução de problemas no campo da alimentação.

**Figura 04:** Gestão da Cadeia de Suprimentos



Fonte: Ching, 2006

Esses foram alguns conceitos para conhecimento de como se desenvolve a Administração e a Gestão nas organizações. No próximo tópico comenta-se sobre a evolução da logística dos materiais e desta nossa cadeia de suprimento existentes nos dias de hoje.



## CAPÍTULO 02

# EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA LOGÍSTICA E DA CADEIA DE SUPRIMENTO

### **José Francisco Bernardes, Dr.**

Nível de estudo: Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento

Instituição: Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

Endereço: Rua Padre Paulo Bratti, 78, – Casa - CEP 88.040-070 - Bairro Pantanal, Florianópolis – SC, Brasil

Telefone: +55 (48) 99962-0548

E-mail: contato@jfbernardes.com.br

### **Elaine Garcia dos Santos, Msc.**

Nível de estudo: Mestrado em Desenvolvimento Territorial e Sistemas Agroindustriais – DTSA.

Instituição: Universidade Federal de Pelotas CCSO - UFPEL

Endereço: Rua XV de novembro, 507 - Centro, Pelotas– RS, Brasil

E-mail: elainezitzke@gmail.com

### **Coriolano Chaves Borges Filho, Msc.**

Nível de estudo: Mestre em Turismo e Hotelaria

Instituição: Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI)

Endereço: Rua Elgar Carlos Hadler, 814 – Bairro Umuharama, Pelotas – RS, Brasil

E-mail: coriolanoufpel19@gmail.com

### **William Tavares Clauhs, Bel.**

Nível de estudo: Graduando no Curso Tecnólogo em Gestão Pública

Instituição: Universidade federal de Pelotas (UFPEL)

Endereço: Rua açores 1723, Três Vendas, Pelotas – RS, Brasil

E-mail: williamclauhs@yahoo.com

A **Logística** nasceu com a própria evolução da humanidade. Nos primórdios dos tempos, o homem era um ser que somente caçava e coletava frutos para consumo próprio, portanto ele comia seu alimento no local onde foi conseguido. Com o tempo, o homem foi se socializando e criando a necessidade de estocar alimentos para uma família ou clã. Com isso surge as primeiras atividades Logísticas.

Do Egito antigo a Bíblia nos conta (Gênese, cap. 41) que José, foi aos trinta anos, um dos primeiros homens a operar um processo de estocagem e distribuição. Interpretando os sonhos do faraó do Egito como sendo **sete anos de abundância e sete anos de fome**, e obtendo sua aprovação, José elaborou um sofisticado sistema de coleta e **estocagem de um quinto de todo alimento produzido** anualmente nos

anos de abundância, o que permitiu transpor os sete anos de fome seguinte. Trazendo este exemplo para os dias atuais, podemos constatar que, a armazenagem de materiais não agrega valor ao produto, pelo contrário até, eleva seu custo.

Com o aprimoramento das técnicas de cultivo, o homem passou a aumentar a necessidade de administrar melhor suas sobras. Assim, houve a época em que era necessário construir os armazéns de grãos, criar animais, levar as sobras para a feira, etc. Com isso, a Logística passou a ganhar importância relevante para os agricultores da época.

## **1. DA ANTIGUIDADE AOS NOSSOS DIAS**

Carnes, Peixes, Grãos, Farinha, Bebidas, Água, etc. Características desse tipo Armazenagem e Controle: Caixas e Sacos. Pequenas quantidades para o consumo e troca.

Banha armazenada em latas. Carne em composta com banha de porco. Frutas dentro da cachoeira. Feijão depois de secar no sol, era colocado dentro de tonéis com óleo de cozinha. Carne era no sol – Charque. Farinha de mandioca em latas. Café era seco no sol e armazenado em caixas. Bebidas eram colocadas em água correntes para refrescar. Água obtida em poços artesianos. Peixes escalados e secava em cordas no fogão a lenha.

### **1.1 MEADOS DE 1812**

Os soldados de Napoleão Bonaparte marcharam em direção ao interior da Rússia, para iniciar uma campanha que terminou em fracasso para o grande conquistador francês. Quanto mais as tropas francesas avançavam, mais difícil era abastecer as frentes com alimentos e munição, devido a distância e o rigor do inverno do leste europeu.

A cadeia de suprimento do inimigo foi arrasada e o império de Napoleão começou a ruir.

### **1.2 PERÍODO ANTERIOR A 1950**

Neste período as atividades logísticas estavam divididas entre os demais departamentos. O departamento de produção gerencia os transportes, o Comercial e/ou Financeiro se responsabilizavam pelos estoques e os processamentos de pedidos.

Na II Guerra Mundial alguns conceitos surgiram. Em 1945, algumas empresas já haviam colocado transportes e armazenamento de produtos acabados sob responsabilidade de um único gerente. A área que estava crescendo em importância era a de administração de marketing, especificando a área comercial (vendas). O clima era vender e produzir, os lucros eram altos e havia ineficiência na distribuição de produtos, ao qual eram tolerados. Fonte: Ching (2006, p. 20).

### 1.3 PERÍODO ENTRE 1950 – 1975

O período entre o início dos anos 50 até a década de 70 representa a época de decolagem para a teoria e a prática logística.

As empresas abandonaram a teoria do foco no produto, para a teoria do foco no cliente graças ao surgimento do Marketing. Porém nesta época a distribuição física era muitas vezes subestimada e colocada de lado como algo de pouca importância. Fonte: Pozo (2002, p. 16); Ching (2006, p. 22).

### 1.4 PERÍODO APÓS 1970

Houve crescimento do uso da Logística, as empresas começaram a se beneficiarem delas como forma de se tornarem mais competitivas. Os princípios básicos se estabeleceram e a aceitação do campo transcorria vagarosamente, pois as empresas estavam mais interessadas na geração de lucros. A competição mundial começou a crescer e o comércio internacional era uma evidência forte.

Porém, foi na área militar que a Logística alcançou seu maior crescimento, através das grandes campanhas principalmente na Europa. Na época, como as batalhas eram numerosas, a necessidade de se levar suprimentos para as tropas eram grandes. Nenhuma tática militar poderia deixar de fora os aspectos logísticos.

No campo empresarial, a Logística foi uma das bases da revolução industrial, pois a necessidade de novos produtos sendo uma constante e novas empresas surgindo, a distribuição de produtos e no surgimento de mercados afastados da empresa tiveram soluções através da logística.

Meio de transporte: Carro de mão. Carro de Boi. Animais como camelo, cavalo, entre outros. Canoas, Barcos e Navios. Carro. Caminhão. Carreta. Trem.

Até a década de 40 o mundo empresarial era caracterizado por: Alta produção; Baixa capacidade de distribuição; Despreocupação com custos; Inexistência do conceito de logística empresarial. Disponível em: <http://www.portaldoadministracao.org/2007/05/evolucao-historica-da-logistica-empresarial/>

De 1950 a 1965 surge o conceito de logística empresarial, motivado por: Uma nova atitude do consumidor; Pelo desenvolvimento da análise de custo total; Pelo início da preocupação com os serviços ao cliente e de maior atenção com os canais de distribuição. Disponível em:

<http://www.portaldaadministracao.org/2007/05/evolucao-historica-da-logistica-empresarial/>

A evolução da logística empresarial tem início a partir de 1980, com as demandas decorrentes da globalização, alteração estrutural da economia mundial e desenvolvimento tecnológico, tendo como consequência a segmentação da logística empresarial em três grandes áreas: Administração, Movimentação e Distribuição física de materiais. Disponível em:

<http://www.portaldaadministracao.org/2007/05/evolucao-historica-da-logistica-empresarial/>.

- Os problemas de infraestrutura do país levam os distribuidores a traçarem estratégias para otimizar processos e conferir eficiência no abastecimento de mercado.

- Em um mercado altamente mutante é preciso planejar bem a compra para diminuir o tempo que os produtos ficam em estoque.

- A logística precisa conversar com todas as áreas da empresa para gerar a demanda no momento certo.

**Administração de materiais:** que é o conjunto de operações associadas ao fluxo de materiais e informações, desde a fonte de matéria-prima até a entrada na fábrica; em resumo é “disponibilizar para produção”; sendo que participam desta área os setores de: Suprimentos, Transportes, Armazenagem e Planejamento e Controle de Estoques. Disponível em:

<http://www.portaldaadministracao.org/2007/05/evolucao-historica-da-logistica-empresarial/>

**Movimentação de materiais:** transporte eficiente de produtos acabados do final de linha de produção até o consumidor; sendo que fazem parte o PCP (Planejamento e Controle da Produção), Estocagem em processo e Embalagem. Disponível em: <http://www.portaldaadministracao.org/2007/05/evolucao-historica-da-logistica-empresarial/>

**Distribuição física:** que é o conjunto de operações associadas à transferência dos bens objeto de uma transação desde o local de sua produção até



o local designado no destino e no fluxo de informação associado, devendo garantir que os bens cheguem ao destino em boas condições comerciais, oportunamente e a preços competitivos; em resumo é “tirar da produção e fazer chegar ao cliente”. Participam os setores de Planejamento dos Recursos da Distribuição, Armazenagem, Transportes e Processamento de Pedido. Disponível em: <http://www.portaldoadministracao.org/2007/05/evolucao-historica-da-logistica-empresarial/>

## **2. O COMÉRCIO MODERNO E A LOGÍSTICA**

Armazéns gerais; Comercialização por catálogos; Especialização do varejo; O surgimento do supermercado (pequenas vendas, empórios, açougues e padarias); Os Shopping Centers e as Lojas de descontos; Varejo em loja; Varejo por máquinas; Varejo a domicílio. Fonte: Novaes (2004, p. 01-09).

### **2.1 CONTRIBUIÇÕES PARA A LOGÍSTICA**

#### **2.1.1 DÉCADA DE 70**

- Fundação da Associação Brasileira de Movimentação de Materiais – ABMM;
- Criação da Associação Brasileira de Materiais - ABAM, no Vale do Paraíba;
- Criação do Primeiro Curso de Embalagem no Instituto Mauá de Tecnologia;
- Fundação do Instituto de Movimentação e Armazenagem de Materiais – IMAM.

(Fonte: <http://www.vantine.com.br/logistica.asp?chamada=contribuicao>)

#### **2.1.2 DÉCADA DE 80**

- Criação do Grupo de Logística da Associação brasileira de Supermercados – ABRAS;
- Criação da Comissão de Embalagem, Movimentação, Armazenagem e Transporte - CEMAT no Ministério da Indústria e Comércio;
- Lançamento da 1ª Edição do Livro "Embalagem e Transporte de Papelão Ondulado e Movimentação de Materiais, em co-autoria com Ronildo Paulo Peroti de Oliveira e Antônio Carlos Farlanga";
- Criação e Presidência do Grupo de Estudo de Paletes de Distribuição – GPD;
- Criação e Presidência do Comitê de Distribuição Urbana – CDU.

Fonte: <http://www.vantine.com.br/logistica.asp?chamada=contribuicao>.

### 2.1.3 DÉCADA DE 80

- Lançamento do Vídeo de Logística Integrada.
- Organização da Primeira Missão de Estudos de Logística na Europa, atualmente denominada INTERLOG - EUR
- Organização da Primeira Missão de Estudos de Logística nos Estados Unidos, atualmente denominada INTERLOG - USA
- Organização da LOGISTECH Brasil: 1ª Mega Evento de Logística
- Fundação da Associação Brasileira de Logística - ASLOG, sendo o Associado nº 1 e seu 1º Presidente.

Fonte: <http://www.vantine.com.br/logistica.asp?chamada=contribuicao>.

### 2.1.4 DÉCADA DE 80

- Implantação do Palete Padrão Brasileiro - PBR, Criação e Presidência do Comitê Permanente de Paletização – CPP;
- Criação da carroceria SIDER.

Fonte: <http://www.vantine.com.br/logistica.asp?chamada=contribuicao>.

### 2.1.5 DÉCADA DE 90

- Criação do Grupo de Benchmarking em Logística, em conjunto com a Xerox do Brasil, sendo o seu coordenador até 1998;
- Criação em conjunto com a Companhia de Engenharia e Tráfego - CET, do Veículo Urbano de Carga – VUC;
- Lançamento do LOGISPOINT - O Clube dos Profissionais de Logística;
- Lançamento da Primeira Revista de Logística do Brasil - Logística Moderna;
- Lançamento da Versão em Português do livro "Strategic Logistics Management" com o título ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA DA LOGÍSTICA, em co-autoria com os autores originais Douglas Lambert, Ph.D e James Stock, Ph.D.

Fonte: <http://www.vantine.com.br/logistica.asp?chamada=contribuicao>.

Essa foi a evolução da logística nos cenários organizacionais. No próximo tópico comenta-se sobre os fatores-chave de desempenho da cadeia de suprimento. São pontos importantes para a tomada de decisão.

## CAPÍTULO 03

# FATORES-CHAVE E OBSTÁCULOS DA CADEIA DE SUPRIMENTO

### **José Francisco Bernardes, Dr.**

Nível de estudo: Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento

Instituição: Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

Endereço: Rua Padre Paulo Bratti, 78, – Casa - CEP 88.040-070 - Bairro Pantanal, Florianópolis – SC, Brasil

Telefone: +55 (48) 99962-0548

E-mail: contato@jfbarnardes.com.br

### **Elaine Garcia dos Santos, Msc.**

Nível de estudo: Mestrado em Desenvolvimento Territorial e Sistemas Agroindustriais – DTSA.

Instituição: Universidade Federal de Pelotas CCSO - UFPEL

Endereço: Rua XV de novembro, 507 - Centro, Pelotas– RS, Brasil

E-mail: elainezitzke@gmail.com

### **Coriolano Chaves Borges Filho, Msc.**

Nível de estudo: Mestre em Turismo e Hotelaria

Instituição: Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI)

Endereço: Rua Elgar Carlos Hadler, 814 – Bairro Umuharama, Pelotas – RS, Brasil

E-mail: coriolanoufpel19@gmail.co

### **William Tavares Clauhs, Bel.**

Nível de estudo: Graduando no Curso Tecnólogo em Gestão Pública

Instituição: Universidade federal de Pelotas (UFPEL)

Endereço: Rua açores 1723, Três Vendas, Pelotas – RS, Brasil

E-mail: williamclauhs@yahoo.com

Para entendermos como uma empresa pode melhorar o desempenho de sua cadeia de suprimento em termos de responsividade e eficiência, devemos examinar os quatro fatores-chave de desempenho da cadeia: Estoque; Transporte; Instalações; e Informação.

1. O estoque e a matéria-prima, os produtos em processamento e os produtos acabados dentro de uma cadeia de suprimento.

É um importante fator-chave da cadeia de suprimento porque as mudanças em suas políticas podem alterar drasticamente a eficiência e a responsividade da cadeia.

2. Transporte significa movimento de estoque de um ponto a outro na cadeia de suprimento.

O transporte pode ser feito a partir de várias combinações de meios e rotas, cada uma com características particulares de desempenho. As escolhas sobre o transporte exercem um forte impacto na responsividade e na eficiência da cadeia de suprimento.

3. Instalações são os locais na rede da cadeia de suprimento onde o estoque é armazenado, montado ou fabricado.

Os dois tipos de instalações principais são os locais de produção e os locais de armazenamento. Qualquer que seja a função da instalação, as decisões a respeito da localização, capacidade e flexibilidade das instalações influenciam significativamente o desempenho da cadeia de suprimento.

4. Informação consiste em dados ou análises a respeito de estoque, transporte, instalações e clientes, que fazem parte da cadeia de suprimento.

A informação é potencialmente o maior fator-chave de desempenho da cadeia de suprimento, pois afeta diretamente cada um dos demais fatores-chave. A informação propicia ao gerenciamento a oportunidade de tornar as cadeias de suprimento mais responsivas e eficientes.

## **1. OBSTÁCULO PARA ALCANÇAR O ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DA CADEIA DE SUPRIMENTO**

Aumento na variedade de produtos. Atualmente, a proliferação de produtos é desenfreada.

### **1.1 REDUÇÃO DOS CICLOS DE VIDA DO PRODUTO**

Além do constante aumento na variedade de tipos de produtos, o ciclo de vida dos produtos vem encolhendo.

### **1.2 CLIENTES CADA VEZ MAIS EXIGENTES**

As empresas podem claramente perceber como as exigências dos clientes aumentaram considerando-se *lead times*, *custos* e *desempenho dos produtos*. *Muitas empresas costumavam* aumentar os preços periodicamente — não devido a um aumento das exigências ou devido a outro fator, mas simplesmente porque aumentar os preços era o modo de se fazer negócios.

Hoje em dia, escutam-se exaustivamente casos de empresas que não conseguem forçar um aumento de preço *sequer sem, com isso, perder participação no mercado*. *Os clientes de hoje* estão exigindo um atendimento mais rápido, melhor

qualidade e produtos com melhor desempenho, pelo mesmo preço que pagavam anos atrás.

### **1.3 FRAGMENTAÇÃO DA PROPRIEDADE NA CADEIA DE SUPRIMENTO**

Durante as últimas décadas, a maioria das empresas se tornou menos integrada verticalmente.

Como as empresas delegaram funções menos centrais, foram capazes de aproveitar as capacidades dos fornecedores e dos clientes que elas mesmas não possuíam. No entanto, essa nova estrutura de propriedade também dificultou o gerenciamento da cadeia de suprimento.

A cadeia, agora desmembrada em diversos donos, cada um com suas próprias políticas e interesses, e coordenada com mais dificuldade.

## **2. GLOBALIZAÇÃO**

Nas últimas décadas, os governos do mundo todo amenizaram as restrições comerciais e o resultado disso foi um expressivo aumento do comércio internacional. Esse aumento, da globalização teve dois grandes impactos sobre a cadeia de suprimento. O primeiro é que as cadeias de suprimento estão, mais do que nunca, mais propensas a se tornarem globais.

O primeiro é que as cadeias de suprimento estão, mais do que nunca, mais propensas a se tornarem globais.

O segundo impacto da globalização é um aumento da concorrência, pois as empresas nacionais anteriormente protegidas devem agora competir com as empresas estrangeiras.

### **2.1 DIFICULDADE PARA EXECUTAR NOVAS ESTRATÉGIAS**

A criação de uma estratégia de cadeia de suprimento bem-sucedida não é fácil. No entanto, uma vez formulada uma boa estratégia, sua execução pode ser ainda mais complicada. Logo é copiada/imitada.

Recursos e consumidores estão espalhados por uma grande área geográfica. Consumidores não residem próximo onde os produtos são produzidos.

Dito isso, sobre esses cuidados com a cadeia de suprimento, passa-se a falar sobre alguns pontos importantes para se empreender nas organizações.



## CAPÍTULO 04

# O EMPREENDEDOR – INICIANDO SEU NEGÓCIO

### **José Francisco Bernardes, Dr.**

Nível de estudo: Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento

Instituição: Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

Endereço: Rua Padre Paulo Bratti, 78, – Casa - CEP 88.040-070 - Bairro Pantanal, Florianópolis – SC, Brasil

Telefone: +55 (48) 99962-0548

E-mail: contato@jfbarnardes.com.br

### **Elaine Garcia dos Santos, Msc.**

Nível de estudo: Mestrado em Desenvolvimento Territorial e Sistemas Agroindustriais – DTSA.

Instituição: Universidade Federal de Pelotas CCSO - UFPEL

Endereço: Rua XV de novembro, 507 - Centro, Pelotas– RS, Brasil

E-mail: elainezitzke@gmail.com

### **Coriolano Chaves Borges Filho, Msc.**

Nível de estudo: Mestre em Turismo e Hotelaria

Instituição: Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI)

Endereço: Rua Elgar Carlos Hadler, 814 – Bairro Umuharama, Pelotas – RS, Brasil

E-mail: coriolanoufpel19@gmail.co

### **William Tavares Clauhs, Bel.**

Nível de estudo: Graduando no Curso Tecnólogo em Gestão Pública

Instituição: Universidade federal de Pelotas (UFPEL)

Endereço: Rua açores 1723, Três Vendas, Pelotas – RS, Brasil

E-mail: williamclauhs@yahoo.com

## **1. O EMPREENDEDOR**

Mercado – Abertura para novos empreendedores.

Outras mudanças – O avanço dos novos empreendimentos.

O Sonho não concretizado – O grande negócio é ser pequeno.

### **1.1 VIRTUDES DE UM EMPREENDEDOR:**

Virtudes de apoio - Visão; Energia; Comprometimento; Liderança; Obstinação; Capacidade de decisão; Virtudes superiores – Criatividade; Independência; Entusiasmo/paixão.

### **1.2 COMO IDENTIFICAR NOVAS OPORTUNIDADES DE NEGÓCIOS?**

O que é uma ideia? É a Criatividade. É o processo criativo. É o Produto criativo.

### 1.3 O QUE É UMA PESSOA CRIATIVA?

É ter o pensamento original e inovador. Ter fantasia e imaginação. Ter ideias enriquecidas e elaboradas. Não ter medo e preferência por situação de risco. Ter humor, impulsividade e espontaneidade.

### 1.4 COMO DEVE SER O EMPREENDEDOR E A PRODUÇÃO DE NOVAS IDEIAS?

Deve ter a identificação de necessidades. Observação de deficiências. Observação de tendências. Derivação de ocupação atual. Procura de outras aplicações. Exploração de hobbies. Lançamento de modas. Imitação do sucesso alheio.

### 1.5 DESENVOLVENDO UM NOVO NEGÓCIO

Como encarar o mundo do trabalho? Quais os caminhos do empreendedor? Qual a alternativa para conseguir recursos e investir num bom negócio? Como derrubar mitos? Como iniciar um negócio sem dinheiro? Como ter investidores como fonte de recursos? Qual ou quais as parcerias que vão dar certo? Que bancos de financiamento, linhas de créditos, as micro e pequenas empresas vão ajudar?

### 1.6 RELAÇÕES HUMANAS NAS ORGANIZAÇÕES

#### 1.6.1 POR QUE ESTUDAR RECURSOS HUMANOS NAS ORGANIZAÇÕES?

Liderança: no trabalho em equipe multiprofissional, os gastrólogos deverão estar aptos a assumirem posições de liderança, sempre tendo em vista o bem estar do indivíduo e da comunidade. A liderança envolve compromisso, responsabilidade, empatia, habilidade para tomada de decisões, comunicação e gerenciamento de forma efetiva e eficaz. Deve-se saber gerenciar equipes, conflitos, saber se comunicar e trabalhar em redes.

#### 1.6.1 O QUE É UMA EMPRESA ORIENTADA PARA O CLIENTE?

É gerenciar quem participa na compra, no processo de decisão de compra, o que pode influenciar os clientes e tratar dos velhos e novos hábitos na relação com clientes. Também pensar sobre as estruturas ultrapassadas, desenvolvendo relações duradouras, como: a qualidade na relação entre a empresa e os consumidores. Cuidar da evolução para a qualidade total e dos processos de avaliação.

## 2. GASTRONOMIA ESPANHOLA

Para o preparo de qualquer alimento utilizado em uma culinária, temos de possuir os utensílios adequados, seria interessante darmos um voo rasante durante os longos anos da vida do ser humano, como ele procedeu e que utensílios utilizaram para essa determinada função.

É bem pouco o conhecimento que temos dos utensílios de cozinha antes do desenvolvimento da cerâmica, visto que há uma limitada evidência arqueológica sobre o assunto. Mas sabemos que o problema de manusear e cozinhar os alimentos evoluiu de diferentes formas. Cada cultura utilizava utensílios confeccionados com materiais que a natureza lhe proporcionou ao seu entorno.

O que nos consta eram às mãos o primeiro utensílio utilizado pelo homem desde épocas remotas. Posteriormente às mãos, outros utensílios primitivos de cozinha foram às pedras confeccionadas com sílex utilizadas para cortar ou triturar os alimentos e os paus para mexer no fogo e pendurar a caça.

**Figura 05:** Primitivo fogão a lenha com suas panelas de barro



**Fonte:** Os autores.

Foi assim, por exemplo, que conchas de tartaruga eram utilizadas pelos homens primitivos; que copos de bambu eram usados na Ásia; e tigelas de pedras utilizadas pelos ameríndios pré-hispânicos.

Porém, foi o desenvolvimento da cerâmica que permitiu a criação de vários utensílios de cozinha. Com a cobertura de bases confeccionadas em materiais naturais e mais tarde totalmente de cerâmica, foi possível transformar um recipiente poroso em um vaso resistente à água. Os produtos de cerâmica eram tão resistentes

que mesmo depois, com o uso excessivo de metais como o bronze e o ferro, o material continuou sendo utilizado por muitas famílias, inclusive nos dias atuais.

Na Idade Média se cozinhava com fogo aberto e os utensílios utilizados (de barro, ferro ou bronze) costumavam serem panelas, frigideiras e caldeirões. Para preparar a comida, existiam ainda as facas de sílex e os espetos. Com a descoberta da metalurgia, acreditamos devem ter aparecido as primeiras facas – as colheres devem ter continuado por muito tempo a ser confeccionadas de madeira, como ainda se usam nos dias de hoje.

Com o Renascimento outros utensílios foram surgindo, como balanças, garfos e grelhas para assar. Mas foi a Revolução Industrial do séc. XVII que permitiu a melhora na produção dos materiais existentes, o que aumentou a qualidade dos utensílios que puderam ainda ser adquiridos por preços menores.

**Figura 06:** Variedade de utensílios de cozinha.



Fonte: Os autores.

A fogueira utilizada para assar a caça, deve ter-se transformado gradualmente nos atuais fogões e fornos. O forno permitiu a invenção dos assados, no entanto só depois da descoberta do uso da terra na agricultura, deve ter sido descoberto o pão, os bolos e, depois da descoberta das massas alimentícias, os pastéis e outros alimentos preparados no forno coberto de argila.

Entretanto, a Revolução Industrial provocou a criação de cozinhas industriais, bem diferentes das cozinhas coletivas dos mosteiros da Idade Média, e de alguns utensílios industriais utilizados naquela época, o fogão industrial é uma versão moderna e ampliada do fogão doméstico. O forno de micro-ondas bem como uma

centena de equipamentos utilizados para facilitar o preparo da culinária, só foi possível com o advento da Revolução Tecnológica.

No séc. XIX aumentou a variedade de materiais, que iam desde panelas de cobre ou ferro, até panelas de alumínio. A cerâmica nunca esquecida ressurgiu com força nessa época. Com tantos avanços e uma paixão gerada pela moderna cozinha francesa, aumentam ainda mais as opções dos utensílios existentes.

No Início do séc. XX surgem os produtos para cozinha confeccionados de plástico e seus derivados (descoberto em 1850). O material foi tão popular que marcou o período como a “*era do plástico*”, chegando a substituir não apenas os utensílios de cozinha, mas também algumas peças de uso industrial. Posteriormente ainda no séc. XX deu-se início a fabricação dos utensílios de cozinha elaborados em aço inoxidável, material resistente e com a vantagem de não oxidar, bem como surgiram as “panelas de pressão” nas quais os alimentos são cozidos sob uma determinada pressão, reduzindo desta maneira o seu tempo de cozimento o que vem a refletir também na redução do combustível utilizado.

Hoje são tantas as opções que ficamos até perdidos. Mas, em meio a tantos utensílios, vivemos em um momento de nostalgia em que, cada vez mais, os utensílios antigos de cozinha encantam os nossos olhos.

### 3. A CULINÁRIA INDUSTRIAL

A indústria alimentar passou por várias fases até a presente data, em que é possível comprar refeições já preparadas e prontas para comer, não só nos supermercados, como nas várias cadeias de restaurantes de comida rápida.

Figura 07: Variedade de utensílios de cozinha em madeira.



Fonte: Os autores.

A preparação industrial de ingredientes para cozinhar deve remontar aos primeiros tempos da agricultura, em que o homem decidiu conservar produtos frescos que eram produzidos em quantidade maiores do que podiam ser consumidos, numa época do ano, enquanto que noutra, os mesmos alimentos faltavam. Provavelmente a primeira técnica de conservação de alimentos foi a secagem, seguida pelo salgamento (salmoura), que ainda hoje é extremamente importante, não só nos países menos industrializados, mas principalmente naqueles em que a exportação, como os cereais, o charque e determinadas espécie de peixes, tem grande importância na economia. Na Idade Média na Península Ibérica foi desenvolvido um tipo de local para armazenagem dos grãos denominados de “Hórreos”. (caso queira saber mais sobre o assunto, basta procurar nesse site em “As Curiosidades”, artigos 05,06 e 07).

Com o advento do uso do gelo “*in natura*” na conservação dos alimentos, a culinária deu um grande passo, apareceram às geladeiras e os “freezers”, o transporte através de veículos frigoríficos tomou um grande impulso, permitindo saborearmos em um jantar, um alimento produzido no mesmo dia do outro lado do mundo.

Os “Mosteiros” deram uma grande contribuição à industrialização da comida durante a Idade Média e Moderna, não só inventando e vendendo grandes quantidades de doces, licores e conservas, mas também descobrindo a forma de preparar grandes quantidades de comida. Mas foi a revolução industrial que permitiu o desenvolvimento de novas formas de preparo e conservação dos alimentos. Por outro lado, a industrialização foi igualmente o fator que levou grande número de pessoas a procurarem alimentos produzidos em série, primeiro por trabalharem muitas vezes fora de casa, depois por ter promovido o crescimento duma classe média que “inventou” o campismo como forma de entretenimento.

#### **4. AS CULINÁRIAS REGIONAIS**

Cada país e região têm a sua culinária própria que depende, não só da mistura de culturas, mas principalmente dos ingredientes disponíveis. Além disso, a globalização fez com que as técnicas e tradições culinárias se mudassem de continente para continente, levando receitas, ingredientes e utensílios e fazendo com que os hábitos alimentares, e logo os culinários, fossem evoluindo até chegarmos às culinárias regionais que existem atualmente dispersas no mundo



inteiro. No próximo tópico abordar-se um elemento bastante importante utilizado que é a divulgação para bares e restaurantes.

## CAPÍTULO 05

# DIVULGAÇÃO PARA BARES E RESTAURANTES

### **José Francisco Bernardes, Dr.**

Nível de estudo: Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento

Instituição: Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

Endereço: Rua Padre Paulo Bratti, 78, – Casa - CEP 88.040-070 - Bairro Pantanal, Florianópolis – SC, Brasil

Telefone: +55 (48) 99962-0548

E-mail: contato@jfbernardes.com.br

### **Luistela Saraiva de Lucena**

Mestrando em Ciências da Educação.

Universidad de La Integración de las Américas – UNIDA.

Av Torquato Tapajós, 1357 Amazon Boulevard Garden bairro Da Paz, Manaus/Am.

E-mail: luana\_sol@yahoo.com.br

Relaciona-se aqui alguns pontos importantes para divulgar bares e restaurante, de acordo com: Maricato, 2009 e Lovelock e Wirtz, 2006, principalmente.

## **1. DIVULGAÇÃO**

Bares e restaurantes devem ter uma comunicação objetiva e fácil de compreensão, que possa prender a atenção do consumidor. Cuidados quando se desenvolve conteúdo, estrutura, forma e fonte, que são importantes para o entendimento da mensagem do negócio.

Deve-se estudar o público-alvo, pois cada faixa cultura, etária, social e econômica tem expectativas, linguagens e características diferentes. Utiliza-se a internet, banner, jornais, revistas e folhetos.

### **1.1 ANÚNCIO**

Mensagem que, por meio de palavras, imagens, música, recursos audiovisuais e/ou efeitos luminosos, pretende comunicar ao público as qualidades de um determinado produto ou serviço, assim como os benefícios que tal produto ou serviço oferece aos seus eventuais consumidores.

Publicar em jornais e revistas “tijolinhos”, de 4 ou 5 cm. No rádio, o equivalente é o *jingle* (curta mensagem musicada). Na TV, os comerciais de 30 segundos.

## 1.2 FOLHETO

Quanto maior a renda de uma pessoa, mais correspondências e mensagens ela recebe, tendo, portanto, menos tempo para lê-las.

Se o público é da própria região, o folheto pode ser entregue diretamente em casas, escritórios, portarias, sinais de trânsito, supermercados, livrarias, açougues, lojas e jornaleiros ou ser encartados em jornais de bairros.

## 1.3 PUBLICAÇÕES

Muitos estabelecimentos têm jornal para divulgar seus produtos, eventos e a própria casa.

Supermercados publicam jornais com as promoções da semana ou do mês.

## 1.4 JORNAL DA EMPRESA

É um recurso utilizado por clubes e associações para comunicar com seu público interno, os funcionários. Às vezes, é distribuído externamente, a fornecedores e clientes.

## 1.5 INAUGURAÇÃO

Oportunidade ímpar de divulgação.

## 1.6 MALA DIRETA

Entregue pelos correios, serviços de malote e escaninhos.

## 1.7 TELEMARKETING

Comunicação por telefone e vender produtos, lembrar clientes, reativar contas, fazer pesquisas e aferição de satisfação.

## 1.8 RELAÇÕES PÚBLICAS

Tão importante que o cargo está ligado diretamente a presidência.

## 1.9 OUTDOOR

Colocado em uma via de fluxo intenso.

## 1.10 MERCHANDISING

Divulgação de produtos e filmes, novelas, carros do personagem e companhia de aviação. Preço de ouro.

## 1.11 MARKETING COOPERADO

Cooperado ou integrado porque são divididas as despesas por vários estabelecimentos, principalmente filiais e franquias.

Taxa de 3 % da receita para o marketing.

### 1.12 DIVULGAÇÃO NO INTERIOR DO ESTABELECIMENTO

Folhetos sobre balcões e mesas, cartazes ou *banners*, mensagens soltas, grampeadas ou anexadas ao cardápio, boletins ou jornais, toalha-jornal, ícones, adesivos e sistema de som.

### 1.13 MÍDIA E JORNALISTAS

Hoje as formas mais eficientes de propaganda de bares e restaurantes são as reportagens feitas especialmente em jornais, revistas, rádios, TV e internet.

### 1.14 ASSESSORIA DE IMPRENSA

Na maioria dos casos, obter espaço sob forma de notícia não custa nada. Exemplo: se o Pelé ou o presidente da república almoçam num determinado restaurante, o fato interessa no mínimo a colunistas sociais.

Na forma de *releases*, que são pequenos textos para publicação.

### 1.15 CRÍTICOS DE GASTRONOMIA

Batizada de “comer bem”, jornalistas, *chefs* e *gourmets* divulgam os sabores e os bons restaurantes.

### 1.16 GUIAS

No Brasil um dos exemplos é o Guia Quatro Rodas. Um guia da cidade ou de uma determinada região. Ou por temática, exemplo de bares e restaurantes.

### 1.17 OUTRAS FORMAS DE DIVULGAÇÃO

Internet, correio eletrônico, sites, portais, faixas em avião ou barcos, homem sanduíche, carro de som, vitrine, foto, Luminoso, lista telefônica, bicicleta ou triciclo, veículo, balão ou dirigível, Painel eletrônico, faixa, cinema e outras formas legais.

## CAPÍTULO 06

# RECRUTAMENTO E SELEÇÃO, TREINAMENTO E AVALIAÇÃO DE PESSOAL

### **José Francisco Bernardes, Dr.**

Nível de estudo: Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento

Instituição: Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

Endereço: Rua Padre Paulo Bratti, 78, – Casa - CEP 88.040-070 - Bairro Pantanal, Florianópolis – SC, Brasil

Telefone: +55 (48) 99962-0548

E-mail: contato@jfbarnardes.com.br

### **Luistela Saraiva de Lucena**

Mestrando em Ciências da Educação.

Universidad de La Integración de las Américas – UNIDA.

Av Torquato Tapajós, 1357 Amazon Boulevard Garden bairro Da Paz, Manaus/Am.

E-mail: luana\_sol@yahoo.com.br

## **1. ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS (ARH) – CONCEITO**

Ramo especializado da Administração que envolve todas as ações que têm como objetivo a integração do trabalhador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade. Área que trata de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, manutenção, controle e avaliação de pessoal.

### **1.1 HISTÓRICO - História da ARH**

Administração Científica - Taylor, Fayol e Ford;

- Revolução mental voltada à coordenação para alcançar lucros;
- Planejar, coordenar, controlar, comandar;
- Produção em massa, racionalização da produtividade, boa remuneração e redução da jornada de trabalho.

### **1.2 ESCOLA DE RELAÇÕES HUMANAS**

Elton Mayo - Western Electric - Hawthorn. Fatores psicológicos e sociais na produtividade. Comunicação, liderança, motivação, supervisão. Ideia de harmonia na relação capital-trabalho. Administração de pessoal: enfoque legal e disciplinar.

### **1.3 RELAÇÕES INDUSTRIAIS**

- Poder dos sindicatos;
- Condições de trabalho, benefícios e negociação;
- Seção de pessoal - Departamento de Relações Industriais.

## 1.4 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS – ARH.

- Teoria Geral dos Sistemas;
- visão sistêmica;
- ótica integradora.

## 1.5 QUESTIONAMENTOS

- As transformações no cenário político-econômico provocaram um emergir de novos padrões de relações de trabalho?
- As organizações estão definindo políticas de gestão do trabalho para responder a tais mudanças?
- Estas mudanças refletem-se sobre as relações de poder entre categorias na vida interna das organizações?
- As políticas obedecem a algum padrão técnico ou político que possam ser consideradas como um traço comum de mudança?

## 1.6 CONCEITOS

- **Relações de trabalho:** surgem das relações sociais de produção, sendo uma forma particular de integração entre atores sociais que ocupam posições opostas e complementares no processo produtivo.
- **Políticas organizacionais:** diretrizes que orientam as técnicas e os procedimentos utilizados na operacionalização das atividades de uma organização, tendo em vista atingir objetivos.
- **Sistema de gestão:** constituído por uma visão integrada do conjunto de políticas, diretrizes, procedimentos e instrumentos de gestão que podem tornar viável as ações administrativas e técnicas sobre os seres humanos organizados nas atividades produtivas.

## 1.7 HISTÓRIA DA ARH NO BRASIL.

### 1.7.1 FIM DO SÉCULO XIX -1930

- Proletariado fraco;
- Economia agrícola (café);
- Setores de serviços ferroviários e portuários;
- Burguesia industrial;
- Pouca intervenção do estado na relação cxt - repressão; movimentos trabalhistas: imigrantes europeus;
- 28 greves - 2 gerais: mobilizam para a necessidade de proteção do trabalhador/condições de trabalho;



- Atividades de rh: cálculo da compensação salarial.

### 1.7.2 1930 - 1950

- 1930: mudanças nas relações de trabalho.
- Intervenções nas questões trabalhistas: criação do Min. Trabalho, Departamento Nacional de Trabalho;
  - 1937: sindicatos atrelados ao Estado e proibição de greves; 1940: imposto sindical obrigatório;
  - 1943: CLT;
  - legislação trabalhista: carteira profissional, horário de trabalho regulamentado, férias remuneradas, comissões de conciliação, trabalho do menor.
  - Seções de pessoal: rotinas trabalhistas, direitos e deveres e disciplina.

**Administração de pessoal:** legalista, disciplinadora, punitiva e paternalista; Estado Novo: tutela dos sindicatos e do movimento operário. Ministério do Trabalho: pode reconhecer diretorias e intervir nos sindicatos. 1945: ressurgimento do movimento operário; 1946: direito de greve, com entidades subordinadas ao Min. do Trabalho. Década de 40: Vale do Rio Doce, Cia. Siderúrgica Nacional, SENAI e SENAC. Princípios tayloristas: separação entre concepção e execução.

### 1.7.3 1950 - 1964

- Término da II GM e fim do Estado Novo - redemocratização;
- Expansão de setores “modernos”;
- Proletariado: empregados de grandes indústrias;
- Conflitos industriais;
- Crescimento das empresas: empregos, qualificação e aspirações; Dep. de Relações Industriais: cargos e salários, treinamento;
  - Década de 50: Petrobrás, incentivos às multinacionais, ETF's;
  - 1962: CGT;
  - Maior ação sindical, inflação crescente e queda do crescimento;
  - Revolução de 1964 e queda de João Goulart;
  - Reivindicações por categorias e relações de trabalho diferentes.

### 1.7.4 1964-1978

- Regime de exceção;
- Militares: segurança nacional e combate à inflação;
- Tutela do Min. do Trabalho aos sindicatos e repressão;

- Criação do FGTS: fim da estabilidade no emprego;
- Pouca valorização dos rh's
- 1968-1973: milagre brasileiro, crescimento e modernização;
- A partir de 1973: inflação, choque do petróleo, mão-de-obra escassa e movimento operário mais ativo;
- Atividades de RH: treinamento, desenvolvimento de pessoal, cargos, salários e benefícios.

#### 1.7.5 DÉCADA DE 70

- Relações de trabalho mais tensas;
- Gestão: parcelização de tarefas, mão-de-obra não qualificada, rotatividade, divisão do coletivo operário;
- 1974: abertura política e maiores reivindicações dos trabalhadores -greves;
- Incentivos às atividades de treinamento - diretores e gerentes;
- Maior concentração de renda e desigualdade social;
- Grande expansão industrial, crescimento da produção e emprego.

#### 1.7.6 DÉCADA DE 80

- Ressurgimento do sindicalismo, criação da CUT e CGT;
- Crise econômica, desemprego e salários menores;
- Pressões para aumento das exportações e competitividade; Meados da década: alterações na gestão - inovações, desenvolvimento profissional, busca de colaboração e adaptação;
- Novas exigências do “perfil” do gerente e do RH despreparo e políticas restritas à organização do processo de trabalho;
- Setores de recursos humanos alterados ou extintos;
- Atuação reprodutora de modismos e pouco alinhada com a gestão estratégica das organizações.

Brasilianização: Rígida divisão do trabalho; Individualização das tarefas; Baixa autonomia; Pseudoparticipação; Alta rotatividade; Demissões; Pouco investimento em treinamento; Grandes disparidades salariais e Neo-fordismo.

#### 1.7.7 DÉCADA DE 90

- Eleições diretas para presidente e esperança;
- Projeto de modernidade com grandes sacrifícios;

- Redução de salários e empregos. Aumento de falências e concordatas. Corrupção reconhecida.

- Estratégias das empresas: demissões, redução da estrutura e terceirização.

- Crise econômica leva o empresariado a refletir sobre o seu papel sem o protecionismo do Estado.

- Inovações e suas controvérsias: automação, qualificação, qualidade, redução de pessoal, LNT como estratégia;

- Políticas de RH: qualificação, estabilização e comprometimento;

- Empresas voltadas às estratégias organizacionais e novas formas de gestão;

- Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade - 1990;

- Reestruturação mais profunda;

- Terceirização e precarização das condições de trabalho;

- Mudanças na gestão: estabilização da mão-de-obra, treinamento, diminuição de níveis hierárquicos, melhoria nos relacionamentos;

- Participação distanciada das representações;

- Sindicatos: redução de filiados e dificuldades de negociar mudanças;

- Empresas: solapar sindicatos e sujeito coletivo.

## 1.8 TENDÊNCIAS EM RH

Deve-se ter uma ARH entregue a funcionários; A gestão com “portas abertas”; Operadores selecionam colegas e têm autonomia; Grupos autônomos sem chefia, centrados nos resultados; Avaliação de desempenho dos superiores; Criação do Fundo de Excelência de Serviços; Seleção através de avaliação de 360 graus; Planos e metas traçados pela direção da empresa e os Líderes devem ser gerentes de RH.

## 1.9 O PROFISSIONAL DE RH

Os gestores cuidam das atividades técnicas inerentes ao cargo e gerenciamento de subordinados. O profissional de RH é um consultor interno. Os requisitos dos profissionais de RH devem ser: Ter visão generalista; Preocupação com resultados da empresa; Atuação em parcerias; Ação estratégica; Auto qualificação; Promoção da qualificação e motivação do pessoal; Capacidade integradora e Habilidade para negociar.

## **1.10 DESAFIOS DOS PROFISSIONAIS DE RH**

Cuidar das fases de transição entre os modelos utilizados obsoletos x novos não consolidados; Das tendências conservadoras de empresários, executivos e profissionais de RH; Saber que a instabilidade econômica gera insegurança para inovar; Gestão da recessão, competitividade, produtividade e qualidade; Ter participação em resultados; Planejar uma gestão de RH estratégica e entender de globalização, reestruturação produtiva e flexibilização do trabalho.

## **1.11 POLÍTICA DE RH**

A política de Recursos Humanos representa a gestão de pessoas para garantir o cumprimento dos objetivos estratégicos, econômicos e operacionais da empresa, bem como o desenvolvimento e a motivação de empregados comprometidos com esses objetivos.

Constituem direitos e obrigações dos empregados e colaboradores da empresa aqueles definidos na Consolidação das Leis Trabalhistas – CLT e no Regimento Interno da empresa, sempre com respeito às instruções emanadas da Diretoria Executiva e superiores hierárquicos.

## **1.12 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS**

A principal contribuição do Sistema de Administração de Recursos Humanos é preservar o equilíbrio das relações sociais e tecnológicas que movimentam os recursos humanos e materiais de que dispõe a organização, baseando-se nas seguintes metas operacionais: atrair quadros qualificados; incentivar esses quadros a obter um bom desempenho e a se desenvolver de maneira apropriada; manter processo permanente de avaliação do desempenho; manter na organização os quadros bem avaliados.

## **1.13 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO**

Visa a identificar e atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos ou vagas dentro da empresa.

O recrutamento e a seleção de empregados ou estagiários será anunciado no site da empresa. As etapas eliminatórias e classificatórias dar-se-ão com base nos currículos e entrevistas, observadas as especificações do cargo ou função. Segundo os critérios:

- 1ª etapa: Recebimento de currículos.
- 2ª etapa: Análise dos currículos e pré-seleção.
- 3ª etapa: Entrevista com os candidatos pré-selecionados.

As exigências previstas no processo de recrutamento e seleção não se aplicam à contratação de serviços técnicos e artísticos especializados, à locação de serviços, aos cargos de confiança e aos serviços contratados de terceiros.

#### **1.14 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO**

Objetiva acompanhar e incentivar a atuação individual dos empregados e colaboradores nas atividades exercidas na empresa. Visa a identificar necessidades de treinamento, oferecendo oportunidades de melhoria de sua qualificação e perspectiva de ascensão profissional, segundo avaliação da Diretoria Executiva.

#### **1.15 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

Os processos de promoção, transferência ou rescisão de contrato serão orientados pelos instrumentos de avaliação de desempenho.

#### **1.16 CARGOS E SALÁRIOS**

A política de administração de cargos e salários tem por objetivo reconhecer a capacitação profissional e o desempenho dos seus funcionários. A administração de cargos e salários será feita considerando:

- A relatividade interna: cada cargo terá sua remuneração estabelecida conforme as responsabilidades e qualificações necessárias para o desempenho da função;
- A situação de mercado: os salários serão estabelecidos conforme os padrões de mercado para cargos com responsabilidades semelhantes;
- O equilíbrio orçamentário da empresa: a política salarial levará em conta o desempenho da empresa e seus resultados.

##### **1.16.1 NORMAS E PROCEDIMENTOS**

Os salários serão administrados dentro das faixas salariais de cada Classe de cargos. A determinação dos salários individuais será feita conforme as seguintes normas e procedimentos:

1. Salário de Admissão - Todo funcionário deve ser admitido com salário no início da faixa salarial estabelecida para o seu cargo. Excepcionalmente, o salário de admissão pode ser estabelecido acima desse limite, em função do grau de qualificação e experiência exigido, ou por contingência de mercado.

2. Salário Para um Novo Cargo - Para se definir a faixa salarial de um novo cargo, este deverá passar pelo processo de Avaliação e Classificação, com base nas respectivas atribuições.

3. Alterações Salariais - O sistema de administração de cargos e salários prevê as seguintes situações que poderão gerar alterações salariais: Fim do período de experiência; Promoção Vertical (promoção para um cargo maior); Promoção Horizontal (aumento de salário no mesmo cargo); Transferência para outro cargo e Reclassificação do cargo.

3.1 Fim do Período de Experiência - Em casos específicos, em que o funcionário tenha sido contratado com a condição de ter um reajuste após o período de experiência, o salário do funcionário será reajustado para o nível previamente acertado na contratação.

3.2 Promoção Vertical - Os aumentos por promoção vertical são concedidos aos funcionários que passam a ocupar cargos incluídos numa Classe superior à Classe atual do cargo, dentro da estrutura de cargos e salários.

A promoção vertical está vinculada à existência de vaga no quadro de funcionários (caso de Auxiliares, Assistentes, Analistas, por exemplo), ou poderá ocorrer em função da necessidade de preenchimento de uma vaga em aberto (caso de Encarregados, Supervisores, Gerentes, por exemplo).

3.3 Promoção Horizontal - O aumento por promoção horizontal pode ser concedido ao funcionário que apresentar desempenho que o destaque significativamente dos demais ocupantes do mesmo cargo ou dentro de uma equipe de trabalho. É uma alteração do salário do funcionário dentro da Faixa Salarial da Classe correspondente ao seu cargo. Os aumentos decorrentes da promoção horizontal podem ser concedidos em qualquer mês do ano e devem se ajustar ao orçamento definido para essa finalidade. Um funcionário só pode receber nova promoção horizontal após o período mínimo de um ano. Os Gerentes e Coordenadores são responsáveis pela administração do orçamento para promoções horizontais. Portanto, deverão definir o percentual de aumento individual a ser concedido em cada caso.

O percentual recomendado para os casos de promoção horizontal varia entre 5 % e 8 %. Em casos de desempenho destacado este percentual poderá chegar a 12 %. É recomendado analisar com cuidado cada promoção horizontal, visando a evitar a criação de problemas de relatividade interna posteriormente.

3.4 Transferência de cargo - Ocorre uma transferência quando o funcionário passa a ocupar um cargo em outra área. Uma transferência não implica em aumento de salário.



3.5 Reclassificação do cargo - Ocorre um reajuste salarial por reclassificação quando um cargo recebe atribuições adicionais, de maior complexidade e responsabilidade, que exijam maior conhecimento do que as atribuições atuais, justificando uma reclassificação do cargo para uma classe mais alta na estrutura de cargos.

**Benefícios** - A empresa deve implantar instrumentos que estimulem a atração, boa atuação e permanência dos empregados e colaboradores, de acordo com o disposto na Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, nas Convenções Coletivas de Trabalho e outros, a seu critério, segundo sua disponibilidade econômica e financeira.

**Auxílio Transporte** - benefício concedido aos funcionários pela utilização de transporte coletivo no deslocamento residência – trabalho e vice-versa. É calculado sobre os dias trabalhados e o desconto será de até 6 % (seis por cento).

**Auxílio Refeição** - será pago o auxílio na proporção dos dias trabalhados, salvo na hipótese de afastamento, descontando-se do empregado 20 % (vinte por cento) do valor do benefício.

**Salário Família** - o valor do salário família por filho de até 14 anos incompletos ou inválido obedecerá a legislação vigente, de acordo com faixas salariais.

**Plano de Assistência Médica, Hospitalar e Laboratorial** - Participam do plano todos os funcionários e seus dependentes (filhos até 24 anos e cônjuge). O desconto é de 20 % (vinte por cento) do valor do benefício.

**Seguro de Acidente de Trabalho** - Incluindo todos os funcionários.

**Plano Odontológico** - Participam do plano todos os funcionários e seus dependentes (filhos até 24 anos e cônjuge). O desconto é de 20 % (vinte por cento) do valor do benefício.

## 2. CONCEITUAÇÃO DE RECRUTAMENTO

Recrutamento é o processo de identificação e atração de candidatos, para posteriormente serem contratados para o emprego.

Visa identificar candidatos potencialmente capacitados para preencher os cargos disponíveis numa determinada empresa.

Função do recrutamento:

- Atrair pessoas motivadas e capacitadas para o exercício da função;

- Atrair contingente de candidatos suficiente para abastecer a seleção.

Recrutamento eficaz:

- Atrai candidatos qualificados, talentosos;
- Supre a seleção.

Recrutamento deficiente:

- Apresenta alto índice de giro de pessoal (turn-over);
- Apresenta aumento substancial dos custos de recrutamento;
- Tem um ambiente de trabalho comprometido com funcionários pouco qualificados para o pleno exercício de suas funções.

## 2.1 FONTES DE RECRUTAMENTO INTERNO E EXTERNO

Recrutamento interno:

- Refere-se à movimentação dos empregados entre diferentes posições dentro da organização.

Envolve:

- Transferência; Promoção; Transferência com promoção; Programas de desenvolvimento; Plano de carreiras.

## 2.2 VANTAGENS DO RECRUTAMENTO INTERNO

Proximidade:

- Já está integrado na empresa e já é conhecido.

Mais econômico:

- Evita despesas com anúncios jornais;
- Honorários de empresas de recrutamento;
- Custo de atendimento;
- Custo de admissão;
- Custo de integração.

Mais rápido:

- Empregado pode ser transferido de imediato;
- Evita demora de recrutamento;
- Demora do processo de decisão;
- Expectativa do dia em que o anúncio será publicado no jornal; Espera pelo candidato.

Apresenta maior índice de validade e de segurança:

- Candidato já é conhecido e não necessita de período experimental na maioria das vezes;

- Não precisa de integração muitas vezes;
- Fonte poderosa de motivação para os empregados;
- Crescimento dentro da organização;
- Oportunidade de promoção e estimula constante aperfeiçoamento;
- Desenvolve um sadio espírito de competição entre o pessoal;
- Oportunidade para os profissionais competentes.

### **2.3 DESVANTAGENS DO RECRUTAMENTO INTERNO**

- Insuficiência de RH internos para cobrir as necessidades de preenchimento de vagas;

- Dificuldades em se conseguir a aprovação de gerentes para liberar seus colaboradores mais eficientes;

- Eventual ausência de avaliação mais criteriosa na apreciação da carreira de determinado funcionário, candidato em potencial à promoção;

- Os funcionários não escolhidos podem ficar frustrados;
- Quando não bem estruturada pode virar carreirismo.

### **2.4 MEIOS DE RECRUTAMENTO INTERNO**

Quadro de aviso de pessoal; Comunicação interna dirigida aos gerentes da área; Banco de recursos humanos; Listas de funcionários transferíveis, com especificação e característica pessoais; Encontros das categorias de RH; Através dos colegas e Divulgação por meio de periódicos internos.

### **2.5 RECRUTAMENTO EXTERNO**

Trata do preenchimento de vagas com candidatos externos a organização.

#### **2.5.1 VANTAGENS DO RECRUTAMENTO EXTERNO**

Traz “sangue novo” e experiências novas para a organização; renova e enriquece os recursos humanos da organização e aproveita o capital intelectual do empregado.

#### **2.5.2 DESVANTAGEM DO RECRUTAMENTO EXTERNO**

É geralmente mais demorado; mais caro exige anúncios jornais; em princípio é menos seguro pois os candidatos externos são desconhecidos; pode frustrar os candidatos internos e geralmente afeta a política salarial da empresa.

### 2.5.3 MEIOS DE RECRUTAMENTO EXTERNO

Anúncios na imprensa; escolas e universidades; associações de classes e sindicatos; recomendações de empregado da empresa; agências de emprego; arquivos de candidatos que se apresentaram à empresa anteriormente; mensagens em rádios e televisão; intercâmbio entre empresas; apresentação espontânea de candidatos; entidades governamentais e congressos e convenções profissionais.

### 2.6 CARACTERÍSTICA DE UM ANÚNCIO EFICIENTE

- Informações resumidas sobre a empresa anunciante, suas atividades e objetivo;
- Quando se trata de uma empresa conhecida colocar logotipo;
- Informação do título do cargo oferecido e Indicações sucintas sobre a atividade da unidade onde ocorre a vaga.

Descrição resumida e precisa da vaga, indicando sempre que possível, a posição relativa do superior hierárquica, dos colegas e subordinados e, conforme o caso, as perspectivas de carreira; Qualificações e conhecimentos que o candidato deve possuir ou que são necessários para satisfazer as necessidades do posto de trabalho e Informação sobre o modo de responder ao anúncio.

#### 2.6.1 AVALIAÇÃO DO ANÚNCIO

- Quanto à veiculação;
- Quanto ao apelo;
- Quanto ao tamanho;
- Quanto à distribuição do texto;
- Depende do tipo de categoria;
- Adequação ao tipo de cargo;
- Pode ser pequeno ou grande;
- Utilização de tipos gráficos, dando ao anúncio a simplicidade e ênfase necessária; Destaque para titulação direta e correta dos cargos oferecidos;
- Quando for o caso, localização adequada da empresa anunciante (título da organização, endereço) e Qualificações para o cargo apresentada de forma clara, direta e resumida; Remuneração correta.

Assim são considerados alguns tópicos importantes para a Administração dos Recursos Humanos nas organizações e também em bares e restaurante. O próximo trata sobre o planejamento de cardápio.

## CAPÍTULO 07

# PLANEJAMENTO DE CARDÁPIO

### **José Francisco Bernardes, Dr.**

Nível de estudo: Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento

Instituição: Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

Endereço: Rua Padre Paulo Bratti, 78, – Casa - CEP 88.040-070 - Bairro Pantanal, Florianópolis – SC, Brasil

Telefone: +55 (48) 99962-0548

E-mail: contato@jfbernardes.com.br

### **Luistela Saraiva de Lucena**

Mestrando em Ciências da Educação.

Universidad de La Integración de las Américas – UNIDA.

Av Torquato Tapajós, 1357 Amazon Boulevard Garden bairro Da Paz, Manaus/Am.

E-mail: luana\_sol@yahoo.com.br

Os Assunto relacionados ao planejamento de cardápios foram retirados de acordo com Reggiolli (2010); Teichmann (2007).

## 1. O QUE É UM CARDÁPIO?

Relação das preparações que compõe uma refeição ou todas as refeições de um dia ou de um período determinado.

Figura 08: Exemplo de cardápio



Fonte: O autor.

### 1.1 CONCEITO

O cardápio, também chamado de menu, carta ou lista, é a relação das preparações ou listagem de pratos que compõem uma refeição, sendo o veículo de

informação, venda e publicidade de um restaurante, e que tem por finalidade auxiliar os clientes na escolha de alimentos e bebidas.

O Cardápio deve ser cuidadosamente pensado e elaborado, para tanto se deve levar em conta alguns fatores no momento do seu planejamento:

Conhecimento da população a que se destina:

- A clientela pode ser de executivos, turistas, viajantes, funcionários, estudantes, enfermos, etc;

- Sexo e idade;
- Tempo disponível para as refeições;
- Atividade física e ocupação;
- Estado nutricional e fisiológico do indivíduo;
- Hábitos regionais e alimentares;
- Religião;
- Número de pessoas.

## 1.2 PLANEJAMENTO DO CARDÁPIO

**Visão** - Reconhecer que o planejamento de cardápio eficaz promove mudanças de hábitos alimentares, rentabilidade e satisfação das expectativas dos clientes.

**Missão** - Elaborar cardápios que excedam as expectativas dos clientes, desenvolvam hábitos alimentares saudáveis e promovam o retorno de investimentos e sucesso da organização e de seu pessoal.

## 1.3 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NO PLANEJAMENTO DO CARDÁPIOS

**Preparo Técnico** – O profissional responsável pelo planejamento dos cardápios deve ser habilitado, preparado para a gestão do negócio e conhecer a ciência da nutrição e as bases da alimentação.

**Flexibilidade** – A flexibilidade é uma habilidade necessária aos dias atuais, pois o mundo vive em mudanças e exige dos profissionais capacidade de adaptação tanto ao cliente quanto ao mercado.

**Criatividade** – Muitas vezes em alguns negócios de alimentação, o público é fixo e o cardápio variável, de modo que a criatividade ajudará a dar dinâmica ao cardápio e ao negócio.



**Qualificação da mão-de-obra** – A mão-de-obra é um item, sem dúvida, o principal fator de sucesso, pessoas preparadas, adaptadas e envolvidas com os negócios dão mais resultados.

**Atratividade** – Os cardápios deverão ser atrativos, bonitos, agradáveis de se olhar e apreciar. Sabemos que uma primeira avaliação do cliente é visual, e ele deve ter vontade de experimentar os alimentos que o serviço preparou.

**Custo** – Finalizando, nenhuma empresa não vive sem lucro e retorno para os acionistas ou investidores. Ela deve ter um controle rígido de custos, com empregados, com negociação de preços com os fornecedores e nos cortes e preparos dos alimentos para a produção.

**Consumidores** – É necessário conhecer o público a que se destina o cardápio a ser elaborado, pois, de acordo com as peculiaridades da clientela (poder aquisitivos, idade, sexo, tempo disponível, tipo de comemoração, atividade, etc.) o planejamento tentará atingir a clientela-alvo.

**Preferências regionais** – Cada localidade, pelas suas características (antepassados), pelos hábitos arraigados e pela disponibilidade de insumos tem suas preferências alimentares já bem definidas.

**Localização geográfica e períodos turísticos definidos** – São fatores que vão pesar na hora da escolha de um cardápio, tanto em se tratando de um restaurante isolado como um de hotel.

Argentinos e Uruguaios dão preferências as carnes de gado, gostam de comidas italianas.

Americanos preferem pratos com camarões, ovos, *bacon*.

O turista interno, na maioria das vezes, busca conhecer a comida típica da região, daí a importância de se saber a origem dos grupos de pessoas.

**Variação climática** – A variação bem definida, em certos locais de acordo com a estação do ano, é outro fator a ser levado em conta.

Alimentação para dias frios (sopas fumegantes e bebidas escaldantes, etc.).

Alimentação para dias de calor (saladas cruas, bebidas geladas, frescor de gelatinas, etc.).

Alimentação para dias moderados.

**Localização** – Em uma cidade, existem zonas de figuração bem definidas. A parte central congrega uma enorme densidade de construções, tem trânsito difícil, estacionamento limitado. Exige cardápios rápidos do tipo executivos.

**Espaço físico do restaurante, da cozinha e dos anexos** – Fica evidente que o tipo de serviço e conseqüentemente o tipo de cardápio tem de ser apropriado ao espaço disponível, tanto para acomodar o cliente com conforto como à cozinha.

**Ambiente** – Outro elemento importante é o que diz respeito à decoração, aos móveis e utensílios do restaurante.

**Orçamento** – A disponibilidade financeira para o preparo de uma refeição é diretamente proporcional ao poder aquisitivo do cliente. É importante pensar na margem de lucro destes pratos por tipo de cliente.

**Tipo de serviço** – A escolha do cardápio depende do tipo de serviço oferecido pelo estabelecimento. Uma lancheria é diferente de um restaurante com *Buffet*.

**Número de refeições** – Depende da rotatividade de clientes. Daí depende também o preparo e quantidade de alimentos para se processar. Evita desperdícios de sobras. Alta rotatividade de cliente faz com que o serviço *à la carte* seja impróprio.

**Equipamentos, utensílios e mão-de-obra** – A disponibilidade destes elementos tem atuação fundamental na seleção dos pratos a serem escolhidos para o cardápio.

**Sistema de compras e estocagem** – A aquisição pode ser feita por dia, semana, quinzena, etc... A lista de compras deve estar de acordo com a demanda de insumos usados no preparo dos pratos consumidos.

#### 1.4 PLANEJAMENTO DE CARDÁPIOS - ASPECTOS A SEREM CONSIDERADOS

Figura 08: Planejamento.





Fonte: O autor.

### 1.5 COMPOSIÇÃO DO CARDÁPIO

O cardápio, basicamente, deve procurar atender aos seguintes aspectos: Cor, formas, sabores, textura, variedades, tipo de preparo, temperaturas, necessidades biológicas ou nutricionais do indivíduo, aspecto econômico da refeição, tempero, ingredientes e viabilidade.

Figura 09: Planejamento.



Fonte: O autor.

### 1.6 AVALIAÇÃO DAS POSSIBILIDADES DOS ESTABELECIMENTOS:

Área física; equipamentos disponíveis; facilidade de abastecimento; mão de obra qualificada; número de funcionários; espaço e ambiente; horário de distribuição das refeições e orçamento.

Figura 10: Utensílios de cozinha.



Fonte: O autor.

## 1.7 SELEÇÃO E AQUISIÇÃO DE ALIMENTOS QUE COMPORÃO O CARDÁPIO

- Disponibilidade de alimentos;
- Verba disponível;
- Safra de alimentos escolhidos;
- Mercado fornecedor;
- Aceitação por parte da clientela e Alternância e balanço de nutrientes.

Figura 10: Alimentos.



Fonte: O autor.

Ao planejar o cardápio para uma refeição principal, como almoço ou jantar, deve-se obedecer à seguinte estrutura:

**Entrada** - É pode ser composta por sopa, salgado frio ou quente, salada cozida ou crua.

**Prato principal** - É composto pela preparação que mais contribuirá com o aporte de proteínas da refeição.

**Guarnição** – É em geral utiliza-se um vegetal ou massa.

Prato base consiste, geralmente, no arroz e feijão. Sobremesa é pode ser um doce e/ou uma fruta. Bebida é sucos industrializados, leite, água mineral, etc.

A ordem de planejamento do cardápio deve iniciar pela distribuição do prato principal durante a programação, considerando a variedade nas preparações à base de: carne de vaca, carne de porco, carne de peixe, carne de frango, etc.

Cardápios excessivamente calóricos que elevam o teor de carboidratos e/ou gorduras. Desequilibram o balanço de nutrientes da refeição.

Cardápios com opção – Não oferecer, no mesmo dia, duas preparações de baixa aceitação.

Deve-se observar os *per capita*s e *porções* que serão usadas para elaborar o cardápio, afim de garantir as necessidades calóricas e nutricionais.

## 1.8 MODALIDADE DE SERVIÇO

**Autogestão** (serviço próprio) - onde a empresa assume toda a responsabilidade pela elaboração das refeições, desde contratação de pessoal até a distribuição aos usuários.

**Terceirização** (serviço de terceiros) - o fornecimento das refeições é formalizado por intermédio de contrato firmado entre a empresa beneficiária e as concessionárias. Quando a empresa beneficiária optar por utilizar serviço de terceiros, deverá certificar-se de que os mesmos sejam registrados no Programa de Alimentação do Trabalhador.

Esta modalidade dispõe das seguintes opções:

**Refeição transportada** – A refeição é preparada em cozinha industrial e transportada até o local de trabalho.

**Administração de cozinhas e refeitório** – A empresa beneficiária contrata os serviços de uma terceira, que utiliza as instalações da primeira para preparo e distribuição das refeições.

**Convênio** – Os empregados da empresa beneficiária fazem suas refeições em restaurantes conveniados com empresas operadoras de vales, tíquetes, cupons, cheque, etc.

**Alimentação convênio** – A empresa beneficiária fornece senhas, tíquetes, etc, para aquisição de gêneros alimentícios em estabelecimentos comerciais.

**Cesta de alimentos** – A empresa beneficiária fornece os alimentos em embalagens especiais, garantindo ao trabalhador ao menos uma refeição diária.

**Carta de bebidas em geral e Vinhos** – Este elemento de venda tem fundamental importância, pois mostra o cuidado no atendimento ao cliente.

- 20 % de vinhos com preço acessível;
- 60 % de vinhos com preço médio;
- 20 % de vinhos com preço alto;
- Carta de vinhos extensa pode trazer escolha demorada e confusão ao cliente.

**Serviços de encomendas** – Devido à grande procura por serviços de festas, na maioria dos hotéis e outros departamentos, estes eventos proporcionam e permitem acrescentar aos lucros da empresa.

### 1.8.1 FINALIDADE DO SERVIÇO

**A la carte** – Cardápio com vários tipos de pratos, escrito de forma sequencial, com entradas frias e quentes, saladas, consomes, cremes e sopas, ovos e farináceos, guarnição e sobremesa.

**Self-servece** – O comensal serve-se sozinho ou com auxílio de um funcionário.

Então, esses foram alguns comentários relacionados ao planejamento de cardápio. Existe muito mais ensaios na literatura. Basta continuar pesquisando e aumentando o seu conhecimento. No próximo tópico fala-se sobre Logística de Suprimento -Movimentação, Controle e Curva ABC dos Materiais.



## CAPÍTULO 08

# LOGÍSTICA DE SUPRIMENTO, MOVIMENTAÇÃO E CONTROLE DOS MATERIAIS

### José Francisco Bernardes, Dr.

Nível de estudo: Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento

Instituição: Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

Endereço: Rua Padre Paulo Bratti, 78, – Casa - CEP 88.040-070 - Bairro Pantanal, Florianópolis – SC, Brasil

Telefone: +55 (48) 99962-0548

E-mail: contato@jfb Bernardes.com.br

Os debates a respeito deste tópico foram selecionados de acordo com as pesquisas de Ching (2006); Novaes (2004).

## 1. GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS – CONCEITOS, TENDÊNCIAS E IDEIAS PARA MELHORIA

A gestão da cadeia de suprimentos é um processo que consiste em gerenciar estrategicamente diferentes fluxos (de bens, serviços, finanças, informações) bem como as relações entre empresas, visando alcançar e/ou apoiar os objetivos organizacionais.

Figura 11: Cadeia logística integrada.



- **Nível um:** Transações da cadeia e busca da eficiência dessas transações
- **Nível dois:** Processos da cadeia e busca da integração dos processos
- **Nível três:** Estratégias da cadeia de logística e busca dos elos estratégicos

Fonte: O autor.



O gerenciamento da cadeia de suprimentos é um conjunto de métodos que são usados para proporcionar uma melhor integração e uma melhor gestão de todos os parâmetros da rede: transportes, estoques, custos, etc.

Esses parâmetros estão presentes nos fornecedores, na sua própria empresa e finalmente nos clientes.

A gestão adequada da rede permite uma produção otimizada para oferecer ao cliente final o produto certo, na quantidade certa.

O objetivo é, obviamente, reduzir os custos ao longo da cadeia, tendo em conta as exigências do cliente – afinal, isso é qualidade: entregar o que o cliente quer, no preço e nas condições que ele espera.

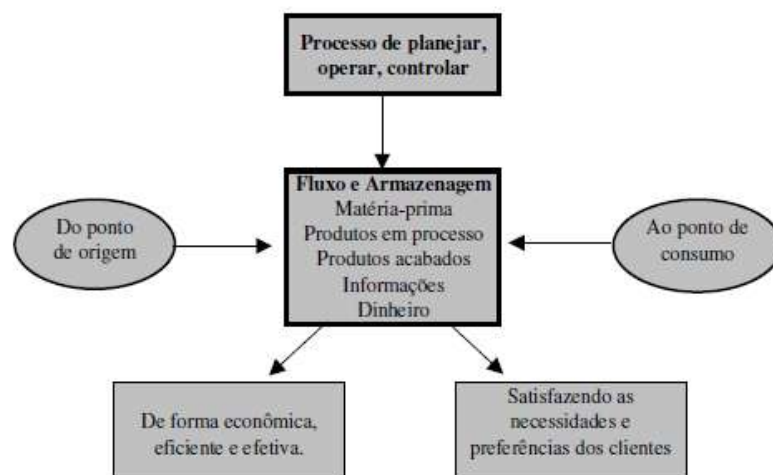
Esta gestão é por vezes difícil, especialmente para um sistema que não tenha controle sobre toda a cadeia.

Por exemplo, uma empresa que terceiriza uma parcela da produção ou da logística, deixou de ter controle sobre uma parte importante do processo.

É difícil também porque a demanda do cliente é desconhecida na maioria das vezes e varia substancialmente de um mês ao outro, o que implica um planejamento da produção mais complexo.

Os produtos a serem fabricados também podem mudar (nova estação, moda, modelos, melhorias), o que colocará em evidência a necessidade de uma estratégia de preços e cálculos de custos de fornecimento e estoque.

Figura 12: Elementos básicos da logística.



Elementos básicos da logística

Fonte: O autor.

O processo logístico hoje deve ser visto de maneira integrada, pois somente assim ele atingirá os objetivos de atender bem o cliente com um custo satisfatório. Integrar todas as atividades internas, externas e promover o entendimento com fornecedores e clientes é missão do gestor logístico atual.

Figura 13: Evolução da logística empresarial.



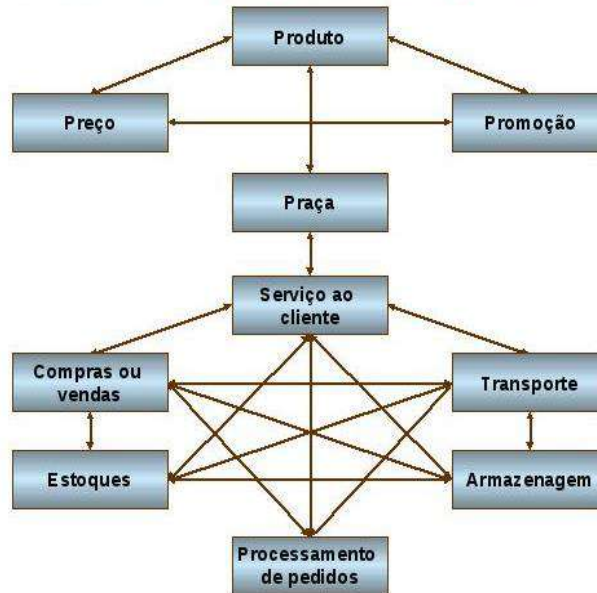
Fonte: O autor.

Este conceito não é novo, e um dos precursores desta ideia foi Donald Bowersox, autor de alguns dos melhores livros de nossa área. Bowersox pregou que a missão de logística, de maneira sucinta, deve buscar o balanceamento das expectativas em relação ao serviço e dos custos, de tal maneira que os objetivos do negócio sejam alcançados.

Autor de diversos livros e inúmeros artigos, Bowersox faleceu no início de julho. Foi ele que escreveu pela primeira vez que o papel da logística é oferecer os produtos certos no local apropriado, no momento desejado pelos clientes.

Figura 14: Modelo conceitual de logística integrada.

## LOGÍSTICA Modelo conceitual de logística integrada



Fonte: O autor.

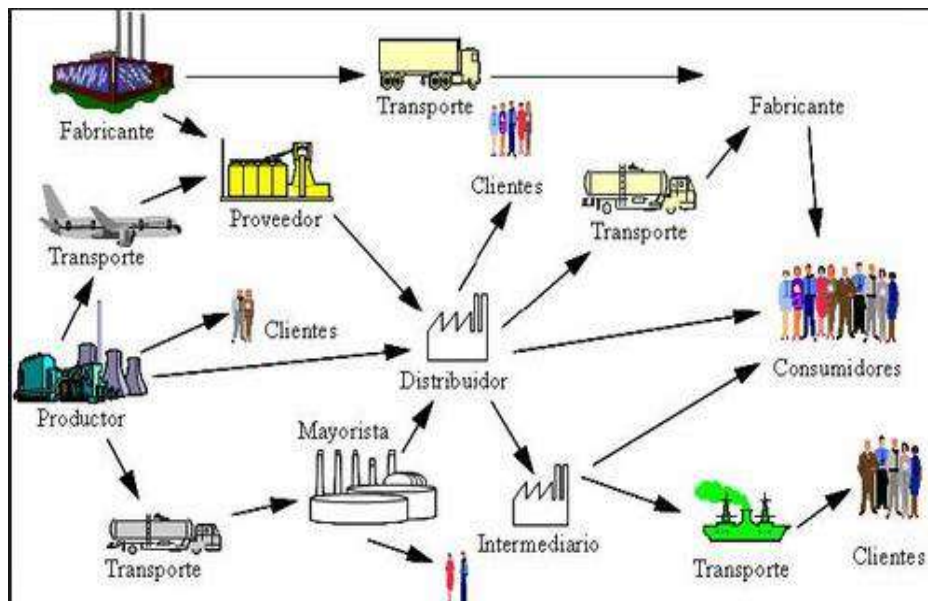
O problema aparece também em produtos completamente novos, inovadores, onde os modelos prontos não podem ser aplicados e exigem, assim, novas soluções.

Por exemplo, projetar uma nova fábrica na China: os produtos seriam entregues para os clientes, após a fabricação, em 6 semanas (por navios).

O problema: não se considerou que ambientes salinos podem enferrujar os produtos.

Embora neste caso a questão de mudar o tipo de transporte não seja colocada em discussão (pois multiplicaria o custo por 10), é preciso levar em consideração os fatores inerentes ao tipo de transporte e acondicionamento.

Figura 15: Fatores inerentes no transporte.



Fonte: O autor.

Para maiores informações sobre a situação dos portos no Brasil e no mundo, veja Portos mais movimentados no Brasil e no Mundo e Movimento dos portos brasileiros; para mais detalhes do transporte de cargas no Brasil, veja Custo Brasil – situação do transporte de cargas, Infraestrutura das rodovias no Brasil, e logística brasileira: qual nossa situação?

Vários níveis de planejamento também podem (e devem) ser considerados: estratégico, tático e operacional.

Trata-se de conhecer sua própria rede de distribuição já existente com os controles de estoques sendo utilizados e de iniciar uma primeira estratégia de coordenação da entrega dos produtos, iniciada antes mesmo da fabricação dos mesmos.

Além disso, devem-se utilizar os modelos de tomada de decisão baseados em programação linear e modelos de transporte, que tornam mais evidentes os custos e as interdependências entre as etapas (veja a Série Pesquisa Operacional – uma visão geral).

Passamos, por fim, para as fórmulas e cálculos complicados que um software especializado (ERP) se encarregará de gerir no dia-a-dia.

No exemplo de nosso equipamento enviado por via marítima existe outro problema: o de transbordo.

Essas plataformas são usadas apenas para receber produtos e redirecioná-los. Há momentos em que ocorrerão gargalos (e outros momentos em que haverá falta de produtos) nesses centros de distribuição.

Este é o problema do equilíbrio dos fluxos. Esse balanço garante que todo o fluxo que entra é igual ao que sai.

Estas plataformas não produzem e não consomem produtos, apenas encaminham.

No entanto, é possível utilizar este ponto de redistribuição como um produtor se, por exemplo, ele embala o produto, aplica um rótulo ou termina uma etapa de montagem.

### **MÓDULO - Logística e suas funções**

Introdução - Tecnologia - Infraestrutura - Funções logísticas.

### **MÓDULO - Estoques**

Previsão de demanda - Componentes das demandas - Métodos para previsão de demandas - Controle de estoques.

### **MÓDULO - Armazenagem e distribuição**

Centros de distribuição - Endereçamento de materiais - Unitização de cargas – Distribuição.

### **MÓDULO - Tecnologia da informação aplicada à logística**

Código de barras - Etiquetas inteligentes - Rastreamento de dados - Troca eletrônica de dados - Sistemas integrados de gestão.

### **MÓDULO - Terceirização e operadores logísticos**

Terceirização - Operadores logísticos - Exemplos de serviços com operadores logísticos - See more at:

[http://www5.fgv.br/fgvonline/Cursos/GestaoProducao/Logistica-E-Gestao-Da-Cadeia-De-Suprimento/LGCSEAD\\_00-01slsh2014-](http://www5.fgv.br/fgvonline/Cursos/GestaoProducao/Logistica-E-Gestao-Da-Cadeia-De-Suprimento/LGCSEAD_00-01slsh2014-)

[1/LGCSEAD\\_00/SEM\\_TURNO/#sthash.dqGL6Gbp.dpuf](http://www5.fgv.br/fgvonline/Cursos/GestaoProducao/Logistica-E-Gestao-Da-Cadeia-De-Suprimento/LGCSEAD_00/SEM_TURNO/#sthash.dqGL6Gbp.dpuf)

## **2. CLASSIFICAÇÃO DOS MATERIAIS E A CURVA ABC**

Quanto ao valor do consumo anual, de acordo com Viana (2002):

- Materiais A: materiais de grande valor de consumo;
- Materiais B: materiais de médio valor de consumo;
- Materiais C: materiais de baixo valor de consumo.

## 2.1 CURVA ABC

Depois de observações em diversas empresas com modelos de produtos, pode-se constatar que cerca de 80 % das vendas estão ligadas a geralmente 20 % dos produtos, e a curva ABC é um conceito valioso para o planejamento logístico (BALLOU, 2004).

Para Dias (1993), a curva ABC é uma importante ferramenta de auxílio para o administrador, proporcionando a identificação dos itens que necessitam maior cuidado e atenção. Através de sua classificação pode-se ordenar os itens por importância relativa.

Obtendo então o seguinte formato:

- Classe A: itens mais representativos necessitam maior atenção;
- Classe B: itens intermediários entre as classes A e C;
- Classe C: itens menos representativos, dispensam demasiada atenção.

Após essa breve introdução sobre a classificação dos materiais, continua-se com os cálculos, preparação e rendimento dos alimentos.

## CAPÍTULO 09

# CÁLCULO DE RENDIMENTOS DE PREPARAÇÕES E DE ALIMENTOS

### **José Francisco Bernardes, Dr.**

Nível de estudo: Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento

Instituição: Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

Endereço: Rua Padre Paulo Bratti, 78, – Casa - CEP 88.040-070 - Bairro Pantanal, Florianópolis – SC, Brasil

Telefone: +55 (48) 99962-0548

E-mail: contato@jfbernardes.com.br

Encontrada em uma série de posts, que está disponível em <https://rogerioshimura.wordpress.com/2011/09/21/calculo-do-rendimento-iii/>, acesso em: 17 mar 2020, encontra-se comentários sobre balanceamento de receitas e porcentagem. Hoje vamos ver um pouco sobre como calcular o rendimento da receita.

É um cálculo muito simples e faz toda a diferença, principalmente quando temos uma encomenda e não sabemos o quanto produzir, ou quantas receitas serão necessárias para atender a demanda. São muitas publicações em sites especializados na área de gastronomia e você pode fazer variadas pesquisas iguais a essa, que é só um exemplo, e obter novos conhecimentos e experiências para calcular suas receitas.

Vejamos o exemplo a seguir:

Para calcular o rendimento ou o número de pães que serão produzidos com uma receita, basta dividir o peso total da massa pelo peso de cada pão, ainda cru.

- Farinha	100%	5000g
- Açúcar	10%	500g
- Sal	2%	100g
- Melhorador	0,5%	25g
- Água	50%	2500ml
- Gordura	8%	400g
- Fermento	5%	250g
- Peso total	=	8.775g



Se o peso de cada pão cru for igual a 65g, para saber o número de pães, basta dividir o peso total (8.775g) pelo peso do pão cru (65g).

$$8.775 : 65 = 135$$

Portanto o rendimento será de 135 pães.

## 1. CRIANDO A FICHA TÉCNICA PASSO A PASSO

Este conteúdo está disponível em:

<<http://radames.manosso.nom.br/bitabit/planilhas/ficha-tecnica-de-alimentos-em-excel-passo-a-passo/>>. Acesso em 17 mar 2020.

### 1.1 INSUMOS

A primeira etapa da criação de uma ficha técnica é o cadastramento dos insumos ou ingredientes. Basta cadastrar uma vez cada insumo para usá-lo em várias preparações. Se mais tarde o preço do insumo variar é só atualizar na tabela de insumos para que a variação tenha efeito imediato em todas as preparações que o utilizam.

Figura 16: Ficha Técnica.

	ID	Insumo alimentício	Apresentação	Preço unitário	Quantidade	Unidade	Densidade (g/l)
<input type="checkbox"/>	23	Achocolatado pó	Pacote	R\$ 10,07	1,01 kg		
<input type="checkbox"/>	24	Açúcar Mascavo	Pacote	R\$ 11,42	1 kg		
<input type="checkbox"/>	2	Água de torneira	Granel	R\$ 0,01	1 litro		1000
<input type="checkbox"/>	6	Alho	Granel	R\$ 6,00	100 g		
<input type="checkbox"/>	25	Ameixa em calda	Pacote	R\$ 24,95	1 kg		
<input type="checkbox"/>	26	Amêndoa	Pacote	R\$ 44,47	500 g		
<input type="checkbox"/>	27	Amido de milho	Pacote	R\$ 3,51	1 kg		
<input type="checkbox"/>	28	Arroz agulhinha	Pacote	R\$ 20,39	5 kg		
<input type="checkbox"/>	29	Arroz integral	Pacote	R\$ 4,69	1 kg		
<input type="checkbox"/>	30	Arroz parboilizado	Pacote	R\$ 14,28	5 kg		
<input type="checkbox"/>	31	Aspargo	Pote	R\$ 18,10	500 g		
<input type="checkbox"/>	32	Atum em conserva	Pacote	R\$ 16,96	500 g		
<input type="checkbox"/>	33	Azeite de dendê	Garrafa	R\$ 13,61	900 ml		890
<input type="checkbox"/>	20	Azeite extra virgem	Garrafa	R\$ 18,00	500 ml		920
<input type="checkbox"/>	34	Azeitona preta	Pote	R\$ 40,26	2 kg		
<input type="checkbox"/>	35	Azeitona verde	Pote	R\$ 26,93	2 kg		

Fonte: O autor.

Informe **como o insumo é adquirido**: pacote, granel, balde, etc. Informe também o preço unitário da apresentação. Exemplo: R\$ 18,00 pelo pacote de 5kg.

A **densidade do insumo** é informação opcional, mas bastante útil se você pretende trabalhar com medidas em volume. Um exemplo: você compra açúcar por kg, mas prepara os alimentos usando medidas caseiras como colheres, xícaras, etc. As medidas caseiras são medidas de volume, mas as informações nutricionais são fornecidas por gramas de insumo. Com a informação de densidade o Excel

consegue fazer as conversões de volume para massa sem problema. Pesquise a densidade de seus insumos ou calcule você mesmo. Veja como fazer isso no post em que falamos sobre unidades e medidas.

O **peso médio da unidade** de insumo é uma informação opcional também, mas agiliza a criação da ficha quando o preparo é definido em unidades. Por exemplo: compramos cebolas a granel e pagamos por kg. A preparação, porém pode exigir uma cebola unitária. O cálculo do peso médio de unidades é simples. Consulte nossa tabela ou calcule você mesmo. Veja como fazer isso em nossa postagem sobre unidades e medidas.

A **associação com tabela nutricional** é importante para que o Excel consiga calcular o valor nutricional da preparação e gerar a rotulagem padrão Anvisa. Pesquise na tabela nutricional o ID do item que melhor representa o insumo que você utiliza. Depois, é só digitar esse ID na coluna correspondente para que o Excel passe a puxar os valores nutricionais para o seu insumo. Como a tabela nutricional é extensa e muitas vezes não tem exatamente o item que você procura cabe ao usuário fazer a correspondência. Seria arriscado tentar uma automatização desse processo. Também é possível incluir novos itens na tabela nutricional a partir de informações que você tem disponíveis.

Com esses dados, o Excel consegue fazer as conversões de unidade e calcular custos unitários e totais da sua preparação.

## 1.2 INSUMOS ALIMENTÍCIOS DA PREPARAÇÃO

Depois de cadastrar os insumos que vai usar na preparação, você pode iniciar sua ficha técnica. Ainda na planilha de insumos selecione os insumos que serão usados na preparação e clique no botão ENVIAR PARA FICHA. Daí, pode passar para a Ficha técnica gerencial que os insumos alimentícios já estarão listados.

Figura 17: Ficha técnica gerencial.

**bit.a.bit planilhas**

**Ficha técnica gerencial**

Preparação: Conserva de pepino  
Grupo: Aperitivos

Selecionar:  Carregar Nova ficha +

**Insumos alimentícios**

ID	Item	Insumo	Quant. bruta	unidade	Fator de correção	Quant. Líquida (g)
14	1	Endro fresco	1/2	Maço(s)	1	15,0
2	2	Água de torneira	2	Copo(s) americano(s)	1	400,0
3	3	Vinagre branco	1	Copo(s) americano(s)	1	201,8
5	4	Cebola média	1	Unidade(s)	1,05	95,2
6	5	Alho	4	Unidade(s)	1,05	7,6
7	6	Pimenta do reino moída	1/2	Colher(es) de café	1	0,6
8	7	Sal refinado	1	Colher(es) de chá	1	10,8
13	8	Pepino pequeno				

Adicionar Insumo alimentício Arrumar

Quant. Líquida total: **731,1**

Fonte: O autor.

### 1.3 QUANTIDADES BRUTAS X QUANTIDADES LÍQUIDAS

Digite as quantidades brutas de cada insumo que será usada na preparação. A quantidade bruta é medida antes de qualquer processamento como descasque, seleção e desossa. A quantidade líquida é o insumo que resta depois do processamento inicial. Em nossa ficha técnica o cálculo da quantidade líquida fica por conta do Excel. O que você vai informar é o fator de correção. Fator de correção é um número usado pelas nutricionistas para prever as perdas que ocorrem no processamento inicial. Quando o insumo entra na preparação integralmente sem perdas o fator vale 1. Se houver perdas o fator será um valor maior que 1. Consulte nossa tabela de FC ou então veja como você mesmo pode determiná-lo acessando nossa postagem sobre unidades e medidas.

**Insumos não alimentícios** - Esses insumos são aqueles que geram custo, mas não são ingeridos como embalagens, enfeites, talheres descartáveis, etc. Não confunda com utensílios como o prato em que o produto é servido caso esse prato não seja descartável retorne para a cozinha após o serviço.

**Preparo** - Descreva o preparo do alimento em passos cada um com sua duração. Utilize a notação do Excel para tempo. Se o processo leva 30 minutos escreva 00:30.

**Equipamentos e mão de obra** - Use as tabelas de equipamentos e mão de obra caso deseje detalhar essas informações. No mínimo, registre equipamentos diferenciados e a mão de obra especializada.

**Conservação** - Indique as condições de conservação do alimento embalado e após a abertura da embalagem.

**Rendimentos** - Depois de executar a preparação é preciso pesar o produto final. A planilha calcula a massa total de ingredientes líquidos que são usados, mas durante o processamento ocorrem fenômenos como evaporação e só a pesagem da preparação pronta nos garante o rendimento.

Deve ser informado também o fracionamento da preparação, ou seja, em quantas partes o alimento preparado vai ser dividido. Isso depende do objetivo da preparação. Se for servida em um restaurante, provavelmente será dividida em porções per capita, para consumo individual. Um produto embalado para venda vai ser fracionado de acordo com a capacidade das embalagens.

**Imagem ilustrativa** - É possível definir uma imagem para representar a preparação pronta.

**Atenção:** as imagens devem ser guardadas em uma pasta do seu computador, pois não são incorporadas no arquivo Excel. Apenas a imagem da preparação ativa é carregada no Excel. As demais você só vai indicar o endereço do arquivo para o Excel.

Utilize imagens com o menor tamanho de arquivo possível. Nossa sugestão é usar imagens com menos de 200 KB, para evitar que o arquivo da ficha fique muito grande e deixe o Excel lento.

**Ficha operacional** - A ficha operacional é um resumo da ficha técnica pronto para impressão. Traz todas as informações necessárias para fazer a preparação na sua cozinha e pode ser passado aos profissionais que lá trabalham.

**Valor nutricional** - Consulte a tabela de valor nutricional da sua preparação para verificar se ela está balanceada, se não há falta de itens desejados ou excesso de itens problemáticos do ponto de vista nutricional como gorduras trans e sódio.

**Rotulagem** - Na aba da rotulagem você encontra os rótulos nutricionais no padrão Anvisa. É necessário indicar qual é a porção per capita ideal para seu produto, ou seja, aquela recomendada para servir em uma refeição individual.

A Anvisa faz algumas recomendações sobre a porção ideal. Basta você indicar o grupo e subgrupo Anvisa em que a sua preparação melhor se encaixa. Na maioria dos casos a Anvisa dá sugestão de porção per capita. Aí é só você digitar as quantidades da porção individual tentando se aproximar da recomendação Anvisa.

Figura 17: Tabela nutricional.

INFORMAÇÃO NUTRICIONAL		
Porção de 60g	1	Unidade(s)
	Quantidade por porção	%VD (*)
Valor energético	97,384 Kcal 407,065 KJ	4,87%
Carboidratos	1,060 g	0,35%
Proteínas	8,657 g	11,54%
Gorduras totais	6,410 g	11,65%
Gorduras saturadas	0,836 g	3,80%
Gorduras trans	0,000 g	
Fibra alimentar	0,287 g	1,15%
Sódio	544 mg	22,66%
(*) Valores diários de referência com base em uma dieta de 2000 kcal ou 8400 kJ. Seus valores diários podem ser maiores ou menores dependendo de suas necessidades energéticas.		

Fonte: O autor.

Nossa tabela nutricional traz informações do IBGE e da tabela TACO da Unicamp. São mais de 2500 itens de alimentos comuns da realidade brasileira. Em alguns casos, porém, você não vai achar um item que se encaixe perfeitamente ao seu insumo. Nesse caso, se você tiver as informações nutricionais do insumo pode adicionar um novo item personalizado na tabela nutricional.

**Tabelas de referência** - Na aba referência, você encontra várias tabelas com informações úteis para o dia a dia da cozinha como medidas caseiras, fator de correção e consumo per capita de alimentos.

**Duplicar ficha** - Caso você precise gerar várias fichas de preparações semelhantes que variam apenas em alguns detalhes, use o botão duplicar ficha. Ele gera uma nova ficha idêntica à anterior e que pode ser modificada de acordo com sua necessidade.

Sobre os indicadores de preparo dos alimentos, como: correção, cocção, reidratação e absorção, durante as pesquisas encontrou-se disponível em: <<https://box1dietetica.wordpress.com/2014/11/19/indicadores-de-preparo-dos-alimentos-correcao-coccao-reidratacao-e-absorcao/>>, acesso em: 17 mar 2020, estas observações relacionadas a preparação de alimentos. Em uma Unidade de Alimentação e Nutrição (UAN), são utilizados índices que relacionam os pesos dos alimentos, e que nos informa se houve desperdício de alimento, se o alimento está bom para uso, o quanto de água este alimento perde depois de cozinhar. Estes índices são constantes obtidas pela relação dos pesos.

**Fator de correção** - Consideramos que peso bruto é o alimento antes de descascar e cortar e peso líquido é o alimento antes de servir ou antes de cozinhar. Dividimos o peso bruto (PB) pelo líquido (PL) e obtemos o fator (FC), deste modo:  $PB/PL=FC$ . O FC muda de acordo com o alimento utilizado, a quantidade de casca e polpa retirada, a forma de preparo e apresentação. Pela variação que estes valores podem ter (por causa da origem do alimento, grau de maturação e forma de preparo), é recomendado que cada UAN tenha sua própria lista de fatores. Se for adotada uma lista pronta, é necessário saber como os valores foram obtidos.

Figura 19: Batata crua.



Fonte: O autor.

**Peso Bruto e Fator de cocção** - Leva em conta as mudanças que os alimentos sofrem de acordo com o modo de preparo. Se o alimento foi congelado, descongelado, se foi cozido ou assado, se perdeu ou ganhou água. O tipo de calor, utensílio e equipamento também alteram o fator de cocção (FCY). Neste caso temos: peso do alimento processado (Pp) e peso do alimento no estado inicial, que é o mesmo que peso líquido (PL). Então:  $Pp/PL=FCY$ .

Figura 20: Alimento cozido.



Fonte: O autor.



**Indicador de Reidratação** - Normalmente utilizado para cereais e leguminosas que precisam ser deixadas de molho antes de serem preparadas. Quanto *maior* o tempo de molho, *menor* o tempo de preparação.

A absorção de água pelo alimento pode nos mostrar se ele está velho ou novo, isso porque com o passar do tempo o alimento absorve cada vez menos água. Isso pode fazer com que precisemos trocar de fornecedor! Agora podemos considerar o peso do alimento reidratado, após o remolho, (Pr) e o peso do alimento seco, que é o mesmo que peso líquido (PL). Então:  $Pr/PL=IR$ .

**Indicador de Absorção** - Ainda falando sobre cereais e leguminosas, mas este indicador também serve para os demais alimentos. Ele mede o grau de absorção de água do alimento depois do cozimento. Também pode ser usado para ver o rendimento, junto com o índice de reidratação.

A conta é parecida com o Fator de Cocção, porém neste caso temos o peso do alimento cozido sem caldo (Pc) e o peso do alimento antes de cozinhar, tendo ele passado pelo remolho ou não (Pr ou PL). Então:  $Pc/(Pr \text{ ou } PL)= IA$ .

Figura 21: Alimento após o cozimento.



Fonte: O autor.

Existem muitas informações disponíveis em sites como em [https://mundocozinha.blogspot.com/2012/01/fator-de-correcao-de-alimentos-tabela\\_13.html](https://mundocozinha.blogspot.com/2012/01/fator-de-correcao-de-alimentos-tabela_13.html), que divulgam fatores de correção de alimentos em forma de tabela. É só fazer uma pesquisa pela sua área de atuação gastronômica e fica por dentro do que está acontecendo nas variadas formas de controle de receitas e de custos em sua cozinha.



## CAPÍTULO 10

# AUDITORIAS NOS BARES E RESTAURANTES

### **José Francisco Bernardes, Dr.**

Nível de estudo: Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento

Instituição: Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

Endereço: Rua Padre Paulo Bratti, 78, – Casa - CEP 88.040-070 - Bairro Pantanal, Florianópolis – SC, Brasil

Telefone: +55 (48) 99962-0548

E-mail: contato@jfbarnardes.com.br

As auditorias internas em bares e restaurantes, como o próprio nome diz, significa o gestor entender como controlar seus estoques e mercadorias para que rendam o máximo possível e os custos de produção sejam baixos. Isso se aplica nas diversas formas de se servir em seus estabelecimentos, em formato de doses, tamanho, quantidade, peso, espessura, como também nas perdas com a manipulação alimentar, bebidas, alocação de espaços maiores do que o necessário, contratação de pessoal, compra de insumos acima da recomendada pelas receitas ou quantidade a ser produzidas, etc. Tudo influencia nos custos finais de sua produção e do seu negócio.

De acordo com o site <<https://trofitic.com/saiba-importancia-auditoria-interna-restaurantes/>>, acessado em 17 mar 2020, para assegurar a qualidade e segurança dos alimentos, algumas ações são dispostas nas resoluções e portarias da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) e podem ser complementadas por órgãos de vigilância sanitária distrital, estaduais e municipais. Com o intuito de **proporcionar as melhores condições higiênico-sanitárias e evitar a ocorrência de problemas de saúde e doenças provocadas por alimentos contaminados**, a Resolução de Diretoria Colegiada (RDC) nº 216/04 dispõe o estabelecimento de Boas Práticas para Serviços de Alimentação.

Durante a pesquisa sobre auditorias em bares e restaurantes notou-se que em vários sites, como em <<https://cmvsolutions.com.br/o-que-e-auditoria-de-estoques-para-bares-e-por-que-voce-nao-pode-ficar-sem/>>, acessado em 17 mar 2020, são publicadas informações que podem ajudar na gestão do seu negócio.

Então pergunta-se: O que é auditoria de estoques para bares e por que você não pode ficar sem?

Sabe-se que o controle do estoque é importante para o sucesso do seu negócio. Assim como em um grande espetáculo, em que os bastidores carregam essência da apresentação, contar com uma auditoria de estoques é fundamental para o sucesso de um bar e restaurante. Isto porque este controle pode ser a diferença entre o lucro e o prejuízo.

Estima-se que a perda nos estoques de bares e restaurantes gire em torno de 12 % a 20 %. Ou seja, para um valor de R\$15 mil em mercadorias, é “comum” perder de R\$1,8 mil a R\$3 mil. Mas por que? São diversos os motivos, mas de maneira geral podemos afirmar que estoque de bar é local vulnerável. Muita gente circulando entre a mercadoria ao longo do dia – entregadores de diversos fornecedores, manutenção de geladeiras, pessoal da limpeza e diversos outros -, ambiente barulhento durante a operação, dificultando o controle e lançamento correto de bebidas, cultura da “saideira” e “chorinho”, entre diversas outras causas.

Se o controle de estoque é essencial para o sucesso de qualquer estabelecimento, imagine para um bar. Porém é cada vez mais raro encontrar algum que tenha uma pessoa dedicada somente a esta importantíssima função. Assim, a tarefa é costumeiramente feita pelo chefe de cada praça (bar, copa, cozinha) ou gerente – que já tem outras funções – podendo implicar em menor eficiência nos resultados obtidos. Outro ponto crítico são as fichas técnicas, que precisam estar bem elaboradas e serem rigorosamente seguidas. Entretanto, o mais comum são estabelecimentos que sequer as têm, e que conseqüentemente não conseguem medir o custo da mercadoria vendida (CMV), por prato ou coquetel.

Embora muitos estabelecimentos façam seu próprio controle de inventários, é preciso considerar que uma equipe externa, com software e equipamentos de precisão pode trazer resultados muito melhores, total isenção para mostrar o que está errado, além de poupar tempo da equipe contando garrafas.

Pensando nisso, a CMV oferece o serviço de Auditoria de Estoques para bares e restaurantes, sendo tornando-se o “olho do dono”. A redução nas perdas é mais do que suficiente para pagar pelo serviço, e o responsável ganha um acompanhamento detalhado para agir em diversas frentes, sempre visando a saúde do negócio.

São muitas as fontes de informações sobre este assunto de auditoria para bares e restaurantes.

Em [https://www.gestaoderestaurantes.com.br/premium\\_catalogo.php](https://www.gestaoderestaurantes.com.br/premium_catalogo.php), encontra-se uma série de vídeo aulas, e-book, planilhas e outros materiais, se constituindo em uma plataforma de ensino. Este assunto requer muita pesquisa e estudar o máximo de informações para uma análise profunda sobre os cuidados com as perdas e desperdícios durante a gestão do seu negócio, sem perder a qualidade dos serviços, o que passa-se a apresentar em seguida.

## CAPÍTULO 11

# FUNDAMENTOS DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS

### **José Francisco Bernardes, Dr.**

Nível de estudo: Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento

Instituição: Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

Endereço: Rua Padre Paulo Bratti, 78, – Casa - CEP 88.040-070 - Bairro Pantanal, Florianópolis – SC, Brasil

Telefone: +55 (48) 99962-0548

E-mail: contato@jfbarnardes.com.br

O serviço, assim como o atendimento de excelência, depende de três prismas distintos e concêntricos da qualidade, de dentro para fora: A qualidade desenhada, representada pelos processos que uma empresa define para prestar seu serviço/atender seu cliente; a qualidade entregue, que é o que efetivamente as equipes responsáveis por cumprir o serviço/atender entregam ao cliente e, por fim, a qualidade percebida que é como o cliente, agente principal deste relacionamento, percebe/interpreta o serviço/atendimento recebido.

Figura 22: Processos de classificação da qualidade dos serviços.



Fonte: O autor.

Apresenta-se uma tabela com a evolução da qualidade dos serviços na produção em geral no século XX E XXI, de acordo com: Dalledonne, 2012; Mello, *et al.*, 2010; Fitzsimmons, 2010.

Figura 23: Tabela de informações.

Década	Momentos Importantes ou Surgimento de Novos Conceitos nos Processos de Melhoria da Qualidade	Idealizador/- Responsável	País/ Empresa		
00-10	Foco na Produtividade	Formulação dos Conceitos de Administração Científica e Produtividade	F. Taylor	Midvale-Steel-Co	
20	Foco na Produtividade	Formulação dos Conceitos de Controle da Qualidade	F. Taylor	Midvale-Steel-Co	
		Sistematização dos processos de Produção em Massa	H. Ford	Ford-Motors	
30	Foco na Produtividade	Formulação dos Conceitos de Controle Estatístico do Processo – CEP	W. Shewhart	Lab. Bell-Telephone	
40	Foco no Controle	Utilização das técnicas de controle nas indústrias bélicas norte-americanas	Vários	EUA	
		Estudos sobre o custo da qualidade	J. Juran	Várias	
50	Foco na Produtividade	Formulação do Conceito de Falha	H.A. Watson	Várias	
		Sistematização do Programa 5S	Várias	Japão	
		Concepção das Teorias Motivacionais	Hierarquia das Necessidades Teoria dos Dois Fatores	A. Maslow F. Herzberg	Várias
		Formulação do Conceito Teoria X e Y	D. McGregor	Várias	
60	Foco no Controle	Formulação do Conceito Zero Defeito	P. Crosby	Várias	
		Sistematização dos Círculos de Controle da Qualidade	K. Ishikawa	Japão	
		Formulação do Conceito Just-in-Time	Taiichi Ohno	Toyota	
70	Foco no Produto-Final	Influência do Modelo Japonês no Ocidente	Vários	Várias	
		Utilização de Técnicas Estatísticas nos Processos de Qualidade	J. Juran e E. Deming	Várias	
		Sistematização de Sistema de Qualidade Empresarial	E. Deming	Várias	
		Sistematização da Trilogia da Qualidade: Planejamento, Custo e Controle	J. Juran	Várias	
		Concepção do Desdobramento da Função Qualidade – QFD	Yoji-Akao	Mitsubishi	
80	Foco nos Processos	Concepção da Metodologia / Prêmio Malcolm Baldrige	R. Reagan	EUA	
		Concepção da primeira versão da ISO 9000	Vários	Europa	
		Sistematização dos Conceitos de Reengenharia de Processos	M. Hammer	Ford-Motors	
		Sistematização dos Conceitos de Benchmarking	R. Camp	Xerox	
		Concepção da Metodologia Seis Sigma	R. Galvin	Motorola	
		Utilização e adaptação de conceitos de produção das organizações japonesas no ocidente: Just-in-Time; Manutenção Produtiva Total; Produção Celular; Times de Trabalho	Várias	Várias	
90	Foco no Cliente	Sistematização e integração dos Conceitos de Estratégias, Estrutura, Comprometimento, Processos Produtivos e Mercado	J. Welch	GE	
		Utilização da Análise de Valor nos Processos de Qualidade	Várias	Ford-Motors	
		Utilização de Técnicas de Análise de Experimentos nos Processos de Qualidade	Várias	Várias	
		Concepção da segunda versão da ISO 9000	Vários	Europa	
		Adaptação e utilização dos conceitos de falhas e confiabilidade aos processos empresariais	Várias	Várias	
		Utilização da Rede/ Internet para integrar a cadeia de suprimento	Várias	Várias	
		Utilização da TI nos Processos de Qualidade	Várias	Várias	
Novo Milênio-1ª Década	Qualidade com Foco no Conhecimento	Integração e otimização da Cadeia de Suprimento: Fornecedor, Empresa, Cliente	Consórcio Modular Condomínio Industrial	L. Arriortúa Vários	VW GM
		Concepção da terceira versão da ISO 9000	Vários	Europa	
		Tendência de Customização à cada Empresa das Metodologias e Técnicas nos Processos de Qualidade	Várias	Várias	
		Tendência de Sistematização e Integração de Conceitos Ambientais, Sociais aos Processos Produtivos	Várias	Várias	
		Tendência de Utilização de Conhecimento Multidisciplinar e Multi-departamental para Integração na Organização	Várias	Várias	
		Concepção da Metodologia Gestão Integrada para a Qualidade – GEIQ, forma integrada e abrangente com focos nas ações estratégicas, estruturais, comportamentais e operacionais	Vários	Vários	

Fonte: O autor.

Figura 24: Qualidade: Visão, foco desempenho e metodologia.

Período	Visão	Foco	Base do Desempenho	Técnica Prioritária Base Conceitual	Metodologia	Personalidades
1900 * 1960	Visão Setorial e Regional na Produção	Produtividade	Eficiência	Inspeção	Estudo de Tempos e Movimento (Administração Científica)	Frederick Taylor Henri Ford
1961 * 1990	Visão Organizacional Global no Negócio	Não Conformidades	Eficácia	Controle Estatístico e Garantia da Qualidade	Total Quality Management TQM Gestão de Processos	Walter Shewhart Edwards Deming Joseph Juran Kaoru Ishikawa Armand Feigenbaum
1991 * Hoje	Visão Global, Ambiental, Social e Interdisciplinar	Qualidade Seis Sigma ou Excelência	Efetividade	Gerenciamento Estratégico de Processos	Gestão de Processos Gestão de Projetos Metodologia Seis Sigma	Robert Galvin Jack Welch

Fonte: O autor.

## 1. GESTÃO DA QUALIDADE NA ÁREA DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

Nas empresas prestadoras de serviços não há como diferenciar claramente o processo produtivo. Dessa forma, a gestão da qualidade está direcionada para a interação com o usuário.

A qualidade de serviços deixa de ser um diferencial competitivo e passa a ser uma das formas de sobrevivência das organizações. Isso mostra que a qualidade dos serviços é medida pela satisfação do consumidor, nos seus aspectos de qualidade intrínseca, custo e atendimento.

O interesse pela qualidade dos serviços vem crescendo a partir do início da década de 90, justificado pelas suas características peculiares.

Através de literatura, constata-se que não existe um conceito sobre qualidade de serviço aceito universalmente.

Em geral, os conceitos sobre qualidade de serviços confundem-se com o de qualidade total. Porém, pode-se constatar que há uma unanimidade de pensamentos no que se refere à satisfação dos clientes.

Autores avaliam que qualidade dos serviços deve levar em consideração tanto as necessidades dos seus clientes como também a apresentação de um sistema de operação de serviço apto, em curto e longo prazo, para atender as expectativas dos clientes, pois é baseado nelas que o serviço será avaliado.

Figura 25: Diferenças básicas entre modelos da gestão da qualidade.

Gestão da qualidade em ambientes industriais	Gestão da qualidade em ambientes de serviços e métodos
O esforço pela qualidade aparece no produto	O esforço pela qualidade aparece na interação com o cliente.
Interação com o cliente via produtos.	Interação direta com clientes
Elevado suporte.	Baixo suporte.
Baixa interação.	Intensa interação.
Suporte ao produto (qualidade de produto).	Suporte ao cliente (qualidade de serviço).
Cliente atua ao final do processo produtivo.	Cliente presente ao longo do processo produtivo.
Produção e consumo em momentos bem distintos.	Produção e consumo simultâneos.
Feedback (retorno do usuário sobre o produto adquirido) pode demorar.	Feedback imediato.
Expectativas menos sujeitas a mudanças abruptas.	Expectativas dinâmicas.
Cliente tende a não influenciar o processo produtivo	Cliente participa do processo produtivo.
Resulta de um conjunto de elementos (como máquinas e pessoas, por exemplo).	Resulta mais do desempenho dos recursos humanos.
Condições favoráveis à padronização.	Difícil padronizar-
Tende a uniformizar-se a médio prazo.	Difícil ter um modelo uniforme de execução.
Bens tangíveis podem ser patenteados.	Serviços e métodos não podem ser patenteados.
Bens tangíveis podem ser protegidos em relação a seus processos de fabricação e à forma final como são disponibilizados para a comercialização.	Serviços e métodos não podem ser protegidos.

Fonte: O autor.

## 1.1 O SERVIÇO COMO UM SISTEMA

O nível de contato que um negócio de serviço pretende ter com os seus clientes é um factor determinante na definição do sistema do serviço, que envolve 3 subsistemas: operações do serviço, entrega do serviço e marketing do serviço.

Parte deste sistema é visível para o cliente, outra parte está oculta.

**Operações do serviço** - Os componentes visíveis das operações de um serviço podem ser divididos em dois grupos: os relacionados com os intervenientes e os que estão ligados ao local de prestação do serviço.

O que acontece no backstage tem pouco interesse para o cliente. Este apenas avalia a produção dos elementos com os quais tem contacto e nos seus benefícios percebidos. Contudo, é evidente que se o pessoal e operações do backstage falham a tal ponto que afetam a qualidade dos serviços, o cliente vai notar.

A quantidade de operações do serviço visível para o cliente varia de acordo com o nível de contacto do cliente. Desde os serviços de alto contacto (por exemplo,



restaurantes e cabeleireiros) até aos de baixo contato (por exemplo, companhia telefónica), o contato e o envolvimento do cliente pode ser maior ou menor.

**Entrega do serviço** - Este subsistema envolve não só os elementos visíveis da operação de entrega dos serviços (edifícios, equipamento e pessoal), como também os não visíveis ou virtuais.

Tradicionalmente, os fornecedores de serviços têm interacções directas com os seus clientes. Mas para conseguir melhores resultados com menos custos e uma maior produtividade para mais conveniência para o cliente, muitos serviços que não necessitam da presença física procuram reduzir o contacto pessoal.

Contudo, existem alguns inconvenientes potenciais. A “despersonalização” dos serviços pode baralhar os clientes. Por isso, esta estratégia requer uma boa campanha de informação para educar os clientes e promover os benefícios da nova forma de abordagem. Por outro lado, os fornecedores deste tipo de serviços procuram recriar ambientes mais “familiares e acolhedores” ou mesmo “personalizar” as máquinas para não amedrontar os clientes.

**Marketing do serviço** - Outros elementos podem contribuir para a visão geral do consumidor relativamente ao serviço. Por exemplo: publicidade, departamento de vendas, cartas, chamadas telefónicas, boatos, participação em estudos de mercado.

Estes elementos em conjunto com o subsistema de distribuição compõem o sistema de marketing. Este sistema engloba todas as diferentes formas sob as quais o cliente contacta a organização. Cada um destes elementos pode contribuir para a natureza e qualidade do serviço. Inconsistência nestes elementos pode originar um enfraquecimento da credibilidade do serviço aos olhos do cliente.

**O serviço como um processo** - O processo é o método particular de operações ou uma série de acções que, geralmente, envolvem várias etapas que são necessárias numa sequência determinada.

O processo implica a transformação de um input em output.

Existem duas categorias de elementos processados nos serviços: pessoas e objectos.

Figura 26: Categorização dos processos de serviço.

Qual é a Natureza dos Serviços	Quem é o Destinatário do Serviço?	
	Pessoas	Posses
Acções Tangíveis	Serviço Dirigido ao Corpo das Pessoas (ex: restaurantes, cabeleireiros, centros fitness...)	Serviço Dirigido à Posse Física (reparação e manutenção, lavandarias...)
Acções Intangíveis	Serviços Dirigido à Mente das Pessoas (entretenimento, artes, educação...)	Serviço Dirigido a Activos Intangíveis (seguros, serviços públicos, investigação...)

Fonte: O autor.

Essas são algumas informações sobre a qualidade nos serviços. A seguir trata-se sobre compreender a cadeia de suprimento na gastronomia.

## CAPÍTULO 12

# ORGANIZAÇÕES QUE COMPÕEM O PROCESSO DA CADEIA DE ABASTECIMENTO

### **José Francisco Bernardes, Dr.**

Nível de estudo: Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento

Instituição: Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

Endereço: Rua Padre Paulo Bratti, 78, – Casa - CEP 88.040-070 - Bairro Pantanal, Florianópolis – SC, Brasil

Telefone: +55 (48) 99962-0548

E-mail: contato@jfbarnardes.com.br

Oferecer aos consumidores e clientes produtos e serviços com alto valor agregado pelo menor preço. Essa é uma importante missão que faz com que os membros da cadeia de valor se reúnam, com uma nova maneira de pensar.

Organizações:

- Entender o papel das organizações é fundamental para despertar a colaboração entre os diferentes membros da cadeia de valor;
- Questionar o papel de entidades intermediárias é função estratégica dos membros da cadeia;
- O que agrega valor tem de permanecer; o que não agrega, está fora do jogo;
- A estratégia não deve ser a briga pelo poder, mas sim o modo como colaborar na cadeia.

Organizações que compõem o processo da cadeia de abastecimento: Organizações de fornecimento; Organizações de produção; Organizações de distribuição; Organizações de atacado; Organizações de varejo e Organizações de operação logística.

Organizações de fornecimento:

- Fornecedor é um aliado estratégico em bens e serviços;
- As organizações, cada vez mais enxutas, buscam, estrategicamente, conhecer melhor os processos de compras para aquisição de bens e serviços de modo a auxiliar a tomada de decisão de produzir ou comprar, a negociação, os tipos de contrato e assim por diante;

- Impactos da demanda no fornecimento: clientes mais exigentes demandam fornecedores com melhor desempenho;

- A gestão da cadeia de abastecimento orientada pela demanda é uma mudança de paradigma;

- O nível de serviço é indicador fundamental no relacionamento: as ordens precisam ser despachadas com todos os itens, na quantidade exigida, no tempo requerido e na qualidade especificada. Cumprir esses requisitos significa continuidade dos negócios. Caso contrário, as perdas podem ser irreparáveis.

### **Pedir – transportar – receber**

- Hoje fala-se em processos, em logística, em cadeia de abastecimento, que vai do fornecedor até o cliente final. Quem não entender o processo dessa forma, está fora do mercado!

- É fundamental que tanto fornecedores como clientes compradores estejam conscientes do desempenho de cada um com relação a requerimentos, capacidades e posicionamento de mercado.

**O Fornecedor** - Pode investir em tecnologia (EDI - Electronic Data Interchange); Utilizar RFID (Radio Frequency Identification); Aumentar a velocidade da entrega; Reduzir o manuseio e Para satisfazer seus clientes.

**Medidas de desempenho** - tempo de ciclo, pedidos completos e na data requerida, níveis de estoque.

- Clientes medem os fornecedores por meio de preço, qualidade, capacidade de atender às expectativas, velocidade, localização, produtos danificados, etc.

- Colaboração: alianças estratégicas com fornecedores (fornecedor preferencial).

- Seleção dos clientes: analisar condições financeiras do cliente, conhecê-lo, contratar empresas que avaliam riscos.

### **Organizações de produção**

- A função relacionada à produção é um dos elementos centrais da organização, uma vez que produz os bens e serviços que são a razão da existência da empresa;

- Qualquer atividade de produção pode ser enquadrada num modelo de entrada de recurso e na sua transformação em produtos/serviços com a utilização de meios denominados recursos de transformação.

A natureza dos recursos que ingressam na cadeia, determina o processo de transformação a que eles serão submetidos e que tipo de produtos ou serviços serão gerados.

Processo de transformação envolve as características da natureza dos recursos que ingressam na cadeia determinam o processo de transformação a que eles serão submetidos e que tipo de produtos ou serviços serão gerados.

Processo de transformação envolve as características:

- Propriedades físicas, localização, armazenagem, posse, estado fisiológico, estado psicológico;

- Processamento de materiais, processamento de informações, processamento de consumidores, características:

- Propriedades físicas, localização, armazenagem, posse, estado fisiológico, estado psicológico;

- Processamento de materiais, processamento de informações, processamento de consumidores.

Manufatura de classe mundial: melhorar técnicas de manufatura.

Plano de manufatura: elementos estratégicos, táticos e operacionais; entender as necessidades do cliente: uso de canais de comunicação; qualidade total: acesso à ferramentas, equipamentos e treinamento; simplificação e racionamento de processo: maior eficiência; inovação em tecnologia: oferece desempenho, segurança e produtividade.

**Organizações de distribuição** - Vendas e transferências de produtos do fabricante para o comércio e o consumidor.

- Organizações de atacado: venda a varejistas, usuários comerciais, industriais e institucionais;

- Organizações de varejo: atividades destinadas a vender diretamente ao consumidor;

- Organizações de operações logísticas: uso de terceiros;

- Fator estratégico (produtividade), operacional (atividades regulatórias) e financeiro (redução de custos);

- Riscos: relacionamento com o cliente, confiança no terceiro.

A seguir fala-se sobre a necessidade de previsão na cadeia de suprimento.

## CAPÍTULO 13

# NECESSIDADE DE PREVISÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTO

### **José Francisco Bernardes, Dr.**

Nível de estudo: Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento

Instituição: Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

Endereço: Rua Padre Paulo Bratti, 78, – Casa - CEP 88.040-070 - Bairro Pantanal, Florianópolis – SC, Brasil

Telefone: +55 (48) 99962-0548

E-mail: contato@jfbernardes.com.br

## **1. INTRODUÇÃO**

O planejamento e o controle das atividades da cadeia de suprimentos/logística dependem de estimativas acuradas dos volumes de produtos e serviços a serem processados nesta cadeia. Tais estimativas ocorrem tipicamente na forma de planejamentos e previsões.

A necessidade de projeções de demanda é comum no processo de planejamento e controle. Contudo determinados tipos de problemas de planejamento – como controle de estoques, economia em compras, controle de custos, previsões dos prazos de entrega, preços e custos – podem se mostrar igualmente necessários.

### **1.1 NATUREZA DAS PREVISÕES**

Os níveis de demanda e os momentos em que ocorrem afetam fundamentalmente os índices de capacidade, as necessidades financeiras e a estrutura geral de qualquer negócio.

A previsão logística abrange tanto a natureza espacial quanto a natureza temporal da demanda, a extensão de sua variabilidade e seu grau de aleatoriedade

### **1.2 DEMANDA ESPACIAL VERSUS DEMANDA TEMPORAL**

- A variação da demanda de acordo com o tempo é o resultado do acréscimo ou do decréscimo nas taxas de vendas, sazonalidade do padrão da demanda e flutuações gerais causadas por um sem-número de fatores;

- O especialista precisa saber *onde* e também *quando* irá se manifestar o volume da demanda;

- As técnicas de previsão devem ser selecionadas de modo a refletir as diferenças geográficas capazes de influir sobre os padrões de demanda;

- Demanda prevista e depois desagregada por localização geográfica (previsão de cima para baixo);
- Previsão desagregada de cada localização geográfica e posterior agregação (previsão de baixo para cima).

### 1.3 DEMANDA IRREGULAR VERSUS DEMANDA REGULAR

- Quando a demanda é “regular” os padrões de demanda podem ser divididos em componentes de tendência, sazonais ou aleatórios;
- Quando a demanda de determinados itens é intermitente, em função do baixo volume geral e da incerteza quanto ao instante e em que nível essa demanda ocorrerá, a série de tempo é chamada de incerta, ou irregular.

### 1.4 DEMANDA DEPENDENTE VERSUS DEMANDA INDEPENDENTE

- Em um caso, a demanda é gerada a partir de muitos clientes, a maioria dos quais faz compras individuais de apenas uma fração do volume total distribuído pela empresa. Neste caso, trata-se de demanda independente. Em outro caso, a demanda deriva das exigências especificadas em programas de produção, sendo então considerada dependente;
- A maior parte dos modelos de previsão de curto prazo tem base em condições de demanda independente e aleatória. Pelo contrário, os padrões da demanda dependente são altamente influenciados e não aleatórios.

## 2. MÉTODOS DE PREVISÃO

Tais métodos são divididos em três categorias:

- Qualitativos;
- Projeção histórica;
- Causais.

Cada grupo tem diferentes graus em termos de exatidão relativa em previsões de longo e de curto prazo, o nível de sofisticação quantitativa utilizado e a base lógica (dados históricos, opiniões de especialistas, ou estudos) da qual a previsão é derivada.

### 2.1 MÉTODOS QUALITATIVOS

- As informações relativas aos fatores que afetam a previsão são tipicamente não quantitativas, flexíveis e subjetivas;
- Quanto aos dados históricos, é possível que não estejam ao alcance ou que tenha escassa relevância para a previsão;



- A natureza não científica desses métodos torna difícil sua padronização ou mesmo a validação de sua exatidão.

## 2.2 MÉTODOS DE PROJEÇÃO HISTÓRICA

- A premissa básica é que o padrão de tempo futuro será uma repetição do passado, pelo menos em sua maior parte;

- A natureza quantitativa das séries de tempo incentiva o uso de modelos matemáticos e estatísticos como principais fontes de previsão;

- Modelos de séries de tempo são reativos por natureza. São modelos que detectam mudanças a partir da atualização sempre que novos dados se tornam disponíveis, uma característica que lhes permite adaptar-se a mudanças nos padrões de tendências e sazonais.

Tabela 01: Técnicas selecionadas de previsão.

Delphi	Pesquisa de mercado	Painel de consenso	Estimativas da equipe de vendas
Previsão visionária	Analogia histórica	Média móvel	Ponderação exponencial
<i>Box-Jenkins</i>	Decomposição de séries de tempo	Projeções de tendência	Previsões focadas
Análise espectral	Modelo de regressão	Modelo econométrico	Indicadores principais
Modelo de entrada e saída	Modelos econômicos de entrada e saída	Intenções de compra e pesquisa de antecipação	Análise do ciclo de vida
Filtro adaptativo	Simulação dinâmica	Resposta acurada	Redes neurais
Previsão colaborativa	Previsão baseada em regras	Caminhada Aleatória	

Fonte: O autor.

## 2.3 MÉTODOS CAUSAIS

A premissa básica em que se assentam os métodos causais de previsão sustenta que o nível da variável de previsão é derivado do nível de outras variáveis relacionadas.

Cada modelo extrai sua validade a partir de padrões de dados históricos que estabelecem a associação entre as variáveis preditivas e a variável a ser prevista.

O grande problema deste modelo de previsão é o fato de indicar como é difícil localizar variáveis verdadeiramente causais.

A premissa básica em que se assentam os métodos causais de previsão sustenta que o nível da variável de previsão é derivado do nível de outras variáveis relacionadas.

Cada modelo extrai sua validade a partir de padrões de dados históricos que estabelecem a associação entre as variáveis preditivas e a variável a ser prevista.

O grande problema deste modelo de previsão é o fato de indicar como é difícil localizar variáveis verdadeiramente causais.

## **2.4 TÉCNICAS ÚTEIS PARA OS PROFISSIONAIS DE LOGÍSTICA**

Com base no grau de sofisticação, utilização potencial e previsão de disponibilidade de dados, apenas um número limitado dos métodos precisam ser estudados detalhadamente. Isso ocorre porque inúmeros estudos demonstram que modelos “simples” da variedade de séries de tempo em geral fazem previsões tão boas ou até melhores do que as versões mais sofisticadas e complexas.

A complexidade nos modelos de previsão não aumenta necessariamente sua precisão.

## **2.5 PONDERAÇÃO EXPONENCIAL**

Trata-se de um tipo de média móvel, em que as observações passadas não recebem peso igual. Pelo contrário, as observações mais recentes são sempre mais bem cotadas do que as mais antigas.

Semelhante esquema de ponderação geométrica pode ser reduzido a uma simples expressão envolvendo apenas a previsão do período mais recente e a demanda real para o período em andamento.

## **2.6 CORRIGINDO A TENDÊNCIA**

Contudo, quando os dados mostram uma tendência substancial ou padrão sazonal significativo, a defasagem inerente a esse tipo de modelo pode acarretar erros inaceitáveis de previsão. Felizmente, o modelo pode ser expandido a fim de proporcionar melhor detecção quando existem tendência e elementos sazonais significativos em relação à aleatoriedade nos dados.

## 2.7 CORRIGINDO TENDÊNCIA E SAZONALIDADE

Além da tendência, os efeitos das flutuações sazonais nas séries de tempo podem igualmente ser levados em conta. Porém, antes de aplicar esse tipo de modelo, é preciso cumprir duas condições:

Os picos e vales no padrão da demanda precisam ter um motivo conhecido, e devem ocorrer na mesma época todos os anos.

A variação sazonal deve ser maior do que as variações aleatórias ou “ruídos”.

O modelo nível-tendência-sazonalidade é elaborado em torno do conceito de prever o índice da demanda real para a tendência, e então desazonalizá-lo para que possa produzir a previsão.

## 2.8 DEFINIÇÃO DOS ERROS DE PREVISÃO

Da mesma forma que o futuro não é exatamente espelhado no passado, a previsão da demanda futura incorrerá quase sempre em algum nível de erro. Uma vez que a previsão da ponderação exponencial é uma projeção da demanda média, nosso objetivo é projetar uma faixa onde recairá a demanda real. E isto exige uma previsão estatística.

Manifestado em estatística como um desvio padrão, uma variância ou um desvio absoluto médio. Pode ser usado o teste a seguir para escolher entre a distribuição normal (simétrica) e a distribuição exponencial como representação de uma distribuição assimétrica.

Em uma distribuição normal, cerca de 2 % das observações excedem um nível de 2 desvios padrão acima da média. Em uma distribuição exponencial, a probabilidade de exceder a média por mais de 2,75 desvios padrão é cerca de 2 %.

## 2.9 MONITORANDO O ERRO DE PREVISÃO

A qualidade com que o modelo mantém sua exatidão está relacionada diretamente com o valor da constante de ponderação em qualquer ponto no tempo. Por isso mesmo, procedimentos de sofisticada previsão envolvem a monitoração do erro de previsão e a relação de ajustes nos valores da constante ponderada.

Um método bastante usado para monitorar o erro na previsão é o que funciona por meio de um sinal de rastreamento. O sinal é uma comparação, normalmente um quociente, do erro de previsão presente com uma média de erros de previsão passados.

## 2.10 DECOMPOSIÇÃO CLÁSSICA DA SÉRIE DE TEMPO

A previsão mediante a decomposição clássica das séries de tempo tem seu fundamento na filosofia de que um padrão histórico de vendas pode ser decomposto em quatro categorias:

- Tendência;
- Variação sazonal;
- Variação cíclica;
- Variação residual (ou aleatória).

## 2.11 ANÁLISE DE REGRESSÃO MÚLTIPLA

A análise de regressão múltipla é uma técnica estatística que ajuda a determinar o grau de associação entre um número de variáveis selecionadas e a demanda.

A informação sobre as variáveis preditivas (independentes) é então convertida pela equação de regressão a fim de proporcionar uma previsão de demanda.

## 2.12 PROBLEMAS ESPECIAIS DE PREVISÃO PARA OS PROFISSIONAIS DE LOGÍSTICA

Lançamento:

- Em primeiro lugar, coloque-se a estimativa inicial nas mãos do pessoal do *marketing* até que uma história de vendas comece a desenvolver-se;
- Em segundo lugar, é viável elaborar uma estimativa a partir do padrão de demanda de produtos similares já em linha;
- Em terceiro lugar, se o modelo da ponderação exponencial for utilizado para a previsão, a constante da ponderação exponencial poderá estar ajustada num alto nível (0,5 ou ainda mais) durante o período inicial de previsão.

## 2.13 DEMANDA IRREGULAR

A condição da demanda irregular ocorre quando duas ou três vezes o desvio padrão dos dados históricos excede a previsão do melhor modelo que pode ser adaptado às séries de tempo.

O padrão da demanda incerta ocorre frequentemente por uma variedade de razões: o padrão da demanda é dominado por pedidos de clientes muito grandes e infrequentes; a demanda pode derivar da demanda de outros produtos ou serviços; o pico sazonal talvez não tenha sido levado em consideração; e o padrão da demanda pode ser um resultado de dados excepcionais, fatores externos ou condições totalmente imprevistas.

Deve-se separar a previsão de produtos de demanda irregular daquela dos artigos que demonstrem um padrão de regularidade, usando métodos de previsão adequados a cada um.

Em segundo lugar, não reaja com rapidez demasiada às mudanças nos padrões de demanda de produtos e serviços cujas razões não conseguir localizar.

Em terceiro lugar, como a demanda irregular frequentemente ocorre em artigos de baixa demanda, a exatidão da previsão pode não ser o ponto mais premente da questão.

#### **2.14 PREVISÃO REGIONAL**

O profissional de logística precisa optar entre uma previsão da demanda total e sua distribuição por regiões, tais como territórios de fábrica ou armazém, ou fazer separadamente a previsão para cada região.

Ratear a previsão agregada entre cada uma das regiões pode preservar exatidão suficiente para dar resultados melhores do que ocorreria com a previsão individual.

#### **2.15 ERRO DE PREVISÃO**

Uma combinação dos resultados de vários modelos pode transformar-se em previsões mais estáveis e de maior exatidão.

Uma abordagem de sistema especialista para combinar os métodos de previsão mostrou resultados entusiasmantes, especialmente em períodos de previsão de curto prazo inferiores a um ano.

Na figura a seguir é mostrado o erro de previsão para quatro técnicas de previsão aplicadas às vendas de um fabricante de roupas.

#### **2.16 PREVISÃO COLABORATIVA**

Demanda irregular, altamente incerta e dinâmica, surgidas a partir de fatores como promoções, poucos compradores adquirindo em grandes quantidades, compras sazonais/cíclicas e demanda criada pela “vontade de Deus” representam um problema todo especial.

A previsão colaborativa se refere ao desenvolvimento de previsões usando as entradas de múltiplos participantes (*marketing*, operações, logística, financeiro, compras etc.) ou dos vários membros de uma cadeia de suprimentos – vendedores, transportadores e compradores.

Principais passos administrativos:

- Deve haver alguém liderando o processo;

- Métodos para o processamento da informação de múltiplas fontes, tipos e formatos devem ser criados;
- Há necessidade de métodos para traduzir a previsão final na forma necessária para cada participante;
- Deve estar sempre à disposição um processo para revisar e atualizar a previsão com base em tempo real;
- É preciso estabelecer métricas para avaliar a previsão e determinar se a PC é realmente um aperfeiçoamento;
- Os benefícios da PC para cada um dos participantes devem ser óbvios e reais.

## 2.17 FLEXIBILIDADE E RESPOSTA RÁPIDA – UMA ALTERNATIVA À PREVISÃO

O reconhecimento de que não há previsão melhor do que esperar até que a demanda dos clientes se materialize é uma base para reagir aproximadamente à demanda. Se os processos de cadeia de suprimentos podem ser flexibilizados e passar a reagir com rapidez às necessidades de demanda, a necessidade de previsão é pequena.

## CAPÍTULO 14

# COMPREENDENDO A CADEIA DE SUPRIMENTOS

### **José Francisco Bernardes, Dr.**

Nível de estudo: Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento

Instituição: Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

Endereço: Rua Padre Paulo Bratti, 78, – Casa - CEP 88.040-070 - Bairro Pantanal, Florianópolis – SC, Brasil

Telefone: +55 (48) 99962-0548

E-mail: contato@jfbernardes.com.br

É o fluxo de materiais, formado por insumos, componentes e produtos acabados. É como os materiais que vocês precisam para trabalhar saem de seus locais de origem e chegam em seus negócios.

É o longo caminho que se estende desde as fontes de matérias-primas, passando pelas fábricas dos componentes, pela manufatura do produto, pelos distribuidores e chegando finalmente ao consumidor através do varejista.

**Suprimentos da manufatura:** são as matérias-primas (insumos), os componentes pré-montados e os componentes soltos utilizados para a fabricação de um determinado produto.

**Matérias-primas:** leite para fazer iogurte, alumínio para produzir latas de cerveja; Componentes pré-montados: compressores para geladeiras; Componentes soltos: parafusos, porcas, fios; etc.

**Manufatura:** é o processo de fabricação propriamente dito. Normalmente, envolve várias etapas, que variam a complexidade conforme o produto a ser industrializado. Ligados à manufatura há estoques de insumos variados e de produtos acabados.

**Varejo:** as lojas do varejo, podem pertencer a empresas diversas ou, no caso de cadeias varejistas, a uma única empresa.

No caso de franquias há uma situação mista, em que as lojas mantêm uma imagem estética e comercial unificada, embora operadas por pessoas jurídicas diferentes.

**Transporte:** aparece em várias etapas da cadeia de suprimento: desloca MP e componentes para a manufatura, leva produtos acabados para os CD e destes para as lojas e, em muitos casos, entrega mercadorias diversas.



## 1. CADEIA DE SUPRIMENTOS

### 1.1 DEFINIÇÃO

Engloba todos os estágios envolvidos, direta ou indiretamente, no atendimento de um pedido do cliente.

A cadeia de suprimentos não inclui apenas os fabricantes e fornecedores, mas também: Transportadoras, Depósitos, Varejistas e Clientes.

Dentro da própria organização, como por exemplo uma fábrica, a cadeia de suprimentos inclui todas as funções envolvidas no pedido do cliente:

- Desenvolvimento de novos produtos, Marketing, Operações, Distribuição, Finanças e Serviço de atendimento ao cliente, entre outros.

O que é uma cadeia de suprimentos? Processo dinâmico.

Envolve um fluxo constante de informações, produtos e fundos entre os diferentes estágios,

Cada estágio da cadeia de suprimento executa diferentes processos e interage com outros estágios da cadeia.

A Wal-Mart fornece ao cliente o produto, bem como informações sobre preço e disponibilidade.

O cliente transfere fundos a Wal-Mart, que por sua vez transfere dados sobre o ponto de venda e pedidos de reabastecimento ao centro de distribuição (CD).

O CD envia o pedido de reabastecimento a loja utilizando caminhão. A Wal-Mart transfere fundos ao fornecedor após o reabastecimento. O distribuidor também fornece informações sobre preços e prazos de entrega a Wal-Mart.

Outro exemplo: Dell Computer. Quando um cliente adquire um produto da Dell Computer pela internet, a cadeia de suprimentos inclui, entre outras coisas: O cliente, a página da web que registra o pedido do cliente, a linha de montagem da Dell, toda a rede de fornecedores da Dell Computer.

A página web oferece ao cliente informações relacionadas ao preço a variedade e a disponibilidade de produtos. Após a escolha do produto, o cliente acessa informações sobre o pedido e paga pelo produto. O cliente pode acessar a página novamente para acompanhar o andamento do pedido. Os estágios subsequentes da cadeia de suprimento utilizam a informação do pedido do cliente para poder atendê-lo.

Componente essencial na cadeia de suprimentos → cliente motivo principal para a existência de qualquer cadeia de suprimentos → satisfação do cliente (dentro de um processo gerador de lucros) atividades da cadeia de suprimentos:

→ **Iniciam-se:** com o pedido do cliente

→ **Terminam:** quando o cliente satisfeito paga pela compra

O termo “cadeia de suprimento”, representa produtos ou suprimentos que deslocam ao longo da seguinte cadeia: Fornecedores, fabricantes, distribuidores, lojistas e clientes.

Observação: Importante visualizar os fluxos de informações, monetário e de produtos em ambos os sentidos dessa cadeia. O termo infere que apenas um responsável é envolvido em cada estágio. Entretanto, um fabricante pode receber material de diversos fornecedores e depois abastecer diversos distribuidores, **PORTANTO:**

→ A maioria das cadeias de suprimentos e, na verdade, **COMPOSTA POR REDES**. Seria mais correto utilizar um termo como **REDE DE SUPRIMENTOS**, para descrever a estrutura da maioria das cadeias de suprimentos.

Uma cadeia de suprimentos típica pode envolver vários estágios: Clientes; Varejistas; Atacadistas \ distribuidores; Fabricantes e Fornecedores de peças ou de matéria-prima.

**Fornecedor → Fabricante → Distribuidor → Varejista → Cliente.**

Observação: Não é necessário que todos os estágios acima representados façam parte de uma cadeia de suprimento.

O projeto da cadeia de suprimento mais adequado dependerá tanto das necessidades do cliente quanto do papel de cada estágio para satisfazer tais necessidades.

Ex.: Dell fabrica sob encomenda Sacks.

Objetivo da cadeia de suprimento: Maximizar o valor global gerado.

Valor gerado por uma cadeia de suprimento: diferença entre o valor do produto final para o cliente e o esforço realizado pela cadeia de suprimento para atender ao seu pedido.

Para a maioria das cadeias de suprimento comerciais, o valor está fortemente ligado à lucratividade da cadeia de suprimento = **RECEITA GERADA PELO CLIENTE – CUSTO TOTAL NO DECORRER DA CADEIA DE SUPRIMENTO**

Lucratividade da cadeia de suprimento: Ex.: um cliente que adquire um computador da Dell paga U\$ 2.000, o que representa a receita obtida pela cadeia de suprimento.

A Dell e ou outros estágios da cadeia de da cadeia de suprimento incorrem em custos para: transmitir informações; produzir componentes, armazená-los, transportá-los e transferir fundos, etc.

Lucratividade da cadeia de suprimento = Diferença entre os U\$ 2.000 pagos pelo cliente – soma de todos os custos incorridos pela cadeia suprimentos para produzir e distribuir o computador.

Lucratividade total da Cadeia De Suprimento: Lucro total a ser dividido pelos estágios da cadeia de suprimentos; quanto maior a lucratividades, mais bem sucedida será a cadeia de suprimento; o sucesso da cadeia de suprimento deve ser mensurado em termos de lucratividade da cadeia inteira e não com base nos lucros de um estágio isolado.

Observação: Foco na lucratividade em estágios isolados, pode levar a uma redução de lucros na cadeia de suprimentos como um todo. Definimos o sucesso de uma cadeia de suprimentos com base na sua lucratividade. Existe apenas uma FONTE DE RECEITA para qualquer cadeia de suprimento: O CLIENTE. Ele é o único representante real de fluxo de caixa positivo de uma cadeia de suprimento.

1. Fases de decisão na cadeia de suprimentos = O gerenciamento da cadeia de suprimento bem-sucedido exige diversas decisões relacionadas ao FLUXO DE INFORMACOES, DE PRODUTOS E MONETARIO.

Essas decisões se encaixam em três categorias ou fases, dependendo da frequência de cada decisão e do período de execução de cada fase.

2. Fases de decisão na cadeia de suprimentos = 1- ESTRATEGIA OU PROJETO DA CADEIA DE SUPRIMENTO durante essa fase, a empresa decide como estruturar a cadeia de suprimento. Determina qual será a configuração da cadeia e que processos cada estágio devera desempenhar. As decisões tomadas durante essa fase são também, conhecidas como decisões estratégicas para a cadeia de suprimento.

Tais decisões são tomadas pela empresa e incluem: local, capacidade de produção, e das instalações para a armazenagem, produtos a serem fabricados ou estocados em diversos locais, meios de transporte a serem disponibilizados, tipo de sistema de informação que vai ser adotado.

Considerações importantes:

→ A empresa deve garantir que a configuração de sua cadeia de suprimento possa apoiar seus objetivos estratégicos durante esta fase.

→ As decisões de projetos da cadeia de suprimentos são normalmente tomadas pensando-se a longo prazo (questão de anos) e sua mudança repentina é muito cara; **CONSEQUETEMENTE**.

Quando as empresas tomam essas decisões, devem levar em consideração a incerteza por anteciparem as condições de mercado dos anos vindouros:

- Sobre quais mercados deverão ser supridos e de que locais;
- Sobre a construção dos estoques;
- A terceirização da fabricação, as políticas de reabastecimento e estocagem a serem seguidas;
- As políticas que serão desempenhadas em relação a locais de reserva, no caso de incapacidade de atender a um pedido;
- Periodicidade e dimensão das campanhas de marketing.
- O planejamento estabelece parâmetros dentro dos quais a cadeia de suprimento funcionará durante um período de tempo especificado;
- Na fase de planejamento, as empresas devem incluir a incerteza na demanda, nas taxas de câmbio;
- Devido a um período mais curto e a melhores previsões do que as da fase de projeto, as empresas na fase de planejamento devem incorporar qualquer flexibilidade que tenha sido criada na cadeia de suprimento na fase de projeto e explorá-la para otimizar o desempenho em um período mais curto;
- Operação da cadeia de suprimento – o período de tempo considerado aqui é semanal ou diário e durante essa fase as empresas tomam decisões sobre pedidos individuais de clientes;
- Na fase operacional, a configuração da cadeia de suprimentos é considerada fixa e as políticas de planejamento como já definidas;
- O objetivo das operações da cadeia de suprimentos é implementar as políticas operacionais da melhor maneira possível;
- Durante essa fase as empresas distribuem os pedidos individuais para o estoque ou produção, determinam a data em que o pedido deverá ser atendido, geram inventários nos depósitos, adaptam o pedido a um meio de transporte ou

expedição apropriados, organizam as entregas de caminhões e encaminham os pedidos de reabastecimento;

- Uma vez que as decisões operacionais são tomadas a curto prazo (minutos, horas ou dias) na maioria das vezes há menos incerteza em relação a demanda;

- O objetivo durante a fase operacional é explorar a redução da incerteza e otimizar o desempenho dentro das restrições estabelecidas pelas configurações e pela política de planejamento.

## 1.2 VISÃO DO PROCESSO DE UMA CADEIA DE SUPRIMENTO

A cadeia de suprimento é uma sequência de processos e fluxos que acontece entre e dentro diferentes estágios da cadeia e que se combinam para atender a necessidade de um cliente por um produto. Há duas maneiras de visualizar os processos realizados na cadeia de suprimentos:

Visão cíclica: Os processos em uma cadeia de suprimento são divididos em uma série de ciclos, cada um realizado na interface entre dois estágios sucessivos de uma cadeia de suprimento. Que compreende: Ciclo de pedido do cliente; Ciclo de reabastecimento; Ciclo de fabricação e Ciclo de suprimentos.

Visão push/pull (empurrados/puxados): Os processos de uma cadeia de suprimento são divididos em duas categorias: acionados em resposta aos pedidos dos clientes (pull) ou em antecipação aos pedidos dos clientes (push).

No próximo tópico fala-se sobre a qualidade na gestão dos suprimentos na gastronomia.

## CAPÍTULO 15

# INTRODUÇÃO A LOGÍSTICA NA CADEIA DE SUPRIMENTOS

### **José Francisco Bernardes, Dr.**

Nível de estudo: Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento

Instituição: Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

Endereço: Rua Padre Paulo Bratti, 78, – Casa - CEP 88.040-070 - Bairro Pantanal, Florianópolis – SC, Brasil

Telefone: +55 (48) 99962-0548

E-mail: contato@jfbarnardes.com.br

Na perspectiva dos clientes, as cadeias de suprimentos são irrelevantes. Todas as difíceis negociações acerca de preços e condições, toda a cuidadosa sincronização de entregas, todos os atrasos e dificuldades para manter os produtos em movimento na cadeia - nada disso importa aos clientes. A maioria nem sabe o que é uma cadeia de suprimentos e muito menos quer saber quais são os problemas implicados em seu gerenciamento. No curso natural dos acontecimentos, o único integrante da cadeia visto pelo cliente é o varejista, e sua única noção do que está por trás dessa figura se resume à imagem de uma marca. Para os clientes, o importante é saber quem pode vender-lhes o melhor produto pelo menor preço.

Neste mesmo contexto, em uma empresa individual, isso não parece muito justo. Afinal, o fabricante deve ser punido porque o distribuidor ficou sem estoque? O varejista deve sofrer perdas nas vendas porque o fabricante teve problemas no controle de qualidade? Mas o assunto em questão não é justiça; estamos falando de como ganhar um novo tipo de competição. Quer se queira ou não, os destinos de todos os integrantes da cadeia de suprimentos estão cada vez mais ligados. A nova concorrência deixou de ser entre empresas. Agora a briga é entre cadeias de suprimentos. Se os membros de uma cadeia conseguem trabalhar juntos para levar a melhor qualidade às mãos dos clientes pelo menor preço, eles vencem. Do contrário, perdem.

### **1. A NOVA CONCORRÊNCIA**

Pouquíssimas empresas estão preparadas para lidar com as novas pressões impostas às suas cadeias de suprimentos. Uma pesquisa realizada recentemente com executivos de empresas de manufatura indicou que 91 % dos entrevistados

qualificaram o gerenciamento da cadeia como 'muito importante' ou 'fundamental' para o sucesso de suas empresas. Mas a maioria reconheceu que enfrenta problemas com suas cadeias de suprimentos e apenas 2 % as consideraram excelentes. Perguntados sobre suas estratégias para melhorias em suas cadeias, 59 % informaram que suas empresas não possuíam nenhuma estratégia. Reflita sobre isso por um instante: segundo seus próprios relatórios, esses gerentes percebem que o bom gerenciamento da cadeia de suprimentos é fundamental e sabem que ainda não atingiram esse nível, mas a maioria nem sequer traçou uma estratégia para combater o problema.

Seria um alívio afirmar que esses resultados são raros, mas o mesmo padrão se repete em infindáveis pesquisas: as empresas percebem que têm problemas com suas cadeias de suprimentos, mas não compreendem a essência desses problemas nem muito menos sabem como solucioná-los. Por que tanto desamparo? Há várias razões, mas a principal causa parece ser a seguinte: ninguém na empresa fica responsável pelo gerenciamento da cadeia de suprimentos. A engenharia projeta o produto, o marketing define seu preço e efetua as promoções, o departamento de vendas faz acordos com clientes, o de compras negocia com fornecedores, a logística organiza o transporte, a contabilidade controla o fluxo de caixa, e assim por diante. Todas as atividades-chave ocorrem em grupos separados com cronogramas diferentes e objetivos conflitantes. Agravando ainda mais a situação, a maior parte dessas áreas se reporta diretamente à diretoria executiva antes de dialogar com uma gerência comum. Mas o CEO não é a pessoa certa para planejar e operar uma cadeia de suprimentos.

Considerando esse nível de desorganização, não causa surpresa o fato de não haver controle sobre a cadeia de suprimentos. O incrível é pensar que essas cadeias nem sequer chegam a funcionar. É óbvio que o primeiro passo no sentido de reconquistar o controle é reunir os principais tomadores de decisão de cada área e fazer com que trabalhem juntos na busca por soluções. Você notou que todos os casos de sucesso em cadeia de suprimentos começaram com a formação de uma equipe para assumir a responsabilidade pela cadeia? Não foi coincidência: equipes multifuncionais são presença obrigatória em empresas que gerenciam boas cadeias de suprimentos. As empresas mais bem sucedidas normalmente vão além, nomeando um executivo da alta gerência como responsável pleno pela cadeia.



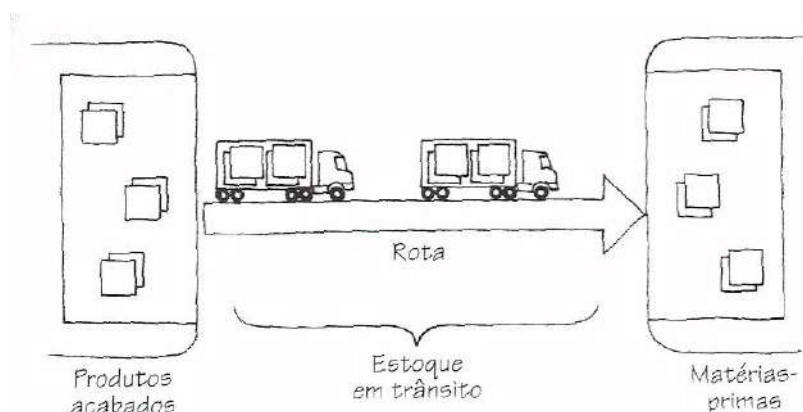
Mesmo que a empresa se organize melhor e forme uma equipe estupenda responsável pela cadeia de suprimentos, ainda não será a vencedora do jogo. Hoje, a natureza intrínseca da concorrência está mudando, e não se trata de uma mudança fácil de ser digerida. Desde a Revolução Industrial. As batalhas são travadas entre as empresas, e as armas são as técnicas de produção. Agora, ninguém mais joga dessa forma. Bons projetos, produção eficiente e fabricação de qualidade, ainda que não se apliquem a todos, tornaram-se qualificações básicas para atingir o topo. Para os que jogam para valer, este é o momento em que é a cadeia de suprimentos que define perder ou ganhar.

### 1.1 AS REGRAS DO JOGO

O gerenciamento da cadeia de suprimentos não é um jogo fácil. Exige a movimentação de várias peças de maneira muito peculiar. É necessário coordenar esses movimentos para que cada item chegue ao local certo, na hora certa.

É também um jogo disputado em grande escala, num campo que abrange o mundo inteiro. Felizmente, as regras do jogo - as descrições das peças e a forma como se movimentam - são simples o suficiente para ser resumidas em algumas páginas. Em poucas palavras, as cadeias de suprimentos consistem em instalações de produção e armazenagem conectadas por rotas de transporte, e existem para suportar o fluxo de demanda, suprimento e caixa. A dificuldade em gerenciar as cadeias de suprimentos origina-se primordialmente da complexidade inerente à sua estrutura e da variabilidade que caracteriza seus fluxos. A complexidade e a variabilidade é que tornam tão difícil vencer um jogo fácil.

Figura 27: Processo.



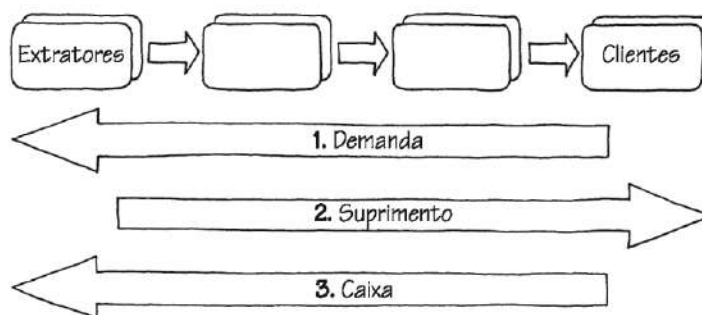
Fonte: O autor.

## 1.2 O OBJETIVO BÁSICO É MANTER UM FLUXO ORGANIZADO DE PRODUTOS

O objetivo principal no gerenciamento de uma cadeia de suprimentos é conseguir estabelecer um fluxo organizado de produtos, da extração de matérias-primas até a chegada do produto ao cliente. Logo, era de esperar que as origens mais profundas da organização se encontrassem no gerenciamento do transporte, responsável por movimentar os produtos acabados ao próximo elo na cadeia.

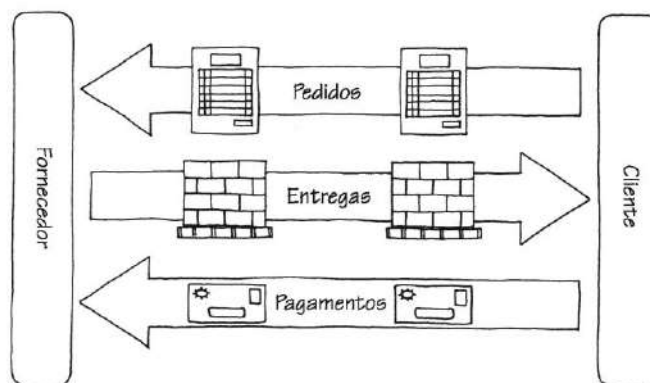
Com o passar do tempo, o gerenciamento de transporte se fundiu com uma função semelhante, o gerenciamento de materiais, criando uma disciplina mais abrangente denominada logística. Essa nova área tem a função de controlar o fluxo de materiais completo, partindo dos fornecedores, passando pelos três tipos internos de estoque, até chegar aos clientes.

Figura 27: Os três fluxos básicos.



Fonte: O autor.

Figura 28: Blocos de demanda, suprimento e caixa.



Fonte: O autor.

Figura 28: Três estratégias de produção.

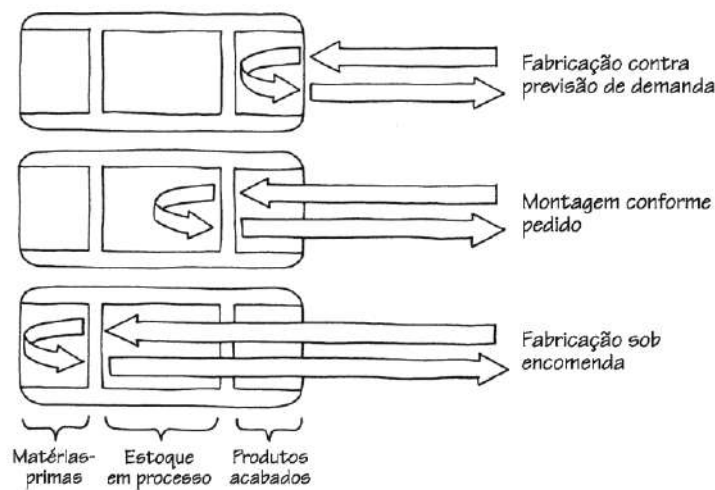


Figura 2.6  
As três estratégias  
de produção

Fonte: O autor.

### 1.3 AS INFORMAÇÕES PODEM SUBSTITUIR O ESTOQUE

Uma das grandes descobertas acerca do comportamento das cadeias de suprimentos é que as informações podem muitas vezes substituir os estoques. Em vez de solicitar que cada membro da cadeia mantenha estoques de segurança para amenizar os efeitos da incerteza da demanda, essa incerteza pode ser minimizada mediante o compartilhamento de informações que ajuda os integrantes da cadeia a prever futuras mudanças nos fluxos de demanda, suprimentos e caixa. Informações são em geral muito mais baratas que estoques e possuem a vantagem de estar em muitos lugares ao mesmo tempo. A substituição de estoques por informações é uma técnica chave para a obtenção de melhorias no desempenho da cadeia de suprimentos.

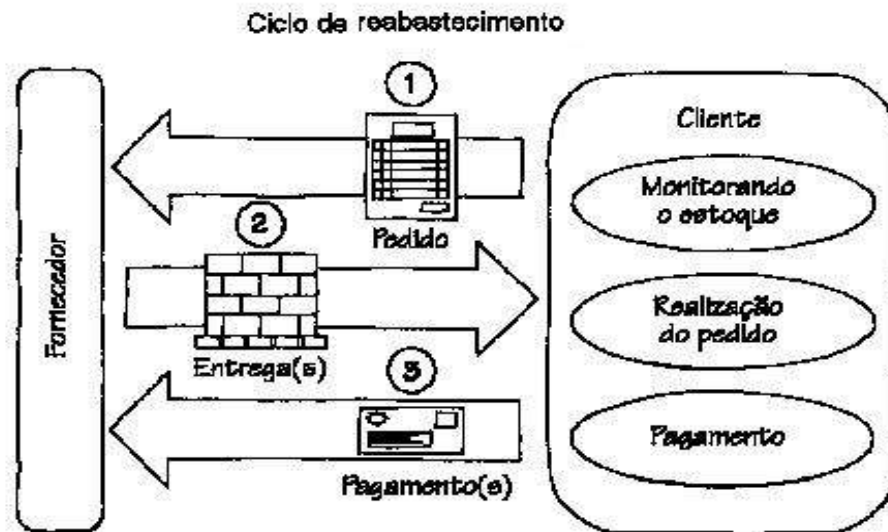
### 1.4 MANTENDO O SUPRIMENTO

Assim como o atendimento fornece produtos para suprir a demanda dos clientes, o reabastecimento compra os materiais necessários para fabricar esses produtos. O ciclo de reabastecimento, mostrado na Figura abaixo envolve as mesmas atividades do ciclo de atendimento, mas as vê do ponto de vista do cliente, e não do fornecedor. Considerando essa perspectiva, este capítulo se concentra em três perguntas centrais que orientam as decisões sobre compras:

- Qual o momento de fazer o pedido;
- Qual a quantidade a ser comprada por vez;
- Qual volume de estoque deve ser mantido.

A resposta à última pergunta revela uma verdade preocupante: não existe nenhuma quantidade de estoque capaz de evitar a escassez, ou seja, definir os níveis de estoque é basicamente uma questão de gerenciamento de riscos.

Figura 29: Ciclo de reabastecimento.



Fonte: O autor.

### 1.5 ACIONANDO O REABASTECIMENTO

Todas as vezes que uma instalação atende a um pedido, reduz seu estoque de produtos acabados. Mais cedo ou mais tarde, esse estoque precisará ser reabastecido. Por trás dessa realidade evidente existem três dúvidas básicas:

1. Quando o estoque deve ser reabastecido?
2. Que quantidade deve ser solicitada a cada reposição?
3. Que volume de estoque deve ser mantido?

As respostas a essas três perguntas constituem o que conhecemos como política de reabastecimento. Consiste em saber como funciona sua empresa no dia a dia. Quanto vende e quanto precisa para vender amanhã ou na semana ou mês. Da mesma forma as fábricas dependem das suas vendas.

Figura 30: Exemplo.

Tipo	Exemplos
Tempo de processamento	Tempo de transferência em paletes (segundos) Tempo de transporte (horas) Tempo de processamento do pedido (dias)
Intervalo	Intervalo de pedido do cliente (dias) Tempo do ciclo financeiro (dias) Tempo do ciclo da máquina (segundos)
Velocidade (Distância/período)	Velocidade do transportador (metros/minutos) Velocidade da via (km/hora) 'Velocidade do estoque' (Indefinida)
Produção (Unidades/período)	Fluxo do duto (litros/hora) Produção da fábrica (produtos/dia) Produção do pedido (pedidos/dia)

Fonte: O autor.

## 1.6 AGRUPE OS CLIENTES POR REGIÃO OU TIPO

Muitos fabricantes utilizam as técnicas de agrupamento, em que tipos semelhantes de produtos são fabricados com os mesmos componentes-chave e por meio das mesmas operações de produção.

## CAPÍTULO 16

# LOGÍSTICA DE SUPRIMENTOS

### **José Francisco Bernardes, Dr.**

Nível de estudo: Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento

Instituição: Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

Endereço: Rua Padre Paulo Bratti, 78, – Casa - CEP 88.040-070 - Bairro Pantanal, Florianópolis – SC, Brasil

Telefone: +55 (48) 99962-0548

E-mail: contato@jfbarnardes.com.br

## **1. LOGÍSTICA**

Logística é o ramo da ciência militar que lida com a obtenção, manutenção e transporte de material, pessoal e instalações.

Logística é o processo de planejamento, implantação e controle do fluxo eficiente e eficaz de mercadorias, serviços e das informações relativas desde o ponto de origem até o ponto de consumo com o propósito de atender às exigências dos clientes.

### **1.1 LOGÍSTICA REVERSA**

Logística é o processo de planejamento, implantação e controle do fluxo eficiente e eficaz de mercadorias, serviços e das informações relativas **desde o ponto de origem até a destinação final** com o propósito de atender às exigências dos clientes.

### **1.2 LOGÍSTICA DE SUPRIMENTO**

A logística é um processo que inclui todas as atividades importantes para a disponibilização de bens e serviços aos consumidores quando e onde estes quiserem adquiri-los.

A logística é “**parte do processo**” da Cadeia de Suprimentos.

### **1.3 CADEIA DE SUPRIMENTO**

A Cadeia de Suprimentos abrange todas as atividades relacionadas com o “fluxo e transformação de mercadorias” desde o estágio da matéria-prima (por exemplo: extração) até o usuário/destinação final, bem como os respectivos “fluxos de informação”.

Ainda é comum ver confusão entre Gestão da Cadeia de Suprimentos (GCS) e logística.

GCS envolve um escopo muito maior do que a Logística. Tradicionalmente, a Logística trata da movimentação e armazenagem de produtos. Isto é somente um pedaço do que engloba a Gestão da Cadeia de Suprimentos.

Podemos separar as atividades da GCS em quatro categorias: Planejamento, Compras, Produção e Entrega. Isso não quer dizer que a GCS substitui outros setores da empresa, e sim que se integra com estas áreas para obter mais eficiência nas operações da organização.

#### 1.4 PLANEJAMENTO DA CADEIA DE SUPRIMENTO

- Previsão de demanda: criar previsões realistas de quanto produto será necessário e aonde;

- Precificação: participar do processo de valoração do produto;

Gestão de Inventário: determinar a quantidade de material que será armazenada, e seu fluxo, para atingir as metas planejadas.

#### 1.5 COMPRAS NA CADEIA DE SUPRIMENTO

- Constatação da necessidade de comprar;

- Requisição de compra;

- Cotação (solicitação de preços e prazos);

- Seleção de fornecedor(es);

- Discussão com o requisitante;

- Emissão do pedido de compra;

- Entrega/Recebimento do produto;

- Informação ao setor de compras;

- Encaminhamento da(s) N.F.(s);

- Abastecimento do setor de produção;

- Pagamento ao fornecedor.

**Quando é que se toma “posse da mercadoria” solicitada ao fornecedor?**

Quando se assina a N.F. no momento em que se recebe a mesma.

#### 1.6 PRODUÇÃO NA CADEIA DE SUPRIMENTO

Desenvolvimento de produtos: idealização do produto, com o objetivo de alcançar um desenvolvimento compatível com a otimização dos custos logísticos;

Cronograma de produção: definição do cronograma de produção (em função da demanda) para redução de custos da operação;

Gestão de Instalações: gestão de equipamentos, suprimentos e consumíveis.



## 1.7 ENTREGA NA CADEIA DE SUPRIMENTO

- Gestão de Transportes: movimentação de materiais pelos diversos meios disponíveis;
- Gestão de Pedidos e Entregas: coordenação junto às áreas administrativas dos pedidos dos clientes, para melhorar tempos de entrega mantendo os custos operacionais sob controle.

## 1.8 PRODUTOS DA LOGÍSTICA DE SUPRIMENTO

O produto é centro do foco no projeto do sistema logístico porque é “**ele o objeto do fluxo da cadeia de suprimentos**”, e, em forma econômica, o gerador das receitas da empresa.

Figura 31: Planejamento/Organização/Controle.



Fonte: O autor.

## 1.9 VISÃO DE MERCADO

Para o alcance de bons resultados é preciso observar o comportamento do mercado em que se atua ou se pretende atuar. Toda empresa precisa sobreviver; e para que sobreviva, é preciso ser competitiva. Por outro lado, para que a empresa seja competitiva, é necessário que seja produtiva. E, para que a produtividade traga resultados, precisa-se da relação:

## 1.10 QUALIDADE X CUSTOS

$$\frac{\text{Qualidade}}{\text{Custos}} = \text{PRODUTIVIDADE}$$

## 1.10 VISÃO DE MERCADO / PRODUTIVIDADE

- Preços Menores = Aumento de mercado = Retorno do Investimento;
- Geração de Empregos;
- Permanência nos Negócios.

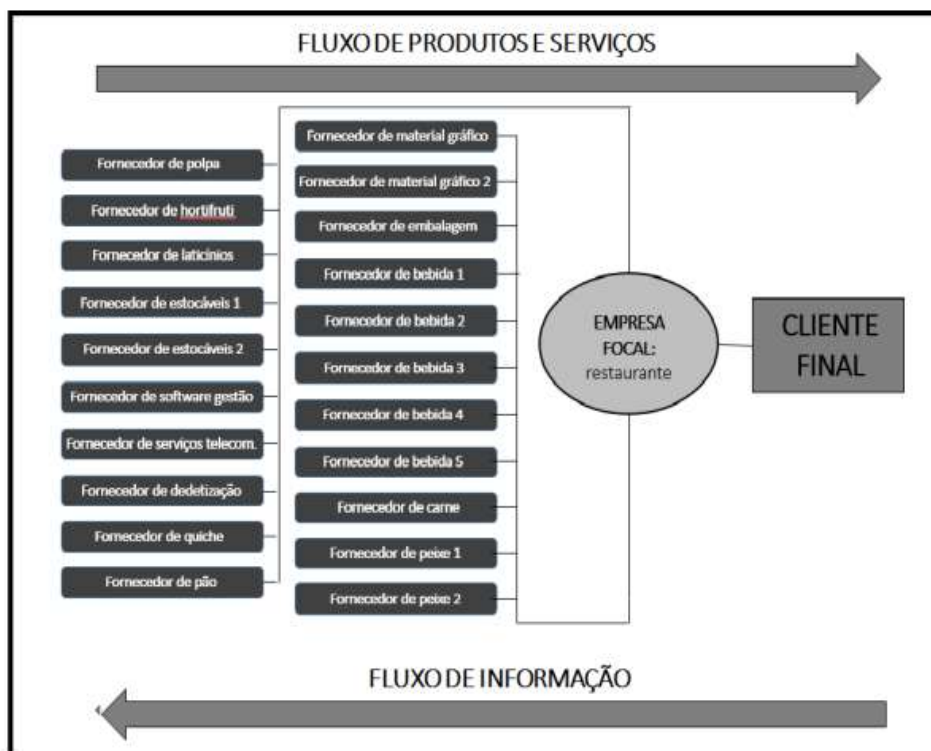
A logística de suprimento depende da qualidade da gestão, tanto da produção ou prestação de serviços, como das compras para abastecimento e reposição dos insumos necessários para atender as demandas organizacionais.

O pesquisador e consultor Eduardo Scott, em um de suas publicações, Disponível em: <<http://eduardoscott.com.br/uma-nova-cadeia-de-suprimentos-na-gastronomia/>>, comenta que todas as iniciativas e questionamentos evidenciam que já existe uma grande movimentação para construir uma cadeia de suprimentos mais sustentável, econômica e socialmente mais justa e com produtos de maior qualidade para atender à demanda dos novos negócios inovadores desenvolvidos pelos empreendedores gastronômicos. E o fenômeno é mundial.

Para melhor conhecimento e futuras pesquisa sobre a cadeia de suprimentos na gastronomia, com suas evoluções, planejamento, práticas, aplicabilidade de novos conceitos, inovações e tendências das novas atitudes, esse Consultor recomenda visitar os seguintes sites:

<[https://www.youtube.com/watch?v=D79DOY8\\_lyw](https://www.youtube.com/watch?v=D79DOY8_lyw)>;  
<<https://www.portaldoagronegocio.com.br/artigo/os-pequenos-produtores-rurais-e-a-sustentabilidade>>; <<http://www.cati.agricultura.sp.gov.br/portal/imprensa/noticia/produtores-de-mirandpolis-aumentaro-sua-lucratividade-em-mais-de-38-com-benefcios-do-governo-do-estado>>; <<https://www.noticiasagricolas.com.br/noticias/meio-ambiente/173008-sp-tem-mais-de-90-das-propriedades-rurais-cadastradas-no-car.html#.W7uUvXtKjIU>>;  
<<http://fazendadatoca.com.br/nossa-historia/>>;  
<<http://manimanioca.com.br/restaurantemanioca/fornecedores/fazenda-da-toca/>>;  
<<https://ciorganicos.com.br/organicos/comercio-de-organicos/>>;  
<<https://vejasp.abril.com.br/comida-bebida/onde-comprar-organicos-em-sao-paulo/>>;  
<<http://festivalsaboresdaterra.com.br/uncategorized/festival-gastronomico-sabores-da-terra-volta-a-indaiatuba-nesta-segunda-feira-18-com-um-show-de-cores-e-sabores>>.

Figura 32: Cadeia de suprimentos do restaurante X



Fonte: <[http://www.inovarse.org/sites/default/files/T\\_15\\_028M\\_9.pdf](http://www.inovarse.org/sites/default/files/T_15_028M_9.pdf)>.

Diante de tantas transformações no gerenciamento dos bares e restaurantes é preciso também cuidar da qualidade dessa cadeia de suprimentos.

## CAPÍTULO 17

# QUALIDADE NA GESTÃO DE SUPRIMENTOS

### **José Francisco Bernardes, Dr.**

Nível de estudo: Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento

Instituição: Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

Endereço: Rua Padre Paulo Bratti, 78, – Casa - CEP 88.040-070 - Bairro Pantanal, Florianópolis – SC, Brasil

Telefone: +55 (48) 99962-0548

E-mail: contato@jfbarnardes.com.br

A qualidade na gestão dos suprimentos depende do nível de responsabilidade de seus gestores. É um setor responsável que analisa: Necessidades, Identificação de problemas. Que possui suas etapas críticas: Especificação de materiais, Fluxo de suprimentos, Fornecedores, Negociação, Comunicação e Informação.

Qual seria, na sua opinião, a melhor estratégia de integração a ser utilizada por uma empresa de alimentos?

Desenvolvendo estratégias de integração adequadas (Villacreses, 1995): Capacidade interna da empresa, se existem empresas competitivas externas, bom relacionamento com fornecedores, mesmos subcontratados e fornecedores, monitorando preços e tecnologias, revisão constante das estratégias de integração vertical.

- Melhoria = Objetivos comuns;
- Supply chain management – SCM;
- Gerenciar estágios de produção;
- Controle e conhecimento dos diversos fluxos na produção.

Japão;

- Problemas transcendiam suas fronteiras;
- Controle da interface entre empresas;
- Garantia de lucro e qualidade do processo.

**Análise de aspectos econômicos:** Custos da qualidade; Custos da garantia de entrega; Custos de tempo de resposta; Custos de lotes de reposição; Custos de falha de melhoria e Custo de obsolescência tecnológica.

#### **Desenvolvimento de Fornecedores:**

- Estudo do produto;

- Pesquisa das fontes potenciais de fornecimento;
- Pré-seleção das fontes potenciais;
- Avaliação técnica, comercial e da gestão empresarial;
- Diagnóstico;
- Seleção de fornecedores;
- Elaboração do plano de desenvolvimento do fornecedor;
- Execução do plano;
- Encerramento do plano e Certificação.

## REFERÊNCIAS

- CANDIDO I. Restaurante - **Administração e Operacionalização**. 1ª ed. São Paulo: Editora: EDUCS, 2010. ISBN: 9788570615565.
- CARAVANTES, G. R.; PANNO, C. C.; KLOECKNER, M. C. **Administração: teorias e processo**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- CHIAVENATO, I. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo, MAKRON BOOKS, 1993.
- CHING, Hong Yuh. **Gestão de estoques na cadeia de logística integrada: Supply Chain**. São Paulo: Atlas, 2006.
- CHOPRA, Sumil; MEINDL, Peter. **Gerenciamento da Cadeias de Suprimentos**. 1ª. ed. São Paulo: Pearson, 2002.
- HELOANI, R. **Organização do trabalho e administração: uma visão multidisciplinar**. São Paulo: Cortez, 1994.
- KWASNICKA, E. L. **Introdução à Administração**. São Paulo, Atlas, 1991.
- LOVELOCK, Christopher; WIRTZ, Jochen. **Marketing de Serviços**. 5 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- MARICATO, Percival. **Como montar e administrar bares e restaurantes**. 6ª ed. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2005.
- MARICATO, Percival. **Marketing para bares e restaurantes**. Rio de Janeiro: SENAC, 2009.
- NOBREGA, C. Frederich Taylor, a “Gerência Científica” e os paradoxos da administração. In: <http://www.quatro.com.br/clementenobrega/artigos1.num> - acessado em 26/10/1998.
- NOVAES, Antônio Galvão. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- PARK, K. H. (coord.) **Introdução ao estudo da administração**. São Paulo, Pioneira, 1997.
- PINHEIRO, T. X. A. **Administração Pública**. Rev. Adm. Públ. nº 3, v.11, p.95-101. 1998.
- POZO, H. **Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística**. 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- RÉGNIER, K. von D. **Alguns elementos sobre a racionalidade dos modelos Taylorista, Fordista e Toyotista**. Bol. Tec. Do Senac. V.23, n.2, maio/agosto, 1997.
- RODRIGUES, M.V.C. **Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.
- REGGIOLLI, Márcia Regina. **Planejamento estratégico de cardápios para gestão de negócios em alimentação**. 2. ed. São Paulo: Editora Atheneu, 2010.
- TEICHMANN, Ione T. Mendes. **Cardápios: Técnicas e criatividade**. 6.ed. Caxias do Sul: Educs, 2007.
- VENTURI, James Luiz. **Gerenciamento de Bares e Restaurantes**. 1ª ed. São Paulo: Editora: Artmed, 2010.

<http://www.portaldaadministracao.org/2007/05/evolucao-historica-da-logistica-empresarial/>  
Revista CRN, de 24/03/2008, n. 265, www.crn.com.br



## **SOBRE O ORGANIZADOR**

**José Francisco Bernardes, Dr.** - Professor José Francisco Bernardes possui graduação em Biblioteconomia pela UDESC (1993), Especialização em Gestão de Pessoas nas Organizações pela UFSC (1999) e Mestrado em Administração pela UFSC (2002). Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento, pelo PPGECC, na UFSC 2009. Prof. Subst. da FAT/UFpel, 2019-2020. Servidor Técnico Administrativo – Assistente em Administração da UFSC – 1979/2017. Na UFSC executou três projetos de extensão com ênfase em empreendedorismo e possui um em andamento em gestão e administração de recursos materiais e patrimoniais. Coordenou os trabalhos de avaliação do reconhecimento do Curso Superior de Tecnologia em Hotelaria do Centro Superior de Estudos em Turismo e Hotelaria & Eventos CESETH, em conjunto com a Comissão da CAPES. Foi professor da Disciplina Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais, no Centro de Ensino Superior de Santa Catarina CESUSC, de 2007 até 2012. Foi professor no Curso de Especialização, do Departamento de Ciências da Informação, com a disciplina: Gestão de Arquivos Públicos e Empresarias, em 2009. Foi professor colaborador/voluntário das disciplinas Criação e Desenvolvimento de Novas Empresas; Administração de Recursos Humanos I e II; Metodologia da pesquisa I e II; Teoria geral de Administração e Teoria Administrativa, no Departamento de Ciências da Administração da UFSC. Trabalhou como professor voluntário no Departamento de Biblioteconomia, ministrando a disciplina de Teoria Administrativa do Departamento de Ciências da Administração da UFSC. Foi professor no Curso de Administração, da Faculdade Estácio de Florianópolis, de 2014 até 2019, com as Disciplinas Administração de Materiais I e II, Disciplina Administração de Materiais e Operações e Disciplina Administração dos Processos Produtivos I e II, que ministra também nos Cursos de Turismo e Gastronomia, da mesma Faculdade, Disciplina de Marketing de Serviços e Gestão de Negócios Gastronômicos, para o Curso de Gastronomia, Disciplina Pesquisa em Comunicação para o Curso de Comunicação Social e Mídia Eletrônica. Professor em MBA, com as disciplinas Gestão Empresarial e Gestão de Logística e Trade Marketing. Ministrou Curso de Gestão Patrimonial e Almoarifado para a CASAN/SC, na Escola ENA do Governo do Estado de SC, em Abril 2015. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Administração Pública, atuando principalmente nos seguintes temas: Gestão do Conhecimento, Gestão Universitária, Sistemas de Informação, Logística, Administração de Recursos Materiais, Operações e Gestão Patrimonial. Participa como membro pesquisador do Grupo de pesquisa em que atua no Instituto de Pesquisas e Estudos em Administração Universitária – INPEAU – UFSC, com o Projeto de pesquisa Universidade e Sociedade e Universidade e Des. Local. Linhas de pesquisa em que atua: Adm. Engenharia e Gestão do Conhecimento; Gestão de Pessoas; Gestão Universitária; Sistemas de Informação, Logística Empresarial, Adm. de Recursos Materiais e Patrimoniais e Gestão Patrimonial. Ajuda a desenvolver o sistema informatizado de controle e gestão patrimonial do IFC de Camboriú desde 2013 Atual. Atende solicitações de orientações sobre gestão e controle patrimonial na forma de consultoria, cursos e visitas técnicas. Aprovado em concurso público:1) Professor substituto, conforme Edital nº. 020/DRH/03 de 14/03/2003. Campo Conhec.:Met. da Pesquisa, Biblioteconomia Aplicada. (24.03.2003). 2) - Edital nº. 018/DRH/03.Campo de Conhec.: Met. da Pesquisa. 3) Portaria Nº 243, EDITAL Nº 008/DDPP/2011, de 31/03/2011. Centro / Depto -

CED/CIN. Campo conheç. - Ciência da Informação - Representação da Informação. 4) Portaria Nº 0086/DDPP/2012, Edital Nº 130/DDPP/2011, CED/CIN. Campo conheç. - Gestão da Informação. 5) Classificado, 2. lugar, área de Administração/Logística Empresarial, publicado em 12/05/2017, Diário Oficial da União - Seção 3 Edição, nr 90, de 12/05/2017, Pág. 60. 6) Aprovado 2. lugar, Concurso Público, carreira do Magistério Sup, UFPEL/FAT.

Agência Brasileira ISBN  
ISBN: 978-65-86230-53-6