

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

RODRIGO LAGO BARROS COSTA RAMOS

**ANÁLISE DO MODELO LOGÍSTICO RESTAURANTE DO BEIRUTH:
um estudo de caso**

São Luís

2019

RODRIGO LAGO BARROS COSTA RAMOS

**ANÁLISE DO MODELO LOGÍSTICO DO RESTAURANTE BEIRUTH:
um estudo de caso**

Trabalho de conclusão de curso, na modalidade de artigo, apresentado como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração da Universidade Federal do Maranhão - UFMA.

Orientador: Prof. Dr. Ademir da Rosa Martins

São Luís

2019

Ramos, Rodrigo Lago Barros Costa.

Análise do modelo logístico do restaurante Beiruth: um estudo de caso / Rodrigo Lago Barros Costa Ramos. – 2019.
48 f.

Orientador(a): Ademir da Rosa Martins.
Monografia (Graduação) - Curso de Administração,
Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2019.

1. Palavra-chave. 2. Palavra-chave. 3. Palavra-chave. I.
Martins, Ademir da Rosa. II. Título.

RODRIGO LAGO BARROS COSTA RAMOS

**ANÁLISE DO MODELO LOGÍSTICO DO RESTAURANTE BEIRUTH:
um estudo de caso**

Trabalho de conclusão de curso, na modalidade de artigo, apresentado como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração da Universidade Federal do Maranhão - UFMA.

Aprovado em: /12/2019.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Ademir da Rosa Martins (orientador)
Dr. em Informática na Educação
Universidade Federal do Maranhão

Prof. Examinador 1
Maior formação
Universidade Federal do Maranhão

Prof. Examinador 2
Maior formação
Universidade Federal do Maranhão

AGRADECIMENTOS

Dedico este trabalho à minha família, em especial, aos meus pais Celijon Ramos e Fátima Cristina Ramos e meu irmão Vinícius Ramos, pelo amor, convívio diário, companheirismo e carinho dedicado em toda minha existência.

A todos da família Lago Barros Costa Ramos e em especial para minha tia Elen de Fátima Lago Barros Costa, minhas avós Ieda Lago Barros Costa e Guiomar Abreu Ramos, meus avôs Antônio Francisco Costa e João Ferreira Ramos pelo convívio, ensinamentos, companheirismo, torcida e amor incondicional.

A minha namorada e parceira Bianca Leão Amorim pelo amor, paciência, companheirismo e força durante todos esses anos.

Ao meu orientador Ademir da Rosa Martins por sempre acreditar no meu estudo, apoiar minha ideia e ter dado todo suporte necessário nessa caminhada.

Aos meus professores do Curso de Administração/UFMA, em particular, Amanda About e Adriana Araújo, que são exemplo de caráter e competência.

Aos funcionários do Curso de Administração/UFMA, em especial a Wiliame, pela ajuda sempre que necessário.

Aos meus queridos amigos de percurso do Curso de Administração/UFMA em particular Hiago Pacheco, Nielsen Cunha, Jonathan Bosco, Pedro Aragão, Marcos Vanbasthen, Vinicius Santos pela parceria, alegrias e desafios.

Aos meus amigos de vida, em especial Davi Grijó, Victor Swami Lobo, Yago Guerra, João Pedro Oliveira e Mayara Campos que dividiram momentos de angústia, medo, ansiedade, alegria e amor.

A amiga Maria Fiquene, proprietária do Restaurante Beiruth, que gentilmente concedeu a entrevista e com muito carinho e atenção abriu as portas de sua empresa para a realização desta pesquisa.

À Universidade Federal do Maranhão (UFMA), que me oportunizou uma formação de excelência.

"Senhor, diante das organizações devo ter CONSCIÊNCIA de minhas responsabilidades como ADMINISTRADOR. Reconheço minhas limitações, mas humildemente, junto com meus companheiros de trabalho busco o consenso para alcançar a SOLUÇÃO e tornar o trabalho menos penoso e mais produtivo: Senhor, despido de egoísmo quero crescer, fazendo crescer, também, os que me cercam e que são a razão de minha escolha profissional; Senhor, ADMINISTRE o meu coração para que ele siga o caminho do bem, pois, a mim caberá realizar obras sadias para tornar as organizações cada vez melhores e mais humanas."

RESUMO

O objeto de estudo desta pesquisa é a logística como ferramenta de gestão eficiente da empresa. E é com este entendimento que esta pesquisa analisou os processos adotados numa empresa do ramo da gastronomia, restaurante Beiruth, localizado na cidade de São Luís/MA, tendo como questionamento: qual o modelo logístico adotado no restaurante? Assim, tem-se por objetivo geral analisar o controle de mercadorias e estoque adotado no restaurante; e por objetivos específicos: traçar o perfil histórico do restaurante para identificar o modelo de gerenciamento adotado; identificar quais os modelos de logística adotados pelo restaurante para reposição de material e propor instrumentos mais adequados para otimizar os serviços oferecidos. Trata-se de um estudo de caso com abordagem qualitativa, utilizando revisão de literatura, pesquisa descritiva, documental e de campo. Ao final da pesquisa concluiu-se que a empresa pesquisada tem especificidades que a fazem oferecer serviços personalizados de qualidade. A empresa familiar não adota um modelo teórico específico definido de logística, entretanto, adota instrumentos e ferramentas da logística que fazem a empresa agregar, nestes anos de existência, uma expertise diferenciada.

Palavras-chaves: Logística. Cadeia de Valor. Restaurante Beiruth.

ABSTRACT

The object of study of this research is logistics as an efficient management tool of the company. With this understanding is that this research analyzed the processes adopted in a restaurant company, Beiruth restaurant, located in the city of São Luís / MA, with the question: what is the logistics model adopted in the restaurant? Thus, the general objective is to analyze the logistic model adopted in the restaurant; and by specific objectives: to trace the restaurant's historical profile to identify the management model adopted; identify the logistics models adopted by the restaurant for material replacement and propose more appropriate instruments to optimize the services offered. This is a case study with a qualitative approach, using bibliographic, documentary and field research. At the end of the research it was concluded that the researched company has specificities that make it offer quality personalized services. The family business does not adopt a specific theoretical model of logistics; however, it adopts logistics tools and tools that make the company add, in these years, a differentiated expertise.

Keywords: Logistics. Value chain. Beiruth Restaurant.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Evolução da Logística	12
Quadro 2 – Resumo das atividades primárias e de apoio	16
Figura 1 – Elementos da cadeia de valor de Porter	17
Quadro 3 – Importância do controle de estoque.....	21

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
2	REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1	Logística: conceitos, concepções e histórico	11
2.2	Logística: dimensões e atividades.....	14
3	METODOLOGIA DE PESQUISA	22
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	23
4.1	Caracterização do Restaurante Beiruth	23
4.2	Estrutura Organizacional	26
4.3	Descrição das operações	26
4.4	Análise do processo logístico do restaurante Beiruth.....	30
4.4.1	Infraestrutura.....	30
4.4.2	Recursos Humanos	31
4.4.3	Tecnologia da informação	32
4.4.4	Aquisição de produtos	32
4.4.5	Atividades primárias	33
4.4.6	Qualidades e deficiências	33
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	36
	REFERÊNCIAS.....	38
	APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO.....	41
	APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA	44
	ANEXO A – GALERIA DE FOTOS	45

1 INTRODUÇÃO

Com o advento da globalização da economia e com as mudanças no paradigma produtivo os países e suas instituições enfrentam grandes desafios. As empresas, em particular, inseridas no mercado de troca, na área de bens e serviços, têm procurado adequar-se as demandas prementes de um mercado globalizado, em que a tônica é a mudança, e se adaptam para prosperar num mundo em constante transformação.

De acordo com Soares (2015, p. 46) “são inúmeros os desafios para as empresas inseridas no mercado, dentre eles: crises econômicas, rápidas mudanças no mercado, e a percepção de uma forte necessidade de adaptação, no desenvolvimento de novos produtos, às mais diferentes demandas do mercado atual e aos consumidores”. Uma das estratégias utilizadas pelas empresas para melhorar seus desempenhos foi utilizar o trabalho conjunto numa articulação sincronizada entre a logística e o marketing. E este cenário complexo, do ponto de vista empresarial, tem como características a tendência global de amplificar a concorrência, o incremento da tecnologia e a exigências da sociedade contemporânea de investimentos em inovação permanentes.

Neste sentido, é condição essencial para a sobrevivência empresarial que elas encontrem um diferencial no momento de comercializar produtos e serviços, sendo a competência logística primordial no que diz respeito a dispor o produto, no local certo, no momento certo e com nível de qualidade adequado, gerando um diferencial competitivo. (PEREIRA; ARAÚJO, 2006).

Segundo Christopher (1999, p. 166) o desafio para as empresas globalizadas “é cada vez mais [o] logístico; isto é, como integrar e administrar as interligações entre fornecedores, fábricas, centros de distribuição e clientes”. É preciso constantemente criar novas estratégias “coordenando uma cadeia de serviços, produtos, materiais e informações mais complexa e maior do que em períodos anteriores”. (CHRISTOPHER, 1999, p. 166)

A cidade de São Luís do Maranhão tem um grande potencial turístico, sendo primordial, para tanto, a qualificação, com mais eficiência e eficácia, dos serviços prestados em todas as cadeias produtivas, principalmente no ramo da gastronomia, visto que a cidade, por se situar no litoral, pode especializar-se na oferta de bens a vários ramos de atividades e serviços com especial destaque para a gastronomia.

Por se tratar do ponto inicial para a eficiência e eficácia e fator preponderante para o sucesso da empresa, compreende-se que é fundamental analisar como esta fase da

administração é pensada e implementada no desempenho ordinário das principais atividades produtivas realizadas num restaurante.

E é com este entendimento que esta pesquisa pretende compreender os processos adotados numa empresa do ramo da gastronomia da cidade de São Luís, no Estado do Maranhão. Neste sentido, a pesquisa se norteará pelo seguinte questionamento: Qual o modelo logístico adotado no restaurante Beiruth?

Tem, portanto, como objetivo geral analisar o controle de mercadorias e estoque adotado no Restaurante Beiruth. E por objetivos específicos: traçar o perfil histórico do restaurante para identificar o modelo de gerenciamento adotado; identificar quais os modelos de logística adotados pelo restaurante para reposição de material e propor, por fim, instrumentos mais adequados para otimizar os serviços oferecidos.

Este trabalho constitui-se em um estudo de caso com abordagem qualitativa, utilizando revisão de literatura, pesquisa descritiva, documental e de campo, por meio da realização de entrevista com perguntas semiestruturadas.

A importância de objeto de estudo dá-se pela relevância que assume o papel que a logística exerce numa empresa que vive num contexto de crescente e acirrada competição, tornando a competência nos procedimentos logísticos crucial para a geração de valor no negócio da empresa.

De acordo com Fretta (2006, p. 13) “as atividades logísticas, modernamente, passaram a ser consideradas pelas organizações [como] o alvo das atenções em razão de constituírem uma nova alternativa para a melhoria da qualidade e redução dos custos, bases das estratégias competitivas em voga”.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Logística: conceitos, concepções e histórico

A logística é uma atividade de distribuição física, de fornecimento, gerenciamento de mercadorias e transporte. Considerada anteriormente como tendo uma posição auxiliar nas empresas, atualmente é vista como instrumento estratégico dentro de uma instituição.

Se analisarmos do ponto de vista da história, a logística acompanhou as mudanças sofridas pelo sistema produtivo. Deste modo, na antiguidade a produção acompanhava a garantia das necessidades de sobrevivência no âmbito mais local.

Segundo Ballou (2009, p. 26) “os produtos de consumo, alimentos ou bens materiais, eram geralmente produzidos em lugares específicos, e disponibilizados em quantidades suficientes, somente em determinadas épocas do ano. Não havia uma ampla variedade de produção”.

Com o advento das guerras a logística foi utilizada “como termo militar que significava a arte de transportar, abastecer e alojar as tropas”. (OLIVEIRA, 2011, p.5)

Até essa época, a logística era apenas associada com atividades militares, mas, com o passar do tempo, teve um significado mais amplo, tanto para o uso militar como para o industrial. Passou a abranger também, o suprimento de matérias e componentes, controle de produtos e o apoio nas vendas dos produtos finais até o consumidor. Toda a movimentação de bens para um lugar certo, no momento certo, pode engradar-se nos termos “logística” ou “distribuição”; dentro ainda desses termos temos também: atendimento ao cliente, previsão da demanda, gestão de matérias, suporte de serviços, compras vendas, transporte e tráfego: A Logística é processo que gera valor a partir da configuração do tempo e do posicionamento do inventário; é a combinação da gestão de pedido de uma empresa, do inventário, do transporte, do armazenamento do manuseio e embalagem de materiais, enquanto os procedimentos integrados em uma rede de instalações.

E, de acordo com Fleury (1999), a logística foi se constituindo de outra forma justamente com a complexificação das atividades econômicas e com as exigências do mercado e, deste modo, quando o ser humano passou a realizar a troca de excedentes da produção especializada, foram introduzidas três das mais importantes funções logísticas: o estoque, a armazenagem e o transporte.

Assim, o excesso da produção gerada e não vendida transformava-se em estoque, o qual precisava ser armazenado e, mais tarde, transportado até o local de consumo. Pode-se resumir a evolução do campo de atuação e concepções da logística no Quadro 1.

Quadro 1 – Evolução da Logística

PERÍODO	CARACTERÍSTICAS
Até 1950	As empresas não tiveram nenhum avanço, era dividida a administração de atividades-chaves em logística. Durante a segunda guerra mundial é que a logística se tornou conhecida e conseqüentemente as empresas começaram a se preocupar com a satisfação do cliente, foi onde surgiu a logística empresarial, motivada pela a atitude do consumidor. Até mesmo alguns anos depois não se aproveitavam os benefícios desenvolvidos nas guerras.
No período de 1950-1980	No período entre a década de 50 e a de 60, teve-se um avanço da teoria e da prática da logística. Também nessa época foi realizado um estudo para determinar o papel do transporte aéreo e seu desempenho na distribuição física, quebrando o paradigma da época do custo elevado desse modal de transporte. Houve um crescimento da logística com alguns fatos marcantes, como a crise do petróleo, avanço da tecnologia e informação, o desenvolvimento do sistema de transporte multimodal, a formação de blocos econômicos regionais e o crescimento do comércio e dos fluxos financeiros internacionais. Com a crise do petróleo as empresas foram forçadas a se preocuparem com os com a produtividade.
Após 1980	Grande avanço da tecnologia de informação e das telecomunicações. Motivada pelas demandas ocasionadas pela globalização, surgiu uma nova concepção nos problemas logísticos, o SCM (<i>Supply Chain Managent</i>) ou Gestão das Cadeias de Suprimentos. Também foi nessa época que surgia a Logística no Brasil, e com isso, algumas entidades com enfoque nela, como: ASLOG (Associação Brasileira de Logística) ASBRAS (Associação Brasileira de Supermercados) e a IMAM (Instituto de Movimentação e Armazenagem).

Fonte: Oliveira (2011).

No século XX, mais precisamente nas últimas décadas do século, com a mundialização da economia, a crescente premência da tecnologia, a comunicação e suas interfaces, a segmentação da própria sociedade e suas novas exigências do ponto de vista da qualidade e da rapidez dos serviços impôs para que as empresas se modernizassem, visando que acompanhassem a emergência de tais mudanças. O sistema produtivo baseado na produção em massa alicerçado no baixo custo, produção em série e qualidade consistente, já não consegue dar conta das céleres mudanças num sociedade em que a norma é a heterogeneidade.

É neste cenário que a utilização da Logística como ferramenta de gestão ganha espaço dentro das corporações ao permitir uma maior mobilização dos produtos, além de uma significativa redução de custos, agregando mais valor à operação das empresas.

Segundo Ching (2009, p. 39) “a partir da década de 80, o desenvolvimento da logística foi espantoso devido a alguns fatores como: o aumento do uso da tecnologia da informação,

alterações nas estruturas dos negócios e na economia dos países emergentes, a criação dos blocos econômicos e a globalização”.

Nesta nova configuração marcada pela complexidade das relações produtivas a logística rompe com os limites da organização e assume articulações mais densas em todos os elos da cadeia produtiva.

A partir da década de 90, observou-se o aparecimento de uma nova era alicerçada na maior competitividade dos mercados, em que na economia cada vez mais globalizada as empresas tinham que sobreviver no mercado mundial, exigindo rapidez na capacidade de decidir e adaptar-se à configuração deste novo mercado. E neste contexto uma gestão célere, otimizada e eficiente exerce papel primordial ao acompanhar as concepções mais modernas de administração, estreitando parcerias, fazendo fusões e novas aquisições permitindo sua manutenção e a permanência no jogo do mercado.

Percebe-se, portanto, que as mudanças do sistema de produção da economia e suas interfaces foram/são decisivas na evolução da área da logística. Ballou (2009) analisa que estas mudanças articuladas à revolução das tecnologias contribuíram para a consolidação do setor logístico e dentre elas destaca: a) Alterações nos padrões e atitudes da demanda dos consumidores (novo formato das cidades, migração do rural para o urbano exigindo maior variedade de produtos, necessidade de serviços de entrega mais frequentes e organizadas, etc.); b) Pressão por custo nas indústrias (crescimento econômico pós Segunda Guerra dos Estados Unidos, seguido de recessão e pressão por lucros sendo a logística entendida como um instrumento para melhorar a eficiência das transações); c) Avanços na tecnologia de computadores (com a complexificação das transações comerciais e empresariais, a tecnologia dá celeridade aos processos); d) Experiência militar.

E nesse contexto de mudanças no decorrer da história, vários foram os conceitos ou concepções sobre a logística. Segundo Ballou (2009), a logística é a junção de quatro atividades básicas: aquisição, movimentação, armazenagem e entrega de produtos e para que funcionem com eficiência é preciso um planejamento logístico acompanhado da interação dos processos a eles interligados.

Outra definição interessante é sobre o que significa especificamente a logística empresarial. Segundo Ballou (2009, p. 24) seria:

A logística empresarial trata de todas as atividades de movimentação e armazenagem, que facilitam o fluxo de produtos desde o ponto de aquisição da "matéria-prima até o ponto de consumo final, assim como dos fluxos de informação que colocam os produtos em movimento, com o propósito de providenciar níveis de serviço adequados aos clientes a um custo razoável.

Segundo este autor a logística empresarial tem como foco estudar como a administração pode prover “melhor nível de rentabilidade nos serviços de distribuição aos clientes e consumidores, através de planejamento, organização e controle efetivos para as atividades de movimentação e armazenagem que visam facilitar o fluxo de produtos”. (BALLOU, 2009, p. 17), gerando ao longo do processo ganhos de tempo, redução de custos, satisfação do cliente e, conseqüentemente, aumento na lucratividade.

A logística tem, portanto, como uma de suas finalidades proporcionar a chegada do produto ao cliente, primando pela qualidade e destreza. Está intrinsecamente relacionada à satisfação do cliente, portanto, a

Logística é um esforço integrado com o intuito de ajudar a criar valor ao cliente pelo menor custo total possível, pois este esforço existe para satisfazer às necessidades dos clientes. [...] a logística é um esforço feito por empresas que valorizam e se preocupam com a satisfação do cliente, e para tanto elas colocam em prática estratégias que fidelizem seus clientes e os aproximem pelo menor preço. Significa que a logística empresarial nasce para satisfazer o cliente e conseqüentemente para atingir o sucesso da empresa. (NETO; SANTANTA, 2015, p. 100)

E, neste sentido, Severo (2006, p. 20) afirma que a logística tem com objetivo,

Incrementar a utilidade pela liberação do produto certo, nas condições, prazo, quantidades locais, cliente e custos solicitados. Seu sistema é composto por uma rede formada de instalações e informações que executa várias funções a fim de conseguir um eficiente fluxo do produto onde estão incluídos transferência, estocagem, manuseio e comunicação.

A logística envolve a “conexão de informações, condução, acervo, armazenamento, manejo de materiais e embalagem [...] [e] está cada vez mais voltadas para seus clientes, procurando subsídios, conhecimentos, produtos e serviços modernos, investindo em tecnologia e processos bem-sucedidos.” (NETO; SANTANTA, 2015, p. 100).

É, portanto, uma área estratégica no sentido que através dela a empresa se antecipa e oferece um serviço que atenda as reais necessidades dos clientes, visto que a possibilidade de sua sobrevivência está justamente relacionada à capacidade de “deter, absorver e responder as demandas requeridas pelo ambiente”. (NETO; SANTANA, 2015)

2.2 Logística: dimensões e atividades

Reafirma-se o princípio de que a logística comporta várias atividades articuladas e integradas. As principais atividades no ciclo logístico seriam: o atendimento satisfatório e de

qualidade ao cliente; seleção de produtos; quantificação voltada para determinar a quantidade necessária de cada produto e o seu custo; aquisição do produto; gestão de inventário que engloba o armazenamento e a distribuição.

No que diz respeito às dimensões da logística, Dias (1993) afirma que ela é composta de dois subsistemas de atividades – administração de materiais e distribuição física, em que cada uma envolve o controle da movimentação e a coordenação da demanda de suprimento. Entretanto, convém ressaltar que a logística não se resume ao ato de transportar um produto, mas envolve também a escolha da matéria prima, sua transformação até chegar ao destino final, que é o consumidor. Segundo Martins et al (2009, p. 335) alguns componentes são imprescindíveis quando abordamos a questão da logística,

1. O primeiro elo da cadeia logística é a área comercial. É ela juntamente com a área de marketing, quem capta o desejo latente ou explícito do consumidor e os recursos de que dispõe para torná-lo realidade. 2. Em função dos desejos dos clientes, é projetada a operação da área industrial. Ela envolve a escolha dos recursos tecnológicos mais indicados incluindo os conceitos que hoje são fundamentais para a competitividade. 3. O papel dos fornecedores dentro da logística moderna é o de parceiros operacionais. Esse conceito exige um relacionamento aberto que compreende desde o desenvolvimento conjunto do produto até contratos de fornecimento. 4. Há uma ênfase, cada vez maior, das empresas no fluxo de caixa. A agilização da atividade logística, leva a uma rapidez da geração de caixas pelas empresas. 5. Como atingir nosso cliente. Confiando em nosso produto, este passa a ser o desafio principal da logística: a distribuição física. 6. O *lead times* - o tempo decorrido desde o início até o fim de um processo; 7. A mudança mais marcante dos últimos tempos dentro da sociedade que é globalização.

Corroborando com os estudos de Ballou (2009, p.24) compreende-se que a logística é composta por atividades com bases articuladas – atividades primárias e atividades de apoio. As atividades primárias, que contribuem diretamente com o custo total da logística, são essenciais para o cumprimento da tarefa logística, que passamos a citar: a) transporte (refere-se aos vários métodos para se movimentar produtos e ela absorve, em média, de um a dois terços dos custos logísticos); b) manutenção de estoque (o transporte adiciona valor de "lugar" ao produto, o estoque agrega valor de "tempo"); e c) processamento de pedidos (um elemento crítico em tem nos do tempo necessário para levar bens e serviços aos clientes. É também a atividade primária que inicializa a movimentação de produtos e a entrega de serviços).

As atividades de apoio referem-se à armazenagem, manuseio de materiais, embalagem de proteção, obtenção, programação de produtos e manutenção de informação.

Armazenagem. Refere-se à administração do espaço necessário para manter estoques. Envolve problemas como localização, dimensionamento de área, arranjo físico, recuperação do estoque, projeto de docas ou baias de atracação e

configuração do armazém. Manuseio de materiais. Está associada com a armazenagem e também apoia a manutenção de estoques. É uma atividade que diz respeito à movimentação do produto no local de estocagem - por exemplo, a transferência de mercadorias do ponto de recebimento no depósito até o local de armazenagem e deste até o ponto de despacho. São problemas importantes: seleção do equipamento de movimentação, procedimentos para formação de pedidos e balanceamento da carga de trabalho. Embalagem de proteção. Um dos objetivos da logística é movimentar bens sem danificá-los além do economicamente razoável. Bom projeto de embalagem do produto auxilia a garantir movimentação sem quebras. Além disso, dimensões adequadas de empacotamento encorajam manuseio e armazenagem eficientes. Obtenção. É a atividade que deixa o produto disponível para o sistema logístico. Trata da seleção das fontes de suprimento, das quantidades a serem adquiridas, da programação das compras e da forma pela qual o produto é comprado. É importante para a logística, pois decisões de compra têm dimensões geográficas e temporais que afetam os custos logísticos. A obtenção não deve ser confundida com a função de compras. Compras incluem muitos dos detalhes de procedimento (por exemplo, negociação de preço e avaliação de vendedores), que não são especificamente relacionados com a tarefa logística; daí o uso do termo obtenção como substituto. Programação do produto. Enquanto a obtenção trata do suprimento (fluxo de entrada) de firmas de manufatura, a programação de produto lida com a distribuição (fluxo de saída). Refere-se primariamente às quantidades agregadas que devem ser produzidas e quando e onde devem ser fabricadas. Não diz respeito à programação detalhada de produção, executada diariamente pelos programadores de produção. Manutenção de informação. Nenhuma função logística dentro de uma firma poderia operar eficientemente sem as necessárias informações de custo e desempenho. Tais informações são essenciais para correto planejamento e controle logístico. Manter uma base de dados com informações importantes - por exemplo, localização dos clientes, volumes de vendas, padrões de entregas e níveis dos estoques - apoia a administração eficiente e efetiva das atividades primárias e de apoio. (BALLOU, 2009, p.27)

As atividades primárias e de apoio se articulam para o bom funcionamento da empresa, porém convém ressaltar que a logística sozinha não é suficiente numa empresa, o sucesso se alicerça no trabalho parceiro dos diversos setores (marketing, finanças, atendimento, etc.). O Quadro 2 apresenta um resumo dessas atividades.

Quadro 2 – Resumo das atividades primárias e de apoio

ATIVIDADES PRIMÁRIAS	ATIVIDADES DE APOIO
Contemplam a logística interna (recebimento, armazenagem e distribuição de insumos, controle de estoques, manuseio de material e programação de frotas); operações (transformação dos insumos em produtos finais); logística externa (atividades de processamento de pedidos, programação de coleta, distribuição do produto) e marketing e vendas (divulgação e comercialização dos produtos).	Envolvem a aquisição (compra dos insumos necessários na cadeia de valor); desenvolvimento de tecnologia (pesquisa e inovações para melhorar as atividades e o produto final); gerência de recursos humanos (seleção, treinamento, plano de cargos e salários, outras); e infraestrutura da empresa (administração, planejamento, finanças, contabilidade, jurídico, relação com o estado, e gestão da qualidade).

Fonte: Quadro elaborado pelo pesquisador. (2019)

As atividades acima mencionadas visam garantir o desenvolvimento de ações articuladas tendo como objetivo o melhor equilíbrio entre o nível de serviços de atendimento dos clientes e a eficiência operacional na movimentação, armazenagem e distribuição dos produtos.

Para este entendimento cita-se o modelo de Cadeia de Valor desenvolvido por Michael Porter, cuja estrutura é ilustrada na Figura 1.



Fonte: Porter (1989)

Segundo Porter (1989, p. 31), “a Cadeia de Valores desagrega uma empresa nas suas atividades de relevância estratégica para que se possa compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes e potenciais de diferenciação.” Esta cadeia é pensada/organizada de tal maneira que cada conjunto de atividades da organização agregue valor para o próximo conjunto de atividades.

De acordo com Shank & Govindarajan (1993, p. 58) a cadeia de valor de Porter pode ser resumida em quatro pilares,

- a) elos com fornecedores (interação para beneficiar toda a cadeia de suprimento);
- b) elos com clientes (explorar e melhorar as relações com os canais de distribuição);
- c) elos das atividades internas (otimizar os processos e as atividades internas);
- d) elos das unidades de negócio da empresa (otimizar as unidades de negócio).

Deste modo, para Porter (1989) a empresa é uma reunião de atividades a serem desenvolvidas no sentido de arquitetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar o produto, sendo que estas atividades são organizadas no que ele denomina de cadeia de valor. Segundo Torres et al (2013, p. 9), Porter ao analisar esta cadeia afirma que,

o sucesso dos negócios passa, também, pela capacidade da organização em gerir de forma eficiente e eficaz as suas atividades internas e articular-se externamente como um dos agentes que integram um determinado segmento de atividade [...] parte da premissa de que as atividades são os pilares da construção de vantagens competitivas, sendo consumidoras de recursos, por um lado, e criadoras de valor, por outro.

Neste sentido, os processos logísticos trabalham de maneira integrada e no campo da logística integrada destaca-se *supply chain management* ou “**gestão da cadeia de suprimentos**”.

A *supply chain management* entendida por muitos administradores como a evolução da logística é um modelo de gerenciamento estratégico aplicado à logística de forma integrada. Ela surge com a necessidade cada vez mais premente do mercado competitivo que exige das empresas a adaptação às novas configurações do setor produtivo.

De acordo com Hong (1999), o “*Supply Chain*” seria uma ferramenta de gestão de negócios, estruturada em três blocos: logística de suprimentos, envolvendo as relações entre fornecedor e empresa; logística de produção, envolvendo operações de conversão de materiais em produtos acabados e logística de distribuição, envolvendo as relações entre empresas e clientes.

Atualmente o conceito de Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos reafirma a necessidade de se gerenciar de uma forma integrada as atividades relacionadas ao fluxo de materiais e produtos desde o fornecedor até o consumidor final, envolvendo as organizações que são partes desse processo.

E neste sentido afirma Wood Jr e Zuffo (1998, p. 57),

As empresas precisam e têm a sua disposição cinco tipos de recursos: materiais, patrimoniais, de capital ou financeiro, humano e tecnológico. A administração dos recursos materiais engloba a sequência de operações que tem seu início na identificação do fornecedor, na compra do bem, em seu recebimento, transporte interno e acondicionamento, em seu transporte durante o processo produtivo, em sua armazenagem como produto acabado e, finalmente, em sua distribuição ao consumidor final.

Segundo ainda estes autores, as atividades da função logística integrada podem ser compreendidas em três grandes grupos,

Atividades estratégicas: estas atividades relacionam-se às decisões e à gestão estratégica da própria empresa. A função logística deve participar de decisões sobre serviços, produtos, mercados, alianças, investimentos, alocação de recursos etc.; • atividades táticas: estas atividades relacionam-se ao desdobramento das metas estratégicas e ao planejamento do sistema logístico. Envolvem decisões sobre fornecedores, sistemas de controle de produção, rede de distribuição, subcontratação

de serviços etc.; atividades operacionais: estas atividades relacionam-se à gestão do dia-a-dia da rede logística. Envolvem a manutenção e melhoria do sistema, solução de problemas etc. (Wood Jr e Zuffo, 1998, p. 60)

A *supply chain management* define-se como uma metodologia desenvolvida para agregar, se alinham às atividades de produção de maneira síncrona, objetivando diminuir os custos e otimizar no valor percebido pelo cliente final rompendo a burocracia e as barreiras entre departamentos ou áreas.

De acordo com Wood Jr e Zuffo (1998, p. 61), *supply chain management* é,

Um sistema que envolve todos os elementos de uma cadeia de produção, do fornecedor de matéria-prima até a entrega do produto (ou serviço) pelo comércio varejista (ou pela empresa prestadora de serviços) ao consumidor final, visando à otimização da cadeia de valores como um todo. Essa ideia é derivada da premissa segundo a qual a cooperação entre os membros da cadeia de valores reduzirá os riscos individuais e poderá, potencialmente, melhorar a eficiência do processo logístico, eliminando perdas e esforços desnecessários. Uma consequência imediata da aplicação da metodologia para o jogo competitivo é que a competição não se dará apenas entre empresas, mas também entre sistemas de valores.

No que diz respeito à gestão e controle de estoque e sua relação com a logística, Dantas (2015, p. 18), define estoque como “todo o acúmulo de mercadoria, matéria-prima ou material de expediente destinado para alguma finalidade”.

Torna-se um grande desafio conhecer o estoque de uma empresa visto que a maior dificuldade está em obter a quantidade correta de mercadoria estocada para atender as prioridades gerenciais de modo eficaz. (DANTAS, 2015).

Segundo Marion (2009, p.309) há três formas de estoque,

Os estoques assumem diferentes significados conforme o tipo de empresa onde sejam considerados, mas sempre trazem a conotação de algo à disposição, seja de vendas (como as mercadorias nas empresas comerciais ou de produtos acabados em empresas industriais), seja de transformação (como as matérias-primas ou materiais em processo) seja de consumo (o estoque de material de consumo pode acontecer tanto na empresa comercial, industrial como na de serviço).

Vários são os cuidados que o administrador tem que observar quando se trata da questão do estoque, e uma delas é não confundir excesso com necessidade. Para tanto, é de suma importância realizar um planejamento adequado a fim de que a aquisição de mercadorias sempre voltada para a otimização dos recursos, a satisfação do cliente e as reais necessidades da empresa, evitando com isso o desperdício e a elevação dos custos. Ou seja, o controle do estoque traz resultados financeiros realmente eficazes e o modo como ele é

“armazenado e controlado pode aumentar a lucratividade da entidade ou causar transtornos para a mesma. Para isso, é indispensável que o gestor participe fielmente na administração da empresa”. (DANTAS, 2015, p. 21)

Para Dantas (2015), as principais classes de estoque compreendem: matérias primas – bens destinados exclusivamente à produção; produtos em processo – Bens que ainda estão em fase de produção; produtos acabados – Itens que foram produzidos com destinação para venda; mercadorias – de fato, itens comprados destinados para venda.

Infere-se, portanto, que o controle de estoque é essencial sendo importante que o administrador desenvolva ou utilize técnicas modernas para o seu controle. O Quadro 3 sinaliza a importância do controle e gestão de estoque do ponto de vista de alguns teóricos da área.

Depreende-se daí, portanto, que o administrador do estoque ou o administrador da empresa deve alinhar as necessidades da empresa a sua clientela, não podendo coexistir informações desconexas ou práticas de gestão improvisadas.

Quadro 3 – Importância do controle de estoque

AUTOR	CONSIDERAÇÕES
Tadeu (2010, p.13)	O estoque é uma área-chave dentro das organizações, uma vez que se configura como um dos principais elos entre duas outras áreas: produção e planejamento. Dessa forma, preocupar-se com a questão da manutenção dos níveis adequados de materiais estocados é apenas um dos pontos que devem ser observados para uma gestão eficiente dos estoques.
Pozo (2008, p. 38)	A função principal do controle de estoques é justamente maximizar o uso de recursos para gerenciamento dos estoques, porém, o gestor depara-se com um dilema que é causador da inadequada gestão de materiais, percebida em inúmeras empresas, e que cria problemas quanto às necessidades de capital de giro da empresa, bem como seu custo. É necessário encontrar o ponto ideal entre manter um grande volume de materiais e produtos em estoque para atender plenamente a demanda, o que gera uso elevado de ativos da organização e, manter volumes muito baixos de estoques para minimização dos custos, porém com atrasos em entregas, insatisfação de clientes pela falta de produtos e, principalmente, a perda do cliente.
Arnould (2009, p.247)	Os estoques são materiais e suprimentos que uma empresa ou instituição mantém, seja para vender ou para fornecer insumos ou suprimentos para o processo de produção. Todas as empresas e instituições precisam manter estoques. Frequentemente, os estoques constituem uma parte substancial dos ativos totais.
Garcia, Reis et al (2006, p.10)	Apesar de sua importância, complexidade e extensão, a gestão de estoques é ainda negligenciada em muitas empresas, sendo classificada como uma questão de estratégia e restringida à tomada de decisões em níveis organizacionais mais baixos. Outras empresas, entretanto, já percebem como a gestão de estoque pode trazer vantagens competitivas e estão inclusive olhando os estoques ao longo de toda a cadeia de suprimentos da qual fazem parte.
Martins (2009, p. 101)	Os estoques representam um dos ativos mais importantes do capital circulante e da posição financeira da maioria das companhias industriais e comerciais. Sua correta determinação no início e no fim do período contábil é essencial para uma apuração adequada do lucro líquido do exercício. Os estoques estão intimamente ligados às principais áreas de operação dessas companhias e envolvem problemas de administração, controle, contabilização e principalmente de avaliação.

Fonte: Quadro organizado pelo pesquisador. (2019)

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

No que concerne aos procedimentos metodológicos, segundo Gil (2010), para aperfeiçoar o processo da pesquisa, maximizando a utilização de recursos e, conseqüentemente, a obtenção de resultados mais satisfatórios, é necessário adotar critérios científicos e metodológicos que obedeçam às especificidades de cada objeto de estudo e à área do conhecimento na qual a pesquisa está inserida.

Do ponto de vista da abordagem do problema trata-se de uma pesquisa qualitativa e no que concerne aos procedimentos técnicos um estudo de caso.

Quanto às fontes será realizada uma revisão de literatura, pesquisa descritiva, documental e de campo. Organizadas da seguinte forma:

- Pesquisa Bibliográfica foi realizada uma ampla revisão de literatura. Nesse sentido, utilizou-se vasto material bibliográfico, fruto da reflexão dos teóricos da área.
- Na pesquisa documental foi realizada uma análise dos relatórios e documentos do restaurante, visando identificar e avaliar a entrada e saída de pedidos.
- A pesquisa de campo foi realizada no Restaurante Beiruth, localizado a Avenida dos Holandeses – Galeria Fiori.

Como instrumentos de coleta de dados utilizou-se a entrevista semiestruturada com os proprietários do estabelecimento.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Caracterização do Restaurante Beiruth

A culinária maranhense sofreu influência indígena, africana, portuguesa e árabe. Os costumes culinários do árabe são também marcantes na capital do Maranhão, e sua presença em território ludovicense a literatura registra em dois movimentos migratórios principais: o primeiro ocorrido na década de 1880 e segundo entre as décadas de 1920 e 1940 e que, devido o contato com portugueses, encontrou no Estado influências mouras e com alguns negros de origem muçulmana. (SILVA, 2014).

Segundo Silva (2014, p. 62):

Os traços árabes estão presentes no Maranhão, associados à cultura lusitana, assim confundida por terem sido os portugueses os responsáveis por trazer elementos cotidianos dos mouros ao território brasileiro. Seus traços mais marcantes estão, por exemplo, nas fachadas de residências, cobertas com mosaicos e azulejos, que embora ornados com cores e estilo português, foram elaborados por árabes. Sua função estava em proteger as casas das chuvas e do calor intenso do Estado. Também estiveram no Maranhão os sírios e libaneses, fugitivos do domínio turco em sua terra natal, fazendo-os migrar para outras terras, inclusive o Brasil entre os anos de 1860 e 1900, principalmente em direção a São Paulo, e graças a Tomé de Souza, ao Maranhão que incentivou a acolhida dos Novos Cristãos no Estado, que buscavam fugir da perseguição, impulsionando a imigração árabe no país. Os fugitivos embarcavam em Marselha e Alexandria, vinham em navios abarrotados, algumas vezes clandestinos, e depois de meses chegavam aos portos do Rio de Janeiro ou de Santos. Lima (1998) ressalta que alguns embarcavam acreditando estar indo para Nova Iorque, enganados por agentes ilegais, e eram surpreendidos em terras brasileiras, e sem ter meios de retornar, estabeleciam-se por aqui. Muitos deles, segundo a autora, hipotecavam suas casas para custear a viagem, e retornar aos seus países estava completamente fora de suas possibilidades. O traço culinário deixado pelos árabes na sociedade maranhense pode ser percebido no apreço por doces, feitos tanto com açúcar como mel, o café forte, a ingestão da carne de carneiro, do fígado, do quibe e da esfirra (tão presentes em comemorações), do cuscuz (de arroz e/ou de milho) e o uso de especiarias importadas do oriente, como o cravo da Índia e a canela presentes em compotas e outros doces.

E destas origens que fazem da capital maranhense uma cidade com a presença de diversos restaurantes árabes e libaneses. Dentre eles destaca-se o Restaurante Beiruth. Assim, a origem do restaurante nos remete cultural e afetivamente ao Líbano. A cultura árabe, de quem o Líbano faz parte, se destaca pela arte de realizar o comércio, pela alegria de sua música, pela tradição da religião, pelas cores e sinuosidade da dança, e, principalmente, pela riqueza de sua culinária.

Em que pese o Líbano, país que faz fronteira com Síria, Israel e Chipre, tenha atravessado uma longa e dilacerante guerra civil entre as décadas de 1970 a 1990, essas características sempre acompanharam o povo libanês e fazem parte de sua herança cultural mesmo quando seus cidadãos migram para novos mundos.

O fundador do restaurante Beiruth, Brahim Trindade Fiquene, brasileiro, nascido em São Luís, num movimento reverso da colônia libanesa, que décadas antes tivera a segunda leva migratória para o Maranhão, foi ao Líbano ainda muito jovem, onde conheceu a cidadã libanesa Samia Wassouf Fiquene com quem se casou, teve cinco filhos que planejaram trazer ao Brasil. Em 1981, após registrá-los na embaixada brasileira no Líbano, regressaram ao Brasil, tendo escolhido São Luís do Maranhão como novo lar da família.

Já com raízes firmadas em solo ludovicense e depois de um primeiro empreendimento, uma loja de materiais de construção chamada Santa Clara, o casal recebeu grande incentivo por parte dos amigos para abrirem um restaurante que reverenciasse a tradição da comida árabe aproveitando para isso os talentos culinários de Dona Samia Wassouf.

Assim nasceu, no ano de 1986, o Beiruth, uma empresa familiar, cuja localização da primeira casa situou-se no shopping Tropical, na Avenida Colares Moreira, no bairro do Renascença e que teve como características marcantes do empreendimento: a qualidade no serviço, a boa receptividade, transformando a casa num lugar de confraternização em que era oferecida ao público, além da boa comida, a possibilidade de entreter-se com variados tipos de jogos e com a apresentação de espetáculos musicais onde os artistas e os clientes eram tratados com carinho e respeito.

A atitude de unir sabores culinários ao entretenimento da boa música e dos jogos colaborou para que o Beiruth desfrutasse de bom conceito na colônia libanesa e também entre os moradores nativos, que mantinham o restaurante sempre com grande fluxo, e que muitas vezes se tornavam amigos dos proprietários, razão pela qual sempre retornavam a casa.

O empresário Brahim Fiquene marcou a história gastronômica da cidade por ser precursor no ramo de alimentação com especialidade em comida árabe, apresentando aos frequentadores iguarias de sabor único no gênero e também por sua simpatia, que era irradiante, distribuindo e fomentando ao seu redor o conceito de perseverança, da amizade e de honestidade.

Após 17 anos de sucesso comprovado, a primeira geração de gestores do restaurante Beiruth decidiu encerrar as atividades, em 2003, devido à vontade de Brahim em morar na tranquilidade do campo.

Quando veio a falecer, em 2010, o restaurante havia deixado em seus clientes a memória de bons momentos vividos ao sabor da boa mesa e de encontros que selaram afetividades. No entanto, esse capítulo da história bem sucedida o restaurante sofreria um grande impacto quando Dona Samia Wassouf veio a óbito, no ano seguinte à morte de Brahim, deixando em seus clientes a boa memória olfativa, um paladar apurado nos gostos e muita saudade.

Após o luto, Maria Fiquene, filha do casal, decidiu juntamente com seu marido, Carlos Sérgio Moraes Novaes, reabrir o restaurante, motivados pelo desejo de reunir a família e os amigos que frequentavam a casa. Visavam com isso cultivar a memória dos pais e a cultura de vivenciar a boa mesa e revivendo momentos de união e amizade.

O desafio de Maria agora seria, portanto, trazer de volta os cheiros e as delícias dos pratos que o sabor do tempero especial de sua mãe consagrou por tantos anos, tendo por consequência o sucesso vivenciado no auge do estabelecimento. Para isso, teve a ideia de testar as receitas a pedido de seus familiares e amigos.

Deu certo. A reinauguração aconteceu no ano 2016, no Space Room, localizado na Avenida dos Holandeses, próximo a Associação do Pessoal da Caixa Econômica Federal. Por repetir o sucesso da casa, meses depois se mudou para a Galeria Fiori, loja 09 e 10, na mesma avenida, buscando dar mais conforto e comodidade aos clientes, o que fez necessário ampliar a capacidade de atendimento da casa.

Na administração da segunda geração da família, o sucesso das receitas de Dona Samia Wassouf continuou a existir, agora sob o comando e zelo da filha Maria Fiquene, que não poupa esforços para entregar o melhor prato, respeitando a tradição culinária dos libaneses, utilizando e selecionando para tanto os melhores ingredientes, a maioria deles importados diretamente do Líbano, a fim de que os pratos mantenham a fidedignidade da cultura da culinária do Líbano.

Cabe ressaltar que Maria Fiquene do *Beiruth Lebanese Food* em muitos sentidos continuou com a fórmula do sucesso angariado por seus pais, implementando melhorias, dando especial atenção no atendimento e estando sempre atenta aos desejos manifestados por seus clientes. Além da qualidade gastronômica do cardápio ofertado, seus clientes, que chegam a grande número ao restaurante, podem sempre desfrutar do acompanhamento de boa música e de bailarinas da dança do ventre que fazem das noites de jantar no Beiruth momentos únicos, alegres e cheios de boas novidades.

4.2 Estrutura Organizacional

O estabelecimento compreende uma área de duas salas comerciais* contendo 31 mesas com capacidade para 186 pessoas. Está dividido em: bar, salão climatizado, duas cozinhas, espaço privativo no segundo andar, área externa e brinquedoteca. Tem onze colaboradores com carteira assinada, sendo um barman, quatro assistentes de cozinha, quatro garçons, tendo dois colaboradores com múltiplas funções devido ao caráter de confiança conquistado junto aos proprietários.

Os aspectos relacionados à gestão das atividades relevantes para funcionamento do restaurante Beiruth se conformam pela divisão de atuação dos sócios, tendo como responsável pelo setor financeiro e logístico o proprietário Carlos Sérgio, que é formado em contabilidade. A sócia Maria Fiquene, com formação em pedagogia, é responsável pela gestão da cozinha, dos recursos humanos e do atendimento ao cliente e é quem possui todo o conhecimento da tradição das receitas que têm o sabor específico da cozinha do Líbano.

4.3 Descrição das operações

A dinâmica do restaurante é bem peculiar e personalizada com a gestão centralizada nos dois proprietários. Trata-se, pois, de uma empresa tipicamente familiar. E esta característica ficou demonstrada quando a proprietária foi questionada sobre a importância da logística na empresa. Em que pese a afirmação de desconhecer qualquer aspecto teórico, o trecho abaixo também demonstra ter o entendimento correto da importância da integração dos setores para o bom andamento dos serviços prestados.

“Eu não sou muito teórica, sou mais prática. Mas pra mim é assim, pra manter uma empresa é conjunto, entendeu. Tem o funcionamento da cozinha, tem as compras e tem o atendimento. Nenhum vive sem o outro. Então assim, eu, né?... tomo de conta daqui do restaurante, dos meus clientes e da cozinha; meu marido toma de conta do financeiro, de compras e tal. De funcionário quem toma sou eu. Tem contador, escritório de advocacia que qualquer problema eu mando pra eles.” (Maria Fiquene, 2019).

Quando perguntada sobre o modelo logístico adotado na empresa esta característica familiar é novamente reforçada pela proprietária ao afirmar que não adota nenhum modelo logístico, pelo menos do ponto de vista científico ou teórico,

* A proprietária não soube mensurar a área exata do restaurante.

“Não tem. Como estou falando, como eu estou na empresa 24 horas isso facilita muita coisa, eu tenho meu gerente, mas faço questão de vir. Quero ver o que tá acontecendo. Pelo fechamento do caixa eu já sei o que tá faltando, o que vou ter que fazer essa semana, entendeu?” (Maria Fiquene, 2019).

Maria Fiquene é intuitiva e assenta sua ação na experiência acumulada no dia a dia e no saber aprendido como os pais que são a base de sua gestão.

Quanto à conferência do estoque e armazenamento dos alimentos, a operação é feita no dia anterior pela proprietária e por dois dos auxiliares de confiança que preparam as refeições necessárias na cozinha principal que se encontra no segundo piso. Logo após o cozimento os alimentos são levados diretamente ao freezer onde ficam armazenados, preservando o sabor e a qualidade nutricional. Com a demanda da cozinha secundária, que fica no primeiro piso e onde são finalizados os pratos, há movimentação dos itens do freezer do segundo pavimento para a cozinha do térreo para que sejam esquentados em banho-maria ficando à disposição dos pedidos da clientela.

No que diz respeito ao fornecimento, a rede principal de fornecedores locais do empreendimento é formada pelo Frigorífico Fribal – encarregada pelas carnes; a Solaris, que distribui os produtos da Coca Cola e a Ambev, responsável pela cerveja. Com a proximidade do estoque de segurança dos itens, determinado pela prática de anos no ramo gastronômico, é comunicado ao proprietário Carlos Sérgio que entra em contato com a rede solicitando o pedido para entrega em data acordada pelas partes.

Tendo em vista que algumas vezes o prazo não é cumprido pelo fornecedor, situação em que ocorre uma quebra no estoque, acarretando com isso a busca pelos itens faltantes em outra fonte como, por exemplo, o supermercado onde o preço é mais elevado. Solução que acaba se justificando pelo caráter imediato da necessidade. E assim, para não afetar a cadeia produtiva e nem a satisfação do cliente, são adquiridos itens numa situação de contingência que, não raro, se faz desfavorável à estrutura de custos da empresa. Pensando nessa questão, o estabelecimento por vezes confirma um pedido mesmo não havendo necessidade apenas para se precaver da falta de algum ingrediente.

Outro aspecto relevante se dá por conta da especificidade de ser a empresa um restaurante de culinária étnica, que tem como valor a busca pela fidedignidade das receitas e que, para tanto, não hesita em lançar mão da importação dos temperos trazidos diretamente do Líbano, semestralmente e em grandes quantidades, fato que resulta numa aquisição com elevado custo dos referidos ingredientes. A alternativa de realizar a compra destes no mercado

brasileiro é rechaçada pela proprietária face à baixa qualidade dos produtos nacionais comparados aos produzidos no Líbano.

Quanto ao recebimento das mercadorias, às entregas são realizadas semanalmente, quando nesta etapa são averiguados os produtos de acordo com a nota fiscal apresentada pelo fornecedor, observando-se a quantidade, a validade e o estado de conservação. Após a conferência, os produtos são levados para guarda na área de depósito até serem requisitados pela cozinha para a elaboração dos pratos.

Foi relatado que, por vezes, há o acréscimo de produtos não solicitados em algumas entregas, tendo como resultado o acúmulo e a não utilização destes, tendo em vista não serem ofertados pelo restaurante. Decisões como esta exigem imediata correção para que a gestão alcance bons resultados.

No que concerne ao controle de estoques, não é utilizado diretamente nenhum sistema para o controle de estoque, que tem como encarregado Ivo, o mais antigo funcionário. Quando a cozinha ou bar solicitam algum material, este é levado manualmente para o setor demandante. A rede está integrada à Secretária de Fazenda do Estado do Maranhão/SEFAZ, sendo emitido relatório onde consta a quantidade de cada item vendido, fazendo-se assim um controle superficial do estoque. A fabricação dos materiais é realizada na própria empresa e são armazenados em pacotes de dez unidades cada, objetivando a minimização de eventuais perdas, como se observa do relato prestado pela entrevistada.

“Ivo fica responsável. Acabou a Heineken ou Coca-Cola, ele desce com uma caixa de cada um e bota no bar. Não é feito contagem certinho, mas eu tenho uma ideia. Eu puxo relatório todo dia do sistema [...] ele já diz quantas Heineken foram vendidas, então é meu controle por cima. Por que a gente não faz assim na ponta do lápis? Porque eu tô aqui todo dia, eu vejo ele descendo e eu tenho muita confiança nele, são trinta anos [...] Tudo aqui é fabricação nossa, salvo as bebidas, então tudo depende de mim, então quando eu faço a comida e ai vai pra um pacote que em cada pacote tem 10 unidades, então a ordem é quando tiver 5 sacos é me chamar porque ai já tá na hora de fazer, ai peço a carne e no outro dia já venho e faço”.
(Maria Fiquene, 2019)

Com relação ao controle de vencimento das mercadorias, foi constatado que os pacotes são identificados com etiquetas que informam que tipo de produto, a data de fabricação e a data de validade. É utilizado, portanto, o método Primeiro que Entra, Primeiro que Sai/PEPS, que como o próprio nome mostra o primeiro item que entra no estoque deverá ser o primeiro a sair.

“Assim, cada saco que te falei que vêm 10 unidades vem com o nome do que é; o dia que feito, quando foi pra geladeira. Um quibe congelado dura em média 90 dias no freezer, só que nunca dura isso, geralmente uma semana. Então, assim, é posto na gaveta de cima e vai descendo. [...] O primeiro que entrada é o primeiro que sai”. (Maria Fiquene, 2019)

Quanto à utilização do serviço de *delivery* o restaurante, atualmente, não utiliza o *delivery* como uma ferramenta de venda válida. As razões para isto estão ligadas à percepção por parte de Maria Fiquene do despreparo dos prestadores desse tipo de serviço, em face de experiências desagradáveis com o serviço prestado ao restaurante pelos aplicativos que disponibilizam o tipo de serviço. Reforça ainda posição tendo em vista que para ela a proposta do estabelecimento em ter um relacionamento próximo do cliente, razão pela qual descarta a utilização de *delivery* como estratégia de *marketing*. Perguntada sobre essa questão Maria Fiquene assim se manifestou:

“Não. Trabalhei, mas não gostei da experiência. Eu relutei por muito tempo, o Ifood me procurava. Eu relutei por vários motivos, primeiro eu tenho ciúme da minha comida, eu tenho que ver a pessoa comendo, se tá gostando. A relação que tenho com meus clientes, eu acho, que ia ficar estranha; segundo: a comida árabe não é igual Mc Donalds, que bota no negócio e sai correndo. Não, eu tenho quibe cru, pasta de grão de bico, então pode derramar e a comida árabe é boa quando a gente olha, a gente come com os olhos e minha preocupação é como ela ia chegar pro cliente, como o motoqueiro ia levar e tal. A experiência foi péssima... Meus clientes são muito compreensivos, ligavam “eu pedi isso e veio aquilo, o que tá acontecendo” e o Ifood não permitia o contato com esse cliente ou demorava muito,... eu ia nos meus contatos no celular e falava um por um pedindo desculpas. Não é o estilo do Beirut. Não é minha proposta”. (Maria Fiquene, 2019)

A empresa possui sistema operacional computadorizado com diversas ferramentas dentre elas caixa, registro de produtos, fornecedores, *delivery*, controle de estoque, mas não é utilizado na sua totalidade devido à falta de tempo dos proprietários e a baixa capacitação dos colaboradores.

“Tem um sistema de gestão. Ele tem as ferramentas de gestão de estoque [...] mas não se aplica muito ao restaurante por essas coisas... tem lá no relatório: venda tantos pratos, mas... tem tipo quibe, batata frita que vai a vários pratos ai não uso muito ele todo, ele é bacana, é completo. Tem o relatório do final do dia, quantas mesas foram quantos pedidos foi, taxa de

serviço, tem convênio, desconto que faço, mas não encaixa pelo meu perfil”. (Maria Fiquem, 2019)

4.4 Análise do processo logístico do restaurante Beiruth

Para construir o entendimento de uma análise que tenha como objeto a logística praticada na gestão do restaurante Beiruth, com reflexos diretos na capacidade de geração de valor na operação diária do estabelecimento, foi utilizado o conceito de Cadeia de tal qual desenvolvido por Michael Porter, dada sua relevância teórica e prática em várias áreas do conhecimento da administração de empresas, mormente, na logística.

Segundo Porter (1989, p. 31), “a Cadeia de Valores desagrega uma empresa nas suas atividades de relevância estratégica para que se possa compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes e potenciais de diferenciação” com vista à persecução de melhores resultados no processo de geração de valor na empresa a partir de uma melhor gestão das atividades.

Nesse sentido, um restaurante pode se utilizar desta ferramenta, a cadeia de valor, para organizar suas atividades com o objetivo de gerar cada vez mais valor no processo produtivo. Segundo Porter (1999), as atividades de apoio dão suporte para as atividades principais, contribuindo com recursos para sua funcionalidade na cadeia de valor.

4.4.1 Infraestrutura

Objetivando apreender o processo de funcionamento do restaurante Beiruth e de que modo a logística se articula na realização das atividades relevantes para sua existência, aplicou-se entrevista com a proprietária, além de visitas *in loco*, quando foi possível verificar o processo de aquisição dos insumos necessários ao seu funcionamento.

Na entrevista com a proprietária do empreendimento ficou evidente a demonstração da satisfação com novo espaço físico do restaurante. A reforma de ampliação no novo endereço de funcionamento, na Avenida dos Holandeses, na Galeria Fiori, permitiu ampliação da capacidade de atendimento com reflexo no volume de vendas e no conforto oferecido aos clientes.

Dos dados coletados restou evidenciado que o Beiruth se configura como uma empresa familiar com gestão centralizada, contando com apoio de especialistas nas áreas de contabilidade e jurídica, a quem os sócios solicitam os serviços quando há necessidade.

A gestão centralizada tende a ocasionar decisões lentas ou fora do tempo hábil; no caso em análise, essa eventual desvantagem é superada pela presença constante no empreendimento da gestora Maria Fiquene que assim pode intervir na solução dos problemas imediatos.

”Eu tenho um contato direto com meu cliente, [...] eles me chamam, qualquer coisa, a ordem é me chamar. Eu criei essa relação com eles, eu tenho o Whatsapp deles todos. No Instagram sou eu que lido também, bem pessoal mesmo por que penso assim, que se uma pessoa tá falando quem tem que responder é uma outra pessoa e não uma máquina com resposta automática. Eu lido diretamente com eles. Eu sei que uma pessoa gerenciamento ia ficar mais bonitinho e tal ia me ajudar mesmo porque meu Instagram é muito pessoal mesmo. Mas quero que veja o prato como ele é de fato”. (Maria Fiquene, 2019)

O planejamento financeiro, a contabilidade e o processo de compras na empresa são realizados pelo proprietário Carlos Sérgio, que possui formação técnica e acadêmica especializada na área. A participação por meio de opiniões nos assuntos administrativos da empresa por membros da família alheios ao negócio é vista pelos sócios como um fator que dificulta a gestão da empresa, uma vez que o excesso de cuidados e zelos pelos familiares, ocasionalmente, tende a se sobrepor à razão e prejudicar a empresa no âmbito administrativo.

4.4.2 Recursos Humanos

Com relação aos recursos humanos, a organização conta com onze colaboradores, dividindo-se em: garçons, barman, assistente de cozinha e cargos de confiança, todos devidamente registrados.

A falta de compromisso é vista como a principal dificuldade para novas contratações uma vez que empresa aceita candidatos mesmo sem experiência, porém com anseio em aprender, pois é possível treinar e modelar os novos funcionários para o perfil de atendimento adotado pelo restaurante.

O treinamento de novos funcionários é realizado pelo funcionário mais experiente que assim repassa seu conhecimento sob a supervisão da proprietária, que, além de ser responsável pelo setor de treinamento, também coordena a cozinha e o atendimento ao cliente.

Ressalte-se que, dado o longo tempo de trabalho na casa, gerando uma relação de confiança mútua com os proprietários, caso particular de um funcionário com mais de trinta anos de participação na empresa, torna a atuação deste funcionário de extrema relevância para

a empresa, posto que detém conhecimentos cruciais ao funcionamento do restaurante, razão pela qual é o responsável por treinar os novos funcionários e passar-lhe a filosofia do atendimento e mesmo a identidade da casa.

4.4.3 Tecnologia da informação

O empreendimento possui sistema de gerenciamento das atividades, porém não é utilizado na sua totalidade em razão da falta de pessoal treinado para operacionalizar tal sistema.

São utilizadas apenas duas ferramentas (caixa e registro de produtos) na rotina da empresa, tornando a gestão ineficiente. A baixa utilização dessa ferramenta ocasiona ineficiência nos controles impactando negativamente na gestão das atividades.

4.4.4 Aquisição de produtos

Para oferecer produtos de altíssima qualidade a seus clientes o restaurante não mede esforços em investir nos melhores ingredientes. Em vista disso, a maioria das especiarias requeridas na elaboração dos pratos é importada diretamente do Líbano. Em razão da complexidade do processo de importação, estas mercadorias são adquiridas em grande volume a cada semestre com impacto relevante no fluxo de caixa.

“Não, todas minhas especiarias são importadas, eu só uso o sal brasileiro, porque pela minha proposta ser comida libanesa; então eu tenho que usar os produtos libaneses. Isso aumenta mais o custo”. (Maria Fiquene, 2019).

Por ter como valor a qualidade, o restaurante fica atrelado à apenas um único fornecedor de carne na região, haja vista os certificados de qualidade que o fornecedor possui. Para o Beiruth esta é uma medida de confiabilidade da procedência dos alimentos e da boa condição sanitária das carnes. O contato e os pedidos aos fornecedores são feitos através de *smartphones*, o que pode resultar em erros e enganos de pedidos. Tais limitações poderiam ser sanadas caso fosse adotado um sistema interligado na aquisição de produtos com os fornecedores.

4.4.5 Atividades primárias

São referentes às atividades específicas da empresa que abaixo elencamos.

Quanto a Logística operacional, o restaurante elaborou um método próprio para a operacionalização das suas atividades devido à peculiaridade da cozinha árabe. Funciona num procedimento segundo o qual em cada dia da semana um tipo específico de alimento é preparado, por exemplo: quibe, pão, kafta, arroz marroquino, etc. Na parte da manhã é realizado o cozimento dos pratos, pesagem e armazenagem a fim de que sejam sempre servidos a partir das dezoito horas, quando o restaurante começa a receber o público.

No que diz respeito ao Marketing e pós-vendas, a proprietária vê como grande diferencial da empresa o atendimento. Por ser esta uma das características marcantes desde o surgimento do restaurante, ter contato rotineiro, direto e sincero com os clientes é algo e muito valorizado na organização. A entrevistada não acredita na propaganda vendida, sendo assim adepta da propaganda “boca a boca” por acreditar ser a mais efetiva e verdadeira com o público. A entrevistada possui todos os contatos de seus clientes salvos no seu smartphone e faz frequente o contato com eles, solicitando *feedback*, críticas, além de receber elogios num procedimento que visa sempre atendê-los da melhor maneira possível.

4.4.6 Qualidades e deficiências

Através da entrevista realizada e da análise dos dados, foi possível chegar à conclusão que o empreendimento em foco apresenta algumas deficiências e qualidades no que tange ao funcionamento de sua logística.

Podemos iniciar com a principal queixa da proprietária, que se refere à falta de comprometimento dos fornecedores, em razão da falha na comunicação quando a problemas na entrega de recursos, atrasos, mudança de rota, entre outros, tendo em vista que essa ação intempestiva implica diretamente no funcionamento do restaurante.

Segundo os critérios de seleção de fornecedores abordados no livro “Logística, um enfoque prático” (CAXITO et al, 2019), os mesmos devem ser escolhidos cuidadosamente de acordo com a qualidade, preço, transporte, embalagem, entre outros fatores; além disso, o empreendedor sempre deve ter mais de uma opção de fornecedor por medida de garantia. Porém, com nível de exigência de qualidade da empresa, a mesma fica atrelada a somente um fornecedor, por exemplo, de carnes, devido à desqualificação e regularização de outros.

Ao optar por escolher um único fornecedor para a compra das carnes, a empresa visa ter um padrão de qualidade no produto. O principal questionamento que deve ser feito se refere à relação de dependência a que o restaurante fica exposto, com eventuais reflexo na formação de seus preços. Seguramente, esse é um procedimento de impacto e que precisa ser mudado com a incorporação de mais fornecedores na carteira de compras do restaurante Beiruth.

Outro ponto identificado foi em relação ao controle de estoque que é realizado manualmente por um funcionário e havendo outro problema relacionado à contagem que não é feita no estabelecimento. Relacionando com os fornecedores e a deficiência já citada acima, para suprir tais atrasos é frequente a solicitação de pedidos mesmo não havendo demanda, o que ocasiona aumento desnecessário de estoque, elevando assim o seu custo de espaço. De acordo com Caxito et al. (2019, p. 168), custo de espaço é:

[...] os custos de espaços são cobrados pelo uso da área do prédio onde a mercadoria está armazenada. Esse espaço pode ser próprio ou alugado. No custo estão inclusos a iluminação do local, condições especiais de armazenamento da mercadoria (por exemplo, gastos para controle de temperatura da mercadoria armazenada) e custos de construção do local de armazenagem.

Segundo o relato da respondente também temos outra problemática no que se refere ao Sistema de Informação/SI aplicado na empresa. Apesar de possuir total acesso às ferramentas de gestão que o mesmo disponibiliza, são utilizadas apenas duas funções – caixa e o registro de produtos; estas são fundamentais para o funcionamento do restaurante. Caxito et al. (2019, p. 25) afirma que:

A TI participa dos processos organizacionais na condição de conjunto de elementos que auxiliam a obtenção de padrões elevados de confiabilidade das operações, possibilitando a automação das atividades de rotina, ganhos de produtividade e facilidades para a adaptação às frequentes mudanças demandadas pelo mercado. Observa-se, dessa forma, um mecanismo que induz as empresas ao processo de mudança, instigando-o ou motivando-o, o que as torna sujeitas ao mercado e pressionadas por ele. [...].

Ainda, conforme o mesmo autor, temos como objetivo principal da Tecnologia da Informação (TI) a garantia da qualidade do fluxo de informações, visando favorecer e agilizar a tomada de decisão.

De acordo com análise, é possível traçar o perfil da entrevistada levando em conta o histórico de gerenciamento da organização. Por ter como costume a boa mesa, o bom atendimento, como citado em entrevista:

[...] árabe não sabe dizer assim ‘não tem, fecha a porta’, entendeu; pra gente tem que abrir a porta porque as pessoas que entram aqui não só clientes, sabe Rodrigo. Essa que é a diferença que eu acho que tem aqui; as pessoas que entram aqui são minhas visitas, então tem que tratar elas como tal. (Maria Fiquene, 2019)

Isso ocorre por falta de controle na gerência da empresa, tendo em vista que o “servir bem” acaba sendo prejudicial para a rentabilidade da mesma, pois é rotineiro o desconto para amigos e familiares e até mesmo a falta de cobrança de alguns itens. Todavia, esse espírito acolhedor e de aconchego, que se espalha para o restante da equipe, acaba sendo contraditórios por também funcionar ao ser percebido como um atrativo para o retorno dos clientes.

Apesar das deficiências identificadas foi possível observar que as qualidades presentes amenizam as falhas, vide os efeitos positivos do tipo de atendimento proposto na equipe que, como citado acima, sendo uma característica histórica do estabelecimento, favorece a percepção de satisfação do cliente com efeitos positivos na qualidade dos serviços ofertados.

De acordo com Barros, (1996, apud CAXITO et al., 2019, p.95): “Qualidade é um conjunto de características de desempenho de um produto ou serviço que, em conformidade com as especificações, atende e, por vezes, supera as expectativas e os anseios do consumidor (cliente)”.

É observada como qualidade e fator positivo a presença constante da proprietária no recinto. Sempre solícita e capaz de qualquer ato para fazer com que seu cliente sintase em casa mesmo que este não lhe traga um lucro imediato.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a realização deste trabalho foi possível presenciar o funcionamento e a complexidade das atividades que compõem a gestão de um empreendimento, em especial no que diz respeito à logística, no âmbito de uma empresa tipicamente familiar, vivenciando na prática a teoria estudada e armazenada durante anos em sala de aula.

Com a apresentação deste estudo observou-se como um restaurante tradicional da cidade de São Luís, o *Beiruth Lebanese Food*, aborda o tema da logística no desenvolvimento de suas atividades, tendo como foco a geração de resultados positivos.

Vimos como uma família, escapando de uma situação de crise, se aventurou em terras estrangeiras e com trabalho, dedicação e empenho se sobressaiu em relação às adversidades encontradas no que diz respeito a sua inserção na comunidade local *vis-à-vis* o sucesso posteriormente alcançado no muito concorrido mercado de alimentos e bebidas da cidade.

Com a utilização da Cadeia de Valor de Michael Porter analisamos através da perspectiva logística as ações desenvolvidas no dia a dia da empresa e percebemos como esta tem utilizado estratégias para estruturar seu funcionamento e vencer percalços, sendo com isso capaz de se firmar no mercado, fidelizando seu cliente e triunfando em um ambiente de acirrada concorrência.

Foi possível perceber, durante o período de visitação ao restaurante, a extrema preocupação dos colaboradores e especialmente da empresária com os mínimos detalhes do atendimento, fazendo desse procedimento de bem servir um valor intrínseco ao negócio. Nesse sentido, torna-se evidente uma frase dita na entrevista pela sócia Maria Fiquene que, por seu conhecimento da cultura e da culinária libanesas, a qual vivencia profundamente, faz com que se configure na verdadeira alma do restaurante: “[...] *as pessoas que entram aqui não são clientes, [...] são minhas visitas.*”. Deixando explícita a importância que o atendimento tem para o restaurante desde a sua fundação e que as pessoas que ali adentram são percebidas, não como meros clientes, mas como visitas, alguém que lhe é próximo; atitude que expressa agregação de valor ao negócio pelo modo diferencial com que o restaurante percebe e percebido por seu cliente.

Da análise, ficou evidenciado que a empresa não adota nenhum modelo específico de logística, conforme o modelo definido e consagrado por inúmeros autores, aqui discutidos e elencados, que contribuíram para a formação de um pensamento teórico sobre a logística.

Entretanto, em pese não haver uma formulação explícita desta ferramenta como um conhecimento adquirido, os sócios do Beiruth adotam, quer instintivamente ou por um saber prático, instrumentos e ferramentas da logística ainda que de modo embrionário. Por exemplo, fazem isso ao estabelecer o controle de estoque, ou a aquisição dos insumos ainda que apresentem deficiências no modo como se utilizam destas ferramentas.

Todavia a questão de como a empresa pode e deve evoluir no sentido da aplicação de métodos e técnicas científicas que a favoreçam na geração de valor em suas atividades mais relevantes, sugere-se como forma de aperfeiçoar os serviços do restaurante Beiruth, a imediata utilização do sistema de informação e já adquirido, implantado parcialmente no empreendimento, uma vez que nele já existem as ferramentas necessárias ao aperfeiçoamento da gestão, o que resultará ser benéfica aos objetivos perseguidos pela empresa. Faz-se, então, necessária a realização urgente de treinamento que envolva os sócios e todos os funcionários com vista ao uso e à importância desta ferramenta para a mensuração e gerenciamento do restaurante.

Outra ação que se faz necessária é a busca e implantação de novos fornecedores, o que terá reflexo imediato na minimização dos impactos registrados nas atividades da empresa por eventuais falhas nas entregas dos pedidos pelos fornecedores atuais, além de reduzir a dependência do restaurante em relação a ter um único fornecedor em determinados setores de compra.

Por certo, essas ações contribuirão para que a empresa minimize os gargalos que sacrificam o funcionamento da cadeia produtiva e têm impactos sobre sua lucratividade.

Estas medidas, por certo, minimizarão os pontos fracos observados no funcionamento do restaurante e terão reflexos na melhoria de sua condição de competitividade no mercado. Junto a estes concorrerão e se somarão os pontos considerados fortes, que foram explicitados ao longo da pesquisa, e que se ancoram principalmente no modelo de atendimento exemplar adotado, com foco no cliente, aliado à qualidade da culinária, expressa em pratos únicos, que tem a assinatura e a fidelidade dos sabores da culinária feita no Líbano e aqui representada nos detalhes dos sabores ofertados pelo cardápio do *Beiruth Lebanese Food*.

REFERÊNCIAS

- ARNOLD, J. R. Tony. **Administração de materiais**. São Paulo: Atlas, 2009.
- BALLOU, Ronald H. **Logística Empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física**. São Paulo: Atlas, 2009.
- BASTA, Darci. **Fundamentos de marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- BAUMGARDT, E. **Proposta de método orientativo para implementação do operador logístico em empresas brasileiras**. 2002. 64 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos: Rio Grande do Sul, 2002.
- BERTAGLIA, Paulo Roberto: **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento**. Saraiva 2003.
- BULLER, Luz Selene. **Logística empresarial**. Curitiba: IESDE, 2009
- CHING, Hong Yuh. **Gestão de estoques na cadeia de logística integrada: supply chain**. São Paulo: Atlas, 2009.
- CHRISTOPHER, Martin. **A logística do marketing: otimizando processos para aproximar fornecedores e clientes**. 3. ed. São Paulo: Futura, 1999.
- CHRISTOPHER, Martin. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.
- DANTAS, July Caroline de Araújo. **A importância do controle de estoque: Estudo realizado em um supermercado na cidade de Caicó/RN**. Caicó, 2015. 55f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação)- Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Centro de Ensino Superior do Seridó - Campus Caicó. 2015. Disponível em: https://monografias.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/1878/3/A%20import%C3%A2ncia%20do%20controle_Monografia_Dantas.pdf. Acesso em: 22/09/2019.
- DIAS, Marco Aurélio. **Administração de materiais: Uma abordagem a logística**. 4 ed. São Paulo: atlas, 1993.
- FERREIRA, Aurélio Buarque De Holanda. **Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.
- FLEURY, P.; (1999) **Vantagens competitivas e estratégicas no uso de operadores logísticos**. Instituto de Logística e Supply Chain, Universidade Federal do Rio de Janeiro: Rio de Janeiro, 1999.
- FRETTA, Marcelo Collaço Monografia. **Logística De Suprimentos: Um Estudo De Caso Na Rede De Supermercados Imperatriz**. (Curso de Administração) Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2006. Disponível em:< <http://tcc.bu.ufsc.br/Adm293548.PDF>> Acesso em: 26 junho de 2019.

GARCIA, Eduardo Saggiore et al. **Gestão de Estoque** – Otimizando a logística e a cadeia de suprimento. Rio de Janeiro: E-Papers, 2006.

GIL, Antônio. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5ed, São Paulo: Atlas, 2010.

HONG, Yuh C.. **Gestão de estoques na cadeia logística integrada: supply chain**. Sao Paulo: Atlas, 1999.

JUNIOR WOOD, Thomaz; ZUFFO, Paulo k. Supply chain management. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 38, n. 3, p. 55-63 J uUSet. 1998. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v38n3/a07v38n3.pdf>. Acesso: 13/10/2018.

LEVY, Alberto R.. Situação da estratégia de logística dentro da estratégia integrada de comercialização. **Rev. administração de empresas**. São Paulo, v. 17, n. 5, p. 69-78, Oct. 1977. Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901977000500004&lng=en&nrm=iso>. access on 20 Apr. 2019. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901977000500004>.

MARTINS, Petrônio Garcia e ALT, Paulo Renato Campos. **Administração de Materiais e Recurso Patrimoniais**. 3 ed. rev. e atualizada. São Paulo: Saraiva 2009.

NETO, Ubaldino José dos Santos; SANTANA, Lidia Chagas de. Logística e serviço ao cliente como estratégia competitiva. **Revista de Iniciação Científica – RIC Cairu**. Jun. 2015, Vol. 02, n° 02. Disponível em: https://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/2/07_LOGISTICA_SERVICO_CLIENTE_.pdf. Acesso em: 23/10/2018.

OLIVEIRA, Viviane Gomes Barbosa. **A Aplicação da Logística no Setor Sucroalcooleiro na Região de Assis**. Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA – Assis, 2011. (Trabalho de Conclusão de Curso – Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA).

PEREIRA, G.R.B.; ARAÚJO, M.V.P.D. Logística e o Marketing: a integração dos processos em busca da vantagem competitiva. In: XIII SIMPEP, 6 a 8 de Novembro de 2006, Bauru, São Paulo, Brasil. **Anais**. Disponível em: http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/802.pdf. Acesso em: 12 ago. 2017.

PEREIRA. C.A.T.S.; OLIVEIRA, V.G.V.D. O estudo da integração da logística e do marketing objetivando um melhor nível de serviço. In: XXIX ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, A Engenharia de Produção e o Desenvolvimento Sustentável: Integrando Tecnologia e Gestão. Salvador, BA, Brasil, 06 a 09 de outubro de 2009. **Anais**. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2009_TN_STO_091_617_13686.pdf. Acesso em: 10 ago. 2017.

PETER, J. Paul; OLSON, Jerry C. **Comportamento do consumidor e estratégia de marketing**. 8. ed. São Paulo: Mc Graw-Hill, 2009.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 18ª Edição. São Paulo-SP: Campus, 1986.

POZO, H. **Administração de recursos materiais e patrimoniais**: uma abordagem logística. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SEVERO, FILHO J. **Administração de Logística Integrada**: Materiais, CPC, Marketing. Rio de Janeiro: E-Papaers, 2006.

SHANK, J. K. & GOVINDARAJAN, V. **Strategic cost management**: the new tool for competitive advantage. New York: The Free Press, 1993.

SILVA, Aline Serafim da; SOUZA, Maria Helena. ANÁLISE DA LOGÍSTICA INTERNA EM UMA EMPRESA DE COMPONENTES PARA CALÇADOS EM SOMBRIÓ Gestão de operações e logística. **Anais do I Congresso Catarinense de Administração e Comercio Exterior**. Criciúma/SC: 2017. Disponível em:<
<http://periodicos.unesc.net/admcomex/article/download/3667/3404>> Acesso em: 26 junho de 2019.

SILVA, ANA LETÍCIA BURITY DA. **CULINÁRIA MARANHENSE**: a Identidade Alimentar na capital do Maranhão sob o olhar dos frequentadores das áreas turísticas. Dissertação (Curso de Administração) Programa de Pós- Graduação Mestrado Interdisciplinar Cultura e Sociedade da Universidade Federal do Maranhão, 2014. Disponível em:<
http://www.pgcult.ufma.br/wp-content/uploads/2017/09/DISSERTACAO_ANA-LETICIA-BURITY-DA-SILVA.pdf> Acesso em: 26 junho de 2019.

SOARES, Leandro. Logística e gestão da cadeia de suprimentos: conceitos e diferenças. **Caderno Unisuam Pesquisa Extensão**. Rio de Janeiro. v.5. n.4. p. 46-53. 2015. Disponível em: <http://apl.unisuam.edu.br/revistas/index.php/cadernosunuam/article/download/848/665>. Acesso em: 12 ago. 2017.

SOLOMON, Michael R. **O comportamento do consumidor**: comprando, possuindo e sendo. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TADEU, Hugo Ferreira Braga. **Gestão de Estoques**: Fundamentos, modelos matemáticos e melhores práticas aplicadas. 1ª edição. São Paulo: CENGAGE, 2010.

TORRES, Maria Cristina, et al. Cadeia de valor: os benefícios do alinhamento entre a estratégia governamental e a operacionalização de seus processos. **Anais**. Congresso CONSAD de Gestão Pública. Brasília/DF, 2013. Disponível em:<
<http://www.sgc.goias.gov.br/upload/arquivos/2013-04/cadeia-de-valor-os-beneficios-do-alinhamento-entre-a-estrategia-governamental-e-a-operacionalizacao-de-seus-processos.pdf>> Acesso em: 26 junho de 2019.

UELZE, Reginald. **Logística Empresarial**: Uma introdução à administração dos transportes. São Paulo, Pioneira 1974.

APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

DADOS DE IDENTIFICAÇÃO

TÍTULO DO PROJETO:

ANÁLISE DO MODELO LOGÍSTICO DO RESTAURANTE BEIRUTH: UM ESTUDO DE CASO

ORIENTADOR: Prof. Ademir da Rosa Martins

ALUNO: RODRIGO LAGO BARROS COSTA RAMOS

INSTITUIÇÃO A QUE PERTENCE O PESQUISADOR RESPONSÁVEL: Universidade Federal do Maranhão/UFMA

O (a) Sr. (a) está sendo convidado (a) a participar do projeto de pesquisa “**ANÁLISE DO MODELO LOGÍSTICO DO RESTAURANTE BEIRUTH: UM ESTUDO DE CASO**”, de responsabilidade da equipe executora Prof. Ademir da Rosa Martins, orientador e docente da Universidade Federal do Maranhão/UFMA; Rodrigo Lago Barros Costa Ramos, graduando do curso de Administração da UFMA.

1. DESCRIÇÃO DA PESQUISA:

Com o advento da globalização da economia e mudanças no paradigma produtivo os países e suas instituições enfrentam grandes desafios. As empresas, em particular, inseridas no mercado de troca, na área de bens e serviços tem procurado adequar-se as demandas prementes do mercado globalizado. Neste sentido, é condição essencial para a sobrevivência empresarial que elas encontrem um diferencial no momento de comercializar produtos e serviços, sendo a competência logística no que diz respeito à disponibilidade do produto, no local certo, no momento certo e com nível de qualidade adequado um diferencial. E é com este entendimento que esta pesquisa pretende compreender os processos adotados na empresa do ramo da gastronomia da cidade de São Luís, no Estado do Maranhão, mais precisamente o Restaurante Beiruth.

2. OBJETIVOS DA PESQUISA

- Analisar o modelo logístico adotado no Restaurante Beiruth, propondo instrumentos mais adequados para otimizar os serviços oferecidos.
- Traçar o perfil histórico do restaurante para identificar o modelo gerenciamento adotado.
- Identificar os pratos de maior saída e quais os modelos de logística adotados pelo restaurante para reposição de material.
- Analisar quais os modelos adotados e apresentar um instrumento para aprimorar os processos de compra e estoque.

3. DESCRIÇÃO DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS:

No que concerne aos procedimentos metodológicos, segundo Gil (2010), para otimizar o processo da pesquisa, maximizando a utilização de recursos e, conseqüentemente, a obtenção de resultados mais satisfatórios, é necessário adotar critérios científicos e metodológicos que obedeçam às especificidades de cada objeto de estudo e à área do conhecimento na qual a pesquisa está inserida.

Do ponto de vista da abordagem do problema trata-se de uma pesquisa qualitativa e no que concerne aos procedimentos técnicos um estudo de caso.

Quanto às fontes será realizada uma pesquisa bibliográfica, documental e de campo. Organizadas da seguinte forma:

- Pesquisa Bibliográfica - será realizada uma ampla revisão de literatura. Nesse sentido, utiliza-se vasto material bibliográfico, fruto da reflexão dos teóricos da área.
- Na pesquisa documental será realizada uma análise dos relatórios e documentos do restaurante, visando identificar e avaliar a entrada e saída de pedidos.
- A pesquisa de campo será realizada no Restaurante Beiruth, localizado na Avenida dos Holandeses. Como instrumentos de coleta de dados será utilizada entrevista semiestruturada com os proprietários do estabelecimento.

4. PARTICIPAÇÃO NA PESQUISA:

Participar da pesquisa é livre. O (a) Sr (a) é livre para recusar-se a participar ou retirar seu consentimento qualquer momento. Ressaltamos que sua contribuição trará benefícios à comunidade acadêmica e para a população ludovicense.

5. RESSALTAMOS QUE:

- A participação é *voluntária* e que este consentimento poderá ser retirado a qualquer tempo, sem prejuízos à continuidade do trabalho.
- Garante-se a confidencialidade das informações geradas e a privacidade do sujeito da pesquisa.
- As entrevistas se darão de forma individual e particular, as quais serão gravadas e transcritas.
- Após a organização e transcrição da entrevista, esta será enviada por correspondência eletrônica (email), para o conhecimento e validação do entrevistado, garantindo-se o total direito de acrescentar, excluir ou modificar qualquer declaração transcrita. O entrevistado terá 4 (quatro) dias após o recebimento do documento, via email, para se manifestar, caso não o faça ficará entendido que o mesmo não se opõe a nenhum trecho da transcrição.
- Para sanar eventuais dúvidas acerca dos procedimentos, riscos, benefícios e outros assuntos relacionados com a pesquisa ou com o tratamento individual contatar pesquisadora e orientador contato citados no item 6 deste TCLE.

6. QUALQUER DÚVIDA A RESPEITO DA PESQUISA ENTRAR EM CONTATO COM:

Prof.....e Rodrigo Lago Barros Costa Ramos, Curso de Administração/UFMA, email rodrigoolago@hotmail.com.

7. DECLARAÇÃO DO PARTICIPANTE:

Eu declaro que fui informado (a) dos objetivos da pesquisa acima de maneira clara e detalhada e esclareci minhas dúvidas, podendo em qualquer momento solicitar novas

informações ou retirar meu consentimento. Os pesquisadores certificaram-me de que todos os dados desta pesquisa serão confidenciais. Desta forma, eu, _____, CPF nº _____ concordo em participar, como voluntário, do projeto de pesquisa acima descrito.

Desde já agradecemos a sua valiosa contribuição para a pesquisa, disponibilizando sua atenção e tempo, posto que sabemos dos inúmeros compromissos diários assumidos. E nos colocamos a disposição para as possíveis dúvidas ou informações necessárias.

São Luís/MA, _____ de _____ de _____.

Nome do voluntário (entrevistado)

Rodrigo Lago Barros Costa Ramos

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ROTEIRO DA ENTREVISTA

Caríssimo (a) Sr. (a), você está participando da pesquisa “ANÁLISE DO MODELO LOGÍSTICO DO RESTAURANTE BEIRUTH: UM ESTUDO DE CASO”, que tem como objetivo Analisar o modelo logístico adotado no Restaurante Beiruth, propondo instrumentos mais adequados para otimizar os serviços oferecidos. Informamos que os resultados da pesquisa resguardarão o seu anonimato. Agradecemos antecipadamente sua participação.

1. Nome, nacionalidade, estado civil.
2. Conte sua história até chegar ao Maranhão.
3. Motivação para criação do restaurante.
4. História do restaurante.
5. Qual a infraestrutura do restaurante (dimensões, lá out).
6. Como o restaurante está estruturado administrativamente: função e atribuição, formação, regime de trabalho (quantos são, quem faz o quê).
7. Qual seu entendimento sobre logística (importância, necessidade...).
8. Definição de estoque, mercadoria, distribuição física.
9. Qual modelo logístico adotado no restaurante.
10. Se a escolha da localização foi influenciada pela logística.
11. Como é o passo a passo do pedido? Há sistema no restaurante?
12. Como é feito o pedido para os fornecedores?
13. Como é feita a entrega do pedido?
14. Qual a frequência dos pedidos?
15. Como é feito o controle da entrega?
16. Como é feito o controle de entradas e saídas do estoque?
17. Reabastecimento do estoque?
18. Como é feito o controle dos vencimentos dos produtos? (PEPS)
19. Possuem delivery? Como funciona?
20. Como a informação é gerida na empresa?
21. Qual o modelo logístico do restaurante?

ANEXO A – GALERIA DE FOTOS



Frente do Restaurante Beiruth, antes da reforma



Interior do Restaurante Beiruth antes da reforma



Área Externa



Pratos típicos



Maria Fiquene e Carlos Sérgio



Entrada do Restaurante Beiruth, após a reforma



Samia Wassouf, Maria Fiquene e Brahim Fiquene