



KANBAN E SUA IMPORTÂNCIA NO CONTROLE DE ESTOQUE: UM ESTUDO DE CASO NO RESTAURANTE TABERNA DOS GAULESES

Mag Ramos Pacheco

Prof. Fernanda Kempner Moreira, Msc.

Resumo: O objetivo do presente artigo é propor a implantação do método Kanban no setor estoque, na empresa Restaurante Taberna dos Gauleses, situado na região de Imbituba. Foi realizada uma pesquisa bibliográfica, seguida de uma pesquisa descritiva, exploratória e qualitativa. Primeiramente, foi efetuado um levantamento de dados através de observação e entrevista diretamente com a proprietária do negócio sobre o controle de estoque da empresa. O Kanban foi a sugestão de melhoria, após a análise do processo do estoque da empresa apresentando falhas de entradas e saídas de mercadorias. Com base na observação do funcionamento do estoque, o método pode-se apresentar positivamente, com apresentação de um controle de estoque visualmente colorido e de fácil implantação da organização. É recomendável o sistema Kanban para a empresa aqui estudada, para a realização de uma gestão de estoque eficiente, para melhores resultados.

Palavras-chave: Gestão de estoques; Layout; Kanban.

1. INTRODUÇÃO

As empresas do século XXI continuam passando por diversas dificuldades para manter uma gestão de estoques eficiente, capaz de transmitir informações confiáveis e precisas dos seus materiais. Um dos grandes desafios encontrados nas empresas trata-se do correto gerenciamento desse processo de gestão, que envolve, dentre outros fatores, o armazenamento e movimentação dos materiais.

É necessário que as empresas busquem, através da inovação, ferramentas que possam contribuir para o crescimento competitivo, bem como para a diminuição de custos nos diversos setores da entidade. Neste caso, a adoção de um sistema de controle eficaz poderá auxiliar no equilíbrio econômico e financeiro da organização.

O estoque apresenta um banco de informações significativo, no qual as empresas devem analisar a importância da gestão de estoque como um setor estratégico, para a tomada de decisão das compras, em função da rotatividade dos produtos e nível de estoque mínimo,

preservando-se o estoque competitivo. Dessa forma, os estoques devem ser planejados, implementados e controlados (HEINRITZ; FARREL, 1983; FONSECA, 2000).

O estoque tem sua importância em diversas decisões de uma organização, como na possibilidade de tirarem vantagens das oportunidades em curto prazo. Ademais, um estoque baixo acarreta elevados custos na falta de produtos e, de outro lado, estoques elevados podem afetar o capital de giro da empresa. Neste sentido, um sistema de controle garante que a empresa possua o produto na hora e na quantidade certa, a disposição da sua produção e conforme a demanda de clientes.

O Kanban é um sistema para um gestor no dia a dia, podendo contribuir para gestão de estoque de maneira visual e prática, indicando a necessidade de quais produtos precisam ser reabastecidos ou comprados. Ainda, proporciona redução de estoque, perdas e aumento de flexibilidade (NOGUEIRA, 2012).

O Restaurante Taberna dos Gauleses é uma empresa familiar, localizada no município de Imbituba, no bairro Praia do Rosa, empreendendo no ramo gastronômico há vinte e seis anos com serviço à *la carte*, *buffet* livre e a quilo. Possui um espaço amplo, desde o momento da produção, até a qualidade em servir os clientes. Porém, a falta de organização em alguns setores causa ineficiência.

Diante deste contexto, o presente trabalho se propõe a responder a seguinte questão: o Kanban pode auxiliar o controle no setor de estoque e aumentar a eficiência do Restaurante Taberna dos Gauleses?

O objetivo geral do estudo é propor o sistema Kanban para o controle de estoque do Restaurante Taberna dos Gauleses, para que os gestores consigam administrar de forma mais organizada seus produtos, com maior agilidade e praticidade, diminuindo falhas na gestão de estoque.

A elaboração deste artigo permitiu à acadêmica e futura administradora, compreender a forma de gestão adotada pela empresa, analisando e buscando conhecimento profissional a serem colocados em prática. Como consequência, em adotar o sistema proposto, a empresa tende a aprimorar sua gestão de estoque com organização e tempo. A sugestão pode ser utilizada por quaisquer organizações que desejam desfruir diariamente de um controle de estoque visual e prático, maximizando resultados e reduzindo despesas.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 GESTÃO DE ESTOQUES

O estoque se refere à ativos circulantes de uma entidade, que possam ser estocados sem qualquer consumo, em um intervalo de tempo, com a pretensão de serem utilizados como matéria-prima e componentes que esperam para algum tipo de transformação no processo de suas atividades, ou até mesmo produtos acabados esperando serem distribuídos (ALMEIDA *et al.* 2014; MOREIRA, 2008).

São encontrados estoques em todas as empresas que possuem necessidade de produção ou venda com um mínimo de risco de intervalo na produção. O estoque possui o objetivo em desempenhar equilíbrio entre a demanda e a produção, pois é necessária a existência de uma acumulação de estoques considerável a sua demanda (VAZ, 2005; CHIAVENATO, 2014).

É importante gerenciar de forma adequada a composição dos produtos e os níveis de estoque, com o intuito de atender as necessidades dos clientes (GRANT, 2013). Atualmente, as empresas possuem suas próprias estratégias para alcançar a vantagem competitiva em relação às demais empresas, buscando, cada vez mais, novas formas de gestão, para que o processo das atividades de estocagem seja executado com eficiência (MARTINS; ALT, 2002).

O controle de estoque é um processo que deve ser adotado pelas organizações, a fim de determinar os diversos níveis de materiais e produtos que a empresa deve registrar e inspecionar, gerenciando as entradas e saídas no estoque. Dessa forma, os prejuízos tendem a diminuir e os lucros a maximizar (POZO, 2007; VIANA, 2000). O controle de estoques dispõe uma série de ações, permitindo que gestores verifiquem se os estoques estão sendo utilizados, localizados, manuseados e controlados adequadamente. (MARTINS; ALT, 2002).

A quantidade demasiada de estoque em uma empresa pode ter inúmeros problemas, como a perda de capital. O contrário também é prejudicial, ou seja, a falta de matéria-prima para a produção pode ocasionar paradas no processo produtivo e, ainda, levar ao cancelamento de pedidos, o que seria um grande problema para a organização (MORAIS, 2014).

Para a organização obter um gerenciamento de estoque eficaz, é preciso reduzi-lo, a fim de obter uma estratégia na prática de distribuição das mercadorias. Porém, atender seus clientes com a quantidade de material necessária tem se mostrado o objetivo de grande parte das empresas, pois os consumidores estão cada vez mais exigentes com processo de compra

de qualquer produto ou serviço. A agilidade na distribuição das mercadorias tem ganhado um papel relevante para uma vantagem competitiva em relação as demais organizações (BANZATO *et al*, 2008; MARTINS; ALT, 2002).

A utilização inadequada dos recursos financeiros e uma má gestão de estoques é consequência de uma administração incompetente. Relacionar área produtiva e área financeira implica em interesses conflitantes, e a administração de materiais se torna a atividade conciliadora destes interesses. No entanto, posiciona-se, geralmente, a favor da economia (FRANCISCHINI; GURGEL, 2004).

O controle de estoque é uma metodologia fundamental à prática de uma política de estoques, visto que abrange as quantidades disponíveis e acompanha suas variações ao longo do prazo. A aplicação dessas políticas de estoques, potencializa-se com métodos de controle que determinam os níveis de estoque, identificando a necessidade de quando e quanto solicitar mais mercadorias (BOWERSOX; CLOSS, 2004).

2.2 O MÉTODO KANBAN PARA O CONTROLE DE ESTOQUES

O Kanban surgiu com objetivo de controlar o fluxo de material de uma organização, com estoques pendendo a zero. É um sistema de informação manual, desenvolvido pela Toyota. O termo tem origem japonesa, sendo traduzido como “cartão” ou “registro visual”. Kanban é um sistema que visa à melhoria na produtividade, reduzindo o tempo de espera, diminuindo o estoque, e, ainda, associa todas as operações de modo integral e contínuo (WANKE, 2008; RITZMAN; KRAJEWSKI, 2004; PEREIRA JUNIOR, 2003).

O Kanban é um sistema de visualização que facilita controlar e balancear a produção, eliminando os desperdícios e, quando necessário, ajuda acionar o sistema de reposição de estoque, em função das exigências da demanda. É um sistema simples e visual, que necessita da disponibilização de um quadro de aviso ou cartões, que permita avisar o estágio cliente avisar seu estágio fornecedor sobre a necessidade de mais material a ser enviado. Os marcadores ou as fichas podem ser coloridos, indicando, por sua cor, um item de material (GONÇALVES, 2010; SLACK *et al*, 2002).

Para Mesquita e Castro (2008), bem como para Macedo (2011), o método Kanban pode ser aplicado em quaisquer estoques de uma empresa, apresentando diversos benefícios atraentes. Dentre as suas vantagens, estão:

- Controle eficiente dos estágios produtivos;
- As necessidades de reposição são identificadas visualmente;

- Estoques próximos a zero e redução nos custos;
- Redução de refugos e retrabalhos;
- Elimina a obrigação de controles por meio de documentos formais;
- Possui baixo custo de implantação;
- Simplificação dos mecanismos de administração;

Slack *et al* (2002) caracterizam duas formas para o uso do Kanban: o sistema de dois cartões e o de cartão único. No primeiro, é utilizado um cartão para o transporte e outro para o suprimento do material; já o segundo utiliza somente o de transporte ou indicador de reposição externa.

3. MÉTODOS E TÉCNICAS DA PESQUISA

A metodologia detalha a maneira de como a pesquisa será conduzida, bem como para responder o objetivo da mesma. Assim, apresenta-se a seguir os métodos e etapas utilizados a fim de atingir ao melhor resultado possível.

Os métodos correspondem a uma abordagem extensa, em situação de abstração elevada dos fenômenos da natureza e da sociedade. Para tanto, Lakatos e Markoni (1991), apontam o método como uma ordem dos elementos de um processo, seja um fazer, um agir ou um conhecer, para atingir um fim preliminarmente projetado.

De acordo com os objetivos e critérios desse trabalho, a obtenção de dados a respeito da temática referida foi através de pesquisas bibliográficas, visto que, segundo Gonçalves (2014), refere-se ao primeiro procedimento em qualquer tipo de pesquisa, com o intuito de analisar os diferentes subsídios científicos sobre o assunto que se tenciona estudar. Já Vergara (2010) afirma que as pesquisas bibliográficas são o estudo desenvolvido com apoio em material de livros, jornais, redes eletrônicas, revistas, isto é, material disponível ao público.

A coleta de dados e informações da organização foi realizada através da pesquisa de campo, uma vez que é fundamental o pesquisador visitar o local, para a prática da observação de informações que ocorrem espontaneamente na organização, como também para coletar dados e registrar variáveis, utilizando-os na realização do estudo, quando necessário (GONÇALVES, 2014). A pesquisa foi elaborada na forma estudo de caso caracterizado pelo estudo exaustivo e profundo de um ou poucos objetos, de forma a permitir seu amplo e detalhado conhecimento (CAMPOS; MARTINS, 2009).

Quanto à natureza do trabalho, trata-se de pesquisa exploratória, dado que esse método é o passo inicial do processo, onde correspondem os objetivos e explora informações sobre determinados assuntos (CERVO; BERVIAN; SILVA 2007). Também se constitui por ser uma pesquisa descritiva, pois, segundo Andrade (1998), esse tipo de pesquisa consiste em ser observada, analisada, classificada e interpretada, ou seja, são estudados dos fenômenos sem a manipulação do pesquisador.

De acordo com a abordagem da pesquisa, esta pode ser considerada qualitativa, pois o artigo não utiliza demonstrações estatísticas. Na pesquisa qualitativa são usados livros de maneira coerente, cabendo ao pesquisador desenvolver interpretação dos dados descritivos (CRESWELL, 2007).

Foi realizado um estudo de caso no Restaurante Taberna dos Gauleses, com o procedimento de observação no setor de estoque e no setor de produção no mês de março de 2019. De acordo com Cervo, Bervian e Silva (2007), a observação é importante para que a realização do estudo não seja uma suposição e adivinhação. Após a observação, no mesmo mês, foi realizada entrevista com a proprietária, a fim de obter as informações necessárias sobre o controle de estoque, a armazenagem e as compras, o que permitiu à acadêmica estabelecer a ferramenta Kanban como a mais adequada para a proposta de melhoria.

4. ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 RESTAURANTE TABERNA DOS GAULESES

O Restaurante Taberna dos Gauleses LTDA está localizado no município de Imbituba - SC, na Avenida Porto Novo, S/N, bairro Praia do Rosa, e tem como atividade o comércio gastronômico, com atendimento nas estações inverno e verão. Os clientes encontram no restaurante o serviço *à lá carte*, *buffet* livre e a quilo, entrega de marmitas e, casualmente, realizam festas e eventos no estabelecimento.

Trata-se uma empresa de ramo familiar, inaugurada no dia 28 de dezembro de 1991, atuando há vinte e seis anos no mercado. No período de 1991 até 1997 servia apenas pratos *à lá carte*, todavia, diante de uma demanda excessiva de turistas e moradores da região, houve a necessidade de aprimorar o serviço ao cliente, ofertando a opção do *buffet*. Em 2017, para atender uma demanda identificada entre os consumidores da região, o restaurante passou também a oferecer o serviço de marmitas.

A demanda contínua pela comida do Restaurante Taberna dos Gauleses progrediu em grande proporção, ocasionando um crescimento significativo no número de clientes. No

ano de 2002, houve um investimento na ampliação do espaço, com a construção de uma nova Taberna dos Gauleses, com ambiente mais aconchegante para receber o cliente. Atualmente, o restaurante é reconhecido como um dos melhores da região que serve frutos do mar.

O quadro de funcionários varia de acordo com a temporada: no inverno, totaliza-se em seis funcionários e, no verão, o número de colaboradores chega a duplicar, sempre com o objetivo de ter uma equipe devidamente capacitada, para melhor atender as necessidades e desejos dos clientes, fornecendo um serviço de qualidade.

A organização do estabelecimento divulga a marca utilizando-se do marketing tradicional, por intermédio de placas localizadas em frente ao estabelecimento e em um ponto estratégico da região. Ambas as divulgações não são atualizadas, somente ocorrendo a troca quando há um desgaste.

Ainda, a empresa atua com patrocínios para eventos esportivos, que são realizados na região praticamente a cada três meses e, sempre que possível, auxilia de alguma maneira, como forma de incentivo aos eventos e visando aumentar o faturamento, pois nesses dias chega a dobrar o número de clientes, se comparado aos dias de fluxo normal. Cabe salientar, também, o recurso do boca-a-boca que, apesar de informal e antigo, ainda segue indispensável ao processo de divulgação.

O Restaurante Taberna dos Gauleses tem como missão “servir com excelência, oferecendo alimentos com qualidade com intuito de satisfazer os clientes”. Segundo Tavares (2005), a missão de uma organização é saber sua atuação no espaço do negócio escolhido, ou seja, a empresa deve se responsabilizar diante de seus clientes.

A visão da empresa é conceituada no modo em que esta deseja ser enxergada ao longo do prazo, ou seja, no futuro (OLIVEIRA, 2004). Na empresa em análise, sua visão se constitui em “ser uma empresa reconhecida como referência na gastronomia turística na região da Praia do Rosa, buscando sempre qualidade em um *buffet* variado e saboroso”.

O valor é uma crença básica e ética sobre o que se pode ou não fazer, é saber o que é importante para a empresa (CHIAVENATO; SAPIRO, 2015). Os valores do Restaurante Taberna dos Gauleses são o “comprometimento com os clientes, ética e responsabilidade”.

O restaurante em estudo tem o intuito de trabalhar no fornecimento de *buffet* e com alimentos de qualidade, com variedades, bom atendimento, agilidade e confiança, prezando pela satisfação de seus clientes. Por conseguinte, há a manutenção dos seus consumidores habituais durante todo o ano e, ao mesmo tempo, ocorre o aumento da clientela em épocas de veraneios, férias e finais de semana.

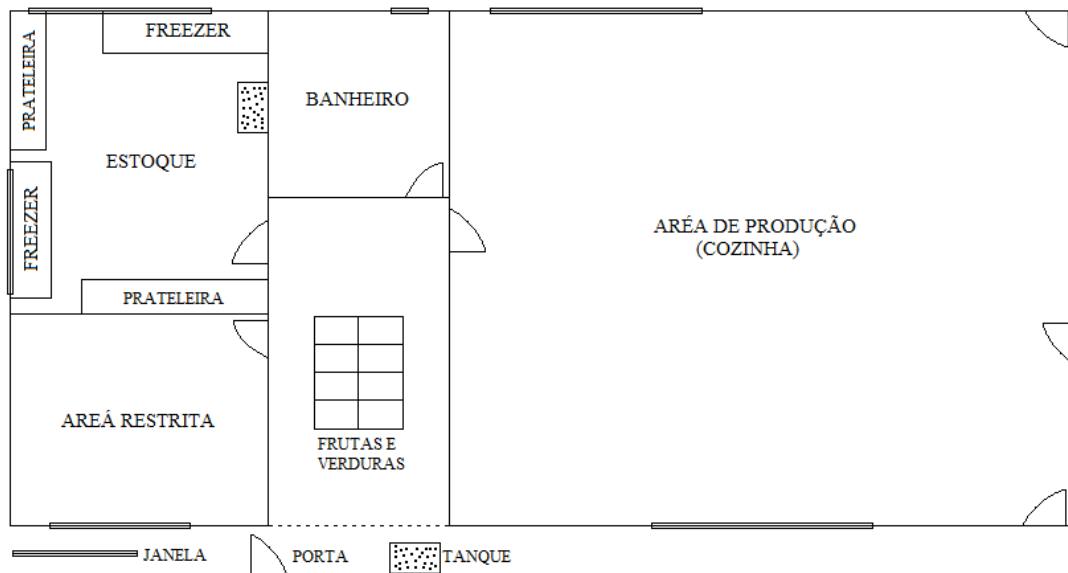
4.2 CONTROLE DE ESTOQUE

A empresa Restaurante Taberna dos Gauleses mantém seu controle de estoque conforme a produção diária ou semanal, ou seja, o estoque depende do movimento da produção, analisado pela quantidade de produtos utilizados na semana. Não há um sistema para o controle de estoque, sendo o seu gerenciamento de responsabilidade dos próprios donos junto aos seus funcionários.

O estoque dispõe de prateleiras e freezers, com os produtos alocados e organizados conforme os gestores ordenam. Há um tanque para descongelar frangos, carnes e frutos do mar, mas se encontra desativado.

Os potes para marmitas ficam ao canto entre o tanque e um freezer. Entre a área de produção e o estoque existe um espaço fechado, com porta de grade, onde permanecem as frutas e verduras, conforme ilustra a figura 1. No ambiente de produção os produtos que já foram utilizados e que sobram não retornam ao estoque, visto que devem ser usados até o final, de acordo com as necessidades das cozinheiras.

Figura 1: *Layout* de produção do estoque.



Fonte: Elaboração da autora, 2019.

Na área de estoque, não há restrição de entradas de funcionários, dessa maneira, os gestores contam com a colaboração dos mesmos para o preenchimento do painel exposto no setor de produção, quando o produto está próximo de acabar. Porém, o painel não funciona

de forma adequada. Ficam os gestores responsáveis por listarem diariamente o estoque para proceder à compra assim que necessário. A rotatividade de funcionários também tem grande influência, pois os novos colaboradores são mais suscetíveis a erros, devido à falta de treinamento pela empresa.

A sazonalidade turística do Restaurante Taberna dos Gauleses influencia na compra de produtos. A empresa conta com oito fornecedores, na qual, sua compra maior ocorre no verão e no inverno mantém o contato com os mesmos. Entretanto, a quantidade de compra é menor.

As compras dos produtos são administradas pelos gestores, realizando-se conferências diárias registradas no celular e, além disso, acontece dos mesmos lembrarem-se de algum produto quando estão ausentes da empresa. As compras são realizadas com seus fornecedores, via aplicativo *WhatsApp* ou ligações.

O estabelecimento em comento se expõe ao risco diário da falta de produtos sem uma gestão de estoque aplicada desde sua inauguração. Quando esse fator ocorre, um funcionário ou o próprio gestor se desloca ao mercado para comprar o produto faltante.

Pela falta de gestão de estoque na empresa, não há, conseqüentemente, um registro da quantidade de produtos que chegam por seus fornecedores. Dessa forma, os produtos são descarregados, estocados e organizados pelos gestores.

No que diz respeito às frutas e as verduras, estas apresentam cuidados diários, em razão da sua menor durabilidade.

5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

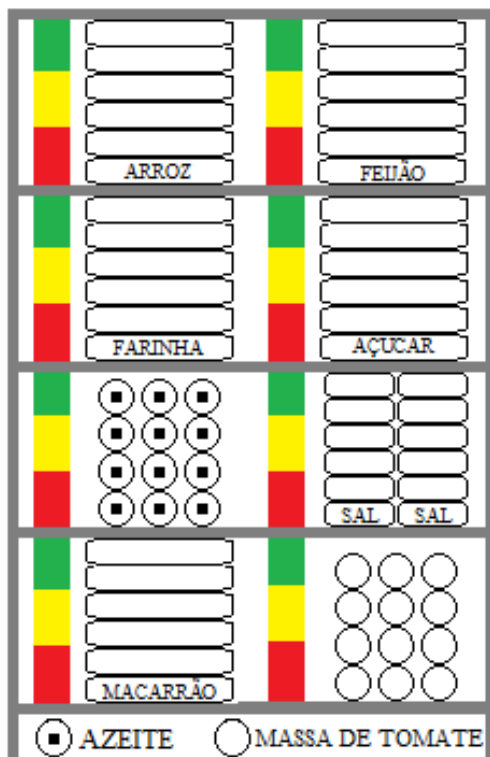
Após a realização de entrevista com a proprietária do restaurante, ficou evidenciada a falha de administração do setor de estoque. De acordo com Dubois, Kulpa e Souza (2006), os estoques correspondem a um dos elementos mais relevante do ativo circulante por sua colaboração indispensável à obtenção dos lucros.

A proposta para o Restaurante Taberna dos Gauleses é a tentativa da implantação do sistema Kanban dentro do setor estoque. Os produtos devem estar alocados adequadamente no setor estoque na organização estudada, onde será recomendado utilizar tiras de papelão coloridas indicando a quantidade de mercadoria, sendo verde estoque cheio, amarelo estoque médio e vermelho estoque esgotado. Essas tiras coloridas serão plastificadas para não ocorrer um desgaste de curto prazo e deverão ser empregadas intercalando os

produtos expostos nas prateleiras conforme demonstra na Figura 3, sendo esses os alimentos secos.

Nos freezers, serão aplicadas externamente caixas em acrílicos que comporte cartões coloridos, conforme a quantidade mínima com a listagem de congelados ao lado. Ao ocorrer a retirada de um produto, a pessoa responsável irá retirar o cartão correspondente e alocar a uma caixa exposta na saída do setor estoque. Esses cartões serão plastificados, a fim de que o tempo de durabilidade seja maior.

Figura 3: Prateleira com aplicação Kanban



Fonte: Elaboração da autora, 2019.

Para a execução do sistema Kanban, será necessária a capacitação dos funcionários. O sistema é uma produção exaustiva, devendo todos estarem informados que, para a sua funcionalidade, não poderá ocorrer falhas no processo do controle de estoque.

Devido à grande rotatividade de funcionários na empresa, a responsável pelo setor de estoque será a proprietária, onde apenas a mesma terá acesso ao acervo para que o método funcione. Dessa forma, será disposto aos colaboradores um armário pequeno e um quadro de anotações, onde deverão analisar seus setores a cada dois dias, ao final de expediente, e listarem no quadro os produtos que necessitam para os próximos dois dias.

Ao final do expediente, a proprietária analisará o quadro e realizará a retirada dos alimentos e produtos higiênicos do estoque realocando para o armário disponível na cozinha para o acesso de todos os funcionários. Um dos produtos que deverá ser verificado e retirado diariamente pela proprietária são os potes das marmitas, pelo fato de ser uma venda variável na semana. As frutas e verduras também continuarão com o cuidado diário, por se tratar de produtos de consumo de curto prazo.

Com o desempenho do processo Kanban ilustrado na Figura 3, a proprietária obterá um estoque visual de necessidade momentânea, o qual facilitará na decisão de quando e o quanto comprar as mercadorias. No presente caso, dois dias será o suficiente para manter e verificar o estoque da empresa.

Entretanto, antes da tentativa de aplicação do método é recomendado o controle de entradas e saídas de seus produtos e a modificação do *layout* no setor de estoque, de modo que a aplicação do método Kanban funcione na empresa.

É importante que a empresa tenha controle de entradas de suas mercadorias pelos seus fornecedores, desta forma serão verificadas as mercadorias conforme as quantidades solicitadas. O inventário, segundo Santos (2006) é um procedimento simples de verificação dos processos de mercadoria para revenda, matéria-prima e matérias de consumo, podendo até detalhar as contas a pagar. A utilização de um inventário simples, conforme ilustra o Quadro 1, satisfaz o controle de entrada de mercadorias do restaurante.

Quadro 1: Inventário de Estoque

INVENTÁRIO								
CÓDIGO	ITEM	TIPO UNITÁRIO	FORNECEDOR	ESTOQUE MIN	ENTRADA	ESTOQUE ATUAL	NOTA FISCAL	VENCIMENTO BOLETO
1	Batata Inglesa	Kg	Fornecedor x	4	7	x	x	x
2	Arroz	Kg	Fornecedor x	10	7	x	x	x
3	Macarrão	Kg	Fornecedor x	10	8	x	x	x
4	Molho de tomate	Lata	Fornecedor x	8	8	x	x	x
5	Carne	Kg	Fornecedor x	15	12	x	x	x

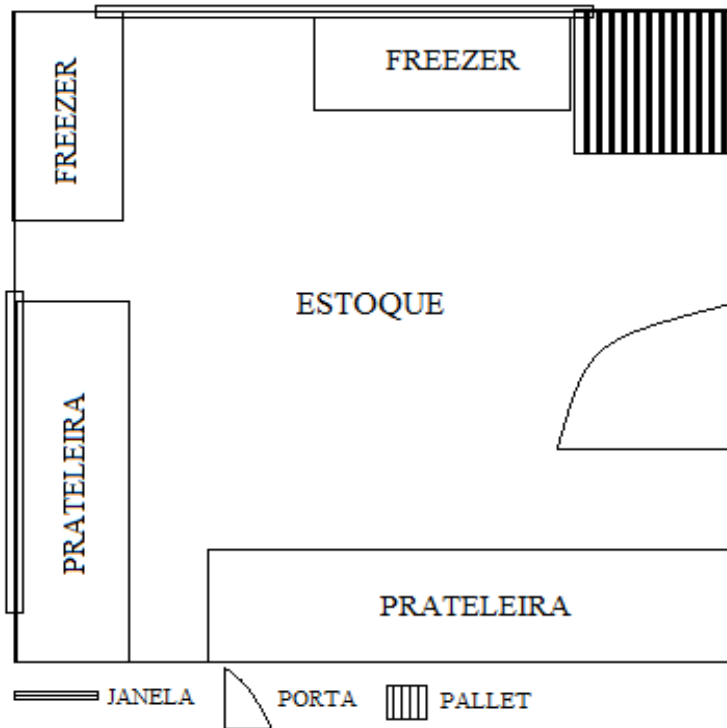
Fonte: Elaboração da autora, 2019.

O inventário proposto, realizado no Microsoft Excel®, sem custo, auxilia os proprietários na inicialização de uma gestão de estoque, prevendo e controlando o estoque mínimo, o estoque atual, controlando, inclusive, os dias de pagamento de seus fornecedores.

Outra proposta é a reorganização do *layout* do estoque, com a finalidade de facilitar a armazenagem e a visualização dos produtos expostos nas prateleiras e nos freezers. O arranjo físico ou *layout* de um processo tem preocupação com o posicionamento e a localização física dos recursos de transformação, para a obtenção de uma produção mais

eficiente a distância entre os elementos e o tempo é importante, devendo ser o menor possível para atingir esta eficiência produtiva (SLACK *et al*, 2002; VIEIRA, 1976).

Figura 2: Novo *Layout* de produção do estoque



Fonte: Elaboração da autora, 2019.

A reorganização foi desenvolvida com base no *layout* de produção do estoque ilustrado na Figura 1. É sugerido que as duas prateleiras disponíveis fiquem próximas uma da outra e o mesmo ocorre com os freezers. O tanque desativado dá espaço ao *pallet*, para que os potes das marmitas não fiquem alocados ao chão, mesmo que dentro de sacos. A modificação do *layout* do estoque do restaurante facilitará os gestores na situação de armazenagem e retirada de qualquer produto.

Após as sugestões, há a possibilidade de aplicação do sistema Kanban pelos gestores, visando a gestão de estoque eficiente e eficaz.

O resultado de todas essas ações irá propor uma gestão de estoque mais confiável para abastecimento e organização dos produtos em tempo real e com baixo custo para implantação. Os colaboradores deverão estar em sintonia e comprometidos com a empresa para a funcionalidade do método Kanban. Isso será positivo para empresa, por consistir em um estoque próximo a zero e de baixo custo, ou seja, um estoque em equilíbrio para a produção.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do atual cenário organizacional, é importante buscar melhorias constantes em todos os setores de uma empresa. Após o estudo de caso realizado no Restaurante Taberna dos Gauleses, constatou-se tratar de uma organização familiar, a qual, atualmente é administrada pelos netos e filhos dos fundadores, ofertando alimentos saborosos e se dedicando para melhoria constante do ambiente aos seus colaboradores e clientes.

Observa-se que a empresa em estudo cresceu gradativamente conforme os anos, para melhor atender seus clientes. No entanto, no decorrer do estudo, o estabelecimento se mostrou com dificuldade em administrar seu estoque. A empresa vem apresentando falhas de entradas e saídas das mercadorias, bem como nas suas compras.

Conforme analisado, o equilíbrio de estoque é de suma importância para a produção e para o fluxo de caixa. O seu controle deve ser rigoroso, para que não venha a parar a produção por falta de produtos, mantendo este equilíbrio.

Dessa maneira, sugeriu-se um inventário comum e acessível para o controle de entrada das mercadorias. A reorganização do *layout* se mostrou significativa para a visualização dos produtos expostos na prateleira, ocorrendo também mais espaço para a pessoa responsável mover-se. Ainda, demonstrou-se que o treinamento e capacitações dos colaboradores é essencial para o funcionamento do processo Kanban.

Conclui-se que o método Kanban é um processo favorável para a empresa, por apresentar um estoque visual, onde os produtos devem se manter organizados e controlados pelas cores expostas ao lado de cada alimento, funcionando como informativo de estoque completo, estoque médio, e estoque restante, apresentando, nesta última informação, o momento certo da compra dos produtos.

No entanto, para seu devido funcionamento, é necessária a capacitação de todos os colaboradores quanto ao método em estudo, a fim de ser aplicado de modo correto, com a análise dos setores e realização de listagem de produtos, a cada dois dias, no quadro de anotações.

Ainda, é importante que somente os proprietários tenham acesso ao estoque, sendo estes os responsáveis por sua reposição e pelo controle diário dos alimentos perecíveis, lembrando de ser este um estoque visual.

Dessa forma, o método e as propostas de melhoria apresentadas são interessantes para a aplicação de uma gestão de controle no Restaurante Taberna dos Gauleses, auxiliando

os proprietários diariamente e os deixando mais confiáveis com um estoque organizado e em equilíbrio.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, José Elias Feres de. *et al.* **Contabilidade das pequenas e médias empresas.** 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- BANZATO, Eduardo. *et al.* **Atualidades na armazenagem.** 3. ed. São Paulo: Imam, 2008.
- BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J. **Logística empresarial: O processo de integração da cadeia de suprimento.** 1. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- CAMPOS, Paulo Renato; MARTINS, Petrônio Garcia. **Administração de materiais e recursos humanos.** 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica.** 6. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de materiais: Uma abordagem introdutória.** 3. ed. São Paulo: Manole, 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações da intenção aos resultados.** 3. ed. Rio de Janeiro: Editora: Elsevier, 2015.
- CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: método quantitativo, qualitativo e misto.** 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- DUBOIS, Alexy; KULPA, Luciana; SOUZA, Luiz Eurico de. **Gestão de custos e formação de preços.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- FONSECA, Marcelo Traldi. **Tecnologias gerenciais de restaurantes.** São Paulo: Senac, 2000.
- FRANCISCHINI, Paulino G., GURGEL, Floriano A. **Administração de materiais e do patrimônio.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- GONÇALVES, Hortência de Abreu. **Manual de metodologia da pesquisa científica.** 2. ed. São Paulo: Avercamp, 2014.
- GONÇALVES, Paulo S. **Administração de materiais.** 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- GRANT, David B. **Gestão logística e cadeia de suprimentos.** 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.
- HEINRITZ, Stuart F.; FARREL, Paul V. . **Compras – princípios e aplicações.** São Paulo: Atlas, 1983.
- LAKATOS, Eva. M.; MARCONI, Marina A. **Fundamentos de metodologia científica.** 3. ed. rev. ampl. São Paulo: Atlas, 1991.

MACEDO, Bruno A. dos S. **Estudo de Implementação de um Kanban de Produção**. 2011. 77 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia Mecânica)- Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, Porto, 2011. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/141233140/Estudo-de-Implementacao-de-um-Kanban-de-Producao>. Acesso em: 25 abr. 2019.

MARTINS, Petrônio G.; ALT, Paulo Renato Campos. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. 4. Ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

MESQUITA, Marco A.; CASTRO, Roberto L. Análise das práticas de planejamento e controle da produção em fornecedores da cadeia automotiva brasileira. **Gestão & Produção**, São Carlos, v.15, n.1, p.33-42, 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/gp/v15n1/a05v15n1.pdf>. Acesso em: 25 abr. 2019.

MORAIS, Marcelle Mota. **Planejamento da produção e gestão de estoques de uma indústria madeireira de pequeno porte**. 2014. 61 f. Monografia (Graduação em Engenharia de Produção) – UFSJ, São João Del Rei, 2014. Disponível em: <https://www.ufsj.edu.br/portal2-repositorio/File/coenp/TCC%20-%20Marcelle%20Morais.pdf>. Acesso em: 23 mar. 2019.

MOREIRA, Daniel A. **Administração da produção e operações**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

NOGUEIRA, Amarildo de Souza. **Logística empresarial: uma visão local com pensamento globalizado**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PEREIRA JUNIOR, Rui P. **Kanban: Sua Utilização na Indústria, Visando Redução de Custos Através da Organização e Controle de Estoques**, do Curso de Ciências Contábeis da UFSC, 2003. 32f. Monografia (Graduação em Ciências Contábeis) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003. Disponível em: <http://tcc.bu.ufsc.br/Contabeis295710.pdf>. Acesso em: 25 abr. 2019.

POZO, Hamilton. **Administração de recursos materiais e patrimoniais**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

RITZMAN, Larry P.; KRAJEWSKI, Lee J. **Administração da produção e operações**. São Paulo: Person Prentice Hall, 2004.

SANTOS, José Luiz dos; *et al.* **Fundamentos de contabilidade de custos**. 22 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. 2º Edição. São Paulo: Atlas, 2002.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2005.

VAZ, João Paulo Pires. **Desenvolvimento de um sistema de controle de estoques para uma panificadora, do Curso de Engenharia de Produção da USP.** 2005. 95f. Monografia (Graduação em Engenharia de Produção) – USP, São Paulo, 2005. Disponível em: <http://pro.poli.usp.br/wp-content/uploads/2012/pubs/desenvolvimento-de-um-sistema-de-controle-de-estoques-para-uma-panificadora.pdf>. Acesso em: 23 mar. 2019.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 12. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

VIANA, João José. **Administração de materiais:** um enfoque prático. São Paulo: Atlas, 2000.

VIEIRA, Augusto Cesar Gadelha. **Manuais cni: Layout.** Rio de Janeiro: Apex, 1976.

WANKE, Peter. **Gestão de estoques na cadeia de suprimento:** decisões e modelos quantitativos. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.