



**ESCOLA TÉCNICA ESTADUAL DE PRAIA GRANDE  
TÉCNICO EM LOGÍSTICA INTEGRADO AO MÉDIO**

**A APLICAÇÃO DE FERRAMENTAS LOGÍSTICAS PARA OTIMIZAÇÃO DA  
GESTÃO DE HAMBURGUERIAS ARTESANAIS NO MUNICÍPIO DE PRAIA  
GRANDE: UM ESTUDO DE CASO DA EMPRESA GOLD BURGER**

ALINE FERNANDA SILVA DE BARROS  
GUILHERME SOUSA CARVALHO DOS SANTOS  
GUSTAVO FELIX DA SILVA  
MARIANA LUIZE BARRETO  
SARAH PEREIRA BORGES  
WILLIANY DA SILVA OLIVEIRA

**PRAIA GRANDE - SP  
DEZEMBRO / 2022**

ALINE FERNANDA SILVA DE BARROS  
GUILHERME SOUSA CARVALHO DOS SANTOS  
GUSTAVO FELIX DA SILVA  
MARIANA LUIZE BARRETO  
SARAH PEREIRA BORGES  
WILLIANY DA SILVA OLIVEIRA

**A APLICAÇÃO DE FERRAMENTAS LOGÍSTICAS PARA OTIMIZAÇÃO DA  
GESTÃO DE HAMBURGUERIAS ARTESANAIS NO MUNICÍPIO DE PRAIA  
GRANDE: UM ESTUDO DE CASO DA EMPRESA GOLD BURGER**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Etec de Praia Grande, do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, como requisito para a obtenção do diploma de Técnico em Logística sob a orientação do Professor Leonardo Sitibaldi e Rafael Martins, de PTCC e DTCC.

**PRAIA GRANDE – SP  
2022**

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este projeto para todos aqueles que ajudaram a torná-lo possível, primeiramente ao orientador Rafael Martins, ao Henrique, gerente do Burger King, ao dono da Gold Burger, Renan e a todos aqueles que contribuíram dando informações sobre o projeto.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao orientador Rafael Martins e Leonardo Sitibaldi por auxiliar na construção do projeto, agradeço principalmente ao professor Rafael Martins por ter a paciência e dedicação mesmo quando tudo parecia dar errado, o comprometimento durante os 9 meses de desenvolvimento do TCC é excepcional, sempre atendendo a todos mesmo fora do horário de aula. A disposição foi algo essencial para contribuir no aprendizado que esse projeto proporcionou.

Ao gerente do Burger King por ter nos dado informações úteis sobre como funciona a cozinha da rede de fast-food, assim como quais ferramentas logísticas são utilizadas no restaurante. Assim, informações relevantes foram adquiridas para concluir o projeto.

Ao Renan, dono da hamburgueria artesanal Gold Burger, que abriu as portas do restaurante para ajudar na aplicação das ferramentas logísticas, mostrou os processos da sua cozinha e deu todo o seu apoio e disponibilidade para qualquer dúvida. O estudo de caso só foi possível graças a boa vontade e prestatividade do Renan.

As pessoas que deram entrevistas respondendo perguntas fundamentais para o desenvolvimento do projeto, que tiraram seu tempo para mostrar o local de trabalho e como funcionava todos os processos, contribuindo assim para finalização do projeto.

## **EPÍGRAFE**

*O seu cliente, o seu consumidor, tem de ficar satisfeito. Mas você jamais pode  
ficar satisfeito.*

*Mario Cortella*

## RESUMO

As hamburguerias artesanais têm crescido exponencialmente com o passar dos anos; surgiram como uma alternativa mais saudável e com mais variedades em relação às redes de fast food e hoje, ocupam um espaço notável no mercado e entre os consumidores, pois proporcionam uma experiência geral mais próxima de suas preferências. Apesar da relevância desse modelo de hamburgueria, são limitados os estudos voltados aos seus processos internos, estudos esses que seriam de grande importância para empreendedores ou/e interessados no setor. Em resposta a escassez de materiais de estudo no segmento de alimentação, este projeto de pesquisa objetiva identificar os processos logísticos das hamburguerias artesanais, a fim de analisar gargalos em seus processos e sugerir ferramentas de planejamento, organização e controle para otimizá-los. O projeto utiliza o método de pesquisa exploratória quantitativo. A pesquisa explorou teoricamente, através de levantamento bibliográfico, as áreas de logística e gastronomia. Adicionalmente, uma pesquisa de campo foi conduzida com mais de 200 participantes concomitantemente com um estudo de caso em uma hamburgueria artesanal de Praia Grande, litoral de São Paulo, cujo intuito fora analisar a problemática e as hipóteses levantadas pelo projeto de forma tangível e objetiva, bem como, constatar a pertinência do trabalho, a fim de demonstrar resultados completos e bem definidos para o leitor.

**Palavras-chave:** Logística. Serviços de alimentação. Gestão. Produção.  
Hamburgueria artesanal.

## **ABSTRACT**

*Artisanal hamburger restaurants have grown exponentially over the years; they emerged as a healthier alternative with more variety in relation to fast food chains and today, they occupy a remarkable space in the market and among consumers, because they provide an overall experience closer to their preferences. Despite the relevance of this model of hamburger restaurant, there are limited studies focused on its internal processes, which would be of great importance for entrepreneurs or/and those interested in the sector. In response to the scarcity of study materials in the food segment, this research project aims to identify the logistics processes of artisanal hamburger restaurants, in order to analyze bottlenecks in their processes and suggest planning, organization, and control tools to optimize them. The project uses the quantitative exploratory research method. The research explored theoretically, through a bibliographic survey, the areas of logistics and gastronomy. In addition, field research was conducted with over 200 participants concomitantly with a case study in an artisanal hamburgueria in Praia Grande, on the coast of São Paulo, whose intention was to analyze the problem and the hypotheses raised by the project in a tangible and objective manner, as well as to verify the relevance of the work, in order to demonstrate complete and well-defined results to the reader.*

**Keywords:** *Logistics. Food service. Management. Production. Artisanal hamburger restaurant.*

## LISTA DE TABELAS

|  |    |
|--|----|
| <b>Tabela 1</b> – Tabela demonstrativa com outros produtos ..... | 69 |
|--|----|



## LISTA DE GRÁFICOS

|   |    |
|---|----|
| <b>Gráfico 1</b> - Percentual de utilização dos modais no Brasil.....   | 27 |
| <b>Gráfico 2</b> – Qual é a sua faixa etária? .....   | 70 |
| <b>Gráfico 3</b> – Com qual gênero você se identifica? .....  | 71 |
| <b>Gráfico 4</b> – Você mora em qual Zona da cidade de Praia Grande? .....  | 71 |
| <b>Gráfico 5</b> – Você já consumiu hambúrguer artesanal?.....  | 72 |
| <b>Gráfico 6</b> – Com que frequência você costuma comer hambúrguer artesanal.....                                  | 72 |
| <b>Gráfico 7</b> – Qual seu nível de satisfação com a qualidade do lanche? .....                                    | 73 |
| <b>Gráfico 8</b> – Qual seu nível de satisfação com o espaço/ <i>layout</i> do estabelecimento?<br>.....            | 73 |
| <b>Gráfico 9</b> – Qual seu nível de satisfação com o serviço prestado? (Atendimento,<br><i>delivery</i> etc.)..... | 74 |
| <b>Gráfico 10</b> – O que faria você comprar um hambúrguer artesanal?.....  | 74 |

## LISTA DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| <b>Figura 1</b> – Fluxograma de informações .....                         | 23 |
| <b>Figura 2</b> - Ciclo da Cadeia de Abastecimento. ....                  | 25 |
| <b>Figura 3</b> – <i>White Castle</i> .....                               | 30 |
| <b>Figura 4</b> - Réplica do primeiro <i>McDonald's</i> de Ray Kroc ..... | 31 |
| <b>Figura 5</b> - Redes de <i>Fast Food</i> .....                         | 31 |
| <b>Figura 6</b> - Primeiro Bob`s do Brasil.....                           | 32 |
| <b>Figura 7</b> - Produção do hambúrguer.....                             | 33 |
| <b>Figura 8</b> - Hambúrguer Industrial.....                              | 35 |
| <b>Figura 9</b> - Hambúrguer Artesanal .....                              | 35 |
| <b>Figura 10</b> – Frigorífico.....                                       | 37 |
| <b>Figura 11</b> - Linha de Montagem do Hambúrguer.....                   | 38 |
| <b>Figura 12</b> – Gráfico da População de Praia Grande .....             | 41 |
| <b>Figura 13</b> - Ciclo do planejamento .....                            | 44 |
| <b>Figura 14</b> - Pivôs na gestão de estoques .....                      | 46 |
| <b>Figura 15</b> - Exemplo de Curva ABC .....                             | 47 |
| <b>Figura 16</b> - Canais de Distribuição .....                           | 51 |
| <b>Figura 17</b> - Canal de Distribuição Híbrida.....                     | 52 |
| <b>Figura 18</b> - Logo da <i>Gold Burger</i> .....                       | 53 |
| <b>Figura 19</b> - Estoque da <i>Gold Burger</i> .....                    | 55 |
| <b>Figura 20</b> - Pré-produção da <i>Gold Burger</i> .....               | 56 |
| <b>Figura 21</b> – Área de Produção da <i>Gold</i> .....                  | 56 |
| <b>Figura 22</b> - Área de Expedição Interna da <i>Gold</i> .....         | 57 |
| <b>Figura 23</b> - <i>Bags</i> dos <i>Motoboys</i> da <i>Gold</i> .....   | 58 |
| <b>Figura 24</b> - Ciclo PDCA .....                                       | 60 |
| <b>Figura 25</b> - Aplicação do Ciclo PDCA.....                           | 60 |
| <b>Figura 26</b> - 5S (Seiton, Seisou, Seiketsu, Shitsuke, Seiri) .....   | 63 |
| <b>Figura 27</b> – Aplicação do 5s .....                                  | 63 |
| <b>Figura 28</b> - Matriz SWOT.....                                       | 65 |
| <b>Figura 29</b> – Aplicação da análise SWOT .....                        | 65 |

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

|               |  |
|---------------|--|
| <b>ABF</b>    | Associação Brasileira de Franchising                         |
| <b>ANVISA</b> | Agência Nacional de Vigilância Sanitária                     |
| <b>APPCC</b>  | Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle             |
| <b>BPF</b>    | Boas Práticas de Fabricação                                  |
| <b>CMV</b>    | Custo de Mercadoria Vendida                                  |
| <b>EDI</b>    | <i>Electronic Data Interchange</i>                           |
| <b>ERP</b>    | <i>Enterprise Resource Planning</i>                          |
| <b>FAO</b>    | Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação |
| <b>FEFO</b>   | <i>First expired First out</i>                               |
| <b>FIESP</b>  | Federação das Indústrias do Estado de São Paulo              |
| <b>FIFO</b>   | <i>First in First out</i>                                    |
| <b>IBGE</b>   | Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística              |
| <b>ITAL</b>   | Instituto de Tecnologia de Alimentos                         |
| <b>ISO</b>    | Organização Internacional de Normalização                    |
| <b>KFC</b>    | <i>Kentucky Fried Chicken</i>                                |
| <b>LIFO</b>   | <i>Last in Last out</i>                                      |
| <b>MEI</b>    | Microempreendedor Individual                                 |
| <b>MRP</b>    | Planejamento de Necessidades de Material                     |
| <b>OMS</b>    | Organização Mundial da Saúde                                 |
| <b>PDCA</b>   | <i>Plan, Do, Check, Act</i>                                  |
| <b>PEPS</b>   | Primeiro que entra é o Primeiro que sai                      |
| <b>POP</b>    | Procedimento Operacional Padrão                              |
| <b>RDC</b>    | Resolução da Diretoria Colegiada                             |
| <b>ROP</b>    | Ponto de Reposição Estático                                  |
| <b>SE</b>     | Sergipe  |
| <b>SWOT</b>   | <i>Strengths, Weaknesses, Oportunities, Threats</i>          |
| <b>TI</b>     | Tecnologia da Informação                                     |
| <b>TV</b>     | Televisão  |
| <b>UniFOA</b> | Centro Universitário de Volta Redonda                        |
| <b>USP</b>    | Universidade de São Paulo                                    |
| <b>UEPS</b>   | Último a Entrar é o Primeiro a Sair                          |

**WMS**

*Warehouse Management System*

**5s**

*5 sensos ou Seiton, Seisou, Seiketsu, Shitsuke, Seiri*

## SUMÁRIO

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. INTRODUÇÃO</b>   | <b>15</b> |
| 1.1. JUSTIFICATIVA   | 15        |
| 1.2. OBJETIVOS   | 16        |
| 1.3. Objetivo geral  | 16        |
| 1.4. Objetivo específico   | 16        |
| 1.5. PROBLEMATIZAÇÃO   | 17        |
| 1.6. HIPÓTESE  | 17        |
| 1.7. METODOLOGIA   | 18        |
| <b>2. INTRODUÇÃO À LOGÍSTICA INTERNA</b>                                 | <b>19</b> |
| 2.1. TRANSPORTE INTERNO  | 19        |
| 2.2. LOGÍSTICA DE ARMAZENAGEM  | 20        |
| 2.3. FLUXO DE INFORMAÇÕES  | 22        |
| 2.3.1 Tecnologia da informação   | 23        |
| <b>3. CADEIA DE ABASTECIMENTO</b>  | <b>25</b> |
| 3.1. TRANSPORTES   | 26        |
| <b>4. HISTÓRIA DO HAMBÚRGUER</b>   | <b>28</b> |
| 4.1. HISTÓRIA DO <i>FAST-FOOD</i>  | 29        |
| 4.2. A COMERCIALIZAÇÃO DO HAMBURGUER NO BRASIL                           | 32        |
| <b>5. HAMBÚRGUER ARTESANAL: PRODUÇÃO ARTESANAL</b>                       | <b>33</b> |
| 5.1. HAMBÚRGUER ARTESANAL E INDUSTRIAL                                   | 33        |
| 5.2. ARMAZENAMENTO E CONSERVAÇÃO DE CARNES                               | 36        |
| 5.3. ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE <i>FAST-FOOD</i> E HAMBÚRGUER ARTESANAL   | 37        |
| <b>6. MERCADO DE HAMBÚRGUERES ARTESANAIS</b>                             | <b>39</b> |
| 6.1. MERCADO ATUAL DE HAMBURGUERIAS ARTESANAIS NA CIDADE DE PRAIA GRANDE | 40        |
| <b>7. PROCESSOS DE UMA HAMBURGUERIA ARTESANAL</b>                        | <b>43</b> |
| 7.1. PLANEJAMENTO  | 43        |
| 7.2. GESTÃO DE ESTOQUE   | 45        |
| 7.3. PRODUÇÃO  | 48        |
| 7.3.1 BPF e POP  | 49        |
| 7.4. CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO  | 50        |
| <b>8. PROCESSOS E ETAPAS DA <i>GOLD BURGER</i></b>                       | <b>53</b> |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>9. APLICAÇÃO DE FERRAMENTAS LOGÍSTICAS .....</b>                             | <b>59</b> |
| 9.1. CICLO PDCA ( <i>PLAN, DO, CHECK, ACT</i> ).....                            | 59        |
| 9.2. 5S ( <i>SEITON, SEISOU, SEIKETSU, SHITSUKE, SEIRI</i> ).....               | 63        |
| 9.3. ANÁLISE SWOT ( <i>STRENGTHS, WEAKNESSES, OPORTUNITIES, THREATS</i> ) ..... | 64        |
| 9.4. INVENTÁRIO ROTATIVO .....  | 68        |
| <b>10. PESQUISA DE CAMPO .....</b>  | <b>70</b> |
| <b>11. ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>  | <b>76</b> |
| <b>12. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>   | <b>78</b> |
| <b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>   | <b>79</b> |
| <b>ANEXO.....</b>   | <b>90</b> |
| <b>ANEXO A - TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO GERAL DE IMAGEM E NOME</b>             | <b>90</b> |
| <b>ANEXO B – VÍDEO PITCH .....</b>  | <b>91</b> |

## 1. INTRODUÇÃO

Em 2019, o IBGE fez um levantamento que mostrou que 32,8% do total gasto com as despesas das famílias brasileiras, era direcionado à alimentação fora do lar. A preferência dos brasileiros por esses serviços se deve ao crescimento do mercado de *food service* unido à quantidade de empresas e pequenos empreendedores dispondo esse serviço.

Além disso, um dos motivos também é a variedade dos modelos de distribuição desses serviços, como as hamburguerias artesanais, que estão em evidência. “De acordo com uma pesquisa realizada pelo Instituto Qualibest, o sanduíche composto de pão, carne e acompanhamentos variados, é o segundo alimento mais consumido no país.” (Saipos, 2020?). As hamburguerias artesanais hoje ocupam um grande espaço no mercado de *food service*, devido às mudanças nas exigências dos consumidores.

Com a ascensão desse modelo de hamburgueria e a sua expansão no mercado, surgem a ideia e o propósito do presente projeto: analisar os processos internos de hamburguerias artesanais, compará-los com os processos de redes de fast food e realizar um estudo de caso em uma hamburgueria da cidade de Praia Grande.

Os estudos irão mapear os processos das hamburguerias, identificar seus gargalos e buscar ferramentas que possam auxiliar na solução de problemas e otimização da logística das empresas nesse setor. Essas ferramentas irão ser utilizadas ao planejar, organizar e, conseqüentemente, otimizar as atividades das hamburguerias.

Através do estudo de caso, na hamburgueria Gold Burger, de Praia Grande/SP, serão analisadas a viabilidade das ferramentas, a importância da boa gestão da logística nos estabelecimentos e como a falta dessa gestão eficiente pode acarretar problemas na qualidade da produção e da produtividade, a fim de complementar o projeto com um contexto real do tema e da problemática.

### 1.1. JUSTIFICATIVA

O sucesso de um novo empreendimento, assim como em qualquer outro projeto, depende de um planejamento e de uma gestão otimizada, principalmente se esse empreendimento lida com pessoas e com a produção de alimentos, que é o caso das hamburguerias artesanais.

Tendo isso em vista, é importante salientar que, segundo o Fórum Internacional ligado à Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação (FAO) e à Organização Mundial da Saúde (OMS), estimava-se (em 2018?) que até 2020 o hambúrguer seria o prato mais distribuído no Brasil, ultrapassando a pizza. Com essa crescente dos hambúrgueres, surgem, então, as novas hamburguerias artesanais; contudo, muitos estabelecimentos não têm uma gestão otimizada, o que causa uma queda no rendimento e, conseqüentemente, nos lucros.

Logo, o presente projeto, que visa apresentar e sugerir ferramentas logísticas para auxiliar na melhoria da gestão, prova-se atual, pertinente e viável. Atual por se tratar de um setor em alta e em constante desenvolvimento; pertinente por contribuir na melhoria e no crescimento desses estabelecimentos; viável devido ao grande número de hamburguerias no município de Praia Grande e pelo fato de existirem muitos materiais acadêmicos sobre o tema, na *internet*, em livros e também sob a forma de artigos. Acrescente-se a aplicabilidade do projeto a hamburguerias do município, o que torna o trabalho autoral, visto que o ramo de hamburguerias artesanais é pouco explorado em projetos acadêmicos.

## 1.2. OBJETIVOS

### 1.3. Objetivo geral

Estudar e propor melhorias nos processos internos e funcionamento da cadeia logística e produtiva de uma hamburgueria artesanal.

### 1.4. Objetivo específico

Examinar os processos internos e etapas logísticas de hamburguerias artesanais;

Avaliar os gargalos encontrados nos processos logísticos;

Sugerir hipóteses para solucionar os contratemplos provenientes da investigação;

Comparar as ferramentas logísticas das redes de fast-food.



### 1.5. PROBLEMATIZAÇÃO

O cenário de hamburguerias no Brasil vem crescendo exponencialmente nos últimos dois anos. De acordo com as pesquisas realizadas pelo *Ifood* entre março de 2020 e março de 2021, o número de hamburguerias cadastradas cresceu em 104% e o número de vendas aumentou em 140%. Com base nos dados do *Ifood*, é observado que houve um aumento no mercado de hamburguerias artesanais no Brasil. Portanto, a maioria são microempresas individuais (MEI); logo, por se tratar de pequenas empresas, muitas sofrem de uma escassez de conhecimento técnico necessário para ter uma gestão otimizada. No entanto, ainda que seja nítida a qualidade de seus produtos, muitas vezes esses novos empreendimentos apresentam diversos contratempos no setor de estoques, gerenciamento de pedidos e otimização de espaço, diante da carência de ferramentas logísticas eficazes nos devidos setores.

Portanto, apresentar os conceitos a respeito de ferramentas logísticas no geral é de suma importância para aprimorar o desempenho da empresa. Com o intuito de solucionar os contratempos encontrados nas etapas logísticas e processos de produção, é essencial um alcance maior de informações para o desenvolvimento do projeto.

Como o conhecimento técnico sobre logística pode influenciar de forma positiva no desempenho interno da hamburgueria? Como a aplicação de ferramentas logísticas pode servir de diferencial competitivo?

### 1.6. HIPÓTESE

As hamburguerias carecem de uma gestão otimizada de seus processos e etapas logísticas, por tratar-se de um setor em constante desenvolvimento, ainda que muito recente. São sugeridas, então, possíveis ferramentas de gestão e de logística com o intuito de aprimorar a organização. O 5s é uma ferramenta de organização que pode vir a ser útil no ambiente de trabalho dos lanches artesanais. Ele visa aprimorar o ecossistema da cozinha, tendo em vista os gargalos que podem ser encontrados na produção. Pode-se recomendar a utilização da análise SWOT com intuito de identificar os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças do estabelecimento, para traçar métodos de potencializar as oportunidades e pontos fortes, e lidar com as fraquezas e ameaças. Por conseguinte, é interessante sugerir a aplicação do ciclo PDCA (*Plan, Do, Check and Act*) para fornecer uma visão melhor do que deve ser realizado e as

ferramentas a serem utilizadas, o que auxilia na tomada de decisões. Dentre essas hipóteses, haverá também um comparativo da logística das redes de *fast-food*, com o intuito de oferecer ferramentas utilizadas pelas grandes empresas e que deram certo.

#### 1.7. METODOLOGIA

O projeto abordará os processos internos e etapas logísticas de hamburguerias artesanais, propondo examinar e sugerir melhorias nos gargalos que serão constatados a partir de pesquisas exploratórias qualitativas e obtidas por meio de visitas a hamburguerias e entrevista com funcionários; além disso, será utilizado como fonte bibliográfica, na forma de artigos, monografias, livros e sites na internet.

## 2. INTRODUÇÃO À LOGÍSTICA INTERNA

Antes de abordar o que é a logística interna, deve-se entender o conceito de logística. deo professor de Transportes e Logística da USP, Antônio Naclério Novaes:

“Logística é o processo de planejar, implementar e controlar de maneira eficiente o fluxo e a armazenagem de produtos, bem como os serviços e informações associados, cobrindo desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o objetivo de atender aos requisitos do consumidor”

Com essa afirmação, conclui-se que logística, no geral, é uma área da administração que compreende a produção e distribuição de insumos/produtos acabados.

Logo, a Logística Interna, também conhecida como Intralogística, abrange todo o ciclo de movimentação, estoque e produção de mercadorias que se limita particularmente aos espaços da empresa. É uma área que exige atenção e prudência, pois afeta diretamente o desempenho das atividades do estabelecimento e a qualidade do produto final. Pelo mesmo motivo, também é vantajoso sempre otimizar esse setor, visando aperfeiçoar os processos e aumentar os lucros.

A logística interna controla as etapas e dados envolvidos na produção, desde o recebimento até a expedição dos produtos. Essas etapas são essenciais para o funcionamento da empresa e estão concentradas em três campos: Transporte Interno, Gestão de Armazéns e Fluxo de Informação, que “são as principais áreas de planejamento por causa do impacto que as decisões nessas áreas causam na lucratividade, no fluxo de caixa e no retorno sobre o investimento da empresa. “(Ballou, 2001, p. 43).

### 2.1. TRANSPORTE INTERNO

Segundo Robert H. Ballou (1993, p.172):

O manuseio ou movimentação interna de produtos e materiais significa transportar pequenas quantidades de bens por distâncias relativamente pequenas, quando comparadas com as distâncias de longo curso executadas por companhias transportadoras. Estas atividades são executadas em depósito, fábricas e lojas, assim como no transbordo entre modais de transporte.

Essa área também deve envolver métodos que forneçam segurança aos materiais, de modo a garantir a integridade e a qualidade do produto.

As principais atividades do transporte interno se iniciam no recebimento dos insumos pelo(s) fornecedor(es), passando pela inspeção e identificação dos mesmos e também pela estocagem. Após o produto estar finalizado e devidamente embalado, há duas opções: encaminhá-lo de volta ao estoque ou para o processo de expedição.

Ao planejar a movimentação interna da empresa é necessário se atentar a pontos-chave, como o espaço da empresa e tempo disponível para produção e distribuição (Barros, 2005). No caso de produtos perecíveis, é indispensável também constatar o tempo de vida do produto. E todas as atividades envolvidas no tráfego interno devem estar integrados.

A movimentação, quando bem planejada e gerenciada, traz diversos benefícios para a empresa, dentre eles a redução de custos, o melhor aproveitamento do tempo, a diminuição da ociosidade no trabalho e a ampliação da capacidade produtiva da empresa.

Para aumentar a eficiência na área, pode-se tentar ao máximo eliminar a inércia nos equipamentos e nos processos em geral, analisar os fatores humanos, aprimorando a condição e, conseqüentemente, a qualidade da mão-de-obra dos colaboradores, automatizar o ciclo logístico usando de ferramentas e equipamentos tecnológicos e buscar aproveitar da melhor forma os espaços dos armazéns.

## 2.2. LOGÍSTICA DE ARMAZENAGEM

A Logística de Armazenagem expressa-se em um conjunto de atividades que consiste em guardar, proteger e conservar, de forma correta, materiais componentes ou produtos acabados. O processo de armazenagem trabalha em conjunto com o transporte interno, já que também abrange o fluxo de movimentações dentro do armazém.

A logística de armazenagem não se resume somente a acondicionar materiais no estoque. Essa é uma área que influencia fortemente na empresa, podendo agregar valor para o produto e a otimização dos processos para torná-los mais eficientes e, como consequência, diminuir os custos.

Segundo Gasnier & Banzato (2001), a armazenagem é considerada uma função relevante para a viabilidade do funcionamento da gestão da cadeia de suprimentos. Essa relevância manifesta-se no fato de ser um sistema de

abastecimento em relação ao fluxo logístico, garantindo satisfação na qualidade do serviço e agregando valor ao produto.

As etapas envolvidas durante a movimentação de material vão do recebimento à vistoria dos insumos; em sequência, esses materiais são colocados no estoque, onde acontecerá uma nova análise para controle do inventário. A quarta etapa é o *picking*, que é a etapa de separação dos pedidos, e após ela, o *packing*, que consiste na embalagem desses pedidos. Muitas vezes, o *packing* não se faz necessário, pois alguns produtos já possuem sua embalagem; nesse caso, eles vão diretamente para o processo de expedição.

Para Chiavenato (2005, p.67) "o estoque constitui todo o sortimento de materiais que a empresa possui e utiliza no processo de produção de seus produtos/serviços". Gerir um estoque traz muita complexidade, é necessário ponderar a forma de manejar e embalar os materiais, o layout e o aproveitamento do armazém e a designação de tarefas aos colaboradores. Como forma de auxiliar quem administra o estoque, existem ferramentas para servir de assistência, como o sistema WMS e as estratégias FIFO, LIFO e FEFO.

As estratégias FIFO, LIFO e FEFO são metodologias de gestão de armazém que definem a organização do fluxo de materiais; seus conceitos são definidos de acordo com a ordem de entrada e de saída dos produtos.

FIFO (*First in First out*): o método FIFO ou PEPS (Primeiro que entra, Primeiro que sai) sugere que os produtos armazenados há mais tempo sejam os primeiros a serem expedidos para o consumidor. Esse método pode diminuir consideravelmente a quantidade de produtos que ultrapassam o prazo de validade.

LIFO (*Last in Last out*): o método LIFO ou UEPS (Último a entrar, primeiro a sair) sugere que os produtos recebidos há menos tempo sejam expedidos primeiro aos consumidores. É o modelo menos comum, mas pode ser utilizado como estratégia de venda, como, por exemplo, no caso dos smartphones, produtos que são passíveis de muitas atualizações. Ao lançar um modelo mais recente, os consumidores irão preferir a novidade a um modelo mais antigo; logo, os administradores organizam o estoque de forma que o celular mais atualizada saia primeiro.

FEFO (*First expired First out*): o método FEFO estipula que os produtos que vencem primeiro saem primeiro do estoque. Esse modelo de gestão é recomendado para empresas que distribuem produtos perecíveis de modo que não excedam o prazo de validade.

WMS é a sigla para *Warehouse Management System* (em português, Sistema de Gestão de Armazém) e é uma ferramenta criada para dar suporte ao gestor em todo o processo de armazenagem. Ele se conecta a um banco de dados da empresa e, de forma quase imediata, ficam registradas todas as movimentações feitas dentro do armazém; assim, ele controla e otimiza o fluxo de materiais, e, ainda, o fluxo de informações.

O objetivo de controlar as entradas e saídas do estoque é evitar a falta de materiais, tendo assim uma visão ampliada do que é necessário para o processo (Rumosso, 2000). Deve-se pontuar que cada empresa tem sua necessidade própria e deve escolher o método que seja mais adequado para controlar o estoque (Dias, 1995).

### 2.3. FLUXO DE INFORMAÇÕES

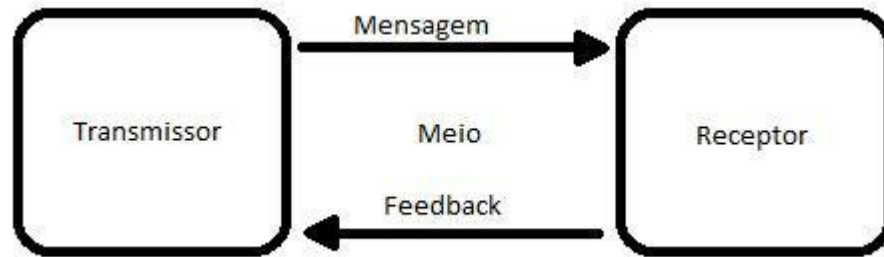
O Fluxo de Informações na logística compreende a troca de dados relevantes para o andamento dos processos na empresa. Ele abrange todos os informes envolvidos nas atividades da cadeia logística e trabalha em conjunto com o setor financeiro e administrativo de uma organização.

A informação é uma mensagem formada por um conjunto de dados organizados e tem como objetivo transmitir o conhecimento de determinada situação. Uma informação também tem o poder de auxiliar na criação de opiniões e ideias, e, também, nas tomadas de decisão. No âmbito empresarial, pode ainda ajudar na gestão dos materiais e atividades de uma organização. Oliveira & Bertucci (2003, p.8) confirmam:

[...] o gerenciamento da informação tornou-se um instrumento estratégico necessário para controlar e auxiliar decisões através de melhorias no fluxo da informação, do controle, análise e consolidação da informação para os usuários.

Os profissionais responsáveis por cuidar do gerenciamento do fluxo de informações fazem parte do setor de comunicação da empresa. Esses profissionais administram a troca de informações entre emissores, que transmitem a mensagem para os receptores, que recebem a informação.

Figura 1 – Fluxograma de informações



Fonte: Blog do Novelli

Para que seja organizado da melhor forma, o tráfego de informações deve ser padronizado, de forma que os dados sejam colhidos e acondicionados com segurança e conduzidos corretamente, para que fiquem acessíveis a todos os colaboradores.

Com o avanço da tecnologia e evolução computacional, muitos recursos de auxílio à manipulação da informação estão disponíveis aos gestores, como o ERP (*Enterprise Resource Planning*) e o EDI (*Electronic Data Interchange*).

### 2.3.1 Tecnologia da informação

A Tecnologia da Informação, conhecida também como TI, engloba um conjunto de recursos tecnológicos que conservam os dados a serem utilizados pelos operadores de uma empresa.

A TI consiste em obter, processar, gerenciar e armazenar informações referentes a processos e materiais de uma organização. Para realizar essas funções, a TI conta com equipamentos (*Hardware*) e sistemas operacionais (*Software*). É de grande importância garantir o bom funcionamento e a boa gestão desses recursos. Michael Porter afirma: “a tecnologia da informação é uma alavanca cada vez mais importante à disposição das empresas para criar vantagem competitiva”. Muitas instituições contam com um departamento dedicado a essa área, podendo ser da própria empresa ou de uma empresa terceirizada.

A tecnologia da informação na logística contribui com a otimização dos processos, através da automação e a simplificação dos mesmos. O professor Alexis Aragão, do Centro Universitário de Volta Redonda (UniFOA), diz:

“As ferramentas da TI contribuem de diversas formas nas empresas. A primeira é na redução de custos e aumento na produtividade dos funcionários. A segunda forma, é no planejamento das atividades rotineiras e na otimização de processos.”

Nota -se que as vantagens de possuir os recursos da TI na organização se fazem nítidas, principalmente para alcançar mais eficiência na gestão e na comunicação da instituição.

Os sistemas operacionais mais conhecidos no âmbito logístico são o ERP e o EDI, já citados. O ERP é um sistema de gestão empresarial que armazena e controla todas as informações adquiridas durante o processo da empresa, auxiliando na gestão e interferindo no seu desempenho. O EDI é um sistema de troca de informações entre empresas, ele agiliza a transmissão de dados de forma segura e fácil, eliminando as chances de erros durante essa troca.

A garantia de bom funcionamento e otimização contínua da logística interna de uma organização se faz grandemente relevante para a melhoria das atividades dos processos logísticos, do desempenho da produção e dos colaboradores da mesma e pode, ainda, melhorar a imagem da empresa para seus clientes e acirrar a competição com empresas concorrentes, possibilitando uma vantagem no mercado.



### 3. CADEIA DE ABASTECIMENTO

A cadeia de suprimentos/abastecimento é um sistema que consiste em controlar e integrar todos os processos que envolvam o desenvolvimento de um produto. É válido explicar que a cadeia de suprimentos não é o mesmo que logística, pois abrange mais atividades e setores de uma empresa. Bertaglia (2009) diz que:

A cadeia de abastecimento corresponde ao conjunto de processos requeridos para obter materiais, agregar-lhes valor de acordo com a concepção dos clientes e consumidores e disponibilizar os produtos para o lugar (onde) e para a data (quando) que os clientes e consumidores os desejarem.

A cadeia de abastecimento alinha os setores organizacional e estratégico de uma empresa; portanto, necessita de uma gestão eficiente para garantir melhor desempenho; aumento de produtividade e mais agilidade nos processos, e gerar vantagem competitiva ante os concorrentes. Pode-se afirmar que a cadeia de suprimentos tem como objetivo “impulsionar o posicionamento estratégico e melhorar a eficiência operacional” (Bowersox et al, pg.04).

Figura 2 - Ciclo da Cadeia de Abastecimento.



Fonte: Adolfo Neto

Como está explícito, o modelo da cadeia de suprimentos se baseia na gestão integrada, não só entre os processos internos, mas também entre empresas que podem trabalhar em conjunto como fornecedores e/ou clientes. Bowersox et al (p,07) afirma que:

O contexto de uma cadeia de suprimentos integrada é a colaboração entre empresas dentro de uma estrutura de fluxos e restrições de recursos essenciais. Nesse contexto, a estrutura e a estratégia da cadeia de suprimentos resultam de esforços para alinhar operacionalmente uma empresa com os clientes, bem como com as redes de apoio de distribuidores e fornecedores para obter vantagem competitiva [...]

Os processos integrados da cadeia de suprimentos vão do fornecedor até o cliente final e estão inseridos no setor de compras, na produção e no setor de logística; também assume a responsabilidade sobre o relacionamento e o nível de

satisfação dos fornecedores e dos clientes, os dados envolvidos nesses processos e os recursos utilizados.

Está visto que são muitas as funções agregadas à cadeia de suprimentos e todas elas estão integradas. Conclui-se que todo o processo decorre de forma constante, então qualquer falha em um setor afetará outro; portanto, a cadeia deve ser gerida com o intuito de manter a produtividade e prevenir erros ocasionais.

Com o avanço da tecnologia, muitas empresas aderem a automação como forma de auxiliar na gestão dos processos integrados. O uso mais comum da tecnologia na gestão é a interceptação e armazenamento das informações adquiridas no transcorrer da rotina da empresa.

Ao aplicar a tecnologia da informação na empresa se tem uma visualização mais ampla da cadeia de suprimentos, o que “facilita a coordenação dos insumos, produção, estoque, pedidos, entregas ao cliente”, e “aumenta a eficácia, a eficiência, a relevância e a sustentabilidade operacionais”. (Bowersox et al, pg.15)

A integração das atividades da empresa traz inúmeras vantagens às organizações como, por exemplo, melhor posicionamento de mercado e eficiência operacional, e, portanto, elas devem sempre se atentar à gestão e estarem dispostas a fazer investimentos para otimizá-la. (Calantone, 2011)

### 3.1. TRANSPORTES

O transporte faz parte de uma área da logística muito importante para realizar a entrega de mercadorias. Segundo o Doutor em Engenharia Civil na área de Transporte, Alejandro Ruiz Padillo (2020, p.9) “O transporte é definido como o deslocamento, seja de pessoas e/ou bens, de um lugar a outro do espaço, ao longo de um percurso, durante um certo período de tempo.”

Diante disso, percebe-se que a transportação movimenta o material de um ponto a outro através de várias combinações de meios e rotas, respeitando as restrições para manter o produto em perfeito estado até o cliente final. Meios de transportes rápidos contribuem na responsividade, que visa satisfazer os clientes e manter a qualidade dos produtos e dos serviços.

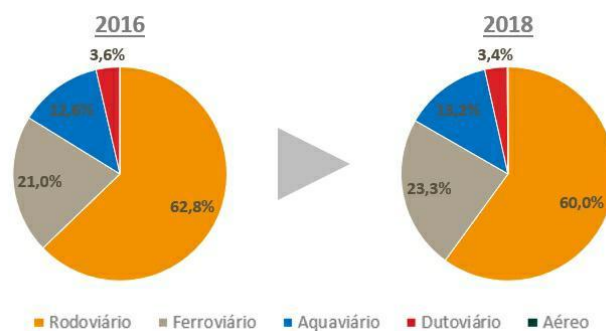
A redução do estoque, armazenamento e manuseio de materiais depende totalmente da precisão na entrega do produto, agregando mais valor ao serviço de transporte. A distribuição dos produtos da empresa está diretamente ligada à movimentação e ao transporte; dessa forma, as entregas são efetuadas pelas

variações de modais de transporte que representam um dos principais custos logísticos. Existem cinco modais essenciais de transporte.

1. Modal Aeroviário
2. Modal Ferroviário
3. Modal Rodoviário
4. Modal Hidroviário
5. Modal Dutoviário

Cada modal se refere ao uso de um meio de transporte que deve ser escolhido de acordo com as necessidades e especificidades de cada empresa. No Brasil, o modal de transporte mais utilizado é o rodoviário. Isso se deve aos investimentos direcionados a adaptar o país a utilizar esse modal, devido à implantação da indústria automobilística no país.

Gráfico 1 - Percentual de utilização dos modais no Brasil.



Fonte: ILOS

Para Claude Raffestin (1993), a capacidade e facilidade de se locomover pode ser retratada pela comunicabilidade e pela movimentação, que sempre se complementam entre si. Sendo assim, o transporte é comumente dependente da comunicação, já que uma informação passada de maneira incorreta pode trazer diversas complicações e erros de execução e falhas.

#### 4. HISTÓRIA DO HAMBÚRGUER

Segundo GAYLER (2015, pág. 7), o hambúrguer atingiu a imortalidade quando ele passou a ser servido entre duas fatias de pão. Tornou-se prático e rápido, poderia ser consumido em qualquer lugar e por conta da adição do pão ficou muito mais apetitoso.

Não se sabe quem foi a primeira pessoa a fazer essa junção de hambúrguer e pão, mas estima-se que, por volta de 1770, o primeiro-ministro britânico fez um lanche com uma fatia de carne envolvida por duas camadas de pão.

No entanto, segundo historiadores, o hambúrguer foi inventado pelos tártaros nômades dos séculos XII e XIII, que tinham o costume de colocar a carne embaixo das celas de seus cavalos. De acordo com a SUPERINTERESSANTE (1988), historiadores confirmam que, quando esses povos bárbaros paravam para comer, a carne já havia se transformado em uma pasta e nem por isso era desperdiçada (apud Texeira,2018). Os tártaros russos tinham o costume roubar a carne e comer crua.

No início do século XV, os tártaros russos introduziram esse bife tártaro na Alemanha. Segundo o DIVINO GUIA (2014), os soldados alemães acolheram a ideia, mas passaram a temperar a carne com especiarias e ervas, consumindo-a crua ou cozida (apud Texeira,2018). Esse tipo de carne em forma de pasta foi consumido durante anos, até que, segundo o Stravaganza (2012), alguns viajantes alemães levaram essa receita para um amigo açougueiro em Hamburgo, onde a carne foi moída, temperada e modelada em formato circular (apud Texeira,2018).

Por conta de seu baixo custo de venda e seu sabor elevado, esses bifés moídos e arredondados (bife de Hamburgo) fizeram um grande sucesso na região, principalmente entre as classes com menor poder aquisitivo. O hamburguer é definido por Gomensoro (1999) como sendo bifés pequenos, redondos, feitos com carne de vaca moída e temperada com sal e pimenta, usado geralmente em sanduíches, mas também podendo ser servido no prato. Logo, com o passar do tempo, no século XVIII, os alemães serviam esse "hamburguer" com cebola e batata.

Após a revolução de 1845, muitos alemães se refugiaram nos Estados Unidos e se instalaram nos grandes centros urbanos, abrindo comércios, lanchonetes e açougues, onde era comercializada essa carne moída redonda e achatada, que começou a atrair cada vez mais clientes interessados nessa carne alemã. Em 1870, ela começou a ser chamada de "carne de Hamburgo" e, somente anos depois, em

1890, passou a ser chamado de "bife de hambúrguer" e, mais para frente, veio a ser chamado somente de "burger".

Em 1900, Louis Lassen, dono de uma lanchonete em *New Haven, Connecticut*, passou a servir o hambúrguer entre duas fatias de pão com intuito de atrair novos consumidores, por se tratar de uma refeição prática e que daria para ser consumida rapidamente por trabalhadores.

Após 21 anos, surgiu a *White Castle*, a primeira rede de hambúrgueres de fast-food do mundo (*White Castle, s.d*, tradução própria). Com a abertura dessa hamburgueria, começa uma nova história no cenário de hambúrgueres e é essa história que será abordada no próximo tópico, que irá mostrar o desenvolvimento das redes de fast-food e sua origem.

#### 4.1. HISTÓRIA DO FAST-FOOD

O termo *Fast-Food* se refere a uma refeição rápida, de origem na língua inglesa. Trata-se de uma alimentação para pessoas que não têm tempo para preparar suas refeições diárias; portanto, a utilização do *fast-food* na sociedade iniciou-se durante o século XX. Segundo Patrícia (Gazeta do Povo, 2011), "O ritmo da vida das pessoas foi ficando cada vez mais acelerado a partir dessa época e desde então as opções de refeições rápidas e práticas veio crescendo bastante no mundo inteiro"

De acordo com a Chef Patrícia Lisboa, o combo hambúrguer, batatas fritas e refrigerante surgiu em 1950 nos Estados Unidos, uma década em que a sociedade buscava por uma refeição rápida, prática e de baixo custo. Desde então, a velocidade do cotidiano foi associada à necessidade de não perder dinheiro e a alimentação tornou-se uma parte trivial na rotina. Segundo o professor de história Carlos (Gazeta do povo, 2011) "É nessa época também que as refeições deixam o ambiente doméstico – por conta da popularização do carro, e as famílias começam a comer fora".

A iniciativa do *fast-food* ocorreu em 1921 pela empresa *White Castle*. A produção funcionava com método de padronização, de confeccionar seus hambúrgueres em uma grelha em brasa e a limpeza foi um ponto decisivo para o sucesso. Na época, após o lançamento do *best-seller* "*The Jungle*" (1905), foram reveladas pelo autor as péssimas condições sanitárias em frigoríficos e, dessa forma, os estadunidenses criaram resistência à carne moída.

Figura 3 – *White Castle*

Fonte: *White Castle*

Para quebrar esse receio, a empresa precisou inserir instalações brancas, moedor de carne à vista dos fregueses e uniforme padronizado. O sucesso da empresa foi tanto que, em 1961, foi o primeiro fast-food a vender mais de 1 bilhão de sanduíches.

Entretanto, o grande desenvolvimento do *fast-food* manifestou-se com os irmãos Maurice e Richard *McDonald*, em 1948, realizando a fabricação dos lanches com a técnica de produzir sem paradas entre os processos, cada colaborador com uma função específica a desempenhar e, dessa forma, otimizando o atendimento ao cliente em menos de um minuto.

Contudo, apenas quando Raymond Kroc se associou ao *McDonald's* que houve uma expansão da marca com o sistema franchising (sistema franqueado). O conceito se popularizou no mundo todo e, em 1955, surgiu o primeiro restaurante franchisado (franqueado) pelo Ray Kroc com o *McDonald's*.

Figura 4 - Réplica do primeiro *McDonald's* de Ray Kroc



Fonte: *Britannica*

Seu objetivo era a expansão nacional na rede de franquias *McDonald's* e quando Ray comprou a empresa ocorreram diversas alterações no sistema de trabalho para deixar os processos ainda mais rápidos e a empresa mais eficiente.

Com o crescimento exponencial de redes *fast-food*, ocorreu o surgimento de outras cadeias no ramo e de outras áreas alimentares, criando uma concorrência de acordo com o diferencial que cada uma proporciona ao comparar as empresas pioneiras. São exemplos o *Burger King*, *Pizza Hut*, *Subway*, *Starbucks*, *KFC*, *Taco Bell*, *Baskin-Robins*, dentre outras diversas empresas.

Figura 5 - Redes de *Fast Food*



Fonte: *Acritica*

No Brasil, o esportista Robert Falkenburg iniciou uma mudança cultural no país com o lançamento do *hot-dog*, hambúrguer, *milk-shake* e o *sundae*, sessenta anos atrás. Considera-se ele o astro primordial do *fast-food* no Brasil; no Rio de Janeiro, nos finais dos anos 50, o Brasil teve sua primeira rede e franquia de *fast-food*,

o que proporcionou a pioneira comercialização do hambúrguer no Brasil, história que será abordada no próximo tópico.

#### 4.2. A COMERCIALIZAÇÃO DO HAMBURGUER NO BRASIL

A franquia iniciada na década de 50 e que viria a se tornar a primeira rede de *fast-food* do Brasil começou com a comercialização de sorvetes e se chamava Falkenburg Sorveteria Ltda; com o passar do tempo, mudou seu nome para Bob's, expandiu seu cardápio e começou a comercializar hambúrgueres.

Figura 6 - Primeiro Bob's do Brasil



Fonte: Universo Retro

Em 1971, abre a primeira franquia do McDonald's no Rio de Janeiro e viria a ser um grande sucesso nos anos seguintes. Logo, esses dois exemplos de franquia e a crescente no cenário de hamburguerias inspiraram a abertura de outras grandes redes, como *Habib's*, *Girafas*, *Burguer King*, *Subway* e *Pizza Hut*. Segundo a *Food Service* (201-?):

O alimento se desenvolveu conforme a sociedade da época: industrializado, com diferentes adaptações, para todos os gostos. Hoje, com um público cada vez mais exigente, diferentes hambúrgueres podem ser encontrados no mercado: desde a diversidade nas proteínas cárneas utilizadas como base para o hambúrguer, até a utilização de carne sintética e proteínas vegetais.

O aumento das exigências por parte do público deu origem aos hambúrgueres artesanais e gourmetizados, que trazem lanches com ingredientes diversos, naturais, cada vez menos industrializados e que fogem do clássico pão, hambúrguer e queijo. Diante disso, surge uma nova vertente no mercado dos restaurantes de hambúrgueres, as hamburguerias artesanais.



## 5. HAMBÚRGUER ARTESANAL: PRODUÇÃO ARTESANAL

A produção artesanal é definida pelo modo de trabalho manual que pode (ou não) utilizar tecnologias caseiras; diante disso, quem trabalha na produção artesanal busca um trabalho independente. Os alimentos artesanais normalmente são produzidos em pequena escala e utilizam técnicas manuais para fabricação desses alimentos.

Figura 7- Produção do hambúrguer



Fonte: Cidade Canção

De acordo com Rodrigo Libbos, professor de Tecnologia em Gastronomia, o grande crescimento de hamburguerias se deve à necessidade da alimentação rápida e de qualidade. (SABOR A VIDA, 2018). A produção artesanal se tornou popular, pois se tratava de um alimento feito em um curto período de tempo e de baixo custo. Os hambúrgueres artesanais se utilizam de carne menos nobre, tornando-se mais acessíveis ao público.

O hambúrguer artesanal se destaca pela enorme versatilidade no modo de preparo, na qualidade das carnes e dos pães, e na armazenagem dos produtos. Essas boas condições fazem com que o hambúrguer ganhe qualidade e agrade aos consumidores.

### 5.1. HAMBÚRGUER ARTESANAL E INDUSTRIAL

Conforme o Instituto de Tecnologia de Alimentos (Ital), a prática de utilizar a carne moída ou picada é muito antiga e os hambúrgueres se tornaram parte dos

hábitos alimentares de maior parte da população, contribuindo na nutrição, economia e praticidade. (E-FOOD, 2021).

Com o passar do tempo, os hambúrgueres foram refinados e obtiveram maior qualidade nos produtos utilizados para sua elaboração, assim como na produtividade dos preparos, dando origem a variados tipos de hambúrgueres. Dentre eles, estão os mais conhecidos, o artesanal e o industrial.

O mercado de hambúrguer artesanal obteve uma crescente demanda no Brasil e isso se deve tanto ao fato da qualidade superior diante dos outros tipos de hambúrgueres, quanto pela experiência que o ambiente proporciona aos clientes. Mesmo com essa crescente no mercado dos hambúrgueres artesanais, os industrializados não apresentam declínios. Segundo Rui Mendonça, diretor de industrializados da companhia Marfrig:

“O hambúrguer valoriza o portfólio comercial da empresa e captura o incrível crescimento de demanda nos últimos anos. É o item que mais cresce em demanda no País”, disse o diretor em uma coletiva com jornalistas publicado pelo EXAME, 2022.

Existe uma grande diferença quando se trata de hambúrguer artesanal e industrial. Enquanto o artesanal é feito de forma parcialmente manual e com produtos frescos e selecionados, no industrial são utilizados produtos processados e com inúmeros conservantes.

O grande problema do hambúrguer industrial é a quantidade exacerbada de sal, gordura e conservantes artificiais, que podem comprometer a saúde de quem consome frequentemente hambúrgueres industrializados. Além disso, a carne utilizada passa por vários processos de manipulação e, conseqüentemente, isso contribui para a proliferação de bactérias, fungos, parasitas, dentre outros. A forma como a carne é armazenada e o manuseamento inapropriado facilitam a contaminação.

Figura 8 - Hambúrguer Industrial



Fonte: Confeitaria de Sucesso

O hambúrguer artesanal é preparado com mercadorias selecionadas e frescas. O responsável por produzir o hambúrguer se preocupa com a origem e composição dos alimentos utilizados para compor o lanche, assim como zela pela cautela nos processos de produção.

“Produto de qualidade é pré-requisito para conquistar um público, mas fidelizar com algo que só você tem o poder de despertar é o maior diferencial. Produto não é só produto. Produto é experiência”. (Marcelo Pimentel, 2022). Outro diferencial é sobre a possibilidade de adaptação conforme o paladar do cliente e isso mostra que o hambúrguer artesanal possui versatilidade quanto à sua produção.

Figura 9 - Hambúrguer Artesanal



Fonte: Supermercado Rondon

A produção artesanal possui uma variabilidade quanto à transformação da matéria-prima, o que contribui para produtos diferenciados e únicos, mas em

pequenas escalas. Já o processo industrial é capaz de produzir em grande escala e possui uma sistemática de operações mecânicas para fabricação de determinados produtos.

## 5.2. ARMAZENAMENTO E CONSERVAÇÃO DE CARNES

As carnes de origem animal fazem parte das refeições em todas as regiões do Brasil. Existem variabilidades na forma de abate e preparação das carnes, já que diferentes regiões apresentam diferentes costumes acerca da elaboração das refeições. Contudo, no que diz respeito à preparação e conservação das carnes, existem formas de armazenamento e manuseamento, assim como normas a serem seguidas para manter a qualidade da carne. Segundo Hugo Rangel, professor de Nutrição da Faculdade Uninassau (SE):

“Um possível aumento da carga microbiana, caso o manuseio não seja feito da forma correta, pode acarretar um processo de deterioração, ou seja, a carne estragar com mais facilidade, já que ela é um alimento extremamente perecível.” Disse o professor em entrevista para o VivaBem UOL.

Açougues e frigoríficos preservam carnes por longos períodos e, por esse motivo, existe uma necessidade de manuseio correto desses alimentos. É recomendado que as carnes sejam armazenadas em baixas temperaturas, de 0 °C a 8 °C. O ambiente em que será armazenado a carne deve estar seco e ventilado. Ao contrário das carnes, os alimentos embutidos e defumados podem ficar em temperatura ambiente.

A conservação das carnes vai muito além da temperatura e requer materiais ideais para o seu armazenamento. Alguns tipos de materiais podem ajudar na proliferação de bactérias, ou seja, é necessário que o material da sua vitrine e/ou local de armazenamento deva ser de fácil higienização e capaz de reter qualquer tipo de umidade.

Figura 10 – Frigorífico



Fonte: Mayara Vale

A higienização no local de armazenamento deve ser feita por um profissional capaz de identificar qualquer agente externo que pode ajudar na proliferação de bactérias. Esse profissional deve ser treinado para lidar com produtos químicos e entender das instalações, já que ele deve reportar qualquer necessidade de manutenção delas.

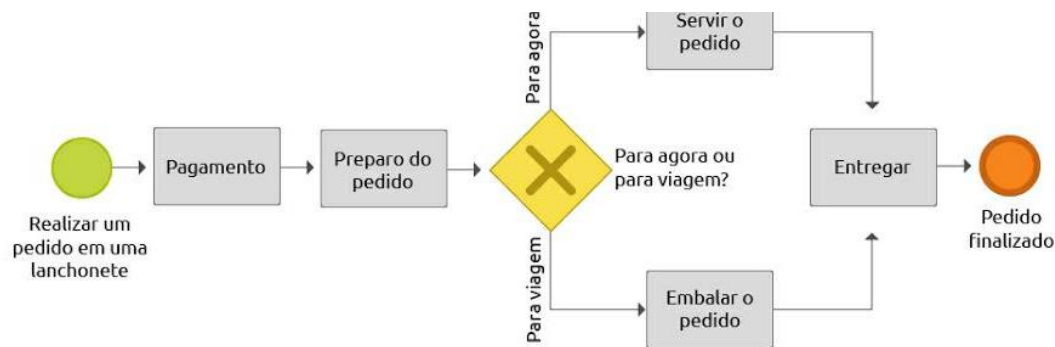
### 5.3. ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE *FAST-FOOD* E HAMBÚRGUER ARTESANAL

Ao comparar as hamburguerias artesanais e as hamburguerias fast-food, as diferenças se fazem nítidas, como:

**Hambúrguer:** a principal diferença entre as duas redes é que, enquanto as redes de fast-food utilizam hambúrgueres industrializados para a produção dos lanches, as hamburguerias artesanais os produzem manualmente.

**Produção:** apesar de muitas hamburguerias artesanais utilizarem a linha de montagem padronizada, da mesma forma que as redes de fast-food, a produção é diferente, pois os hambúrgueres artesanais são mais fáceis de serem customizados, portanto, mais versáteis e possuem maior diversidade de sabores que os hambúrgueres de redes de fast-food, que são montados dentro de um padrão.

Figura 11 - Linha de Montagem do Hambúrguer



Fonte: Moki

**Estoque:** a gestão de estoque das redes de hamburguerias apresenta semelhança pois, muitas vezes, possuem vários insumos em comum. O controle do inventário é de suma importância em ambas as redes, já que se trata de produtos com prazo de validade curto e que também dependem de uma demanda bastante variável.

**Experiência:** os hambúrgueres artesanais oferecem aos clientes uma experiência bem próxima aos seus gostos pessoais, enquanto as redes de fast-food, como já foi dito, oferecem lanches padronizados. O chef da hamburgueria Varanda Burger, em Salvador, afirma: “Sempre vai ter espaço para quem quer fazer algo bom e diferente, o diferencial é ter propósito. Quem oferece experiência para o cliente sempre vai ter espaço no mercado do hambúrguer.”

**Hábitos alimentares:** muitos consumidores dão preferência aos hambúrgueres artesanais pois, em tese, eles são mais saudáveis que os hambúrgueres industrializados por possuírem menos conservantes e serem menos processados, o que mantém os nutrientes da carne. Segundo pesquisas da FIESP, muitos brasileiros escolhem manter hábitos saudáveis de alimentação:

Oito em cada dez brasileiros afirmam que se esforçam para ter uma alimentação saudável e 71% dos entrevistados apontam que preferem produtos mais saudáveis, mesmo que tenham que pagar caro por eles. (FIESP, 2018)

Essas são as principais diferenças entre as duas redes e são favoráveis às hamburguerias artesanais graças à versatilidade dos lanches e ao potencial para agradar aos consumidores. Kotler e Keller (2006, p. 144) afirmam: “[...] um cliente altamente satisfeito permanece fiel por mais tempo, [...] dá menos atenção a marcas e propaganda concorrentes e é menos sensível a preço.”



## 6. MERCADO DE HAMBÚRGUERES ARTESANAIS

Atualmente, os clientes que procuram por opções de fast-food não buscam apenas uma refeição barata e prática, mas também uma experiência gastronômica que atenda às suas expectativas e gostos pessoais, através de pratos mais elaborados feitos a partir de ingredientes frescos e selecionados.

Segundo Libbos (2019), o aumento no número de hamburguerias em São Paulo vem da necessidade de se comer qualidade e velocidade, e da influência externa de mídias como filmes e programas televisivos sobre culinária.

Tendo em vista esse cenário, podemos afirmar que as empresas deste ramo que se sobressaem sobre as demais são aquelas que melhor atendem aos gostos específicos dos clientes. Graças a isso, hoje temos a tendência emergente das hamburguerias artesanais.

Empresas desse segmento vem ganhando grande destaque entre os brasileiros por serem excelentes alternativas para consumidores que procuram por opções de fast-food que não se utilizem de ingredientes industrializados durante a produção dos pedidos. As hamburguerias artesanais proporcionam uma vasta gama de opções para a personalização dos hambúrgueres, tornando a experiência de cada cliente mais alinhada com seus gostos pessoais.

O mercado de hambúrgueres artesanais também se mostra muito atraente para a parcela do público que não consome carne por conta da alta variação dos lanches que oferecem uma gama maior de opções para os consumidores veganos e fitness. Considerar esse fator é indispensável para empresas deste segmento, já que, segundo dados do *Google Trends*, somente no Brasil a busca por termos como “Vegano” aumentou em 300% entre 2016 e 2021 (FOLHA DE S. PAULO, 2022).

Além disso, vale pontuar o aumento crescente na demanda por opções de fast-food mais saudáveis, que faz com que os clientes optem por empresas que possuam pratos menos industrializados em seus cardápios. Essa mudança nos hábitos alimentares do público propicia um crescimento no mercado de hamburguerias artesanais, já que a produção artesanal dos pedidos não leva conservantes ou produtos que sejam prejudiciais à saúde a longo prazo.

“Há muitas evidências que essa substituição de alimentos naturais ou minimamente processados e preparações culinárias por esses produtos ultra processados é um dos principais motores da epidemia mundial de obesidade e diabetes, por exemplo” (MONTEIRO, 2019)

Analisando esses dados, podemos concluir que as hamburguerias artesanais são hoje empreendimentos que não apenas agradam ao paladar do brasileiro, mas que também possuem enorme potencial de crescimento no país. É possível observar esse fato a partir do grande número de estabelecimentos desse segmento que vem surgindo nos últimos anos.

Segundo dados da Associação Brasileira de Franchising (ABF). Também o aplicativo de delivery *IFood* notou que o número de hamburguerias cadastradas na plataforma aumentou 104% entre março de 2020 e março de 2021, enquanto as vendas de burgers cresceram 140% no mesmo período” (CORREIO BRAZILIENSE, 2022).

Graças a esse “boom” na procura por opções de fast-food desse segmento, hoje essas empresas precisam procurar por algo que diferencie sua marca das demais presentes no mercado. Como exemplo dessa necessidade, temos hoje as hamburguerias que adotam elementos temáticos em suas decorações e cardápios. Outro exemplo vem de estabelecimentos cujo pratos servidos são mais voltados para um determinado público, como é o caso das hamburguerias veganas e de hamburguerias que servem pratos mais focados em carnes específicas.

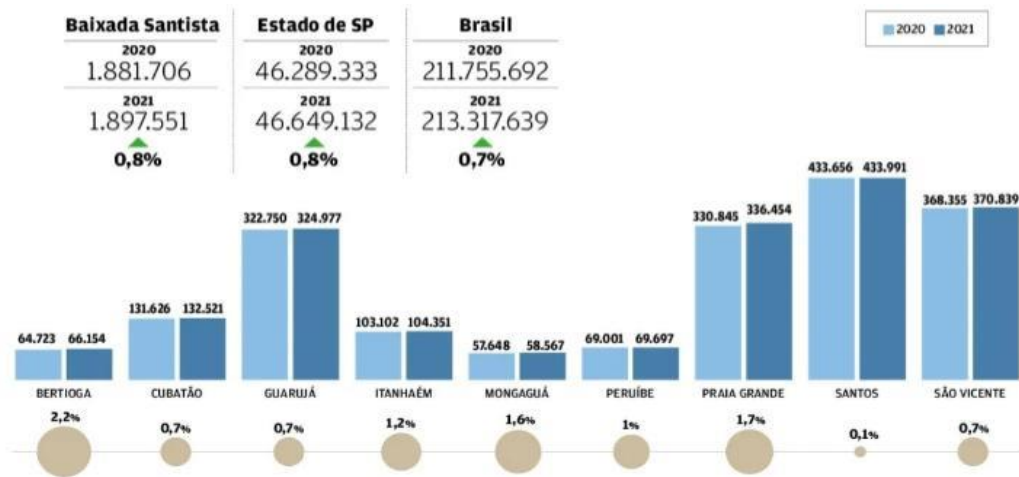
#### 6.1. MERCADO ATUAL DE HAMBURGUERIAS ARTESANAIS NA CIDADE DE PRAIA GRANDE

A Baixada Santista vem tendo um crescimento exponencial de sua população; segundo uma estimativa feita pelo IBGE em 2021, a população aumentou 0,84% somente em um ano. Uma cidade que se destaca é Praia Grande, sendo o município que mais aumentou em questão de habitantes.

Esse aumento na população ocorreu por diversos fatores, dentre eles o mercado imobiliário em constante expansão, o que atrai migrantes em busca de uma qualidade de vida melhor.



Figura 12 – Gráfico da População de Praia Grande



Fonte: A Tribuna

Com o crescimento imobiliário, a cidade recebe diversos turistas no decorrer do ano; vendo isso como oportunidade, houve um aumento nas atrações, não só nas principais áreas da cidade, mas também no subúrbio, não só para visitantes como também para moradores.

Dentre essas atrações, um setor que está chamando mais atenção é o culinário, sendo um dos que mais atraem consumidores. Um empreendimento desse meio que está constante e gradativamente em ascensão em Praia Grande são as hamburguerias artesanais. Os consumidores residentes estão procurando cada vez mais por produtos de melhor qualidade, não industrializados, e as hamburguerias artesanais proporcionam essa experiência.

Esses estabelecimentos vieram a se tornar populares na região pelo fato de atenderem tanto em ponto físico quanto no *Delivery*, o que ajudou o negócio a expandir territorialmente. Muitas hamburguerias aderiram ao *Delivery* pelo fato de ter entrado em alta nos anos anteriores pelo fechamento temporário das lojas imposto pela pandemia; com os pontos físicos fechados, eles necessitavam achar algum meio de venda. Por essa estratégia ter corrido tão bem as hamburguerias que somente atendiam fisicamente passaram a atender também pelo *Delivery*.

Em geral, as hamburguerias artesanais são mais caras que outros lanches, sejam de outros estabelecimentos da região ou, em alguns casos, dependendo de em que região está a hamburgueria, mais caras ou com o mesmo preço de empresas grandes de *fast-food*.

Porém, com o constante aumento de inaugurações de hamburguerias artesanais no município, a concorrência está aumentando e, com isso, os

estabelecimentos vêm sempre tentando inovar, em suas promoções ou em suas atrações como, por exemplo, a Heróis Burger Santos, uma hamburgueria temática cujo seus lanches são personalizados de acordo com a cultura *geek*.

Por conta disso, os estabelecimentos que oferecem hambúrgueres industriais vêm perdendo mais clientela pela popularização dos artesanais, pelo fato dos consumidores estarem mais exigentes e colocarem na balança o que vale mais, o custo-benefício ou a qualidade de produto.

## 7. PROCESSOS DE UMA HAMBURGUERIA ARTESANAL

A padronização de produção e processos visa organizar a rotina da empresa de forma a mantê-la o mais constante possível, com o objetivo de controlar suas atividades e evitar imprevistos. A padronização se faz necessária para trazer eficiência nas atividades e ainda garantir a qualidade do processo.

Para Campos (2004, p.5), padronizar é a melhor forma para aumentar a competitividade e a produtividade. Dentre os diversos benefícios que a padronização traz a empresa estão a redução de custos devido ao uso adequado dos recursos, a redução de falhas, a diminuição dos prazos de entrega, a satisfação dos clientes, além de ainda poder auxiliar no mapeamento de processos.

A padronização dos processos em unidades de hamburguerias artesanais é inevitável. Por se tratar de empresas de consumo rápido, sua produção é semelhante aos sistemas de linha de montagem para a confecção rápida dos pedidos, o que não significa que os processos não sejam flexíveis.

A criação dos processos, a decisão de padronizá-los e os planos de ação para colocá-los em prática são parte da fase de planejamento da organização.

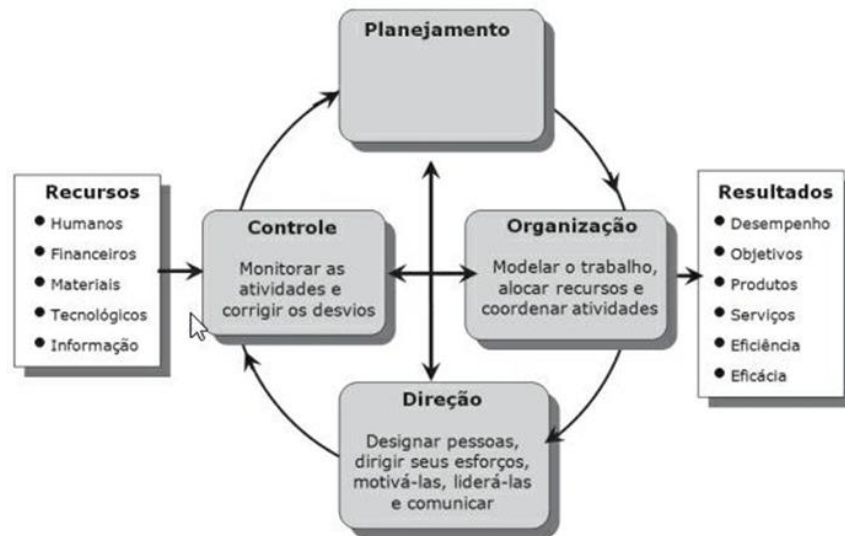
### 7.1. PLANEJAMENTO

O planejamento de uma empresa consiste na criação e definição de estratégias para inserir a empresa no mercado ou melhorar sua posição. Para Drucker, o planejamento se resume no:

processo contínuo de [...] tomar decisões atuais que envolvem riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias a execução dessas decisões e [...] medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas.

O planejamento envolve a definição de “objetivos estratégicos de médio e longo prazo que afetam a direção e a viabilidade da empresa.” (Chiavenato 2004). Ainda de acordo com Chiavenato, esses objetivos não podem ser aplicados de forma isolada, mas sim de forma integrada com foco nos resultados esperados.

Figura 13 - Ciclo do planejamento



Fonte: Portal Administradores

Entende-se que toda organização depende de um plano de negócios, já que, segundo Paladini (2012, p.4), “a qualidade é a capacidade de que um produto ou serviço tenha de sair conforme o seu projeto.” No setor de hamburguerias artesanais, o planejamento deve analisar o mercado de hambúrguer, como será feito o investimento e como desenvolver o plano financeiro e operacional. O planejamento pode ser dividido, basicamente, em 5 partes:

Estudo do mercado e da legislação locais: analisar o mercado de hamburguerias artesanais é importante para que os gestores tenham conhecimento sobre seus concorrentes e seu público-alvo, e assim possam projetar suas estratégias de acordo. Conhecer a legislação é necessário para um negócio ser operado de forma legal e, por se tratar de uma empresa do ramo alimentício, para dar a garantia da procedência dos seus produtos.

Planejamento financeiro: na questão financeira deve ser analisada a viabilidade dos recursos e quais são necessários ou não. De acordo com o Ross (2000, p. 82), “o planejamento financeiro significa uma declaração do que a empresa deve realizar no futuro”. Os principais recursos a serem incluídos no planejamento são: “o investimento inicial e o capital de giro, os salários e as comissões, o local e os equipamentos e a criação e a divulgação da marca” (Grand Chef, 2022)

Definir o formato da hamburgueria: existem diversos formatos de distribuição do produto; portanto, também é necessário que os empreendedores

decidam a forma ideal do seu canal de vendas, que pode ser físico ou online, cientes de que isso irá interferir na estrutura do local e na experiência do cliente.

Escolher os fornecedores: os hambúrgueres artesanais são diferenciados dos hambúrgueres tradicionais por conterem ingredientes da alta gastronomia; logo, é necessário que estes sejam de boa procedência e, por isso, é importante escolher com cautela os seus fornecedores. Para Ballou (1993), a escolha dos fornecedores tem grande influência no fluxo dos insumos que serão utilizados na produção, pois sua escolha interfere no preço e na qualidade do produto final.

Criar cardápios e estipular preços: após definir os parâmetros da empresa, deve-se pensar nos produtos que serão oferecidos: os hambúrgueres e os acompanhamentos. Eles devem ser diversos e de boa qualidade; também é recomendado acrescentar algo que sirva de diferencial das redes concorrentes. O próximo passo é estipular os preços considerando o valor de produção, o valor do serviço prestado e da experiência garantida pelo vendedor.

Basicamente, esses são os principais passos analisados ao planejar o funcionamento de uma hamburgueria artesanal. Também parte do planejamento, as mudanças que possam ser consideradas necessárias como forma de aprimorar os processos, como atualizações da marca e no menu e o investimento em novas tecnologias para otimizar as operações internas.

As hamburguerias artesanais devem partir de um planejamento muito bem estruturado. Wagner Alexandre, dono da hamburgueria *Pimp Burger*, declara: "Assim fica mais claro saber as chances de o negócio prosperar." Conclui-se que a partir do planejamento é possível criar e alinhar as metas das empresas, bem como organizar seus estoques, o processo de produção e como o produto será disponibilizado ao cliente.

## 7.2. GESTÃO DE ESTOQUE

A função do estoque em uma empresa é regular o fluxo de materiais, servindo como amortecedor na diferença entre entradas e saídas de materiais. Dessa forma, uma boa gestão de estoque é de suma importância, pois possibilita que as demandas sejam atendidas independente da alta ou baixa procura do produto.

A gestão do estoque é o processo que garante planejamento, execução e controle dos recursos armazenados de uma empresa. Entretanto, diferente do que pensam, não é uma ferramenta criada atualmente, podendo ser observada em

diversos períodos históricos sua aplicação, como no Arsenal de Veneza, onde foi visto o primeiro sistema completo de controle de estoque e na linha de montagem de Henry Ford devido às enormes quantidades de produção.

Um divisor de águas na evolução da gestão dos estoques foi a definição de demanda dependente e independente, por Joseph A. Orlicky em 1965, quando ficou esclarecido que a demanda independente deveria ser tratada pelo método de ponto de reposição estático (ROP), e a demanda dependente por planejamento de necessidades de material (MRP). (VIEIRA, 2014, p. 16)

De acordo com Bráulio Wilker (2020, p. 24), a gestão de estoque age sobre os processos de suprimentos, por ser mais difícil de controlar os processos de demanda. Assim, o controle do estoque possui três (3) objetivos: maximizar o nível de serviço, giro dos estoques e eficiência operacional, sendo objetivos conflitantes entre si, de modo que, ao tentar maximizar o desempenho de um deles, os demais ficam comprometidos. (2020, p. 26).

Figura 14 - Pivôs na gestão de estoques



Fonte: Sanches

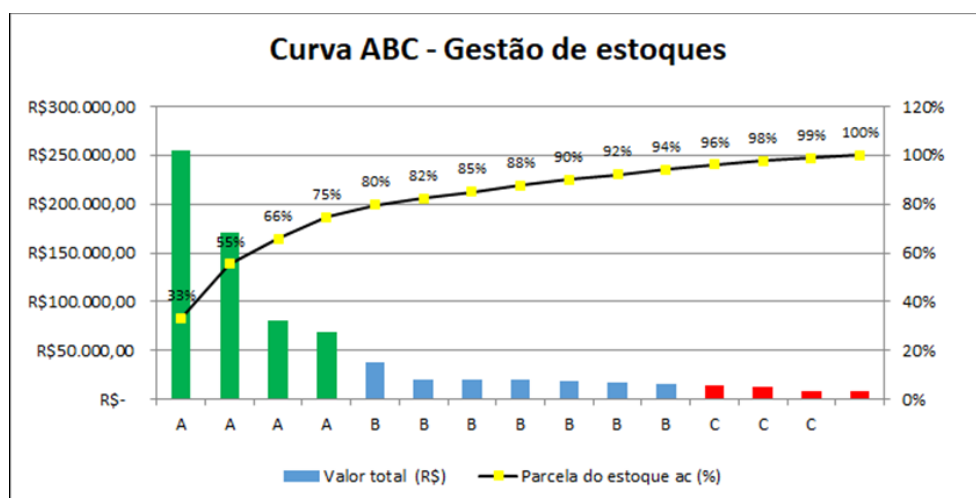
De modo geral, as empresas atribuem diferentes pesos a cada um dos objetivos da gestão de estoque. Além de sua importância operacional, ao possibilitar a execução das estratégias da empresa, envolve diversas áreas dentro de uma organização; também possui uma participação relevante na competitividade das empresas.

A gestão de estoque em uma hamburgueria artesanal é de suma importância e com um inventário bem-feito os objetivos estratégicos que podem ser alcançados são confiabilidade, qualidade, custos, flexibilidade e rapidez.

No entanto, caso não seja aplicada na organização, conseqüentemente, pode causar diversos problemas, como a perda de eficiência, desperdícios de mercadoria e custos que poderiam ser evitados. Em vista disso, foram criados diferentes métodos que contribuem para a administração do estoque, como a Curva ABC, PEPS e UEPS.

A curva ABC é um método de classificação de informações para separarem os itens de maior importância ou impacto que, normalmente, são em menor número. (Carvalho, 2002, p. 226). Os itens são classificados como (Carvalho, 2002, p. 227):

Figura 15 - Exemplo de Curva ABC



Fonte: Sac Logística

- Classe A: de maior importância, valor ou quantidade, correspondendo a 20% do total – podem ser itens do estoque com uma demanda de 65% num dado período;
- Classe B: com importância, quantidade ou valor intermediário, correspondendo a 30% do total – podem ser itens do estoque com uma demanda de 25% num dado período;
- Classe C: de menor importância, valor ou quantidade, correspondendo a 50% do total – podem ser itens do estoque com uma demanda de 10% num dado período.

### 7.3. PRODUÇÃO

Desde o século XIX, o consumo do hambúrguer vem aumentando cada vez mais e isso se dá devido à sua acessibilidade ter se tornado cada vez mais fácil e por ser um alimento prático de consumir, como já foi abordado e aprofundado anteriormente. Todavia, com o tempo, vem crescendo a demanda por alimentos menos industrializados e, com isso, veio o setor de hambúrguer artesanal, feito de forma manual.

A sua produção passou por diversas correções e cada restaurante possui suas próprias receitas, técnicas e truques para transformar o hambúrguer em algo ainda mais especial. Passando por etapas como: Matéria Prima, Moagem, Controle de Qualidade, Congelamento e Entrega.

“A primeira etapa é a seleção das matérias-primas, provenientes de estabelecimentos devidamente registrados nos órgãos fiscalizadores, e de fornecedores que garantem a qualidade dos ingredientes utilizados” (Alimenta, 2022)

Essa é uma etapa com uma grande responsabilidade, pois é o momento de escolher as melhores carnes para servir aos clientes, tendo um procedimento de avaliação que abrange desde a capacidade de atendimento às especificações técnicas.

O procedimento de moer a carne necessita de uma atenção maior por influenciar no sabor da carne, porque, quando a proteína é moída, a parte externa da peça é levada para o interior. Logo depois, é realizada a mistura dos temperos na carne e só então o produto segue para o controle de qualidade.

O controle de qualidade tem o intuito de manter a segurança e a qualidade do hambúrguer, garantindo que esteja de acordo com as normas da Anvisa (Agência Nacional de Vigilância Sanitária).

A Anvisa é o órgão que estabelece os critérios que determina os processos indispensáveis para que o produto seja manipulado, preparado e armazenado de forma segura até chegar ao consumidor final, sendo importante seguir os padrões estabelecidos pela agência.

O armazenamento do hambúrguer deve ser feito em uma temperatura de -25 C até a expedição.

Com isso, é possível observar que a produção de um hambúrguer não é nada simples e possui diversas etapas, uma dependendo da outra para conseguir chegar até ao consumidor final.



### 7.3.1 BPF e POP

Todas as empresas do ramo alimentício devem assegurar a segurança e qualidade dos seus produtos comercializados, principalmente quando se trata de redes de hamburguerias artesanais por serem lugares que trabalham com alimentos que necessitam de um armazenamento correto, com o BPF (Boas Práticas de Fabricação); implantadas nas empresas, elas conseguem garantir qualidade aos seus consumidores.

Boas práticas de fabricação são um conjunto de práticas obrigatórias que têm como objetivo garantir um padrão de qualidade. De acordo com a ISO 22000, a BPF tem um papel importante em questões como higiene do ambiente e dos colaboradores, assim como a saúde e segurança deles. No geral, esse sistema aplica procedimentos obrigatórios ao processo de produção, armazenagem, transportes dos alimentos até a chegada ao cliente final.

Essas práticas trazem à tona diversos aspectos, como treinamento e higiene dos colaboradores, e equipamentos qualificados para a atividade. Elas precisam ser documentadas em um Procedimento Operacional Padrão (POP) para inserir todas as pessoas envolvidas. Algumas das normas higiênico-sanitárias possuem vigência internacional; entretanto, algumas têm somente vigência local impostas pela ANVISA (Agência brasileira de vigilância sanitária). Toda e qualquer empresa do ramo alimentício deve aplicar esse sistema obrigatório, independente da regra, que deve ser fiscalizado pelo órgão responsável local.

A ANVISA, por meio da Resolução de Diretoria Colegiada nº275, de 2002, instituiu a aplicabilidade do regulamento técnico de Procedimentos Operacionais Padronizados (POPs) aos estabelecimentos de produção, industrialização, fracionamento, armazenamento e transporte de alimentos e a checklist ou lista de verificação das BPF.

As práticas dessas normas são indispensáveis na questão legislação e normas da ANVISA. Porém, existem benefícios para a organização que implanta essas práticas. Além de ser a base da base do planejamento de planos APPCC<sup>1</sup>, a BPF pode produzir melhorias como:

- Padronização dos processos de fabricação;

---

<sup>1</sup> APPCC: O sistema APPCC (Sistema de Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle), visa no controle perante a segurança do alimento mediante a análise e controle dos riscos químicos, biológicos e físicos desde sua produção até a sua fabricação, distribuição e o seu consumo.

- Redução de desperdícios;
- Regulamento da higiene-sanitária no estabelecimento;
- Segurança e qualidade dos alimentos;
- Relação de confiabilidade perante os fornecedores e consumidores.

Os POPs (Procedimento Operacionais Padronizados) são documentos importantes que devem ser escritos de forma clara e com instruções passo a passo para a efetuação das atividades de operações específicas na produção, armazenamento e transporte de alimentos. O Manual BPF deve conter os seguintes procedimentos, de acordo com a RDC (Resolução da Diretoria Colegiada) 275 da ANVISA:

- Higienização dos ambientes, utensílios e equipamentos;
- Higiene e saúde dos colaboradores;
- Manutenção preventiva dos equipamentos;
- Seleção das matérias-primas, ingredientes e embalagens.

Esses processos são de suma importância para as hamburguerias artesanais para garantir a eficiência desse sistema. Importante investir na capacitação dos colaboradores, na constante higienização deles e no ambiente em si.

A eficiência dos processos será sentida tanto interna quanto externamente, a empresa precisa garantir que seus produtos cheguem devidamente armazenados e em segurança ao cliente final. Com isso, é possível ter uma boa relação com o mercado, clientes e fornecedores.

#### 7.4. CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

Processo de distribuição é o nome dado às atividades destinadas à gestão de mercadoria, desde sua fabricação até o cliente final. Todo esse processo requer um bom planejamento e essas ações envolvem o transporte de mercadorias, vendas e prestação de contas. Esses processos garantem também que a mercadoria chegue ao seu destino correto, com a qualidade e a quantidade que foram prometidas.

O processo de distribuição é o fluxo seguido de um produto desde o produto pronto em estoque até o consumidor, ou seja, empresas responsáveis em disponibilizar o produto até seu consumidor final (LOUREZAN & SILVA, 2004; TEIXEIRA et. al, 2004).

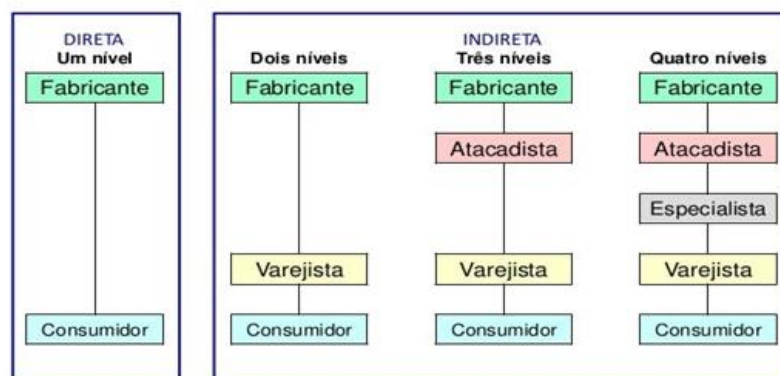
Segundo Novaes (2007, p.36), "O fabricante produz o produto e pode entregar o mesmo para o cliente final através do atacadista, distribuidor, varejista e eventualmente outros intermediários". Diante deste conceito, é possível afirmar que

os processos de distribuição são uma extensão do processo de venda, por ser a fase que a mercadoria chega ao cliente. Muitas vezes a empresa não exerce esse tipo de atividade, dependendo de um serviço terceirizado.

Segundo Consoli (2005), há diversos tipos de canais de distribuição, no entanto eles se encaixam em somente três categorias:

- Canal direto;
- Canal indireto:
- Canal híbrido.

Figura 16 - Canais de Distribuição



Fonte: Proflogística

No canal direto, a responsabilidade de entrega do produto é feita pela empresa, não sendo necessário o uso de intermediários para a distribuição até o cliente final.

Isso torna a relação empresa/cliente mais próxima, o que, conseqüentemente, possibilita o baixo custo de entrega, pois não serão necessárias taxas de comissões.

Um exemplo dessa modalidade é a hamburgueria artesanal *Gold Burger*, que trabalha com o sistema *dark kitchen*.

*Dark kitchen* são restaurantes virtuais que atendem somente por delivery, ou seja, os restaurantes *dark kitchen* não possuem espaço no estabelecimento para refeições no local, somente para o seu preparo.

Esse sistema fez com que a hamburgueria focasse na eficiência da distribuição de seus produtos, por isso todos os seus *motoboys* são contratados da empresa, nenhum sendo terceirizado.

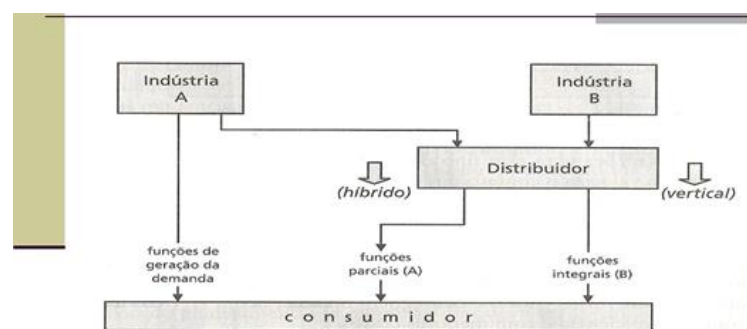
Ao contrário do canal direto, o indireto depende de um intermediário responsável pela distribuição do produto até o cliente final.

O intermediário pode ser um atacadista, um representante comercial ou até mesmo um franqueado. Algumas empresas podem até mesmo utilizar mais de um intermediário, essa estratégia depende da necessidade da empresa e depende da localidade do centro de distribuição com o consumidor, o seu custo-benefício e a sua qualidade logística.

A figura abaixo explica alguns exemplos dos modelos que foram citados, sendo o mais simples o do produtor entregar direto para o consumo; o mais complexo possui vários intermediários.

O canal híbrido é a junção dos dois canais anteriores. Nessa modalidade, ao mesmo tempo que a empresa mantém os intermediários na distribuição de suas mercadorias, a sua gestão mantém contato direto com os clientes.

Figura 17 - Canal de Distribuição Híbrida



Fonte: Proflogística

Um ótimo exemplo desse canal seria uma marca que divulga seus produtos na TV ou nas redes sociais, porém não são eles que disponibilizam seus produtos, mas os distribuidores autorizados.

Com isso, podemos concluir-se que ter conhecimento de qual melhor canal de distribuição se adequa à gestão da empresa é primordial. No caso das hamburguerias artesanais, há dois canais que são uma ótima opção para as empresas, o híbrido e o direto, pelo fato de se adequarem bem a qualquer sistema que for implantado pela empresa.

## 8. PROCESSOS E ETAPAS DA *GOLD BURGER*

Como apresentado no capítulo anterior, uma hamburgueria artesanal possui diversos processos como planejamento, gestão de estoque, produção e distribuição. Tendo em vista esses processos, surgiu a necessidade de vivenciar e buscar mais informações; com isso, foi realizada uma visita técnica na hamburgueria *Gold Burger*, localizada no município de Praia Grande. No dia 22 de setembro de 2022, um dos sócios, Renan Capelleto, explicou como funcionava a empresa e os processos que envolvem diretamente e indiretamente a produção dos lanches.

A *Gold Burger* foi inaugurada no dia 4 de abril de 2020 e funciona como *dark kitchen*<sup>2</sup> desde então, sem a pretensão de abrir uma unidade física para receber os consumidores. Logo, os planejamentos são diferentes de uma hamburgueria que trabalha recebendo os consumidores em seu estabelecimento.

Figura 18 - Logo da *Gold Burger*



Fonte: *Gold Burger*

O planejamento é a primeira etapa a ser realizada. Ao começar o dia, a *Gold Burger* abre o estabelecimento para que os clientes possam começar a fazer os pedidos a partir das 11 horas. Os colaboradores chegam às 10 horas para planejar o que será feito, aferir os principais insumos que serão necessários para pré-produção, definir qual área cada colaborador permanecerá na produção, além de realizar a limpeza. Essas etapas fazem parte do planejamento diário.

Da mesma forma, acontece um planejamento de médio e longo prazo para que a empresa esteja em constante desenvolvimento. São analisados semanalmente alguns indicadores, como faturamento, lucro, custo da mercadoria vendida (CMV),

---

<sup>2</sup> *Dark kitchen* são restaurantes virtuais que atendem somente por delivery.

satisfação dos clientes e tempo de entrega. No final mês, esses dados se transformam em resultados e, conseqüentemente, em planos de melhoria para o mês seguinte.

O planejamento envolve também a gestão de estoque, tendo em vista que é necessário planejar os insumos que necessitam ser adquiridos e a disposição deles no estoque. A gestão do estoque na *Gold Burger* é realizada da seguinte maneira: o inventário é feito uma vez na semana, toda segunda-feira, onde são mensurados os itens que necessitam ser adquiridos.

Porém, os itens são divididos em 4 categorias que são analisadas e contadas individualmente:

1. Insumos de maior rotatividade: proteínas e hortifruti que são contabilizados e solicitados diariamente;
2. Insumos estocáveis: batata frita, anel de cebola e os molhos que são contabilizados e solicitados uma vez por semana;
3. Insumos de uso interno: óleo, descartáveis e materiais de limpeza que também são contabilizados e solicitados uma vez por semana;
4. Embalagens: papel acoplado (embrulha o lanche), embalagem para delivery e para acompanhamentos, que são solicitados mensalmente.

É de extrema importância que a *Gold Burger* faça o inventário dos itens nos dias certos e sejam solicitados corretamente para que não ocorram contratemplos. No entanto, há um grande período de tempo na contagem dos insumos estocáveis e de uso interno, o que ocasiona divergências no estoque, falta de organização e de insumos, que resulta em custos extras, tornando-se um contratempo.

A gestão de estoque envolve também a organização dos insumos no ambiente. Na *Gold Burger* o estoque não tem uma área separada para armazená-los, eles ficam dispostos no decorrer do estabelecimento, havendo uma área separada apenas para os insumos que necessitam de refrigeração.

Figura 19 - Estoque da *Gold Burger*

Fonte: Própria

Diante disso, a forma como os produtos são armazenados ocasionam contratempos provenientes das limitações do espaço, além de causar um risco à integridade dos produtos.

A gestão de estoque está diretamente ligada à área produtiva, tendo em vista que, para realizar a produção dos lanches, acompanhamentos e molhos, é necessário que o estoque esteja em perfeita harmonia para evitar que os contratempos não afetem a produção.

A produção da *Gold Burger* inicia-se após ser feita a contagem diária dos insumos. Os colaboradores iniciam a pré-produção, que é a confecção de alguns ingredientes que servem como matéria-prima para a montagem do lanche, como a modelagem da carne, preparo do frango empanado, confecção da maionese, preparo das hortaliças e o corte do pão, que são essenciais para o funcionamento da produção.

Figura 20 - Pré-produção da *Gold Burger*

Fonte: Própria

Eles são verificados e preparados na parte da manhã, tendo em vista que, durante o período noturno, a demanda aumenta e produzir esses itens essenciais se torna inviável.

Figura 21 – Área de Produção da *Gold*

Fonte: Própria

No decorrer do expediente a produção dos ingredientes que servem como matéria-prima é feita por somente um colaborador, de acordo com a necessidade. A produção da *Gold* é uma produção baseada na demanda, onde os consumidores fazem os pedidos por meio dos canais de venda da *Gold Burger*, *WhatsApp* e *Ifood*.



Após o pedido ser realizado, é computado por meio do sistema ERP *VUCA SOLUTION*, e, depois disso, ele é produzido e enviado para a área de expedição interna para dar início à distribuição.

Figura 22 - Área de Expedição Interna da *Gold*



Fonte: Própria

Após a área de expedição interna receber o lanche finalizado, ele é embalado e fica em uma pista aquecida, enquanto o colaborador separa os molhos que acompanham o lanche, como ketchup e mostarda, além de separar também a bebida. No decorrer desse processo de separação e finalização do pedido, um software faz a roteirização do pedido para que seja entregue com rapidez, tendo em vista que a qualidade e o sabor do lanche estão estritamente ligados à temperatura dele.

Posteriormente ao processo de expedição interna, o motoboy próprio da Gold Burger retira o pedido para fazer a entrega que, ao chegar à casa do cliente, é dada como parcialmente finalizada, pois, logo após o lanche ser consumido, o cliente pode responder a pesquisa de satisfação acerca da qualidade do produto e também da entrega. Aí o pedido é finalizado por completo.

Figura 23 - Bags dos Motoboys da Gold



Fonte: Própria

Diante de todos esses processos apresentados, é possível enxergar como maior dificuldade na produção da Gold Burger o estoque, que compromete diretamente todas as outras etapas para uma boa realização do hambúrguer. Além de tudo, pode-se entender sobre como a cadeia produtiva é complexa e se interliga; se um passo der errado, consequentemente haverá problemas em todos os processos.

## 9. APLICAÇÃO DE FERRAMENTAS LOGÍSTICAS

Todos os processos de recebimento, estoque, compras e entregas dependem totalmente do setor logístico. Diante disso, a aplicação de ferramentas logísticas serve para gerenciar e melhorar os serviços de uma empresa. Além disso, as ferramentas logísticas podem mostrar um diferencial competitivo dentre as demais empresas e, conseqüentemente, agregar valor aos seus produtos e serviços. De acordo com o administrador Leonardo Oliveira:

O primeiro ponto a ser entendido é que o diferencial não está só na criação de uma grande marca e de um produto de qualidade, e sim, da prestação de serviço ser atendida conforme combinada com o consumidor. É nesse momento que a logística entra para se tornar um diferencial competitivo.

Com o auxílio das ferramentas logísticas, mais softwares disponíveis e o avanço da tecnologia, existe uma certa facilidade para otimizar o seu negócio, tornando-o mais integrado e lucrativo. “É premente a necessidade de as empresas investirem fortemente em todo o processo logístico, buscando diferenciação para continuarem competindo no mercado”. (Eng. Leonardo Sanches de Carvalho).

### 9.1. CICLO PDCA (*PLAN, DO, CHECK, ACT*)

A empresa *Gold Burger*, que servirá como base para as pesquisas realizadas durante o projeto, fica localizada na cidade de Praia Grande e é especializada na produção e comercialização de hambúrgueres artesanais. Durante o desenvolvimento do trabalho, a empresa deu livre acesso para que fossem observados seus processos internos e etapas de produção, permitindo analisar de perto todos os procedimentos que envolvem a preparação dos pedidos.

O projeto visa aplicar algumas ferramentas logísticas na *Gold Burger* com a intenção de melhorar e otimizar os processos da empresa. Um deles é o Ciclo PDCA, que é um método de gestão para melhoria contínua de processos.

Figura 24 - Ciclo PDCA



Fonte: *Dox Plan*

Para colocar o ciclo em prática, é preciso seguir quatro passos: *Plan*, *Do*, *Check* e *Act*, que vão ajudar a solucionar problemas que não são percebidos facilmente.

Figura 25 - Aplicação do Ciclo PDCA



Fonte: Autoria Própria

### Planejar (*Plan*)

O primeiro passo do ciclo consiste na identificação do problema e análise das causas dos problemas. Alguns contratempos encontrados na *Gold Burger* foram:

- Planejamento do Recebimento dos Insumos: a falta de um planejamento adequado para o recebimento de insumos pode vir a causar contratempos,

como a má administração do estoque, e erros durante o processo de compra de novos produtos, podendo atrasar a preparação dos pedidos;

- *Layout* do Estoque: a forma com que os insumos são armazenados no estabelecimento podem prejudicar o espaço disponível, devido ao fato de que o local não conta com um estoque adequado para a preservação das matérias-primas recebidas. Esse fato pode vir a ocasionar contratempos provenientes das limitações do espaço, além de ser um risco para a integridade dos produtos;
- Organização e contagem dos insumos: existe um grande período de tempo entre as contagens dos insumos, que são feitas apenas uma vez na semana, o que pode ocasionar divergências no estoque, falta de organização e custos extras.

#### Realizar (*Do*)

Nessa fase é colocado em prática tudo o que foi planejado. Essa etapa é de suma importância e deve ser observada de perto para que tudo saia de acordo com o planejamento.

- Redefinir, juntamente com os fornecedores, a rotina do recebimento: no replanejamento das entregas dos insumos deverá ser analisada a possibilidade de aumentar a quantidade de entregas por semana, diminuindo a quantidade de produtos no estoque, de forma que não afete a produtividade, nem o financeiro da empresa;
- Utilizar o 5S para reorganizar o *layout* do estoque e cozinha: aplicar o inventário rotativo para reverter a situação atual da escassez de espaço e para garantir uma situação melhor durante a armazenagem dos insumos disponíveis, com a ajuda da metodologia do 5s, que visa implantar a qualidade total do ambiente de trabalho;
- Aumentar o número de contagens semanais a quantidade de insumos disponíveis no estoque: para reduzir os gargalos provenientes da falta de checagens regulares ao estoque, deve-se analisar a possibilidade de aumentar o número de visitas que ocorrem semanalmente ao mesmo, visando ter um melhor controle da quantidade de insumos disponíveis.

### Verificar (*Check*)

Após colocar em prática o que foi planejado, devem-se verificar os resultados obtidos. Isso pode ser feito logo depois do Plano de Ação ou até mesmo no término do Ciclo. Observar se o que foi planejado está implantado de forma correta é a melhor maneira de conseguir resultados satisfatórios. Caso os resultados não saiam como esperado, é recomendado que volte para a fase de planejar.

- Ao redefinir a rotina de recebimento, a empresa Golden Burger aumentou a quantidade de entregas por semana e, conseqüentemente, diminuiu a quantidade de insumos no estoque. Além de poupar espaço, essa mudança facilita na administração dos insumos adquiridos e garante menos erros no processo de compra.
- Após reorganizar o ambiente de trabalho com a ajuda do 5s e a aplicação do inventário rotativo, é notável a facilidade de entradas e saídas de insumos, melhor desempenho na cozinha e fácil deslocamento entre o ambiente. Com o layout, a supervisão da cozinha se torna menos complicada e administrar visualmente o local se torna mais fácil.
- É notável a importância do controle dos insumos, já que ele melhora o desempenho operacional. Com o aumento das contagens dos insumos, é possível ver a otimização dos mesmos, evitando desperdício. Existe uma maior precisão de estoque ao aumentar as checagens e a capacidade de produção é otimizada.

### Ação (*Act*)

O último passo do ciclo é dividido em duas partes: padronização e conclusão. Os resultados positivos no Plano de Ação deverão ser padronizados, a fim de evitar que futuros problemas reapareçam. São criados ou revisados documentos que relatam os processos padrões. Na conclusão, é necessária uma reunião com toda a equipe para refletirem sobre os resultados. É interessante apresentar gráficos e fotos, dentre outros documentos que mostrem os resultados obtidos. Deve-se observar o que ainda pode ser melhorado e documentar todos os erros e acertos durante o ciclo.

## 9.2. 5S (SEITON, SEISOU, SEIKETSU, SHITSUKE, SEIRI)

Como citado anteriormente, o 5s é uma metodologia japonesa que visa implantar a qualidade total da gestão empresarial. O 5s proporciona a otimização de atividades, diminui o desperdício e ajuda na organização de tarefas, contribuindo também para o campo pessoal de cada colaborador.

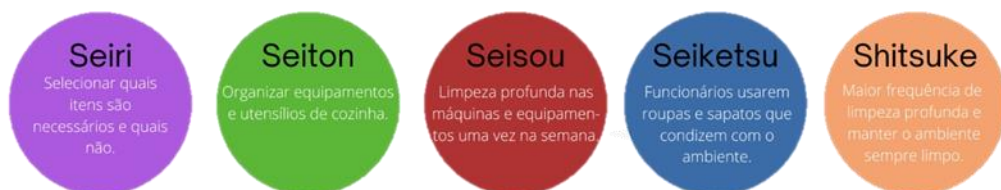
Figura 26 - 5S (Seiton, Seisou, Seiketsu, Shitsuke, Seiri)



Fonte: ISOTEC

Por esse motivo o 5s foi utilizado e aplicado na empresa *Gold Burger* com a intenção de melhorar o processo produtivo.

Figura 27 – Aplicação do 5s



Fonte: Autoria Própria

*Seiri*, senso de utilização - Por se tratar de uma empresa do ramo alimentício, o senso de utilização já é utilizado regularmente na hamburgueria, por meio do descarte de insumos que já ultrapassaram a data de validade. O *Seiri* poderia ser utilizado também para que houvesse um melhor aproveitamento do espaço pela seleção de itens necessários e não necessários.

*Seiton*, senso de organização - Organizar os equipamentos e utensílios de cozinha para que o espaço de trabalho e de montagem não fiquem ocupados.

*Seisou*, senso de limpeza – Como sugestão de limpeza, é aconselhado que haja uma higienização profunda nas máquinas e equipamentos pelo menos uma vez na semana, assim como no chão, já que podem existir resquícios de óleo e produtos que podem acumular ao longo da semana e, conseqüentemente, ocasionar acidentes no ambiente de trabalho.

*Seiketsu*, senso de padronização – A *Gold Burger* já possui processos padronizados e utiliza grandes empresas como o *MC'Donalds* de inspiração. O processo de padronização acontece desde o atendimento, montagem do pedido e a entrega dos lanches, e todos passam pelo mesmo procedimento. Todos os dias, depois do expediente, é realizada uma limpeza na cozinha e tudo fica organizado para que no próximo dia esteja tudo em ordem para começarem os serviços.

Uma sugestão é que todos os funcionários utilizem roupas e sapatos que condigam com o local, dando também mais credibilidade à empresa

*Shitsuke*, senso de autodisciplina– A autodisciplina depende totalmente da boa comunicação e relação entre os funcionários da empresa. É preciso ter ética e comprometimento dentre as práticas desempenhada por cada colaborador. A sugestão é que exista uma maior frequência de limpeza e que sempre que algo for sujo deva ocorrer uma limpeza imediata para que, no final do expediente, haja menos serviço na parte da limpeza do local. Esse senso beneficia principalmente o trabalho em equipe e a qualidade de vida de todos os envolvidos com a empresa.

### 9.3. ANÁLISE SWOT (*STRENGTHS, WEAKNESSES, OPORTUNITIES, THREATS*)

A análise SWOT (ou análise FOFA, como é conhecida no Brasil) é uma ferramenta que analisa os planejamentos estratégicos por meio de informações sobre as forças, oportunidades, fraquezas e ameaças de uma empresa com o objetivo de auxiliar no processo de tomada de decisões.



Figura 28 - Matriz SWOT



Fonte: Rockcontent

Apesar de ser uma ferramenta simples e de fácil execução, é extremamente eficiente para se analisarem oportunidades e para se estar à frente da concorrência, devido ao alto grau de detalhamento que essa análise pode fornecer sobre possíveis cenários.

Na construção da matriz SWOT, Conforme Oliveira (2007, p. 331) estes princípios são quatro: O princípio da contribuição aos objetivos da empresa, sendo que o planejamento deve sempre buscar alcançar os objetivos principais da empresa. Na sua elaboração se deve hierarquizar estes objetivos e buscar alcançá-los. (apud Arthur oliveira,201?)

Figura 29 – Aplicação da análise SWOT



Fonte: Modificado de Rockcontent

### *Strengths* (Forças)

- A *Gold Burger* por se tratar de uma empresa hamburguer artesanal e não uma grande rede de *fast-food*, possui um atendimento mais individualizado e humanizado.
- Com os tempos modernos vem a necessidade por comidas rápidas e, devido ao layout da cozinha e seus processos padronizados, a *Gold* consegue atender os consumidores com rapidez e sem perder a qualidade de seus produtos.
- O modelo “*Dark Kitchen*”, que é adotado pela *Gold Burger*, permite à empresa reduzir gastos com despesas relacionadas ao atendimento ao cliente, dando um enfoque maior no serviço de *delivery* e na preparação dos pedidos.

### *Weaknesses* (Fraquezas)

- Atualmente, a estrutura da empresa não conta com um estoque adequado para o armazenamento dos insumos, reduzindo assim o espaço disponível;
- Devido ao espaço limitado, a empresa conta com um número reduzido de insumos utilizados para a produção dos lanches, diminuindo o número de opções no cardápio;
- A falta de um espaço físico para atender os clientes torna mais difícil a aproximação com os consumidores, facilitando a escolha do cliente por empresas concorrentes.

### *Opportunities* (Oportunidade)

- Os hambúrgueres artesanais produzidos e comercializados pela *Gold Burger* são produtos que fazem parte de um mercado que teve grande crescimento nos últimos anos e que cresce cada vez mais no município de Praia Grande;
- O aumento na procura do público por opções de lanches mais saudáveis propicia um crescimento na busca dos clientes por empresas como a *Gold Burger*, que trabalham com a venda de pratos com ingredientes mais naturais e menos industrializados;

### *Threats (Ameaças)*

- Devido a crises econômicas no país, houve um aumento no preço dos insumos, o que fez com que o preço final do produto aumentasse e, conseqüentemente, o consumo diminuísse.
- Por se tratar de uma empresa que atende unicamente em delivery, as intempéries climáticas (vento forte, chuva torrencial, tempestade, furacão, seca, vendaval) afetam a qualidade do produto, devido à demora da entrega, que muda a temperatura do pedido e influencia diretamente na qualidade do lanche.
- A crescente alta no preço da gasolina influencia diretamente no preço do frete, tendo em vista que a única forma de entrega é o delivery. O frete afeta o preço final, o que desestimula a compra do produto.

Com base na análise SWOT, é necessário fazer um planejamento em que as forças sejam potencializadas, as fraquezas diminuídas, as oportunidades aproveitadas e as ameaças monitoradas. No caso da Gold Burger, as forças estão relacionadas ao atendimento e à qualidade, que devem ser potencializadas cada vez mais por meio de análise de informações e feedbacks e também maior divulgação para explanar a qualidade dos hambúrgueres aos consumidores.

As fraquezas que giram em torno da gestão de estoque e organização devem ser minimizadas por meio da aplicação de ferramentas que auxiliem na organização, como o sugerido anteriormente 5s. O cenário de oportunidades para a Gold Burger encontra-se favorável, tendo em vista que o mercado de hambúrguer artesanal está em constante desenvolvimento e a que procura por pratos com ingredientes mais naturais e menos industrializados aumentou muito nos últimos anos, o que torna o tempo perfeito para a fidelização de novos consumidores.

Em relação às ameaças, elas não se encontram no controle da empresa para serem controladas ao máximo, porém a Gold pode colocar em prática meios de minimizá-las. No caso de o preço final do produto ser inflacionado devido ao aumento dos insumos e do combustível, podem ser feitas promoções que sejam viáveis para a *Gold* economicamente e que atraia os consumidores.

Dessa maneira, após realizado o planejamento de metas e soluções, para melhorar e controlar os pontos explicitados a partir da análise SWOT, é de extrema importância programar a aplicação dessas metas e soluções, observando o que pode

ser benéfico para a empresa e que também pode se tornar um diferencial competitivo, ocorrendo um aumento dos lucros e minimização dos contratemplos.

#### 9.4. INVENTÁRIO ROTATIVO

Conforme Fábio Morais, Gerente Industrial (2021) “[...] um bom planejamento de nossos estoques e armazéns é fundamental para a qualidade percebida em nossos produtos [...]”. Diante disso, é notável a importância dos estoques e armazéns para uma empresa. Para conseguir administrar os produtos presentes no estoque, é necessário que haja um inventário e um dos mais eficientes é o inventário rotativo.

O inventário rotativo consiste no processo de verificação periódica do estoque, sendo assim, deve haver uma frequência para efetuar o inventário, que pode acontecer diariamente, semanalmente ou mensalmente. A frequência da qual se deve realizar o inventário depende totalmente do fluxo no setor e com a demanda da empresa.

Esse tipo de inventário é ideal para quem procura saber com exatidão a quantidade de produtos que estão armazenado na empresa, de forma detalhada. Existe uma maior precisão do estoque com esse processo de verificação, já que é possível observar a rotatividade de todos os produtos presentes no estoque, sendo possível especificar a quantidade de cada um deles.

Algumas outras vantagens é a identificação de falhas no estoque, pois se existe uma avaliação periódica é mais fácil encontrar erros e falhas, sendo possível corrigi-las. Geralmente os prazos de validade costumam ser um problema para muitas empresas, mas com o inventário rotativo é possível controlar melhor os prazos e reduzir perdas.

Apesar de ser muito eficiente, o inventário rotativo necessita de planejamento, ou seja, os responsáveis por executar os procedimentos do inventário devem ser muito bem treinados para que não ocorra falhas. Também é interessante utilizar tecnologias para auxiliar no processo, que otimiza o tempo e ajuda com mais precisão na coleta de informações.

Uma boa gestão de estoque pode impactar diretamente nas finanças da empresa, garantir que haja um bom planejamento e controle do armazenamento assegura um diferencial competitivo e gera satisfação com os consumidores.

### Aplicação do inventário rotativo na Gold Burger

Após uma análise feita na hamburgueria artesanal Gold Burger, nota-se uma necessidade de aplicar um inventário rotativo. Sendo assim, o primeiro passo é decidir a periodicidade das contagens, que varia de acordo com cada item. Foi aconselhado ao dono da Gold Burger que a contagem de alimentos perecíveis aconteça todos os dias da semana, já que produtos perecíveis podem acabar sendo desperdiçados. Bebidas devem ter a contagem por pelo menos duas vezes na semana e produtos de limpeza apenas uma.

Tabela 1 – Tabela demonstrativa com outros produtos

| PRODUTOS                | CONTAGEM POR SEMANA |
|-------------------------|---------------------|
| Produtos perecíveis     | Todos os dias       |
| Produtos não perecíveis | Duas vezes          |
| Bebidas                 | Duas vezes          |
| Doces                   | Todos os dias       |
| Produtos de limpeza     | Uma vez na semana   |

Fonte: Autoria Própria

A Gold Burger apesar de ser especializada em hambúrgueres artesanais, também vendem brownie caseiro, por se tratar de um doce que deve ser consumido rapidamente é aconselhável a contagem todos os dias da semana. Alimentos não perecíveis como o óleo, sal e milho podem ser contados de uma a duas vezes na semana, já que podem ser armazenados por longos períodos.

O segundo passo da aplicação do inventário rotativo é escolher o responsável pela gestão do estoque, é recomendado que exista um funcionário para executar somente essa função, para não atrair o funcionamento da empresa.

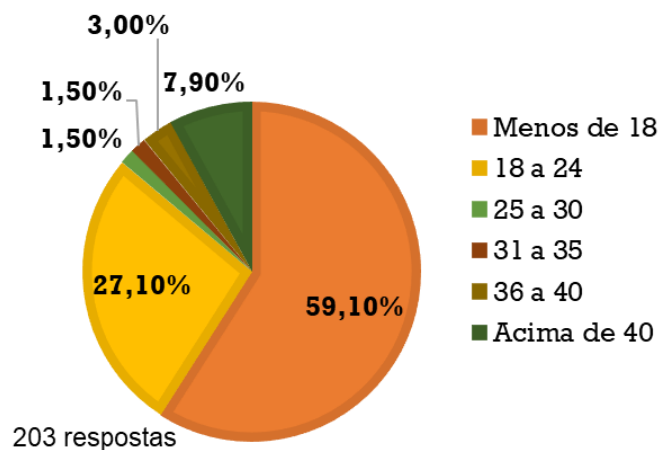
Para finalizar, deve-se analisar os números registrados, como a entrada, saída e reposição de produtos. Com essa análise é possível observar se o estoque necessita de ajustes, se será necessário um ajuste ou reajuste nos pedidos de compras e evitar as possíveis faltas no estoque.

Uma boa administração mostra resultados mais precisos sobre tudo o que entra e sai no estoque. A contagem constante permite que tudo seja registrado e qualquer imprevisto é resolvido rapidamente. Ter total domínio sobre os produtos se torna um diferencial e ainda ajuda nas decisões estratégicas da empresa. Com isso, a empresa Gold Burger terá maior confiabilidade no inventário, reduzir seus custos e maior satisfação entre seus clientes.

## 10. PESQUISA DE CAMPO

Foi realizada uma pesquisa de campo em que foi efetuado um questionário com nove perguntas a fim de obter as seguintes respostas relativas ao consumo, opiniões referentes à satisfação do atendimento, estrutura do ambiente, e satisfação com o produto das hamburguerias artesanais.

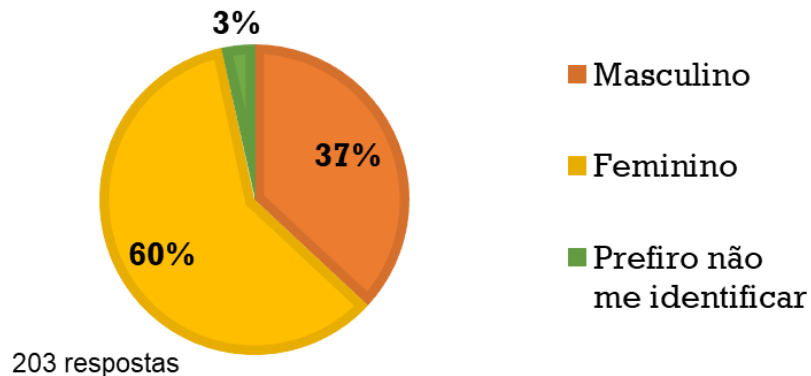
Gráfico 2 – Qual é a sua faixa etária?



Fonte: Autoria Própria

No primeiro gráfico foi perceptivo que a grande massa do público que foi entrevistada possui menos de dezoito anos, o que representa 59,1%, 118 pessoas no total. O segundo maior público está na faixa entre dezoito e vinte e quatro anos, que representa 27,1%, 54 pessoas no total. Em seguida, o público acima de quarenta anos que contabiliza 7,9%, 15 pessoas no total. Em menores porcentagens estão as faixas etárias vinte e cinco a trinta anos, trinta e um a trinta e cinco anos e trinta e seis a quarenta anos, que representam 5,9%, 13 pessoas. Diante dos resultados da pesquisa, conclui-se que os adolescentes menores de dezoito anos são o público que mais consome hambúrguer artesanal e isso é devido ao fato de ser uma refeição mais prática e rápida.

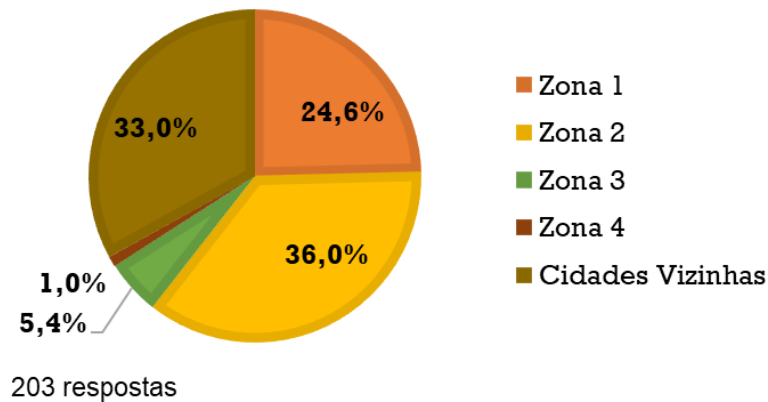
Gráfico 3 – Com qual gênero você se identifica?



Fonte: Autoria Própria

Segundo os dados do gráfico, o maior percentual do público é feminino, que contabiliza 59,6%, 119 mulheres. O público masculino apontou 36,9%, 73 homens. Já as pessoas que preferiram não se identificarem foram 3,5%, 7 pessoas.

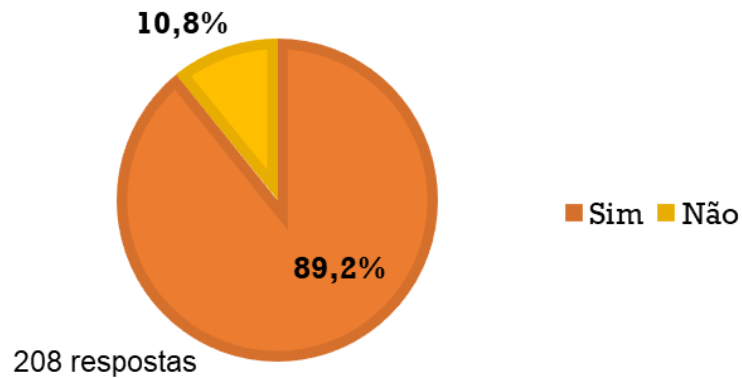
Gráfico 4 – Você mora em qual Zona da cidade de Praia Grande?



Fonte: Autoria Própria

A grande maioria dos entrevistados reside na zona dois (Tude Bastos, Sítio do Campo, Jardim Glória, Vila Sônia), município de Praia Grande, sendo 36%, 72 pessoas. Já a outra grande massa, 33%, 66 pessoas, localiza-se nas cidades vizinhas (São Vicente, Santos, Cubatão). As pessoas que se encontram na zona um (Forte, Boqueirão, Aviação) estima-se que sejam 24,6%, 49 pessoas. Os outros 6,4% residem nas zonas três (Cidade da criança, Jardim Princesa, Jardim Melvi) e quatro (Andaraguá, Jardim Esmeralda), e contam com somente 12 pessoas.

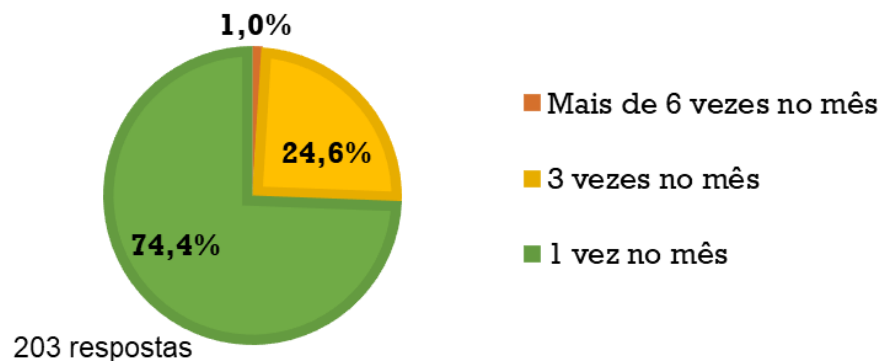
Gráfico 5 – Você já consumiu hambúrguer artesanal?



Fonte: Autoria Própria

Nesse gráfico, mais de metade do público afirma ter consumido hambúrguer artesanal, sendo 89,2%, 178 pessoas, e cerca de 10,8%, 22 pessoas nunca consumiram nenhum tipo de hambúrguer artesanal.

Gráfico 6 – Com que frequência você costuma comer hambúrguer artesanal



Fonte: Autoria Própria

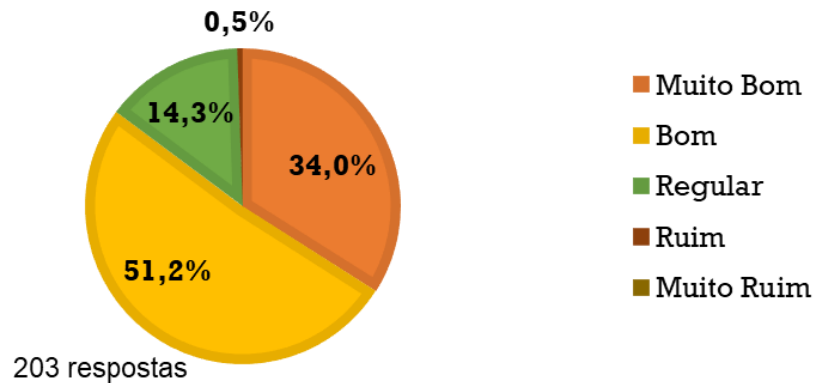
Foi notado que a frequência do público que raramente consome hambúrguer artesanal é bem alta, 74,4%, 148 pessoas no total. Enquanto a porcentagem do público que consome às vezes é de 24,6%, 49 pessoas. Aponta-se que 1% dos entrevistados, somente 3 deles, consomem hambúrguer artesanal com uma grande frequência.

Um dos motivos pelo qual a porcentagem de pessoas que raramente consomem no decorrer do mês e dos 10% dos entrevistados que aponta no gráfico anterior nunca terem consumido hambúrguer artesanal, é amplamente devido ao seu



preço ser superior ao do hambúrguer convencional ou até mesmo de um hambúrguer de uma rede de fast-food.

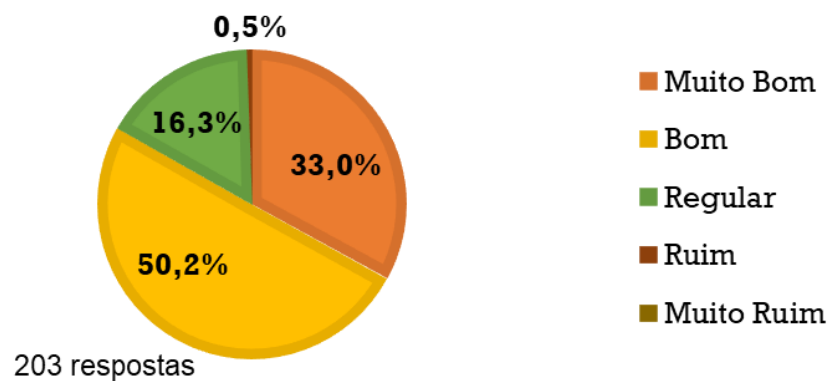
Gráfico 7 – Qual seu nível de satisfação com a qualidade do lanche?



Fonte: Autoria Própria

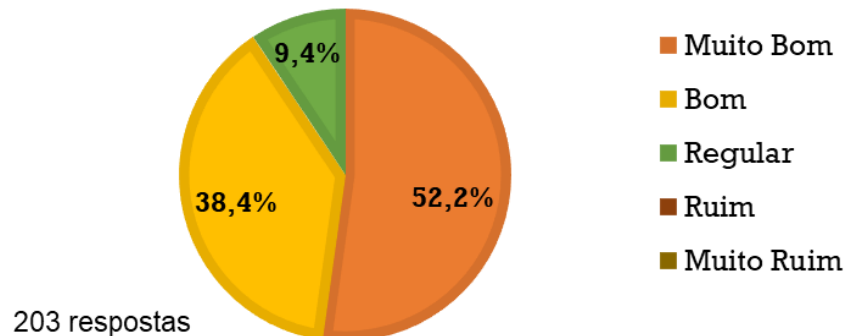
Segundo as informações coletadas durante o último levantamento de dados realizado pela equipe, cerca de 52,2% dos clientes qualificam o nível de satisfação com a qualidade dos lanches como “muito boa”, 38,4% classificam como “boa” e apenas 9,4% como “regular”.

Gráfico 8 – Qual seu nível de satisfação com o espaço/layout do estabelecimento?



Fonte: Autoria Própria

A pesquisa também apontou que 50% dos consumidores veem o espaço / layout do estabelecimento somente como “bom”, enquanto apenas 33% avaliam como “muito bom” e 16,3% avaliam como “regular”. Isso pode estar atrelado ao fato de que atualmente muitas empresas possuem problemas com a armazenagem dos insumos utilizados para a preparação dos pedidos, limitando o espaço disponível e poluindo visualmente o ambiente.

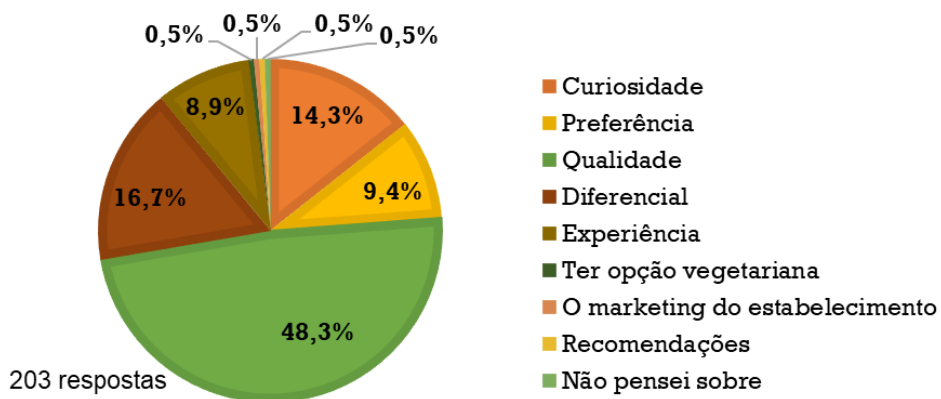
Gráfico 9 – Qual seu nível de satisfação com o serviço prestado? (Atendimento, *delivery* etc.)

Fonte: Autoria Própria

Em relação à satisfação com o serviço prestado (atendimento, *delivery* etc.), podemos avaliar, com base nos dados disponíveis, que mais da metade dos clientes consideram a qualidade destes serviços apenas como “boa”, enquanto 34% avaliam como “muito boa”, 16,3% como “regulares” e somente 0,5% dos consumidores qualificaram como “ruim”.

Esses números podem ter origem nos diversos contratemplos que podem surgir enquanto os serviços são prestados. Como exemplo disso, temos atrasos durante os processos de entrega dos lanches e erros enquanto os pedidos são registrados. Contratemplos como esse podem contribuir amplamente para que haja feedbacks negativos por parte dos clientes; sendo assim, é importante que haja um planejamento adequado de todas as etapas que envolvem o serviço ao cliente.

Gráfico 10 – O que faria você comprar um hambúrguer artesanal?



Fonte: Autoria Própria

A pesquisa feita pela equipe também reuniu informações sobre o que levaria os clientes a consumirem os hambúrgueres artesanais. As respostas

apontaram que 48,3% dos clientes comprariam incentivados pela qualidade do produto, 16,7% comprariam devido ao diferencial dos hambúrgueres, 14,3% apontaram a curiosidade como principalmente motivação, dentre outras respostas.

Para empresas como a Gold Burger, por exemplo, estar por dentro destes dados seria uma forte oportunidade para que houvesse um maior entendimento do que está por trás da necessidade de cada cliente, facilitando a aproximação e fidelização do público.

Após analisar esses dados, podemos concluir que atualmente existe uma grande aprovação por parte do público para com as hamburguerias artesanais. No entanto, definir meios de manter a aprovação do público sempre em alta é indispensável para as empresas desse segmento. Tendo isso em vista, buscar meios de solucionar possíveis gargalos e improdutividades na empresa é fundamental para alcançar esse objetivo.

## 11. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A fim de analisar os resultados provenientes do desenvolvimento do projeto, a análise de resultados será utilizada com propósito de responder as perguntas propostas na problematização.

Diante disso, com o propósito de estudar e conhecer sobre os hamburguers artesanais foi realizado Pesquisa de Campo e Visita Técnicas em restaurantes na cidade de Praia Grande, na Baixada Santista.

A primeira pergunta realizada foi: “Como o conhecimento técnico sobre logística pode influenciar de forma positiva no desempenho interno da hamburgueria?”.

Foi concluído de que possuir um conhecimento técnico logístico influência em todos os setores da hamburgueria, contribuindo positivamente desde a compra dos insumos até nas entregas dos lanches. Entretanto, foi observado que hamburguerias que não possuem esse conhecimento técnico acabam por estudar e conhecer pela internet algumas estratégias logísticas e aplicam nos seus negócios, obtendo também resultados positivos.

Ao analisar a hamburgueria Gold Burger, é notável a presença do conhecimento técnico logístico. O dono da empresa foi questionado sobre sua compreensão no assunto e ele constatou que o seu conhecimento é derivado de suas próprias pesquisas para conseguir gerir a empresa, disse também que a experiência contribuiu no entendimento e aprendizado.

Diante disso, é observado que mesmo sem um prévio curso técnico ou auxiliar de logística é possível planejar, executar e controlar os setores de uma empresa, mesmo com um conhecimento básico das principais ferramentas logísticas.

A segunda pergunta feita foi: “Como a aplicação de ferramentas logísticas pode servir de diferencial competitivo?”

Ao aplicar ferramentas logísticas no seu negócio são aperfeiçoados e otimizados diversos processos da empresa. Cada uma das ferramentas contribuindo de formas variáveis e também aumenta o potencial competitivo.

Houve uma pesquisa a fim de examinar os principais pontos a serem melhorados na empresa Gold Burger e conforme a análise foi averiguado quais seriam as ferramentas ideais de acordo as necessidades da empresa.

As ferramentas logísticas escolhidas foram o PDCA, 5S, análise SWOT e o inventário rotativo no estoque, essas são metodologias e técnicas que contribuem na melhoria da gestão, qualidade total e no planejamento estratégico.

Oferecer tributos que contém qualidade tanto no produto quanto no atendimento diferenciado ajuda no diferencial competitivo. A aplicação de ferramentas logísticas não só ajuda na otimização da gestão, mas também auxilia na relação entre os consumidores, colaboradores da empresa e na produtividade. Com isso, o intuito das ferramentas possui diversas finalidades que aperfeiçoam o progresso do estabelecimento.

Com a aplicação correta das ferramentas, há possibilidade de alcançar uma maior eficiência nos processos. Além disso, ocorre a simplificação dos procedimentos internos que conseqüentemente ajuda no controle da gestão, diminui gastos e aumenta a produtividade da empresa.

Dessa forma, foi possível concluir que a logística e suas ferramentas agregam de maneiras positivas dentro das hamburguerias artesanais, e sem sua aplicação criam-se gargalos em todas as áreas importantes de uma empresa e insatisfação tanto do cliente como do colaborador, afetando setores como o da produção, distribuição, contabilidade e entre outros.

## 12. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A má gestão da logística, muito provavelmente trará problemas ao funcionamento das hamburguerias artesanais. Porém, por conta do modo de produção, que exige agilidade, os processos devem correr de forma uniforme, com o mínimo de embaraços possíveis.

Através do estudo de caso na hamburgueria Gold Burger em Praia Grande, o projeto pôde concluir seus objetivos de estudar, examinar e avaliar os processos logísticos do estabelecimento, bem como as dificuldades no seu decorrer. Também foi possível verificar e confirmar em partes a hipótese levantada pelo projeto inicialmente: as hamburguerias carecem de uma gestão mais otimizada, mas não é certo dizer que haja falta de conhecimento sobre logística.

O colaborador responsável adquiriu conhecimento sobre logística durante a atividade do seu cargo. Ao analisar esse caso e um outro, este sendo de um funcionário do Burger King, surge um novo ponto: o conhecimento técnico não é suficiente se não houver a análise e o controle das etapas logísticas. Então, o projeto também propõe ferramentas que auxiliem os gestores nesse ponto.

A partir da aplicação de ferramentas para otimizar a gestão da logística nos estabelecimentos do ramo alimentício, o resultado é uma melhor utilização dos espaços da hamburgueria, o que leva à melhoria na continuidade dos processos e na movimentação dos colaboradores, dando mais desenvoltura às etapas esses processos.

As ferramentas sugeridas (Ciclo PDCA, 5S e Análise SWOT) podem ser utilizadas em diversas empresas de diversos setores; então, mesmo sendo aplicadas em uma hamburgueria artesanal específica, podem ser aproveitadas em outros projetos.

A proposta do projeto agrega os estudos sobre a relevância da logística em uma empresa, auxilia empreendedores que queiram investir nesse modelo de hamburgueria em crescimento e demonstra os contratempos decorrente da gestão ineficiente da logística.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRASEL. **Saibam quantos tipos de dark kitchen existem e quais são melhores para seus negócios em tempo de quarentena.** Abrasel, 2021. Disponível em: <https://abrase.com.br/revista/mercado-e-tendencias/existem-quantos-tipos-de-dark-kitchens-clique-aqui-e-confira/>. Acessado em: 15 de outubro 2022.

ADDE, Talitha. **O que é e como fazer uma Curva ABC?**. Mandae, 2022. Disponível em: <https://www.mandae.com.br/blog/curva-abc-como-utilizar-na-gestao-de-estoque/>. Acessado em: 06 de outubro de 2022.

ADDE, Talitha. **O que é Ware House e como funciona?** Mandae, 2022. Disponível em: <https://www.mandae.com.br/blog/warehouse-o-que-e-como-funciona-esse-sistema-na-logistica/>. Acessado em: 02 de agosto de 2022.

AFREBAS. **Conheça procedimentos necessários para executar boas práticas de fabricação.** Afrebras, 2020. Disponível em: <https://afrebras.org.br/noticias/conheca-procedimentos-necessarios-para-executar-boas-praticas-de-fabricacao/>. Acessado em: 27 de outubro de 2022.

AGÊNCIA DE NOTÍCIAS. **Nutrição mais tempo em casa pode levar a descontrole alimentar, saiba mais.** Agência de Notícias, 2021. Disponível em: <https://agenciadenoticias.uniceub.br/saude/nutricao-mais-tempo-em-casa-pode-levar-a-descontrole-alimentar-saiba-mais/#:~:text=Al%C3%A9m%20disso%2C%20em%202020%2C%20dados,feij%C3%A3o%20para%2059%2C7%25>. Acessado em: 02 de agosto de 2022.

ALIMENTA. **Você conhece o processo de fabricação do Artesanal Burger?** Alimenta, 2022. Disponível em: <http://alimenta.com.br/voce-conhece-o-processo-de-fabricacao-do-artesanal-burger/>. Acessado em: 06 de outubro de 2022.

ALL ACCOR. **Dark Kitchen; um novo modelo de negócios em tempos de quarentena.** All Accor, 2022. Disponível em: [https://all.accor.com/pt-br/brasil/magazine/one-hour-one-day-one-week/dark-kitchen-um-novo-modelo-de-negocios-em-tempos-de-quarentena-9e30f.shtml?gclid=Cj0KCQjwnbmaBhD-ARIsAGTPcfXt6lQqcWb3GRN3l1mM76TIsXX4l1HXfabHoY2-CEdWB2Jxa-27Gz8aAk-YEALw\\_wcB](https://all.accor.com/pt-br/brasil/magazine/one-hour-one-day-one-week/dark-kitchen-um-novo-modelo-de-negocios-em-tempos-de-quarentena-9e30f.shtml?gclid=Cj0KCQjwnbmaBhD-ARIsAGTPcfXt6lQqcWb3GRN3l1mM76TIsXX4l1HXfabHoY2-CEdWB2Jxa-27Gz8aAk-YEALw_wcB). Acessado em: 15 de outubro de 2022.

ARAÚJO, Geisiane dos S.; Rosa, Paulo R. 2014. **Importância da gestão de estoques nas organizações contemporâneas.** 9 p. Tese (pós-graduação em avaliação do ensino e da aprendizagem, mestrado em meio ambiente e desenvolvimento regional) – Instituto Federal de São Paulo e Universidade do Oeste Paulista, São Paulo, 2014.

ARAÚJO, Maiza. **Saiba como evitar o descontrole alimentar.** Agência de Notícias, 2021. Disponível em: <https://agenciadenoticias.uniceub.br/saude/nutricao-mais-tempo-em-casa-pode-levar-a-descontrole-alimentar-saiba-mais/>. Acessado em: 15 de setembro de 2022.

ARMAZEN PIRATA. **Porque a gastronomia artesanal é mais saudável.** Armazen Pirata, 2021. Disponível em: <https://armazenpirata.com.br/2021/08/04/entenda-porque-a-gastronomia-artesanal-e-mais->

saudavel/#:~:text=Fast%20food%20artesanal%20e%20saud%C3%A1vel&text=Se%20os%20ingredientes%20dos%20lanches,rede%20tradicional%20de%20fast%20food. Acessado em: 22 de setembro de 2022.

ARNDT, Andrei. **O que são e para que servem as Boas Práticas de Fabricação (BPF)?**. Central do franqueado, 2022. Disponível em: <https://centraldofranqueado.com.br/padronizacao/bpf-franquias/>. Acessado em: 27 de outubro de 2022.

AYRES, Antônio de P. S.; SUCUPIRA, Cezar.; ACCIOLY, Felipe. **Gestão de Estoque**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 24 de setembro de 2014.  
BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001-2004.

BALLOU, Ronald H. **Logística Empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física**. São Paulo: Atlas, 1993.

BARBOSA, Alex. **7 melhores ferramentas de logística e transporte que você precisa conhecer**. Guep, 2022. Disponível em: <https://www.guep.com.br/melhores-ferramentas-de-logistica-e-transporte/>. Acessado em: 01 de agosto de 2022.

BARCELOS, Mariana. **O que é sistema ERP para logística e transporte**. Sipro, 2022. Disponível em: <https://www.sipro.com.br/o-que-e-sistema-erp-para-logistica/> acessado em: 01 de agosto de 2022.

BOWERSOX, Donald. J. **Gestão logística da cadeia de suprimentos**. 4. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

BLOG CONSISTEM. **Entenda o controle de qualidade na indústria de alimentos**. Blog Consistem, 2021. Disponível em: <https://blog.consistem.com.br/controle-de-qualidade-na-industria-de-alimentos/>. Acessado em: 06 de outubro de 2022.

BLOG LOGÍSTICA. **Produto Artesanal, Caseiro ou Industrial? Entenda a classificação**. Blog Logística, 2020. Disponível em: <https://bloglogistica.com.br/gestao/logistica-de-alimentos/>. Acessado em: 12 de setembro de 2022.

BRASIL, Daniel. **Sistema TMS: o que é e como funciona na gestão de transportadora**. Hivecloud, 2022. Disponível em: <https://www.hivecloud.com.br/post/sistema-tms-o-que-e-como-funciona/>. Acessado em: 02 de agosto de 2022.

CAPPELLA, Matheus. **Transporte e a logística no Brasil: o quanto evoluíram nos últimos anos?**. Café com Empreendedor, 2022. Disponível em: <http://www.cafecomempreendedor.com.br/2012/11/o-que-e-responsividade-para-logistica.html>. Acessado em: 01 de agosto de 2022.

CARGOX. **7 ferramentas de logística para ajudar a otimizar processos**. Cargox, 2020. Disponível em: <https://cargox.com.br/blog/4-ferramentas-de-logistica-para-ajudar-a-otimizar-processos/>. Acessado em: 05 de setembro de 2022.

CASA MAGALHÃES. **GESTÃO DE ESTOQUE: O QUE É, COMO FAZER E PRINCIPAIS MÉTODOS**. Casa Magalhães, 2021. Disponível em:



[https://www.casamagalhaes.com.br/blog/gestao-de-estoque/gestao-de-estoque/#O\\_que\\_e\\_Gestao\\_de\\_Estoque](https://www.casamagalhaes.com.br/blog/gestao-de-estoque/gestao-de-estoque/#O_que_e_Gestao_de_Estoque). Acessado em: 05 de outubro de 2022.

CASAROTTO, Camila. **Aprenda o que é análise SWOT, ou análise FOFA, e saiba como fazer uma análise estratégica do seu negócio**. Rock Content, 2019. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/como-fazer-uma-analise-swot/>. Acessado em: 05 de setembro de 2022.

Central do franqueado. **Quais são as principais tendências para o mercado de Food Service em 2022 e como se preparar**. Disponível em: <https://centraldofranqueado.com.br/franchising/food-service-2022/>. Acessado em: 04 de setembro de 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento estratégico Fundamentos e aplicações**. 13 ed. São Paulo: Editora Campus.

COBLI. **Guia completo sobre gestão de frotas**. Cobli, 2021. Disponível em: <https://www.cobli.co/blog/gestao-de-frotas-guia-completo/>. Acessado em: 01 de agosto de 2022.

COBLI. **Movimentação de materiais: otimizar processos logísticos**. Cobli, 2021. Disponível em: <https://www.cobli.co/blog/movimentacao-de-materiais/#:~:text=A%20movimenta%C3%A7%C3%A3o%20de%20materiais%2C%20tamb%C3%A9m,se%20manter%20competitiva%20e%20rent%C3%A1vel>

COBLI. **Telemetria veicular: O que é? Entenda os tipos e como funciona**. Cobli, 2019. Disponível em: <https://www.cobli.co/blog/telemetria-veicular/>. Acessado em: 02 de agosto de 2022.

CONSTANTINI, Ulisses. **Administrar um hamburgueria: saiba como ter sucesso**. Sischef, 2019. Disponível em: <https://sischef.com/blog/administrar-hamburgueria>. Acessado em: 05 de setembro de 2022.

CUNHA, Fábio. **O que é averbação de cargas e qual sua importância no transporte?** Datamex. Disponível em: <https://www.datamex.com.br/blog/o-que-e-averbacao-de-cargas-no-transporte/>. Acessado em: 01 de agosto de 2022.

DANIEL. **O que são alimentos artesanais e como tornar esse tipo de produto mais competitivo no mercado**. Ejeq, 2022. Disponível em: <https://www.ejeq.com.br/alimentos-artesanais/>. Acessado em: 12 de setembro de 2022.

DELIVERY MUCH. **Food service: conheça o mercado e as principais tendências**. Delivery Much, 2020. Disponível em: <https://blog.deliverymuch.com.br/food-service/#:~:text=Com%20faturamento%20de%20R%24%20215,em%202019%20R%24%20560%20bilhões>. Acessado em: 04 de setembro de 2022.

DMT. **Desmatamento, fogo e trabalho escravo: a realidade por trás do hambúrguer vendido nas principais redes de fast food**. DMT, 2021. Disponível em: <https://www.dmtdebate.com.br/desmatamento-fogo-e-trabalho-escravo-a-realidade-por-tras-do-hamburguer-vendido-nas-principais-redes-de-fast-food/>. Acessado em: 13 de setembro de 2022.

DOX PLAN. **Ciclo PDCA, uma ferramenta imprescindível ao gerente de projetos.** Dox Plan, 2022. Disponível em: <https://www.doxplan.com/Noticias/Post/Ciclo-PDCA,-uma-ferramenta-imprescindivel-ao-gerente-de-projetos>. Acessado em: 05 de setembro de 2022.

DPVAT DIGITAL. **07 vantagens em adotar um Software de Gestão.** DPVAT, 2022. Disponível em: [https://www.dpvatdigital.com.br/blog/07-vantagens-em-adotar-um-software-de-gestao\\_](https://www.dpvatdigital.com.br/blog/07-vantagens-em-adotar-um-software-de-gestao_). Acessado em: 02 de agosto de 2022.

ESALES. **Por que a comunicação na logística é tão importante?.** Esales, 2019. Disponível em: <https://esales.com.br/blog/comunicacao-na-logistica/>. Acessado em: 02 de agosto de 2022.

ESALES. **Sistema TMS: o que é e qual sua importância para a logística?.** Esales, 2020. Disponível em: <https://esales.com.br/blog/sistema-tms-o-que-e-e-qual-sua-importancia-para-logistica/>. Acessado em: 02 de agosto de 2022.

ESTADÃO. **Múltiplas opções incrementam os gastos com comida rápida.** Estadão, 2019. Disponível em: <https://publicacoes.estadao.com.br/melhores-servicos/2019/categorias/fast-food.php#:~:text=Hoje%2C%20o%20mercado%20de%20fast,%24%20130%2C%20bilh%C3%B5es>. Acessado em: 02 de agosto de 2022.

FAUST, Dianna. **Como Montar uma Hamburgueria de Sucesso?.** Grand chef, 2020. Disponível em: <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://help.grandchef.com.br/como-montar-uma-hamburgueria-de-sucesso/&ved=2ahUKEwjpuWB3YX7AhWIDrkGHRkaCP8QtwJ6BAgdEAE&usg=AOvVaw1p3R3MFrUij0NCpDzGMJd7>. Acessado em: 10 de outubro de 2022.

FERREIRA, Jônatas. **Destrinchando a produção de um bom hambúrguer artesanal.** Click Guarulhos, 2018. Disponível em: <https://www.clickguarulhos.com.br/2018/05/25/destrinchando-a-producao-de-um-bom-hamburguer-artesanal/>. Acessado em: 12 de setembro de 2022.

FOLHA VITÓRIA. **Gasto com comida fora do lar é de R\$ 164,4 bilhões evento aborda tendências.** Folha Vitoria, 2022. Disponível em: [https://www.folhavitoria.com.br/geral/noticia/06/2022/gasto-com-comida-fora-do-lar-e-de-r-164-4-bilhoes-e-evento-aborda-tendencias\\_](https://www.folhavitoria.com.br/geral/noticia/06/2022/gasto-com-comida-fora-do-lar-e-de-r-164-4-bilhoes-e-evento-aborda-tendencias_). Acessado em: 02 de agosto de 2022.

FOOD CONNECTION. **Hambúrguer: conheça a história do prato que conquistou o mundo.** Food Connection, 2022. Disponível em: <https://www.foodconnection.com.br/food-service/hamburguer-conheca-historia-do-prato-que-conquistou-o-mundo>. Acessado em: 04 de setembro de 2022.

FOODBIZ. **Pesquisa mostra situação das hamburguerias no Brasil.** Foodbiz, 2021. Disponível em: <https://foodbizbrasil.com/negocios/pesquisa-mostra-situacao-das-hamburguerias-no-brasil/>. Acessado em: 04 de setembro de 2022.

FREITAS, Lucia Santana de.; TEÓFILO, Romero Batista. **O uso de tecnologia da informação como ferramenta de gestão.** 12 p. Tese (graduado em Administração) – Centro Universitário Facisa e Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba.



ISOTEC. **Programa 5s: o que é e qual o seu papel na qualidade?** Isotec, 2020. Disponível em: <https://isotecconsultoria.com.br/programa-5s-o-que-e-e-qual-o-seu-papel-na-qualidade-da-empresa/>. Acessado em: 05 de setembro de 2022.

ITRANSPORT. **O que é logística de distribuição.** Itransport, 2020. Disponível: <https://itransport.com.br/o-que-logistica-de-distribuicao/>. Acessado em: 12 de outubro de 2022.

JORNAL DA USP. **Pesquisadores alertam para riscos dos alimentos ultra processados.** Jornal da USP, 2019. Disponível em: <https://jornal.usp.br/atualidades/pesquisadores-alertam-para-riscos-dos-alimentos-ultraprocessados/>. Acessado em: 13 de outubro de 2022

KCMS. **Você sabe como fazer o controle de estoque do seu restaurante em 2022?**. KCMS, 2020. Disponível em: <https://www.kcms.com.br/blog/como-fazer-controle-de-estoque-restaurante/>. Acessado em: 05 de outubro de 2022.

KOTLER, Philip.; KELLER, Kevin L. **Administração de Marketing.** 12 ed. Londres: Editora Pearson Education, 2006.

KRÜGER, Pedro Henrique. **O que é FIFO, FEFO e LIFO?** Ideris, 2020. Disponível em: <https://www.ideris.com.br/blog/o-que-e-fifo-e-fefo/> acessado em: 01 de agosto de 2022.

LA CASA DE HAMBURGUESAS. **Diferença entre Hambúrguer Artesanal e Hambúrguer Gourmet?**. La Casa de Hamburguesas, 2020. Disponível em: <https://www.lacasadehamburguesas.com.br/post/diferenca-entre-hamburguer-artesanal-e-hamburguer-gourmet>. Acessado em: 08 de setembro de 2022.

LA VIOLETERA. **7 dicas para gerenciar o estoque do seu restaurante ou lanchonete.** La Violetera, 2021. Disponível em: <https://www.lavioletera.com.br/blog/dicas-para-gerenciar-o-estoque-do-seu-restaurante-ou-lanchonete-n92>. Acessado em: 26 de setembro de 2022

LEITE, Caio C. L. et al. **A logística e a cadeia de suprimentos: Um estudo de caso de uma empresa da região sul de Minas Gerais.** 12 p. Tese (doutorado em?) - Universidade Federal de Minas Gerais, Minas Gerais.

LIMANA, Stêvão. **5 dicas para fazer plano de negócios para hamburgueria.** Saipos, 2020. Disponível em: <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://saipos.com/hamburgueria/plano-de-negocios-para-hamburgueria&ved=2ahUKEwigrfvk3YX7AhUUA7kGHZb5AJ4QFnoECAoQAQ&usg=AOvVaw2SAbLoJo71oWvBXfBYiNYF>. Acessado em: 10 de outubro de 2022.

MAFRA, Erich. **Hambúrguer: como surgiu e virou paixão no Brasil?**. DCI, 2022. Disponível em: <https://www.dci.com.br/empreendedorismo/hamburguer-como-surgiu-e-virou-paixao-no-brasil/483/>. Acessado em: 08 de setembro de 2022.

MAPLINK. **Tudo sobre Canais de Distribuição: o que são? Como funcionam?**. MapLink, 2019. Disponível em: <https://maplink.global/blog/tipos-canal-distribuicao-logistica/>. Acessado em: 12 de outubro de 2022.

MARQUES, Gustavo Dias. **História do hambúrguer: das primeiras redes de fast food aos dias de hoje**. 2018. 15 p. Tese (graduado em tecnologia da gastronomia) - Centro Ensino Superior de Juiz de fora, Juiz de Fora, 2018.

MARTINS, Estefânia. **Como adotar as boas práticas de fabricação (BPF) na sua empresa?**. Checklistfácil, 2022. Disponível em: [https://blog-pt.checklistfacil.com/boas-praticas-de-fabricacao/amp/#amp\\_tf=De%20%251%24s&aoh=16666428764835&referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com&ampshare=https%3A%2F%2Fblog-pt.checklistfacil.com%2Fboas-praticas-de-fabricacao%2Famp%2F](https://blog-pt.checklistfacil.com/boas-praticas-de-fabricacao/amp/#amp_tf=De%20%251%24s&aoh=16666428764835&referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com&ampshare=https%3A%2F%2Fblog-pt.checklistfacil.com%2Fboas-praticas-de-fabricacao%2Famp%2F). Acessado em: 27 de outubro de 2022.

MECALUX. **Transit point: solução para transportar a mercadoria ainda mais longe**. MECALUX, 2021. Disponível em: <https://www.mecalux.com.br/blog/transit-point>. Acessado em 02 de agosto de 2022.

MILK MELLOW. **História do hambúrguer: das primeiras redes de fast food aos dias de hoje**. Milk Mellow, 2022. Disponível em: <https://milkmellow.com.br/dicas/historia-do-hamburguer-redes-fast-food/>. Acessado em: 04 de setembro de 2022.

MONITOR MERCANTIL. **Ano de 2021 foi positivo para o setor de fastfood**. Monitor Mercantil, 2021. Disponível em: <https://monitormercantil.com.br/ano-de-2021-foi-positivo-para-o-setor-de-fastfood/>. Acessado em: 02 agosto de 2022.

MUNDO LOGÍSTICA. **Logística e transporte**. Mundo Logística, 2020. Disponível em: <https://revistamundologistica.com.br/glossario/transporte-e-logistica>. Acessado em: 01 de agosto de 2022.

MUTUUS. **Transporte rodoviário: quais são as principais vantagens?**. Mutuus, 2019. Disponível em: <https://www.mutuus.net/blog/transporte-rodoviario/>. Acessado em: 01 de agosto de 2022.

NEOPROSPECTA. **BOAS PRÁTICAS DE FABRICAÇÃO (BPF): O QUE VOCÊ AINDA NÃO SABE**. Neopropecta, 2021. Disponível em: <https://blog.neopropecta.com/boas-praticas-de-fabricacao-bpf-o-que-voce-ainda-nao-sabe/>. Acessado em: 27 de outubro de 2022.

NOVAES, Antônio G. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição**. 5° ed. GEN Atlas, 06 de janeiro de 2021

NOVAES, Antônio G. N. **Sistemas logístico: Transporte, armazenagem e distribuição física de produtos**. São Paulo: Edgard Blucher. 1999.

OLIVEIRA, Diogo. **Você sabe o que é PEPS e como aplicar em seu estoque? Descubra agora**. Blog Soften sistema, 2019. Disponível em: <https://blog.softensistemas.com.br/o-que-e-peps/>. Acessado em: 06 de outubro de 2022.



OMIE. **Gestão de estoque: como funciona e quais as vantagens?**. Omie, 2019. Disponível em: <https://blog.omie.com.br/blog/gestao-de-estoque-como-funciona-vantagens>. Acessado em: 05 de outubro de 2022.

PADILLO, Alejandro R.; DA SILVEIRA, Caroline A.; TORRES, Tânia B. **Sistemas de transporte. Introdução, conceitos e panorama: cachoeira do sul, rio grande do sul, brasil**. 160 p. Tese (doutorado em Engenharia) - Universidade Federal de Santa Maria, Cachoeira do Sul, RS, 2020.

PÁGINA PRÓPRIA. **Análise SWOT do Burger King (2022): 21 grandes pontos fortes e fracos**. Página Própria, 2022. Disponível em: <https://paginapropria.com.br/analise-swot-do-burger-king-2022-21-grandes-pontos-fortes-e-fracos/>. Acessado em: 02 de agosto de 2022

PATRUS. **Inventário rotativo: entenda o que é e conheça os benefícios**. Patrus, 2017. Disponível em: <https://patrus.com.br/blog/inventario-rotativo-entenda-o-que-e-e-conheca-os-beneficios/>. Acessado em: 28 de outubro de 2022.

PATRUS. **O guia básico do monitoramento de cargas**. Patrus, 2017. Disponível em: <https://patrus.com.br/blog/o-guia-basico-do-monitoramento-de-cargas/>. Acessado em: 01 de agosto de 2022.

PAULILLO, Júlio. **Por que as pessoas compram? E por que seu cliente compra de você?**. Agendor, 2022. Disponível em: <https://www.agendor.com.br/blog/porque-as-pessoas-compram/>. Acessado em: 02 de agosto de 2022.

PINHO, Flávia G. **Flexitarianos impulsionam crescimento do mercado vegano no país**. Folha Uol, 2022. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mpme/2022/04/flexitarianos-impulsionam-crescimento-do-mercado-vegano-no-pais.shtml>. Acessado em: 20 de setembro de 2022.

PORTAL E-FOOD. **Estudo do Ital derruba mitos sobre hambúrgueres industrializados**. Portal E-food, 2021. Disponível em: <https://portalefood.com.br/noticias/estudo-do-ital-derruba-mitos-sobre-hamburgueres-industrializados/>. Acessado em: 13 de setembro de 2022.

QUESADA, Beatriz. **Marfrig, maior produtora de hambúrguer do mundo, terá 20% da receita em industrializados**. Exame, 2022. Disponível em: <https://exame.com/invest/mercados/marfrig-maior-produtora-de-hamburguer-do-mundo-tera-20-da-receita-em-industrializados/>. Acessado em: 21 de setembro de 2022

RIMAQ. **Por que o hambúrguer é a aposta ideal para empreender em 2022**. Rimaq, 2022. Disponível em: <https://www.rimaq.com.br/blog/hamburguer/por-que-o-hamburguer-e-a-aposta-ideal-para-empreender-em-2022/>. Acessado em: 04 de setembro de 2022.

SABO, Liana. **2021 foi o ano do hambúrguer: Vendas cresceram 140%, assim como hamburguerias**. Correio Braziliense, 2022. Disponível em: <https://www.correiobraziliense.com.br/cidades-df/2022/01/4974780-2021-foi-o-ano->

do-hamburger-vendas-cresceram-140-assim-como-hamburguerias.html. Acessado em: 11 de setembro de 2022.

**SABORES DA CIDADE. 5 diferenciais para ter um Food Truck de Hambúrguer bem lucrativo.** Sabores da Cidade, 2022. Disponível em: <https://saboresdacidade.com/entrevista-a-paixao-por-empreender-de-marcelo-pimentel-socio-da-rede-barneys/>. Acessado em: 13 de setembro de 2022.

**SABORES DA CIDADE. Entrevista: a paixão por empreender de Marcelo Pimentel, sócio da rede Barney's.** Sabores da cidade, 2022. Disponível em: <https://saboresdacidade.com/entrevista-a-paixao-por-empreender-de-marcelo-pimentel-socio-da-rede-barneys/>. Acessado em: 21 de setembro de 2022

**SAIPOS. Controle de Estoque para Restaurante: Como fazer?.** Saipos, 2020. Disponível em: <https://saipos.com/controle-de-estoque/controle-de-estoque-para-restaurante>. Acessado em: 05 de outubro de 2022.

**SEBRAE. Entenda a importância da gestão de estoque.** SEBRAE, 2019. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-melhorar-a-gestao-de-produtos-no-varejo,6ed4524704bdf510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acessado em: 05 de outubro de 2022.

**SEBRAE. O sucesso das hamburguerias no mercado brasileiro.** SEBRAE, 2020. Disponível em: <https://www.sebrae-sc.com.br/observatorio/relatorio-de-inteligencia/o-sucesso-das-hamburguerias-no-mercado-brasileiro>. Acessado em: 09 de setembro 2022

**SILVA, Edvan de Oliveira. PRODUÇÃO EM ESCALA ARTESANAL X INDUSTRIAL.** Verakis, 2021. Disponível em: <https://verakis.com/producao-em-escala-artesanal-x-industrial/>. Acessado em: 12 de setembro de 2022.

**SILVA, Wellington S. Transporte Dutoviário.** Info escola, 2020. Disponível em: <https://www.infoescola.com/geografia/transporte-dutoviario/>. Acessado em: 01 de agosto de 2022.

**SIQUEIRA, Aline A. REDIMENSIONAMENTO DO NÍVEL DE ESTOQUE DE PRODUTOS FARMACÊUTICOS VETERINÁRIOS.** 2018. 21p. (graduada em?) – Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2018.

**SOLAR GROUP. Na Solar Group, armazenamento e estocagem também são sinônimos de qualidade.** Solar Group, 2021. Disponível em: <https://solargroup.com.br/na-solar-group-armazenamento-e-estocagem-tambem-sao-sinonimos-de-qualidade/>. Acessado em: 28 de outubro de 2022.

**STARSOFT. Objetivos do Canal de Distribuição.** StarSoft, 2020. Disponível em: <https://starsoft.com.br/blog/canal-de-distribuicao/>. Acessado em: 13 de outubro de 2022.

**TERRA. Em tempos de pandemia, hamburguerias implantam tecnologia e desenvolvem atuação logística.** Terra, 2020. Disponível em: <https://www.terra.com.br/noticias/dino/em-tempos-de-pandemia-hamburguerias->

implantam-tecnologia-e-desenvolvem-atuacao-logistica,907637c788480c2d6f347a56abc3ce46sqkbgjd.html. Acessado em: 04 de setembro de 2022.

TRUCKPAD. **8 ferramentas de logística e transporte que você precisa conhecer.** Truckpad, 2020. Disponível em: <https://www.truckpad.com.br/blog/ferramentas-de-logistica-e-transporte/> acessado em: 01 de agosto de 2022.

TURCI, Daniel. **Como utilizar a curva ABC para gestão de estoque.** Endeavor, 2019. Disponível em: <https://endeavor.org.br/estrategia-e-gestao/curva-abc-gestao-estoque/>. Acessado em: 07 de outubro de 2022.

ULTRAGAZ. **Tempo e espaço: como otimizar a gestão de hamburguerias?.** Ultragaz, 2018. Disponível em: <https://ultragazempresas.com.br/comercio/hamburguerias/tempo-e-espaco-como-otimizar-a-gestao-de-hamburguerias/>. Acessado em: 05 de setembro de 2022.

UMOV. **8 conceitos da logística que são importantes você entender.** Umox, 2020. Disponível em: <https://www.umov.me/conceitos-da-logistica-importantes-entender/>. Acessado em: 01 de agosto de 2022.

VALEN CONEX. **Padrão em empresas de alimentos, por que é tão importante? Conheça os benefícios.** Valen Conex, 2020. Disponível em: <https://www.valenconex.com/qualidadeeinova%C3%A7%C3%A3o/padr%C3%A3o-em-empresas-de-alimentos-por-que-%C3%A9-t%C3%A3o-importante-conhe%C3%A7a-os-benef%C3%ADcios>. Acessado em: 10 de outubro de 2022.

VARELLA, Claudia. **Hamburgueria fatura R\$ 1,5 mi, mas tem prejuízo de R\$ 300 mil; o que houve?** Uol Economia, 2022. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/empreendedorismo/noticias/redacao/2022/09/19/pegou-emprestimo-com-namorada-e-criou-hamburgueria.htm>. Acessado em: 15 de outubro de 2022

VASCONCELOS, Maria J. C et al. **A gestão da cadeia de suprimentos como ferramenta para melhoria da relação com os fornecedores: Um estudo no Restaurante Opção em Aracaju/SE.** 12 p. Tese (doutorado em Administração, Pós-graduação em Ciência da Propriedade Intelectual e Pós-graduação em Biotecnologia) - Universidade de Sergipe e Universidade de Tiradentes, 2018.

VITORIO, Rafael A. F.; ANTÔNIO, Fabricio D. **Ferramentas da qualidade e suas aplicações na solução de problemas: estudo de caso em uma empresa de ramo automotivo.** 2020. 13p. Tese (graduada em?) – Faculdade de Tecnologia de Taquaritinga (Fatec), São Paulo, 2020.

WILKER, Bráulio. **Gestão de Estoques: Planejamento, Execução e Controle.** Edição 2. Minas Gerais: BWS Consultoria, 08 de dezembro de 2013.



ZANIN, Tatiana. **O que acontece após comer fast food.** Tua saúde, 2021. Disponível em: <https://www.tuasaude.com/fast-food-faz-mal/>. Acessado em: 13 de setembro de 2022.

## ANEXO

## ANEXO A - TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO GERAL DE IMAGEM E NOME



TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO DE IMAGEM, VOZ E RESPECTIVA CESSÃO DE DIREITOS (LEI N. 9.610/98)

Pelo presente instrumento, eu, Renan Copelatto, portador do RG/RNE/Passaporte nº 38709924-4 e do CPF nº 467848098-66, domiciliado na cidade/estado Piracicaba - SP, AUTORIZO, de forma gratuita e sem qualquer ônus, ao grupo de Aline Fernanda, Gustavo Felix, Guilherme Sousa, Mariana Luize, Sarah Pereira e Williany Oliveira a utilização da imagem(ns) e/ou voz e/ou de informações da organização no Trabalho de Conclusão de Curso e em sua divulgação, se houver, em todos os meios de divulgação possíveis, quer sejam na mídia impressa (livros, catálogos, revistas, jornais, entre outros), televisiva (propagandas para televisão aberta e/ou fechada, vídeos, filmes, entre outros), radiofônica (programas de rádio/podcasts), internet, banco de dados informatizados, multimídia, entre outros, e nos meios de comunicação interna, como jornais e periódicos em geral, na forma de impresso, voz e imagem.

A presente autorização e cessão são outorgadas livre e espontaneamente, em caráter gratuito, não incorrendo à autorizada qualquer custo ou ônus, seja a que título for, sendo que estas são firmadas em caráter irrevogável, irretroatável, e por prazo indeterminado, obrigando, inclusive, eventuais herdeiros e sucessores outorgantes.

Piracicaba, 22 de setembro de 2022.

[Assinatura]  
CEDENTE

## **ANEXO B – VÍDEO PITCH**

<https://youtu.be/O3-EDP9ShXM>