

GESTÃO DA PRODUÇÃO E REORGANIZAÇÃO DO LAYOUT INDUSTRIAL: UM ESTUDO DE CASO EM RESTAURANTE DE PEQUENO PORTE NA CIDADE DE ACEGUÁ-RS

PRASS, Júlia de Araújo¹
QUIROGA, Micaela Fernandes¹
SPENST, Simone Wall^{1*}
PRESTES, Caroline Soares²
SOUTO, Mônica da Silva²
CHAGAS, Alisson Teixeira²

RESUMO: Este trabalho teve como objetivo principal a análise da importância do planejamento, do controle e gestão da produção, os custos envolvidos e a logística dentro de uma organização empresarial do setor alimentício de pequeno porte na cidade de Aceguá-RS. O planejamento e controle da produção são essenciais para assegurar que os processos ocorram de forma segura, eficiente e em conformidade com as normas vigentes. A metodologia adotada é o estudo de caso com abordagem qualitativa, utilizando técnicas de observação e entrevistas com os gestores da empresa. Espera-se que os resultados contribuam para o aprimoramento do processo produtivo e para a implantação de um layout industrial mais eficiente, promovendo melhorias na gestão e no desempenho organizacional.

Palavras-chave: planejamento, organização, controle, produção e gestão.

ABSTRACT: This work had as its main objective the analysis of the importance of planning, control and management of production, the costs involved and logistics within a small business organization in the food sector in the city of Aceguá-RS. Production planning and control are essential to ensure that processes occur safely, efficiently and in compliance with current regulations. The methodology adopted is a case study with a qualitative approach, using observation techniques and interviews with company managers. It is expected that the results will contribute to the improvement of the production process and to the implementation of a more efficient industrial layout, promoting improvements in management and organizational performance.

Keywords: planning, organization, control, production and management.

1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O planejamento e controle dentro de uma organização empresarial é de suma importância, para que seja possível definir metas e estratégias empresariais, para um bom desempenho de gestão.

No presente momento, o setor alimentício como restaurante, lancheria e delivery vem ganhando força por fornecer alimentos para um público de uma geração mais nova, que

¹ Discentes do Curso Administração, Nível 5 2025/1- Faculdade IDEAU – Bagé/RS.

² Docentes do Curso Administração, Nível 5 2025/1 - Faculdade IDEAU – Bagé/RS.

*E-mail para contato: simonespenst@hotmail.com

procura alternativas que facilitem no dia a dia. Dessa forma, o planejamento e controle de produção vem desempenhando um papel importante, pois é capaz de garantir que todos os processos ocorram de forma correta, segura e seguindo as normas de regulamentações.

Como objetivo geral pretende-se identificar o processo de planejamento e controle de produção, seus custos e seu processo logístico dentro de uma empresa alimentícia de pequeno porte na cidade de Aceguá/RS. Como objetivos específicos definiu-se mapear o fluxograma de processos de produção do restaurante, propor um layout industrial eficiente.

Para isso, definiu-se como desenho de pesquisa, um método de estudo de caso, utilizando a abordagem qualitativa, técnica de coleta de observação e entrevista com os gestores para criar as ferramentas acima propostas nos objetivos do estudo.

Espera-se que este estudo colabore para um melhor entendimento de todo o processo de produção da empresa em estudo e que o layout industrial seja eficiente para uso diário na organização empresarial.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 Referencial Teórico

Nesta parte do trabalho será detalhado o referencial teórico, no que se baseia o estudo. Para trazer a parte teórica de base para a metodologia e análise dos resultados.

2.1.1 Planejamento e controle da produção

Planejamento e Controle de Produção se resume basicamente nas metodologias para o auxílio à tomada de decisões nos níveis estratégicos, táticos e operacionais, referentes às seguintes questões básicas: O que produzir e comprar; quanto produzir e comprar; quando produzir e comprar; com que recursos produzir. (CORREA, 2001 *apud* ESTENDER, 2016 et al.)

Segundo as ideias de Veggian e Vargas (2011) o planejamento e controle da produção é a função administrativa que tem por objetivo fazer os planos que orientarão a produção e servirão de guia para o seu controle, que é também feito pelo planejamento e controle da

produção. Em termos simples, o planejamento e controle da produção determina o que vai ser produzido, quando vai ser produzido, como vai ser produzido, onde vai ser produzido, quem vai produzir.

2.1.2 Processo de logística

O processo de logística é a realização de um planejamento para o funcionamento do fluxo de materiais da organização, sempre observando a entrega das necessidades no tempo certo, com recursos otimizados e a alta qualidade desses serviços. (BALLOU, 1993). A Associação Brasileira de Logística define a logística como um processo de controlar, planejar, executar um eficiente fluxo com o custo certo, fluxo de armazenagem de estoque correto, matéria prima armazenada adequadamente, desde o momento de sua origem até chegar no consumidor final. No Brasil, iniciou-se esse processo por volta do ano 1980, em seguida a tecnologia começou a crescer significativamente nessa área de atuação, pois nesse período foi necessário se diferenciar nos serviços em relação a concorrência entre as demais empresas com processos que facilitariam a produção. (PAURA, 2016).

O processo de logística é o fluxo de produtos, serviços e informações entre empresas, fornecedores e também clientes. Conduzindo aos clientes de diferentes regiões os produtos e serviços nas melhores condições possíveis. O interesse da logística é a frequente utilização por todos na vida cotidiana para facilitar muitos processos. (MOURA, 2006).

2.2 Layout Industrial

O Planejamento Sistemático de Layout ou SLP (*Systematic Layout Planning*) tem como propósito regulamentar uma série de procedimentos para a escolha do melhor arranjo das instalações de uma fábrica e assistir na consequente tomada de decisão por parte da empresa (SILVA; MOREIRA, 2009). É fundamental, entretanto, uma densa pesquisa inicial a respeito dos fluxos, processos e atividades existentes no local, para melhor identificar as limitações do estudo (TREIN; AMARAL, 2001) apud FLESSAS, Milena et al (2014).

Segundo as ideias de Tortorella e Fogliatto (2008) *apud* FLESSAS, Milena et al (2014) a SLP possui 3 macro fases (i) análise, (ii) pesquisa e (iii) seleção, no qual as três se completam para formarem o layout final.

2.3 Produção puxada e empurrada

A chamada produção puxada é o processo que permite que seja produzido somente o que se é necessário, dessa forma evitando qualquer desperdício e possivelmente uma falta em seu estoque de produtos necessários. Entretanto, a produção empurrada é quando se há um planejamento com as previsões estipuladas pela empresa das demandas e etapas de produção futura, no sistema da produção empurrada o fluxo de matérias está no mesmo sentido que o fluxo das informações. (LIMA, LOPES, CARVALHO, 2020).

O sistema puxado encontra duas possíveis restrições, que a produção de um produto fique com dependência da demanda regular utilizada ou a possível estabilidade do produto evitando o risco de que produtos fiquem estocados por muito tempo antes de serem montados ou até mesmo perder a quantidade de demanda ou uma mudança na produção do projeto. Para empresas que utilizam do método puxado que procuram sempre produzir uma alta variedade de produtos é possível realizar uma adequação do modelo utilizado, o método puxado para utilizar a demanda para produzir, para isso é necessário realizar um estudo e uma curva ABC, dessa maneira, tendo os itens mais produzidos e os que são mais representativos, isso pode influenciar na tomada de decisão entre os dois modelos, puxado ou empurrado. (PEDROSA, 2010).

2.4 Gestão da produção e estoque em restaurantes

A gestão da produção e do estoque em restaurantes é uma área estratégica que influencia diretamente na qualidade dos produtos oferecidos, na satisfação dos clientes e na rentabilidade do negócio (SLACK et al., 2009). Trata-se do conjunto de práticas e processos que visam otimizar o uso dos recursos disponíveis — como alimentos, mão de obra e tempo — para garantir a entrega eficiente e padronizada de refeições.

Segundo Corrêa e Giansesi (2016), a gestão da produção envolve o planejamento, a

organização e o controle dos processos produtivos. Em restaurantes, isso se traduz no gerenciamento do preparo das refeições, da organização da cozinha, da alocação dos funcionários e da garantia da qualidade dos pratos. Uma produção eficiente precisa considerar variáveis como tempo de preparo, sazonalidade dos ingredientes, previsibilidade da demanda e padrões de higiene.

A gestão de estoque em restaurantes está diretamente ligada à manutenção da qualidade dos produtos e à redução de perdas. Conforme Ballou (2006), o controle de estoque envolve atividades como previsão de demanda, compras, armazenamento e controle de validade dos produtos.

2.5 Gestão de Custos em Restaurantes

Segundo Souza et al. (2011), um dos propósitos da gestão de custos é fornecer informações para a tomada de decisões, que são fundamentais para os gestores na seleção da opção mais econômica para a manutenção das atividades, sem, contudo, comprometer a qualidade. A administração de custos auxilia na oferta de serviços públicos de alta qualidade para o maior número de pessoas possível, utilizando o mínimo de recursos possível (ABREU, GUSKE E GARCIA, 2015).

Segundo MARTINS (2000):

“A Contabilidade de Custos está inserida num mundo bem maior do que simplesmente acompanhar os custos de fabricação de cada produto. O Contador de Custos acaba, numa visão estratégica, tendo um papel muito mais amplo e relevante, bem como assumindo responsabilidade bem maior do que a de sua função tradicional”.

Em um restaurante, é necessário que tenha um acompanhamento de todas as despesas da empresa, conhecimento e monitoramento de todas as atividades, avaliando sua utilidade e valor, monitorando as consequências reais dos novos investimentos feitos, além de avaliar o rendimento de novos produtos e outras atividades mais convencionais. É preciso compreender os planos estratégicos da organização para se envolver no processo de monitoramento e verificar se os eventos estão realmente conduzindo a empresa aos objetivos previamente estabelecidos. A Contabilidade de Custos também assume a função de prevenir, evitar,

diminuir, eliminar ou otimizar custos e despesas, proporcionando aos administradores uma atitude muito mais proativa do que reativa. LIPPEL et al. (2002).

2.5.1 Custos logísticos

Segundo De Faria, Robles, Bio (2004), os custos logísticos são os custos que ocorrem no fluxo de matérias, na produção do material até a entrega do produto ao cliente, incluindo a logística reversa que é o serviço pós venda, sempre em busca da otimização dos custos e garantindo a qualidade dos produtos aos clientes.

Os custos podem ser classificados de duas maneiras: estratégico ou operacional. O custo estratégico está diretamente ligado aos investimentos, como equipamentos utilizados e propriedade onde estão localizadas as instalações. O custo operacional está relacionado aos processos de logística como a gestão de estoque e movimentação desses produtos. Os custos logísticos são aqueles que a empresa possui desde a aquisição da matéria prima até a entrega do produto ou até mesmo do seu descarte. (FIALHO et al 2014).

A área de gestão de custos no setor de logística está relacionada à empresa trazendo a possibilidade de melhoria em relação aos métodos de controle de atividade utilizado dentro da organização, com o objetivo de identificar o que compõe o custo total de logística que está presente na empresa. A prática de controle contribui diretamente para o bom desenvolvimento e desempenho dos custos administrativos e os custos internos. (DE VARGAS, COSER, DE SOUZA, 2016).

2.5.2 Custos fixos e Custos variáveis

"Pode-se classificar os custos em fixos e variáveis. Enquanto os custos fixos permanecem inalterados independentemente do volume de produção ou vendas, os custos variáveis aumentam ou diminuem de acordo com a quantidade produzida." (CHIAVENATO, 2000).

Segundo Horngren, Datar e Rajan (2012), "custos fixos são custos que permanecem permanentes ao longo de um período de tempo, sobretudo do nível de produção ou vendas".

Esses custos incluem itens como aluguel, salários administrativos e depreciação de equipamentos.

Gitman e Zutter (2018) enfatizam que “compreender a diferença entre custos fixos e variáveis é fundamental para desenvolver estratégias de preços e analisar pontos de equilíbrio”. Isso ocorre porque a estrutura de custos de uma empresa afeta diretamente suas margens de lucro e sua competitividade no mercado.

Em termos de gestão financeira, Garrison, Noreen e Brewer (2021) enfatizam que “a separação dos custos fixos e variáveis facilita a preparação de orçamentos e previsões financeiras, permitindo um planejamento mais eficaz e otimização dos recursos empresariais”.

2.5.3 Despesas operacionais

De acordo com Sanvincente (1997), as despesas operacionais são a junção de todas as despesas necessárias para a gestão das operações da empresa. Segundo Zdanowicz (1989) “despesas operacionais são todas as despesas necessárias para se vender o produto e administrar a empresa, ou seja todos os itens que não são relativos à produção da empresa mas representam desembolso de caixa” (*apud* ACADROLI, 2000).

As despesas envolvem os gastos imprescindíveis para o funcionamento de uma empresa e independem da produção. Pode-se citar como exemplo de despesas: aluguel, energia, água, telefone, contador, pró-labore dos sócios, publicidade e etc. (LUCEMA, DE LIMA)

Wernke (2004, p. 11-12 *apud* Lucema, de Lima, 2013), conceitua as despesas como sendo:

O valor dos bens ou serviços consumidos direta ou indiretamente para obtenção de receitas, de forma voluntária. Esse conceito é utilizado para identificar os gastos não relacionados com a produção, ou seja, os que se referem às atividades não produtivas da empresa. Logo, as despesas estão relacionadas com todos os gastos a partir da inserção dos produtos e/ou serviços no mercado.

Despesas “expressam o valor dos bens ou serviços consumidos direta ou indiretamente para obtenção de receitas, de forma voluntária”. Tal conceito é utilizado para diferenciar os gastos que não são utilizados na produção, os chamados custos. (CARDOSO,2011).

2.6 Metodologia

O presente artigo foi realizado em uma empresa do ramo alimentício, denominada Galpon de Piedra, na cidade de Aceguá-RS. A pesquisa tem como método um estudo de caso com abordagem qualitativa, para Peres e Santos (2005) *apud* André (2013) destacam três pressupostos básicos que devem ser levados em conta ao se optar pelo uso do estudo de caso qualitativo: 1) o conhecimento está em constante processo de construção; 2) o caso envolve uma multiplicidade de dimensões; e 3) a realidade pode ser compreendida sob diversas óticas.

Iniciou-se o estudo indo até a empresa para coleta de informações através de observação que para Weick (apud Nietzel, Berstein e Milich, 1998; *apud* Ferreira e Mousquer 2004) define o método observacional como um processo de seleção, provocação, registro e codificação de comportamentos. Complementando o estudo com entrevista com os gestores para complemento das informações já obtidas.

O uso das entrevistas se dá nas diferentes técnicas de pesquisas qualitativas: observação participante, estudos etnográficos, trabalhos de campo, histórias de vida, biografias, análise de trajetórias, análise de redes. Galtung (1965) define todo processo de investigação a partir da relação entre estímulos (ambientes propícios para coleta) e respostas. Tais respostas podem ser obtidas em atos não verbais (reações e comportamentos), atos verbais escritos (cartas, documentos, questionários auto administrados) e atos verbais orais (conversas informais, entrevistas estruturadas e semiestruturadas. (Alonso, 2016)

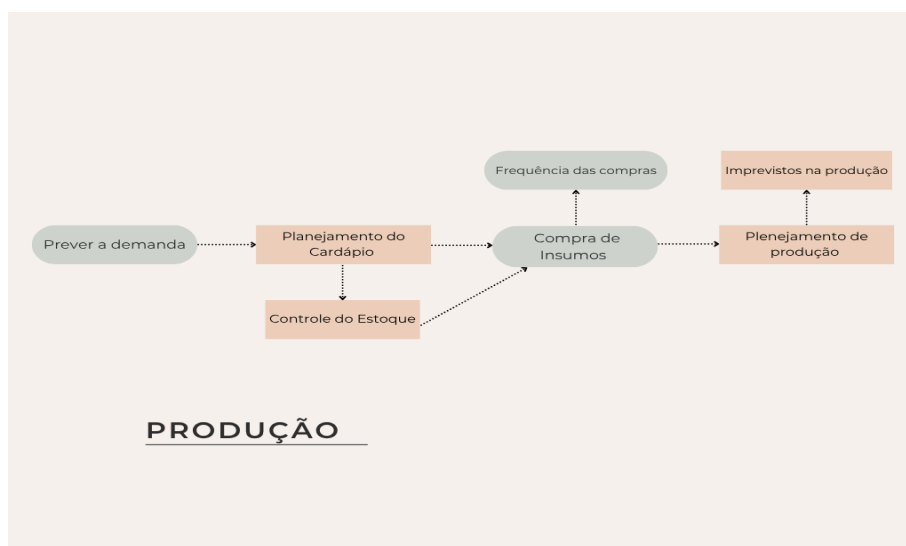
2.7 Resultados e Discussão

A empresa no qual baseou-se a pesquisa é do ramo alimentício, na cidade de Aceguá, um restaurante familiar, onde conta com em torno de 16 funcionários, no qual seu horário de

atendimento é das 11:30 até 14:00 todos os dias da semana , funcionando somente no horário do almoço. A região atrai diversos turistas, assim fomenta o comércio da região.

Foi realizado através de uma entrevista realizada com o dono da empresa, onde foram elaboradas perguntas sobre o processo de logística dentro da empresa, como era feito a compra dos insumos, elaboração dos custos, organização da produção e entre outras perguntas, conforme exemplificado na figura 01.

Figura 01: Produção



(Fonte: Autores, 2025)

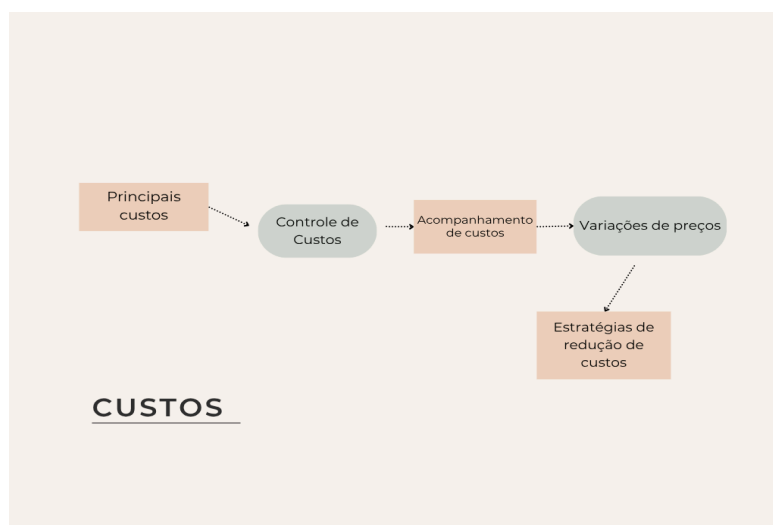
Com as perguntas realizadas para o proprietário foi possível identificar fases do processo e com isso primeiramente iremos exemplificar a produção. O primeiro passo é realizar a previsão da demanda no qual se utiliza o critério de prever com uma semana de antecedência, do dia 01 até dia 15 de cada mês, o proprietário prevê a maior demanda nestes dias e também se programa para previsão de feriados Uruguaios e Brasileiros.

Depois é feito o planejamento do cardápio e com isso o planejamento da compra dos itens, é feito uma gestão no que se tem no estoque, onde é feito visualmente, assim

Identificando o que falta é realizada a compra dos insumos, eles sempre compram com antecedência de uma semana, e preveem o consumo para duas outras próximas, contando que não tenha surpresa de não entrega de fornecedores.

Com isso o planejamento da produção é feito, porém pode ocorrer alguns imprevistos como não entrega de fornecedores e também imprevistos na produção como algum feriado uruguaio, que mesmo fazendo a previsão, geralmente a demanda cresce muito e exige ações mais certeiras e rápidas.

Figura 02: Custos



(Fonte: Autores, 2025)

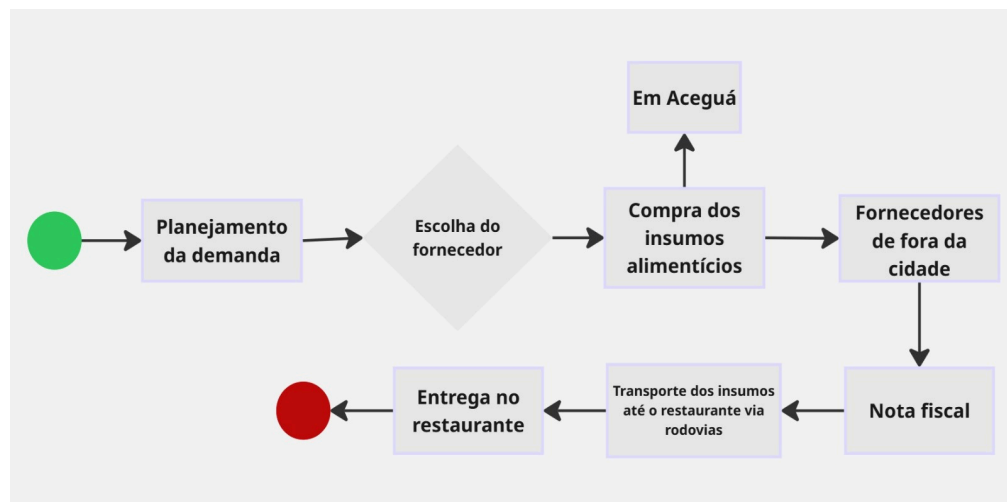
A operação do restaurante analisado apresenta como principais custos a mão de obra e, em segundo lugar, a matéria-prima. Não há controle de custos estruturado por meio de fichas técnicas dos pratos; em vez disso, os reajustes de preço são realizados com base na inflação anual dos insumos.

O acompanhamento dos custos não é feito de forma periódica, e a gestão lida com as variações de preços por meio de pesquisas constantes de mercado, optando sempre por produtos de marcas reconhecidas, mantendo assim a qualidade como prioridade, mesmo em tentativas de redução de custos.

As estratégias de economia são focadas na pesquisa de preços e negociação, sem abrir mão de fornecedores e produtos de confiança. O processo de compras é realizado, em sua maioria, com fornecedores fixos, sendo que os insumos mais específicos são adquiridos diretamente de fabricantes ou atacadistas de fora da cidade. Já os produtos de uso diário são comprados no comércio local.

As compras são feitas quinzenalmente para o abastecimento geral e diariamente para itens de consumo imediato, como pão, leite e frutas.

Figura 03: Fluxo logístico



(Fonte: Autores, 2025)

A logística do restaurante baseia-se em realizar em um primeiro momento o planejamento da demanda, logo realizar a escolha dos fornecedores, que no caso do restaurante Galpón de Piedra são em sua grande maioria fornecedores locais da cidade. Em relação aos insumos adquiridos por fornecedores de outra localidade o transporte é realizado pelas rodovias e em menos de uma semana já são entregues ao proprietário, entretanto em caso de uma possível falta desses insumos o mesmo realiza a compra na cidade para suprir as faltas.

2.7.1 Layout Industrial

O layout industrial da empresa é organizado de acordo com o planejamento do fluxo da cozinha com definições de zonas de trabalho, são elas: zona somente de lavagem de louças, zona de saladas, zona de comidas quentes e zona das sobremesas. A otimização do armazenamento é realizada de duas maneiras, os produtos congelados como carnes, ficam em vários freezers, com temperatura adequada. Os produtos secos como arroz, feijão e enlatados ficam em prateleiras em um depósito adequado e frutas e legumes em outro espaço específico.

A segurança e higiene do local é um assunto tratado com suma importância, com uso de máscaras, toucas e limpeza adequada do local.

Figura 04: Layout Industrial



(Fonte: Autores, 2025)

O desenho do layout industrial funcional onde se organizam as áreas de trabalho por períodos quentes e frios, otimizando a produção do restaurante foi realizado através das próprias experiências do proprietário, o mesmo já trabalhava no ramo alimentício há alguns anos antes de abrir o restaurante no local atual. Foi encontrado alguns erros na montagem do layout, como por exemplo o espaço em que o microondas está localizado, o equipamento está localizado acima de uma geladeira, a pia encontra-se longe dos fogões, assim como freezer, que dentro da cozinha há apenas um, os outros encontram-se em outro espaço no restaurante.

Como reposicionamento da área de produção, através de uma análise decidiu-se retirar o microondas de cima da geladeira, deixando espaços para ambos exercerem suas atividades sem limitações evitando que os mesmos corram o risco de incêndio caso o microondas for de um modelo mais antigo, realocar a pia para mais perto dos fogões, assim como trazer para mais perto a lavadora de louças para auxiliar as colaboradoras durante a jornada de trabalho, o armazenamento dos insumos se encontra em um espaço ao lado da cozinha com ventilação

adequada, os freezers se encontram fora e dentro da cozinha, por isso é necessário colocá los todos dentro da cozinha para facilitar no manejo dos insumos.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Podemos concluir ao final do estudo realizado que o planejamento de custos, controle de produção e logística seguem sendo extremamente importantes, principalmente por se tratar de um restaurante na fronteira com grande fluxo de clientes e muitas vezes driblar contratempos de alta demanda e dificuldades logísticas.

No que se refere ao planejamento de produção o proprietário realiza uma previsão da demanda conforme feriados tanto Uruguaios como Brasileiros, no qual movimenta a região como turistas e a primeira quinzena de todos meses que é a mais movimentada segundo relato do proprietário. Os custos são aferidos somente uma vez no ano, com base na inflação e não tem preço distinguido por prato, no qual assim é feito um preço fixo para o buffet. E quando trata-se da logística, os produtos são comprados na região, sendo os não perecíveis são obtidos em maiores quantidades assim ficam em estoque e os perecíveis adquiridos diariamente.

Sugere-se à empresa a implementação de planilhas ou softwares para aprimorar o método de planejamento tanto como na produção, logística e custos, no qual também auxilia na gestão de estoque. Também indica-se realizar um acompanhamento mensal dos custos dos produtos em geral que são utilizados ou comercializados dentro do restaurante, para que não haja alterações bruscas e repentinas no valor tanto do buffet quanto das bebidas oferecidas no restaurante. Por fim, sugerimos o reposicionamento da área de produção com mudanças no layout da cozinha para um melhor aproveitamento dos espaços e facilitar a produção da matéria prima durante a jornada de trabalho.

Espera-se que este estudo contribua para a empresa Galpon de Piedra, e sirva de base para o proprietário aprimorar diversas fases dos processos realizados dentro do seu negócio e possa expandir, logo, atraindo cada vez mais turistas para a cidade de Aceguá-RS.

REFERÊNCIAS

ALONSO, Angela. Metodos de pesquisa em ciências sociais: Bloco qualitativo. Sesc São Paulo/CEBRAP, São Paulo, 2016. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Vinicius-Ferreira-7/publication/216885187_Observacao_em_Psicologia_Clinica_Observation_in_Clinical_Psychology/links/086454586449685b308d4228/Observacao-em-Psicologia-Clinica-Observation-in-Clinical-Psychology.pdf. Acesso em: 04 de maio de 2025.

BALLOU, Ronald. **Logística Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1993. Disponível em: https://books.google.com.br/books/about/Log%C3%ADstica_empresarial.html?hl=pt-BR&id=p6CIPgAACAAJ&redir_esc=y. Acesso em 28 de Março de 2025.

PAURA, Glávio Leal. **Fundamentos da logística**. 2016. Disponível em: https://proedu.rnp.br/bitstream/handle/123456789/464/3a_Livro_-_Fundamentos_da_logistica.pdf?sequence=1. Acesso em 28 de Março de 2025.

MOURA, Benjamim. **Logística: conceitos e tendências**. Centro Atlantico, 2006. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=uIReFI6gzugC&oi=fnd&pg=PA5&dq=logistica&ots=UfwL-BTkK5&sig=phsTtNZ9W1OTXeNCxIOTx50MJGw#v=onepage&q=logistica&f=false>. Acesso em 28 de Março de 2025.

ACADROLI, Ivan Lucas. **A influência do orçamento de despesas operacionais no desempenho dos gestores e no resultado de uma empresa comercial**. Santa Catarina, 2000. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/78692/174716.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em 31 de março de 2025.

ANDRE, Marli. O que é um estudo de caso qualitativo em educação?. Revista da FAAEBA: Educação e Contemporaneidade, Salvador, v. 22, n. 40, p. 95-103, dez. 2013. Disponível em: http://educa.fcc.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-70432013000200009&lng=pt&nrm=iso. Acessos em 04 maio 2025.

LUCENA, João Paulo Oliveira; DE LIMA, Adilson Celestino. **DESPESAS OPERACIONAIS: Um estudo sobre a influência na competitividade**. Disponível em: https://cdn.administradores.com.br/app/uploads/2022/01/29180419/academico_5587_190226_184302.pdf. Acesso em: 31 de março de 2025.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 6. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2000. Acesso em 07 de Abril de 2025.

CARDOSO, Jaqueline de Fátima. **Custos e preço de venda: um estudo em restaurantes à la carte**. Revista Hospitalidade. São Paulo, v. VIII, n. 2, p. 103-120, jul.-dez. 201. Disponível em: <https://www.rev Hosp.org/hospitalidade/article/view/395/484>. Acesso em: 31 de março de 2025.

DE VARGAS, Sandra Belloli; COSER, Tiago; DE SOUZA, Marcos Antônio. Mensuração dos custos logísticos: estudo de caso em uma indústria gráfica. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 27, n. 1, p. 63-87, 2016. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/1970/197045799005.pdf>. Acesso em: 31 de Março de 2025.

DE FARIA, Ana Cristina; ROBLES, Léo Tadeu; BIO, Sérgio Rodrigues. Custos logísticos: discussão sob uma ótica diferenciada. In: **Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC**. 2004. Disponível em: <https://anaiscbc.abcustos.org.br/anais/article/view/2284/2284>. Acesso em 31 de Março de 2025.

ESTENDER, ANTONIO CARLOS et al. **A importância do planejamento e controle de produção**. VI Singep-Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade, 2017. Disponível em: <https://www.singep.org.br/6singep/resultado/422.pdf>. Acesso em: 31 de março de 2025.

FIALHO, R. C. N.; VEIGA JUNIOR, W. G.; SILVA, T. F. C.; CONCEIÇÃO, D. B. Impacto do uso de embalagens na comercialização de abacaxis da Ceasa Minas pela análise do custo logístico total. Custos e @gronegocio online, v. 10, n. 1, p. 80-100, jan./ mar. 2014. Disponível em: <http://www.custoseagronegocioonline.com.br/numero1v10/ceasa.pdf>. Acesso em 31 de Março de 2025.

GUERRINI, Fabio Muller; JUNIOR, Walther Azzolini; BELHOT, Renato Vairo. **Planejamento e controle da produção: Modelagem e implementação**. Elsevier Brasil, 2018. Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=_I5xDwAAOBAJ&oi=fnd&pg=PP3&dq=Planejamento+e+controle+da+produ%C3%A7%C3%A3o&ots=zKmOjR_7gh&sig=HJ1LLJwRC3Qj4n4o9u37QoCq5Ss#v=onepage&q=Planejamento%20e%20controle%20da%20produ%C3%A7%C3%A3o&f=false. Acesso em: 31 de março de 2025.

GARRISON, Ray H.; NOREEN, Eric W.; BREWER, Peter C. **Contabilidade gerencial**. 16. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2021. Acesso em 07 de Abril de 2025.

GITMAN, Lawrence J.; ZUTTER, Chad J. **Princípios de administração financeira**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2018. Acesso em 07 de Abril de 2025.

HORNGREN, Charles T.; DATAR, Srikant M.; RAJAN, Madhav V. **Contabilidade de custos**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2012. Acesso em 07 de Abril de 2025.

VEGGIAN, Viviane Amaro; SILVA, TF da. **Planejamento e controle da produção**. FAEF-Revistas Científicas Eletrônicas, v. 1, n. 2, p. 1-4, 2011. Disponível em: https://faef.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/tm5xhpbns5fgd4x_2013-5-10-11-40-46.pdf. Acesso em: 31 de março de 2025.

LIMA, Geovana Pires Araujo; LOPES, Priscilla; CARVALHO, Priscila Pereira Suzart. Influência da produção puxada e empurrada na cadeia de suprimentos em indústrias do setor alimentício do cacau. **Revista Gestão Industrial**, v. 16, n. 1, 2020. Disponível em: <https://periodicos.utfpr.edu.br/revistagi/article/view/10787> Acesso em: 01 de Maio de 2025.

FLESSAS, Milena et al. Planejamento sistemático de layout aplicado à cozinha industrial de um restaurante temático. **Produção em Foco**, v. 4, n. 2, 2014. Acesso em: 04 de maio de 2025. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/287601621_Planejamento_sistemico_de_layout_aplicado_a_cozinha_industrial_de_um_restaurante_tematico

PEDROSA, Eduardo Weyne. Gestão da produção através da utilização do Kanban. Disponível em: <https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/235/9129/1/20800345.pdf> Acesso em: 11 de Maio de 2025.

SOUSA, Allison Costa. ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAIS: UM ESTUDO DE CASO NO RESTAURANTE TIA NENA. 2017. SOUSA, Allison Costa. ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAIS: UM ESTUDO DE CASO NO RESTAURANTE TIA NENA. 2017.

ANTON, Charles Ivan; EIDELWEIN, Heloísa; DIEDRICH, Hélio. Proposta de melhoria no layout da produção de uma empresa do Vale do Taquari. **Revista Destaques Acadêmicos**, v. 4, n. 1, 2012.

LIPPEL, Isabela Laginski et al. Gestão de custos em restaurantes: utilização do método ABC. 2002.

MUNIZ, Tiago Almeida. Organização de sistemas e métodos de layout de produção do restaurante Nazo Sushi Bar. Ballou, Ronald H., Stephen M. Gilbert e Ashok Mukherjee. "Novos desafios gerenciais das oportunidades da cadeia de suprimentos." *Gestão de marketing industrial* 29.1 (2000): 7-18.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos-: Logística Empresarial**. Bookman editora, 2009.



INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO
EDUCACIONAL DE BAGÉ
FACULDADE IDEAU DE BAGÉ



DE ARAUJO, Marco Antonio. **Administração de Produção e Operações-uma abordagem prática**. Brasport, 2009.

ALLES, Douglas et al. Análise do processo produtivo de alimentos em um restaurante a partir das perdas do Sistema Toyota de Produção. **Journal of Lean Systems**, v. 3, n. 3, p. 47-63, 2018.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 2009.

BALLOU, R. H. **Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física**. 5. ed. São Paulo: Bookman, 2006.