

Utilização de Ferramentas e Metodologias da Engenharia de Produção para o Desenvolvimento de um Estabelecimento do Ramo Alimentício em Cabo Frio - RJ

Julia Fernandes Menezes; juliafernandes.engproducao@gmail.com; Universidade Veiga de Almeida;
Carlos Roberto Falcão de Albuquerque Junior; carlos.albuquerque@uva.br; Universidade Veiga de Almeida.

RESUMO: *Este trabalho apresenta um estudo sobre uma empresa do setor de alimentos com ênfase nas ferramentas da engenharia de produção, auxiliando para que esta obtenha vantagem competitiva frente ao mercado altamente concorrido, já que esse estabelecimento passa por uma série de problemas operacionais, de gestão de estoques, de processos, financeiros, organizacionais e de qualidade. O objetivo principal do presente trabalho é conferir maior profissionalismo a um estabelecimento do ramo alimentício localizado em Cabo Frio – RJ, por meio da utilização de ferramentas e metodologias de Engenharia de Produção, contribuindo assim para seu desenvolvimento e crescimento. Foi realizado um estudo de caso usando análises da matriz SWOT e das forças de Porter e um modelo de negócios Canvas. Evidenciou-se que a empresa tem grande potencial de crescimento, mas ainda precisa rever e ajustar algumas questões-chave em sua rotina de trabalho, tanto relacionadas a processos quanto às pessoas. O uso das ferramentas e metodologias da Engenharia de Produção auxiliou no reconhecimento dos principais problemas da empresa, bem como nas medidas a serem tomadas para reverter e resolver os problemas encontrados.*

PALAVRAS-CHAVE: *Matriz SWOT. Forças de Porter. Modelo de Negócio Canvas. Planejamento Estratégico.*

ABSTRACT: *This work presents a study about a company in the food sector with an emphasis on production engineering tools, helping it to obtain a competitive advantage in the face of the highly competitive market, since this establishment goes through a series of operational problems, of inventory management, processes, financial, organizational and quality. The main objective of this work is to give greater professionalism to an establishment in the food industry located in Cabo Frio - RJ, through the use of production engineering tools and methodologies, thus contributing to its development and growth. A case study was carried out using analyses of the SWOT matrix and Porter's forces and a Canvas business model. It became evident that the company has great growth potential, but it still needs to review and adjust some key issues in its work routine, both related to processes and people. The use of Production Engineering tools and methodologies helped in the recognition of the main problems of the company, as well as in the measures to be taken to revert and solve the problems found.*

KEYWORDS: *SWOT matrix. Porter's forces. Canvas Business Model. Strategic planning.*

1. Introdução

O desenvolvimento de pequenas empresas em um mercado cada vez mais competitivo se torna cada vez mais essencial à medida que novas empresas e tecnologias vão surgindo. Quando uma organização ainda é muito pequena e está começando é muito comum que possua muitas informalidades e uma série de processos não organizados, principalmente em relação às ferramentas de gestão. Todavia, com o tempo, a utilização dessas ferramentas se torna fundamental para que a empresa cresça e se prepare para a forte concorrência do mercado. Nesse sentido, é preciso então gerir da melhor forma funcionários, atividades, máquinas, não conformidades, manutenção, prazos, estoque, logística etc, buscando o melhor resultado possível para a organização (NETTO, 2020).

Através de ferramentas adequadas e empregadas de acordo com a realidade de cada organização, a produtividade tende a aumentar, fazendo com que seus recursos sejam melhor utilizados, evitando desperdícios e gastos desnecessários (EJEP, 2020). Dessa forma, a empresa conseguirá otimizar processos, sincronizar operações, melhorar o desempenho da capacidade instalada, garantir entregas mais assertivas, reduzir o consumo, eliminar ou minimizar ao máximo as perdas e, conseqüentemente, aumentar a eficiência.

De acordo com Ribeiro (2017), a utilização das ferramentas de Engenharia da Produção como forma de conseguir uma melhor gestão de processos, de pessoas e de maquinários se torna muito importante, mesmo que a empresa seja de pequeno porte. Os custos envolvidos com a utilização dessas ferramentas podem até não ser viáveis para todas as organizações, principalmente as pequenas, porém, se faz necessário uma vez que pode ser a diferença entre a sua permanência no mercado ou não.

Netto (2020) ressalta que existem atualmente no mercado uma grande variedade de ferramentas que podem ser utilizadas pelas organizações, gerando benefícios internos e externos. Pode-se citar como exemplos de ferramentas de grande popularidade e aplicação: análise SWOT, forças competitivas de Porter, diagrama de Ishikawa, matriz GUT e curva ABC.

O presente trabalho tem por objetivo conferir maior profissionalismo a um estabelecimento do ramo alimentício localizado em Cabo Frio - RJ, por meio da utilização de ferramentas e metodologias de Engenharia de Produção, contribuindo assim para seu desenvolvimento e crescimento.

2. Referencial Teórico

2.1 Planejamento Estratégico

Frota (2011) define o planejamento estratégico como um processo de seleção dos objetivos de uma empresa, ou seja, é determinar as políticas e os programas estratégicos que serão necessários para se atingir os objetivos estabelecidos em relação às metas traçadas. Além disso, também diz respeito ao estabelecimento dos métodos necessários para garantir a execução correta e eficiente das políticas e dos programas estratégicos.

2.2 Matriz Swot

Conforme Daychouw (2007), a matriz SWOT é uma ferramenta muito importante para as empresas, pois ela permite que se tenha uma visão mais clara e objetiva a respeito das suas forças e fraquezas no ambiente interno e suas oportunidades e ameaças no ambiente externo. Dessa forma, os gestores conseguem ter uma visão mais ampla do negócio, permitindo a elaboração de estratégias para obter vantagem competitiva e melhorar o desempenho organizacional. É através dela que as empresas conseguem fazer uma análise de cenário tendo como base a gestão e o planejamento estratégico.

2.3 Forças de Porter

A ferramenta chamada de 5 Forças de Porter permite que sejam verificados os fatores que influenciam o mercado-alvo e que interferem no comportamento do consumidor. Porter (2004) ressalta que este modelo evidencia os elementos de retorno a respeito do investimento em um negócio, influenciando, então, os preços e os custos vinculados ao setor da indústria, de forma a determinar a sua rentabilidade. Também é possível observar o poder de atratividade que um determinado setor possui, assim como esta técnica facilita a identificação das forças que atuam no sistema competitivo de todos os setores.

2.4 Canvas

O Canvas é uma metodologia de planejamento de projeto que foi criado inspirado nos conceitos da neurociência e também na experiência do professor José Finocchio através de sua vivência em gerenciamento de projetos. Este método permite que se crie um modelo de projeto imaginado, de modo que permita a visualização de suas ligações e dependências em uma única página. Seu objetivo principal é fornecer uma maneira de responder a perguntas fundamentais como: por quê, o quê, quem, como, quando e quanto, de forma a estabelecer um protocolo de integração, levando em conta a teoria de gerenciamento de projetos (BEZERRA, 2020).

3. Metodologia

A metodologia serve para direcionar a pesquisa, através de procedimentos técnicos que tornem o estudo prático, objetivo e direcionado para aquilo que se pretende buscar. Os resultados obtidos tanto podem confirmar quanto refutar as hipóteses iniciais. Este projeto é uma pesquisa aplicada, já que objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos e exploratórios. Tem por finalidade proporcionar maior

familiaridade com o problema, visando torná-lo mais explícito. Um estudo de caso, que teve início com uma análise qualitativa do restaurante, a fim de se obter um levantamento de suas características atuais. Desta forma, foram coletados dados sobre todas as atividades que o estabelecimento promove em sua rotina através de observação, pesquisas, buscas bibliográficas e entrevistas informais com a proprietária e colaboradores do estabelecimento em estudo. Em seguida, a partir da coleta e análise desses dados, foi criada a matriz SWOT e realizadas análises com observações sobre os pontos fortes e fracos da empresa e as oportunidades e ameaças do ambiente externo. Posteriormente, foi realizada a análise das forças competitivas de Porter para a avaliação do posicionamento estratégico do restaurante, mediante ao levantamento e estudo dos concorrentes da região, assim como seus fornecedores e clientes. Dando sequência ao estudo, foi criado um modelo de negócios, tipo Canvas, onde foram pesquisados quais seriam os parceiros-chave, as principais atividades, recursos necessários, proposta de valor, relacionamentos e segmentos com os clientes, canais de comunicação, estrutura de custos e fontes de receitas, a fim de visualizar os aspectos relacionados às atividades do estabelecimento, assim como no futuro serão mapeados os processos que ocorrem neste para análise subsequente.

4. Resultados e discussão

4.1 Planejamento e Gestão Estratégica

4.1.1 Missão, visão e valores da empresa

Uma organização que não tem missão, visão e valores bem definidos certamente não possui uma direção definida a ser seguida, logo não sabe para onde quer ir. Conforme define o SEBRAE (2020, p. 1), as ferramentas citadas anteriormente servem para “definir a direção estratégica da empresa: da integração das operações à estratégia da companhia e da motivação da equipe”. Analisando este conceito em relação às definições da empresa objeto deste estudo, verifica-se que elas estão em consonância com que é abordado pela teoria analisada, visto que, em relação à missão, a *Esfihas Brasil* pretende alcançar um patamar bastante elevado em relação à qualidade dos produtos e serviços que oferece, buscando ser referência nesse segmento, prezando pelo atendimento às necessidades dos consumidores mais exigentes.

A respeito da visão, verifica-se que é bastante pretensiosa, uma vez que a empresa pretende alcançar a América Latina, sendo referência em restaurantes do tipo *fast food* e almejando ser

a maior rede dentro dessa área de abrangência. Também pretende oferecer aos clientes uma grande variedade de itens, de forma a superar as suas expectativas em relação aos sabores. Para conseguir ser a melhor dentre os melhores e conseguir alcançar essa missão e visão desejadas, a *Esfihás Brasil* tem como um dos seus principais valores ser certificada pela ISO 9001, o que lhe garantirá uma posição de destaque frente à concorrência. Além disso, também estará oferecendo produtos com garantia de qualidade, com um excelente atendimento, sempre prezando pela satisfação dos clientes. A respeito dos valores da empresa, conforme se verifica na Figura 1 (Excelência no atendimento, qualidade dos produtos, ética e transparência nas relações, respeito entre os colaboradores, desenvolvimento sustentável, valorização do ser humano), estão relacionados às pessoas, aos clientes e aos processos, de forma a oferecer um atendimento que satisfaça desejos e necessidades dos clientes, trazendo resultados significativos para a organização, dentro de um ambiente agradável e harmonioso, onde o colaborador se sinta parte do processo e se sinta valorizado.

Conforme se verifica na Figura 1, estes aspectos são bem ambiciosos e exigirão grande esforço por parte da empresa na sua busca e permanente manutenção, de forma a garantir a melhoria contínua de seus produtos e processos e consequente satisfação de seus consumidores.



Figura 1 – Missão, visão e valores da Esfihás Brasil.

Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

4.1.2 Análise de Mercado

Para que a análise de mercado seja efetiva e realmente traga as informações que a organização precisa e deseja para garantir o desenvolvimento e o aprimoramento do seu negócio é importante que ela faça uso de algumas ferramentas, as quais serão essenciais para determinar como a empresa está no atual momento, os aspectos que precisam ser revistos e melhorados e o que necessita evitar para não prejudicar os seus processos e produtos. Em relação à empresa objeto desse estudo, a seguir terá informações relevantes sobre os resultados obtidos com a utilização das seguintes ferramentas da Engenharia de Produção: Matriz SWOT e Forças de Porter, respectivamente.

4.1.2.1 Matriz SWOT

Foi criada uma matriz SWOT conforme se verifica na Figura 2.

Em relação ao ambiente interno, vê-se que a empresa possui bastantes forças, ou seja, vários aspectos em relação à sua estrutura interna são bons e podem ser mantidos e até melhorados, uma vez que são pontos positivos do negócio, podendo ser ressaltados, principalmente, atendimento ao cliente, trabalho em equipe, treinamento dos funcionários e qualidade dos produtos. Por outro lado, em relação às fraquezas, a quantidade de itens quase que equivale à quantidade dos que são considerados pontos fortes. Assim sendo, em relação aos aspectos considerados como fraqueza, percebe-se que, em sua maioria, dizem respeito à questão da marca ser ainda desconhecida, de não haver muito investimento em relação à publicidade, controle de estoque e gestão da empresa como um todo, ou seja, há falta de planejamento adequado para a gestão para que estes itens considerados como negativos sejam revistos, reestruturados e melhorados.

Em relação ao ambiente externo da empresa, verifica-se que as oportunidades existem em maior número que as ameaças, o que é um aspecto positivo, pois indica que os fatores externos estão sendo mais benéficos do que prejudiciais à empresa. Sobre as oportunidades, em sua maioria, verifica-se que dizem respeito ao local onde está situado o restaurante, evidenciando que não existem praticamente concorrentes na região, além de ser um lugar de fácil acesso. Por estar situado em um local que atraem turistas, há grande possibilidade de ampliação do número de clientes, principalmente na alta temporada. Já as ameaças estão relacionadas à falta de alimentos mais saudáveis, visto que muitas pessoas, hoje em dia, são veganas, vegetarianas ou ainda adeptas de dietas menos calóricas. A questão dos preços

também é negativa, visto que a atual e grave crise econômica reduz a quantidade de turistas na região e, conseqüentemente, o volume de vendas é inferior. Ou ainda, os clientes podem ir à busca de alimentação de valor menor.

	FORÇAS	FRAQUEZAS
ANÁLISE INTERNA	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mais de um meio de comunicação disponível (<i>Instagram, Facebook e Whatsapp</i>) ✓ Conforto e ambiente climatizado com cadeiras acolchoadas e ar condicionado ✓ Atendimento com garçom bilingue para os turistas ✓ Equipe externa (Caixa e garçom) bem treinada. ✓ Inovação e produto único, a esfiha com 18cm ✓ Variedade do cardápio ✓ Qualidade dos produtos ✓ Ambiente familiar ✓ Ótima localização ✓ Preço acessível 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de controle da pontualidade dos funcionários que, com frequência, chegam atrasados, atrasando assim a abertura do estabelecimento para os clientes. ✓ Sistema ruim, pois deve-se disponibilizar um sistema com opção de mobile para os garçons adicionarem os pedidos e chegar na cozinha diretamente. ✓ Falta de opções de alimentos saudáveis ✓ Equipe interna (cozinha) mal treinada ✓ Baixo investimento em publicidade ✓ Não trabalha com fomecedor ✓ Marca desconhecida na região ✓ Gastos não são registrados. ✓ Sem controle de estoque.
ANÁLISE EXTERNA	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Poucas opções de restaurante com boa estrutura na região ✓ Rua movimentada, com hotéis e mercados próximos ✓ Aumento de turistas na região em alta temporada ✓ Mercados atacadistas na cidade ✓ Facilidade para estacionar ✓ Poucos concorrentes 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Compra de alguns produtos em quantidade fora da região em busca de menor preço, comprando em São Gonçalo, Itaboraí e Niterói. ✓ Crise econômica pode fazer com que clientes busquem por produtos com preços menores ✓ Falta de funcionários capacitados para trabalhar na região ✓ Crescente demanda por alimentos mais saudáveis ✓ Concorrentes com reconhecimento no mercado

Figura 2 – Matriz SWOT da Esfihas Brasil.
 Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

Percebe-se que o maior problema da empresa está relacionado a aspectos internos, visto a quantidade de itens a serem revistos e melhorados. Mesmo havendo grande quantidade de aspectos positivos internos, é perceptível que a empresa necessita de uma revisão mais detalhada em questões como planejamento e gestão, tanto de pessoas quanto de processos e produtos.

4.1.2.2 Forças de Porter

Em relação à Figura 3, pode-se afirmar que sobre a questão de produtos substitutos, praticamente, não existem outros lugares na região com itens iguais ou similares aos que são ofertados na empresa *Esfihas Brasil*. Sendo assim, evidencia-se isso como algo a ser explorado, pois é uma opção diferente das que existem no local neste momento.

A ameaça de novos entrantes deve ser algo a ser levado em consideração, visto que tem a ver com aspectos que podem se tornar agravantes ao negócio em questão, como questões de

patentes e marcas fortes já existentes, contratos de exclusividade, novos concorrentes com produtos iguais ou similares, enfim, são tópicos que precisam de uma atenção maior para que não se tornem entraves.

Sobre a questão de barganha de clientes, verifica-se que ele acaba não tendo muita ação sobre essa questão porque a empresa vende produtos que não são encontrados em outros lugares nessa região. Assim, ressalta-se a importância de dar atenção às necessidades e desejos deles, não somente com a oferta de produtos e serviços diferenciados, mas também em relação ao tipo de atendimento prestado e às formas de fidelização.

Sobre a barganha de fornecedores, o que se verifica é que a empresa não depende deles para seguir com o seu negócio, uma vez que, atualmente, seu único fornecedor é de brownies. Mesmo assim, não depende exclusivamente dele, pois, caso este tenha alguma dificuldade em atender o restaurante, o mesmo pode providenciar a elaboração deste item por conta própria. Já em relação aos demais insumos, que são necessários para a elaboração dos produtos oferecidos pela *Esfíhas Brasil*, entende-se que a empresa precisa deles, uma vez que são itens essenciais para que a mesma possa oferecer aquilo que pretende e, assim, atender bem seus clientes. Desse modo, torna-se importante que a empresa saiba quem são seus principais fornecedores, aqueles que, se tiverem falta de produtos, podem prejudicar o bom andamento do negócio, trazendo entraves ao atendimento de qualidade. Então, é importante haver uma relação de fornecedores secundários no caso dos principais atenderem.

A rivalidade entre concorrentes exige um pouco mais de atenção por parte da empresa, visto que já existem neste segmento outras empresas com produtos similares, principalmente, hambúrguer, que já são conhecidos e têm uma marca consolidada. Neste caso específico, a *Esfíhas Brasil* terá que elaborar e implementar ações bem relevantes para poder se tornar conhecida e concorrer de igual para igual com os restaurantes existentes.

Sobre o posicionamento competitivo da empresa, podem ser destacadas algumas diferenciações em relação a alguns fatores, como:

- Preocupação com o ambiente ao tornar o restaurante mais moderno, confortável e atraente.

→ Prioridade em atender o cliente da melhor forma, entrega do prato e atendimento rápido;

→ O serviço oferecido é à la carte;

Dessa forma, percebe-se que o restaurante, embora novo na região, mantém seus clientes devido à qualidade oferecida, tanto em termos de serviço, quanto em qualidade do produto.

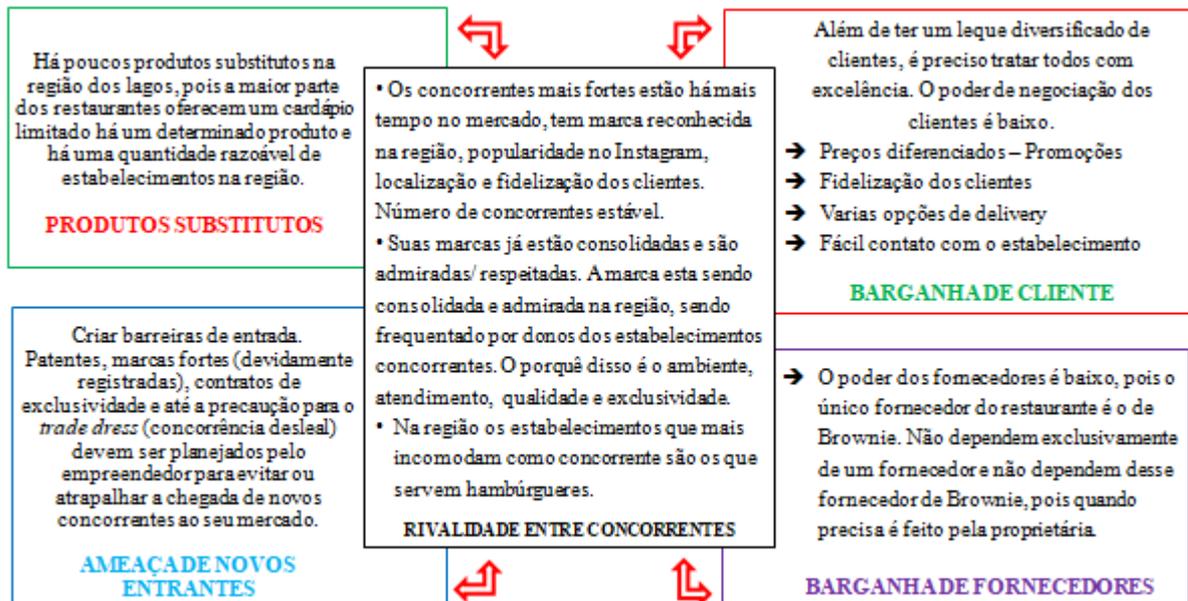


Figura 3 – Forças de Porter da Esfihas Brasil.

Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

4.1.3 Modelagem do Negócio (Canvas)

A Figura 4 apresenta o Modelo de Negócio da empresa com visão geral de como está o negócio, evidenciando aspectos sobre sua atual situação, o que permite enxergar melhor a empresa.

Percebe-se que, de uma forma geral, a empresa está bem estruturada com condições físicas e estruturais para evoluir nesse mercado, visto que já possui os fornecedores necessários para manter a sua linha de produtos, bem como formas de levar esses itens até os seus clientes. Nesse sentido, entende-se que a estrutura já existe, os meios já estão estabelecidos, todavia o que falta é um aprofundamento em seu planejamento e gestão, de forma a tornar a estrutura mais racional e funcional para que a *Esfihas Brasil* consiga rever e melhorar o que não está tão bom e fortalecer seus aspectos positivos.

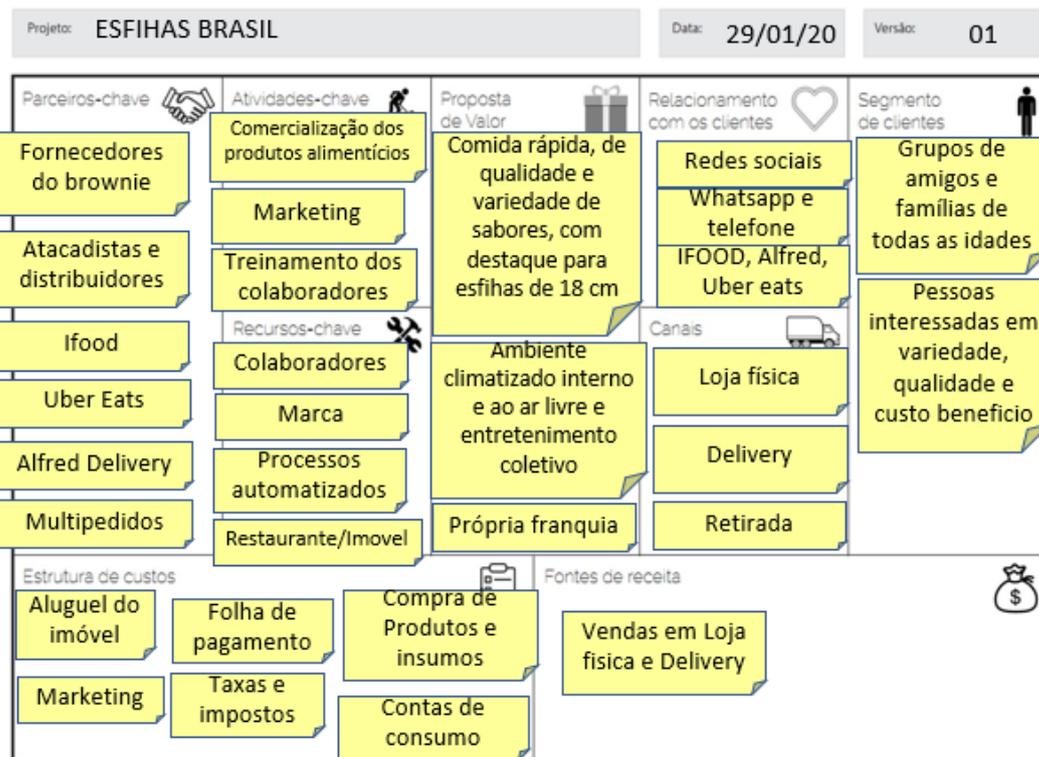


Figura 4 – Modelo de Negócio da Esfihas Brasil.
 Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

5. Considerações Finais

Após a realização deste estudo, o que se evidenciou é que a empresa analisada tem um grande potencial de crescimento, visto que está em uma região onde não há muitos concorrentes, oferece produtos diferenciados e com boa qualidade e ainda está em um local onde há uma frequência bem significativa de turistas. Outro ponto interessante que pôde ser observado é que a *Esfihas Brasil* está em busca da certificação ISO 9001, para se diferenciar em relação aos possíveis concorrentes que surgirem.

Esta pesquisa também mostrou que a empresa tem mais problemas internos do que externos, isto é, as mudanças que precisam ocorrer para que ela chegue aonde quer dependem muito mais dela do que de aspectos de fora dela. Sua cultura, sua maneira de agir e lidar com os obstáculos que surgem, o próprio tipo de atendimento prestado são fatos que necessitam de uma maior atenção, de ajustes e de melhorias significativas, por exemplo, quanto ao treinamento da equipe e comunicação mais eficiente.

Apesar da boa estrutura e da vontade de rever seus processos, produtos e formas de trabalho, a empresa precisa de planejamento e gestão para alinhar sua forma de trabalhar com os

objetivos que pretende alcançar em relação a faturamento, público-alvo e excelência no atendimento.

Assim sendo, após a finalização do estudo de caso e fazendo um comparativo entre a realidade a teoria pesquisada, pode-se afirmar que o uso de ferramentas e metodologias da Engenharia de Produção realmente pode ser eficaz para elencar os principais problemas de uma organização, bem como as melhores maneiras de minimizá-los, tratá-los ou evitá-los.

Referências

ALVES, Ricardo César; ANTONIALLI, Luiz Marcelo; SANTOS, Leonardo Lemos da Silveira; LIMA, André Luis Ribeiro. **Estratégias construídas nas Micro e Pequenas Empresas em Redes de Cooperação**: Um estudo no Mercado Central em Belo Horizonte. EnANPAD, Rio de Janeiro, 22 a 26 set., 2012. Disponível em: http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/63/2012_ESO1048.pdf. Acesso em: 03 set. 2020.

BEZERRA, Karine. **Guia definitivo Project Model Canvas**. 2020. Disponível em: https://www.academia.edu/25625051/Project_Model_Canvas. Acesso em: 03 set. 2020.

CAMPOS, Renata Alves; LIMA, Sandra Maria Peron de. **Mapeamento de Processos: Importância para as Organizações**. 2012. Disponível em: <http://www.ufrj.br/codep/materialcursos/projetomapeamento/MapeamentoProcessos.pdf>. Acesso em: 03 set. 2020.

DAYCHOUW, Merhi. **40 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento**. 3. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

DIAS, Jéssica. **Conheça as 7 ferramentas da Qualidade**. 2014. Disponível em: <https://engenharia360.com/conheca-7-ferramentas-da-qualidade/>. Acesso em: 20 ago. 2020.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

EJEP. **Ferramentas que aumentam a produtividade da sua indústria**. 2017. Disponível em: <https://ejep.com.br/2017/06/20/ferramentas-que-aumentam-a-produtividade-da-sua-industria/>. Acesso em: 01 ago. 2020.

ENAP – Fundação Escola Nacional de Administração Pública. **Módulo 4: Etapas do Planejamento Estratégico**. 2014. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/1123/1/M%C3%B3dulo_4.pdf. Acesso em: 03 set. 2020.

FROTA, Izaque Pedro de Olanda. **Mini Curso: Estratégias para Pequenas e Médias Empresas**. Monografia (Curso de Ciências Contábeis) – Universidade Estadual Vale do Acaraú, Sobral, CE, 2011. 31 p. Disponível em: http://www.uvanet.br/cursos/contabeis_minicursos/estrategias_empresas.pdf. Acesso em: 03 set. 2020.

GOBIS, M. A. e Campanatti, R. Os Benefícios da Aplicação de Ferramentas de Gestão de Qualidade dentro das Indústrias do Setor Alimentício. Revista Hórus, v. 7, n. 1, p. 26-40, 2012. Disponível em: <http://periodicos.estacio.br/index.php/revistahorus/article/viewFile/4004/1835>. Acesso em: 29 set. 2020.

IBC COACHING. **Métodos e objetivos da coleta de dados em empresas** – Por que e como são feitas? 2017. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/mercado-trabalho/metodos-objetivos-coleta-de-dados-empresas-por-que-como-sao-feitas/>. Acesso em: 03 set. 2020.

LIMA, I.S. Importância da Gestão do Portfólio de Produtos e da Aplicação de Ferramentas de Gestão para Resolução de Problemas em um Restaurante de Pequeno Porte. Monografia do Curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal Rural do Semi Árido, Mossoró, 2019. Disponível em: https://repositorio.ufersa.edu.br/bitstream/prefix/3572/2/IsaiasSL_MONO.pdf. Acesso em: 29 set. 2020.

NAPOLEÃO, Bianca Minetto. **Matriz GUT (Matriz de Priorização)**. 2017. Disponível em: <https://ferramentasdaqualidade.org/matriz-gut-matriz-de-priorizacao/>. Acesso em: 03 set. 2020.

NETTO, Rafael. 6 ferramentas de gestão essenciais para uma pequena indústria. 2020. Disponível em: <https://www.nomus.com.br/blog-industrial/ferramentas-de-gestao/>. Acesso em: 20 ago. 2020.

OLIVEIRA, Camila Milanesi de. **Curva ABC na gestão de estoque**. In. III Encontro Científico e Simpósio de Educação Unisalesiano, 21 out., 2011. Disponível em: <http://www.unisalesiano.edu.br/simpósio2011/publicado/artigo0075.pdf>. Acesso em: 03 set. 2020.

PORTER. Michael E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de Indústrias e da Concorrência**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

RIBEIRO, Carolina Tagliani. Aplicação de conceitos e ferramentas de Engenharia de Produção para aprimoramento do funcionamento de restaurantes universitários. 2017. Dissertação (Pós-Graduação Mestrado Profissional em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, Porto Alegre, 2017. 75 p. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/157826/001019299.pdf?sequence=1>. Acesso em: 06 ago. 2020.

SANTOS, P.V.S. e Pinheiro, F.A.Z O Plano de Negócios como Ferramenta Estratégica para o Empreendedor: Um Estudo de Caso. Revista Latino-Americana de Inovação e Engenharia de Produção, v. 5, n. 8, p. 150-165, 2017. Disponível: <https://revistas.ufpr.br/relainep/article/view/55161>. Acesso em: 29 set. 2020.

WERKEMA, M. C. C. **Ferramentas estatísticas básicas para o gerenciamento de processos**. Belo Horizonte: Fundação Cristiano Otoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1994.