

# ADMINISTRAÇÃO: ORGANIZAÇÃO, DIREÇÃO E CONTROLE DA ATIVIDADE ORGANIZACIONAL 4



**Elói Martins Senhoras  
(Organizador)**

**Atena**  
Editora  
Ano 2021

# ADMINISTRAÇÃO: ORGANIZAÇÃO, DIREÇÃO E CONTROLE DA ATIVIDADE ORGANIZACIONAL 4



**Elói Martins Senhoras  
(Organizador)**

**Atena**  
Editora  
Ano 2021

**Editora Chefe**

Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

**Assistentes Editoriais**

Natalia Oliveira

Bruno Oliveira

Flávia Roberta Barão

**Bibliotecária**

Janaina Ramos

**Projeto Gráfico e Diagramação**

Natália Sandrini de Azevedo

Camila Alves de Cremo

Luiza Alves Batista

Maria Alice Pinheiro

**Imagens da Capa**

iStock

**Edição de Arte**

Luiza Alves Batista

**Revisão**

Os Autores

2021 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do Texto © 2021 Os autores

Copyright da Edição © 2021 Atena Editora

Direitos para esta edição cedidos à Atena Editora pelos autores.

Open access publication by Atena Editora



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição *Creative Commons*. Atribuição-Não-Comercial-NãoDerivativos 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0).

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores, inclusive não representam necessariamente a posição oficial da Atena Editora. Permitido o *download* da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

Todos os manuscritos foram previamente submetidos à avaliação cega pelos pares, membros do Conselho Editorial desta Editora, tendo sido aprovados para a publicação com base em critérios de neutralidade e imparcialidade acadêmica.

A Atena Editora é comprometida em garantir a integridade editorial em todas as etapas do processo de publicação, evitando plágio, dados ou resultados fraudulentos e impedindo que interesses financeiros comprometam os padrões éticos da publicação. Situações suspeitas de má conduta científica serão investigadas sob o mais alto padrão de rigor acadêmico e ético.

**Conselho Editorial**

**Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**

Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná

Prof. Dr. Américo Junior Nunes da Silva – Universidade do Estado da Bahia

Profª Drª Andréa Cristina Marques de Araújo – Universidade Fernando Pessoa

Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais

Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília  
Prof. Dr. Arnaldo Oliveira Souza Júnior – Universidade Federal do Piauí  
Prof. Dr. Carlos Antonio de Souza Moraes – Universidade Federal Fluminense  
Prof. Dr. Crisóstomo Lima do Nascimento – Universidade Federal Fluminense  
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa  
Prof. Dr. Daniel Richard Sant’Ana – Universidade de Brasília  
Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia  
Profª Drª Dilma Antunes Silva – Universidade Federal de São Paulo  
Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Farias – Universidade Estácio de Sá  
Prof. Dr. Elson Ferreira Costa – Universidade do Estado do Pará  
Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima  
Prof. Dr. Gustavo Henrique Cepolini Ferreira – Universidade Estadual de Montes Claros  
Prof. Dr. Humberto Costa – Universidade Federal do Paraná  
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice  
Prof. Dr. Jadson Correia de Oliveira – Universidade Católica do Salvador  
Prof. Dr. José Luis Montesillo-Cedillo – Universidad Autónoma del Estado de México  
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense  
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins  
Prof. Dr. Luis Ricardo Fernandes da Costa – Universidade Estadual de Montes Claros  
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Pontifícia Universidade Católica de Campinas  
Profª Drª Maria Luzia da Silva Santana – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Miguel Rodrigues Netto – Universidade do Estado de Mato Grosso  
Prof. Dr. Pablo Ricardo de Lima Falcão – Universidade de Pernambuco  
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador  
Prof. Dr. Saulo Cerqueira de Aguiar Soares – Universidade Federal do Piauí  
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará  
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande  
Profª Drª Vanessa Ribeiro Simon Cavalcanti – Universidade Católica do Salvador  
Prof. Dr. William Cleber Domingues Silva – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

#### **Ciências Agrárias e Multidisciplinar**

Prof. Dr. Alexandre Igor Azevedo Pereira – Instituto Federal Goiano  
Prof. Dr. Arinaldo Pereira da Silva – Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará  
Prof. Dr. Antonio Pasqualetto – Pontifícia Universidade Católica de Goiás  
Profª Drª Carla Cristina Bauermann Brasil – Universidade Federal de Santa Maria  
Prof. Dr. Cleberton Correia Santos – Universidade Federal da Grande Dourados  
Profª Drª Diocléa Almeida Seabra Silva – Universidade Federal Rural da Amazônia  
Prof. Dr. Écio Souza Diniz – Universidade Federal de Viçosa  
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Fágner Cavalcante Patrocínio dos Santos – Universidade Federal do Ceará  
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia  
Prof. Dr. Jael Soares Batista – Universidade Federal Rural do Semi-Árido  
Prof. Dr. Jayme Augusto Peres – Universidade Estadual do Centro-Oeste  
Prof. Dr. Júlio César Ribeiro – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Profª Drª Lina Raquel Santos Araújo – Universidade Estadual do Ceará  
Prof. Dr. Pedro Manuel Villa – Universidade Federal de Viçosa  
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão  
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará  
Profª Drª Talita de Santos Matos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

Prof. Dr. Tiago da Silva Teófilo – Universidade Federal Rural do Semi-Árido  
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas

### **Ciências Biológicas e da Saúde**

Prof. Dr. André Ribeiro da Silva – Universidade de Brasília  
Profª Drª Anelise Levay Murari – Universidade Federal de Pelotas  
Prof. Dr. Benedito Rodrigues da Silva Neto – Universidade Federal de Goiás  
Profª Drª Daniela Reis Joaquim de Freitas – Universidade Federal do Piauí  
Profª Drª Débora Luana Ribeiro Pessoa – Universidade Federal do Maranhão  
Prof. Dr. Douglas Siqueira de Almeida Chaves – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Prof. Dr. Edson da Silva – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri  
Profª Drª Elizabeth Cordeiro Fernandes – Faculdade Integrada Medicina  
Profª Drª Eleuza Rodrigues Machado – Faculdade Anhanguera de Brasília  
Profª Drª Elane Schwinden Prudêncio – Universidade Federal de Santa Catarina  
Profª Drª Eysler Gonçalves Maia Brasil – Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira  
Prof. Dr. Ferlando Lima Santos – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia  
Profª Drª Fernanda Miguel de Andrade – Universidade Federal de Pernambuco  
Prof. Dr. Fernando Mendes – Instituto Politécnico de Coimbra – Escola Superior de Saúde de Coimbra  
Profª Drª Gabriela Vieira do Amaral – Universidade de Vassouras  
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria  
Prof. Dr. Helio Franklin Rodrigues de Almeida – Universidade Federal de Rondônia  
Profª Drª Iara Lúcia Tescarollo – Universidade São Francisco  
Prof. Dr. Igor Luiz Vieira de Lima Santos – Universidade Federal de Campina Grande  
Prof. Dr. Jefferson Thiago Souza – Universidade Estadual do Ceará  
Prof. Dr. Jesus Rodrigues Lemos – Universidade Federal do Piauí  
Prof. Dr. Jônatas de França Barros – Universidade Federal do Rio Grande do Norte  
Prof. Dr. José Max Barbosa de Oliveira Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará  
Prof. Dr. Luís Paulo Souza e Souza – Universidade Federal do Amazonas  
Profª Drª Magnólia de Araújo Campos – Universidade Federal de Campina Grande  
Prof. Dr. Marcus Fernando da Silva Praxedes – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia  
Profª Drª Maria Tatiane Gonçalves Sá – Universidade do Estado do Pará  
Profª Drª Mylena Andréa Oliveira Torres – Universidade Ceuma  
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Prof. Dr. Paulo Inada – Universidade Estadual de Maringá  
Prof. Dr. Rafael Henrique Silva – Hospital Universitário da Universidade Federal da Grande Dourados  
Profª Drª Regiane Luz Carvalho – Centro Universitário das Faculdades Associadas de Ensino  
Profª Drª Renata Mendes de Freitas – Universidade Federal de Juiz de Fora  
Profª Drª Vanessa da Fontoura Custódio Monteiro – Universidade do Vale do Sapucaí  
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande  
Profª Drª Welma Emidio da Silva – Universidade Federal Rural de Pernambuco

### **Ciências Exatas e da Terra e Engenharias**

Prof. Dr. Adélio Alcino Sampaio Castro Machado – Universidade do Porto  
Profª Drª Ana Grasielle Dionísio Corrêa – Universidade Presbiteriana Mackenzie  
Prof. Dr. Carlos Eduardo Sanches de Andrade – Universidade Federal de Goiás  
Profª Drª Carmen Lúcia Voigt – Universidade Norte do Paraná  
Prof. Dr. Cleiseano Emanuel da Silva Paniagua – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás  
Prof. Dr. Douglas Gonçalves da Silva – Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia  
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Profª Drª Érica de Melo Azevedo – Instituto Federal do Rio de Janeiro



Prof. Dr. Fabrício Menezes Ramos – Instituto Federal do Pará  
Profª Dra. Jéssica Verger Nardeli – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho  
Prof. Dr. Juliano Carlo Rufino de Freitas – Universidade Federal de Campina Grande  
Profª Drª Luciana do Nascimento Mendes – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte  
Prof. Dr. Marcelo Marques – Universidade Estadual de Maringá  
Prof. Dr. Marco Aurélio Kistemann Junior – Universidade Federal de Juiz de Fora  
Profª Drª Neiva Maria de Almeida – Universidade Federal da Paraíba  
Profª Drª Natéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Profª Drª Priscila Tessmer Scaglioni – Universidade Federal de Pelotas  
Prof. Dr. Sidney Gonçalo de Lima – Universidade Federal do Piauí  
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista

### **Linguística, Letras e Artes**

Profª Drª Adriana Demite Stephani – Universidade Federal do Tocantins  
Profª Drª Angéli Rose do Nascimento – Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro  
Profª Drª Carolina Fernandes da Silva Mandaji – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Profª Drª Denise Rocha – Universidade Federal do Ceará  
Profª Drª Edna Alencar da Silva Rivera – Instituto Federal de São Paulo  
Profª Drª Fernanda Tonelli – Instituto Federal de São Paulo,  
Prof. Dr. Fabiano Tadeu Grazioli – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões  
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná  
Profª Drª Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná  
Profª Drª Miranilde Oliveira Neves – Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará  
Profª Drª Sandra Regina Gardacho Pietrobom – Universidade Estadual do Centro-Oeste  
Profª Drª Sheila Marta Carregosa Rocha – Universidade do Estado da Bahia

### **Conselho Técnico científico**

Prof. Me. Abrãao Carvalho Nogueira – Universidade Federal do Espírito Santo  
Prof. Me. Adalberto Zorzo – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza  
Prof. Dr. Adaylson Wagner Sousa de Vasconcelos – Ordem dos Advogados do Brasil/Seccional Paraíba  
Prof. Dr. Adilson Tadeu Basquerote Silva – Universidade para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí  
Profª Ma. Adriana Regina Vettorazzi Schmitt – Instituto Federal de Santa Catarina  
Prof. Dr. Alex Luis dos Santos – Universidade Federal de Minas Gerais  
Prof. Me. Alessandro Teixeira Ribeiro – Centro Universitário Internacional  
Profª Ma. Aline Ferreira Antunes – Universidade Federal de Goiás  
Profª Drª Amanda Vasconcelos Guimarães – Universidade Federal de Lavras  
Prof. Me. André Flávio Gonçalves Silva – Universidade Federal do Maranhão  
Profª Drª Andreza Lopes – Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento Acadêmico  
Profª Drª Andrezza Miguel da Silva – Faculdade da Amazônia  
Profª Ma. Anelisa Mota Gregoleti – Universidade Estadual de Maringá  
Profª Ma. Anne Karynne da Silva Barbosa – Universidade Federal do Maranhão  
Prof. Dr. Antonio Hot Pereira de Faria – Polícia Militar de Minas Gerais  
Prof. Me. Armando Dias Duarte – Universidade Federal de Pernambuco  
Profª Ma. Bianca Camargo Martins – UniCesumar  
Profª Ma. Carolina Shimomura Nanya – Universidade Federal de São Carlos  
Prof. Me. Carlos Antônio dos Santos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Prof. Me. Carlos Augusto Zilli – Instituto Federal de Santa Catarina  
Prof. Me. Christopher Smith Bignardi Neves – Universidade Federal do Paraná  
Profª Drª Cláudia de Araújo Marques – Faculdade de Música do Espírito Santo  
Profª Drª Cláudia Taís Siqueira Cagliari – Centro Universitário Dinâmica das Cataratas  
Prof. Me. Clécio Danilo Dias da Silva – Universidade Federal do Rio Grande do Norte  
Prof. Me. Daniel da Silva Miranda – Universidade Federal do Pará

Profª Ma. Daniela da Silva Rodrigues – Universidade de Brasília  
Profª Ma. Daniela Remião de Macedo – Universidade de Lisboa  
Profª Ma. Dayane de Melo Barros – Universidade Federal de Pernambuco  
Prof. Me. Douglas Santos Mezacas – Universidade Estadual de Goiás  
Prof. Me. Edevaldo de Castro Monteiro – Embrapa Agrobiologia  
Prof. Me. Edson Ribeiro de Britto de Almeida Junior – Universidade Estadual de Maringá  
Prof. Me. Eduardo Gomes de Oliveira – Faculdades Unificadas Doctum de Cataguases  
Prof. Me. Eduardo Henrique Ferreira – Faculdade Pitágoras de Londrina  
Prof. Dr. Edwaldo Costa – Marinha do Brasil  
Prof. Me. Eliel Constantino da Silva – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita  
Prof. Me. Ernane Rosa Martins – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás  
Prof. Me. Euvaldo de Sousa Costa Junior – Prefeitura Municipal de São João do Piauí  
Prof. Dr. Everaldo dos Santos Mendes – Instituto Edith Theresa Hedwing Stein  
Prof. Me. Ezequiel Martins Ferreira – Universidade Federal de Goiás  
Profª Ma. Fabiana Coelho Couto Rocha Corrêa – Centro Universitário Estácio Juiz de Fora  
Prof. Me. Fabiano Eloy Atílio Batista – Universidade Federal de Viçosa  
Prof. Me. Felipe da Costa Negrão – Universidade Federal do Amazonas  
Prof. Me. Francisco Odécio Sales – Instituto Federal do Ceará  
Prof. Me. Francisco Sérgio Lopes Vasconcelos Filho – Universidade Federal do Cariri  
Profª Drª Germana Ponce de Leon Ramírez – Centro Universitário Adventista de São Paulo  
Prof. Me. Gevair Campos – Instituto Mineiro de Agropecuária  
Prof. Me. Givanildo de Oliveira Santos – Secretaria da Educação de Goiás  
Prof. Dr. Guilherme Renato Gomes – Universidade Norte do Paraná  
Prof. Me. Gustavo Krahl – Universidade do Oeste de Santa Catarina  
Prof. Me. Helton Rangel Coutinho Junior – Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro  
Profª Ma. Isabelle Cerqueira Sousa – Universidade de Fortaleza  
Profª Ma. Jaqueline Oliveira Rezende – Universidade Federal de Uberlândia  
Prof. Me. Javier Antonio Alborno – University of Miami and Miami Dade College  
Prof. Me. Jhonatan da Silva Lima – Universidade Federal do Pará  
Prof. Dr. José Carlos da Silva Mendes – Instituto de Psicologia Cognitiva, Desenvolvimento Humano e Social  
Prof. Me. Jose Elyton Batista dos Santos – Universidade Federal de Sergipe  
Prof. Me. José Luiz Leonardo de Araujo Pimenta – Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria Uruguay  
Prof. Me. José Messias Ribeiro Júnior – Instituto Federal de Educação Tecnológica de Pernambuco  
Profª Drª Juliana Santana de Curcio – Universidade Federal de Goiás  
Profª Ma. Juliana Thaisa Rodrigues Pacheco – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Kamilly Souza do Vale – Núcleo de Pesquisas Fenomenológicas/UFPA  
Prof. Dr. Kárpio Márcio de Siqueira – Universidade do Estado da Bahia  
Profª Drª Karina de Araújo Dias – Prefeitura Municipal de Florianópolis  
Prof. Dr. Lázaro Castro Silva Nascimento – Laboratório de Fenomenologia & Subjetividade/UFPR  
Prof. Me. Leonardo Tullio – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Ma. Lilian Coelho de Freitas – Instituto Federal do Pará  
Profª Ma. Lilian de Souza – Faculdade de Tecnologia de Itu  
Profª Ma. Liliani Aparecida Sereno Fontes de Medeiros – Consórcio CEDERJ  
Profª Drª Lívia do Carmo Silva – Universidade Federal de Goiás  
Prof. Dr. Lucio Marques Vieira Souza – Secretaria de Estado da Educação, do Esporte e da Cultura de Sergipe  
Prof. Dr. Luan Vinicius Bernardelli – Universidade Estadual do Paraná  
Profª Ma. Luana Ferreira dos Santos – Universidade Estadual de Santa Cruz  
Profª Ma. Luana Vieira Toledo – Universidade Federal de Viçosa  
Prof. Me. Luis Henrique Almeida Castro – Universidade Federal da Grande Dourados  
Prof. Me. Luiz Renato da Silva Rocha – Faculdade de Música do Espírito Santo  
Profª Ma. Luma Sarai de Oliveira – Universidade Estadual de Campinas  
Prof. Dr. Michel da Costa – Universidade Metropolitana de Santos

Prof. Me. Marcelo da Fonseca Ferreira da Silva – Governo do Estado do Espírito Santo  
Prof. Dr. Marcelo Máximo Purificação – Fundação Integrada Municipal de Ensino Superior  
Prof. Me. Marcos Aurelio Alves e Silva – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo  
Prof. Me. Marcos Roberto Gregolin – Agência de Desenvolvimento Regional do Extremo Oeste do Paraná  
Profª Ma. Maria Elanny Damasceno Silva – Universidade Federal do Ceará  
Profª Ma. Marileila Marques Toledo – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri  
Prof. Dr. Pedro Henrique Abreu Moura – Empresa de Pesquisa Agropecuária de Minas Gerais  
Prof. Me. Pedro Panhoca da Silva – Universidade Presbiteriana Mackenzie  
Profª Drª Poliana Arruda Fajardo – Universidade Federal de São Carlos  
Prof. Me. Rafael Cunha Ferro – Universidade Anhembí Morumbi  
Prof. Me. Ricardo Sérgio da Silva – Universidade Federal de Pernambuco  
Prof. Me. Renan Monteiro do Nascimento – Universidade de Brasília  
Prof. Me. Renato Faria da Gama – Instituto Gama – Medicina Personalizada e Integrativa  
Profª Ma. Renata Luciane Polsaque Young Blood – UniSecal  
Prof. Me. Robson Lucas Soares da Silva – Universidade Federal da Paraíba  
Prof. Me. Sebastião André Barbosa Junior – Universidade Federal Rural de Pernambuco  
Profª Ma. Silene Ribeiro Miranda Barbosa – Consultoria Brasileira de Ensino, Pesquisa e Extensão  
Profª Ma. Solange Aparecida de Souza Monteiro – Instituto Federal de São Paulo  
Prof. Dr. Sullivan Pereira Dantas – Prefeitura Municipal de Fortaleza  
Profª Ma. Taiane Aparecida Ribeiro Nepomoceno – Universidade Estadual do Oeste do Paraná  
Prof. Me. Tallys Newton Fernandes de Matos – Universidade Estadual do Ceará  
Profª Ma. Thatianny Jasmine Castro Martins de Carvalho – Universidade Federal do Piauí  
Prof. Me. Tiago Silvio Dedoné – Colégio ECEL Positivo  
Prof. Dr. Welleson Feitosa Gazel – Universidade Paulista



## Administração: organização, direção e controle da atividade organizacional 4

**Bibliotecária:** Janaina Ramos  
**Diagramação:** Maria Alice Pinheiro  
**Correção:** Mariane Aparecida Freitas  
**Edição de Arte:** Luiza Alves Batista  
**Revisão:** Os autores  
**Organizador:** Elói Martins Senhoras

### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

A238 Administração: organização, direção e controle da atividade organizacional 4 / Organizador Elói Martins Senhoras. – Ponta Grossa - PR: Atena, 2021.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-65-5983-230-9

DOI: <https://doi.org/10.22533/at.ed.309210907>

1. Administração. I. Senhoras, Elói Martins (Organizador). II. Título.

CDD 658

Elaborado por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166

**Atena Editora**  
Ponta Grossa – Paraná – Brasil  
Telefone: +55 (42) 3323-5493  
[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)  
[contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br)

## DECLARAÇÃO DOS AUTORES

Os autores desta obra: 1. Atestam não possuir qualquer interesse comercial que constitua um conflito de interesses em relação ao artigo científico publicado; 2. Declaram que participaram ativamente da construção dos respectivos manuscritos, preferencialmente na: a) Concepção do estudo, e/ou aquisição de dados, e/ou análise e interpretação de dados; b) Elaboração do artigo ou revisão com vistas a tornar o material intelectualmente relevante; c) Aprovação final do manuscrito para submissão.; 3. Certificam que os artigos científicos publicados estão completamente isentos de dados e/ou resultados fraudulentos; 4. Confirmam a citação e a referência correta de todos os dados e de interpretações de dados de outras pesquisas; 5. Reconhecem terem informado todas as fontes de financiamento recebidas para a consecução da pesquisa; 6. Autorizam a edição da obra, que incluem os registros de ficha catalográfica, ISBN, DOI e demais indexadores, projeto visual e criação de capa, diagramação de miolo, assim como lançamento e divulgação da mesma conforme critérios da Atena Editora.

## DECLARAÇÃO DA EDITORA

A Atena Editora declara, para os devidos fins de direito, que: 1. A presente publicação constitui apenas transferência temporária dos direitos autorais, direito sobre a publicação, inclusive não constitui responsabilidade solidária na criação dos manuscritos publicados, nos termos previstos na Lei sobre direitos autorais (Lei 9610/98), no art. 184 do Código penal e no art. 927 do Código Civil; 2. Autoriza e incentiva os autores a assinarem contratos com repositórios institucionais, com fins exclusivos de divulgação da obra, desde que com o devido reconhecimento de autoria e edição e sem qualquer finalidade comercial; 3. Todos os e-book são *open access*, desta forma não os comercializa em seu site, sites parceiros, plataformas de e-commerce, ou qualquer outro meio virtual ou físico, portanto, está isenta de repasses de direitos autorais aos autores; 4. Todos os membros do conselho editorial são doutores e vinculados a instituições de ensino superior públicas, conforme recomendação da CAPES para obtenção do Qualis livro; 5. Não cede, comercializa ou autoriza a utilização dos nomes e e-mails dos autores, bem como nenhum outro dado dos mesmos, para qualquer finalidade que não o escopo da divulgação desta obra.

## APRESENTAÇÃO

Os estudos organizacionais compõem uma área de destaque no contemporâneo campo científico da Administração em razão da sua importância para explicar, descrever e prescrever como os indivíduos desenvolvem estruturas, processos e práticas organizacionais e como são afetados pelas organizações em suas estruturas de comando, subordinação e controle, razão pela qual a temática organizacional é objeto deste livro.

A presente obra, “Administração: Organização, Direção e Controle da Atividade Organizacional 4” tem o objetivo de discutir o estado da arte no campo dos estudos administrativos, por meio da apresentação de uma coletânea diversificada de estudos teóricos e empíricos, os quais refletem uma riqueza de temáticas estratégicas, bem como a própria realidade organizacional no Brasil e no mundo.

A organização desta obra se materializou em 17 capítulos, os quais foram escritos por meio de uma linguagem fácil e amplamente acessível a um público leigo ou especializado. Ao buscar uma via didática para apresentar as explicações, descrições e debates para um amplo público, a obra manteve a preocupação científica de se estruturar fundamentada em um rigor teórico-metodológico.

A proposta implícita neste livro tem no paradigma eclético o fundamento para a valorização da pluralidade teórica e metodológica, sendo este livro construído por meio de um trabalho coletivo de pesquisadoras e pesquisadores oriundos de diferentes estados brasileiros, o que repercutiu em uma rica oportunidade para o compartilhamento de experiências no campo epistemológico da Administração.

A natureza exploratória, descritiva e explicativa quanto aos fins e a abordagem quali-quantitativa caracterizam o perfilamento metodológico desta obra, sendo o método teórico-dedutivo o fundamento para a utilização, tanto, de revisões bibliográficas e estudos de caso como procedimentos de levantamento de dados, quanto, de hermenêutica administrativa na análise de dados.

Estruturados em 2 macroeixos temáticos que combinam teoria e prática administrativa, os 17 capítulos do presente livro apresentam discussões relacionadas, tanto, a tendências, instrumentos e ferramentas administrativas, quanto, a estudos de casos diversos, incluindo focos sobre gestão das cadeias de suprimentos e compras, bem como responsabilidade social e ambiental.

Conclui-se com base nos debates teóricos e estudos de caso apresentados ao longo dos capítulos deste livro que os estudos organizacionais possuem uma abertura plural e absorvente de temas e discussões nas relações de comando, subordinação e controle, possibilitando aos leitores uma instigante imersão que vai desde modelos e marcos teórico-conceituais até à apreensão empírica de especificidades e complexidades organizacionais no mundo real.

Ótima leitura!

Elói Martins Senhoras

## SUMÁRIO

### **CAPÍTULO 1..... 1**

CRIAÇÃO DE SISTEMA DE GESTÃO DE MELHORIA CONTÍNUA (LEAN)

Hilvanir Alves Ferreira

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.3092109071>

### **CAPÍTULO 2..... 17**

CONSENSUALISMO COMO NOVO MODELO DE CONTROLE ADMINISTRATIVO:  
BENEFÍCIOS E DESAFIOS DA UTILIZAÇÃO DOS INSTRUMENTOS CONSENSUAIS

Mariane de Oliveira Braga Santos

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.3092109072>

### **CAPÍTULO 3..... 65**

O AACIONISTA E AS ALTERAÇÕES CONTÁBEIS - ENSAIO A PARTIR DA CAPITALIZAÇÃO  
DE CUSTOS COM EMPRÉSTIMOS

Luiz Antonio de Oliveira Dantas

Fernando Grecco de Oliveira

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.3092109073>

### **CAPÍTULO 4..... 79**

TRANSMISSÃO DE PREÇOS ENTRE OS MERCADOS DE ALIMENTOS E DE  
*COMMODITIES* AGROPECUÁRIAS

Kellen Cristina Campos Fernandes

Reginaldo Santana Figueiredo

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.3092109074>

### **CAPÍTULO 5..... 92**

UMA ANÁLISE DAS MUDANÇAS NA DINÂMICA DO MERCADO MUNDIAL AUTOMOTIVO  
COM BASE NO CASO DA AQUISIÇÃO DA JLR PELA TML

Luiz Henrique Cirne de Souza

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.3092109075>

### **CAPÍTULO 6..... 112**

PERCEPÇÃO DE GESTORES SOBRE AUDITORIA INTERNA: UM ESTUDO DE CASO  
EM EMPRESAS DE AUTOPEÇAS EM BELÉM/PA

Vanderson Benjamim dos Santos

Marcos Vinicius Castro de Almeida

Danilo Soares Rios

Mário Jorge Santos Pinheiro

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.3092109076>

### **CAPÍTULO 7..... 125**

USO DA FERRAMENTA GERENCIAL 5W2H NA IMPLANTAÇÃO DE INSTRUMENTOS  
DE CONTROLE EM UM RESTAURANTE

Letícia Alencar de Miranda

Amanda Gabriela do Nascimento Costa

Giane Meyre de Assis Aquilino

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.3092109077>

**CAPÍTULO 8..... 133**

**NEUROMARKETING, STORYTELLING E SEUS IMPACTOS NA COMUNICAÇÃO DAS MARCAS NO SÉCULO XXI: ESTUDO DE CASO DE DUAS MARCAS GLOBAIS**

Gabriela Lopes

Mariana Munis de Farias

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.3092109078>

**CAPÍTULO 9..... 148**

**ESTUDO SOBRE EDUCAÇÃO FINANCEIRA NO CURSO TÉCNICO EM AGROPECUÁRIA DO IFTO-*CAMPUS* DIANÓPOLIS**

Delfim Dias Bonfim

Luiz Norberto Lacerda Magalhães Filho

Tiago Rafael de Barros Pereira

Gabrielly França Rodrigues

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.3092109079>

**CAPÍTULO 10..... 158**

**A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS E A UTILIZAÇÃO DE KPI'S PARA A ELEVAÇÃO DOS NÍVEIS DE SERVIÇO NO SETOR DE MANUTENÇÃO PREDIAL**

Anderson Alves de Souza

Reginaldo Moreira dos Santos

Renato Oldair Balbo

Rogério Monteiro

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.30921090710>

**CAPÍTULO 11..... 171**

**ASSERTIVIDADE NA SEPARAÇÃO DE PEDIDOS EM UM CENTRO DE DISTRIBUIÇÃO DO VAREJO SUPERMERCADISTA: UM ESTUDO DE CASO**

Otacílio Anjos de Amicis

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.30921090711>

**CAPÍTULO 12..... 179**






**GESTÃO DE COMPRAS EM ESCOLAS DE SAMBA: UMA ANÁLISE SOBRE A AQUISIÇÃO DE MATERIAIS PARA A CONFECÇÃO DAS FANTASIAS DE UM G.R.E.S. DO RIO DE JANEIRO**

Larissa da Silva Alves

Camila Avosani Zago

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.30921090712>



<b>CAPÍTULO 13.....</b>	<b>191</b>
<b>A EVOLUÇÃO DOS CONCEITOS E VISÕES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL: DOS PIONEIROS A CONTEMPORANEIDADE</b>	
Clarissa Goulart De Bem	
Sérgio Ricardo da Silveira Barros	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.30921090713">https://doi.org/10.22533/at.ed.30921090713</a>	
<b>CAPÍTULO 14.....</b>	<b>222</b>
<b>CULTURA ORGANIZACIONAL: BARREIRAS E MOTIVADORES PARA IMPLANTAÇÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL</b>	
Clarissa Goulart de Bem	
Sérgio Ricardo da Silveira Barros	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.30921090714">https://doi.org/10.22533/at.ed.30921090714</a>	
<b>CAPÍTULO 15.....</b>	<b>246</b>
<b>APLICAÇÃO DA METODOLOGIA DO ÍNDICE DE SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL EM UMA EMPRESA FAMILIAR</b>	
Larissa de Oliveira Curtolo	
Lesley Carina do Lago Attadia Galli	
Rafael Altafin Galli	
Ana Margarida Theodoro Caminhas	
Glaucia Aparecida Prates	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.30921090715">https://doi.org/10.22533/at.ed.30921090715</a>	
<b>CAPÍTULO 16.....</b>	<b>258</b>
<b>PROCESSOS INOVATIVOS DA AGRICULTURA URBANA DE SINGAPURA COMO FERRAMENTA DE SEGURANÇA ALIMENTAR E REDUÇÃO NOS NÍVEIS DE EMISSÃO DE CO<sub>2</sub> NA ATMOSFERA</b>	
Leandro Pessoa de Lucena	
Fernanda Mariano Massuia	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.30921090716">https://doi.org/10.22533/at.ed.30921090716</a>	
<b>CAPÍTULO 17.....</b>	<b>271</b>
<b>ESTUDO DA PEGADA HÍDRICA E FLUXOS DE ÁGUA VIRTUAL NA COMERCIALIZAÇÃO DOS PRODUTOS HORTIFRUTIGRANJEIROS NO SEMIÁRIDO NORDESTINO COM ÊNFASE NO ESTADO DE CEARÁ</b>	
Andrezza Pereira de Matos	
Rodolfo José Sabiá	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.30921090717">https://doi.org/10.22533/at.ed.30921090717</a>	
<b>SOBRE O ORGANIZADOR.....</b>	<b>284</b>
<b>ÍNDICE REMISSIVO.....</b>	<b>285</b>

## USO DA FERRAMENTA GERENCIAL 5W2H NA IMPLANTAÇÃO DE INSTRUMENTOS DE CONTROLE EM UM RESTAURANTE

Data de aceite: 01/07/2021

Data de submissão: 05/04/2021

**Letícia Alencar de Miranda**

Centro Universitário Cesmac  
Maceió-AL

<http://lattes.cnpq.br/6162084118112665>

**Amanda Gabriela do Nascimento Costa**

Centro Universitário Cesmac  
Maceió-AL

<http://lattes.cnpq.br/6236698626674351>

**Giane Meyre de Assis Aquilino**

Centro Universitário Cesmac  
Maceió-AL

<http://lattes.cnpq.br/8160998127471698>

**RESUMO:** A empresa estudada tem como *core business* o fornecimento de cardápio de massas e vinhos. Mediante supervisão no local visualizou-se a rotina de compras emergenciais e o desperdício de alimentos no descarte direto nas lixeiras, instigando o presente artigo a ter por objetivo implantar instrumentos de controle no estoque, processamento e porcionamento de preparações a partir do uso da ferramenta de gestão 5W2H na proposta de implantação de software Excel 365 de gerenciamento de almoxarifado e de formulário para monitoramento e controle com identificação de responsáveis pelo preparo e registro do quantitativo do porcionamento frio final das preparações. Os resultados da pesquisa indicam que os instrumentos implantados no restaurante se

tornaram essenciais para o controle interno e maior eficiência das atividades propostas no local.

**PALAVRAS-CHAVE:** Compras; Desperdício de Alimentos; Controle; Ferramenta 5W2H.

### USE OF THE MANAGEMENT TOOL 5W2H IN THE IMPLEMENTATION OF CONTROL INSTRUMENTS IN A RESTAURANT

**ABSTRACT:** The studied company has as core business the supply of pasta and wine menu. Through on-site supervision, the routine of emergency purchases and food waste in direct disposal in the dumps was visualized, instigating the present article with the objective of implementing control instruments in the stock, processing and portioning of preparations using the tool of 5W2H management in the proposal to implement Excel 365 software for warehouse management and form for monitoring and control with identification of those responsible for the preparation and recording of the quantity of the final cold portion of the preparations. The results of the research indicate that the instruments implanted in the restaurant have become essential for the internal control and greater efficiency of the proposed activities in the place.

**KEYWORDS:** Shopping; Food waste; Control; 5W2H tool.

### INTRODUÇÃO

A administração de uma Unidade de Alimentação e Nutrição (UAN), é uma área abrangente de atividade e por meio desta é

possível que seja atingido vários objetivos dentro da unidade com maior eficiência, economia de ações e recursos. No entanto, ela necessita de um planejamento e colaboração de toda cadeia produtiva (ABREU; SPINELLI; PINTO, 2013). Para que possam atingir o objetivo de fornecer refeições nutricionalmente, dieteticamente, sensorialmente e higienicamente adequadas em atenção às necessidades de seus clientes (ANDREATTI; BERNARDI; ABBUD, 2013).

Empresas de pequeno porte, tais como os restaurantes, possuem características muito específicas: por vezes possuem restrições de capital e investimentos, são geralmente administrados por seus fundadores; apresentam número insuficiente de colaboradores; estabelecem procedimentos informais, sem definir um planejamento. O entendimento de planejamento para aqueles que conduzem o negócio, resume-se muitas vezes ao caixa e ao rendimento das vendas (VASCONCELOS, 2013).

É indiscutível o vínculo entre controle interno, eficácia da gestão e continuidade dos empreendimentos, ou seja, o empreendedor precisa estabelecer e incentivar a prática de planejamento, não só na quantidade de insumos a serem adquiridos ou de desperdício (KOGIK *et al*, 2018; SILVA; 2020), mas no estabelecimento como um todo, pois desta forma o processo de produção se torna mais efetivo, menos oneroso e com clientes mais satisfeitos (VASCONCELOS, 2013).

Dentre o planejamento para funcionamento de um restaurante, consta a política de abastecimento com sistematização das requisições, da recepção e armazenamento das mercadorias (TEIXEIRA, 2007). O desafio de uma gestão de estoque eficiente é ser capaz de atender a demanda do estabelecimento, no tempo certo e na quantidade solicitada, sem que isso incorra em custos desnecessários. O controle de estoque proporciona ao gestor, alternativas e critérios que facilitam a realização de suas compras ao ponto de atender a demanda e manter um nível mínimo de estoque necessário para tal. Desta forma, gerenciar estoques requer cuidados e atenção na garantia de presença dos itens indispensáveis à produção (VITORIO, 2018).

A rotatividade de estoque está diretamente relacionada ao consumo das mercadorias, e esse consumo é definido pelo estabelecimento do padrão de cardápios, definição de per capita, estimativa do número de refeições e treinamento dos funcionários na produção e porcionamento (TEIXEIRA, 2007). O porcionamento adequado é um meio eficiente de atender, agilizar e facilitar o fornecimento de refeições, além de reduzir o desperdício de alimentos, uma vez que quantidades padronizadas evitam o excesso de alimentos no prato, contribuindo para o controle de sobras e restos. (ANDRADE; CAMPOS, 2012).

O monitoramento das perdas e atividades que não geram valor aos produtos é uma das etapas de controle mais significantes, uma vez que as perdas geram custos extras, perda de competitividade e redução do lucro, e podem até influenciar de modo negativo a imagem do empreendimento (SOARES *et al.*, 2011; NOGUEIRA, 2015).

Com a finalidade de ofertar refeições e ter como meta lucrar com isso, os

restaurantes precisam planejar, organizar, dirigir e controlar toda a cadeia produtiva para obterem sucesso. No entanto, mediante uma realidade de ausência de ferramenta técnica específica no controle de estoque e monitoramento de produção e porcionamento de refeições de um restaurante, visualiza-se o desperdício de alimentos no descarte direto nas lixeiras do local, instigando o presente artigo a ter por objetivo implantar instrumentos de controle no estoque, processamento e porcionamento de preparações a partir do uso da ferramenta de gestão 5W2H para ajustes e modificações pontuais iniciais, visando o monitoramento de consumo de alimentos no local.

## **METODOLOGIA**

Trata-se de um estudo transversal, descritivo de natureza aplicada a analisar a utilidade de planilhas no controle de estoque, processamento e porcionamento frio em um restaurante que tem como *core business* o fornecimento de cardápio de massas e vinhos na cidade de Maceió/AL.

Foi realizado um acompanhamento da rotina do almoxarifado do restaurante, a fim de verificar o processo de compras, armazenamento e distribuição de mercadorias, bem como da cadeia de produção das refeições.

Após identificação das fragilidades nos processos do almoxarifado, através das notas fiscais arquivadas, foi elaborada uma planilha no software Excel 365 para levantamento de dados de compras dos meses de outubro, novembro e dezembro de 2020, contendo a relação de todos os alimentos adquiridos, uso médio diário, tempo de reposição, estoque mínimo e estoque máximo.

Concomitante ao diagnóstico no almoxarifado, na cadeia de produção, especificamente na área de porcionamento frio, foi analisado algumas fichas reminiscentes para revisão do quantitativo das porções que iriam compor formulário a ser implantado para monitoramento e controle com identificação de responsáveis pelo preparo e registro do quantitativo do porcionamento frio final das preparações.

Para sugestão da ação de controle tanto no almoxarifado quanto no processamento e porcionamento frio, foi aplicada a ferramenta gerencial 5W2h que corresponde a 5W (What - o que? Who - quem irá participar? Where - onde será executada a ação? When - quando? Why - Por que será executada?) e 2H (How - como será executada? How Much - quanto custará para executar?) (GROSBELLI, 2014), para apresentação e explicação das ações de intervenção.

## **RESULTADOS E DISCUSSÕES**

O retorno do segmento de bares e restaurantes pós pandemia, o aumento de fluxo decorrente do período de final de ano e a incerteza da escassez dos insumos só aumentaram os riscos inerentes a sobrevivência dos restaurantes, obrigando-os a se preocuparem com

o planejamento, organização e controle de seus negócios para obterem sucesso e assim permanecerem no mercado.

A administração de suprimentos em um restaurante vai além do fluxo de compras e vendas. É dinâmico, complexo e responsabiliza-se pelo funcionamento do local sem interrupções. Erros nessa logística podem acarretar reposições irregulares que incidem diretamente sobre o aumento de custo de armazenamento (ABREU; SPINELLI; PINTO, 2013).

A rotina da necessidade de compras emergenciais no serviço em pauta é observada como resultado da falta de controle e desperdício de mercadorias no dia a dia. Mediante essa falta de controle sobre sua produção de refeições e seu estoque, iniciou-se o monitoramento de consumo de alimentos desde o estoque ao processamento no local.

Sabendo a quantidade que o estoque suporta (estoque máximo), o tempo de reposição que leva cada insumo para chegar no estabelecimento, a quantidade mínima (ou de segurança) a existir no estoque, associado ao consumo médio diário (conforme o porcionamento e demanda), consegue-se visualizar a situação de comprar ou não um determinado produto (ABREU; SPINELLI; PINTO, 2013).

Para uma visualização das compras realizadas no restaurante, através das notas fiscais arquivadas no almoxarifado, foi elaborada uma planilha de levantamento de dados de compras dos meses de outubro, novembro e dezembro de 2020, contendo a relação de todos os alimentos adquiridos, uso médio diário, tempo de reposição, estoque mínimo e estoque máximo. A análise dos dados dessa planilha deixou claro a inexistência de habilidades técnicas para realização da provisão criteriosa, desconsiderando-se os níveis de estoque, inclusive o estoque mínimo que, por sua vez, determina uma das grandes problemáticas desse estudo que é a compra emergencial frequente.

Silva (2020) em sua pesquisa demonstrou o mesmo com intuito da elaboração de planilha para controle de estoque, mencionando que a planilha também aumentou a visibilidade do gestor com relação aos itens em estoque, com isso reduzindo os problemas de falta de produtos, que foi o foco principal para a realização da mesma. Além disso, trouxe rapidez e praticidade para a consulta do estoque seco, tanto para o nutricionista responsável pelo abastecimento, como para o da produção, sabendo se tem disponibilidade ou não do produto.

Kogik *et al* (2018), observaram o setor de estoque de uma empresa do setor de supermercados, como também sua dinâmica de abastecimento, com base nisso sugeriram propostas de melhoria à empresa. Uma das sugestões foi a inclusão do estoque mínimo no sistema de compras, com o intuito de diminuir o excesso de mercadorias existentes no local. O objetivo foi auxiliar a organização a não solicitar a compra de itens sem necessidade, sem que o sistema tivesse avisado sobre a real necessidade de reabastecimento. Com isso, reduziram o estoque rotativo de 39 dias para 28 dias, que representou uma redução de aproximadamente 27% do valor de estoque da rede, com significativo impacto na

economia do local.

A exemplo de Grosbelli (2014) que utilizou a ferramenta 5W2H no setor do almoxarifado de um frigorífico de aves, com um estoque com mais de 8 mil itens, que após a análise dos pontos críticos foram determinados planos de ações a partir da ferramenta 5W2H, foi elaborada para o restaurante uma sugestão de ação.

A 5W2H é uma ferramenta gerencial que se baseia em sete perguntas objetivas para que uma ação tenha uma execução eficiente, com resultado eficaz e juntamente com a planilha de consumo dos 3 meses, pode ser feita uma proposta para controle de pedidos compras do almoxarifado.

O Quadro 1 abaixo descreve a proposta 5W2H apresentada ao local para implantação de *software* no almoxarifado do restaurante.

What	Implantação de um <i>software</i> Excel 365 de gerenciamento de almoxarifado.
Who	Almoxarife e Nutricionista.
Where	No computador do almoxarifado do restaurante.
When	Implantação imediata.
Why	<ul style="list-style-type: none"><li>- Controle eficaz da quantidade necessária a ser comprada, conforme estoques estabelecidos;</li><li>- Proteção contra erros de previsão e registros imprecisos;</li><li>- Destacar erros de planejamento de produção;</li><li>- Emissão de relatório financeiro de compras atualizados.</li></ul>
How	Instalação do <i>software</i> Excel 365 de gerenciamento de almoxarifado, com disponibilidade de compartilhamento na rede intranet do restaurante (já existente) com as informações necessárias ao responsável técnico do restaurante, o nutricionista, e o responsável pelo almoxarifado, com os dados repassados por estes, será formulada planilhas de controle de estoque sendo mais fácil a visualização de compras ou não. Evitando que o serviço seja interrompido pela falta de algum insumo ou seja descartado um alimento fora da validade.
How Much	- Sem custos.

Quadro1- Proposta 5W2H para implantação de *software* Excel 365 de gerenciamento de almoxarifado.

A proposta acima apresenta-se prática, eficaz e sem custos ao local em face do mesmo já ter em seu quadro de funcionário um técnico em informática, computadores e intranet. Foi amparada por medidas cabíveis baseadas na rotina do restaurante e na demanda de atendimento como, quem é o responsável pela definição de limites de estoques e pontos de ressuprimentos, quem explicará e assinará pelas compras emergenciais. Assim tornando o serviço muito mais efetivo, fluido, minimizando os erros e gastos excessivos do restaurante.

Concomitante ao trabalho de implantação do *software* no almoxarifado, era imprescindível para o sucesso da proposta monitorar a produção de refeições para controle do quantitativo consumido, segundo planejamento.



Concentrando-se nas etapas de preparo e porcionamento frio, por estar sem direção e controle e interferir diretamente nas compras emergenciais, foi analisado algumas fichas reminiscentes com as porções que eram utilizadas, mas que, segundo informações, confirmadas mediante observação *in loco*, superestimavam os per capita dos gêneros alimentícios nas preparações, levando ao descarte do excedente para manter o padrão de qualidade exigido no local.

O processo de porcionamento padronizado traz vantagens ao trabalho de supervisão do Nutricionista, favorecendo a rotina dos funcionários, pois elimina interferências de dúvidas, resultando em maior eficiência e autonomia, colaborando ao controle da produção e dos custos (ANDRADE; CAMPOS, 2012).

Para minimizar o desperdício de gêneros alimentícios nas áreas de preparo e porcionamento frio (destinado a preparações como frios, massas pré elaboradas, carnes pré elaboradas, hortaliças pré elaboradas), foram revisados os quantitativos das fichas de preparações junto com funcionário responsável, de acordo a quantidade que cada produto era utilizado nas praças do restaurante para atender a elaboração das preparações, conforme porções adequadamente redefinidas, para quantidade de dias que essas eram produzidas com o quantitativo total desses produtos para compor a previsão de compras.

Depois do planejamento das fichas, agora atualizadas segundo a realidade de atendimento e padrão de qualidade no local, foi discutido com as lideranças de praças de porcionamento frio, respeitando-se as habilidades dos profissionais e especificidades de cada produto, escalas com atividades e respectivos funcionários responsáveis.

O Quadro 2 abaixo descreve a proposta 5W2H apresentada ao local para implantação de formulário para monitoramento e controle com identificação de responsáveis pelo preparo e registro do quantitativo do porcionamento frio final das preparações.

What	Formulário para monitoramento e controle com identificação de responsáveis pelo preparo e registro do quantitativo do porcionamento frio final das preparações.
Who	Manipuladores de alimentos do porcionamento frio.
Where	Praças de porcionamento frio do restaurante.
When	Implantação imediata.
Why	- Proteção contra erros de manipulação e registros imprecisos; - Controle eficaz da quantidade necessária a ser comprada, conforme fichas de preparações e demanda de atendimento.
How	Utilização de formulário afixado em quadros de avisos das praças de porcionamento frios com as informações necessárias aos manipuladores de alimentos responsáveis, contendo nome das preparações, porcionamentos padronizados e quantitativo final de produção dessas. Evitando que o serviço seja interrompido pela falta de algum insumo ou seja descartado algum alimento excedente, sem possibilidade de sobras.
How Much	- Sem custos.

Quadro 2- Proposta 5W2H para implantação de formulário para monitoramento e controle com identificação de responsáveis pelo preparo e registro do quantitativo do porcionamento frio final das preparações.

A proposta de criação de um formulário de escala com identificação de responsáveis pelo preparo e registro do quantitativo do porcionamento final das preparações foi para uma melhor organização, direção e controle da etapa de porcionamento, permitindo com a padronização a conveniência de ter disponíveis os gêneros alimentícios para atender à produção sem compras emergenciais de última hora; provisão para as flutuações de vendas e redução de custos proporcionada pela produção de quantidades adequadas, reduzindo os desperdícios (ABREU; SPINELLI; PINTO, 2013).

Diante os fatos vivenciados, pode-se perceber que o conceito de controle interno, como um conjunto de processos e rotinas, precisa estar presente em todas as organizações. Considera-se que esses controles sendo eficientes acrescentam valor à organização porque possibilitam segurança e credibilidade ao fluxo de dados e informações e, por conseguinte, o bem estar financeiro dessa.

## CONCLUSÃO

Os resultados da pesquisa indicam que os controles aplicáveis do restaurante se tornaram essenciais para o controle interno e maior eficiência das atividades propostas no local, pois empresas de pequeno porte podem e devem ter uma estrutura de controle capaz de se fazer a distribuição de papéis entre os colaboradores e gestores para que a estrutura ou organização das atividades sejam eficientes, assim evitando sobrecarga de trabalho entre os funcionários e o desperdício de alimentos/recursos do estabelecimento.

## REFERÊNCIAS

ABREU, E.S; SPINELLI, M.G. N; PINTO, A.M.S. **Gestão unidades de alimentação e nutrição: um modo de fazer**. 5. ed. 378 p. São Paulo: Metha; 2013.

ANDRADE, J. C.; CAMPOS, F. M. Porcionamento, adequação energética e controle do desperdício em uma creche. **DEMETRA: Alimentação, Nutrição & Saúde**, [S.l.], v. 7, n. 3, p. 157-180, mar. 2013. ISSN 2238-913X.

ANDREATTI, J. A. N.; BERNARDI, M.; ABBUD, R. M. R. Estudo do desperdício de vegetais no processo de pré-preparo de refeições de uma unidade de alimentação e nutrição. **Revista Funec Científica – Nutrição**, Santa Fé do Sul (SP), v. 1, n. 1, jul./dez. 2013.

GROSBELLI, A. C. **Proposta de melhoria contínua em um almoxarifado utilizando a ferramenta 5W2H**. 2014. 52 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Medianeira, 2014.

KOGIK, A. V. et al. A importância do gerenciamento estratégico do estoque no setor supermercadista. **Anais da Engenharia de Produção / ISSN 2594-4657**, [S.l.], v. 2, n. 1, p. 1 - 20, julho, 2018. ISSN 2594-4657.

NOGUEIRA, L. R.; SPINELLI, M.G.N. Porcionamento, sobras e restos de uma unidade de alimentação e nutrição de uma escola particular do município de São Paulo. **Rev. Simbio-Logias**, V. 8, n. 11, dez, 2015.

SILVA, F. P.; GALDINO, A. B. S.; GOES, P. A. Aplicação de uma planilha de controle de estoque em uma unidade de alimentação e nutrição. **DEMETRA: Alimentação, Nutrição & Saúde**, [S.l.], v. 15, p. e48364, ago. 2020. ISSN 2238-913X.

TEIXEIRA, S; MELIT, Z; CARVALHO, J; BISCONTINI, T. M. **Administração aplicada a unidades de alimentação e nutrição**. Ed Atheneu, 2007.

VASCONCELOS, Y. L.; TORRES, M. L. L.; YOSHITAKE, M.; SILVA, G. F.; PINHO, M. A. B. Gestão de estoque de restaurantes: um estudo de caso. **GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, Bauru, Ano 8, nº 4, p. 111-128, out-dez/2013.

VITÓRIO, R. R. **Um estudo sobre a prática da gestão de estoque em um restaurante no município de João Monlevade - Minas Gerais**. 2018. 53p. Trabalho de conclusão de curso. Universidade federal de Ouro Preto. João Monlevade, 2018.

## ÍNDICE REMISSIVO

### SÍMBOLOS

5W2H 125, 127, 129, 130, 131

#### A

Acionista 65, 67, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 195, 207

Administração 2, 9, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 47, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 76, 78, 112, 115, 116, 123, 125, 128, 132, 147, 168, 169, 177, 179, 188, 189, 190, 199, 200, 202, 213, 215, 217, 218, 219, 220, 221, 223, 224, 233, 235, 239, 242, 243, 244, 252, 255, 256, 269, 284

Agricultura 258, 260, 261, 262, 263, 264, 265, 267, 268, 269, 272

Agronegócio 79, 80, 170, 255, 256

Alimentos 79, 80, 81, 82, 83, 84, 87, 88, 89, 90, 125, 126, 127, 128, 130, 131, 258, 259, 260, 262, 263, 264, 265, 266, 267, 268

Almoxarifado 125, 127, 128, 129, 131, 164

Armazenamento 126, 127, 128, 188, 271

Auditoria 51, 52, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 119, 120, 121, 122, 123, 124, 170

#### B

Brasil 9, 15, 18, 21, 23, 26, 32, 35, 60, 63, 65, 66, 76, 77, 78, 80, 82, 91, 94, 96, 105, 106, 107, 108, 114, 121, 123, 124, 136, 147, 149, 150, 151, 156, 157, 179, 180, 181, 182, 187, 191, 200, 215, 216, 220, 230, 244, 249, 255, 256, 257, 268, 269, 272

#### C

Cadeia de suprimentos 158, 159, 160, 161, 162, 165, 169, 172, 173, 188, 258

Capitalização 65, 67, 68, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76

Carnaval 179, 180, 181, 183, 187, 188, 189

Centro de distribuição 171, 172, 176

China 80, 93, 94, 95, 97, 100, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 109, 111, 156, 243, 265, 266, 283

Clientes 49, 126, 137, 145, 159, 160, 161, 168, 171, 172, 173, 174, 177, 196, 226, 249, 252, 253

Commodities 79, 80, 81, 82, 83, 84, 87, 88, 89, 90, 91, 282

Compras 9, 4, 125, 126, 127, 128, 129, 130, 131, 152, 153, 155, 164, 179, 180, 181, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 252

Consensualidade 17, 18, 19, 20, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 47, 49, 54, 55, 57, 58, 62

Contabilidade 4, 65, 66, 67, 68, 69, 74, 75, 76, 77, 78, 116, 117, 124, 189, 256, 257

Controle 2, 9, 14, 16, 17, 18, 19, 20, 22, 23, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 41, 42, 43, 44, 45, 51, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 96, 98, 113, 114, 115, 116, 117, 123, 125, 126, 127, 128, 129, 130, 131, 132, 148, 154, 160, 162, 183, 193, 195, 198, 226, 227, 234, 252, 260, 263, 264, 268

Cultura 1, 2, 3, 4, 5, 6, 11, 12, 13, 14, 15, 48, 58, 59, 179, 181, 182, 188, 189, 201, 203, 206, 215, 216, 218, 220, 222, 223, 224, 225, 226, 227, 228, 229, 230, 233, 234, 235, 239, 240, 241, 242, 243, 244, 273, 274

Custos 4, 8, 22, 49, 59, 65, 66, 67, 68, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 80, 82, 114, 126, 129, 130, 131, 159, 162, 183, 184, 230, 240, 259, 268

## D

Desdobramento 1, 3, 8, 9, 10, 37, 233

Desenvolvimento 2, 23, 25, 40, 60, 71, 72, 81, 95, 97, 98, 101, 105, 107, 117, 122, 136, 137, 138, 145, 146, 149, 157, 181, 186, 189, 192, 195, 196, 198, 202, 206, 207, 211, 220, 222, 223, 224, 225, 226, 228, 229, 232, 233, 234, 237, 240, 247, 248, 249, 250, 254, 255, 256, 257, 260, 269, 272, 273, 282, 283, 284

Desperdício 10, 14, 125, 126, 127, 128, 130, 131, 142, 143, 145, 146, 180, 181

Direito 17, 18, 19, 20, 24, 25, 27, 30, 31, 32, 34, 35, 36, 37, 39, 40, 41, 42, 43, 46, 47, 49, 54, 55, 57, 58, 60, 61, 62, 63, 68, 116, 268

## E

Economia 18, 22, 49, 60, 76, 94, 116, 126, 129, 150, 168, 181, 193, 196, 197, 206, 221, 224, 250, 258, 284

Educação Financeira 148, 149, 150, 154, 155, 156, 157

Empresa 1, 2, 4, 5, 7, 8, 9, 11, 13, 66, 68, 69, 70, 72, 75, 76, 93, 95, 96, 99, 100, 102, 106, 112, 113, 114, 115, 116, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 125, 128, 137, 138, 147, 158, 159, 160, 161, 163, 164, 165, 166, 168, 173, 174, 176, 183, 192, 195, 201, 202, 203, 204, 205, 207, 208, 209, 210, 211, 213, 216, 219, 226, 233, 236, 237, 239, 242, 246, 247, 249, 251, 252, 253, 254, 255, 257, 275

Escolas de Samba 179, 180, 181, 182, 183, 187, 188, 189, 190

Estratégia 1, 3, 4, 6, 7, 10, 14, 20, 94, 101, 105, 106, 113, 117, 138, 146, 149, 150, 157, 195, 196, 207, 208, 223, 230, 232, 235, 254, 283, 284

## F

Fantasia 179, 180, 181, 182, 185, 186, 187

Fazendas 258, 260, 262, 263, 264, 265, 268, 269

Ferramenta 8, 9, 10, 12, 59, 112, 115, 117, 118, 124, 125, 127, 129, 131, 133, 135, 137, 141, 145, 146, 150, 170, 201, 212, 214, 221, 250, 258

## **G**

Gestão 9, 1, 2, 3, 4, 5, 8, 15, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 26, 30, 32, 34, 35, 36, 37, 53, 54, 55, 56, 57, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 101, 113, 115, 116, 117, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 131, 132, 158, 159, 160, 161, 169, 170, 172, 173, 177, 179, 180, 181, 183, 185, 187, 188, 189, 190, 197, 201, 205, 206, 209, 210, 211, 212, 216, 218, 220, 221, 222, 224, 233, 235, 237, 241, 244, 247, 248, 250, 252, 253, 254, 255, 256, 257, 264, 271, 272, 281, 282, 284

Gestores 7, 10, 12, 19, 35, 57, 76, 112, 114, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 131, 202, 213, 233, 239, 251, 253

Governança Corporativa 113, 250, 251, 252, 254

## **I**

Indicadores 3, 7, 8, 9, 10, 12, 13, 16, 118, 158, 159, 161, 162, 163, 166, 168, 169, 170, 177, 188, 246, 252, 254, 271, 275

## **K**

KPI 159, 161, 169, 170

## **L**

Logística 4, 128, 160, 162, 169, 173, 177, 178, 187, 188, 189, 190, 258, 259, 265

## **M**

Marketing 105, 133, 134, 135, 136, 137, 138, 145, 146, 147, 201, 207, 208, 218, 221, 253, 256

Melhoria Contínua 1, 2, 3, 6, 14, 131, 159

Mercado 2, 53, 65, 75, 81, 82, 83, 88, 92, 93, 94, 95, 97, 98, 100, 102, 103, 104, 105, 106, 113, 114, 115, 117, 128, 135, 136, 137, 138, 147, 158, 163, 181, 183, 184, 186, 187, 188, 192, 196, 204, 208, 211, 212, 227, 233, 239, 247, 248, 249, 251, 255, 257, 260, 261, 263, 268, 275, 282

Métricas 7, 8, 9, 76, 229

Modelo 17, 18, 19, 21, 22, 23, 24, 25, 36, 40, 59, 60, 63, 67, 68, 72, 73, 83, 84, 86, 96, 114, 163, 188, 197, 218, 229, 248, 249, 255, 262, 266, 268, 269

Montadora 93, 94, 98, 103, 105, 106

## **N**

Neuromarketing 133, 134, 135, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 145, 146, 147

## **O**

Organização 2, 9, 1, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 18, 24, 30, 34, 63, 98, 113, 115, 116, 128, 131, 138, 149, 157, 160, 161, 162, 172, 180, 182, 183, 184, 185, 188, 194, 204, 209, 218, 223, 224, 225, 226, 227, 228, 230, 232, 233, 234, 235, 236, 237, 238, 239, 240, 241, 247, 249, 251, 252, 253, 254, 256, 260



## **P**

Pedidos 35, 129, 164, 171, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 183, 184

Pegada Hídrica 271, 272, 273, 274, 275, 278, 279, 281, 282

Percepção 9, 14, 98, 112, 114, 117, 119, 120, 121, 122, 123, 212, 214, 233, 237, 238, 239

Planejamento 22, 112, 116, 126, 128, 129, 130, 133, 148, 152, 156, 158, 159, 168, 170, 172, 180, 183, 186, 188, 254, 257, 259, 260, 264

Preços 79, 80, 81, 82, 83, 85, 87, 88, 89, 90, 91, 93, 161, 183, 268

## **Q**

Qualidade 2, 4, 7, 8, 14, 16, 22, 23, 28, 44, 114, 130, 138, 158, 159, 164, 165, 174, 180, 183, 184, 186, 205, 227, 247, 250, 251, 252, 253, 264, 268, 278

## **R**

Responsabilidade Social 9, 159, 191, 192, 193, 194, 196, 197, 198, 199, 200, 201, 202, 203, 204, 205, 206, 207, 208, 209, 211, 212, 213, 215, 216, 218, 219, 222, 223, 224, 226, 228, 229, 234, 235, 236, 237, 238, 239, 240, 241, 244, 247, 252, 255, 256

Restaurante 125, 126, 127, 128, 129, 130, 131, 132

## **S**

Storytelling 133, 134, 135, 136, 137, 138, 140, 142, 143, 145, 146, 147

Sustentabilidade 159, 161, 202, 206, 211, 216, 223, 228, 229, 234, 235, 240, 246, 247, 248, 249, 250, 251, 252, 253, 254, 255, 256, 257, 258, 267, 268, 271

## **V**

Varejo 93, 101, 102, 103, 171, 172

# ADMINISTRAÇÃO: ORGANIZAÇÃO, DIREÇÃO E CONTROLE DA ATIVIDADE ORGANIZACIONAL 4



[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br) 

[contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br) 

[@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora) 

[www.facebook.com/atenaeditora.com.br](https://www.facebook.com/atenaeditora.com.br) 

 **Atena**  
Editora

Ano 2021

# ADMINISTRAÇÃO: ORGANIZAÇÃO, DIREÇÃO E CONTROLE DA ATIVIDADE ORGANIZACIONAL 4



[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br) 

[contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br) 

@atenaeditora 

[www.facebook.com/atenaeditora.com.br](https://www.facebook.com/atenaeditora.com.br) 

 **Atena**  
Editora

Ano 2021