

MÁRCIA REGINA DE ARAUJO

**GESTÃO DE NEGÓCIOS APLICADA EM ADMINISTRAÇÃO DE UNIDADE DE
ALIMENTAÇÃO E NUTRIÇÃO**

**Monografia apresentada ao
Departamento de Ciências Contábeis,
do Setor de Ciências Sociais Aplicadas
da Universidade Federal do Paraná,
como requisito para obtenção do
Título de especialista em Gestão de
Negócios.**

Prof.Orientador: Dr. Vicente Pacheco

CURITIBA

2005

**“ No sucesso, todos têm em comum muito trabalho.
No fracasso,
todos têm em comum falta de preparo, informação e,
principalmente,
falta de planejamento.
Planejar um restaurante é uma atitude fundamental.”**

Marcelo Traldi Fonseca

RESUMO

ARAÚJO, MÁRCIA REGINA DE. **Gestão de Negócios Aplicada em Administração de Unidade de Alimentação e Nutrição**. Curitiba, 2005. Monografia apresentada ao Programa de Pós-Graduação do Departamento de Ciências Contábeis, do Setor Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, 2005. A administração de unidade de alimentação e nutrição vem, durante muito tempo, mudando seu foco técnico para um foco de negócios onde um restaurante industrial deixa de ser um prestador de serviço e torna-se uma unidade produtora de negócios. A incidente associação da administração de restaurantes industriais a questões simplesmente nutricionais técnicas faz-se com que profissionais da área de nutrição estejam pouco preparados prática e teoricamente para assumir uma unidade de negócio. A formação de um profissional da nutrição é generalista e requer um aperfeiçoamento pós graduação com a finalidade de obter conhecimentos específicos de acordo com a área de atuação, seja ela clínica, administração pública, produção entre outras. Para atuar na área de produção (administração de restaurantes industriais) é necessário o conhecimento de instrumentos de gestão objetivando satisfação do cliente e lucratividade ao acionista. O mercado, hoje, precisa de profissionais que saibam utilizar esses instrumentos de forma eficaz. Para tanto, faz-se necessário a descrição das principais ferramentas de gestão que podem auxiliar o nutricionista a administrar seu negócio. Administrar seus colaboradores, seus custos e ao mesmo tempo servir bem os seus clientes são os grandes desafios do profissional que trabalha na área de restaurantes industriais.

PALAVRAS CHAVE: restaurantes, unidades de alimentação e nutrição, administração, gestão de restaurantes, custos em restaurantes.

SUMÁRIO

Lista de Quadros.....	v
Lista de Gráficos.....	v
1 INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Tema.....	1
1.2 Formulação do Problema.....	1
1.3 Hipótese.....	1
1.4 Justificativa.....	2
1.5 Objetivos.....	2
1.5.1 Objetivo Geral.....	2
1.6 Embasamento Teórico.....	3
1.6.1 Teoria de Base.....	3
1.7 Metodologia.....	3
1.7.1 Método de Procedimento.....	3
1.7.2 Técnicas de Pesquisa.....	3
2 RECURSOS HUMANOS.....	5
2.1 Políticas de Recursos Humanos.....	5
2.1.1 Políticas de aplicação de recursos humanos.....	5
2.1.2 Políticas de manutenção de recursos humanos.....	6
2.1.3 Políticas de desenvolvimento de recursos humanos.....	7
2.2 Planejamento de Recursos Humanos.....	8
2.3 Planejamento de Recursos Humanos da UAN.....	13
2.3.1 Planejamento.....	13
2.3.2 Dimensionamento.....	15
2.3.2.1 Indicador de Pessoal Fixo.....	15
2.3.2.2 Indicador de Pessoal Substituto de Dias de Descanso.....	16
2.3.2.4 Indicador de Absenteísmo Diário.....	16
2.3.2.5 Indicador de Pessoal Total.....	17
2.4 Planejamento de Carreiras.....	17
1.5 Motivações Humanas no Trabalho.....	18
3 PLANEJAMENTO.....	21
3.1 Planejamento Estratégico.....	21
4 CUSTOS.....	26
4.1 Custos em uma UAN.....	27
5 GESTÃO DE UMA UNIDADE DE ALIMENTAÇÃO E NUTRIÇÃO.....	30
5.1 Elaboração do cardápio.....	30
5.2 Programação de compras.....	34
5.3 Emissão do pedido.....	35
5.4 Recebimento, estocagem e processamento dos dados.....	37
5.5 Administração Financeira da Unidade de Alimentação e Nutrição.....	43
6 CONCLUSÕES.....	45
7 REFERÊNCIAS Bibliográficas.....	46

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – As abordagens do planejamento estratégico.....	21
QUADRO 2 – Abrangências do âmbito de atuação.....	23
QUADRO 3 – Modelo de cardápio.....	33
QUADRO 4 – Cronograma de entrega.....	34
QUADRO 5 – Estoque alimentar.....	38
QUADRO 6 – Produtos da curva A.....	40
QUADRO 7 – Produtos da curva B.....	41
QUADRO 8 – Produtos da curva C.....	41
QUADRO 9 – Movimento financeiro de uma UAN.....	44

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – CURVA ABC.....	43
-----------------------------------	-----------

1 INTRODUÇÃO

1.1 Tema

Gestão de negócios aplicada em administração de Unidade de Alimentação e Nutrição (UAN): restaurante industrial.

1.1.1 Delimitação do Tema

Aplicabilidade da gestão de negócios na administração de Unidade de Alimentação e Nutrição.

1.2 Formulação do Problema

A administração de unidade de alimentação e nutrição vem, durante muito tempo, mudando seu foco técnico para um foco de negócios onde um restaurante industrial deixa de ser um prestador de serviço e torna-se uma unidade produtora de negócios.

A incidente associação da administração de restaurantes industriais a questões simplesmente nutricionais técnicas faz-se com que profissionais da área de nutrição estejam pouco preparados prática e teoricamente para assumir uma unidade de negócio.

1.3 Hipótese

A formação de um profissional da nutrição é generalista e requer um aperfeiçoamento pós graduação com a finalidade de obter conhecimentos específicos de acordo com a área de atuação, seja ela clínica, administração pública, produção entre outras.

Para atuar na área de produção (administração de restaurantes industriais) é necessário o conhecimento de instrumentos de gestão objetivando satisfação do cliente e lucratividade ao acionista.

O mercado, hoje, precisa de profissionais que saibam utilizar esses instrumentos de forma eficaz. Para tanto, faz-se necessário a descrição das principais ferramentas de gestão que podem auxiliar o nutricionista a administrar seu negócio.

1.4 Justificativa

O mercado tem buscado profissionais empreendedores para administrar restaurantes industriais. Profissionais que saibam contratar e motivar seu colaborador, ganhar e atender bem seu cliente, fazer e cumprir seus orçamentos, planejar estratégias objetivando lucratividade em época de crise, administrar recursos entre outros.

Na graduação, o objetivo principal é formar um profissional generalista, sendo esse um dos motivos pelo qual alguns conceitos mais específicos como, por exemplo, contabilidade não são ministrados durante o curso. Entretanto a necessidade do conhecimento de ferramentas de gestão na administração de unidades de alimentação e nutrição é essencial.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo Geral

Descrever as principais ferramentas de gestão que podem ser utilizadas para uma boa administração em unidade de alimentação e nutrição.

1.5.2 Objetivos Específicos

- ✓ Descrever gestão de recursos humanos aplicada em unidades de alimentação e nutrição.
- ✓ Descrever os processos de custos e planejamentos de uma unidade de alimentação e nutrição.
- ✓ Descrever a gestão de uma Unidade de Alimentação e Nutrição.

1.6 Embasamento Teórico

1.6.1 Teoria de Base

O mercado de alimentação no Brasil vem crescendo constantemente, fruto de alguns movimentos mundiais tais como:

- a) redução do tempo disponível das pessoas;
- b) maior oferta e variedade de produtos e serviços;
- c) ganhos de produtividades repassados aos consumidores;
- d) maior foco no consumidor, o que permite produtos mais adequados às necessidades individuais;
- e) marcas globais que indicam tendências e criam necessidades.

A missão dos profissionais que atuam na administração de restaurantes industriais possui amplitude grande que engloba: tornar os funcionários satisfeitos, treinados e parceiros; satisfazer e cativar o usuário; atender às necessidades do cliente; e cumprir metas financeiras.

Para os profissionais que atuam no mercado de “food service” (restaurantes industriais) no Brasil, o entendimento da atividade como um negócio ainda está distante, sendo preciso, assim, direcionar os profissionais para esse mercado (VAZ, 2002).

1.7 Metodologia

1.7.1 Método de Procedimento

O procedimento adotado para o desenvolvimento do trabalho foi baseado em pesquisas e leitura de artigos técnicos e livros sobre o assunto, com análises críticas em relação à teoria e à realidade da empresa, dentro das delimitações do tema.

1.7.2 Técnicas de Pesquisa

A pesquisa para o desenvolvimento da monografia foi baseada em livros e artigos. Para isso foi utilizada a instalação da biblioteca da Universidade e pesquisa na internet, onde foram pesquisados livros e outros trabalhos que falam sobre o assunto.

2 RECURSOS HUMANOS

A administração de Recursos Humanos consiste no planejamento, na organização, no desenvolvimento, na coordenação e no controle de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal, ao mesmo tempo em que a organização representa o meio que permite às pessoas, que com ela colaboram, alcançar os objetivos individuais relacionados direta ou indiretamente com o trabalho. Ela significa conquistar e manter as pessoas na organização, trabalhando e dando o máximo de si, com uma atitude positiva e favorável (CHIAVENATO, 1993).

A Unidade de Alimentação e Nutrição (UAN) de uma determinada organização necessita contar com um quadro de pessoal adequado, tanto do ponto de vista quantitativo como qualitativo, para atender as diversas atividades nela desenvolvidas. Este quadro de pessoal é definido considerando-se todos os aspectos funcionais, com vista a alcançar os objetivos da UAN e contribuir, para consecução dos objetivos gerais da organização da qual faz parte. Evidentemente, os objetivos de uma UAN são definidos em consonância com as políticas, diretrizes e objetivos da própria organização (TEIXEIRA, 1990).

Um fator que dificulta a gestão dos restaurantes é a mão-de-obra ser praticamente toda artesanal, ao contrário das outras empresas que estão investindo em tecnologia para minimizar custos e tentar maximizar lucros, visto que a tecnologia é encarada como meio para o incremento da produtividade e um facilitador da garantia da qualidade.

2.1 Políticas de Recursos Humanos

As políticas de recursos humanos da UAN são: políticas de suprimento, aplicação, manutenção, desenvolvimento e controle de recursos humanos.

1.1.1 Políticas de aplicação de recursos humanos

A UAN deve apresentar um número adequado de recursos humanos, calculado através de indicadores; evitando a falta ou excesso de mão-de-obra. Para a composição desse número deve-se considerar:

- Todas as categorias de trabalho da UAN devem ser proporcionais ao número total de funcionários, para que haja uma boa distribuição de recursos humanos no ambiente interno;
- As categorias de trabalho da UAN devem ser organizadas hierarquicamente;
- O plano de carreira deve ser aplicado aos funcionários da UAN, com o objetivo primordial de aumentar o nível de motivação dos funcionários e para permitir que os funcionários com maior potencialidade permaneçam na UAN (TEIXEIRA, 1990).

2.1.2 Políticas de manutenção de recursos humanos

É indispensável o conhecimento do perfil do trabalhador e do grupo de trabalho da UAN, para que as decisões motivacionais sejam adequadas às particularidades de cada um.

A avaliação e classificação de cargos e as faixas salariais para cada classe de cargos da UAN deve ser realizada visando ao equilíbrio salarial interno, assim como pesquisas salariais que visem ao equilíbrio salarial externo. Para tal equilíbrio faz-se necessária a consulta e associação a sindicatos específicos da área que auxiliam o empregado e o empregador.

O salário de admissão para empregados qualificados da UAN deve coincidir com o limite inferior da classe salarial.

Planos e sistemáticas de benefícios sociais devem ser adequados à diversidade de necessidades dos participantes da UAN. É imprescindível prover plano de assistência médica básico, vale transporte e seguro de vida. Outros benefícios, quando agregados, tendem a incentivar a motivação e fidelização do colaborador à empresa.

Os critérios de criação e desenvolvimento das condições físicas ambientais da UAN devem promover as condições de higiene e segurança que envolvem os cargos (TEIXEIRA, 1990). O envolvimento dos colaboradores em programas de redução de acidentes de trabalho, meio ambiente e higiene ambiental pode ser conseguido através da criação de representantes de tais segmentos. Esses representantes possuem o objetivo de fiscalizar e zelar para que as regras sejam cumpridas de forma não arbitrária.

2.1.3 Políticas de desenvolvimento de recursos humanos

A UAN deve contar com treinamento que preparem o pessoal para a execução de tarefas imediatas, dando oportunidades para o desenvolvimento (em cargos atuais e futuros) e modificações nas atitudes das pessoas (melhorando relacionamentos e aumentando a motivação).

O treinamento deve envolver quatro etapas: o levantamento das necessidades de treinamento; programação de treinamento; implementação e execução do treinamento; e avaliação do treinamento. Sendo que esta seqüência programada de eventos constitui um processo contínuo.

O levantamento das necessidades do treinamento (ou diagnóstico) deve ser realizado através da análise do sistema organizacional (considerando os objetivos da UAN), recursos humanos (considerando a força de trabalho nos aspectos

qualitativos e quantitativos) e operações e tarefas (análise efetuada ao nível do cargo e o respectivo ocupante).

Na programação do treinamento deverá ser determinado o conteúdo do treinamento, o pessoal envolvido (cargos participantes), quando será efetuado e o tempo de duração, onde ocorrerá o treinamento, como ocorrerá (recursos utilizados) e quem ensinará (instrutor). Isto propicia uma terapêutica eficaz para sanar as necessidades percebidas ou indicadas no diagnóstico.

A execução do treinamento depende da programação. Nesta etapa deverá ser avaliado, sobretudo, o método de aplicação do treinamento e o material empregado em relação ao tema, qualidade dos aprendizes e qualidade dos instrutores. A análise visa corrigir eventuais falhas e o direcionamento do treinamento, para que este seja a solução dos problemas diagnosticados.

A avaliação dos resultados do treinamento da UAN deve ser efetuada para o diagnóstico, ao nível organizacional, dos recursos humanos, tarefas e operações. Desta forma, observa-se até que ponto o treinamento produziu as modificações necessárias, relacionando à consecução das metas da empresa (TEIXEIRA,1990).

Os principais treinamentos são:

- Segurança do trabalho;
- Higiene de manipuladores;
- Integração (conhecimento da empresa em que trabalha);
- Administração básica de custos;
- Motivação de equipe.

2.2 Planejamento de Recursos Humanos

Planejar é dar corpo às idéias e aos propósitos, de modo a localizar, identificar e estruturar as atividades que nos levarão à consecução de determinados objetivos (CARVALHO, 1989).

O planejamento estratégico de recursos humanos é um instrumento que visa adaptar-se ao plano estratégico global da organização e aumentar a produtividade do trabalho por meio da soma de esforços, interesses e objetivos (CARVALHO e SERAFIM, 1995)

Um aspecto importante no planejamento de recursos humanos é que nem sempre a organização conta com todo seu efetivo. A organização deve considerar a rotatividade e o absenteísmo do seu pessoal (CHIAVENATO, 1999).

a) Rotatividade

O termo rotatividade de recursos humanos é usado para definir a flutuação de pessoal entre uma organização e seu ambiente; é definido pelo volume de pessoas que ingressam e que saem da organização. Geralmente, a rotação de pessoal é expressa através de uma relação percentual entre as admissões e os desligamentos com relação ao número médio de participantes da organização, no decorrer de certo período de tempo. Quase sempre, a rotatividade é expressa em índices mensais ou anuais para permitir comparações, seja para desenvolver diagnósticos, seja para promover providências, seja ainda com caráter preditivo (CHIAVENATO, 1998).

A rotatividade de pessoal é consequência de fenômenos internos e externos à organização, que condicionam a atitude e o comportamento do pessoal. Entre os fenômenos externos destacam-se a oferta e procura de recursos humanos no mercado, a conjuntura econômica, as oportunidades de empregos no mercado de trabalho. Dentre os fenômenos internos pode-se citar a política salarial e de benefícios da organização, o tipo de supervisão exercido sobre o pessoal e as oportunidades de crescimento profissional na organização (CHIAVENATO, 1999).

A rotatividade de é expressa por meio de uma relação percentual entre as admissões e os desligamentos com relação ao número médio de participantes da organização, no decorrer de certo período de tempo, geralmente esse tempo é mensal ou anual.

Quando se trata de medir o índice de rotatividade de pessoal para efeito de planejamento de RH, utiliza-se a seguinte equação:

$$\text{Índice de rotatividade de pessoal} = \frac{A+D}{2} \times 100$$

EM

A = admissões de pessoal na área considerada dentro do período considerado

D = desligamentos de pessoal

EM = efetivo médio da área considerada dentro do período considerado. Pode ser obtido pela soma dos efetivos existente no início e no final do período, dividido por dois (CHIAVENATO, 1999).

A rotatividade de pessoal não é uma causa, mas o efeito, a consequência de certos fenômenos localizados interna ou externamente à organização que condicionam a atitude e o comportamento do pessoal.

Entre os fenômenos externos, pode-se citar a situação de oferta e procura de recursos humanos no mercado e a conjuntura econômica.

Entre os fenômenos internos destaca-se:

- a política salarial da organização;
- a política de benefícios da organização;
- o tipo de supervisão exercido sobre o pessoal;
- as oportunidades de crescimento profissional oferecidas pela organização;
- o tipo de relacionamento humano dentro da organização;
- as condições físicas ambientais de trabalho da organização;
- o moral do pessoal da organização;
- a cultura organizacional da organização;
- o grau de flexibilidade das políticas da organização.

As informações a respeito desses fenômenos internos e externos são obtidas por meio das entrevistas de desligamento que devem abordar, principalmente, os seguintes aspectos:

- motivo básico do desligamento;
- opinião do empregado sobre a empresa;
- opinião do empregado sobre o cargo que ocupa;
- opinião do empregado sobre seu chefe direto;
- opinião do empregado sobre seu salário, seu horário de trabalho, suas condições de trabalho, suas oportunidades de progresso dentro da organização

Os custos primários da rotatividade de pessoal envolve os custos de recrutamento e seleção; registro e documentação; integração e desligamento.

Entre os custos secundários pode-se destacar os reflexos na produção e alteração do ambiente de trabalho (CHIAVENATO, 1999).

b) Absenteísmo

O absenteísmo é uma expressão utilizada para designar as faltas ou ausências dos empregados ao trabalho. É a soma dos períodos em que os empregados da organização se encontram ausentes do trabalho, seja por falta, seja por atraso ou devido a algum motivo interveniente (CHIAVENATO, 1998).

As causas do absenteísmo são complexas sendo que nem sempre elas estão no próprio empregado, mas na organização, na supervisão deficiente, no empobrecimento das tarefas, na falta de motivação e estímulo, nas condições desagradáveis de trabalho, na precária integração do empregado à organização e nos impactos psicológicos de uma direção deficiente (FONTES, 1974).

Entre as principais causas estão:

- doença do empregado efetivamente comprovada;
- doença do empregado não comprovada;
- razões diversas de caráter familiar;
- atrasos involuntários por motivos de força maior;
- faltas voluntárias por motivos pessoais;
- dificuldades e problemas financeiros;
- problemas de transporte;
- baixa motivação para trabalhar;
- supervisão precária da chefia ou gerência;

- políticas inadequadas da organização.

Pesquisas feitas nos Estados Unidos a respeito do absenteísmo revelaram os seguintes aspectos:

- O absenteísmo é maior nas segundas-feiras e menor nas quartas e quintas-feiras; e maior nos dias de frio do que nos dias de calor;
- As mulheres faltam mais ao trabalho que os homens;
- A taxa de absenteísmo cresce nos dias anteriores ou posteriores aos feriados;
- O tempo e a distância da residência ao local de trabalho pouco influem no absenteísmo;
- As enfermidades respiratórias causam 50% das ausências e são responsáveis por 30% do tempo total perdido;
- Os empregados que faltam muito no primeiro ano de trabalho geralmente continuam faltando muito nos anos subsequentes.

O índice de absenteísmo, segundo CHIAVENATO (1999) reflete a percentagem do tempo não trabalhado em decorrência das ausências em relação ao volume de atividade esperada ou planejada:

$$\text{Índice de absenteísmo} = \frac{\text{n}^\circ \text{homens} / \text{dias perdidos por ausência ao trabalho}}{\text{Efetivo médio} \times \text{n}^\circ \text{de dias trabalhado}} \times 100$$

Para compensar a rotatividade e absenteísmo – se estes não puderem ser evitados – a organização precisará de 5% a mais de pessoas para manter a sua força de trabalho em 100 % (CHIAVENATO, 1993).

Planejamento cuidadoso envolve certo tempo de antecedência para que se possa expor idéias, esquematizar os processos, lançar os fundamentos, projetar fluxogramas, testar as práticas; enfim, exige todo um período de amadurecimento, antes que se possa por, realmente em prática. Mas, mesmo colocado, o programa em prática, o acompanhamento há que se fazer diretamente, os resultados deverão ser cuidadosamente anotados, analisados, comparados, antes que as conclusões possam ser aceitas como válidas. O planejamento da mão-de-obra exige critérios por parte do profissional que o vai fazer, porque é um trabalho de equipe; exige cuidado na

análise, exige conhecimentos profundos de estatística, mercado de trabalho, profissiografia, custos de serviços, técnicas de prospectivas, sistemas de recrutamento e seleção, técnicas e processos de treinamento e conhecimento da comunidade que se pretende servir. Tal processo, complexo e importante como é, é trabalho de equipe e não dispensa auditoria sistemática (RIBEIRO, 1977).

2.3 Planejamento de Recursos Humanos da UAN

2.3.1 Planejamento

Para o planejamento de recursos humanos da UAN teve-se como base o modelo integrado e considerar-se os seguintes componentes:

- estruturação de cargos e salários;
- levantamento de necessidades de recursos humanos;
- recrutamento de recursos humanos;
- seleção de recursos humanos;
- planejamento de carreira;

No planejamento dos recursos humanos da UAN são estruturados cargos e salários levando-se em consideração à realidade do mercado de trabalho. Para fazer esta estruturação são levados em conta os seguintes aspectos: nível da atividade econômica, legislação trabalhista em vigor, custo de vida, vida sindical e produtividade do trabalho.

Após planejar a estruturação de cargos e salários é realizado o levantamento da quantidade e tipo de mão-de-obra necessárias à UAN num determinado período de tempo, considerando-se as seguintes questões:

- quais os serviços que serão oferecidos pela UAN, no período projetado, dentro das técnicas utilizadas nos dias atuais. Trata-se de um estudo sistemático a partir da análise da situação presente da UAN, e do planejamento das suas possibilidades de expansão para o período em questão;
- análise dos materiais e equipamentos que serão usados e as possibilidades de utilização no próximo período;
- análise das possibilidades financeiras da UAN, não só para determinação de uma previsão do custo de serviços, com também, da previsão de fontes de receita;

Com esses elementos informativos da UAN, e do cálculo de indicadores, pode-se estimar: quantas pessoas deveriam trabalhar na UAN e quais as categorias profissionais que deveriam ser enquadradas; qual a proporção que cada categoria deveria participar no total de funcionários da UAN; quantas pessoas deveriam assumir cargos de direção, funções de chefia, administrativas, operacionais entre outras.

Feita a avaliação do número de pessoas necessárias para a UAN e a descrição de postos e tarefas, passa-se a análise das possibilidades do preenchimento de cargos que por ventura tornem-se vagos, ou de cargos que viessem a ser criados no decorrer do tempo de funcionamento da UAN. Desta forma torna-se necessário:

- prever para o futuro próximo, o aumento (entrada de funcionários) ou diminuição (saída de funcionários), a fim de que a taxa de substituição dos que vierem a se desligar possa ser, também, planejada, e em correlação a substituição, o sistema de promoções e transferências;
- levar em consideração a rotatividade e o absenteísmo (através de cálculos de indicadores) dos recursos humanos na estruturação do quadro de funcionários da UAN;

- planejar técnicas para a verificação, se no caso de muitos desligamentos, quais os motivos destes acontecimentos;

Recrutamento e seleção constituem passos muito importantes no processo de planejamento de recursos humanos da UAN. Traçados os “standards” a serem obedecidos na seleção dos candidatos, são analisadas as fontes de recrutamento, tendo em vista a rapidez e baixo custo na obtenção da mão-de-obra que mais se aproxime do mínimo requerido, e, se possível, que o ultrapasse. Quanto mais o candidato selecionado se aproximar do “tipo ideal” previsto na ficha profissiográfica, tanto menos custará, para a UAN, o seu treinamento imediato. No tocante à seleção, as fichas contendo especificações para os cargos são planejadas com dados atuais.

O planejamento de carreira também é um propósito da UAN, que possibilitará diminuir ou até eliminar o problema de substituição de quadros, proporcionando à UAN os meios para indicação, a qualquer momento ou situação, de empregados com potencial adequado para o exercício de determinados cargos e funções da organização. O planejamento de carreira, inclusive o levantamento do potencial de recursos humanos deve ser coordenado pela unidade de recursos humanos da empresa, entretanto a nutricionista da UAN, como gerente da unidade, deve participar neste processo e também ter acesso as fichas de avaliação de desempenho de candidatos.

2.3.2 Dimensionamento

2.3.2.1 Indicador de Pessoal Fixo (IPF):

Verifica o número de funcionários necessários para o trabalho de um dia: produção, distribuição (copas) e higienização. Não considerando férias e folgas.

$$\text{IPF} = \frac{\text{Número total de refeições servidas} \times 15 \text{ minutos}}{\text{Jornada diária de trabalho} \times 60 \text{ minutos}}$$

2.3.2.2 Indicador de Pessoal Substituto de Dias de Descanso (ISD):

Avalia o número máximo de funcionários, em férias e folgas (períodos de descanso), que um substituto pode cobrir por ano.

$$\text{ISD} = \frac{\text{Dias do ano} - \text{Período de descanso}}{\text{Período de descanso}}$$

Sendo o período de descanso igual a somatória dos dias de férias e/ ou folgas de cada funcionário, computados os feriados e dias de trabalho facultativo no ano.

2.3.2.3 Indicador de Pessoal Substituto (IPS):

Obtém-se o número total de pessoal substituto para cobrir dias de folga e férias do pessoal fixo no ano.

$$\text{IPS} = \frac{\text{IPF}}{\text{ISD}}$$

2.3.2.4 Indicador de Absenteísmo Diário (IAD):

Avalia o percentual de ausências diária do pessoal fixo por faltas, licenças e afastamento.

$$\text{Índice de absenteísmo} = \frac{\text{n}^\circ \text{ homens} / \text{dias perdidos por ausência ao trabalho}}{\text{Efetivo médio} \times \text{n}^\circ \text{ de dias trabalhado}} \times 100$$

2.3.2.5 Indicador de Pessoal Total (IPT):

Avalia o número total de funcionários necessários à UAN.

$$\text{IPT} = \text{IPF} + \text{IPS} + (\text{IAD de IPF})$$

2.4 Planejamento de Carreiras

Através do planejamento de carreira, a organização abre caminho de ascensão profissional a seus funcionários mais qualificados. É possível avaliar a capacidade de adaptação, a maturidade e o desempenho de um profissional, através de um bom e cuidadoso planejamento de carreira (CARVALHO & NASCIMENTO, 1993).

Os benefícios da implantação do plano de carreira são: os funcionários com maior potencialidade permanecem na empresa, sentindo-se atraídos pela real possibilidade de ascensão profissional; o nível de motivação cresce em função da perspectiva de progresso dentro da organização; as sucessões, principalmente em funções gerenciais, acontecem sem traumas; as possibilidades de erros nas promoções são bem menores; identificação mais transparente de profissionais com maior talento e potencial; a organização sabe de que tipo de profissional vai precisar nos próximos anos (CARVALHO, 1988).

1.5 Motivações Humanas no Trabalho

Motivações humanas são apelos aos interesses do indivíduo e motivos que dirigem o comportamento para as suas metas.

O ser humano é naturalmente automotivado ao trabalho – contanto que este lhe permita suprir suas necessidades, uma vez que constitui aquele aspecto de sua vida que lhe dá status e o liga a sociedade, através da organização à qual pertence. Em geral as organizações sociais satisfazem as necessidades dele muito melhor do que poderia conseguir sozinho, desde que, é claro, o indivíduo, como seu membro, atenda às expectativas daquelas quanto a um determinado comportamento (CELINSKI, 1995).

Portanto, a motivação humana só existe onde ela possa manifestar-se espontaneamente. E a maioria das organizações tolera o desenvolvimento de um processo de constante frustração, que em algumas semanas extirpa a automotivação dos funcionários recém-admitidos, enquanto que, paradoxalmente, busca insistentemente novas formas de motivar àquelas a quem, por omissão, já desmotivou.

O processo de desmotivação no trabalho pode iniciar por qualquer uma das fases:

- 1) Confusão: entre a oferta de colaboração espontânea e a submissão à idiosincrasia do chefe imediato. Perguntas que afloram: “o que está acontecendo?”, “onde errei?”, “o que mais esperam de mim?”.
- 2) Raiva: pela frustração da insolvência do dilema “o que está acontecendo?” e portanto pela falta do controle do problema. Resultados: mágoa, tensão, ressentimento com o chefe imediato, raiva canalizada à produção.
- 3) Esperança subconsciente: de triunfar, apesar de tudo. A raiva evidencia-se através de novas táticas: o subordinado assume uma postura defensiva, evitando o superior e omitindo-lhe informações, mas sem prejuízo da produção.
- 4) Desilusão: pela identificação da situação, da sua posição e de suas responsabilidades específicas. A iniciativa abandona o subordinado, a produtividade cai ao mínimo aceitável; a satisfação e o orgulho pelo trabalho diminuem.
- 5) Não-cooperação: “para que vou me incomodar?”, isso não é de minha responsabilidade”. Inconscientemente, com este comportamento, o subordinado

deseja uma reação de seu superior imediato que permita deixar a descoberto a realidade da situação e fazer com que o chefe estabilize-a

- 6) Acomodação: se não ocorrer antes a demissão voluntária, ocorre a aceitação passiva de oito horas diárias de trabalho e nenhum minuto a mais.

A falta de sensibilidade dos dirigentes em geral repercute irremediavelmente, e acaba ficando fora de seu poder remediador.

Uma das principais causas geradoras da desmotivação dos subordinados resulta do fato de os gerentes terem automotivações distintas. As motivações gerenciais têm uma diferença fundamental: o cargo lhes oferece poder, autoridade, status, sendo, portanto intrinsecamente gratificante. Todavia, como o poder geralmente torna-os ambiciosos, míopes ou indiferentes à concessão de oportunidades motivacionais para o progresso de seus subordinados, estes deixam de colaborar espontaneamente (CELINSKI, 1995).

Mesmo aqueles dirigentes que pensam compreender os seus funcionários, e isso não corresponde à realidade, acabam ficando intrigados do “porquê” de suas decisões administrativas não produzirem os efeitos esperados.

Elevados índices de produtividade, quando inesperados, na significam necessariamente motivação no trabalho; podem resultar do desejo do funcionário chamar sobre si a atenção do superior, ou ser uma vingança contra uma “panelinha” de colegas mais comedidos no trabalho, que tenham marginalizado.

A compreensão dos subordinados, as boas relações humanas, exige mais do que saber seus nomes e datas de aniversário. Exige, conhecimento de suas aspirações e frustrações; divisão, com eles, da parte da autoridade que os gerentes possuem sobre o trabalho. Exige o reconhecimento dos indivíduos capazes de tirar proveito de um método de trabalho menos sujeito a regras rígidas e que permita a execução do serviço um pouco à maneira de cada um. Exige um ambiente propício ao aproveitamento de possibilidades e oportunidades. O poder de disciplinar a própria maneira de trabalhar, de estabelecer metas e padrões, parece ser a mais importante chave da elevação constante da produtividade humana.

Não há dúvida que o salário produz grande efeito nas idéias e no comportamento dos funcionários, mas não tão grande e nem tão forte quanto a gerência muitas vezes supõe. Os incentivos financeiros rapidamente se enleiam com numerosas outras motivações que

pouco ou nada tem a ver com o dinheiro. O dinheiro é um símbolo, um componente econômico social. O dinheiro pode representar para alguns, tudo o que o indivíduo considera mais importante na vida, mas, para a maioria, o dinheiro é menos importante do que a segurança no emprego e a sensação de se sentir útil.

O salário pode provocar um momento motivacional no instante de seu recebimento: o significado psicológico do ato de seu recebimento é quando o recebedor se sente valorizado pela fonte pagadora (CELINSKI, 1995).

A função mais simbólica do que financeira da ambição pelo dinheiro pode ser demonstrada nos indivíduos que mais pagam imposto de renda, visto que a maior parte do que ganham é confiscada pela Receita Federal.

O comportamento do indivíduo com relação ao dinheiro é um resumo biográfico dele até o momento: sua situação econômica nos primeiros tempos de vida; as várias aspirações que passou a ter sem o poder financeiro para realizá-las; percepção de viver em ambiente hostil onde eram muito claras as demonstrações de ter sido mal visto e detestado. As pessoas motivadas exclusivamente pelo dinheiro ou tornam-se delinquentes ou se estabelecem por conta própria (GELLERMAN, 1963).

3 PLANEJAMENTO

3.1 Planejamento Estratégico

Para atender ao desafio do ambiente externo (mercado) é imprescindível identificar mudanças das necessidades e dos desejos do consumidor bem adiante dele para ter o produto/serviço certo, nos lugares certos, no tempo certo e na quantidade certa (CELINSKI, 1995).

Os restaurantes de coletividades possuem uma responsabilidade muito grande perante os comensais e a empresa, pois a sua clientela é cativa e muitas vezes responderá pela quase totalidade das refeições do trabalhador (FONSECA, 2000). Dentro desse enfoque de responsabilidade é que a identificação das necessidades do consumidor se faz imprescindível para a consolidação da mesma no mercado.

O negócio de serviços de alimentos e bebidas está sentindo como nunca antes o impacto do comportamento do consumidor, o que está contribuindo para o crescimento acelerado deste ramo com toda a gama de prós e contras, competência desmedida e um alto grau de complexidade em sua operação contra uma rápida recuperação do investimento e liquidez imediata (GARCIA, 1998).

Uma descrição mais abrangente do papel (âmbito de atuação) da empresa no seu ecossistema (ambiente) constitui um pré-requisito para o êxito e crescimento dela. O QUADRO 1 mostra as abordagens do planejamento estratégico.

QUADRO 1 – As abordagens do planejamento estratégico.

Abordagem voltada para o produto	Abordagem voltada para o mercado
“Não me ofereça”	“Ofereça-me”
1. Uma casa/ apartamento	Segurança e tranquilidade de um lar feliz
2. Discos/fitas	Lazer sonoro autocomandado
3. Ferramentas	Sensação de destreza e habilidade manual
4. Livros/ revistas	Cultura, conhecimento e erudição
5. Móveis	Ambiente aconchegante e confortável

6. Roupas	Uma aparência elegante e de destaque
7. Calçados	Comodidade e prazer no caminhar
8. Coisas	Idéias, emoções, status, conforto, hedonismo, benefícios, prestígio etc.

FONTE: CELINSKI, LESZEK. **Treinamento gerencial básico**. Petrópolis: Editora Vozes, 1995.

O âmbito de atuação de uma empresa é definido através da formulação de três perguntas básicas:

- a) Quem é o nosso cliente?
- b) Onde está o nosso cliente?
- c) Quais os benefícios que o nosso cliente espera obter ao adquirir o nosso produto/serviço?

Administrar consiste em avaliar racionalmente uma situação e selecionar de maneira sistemática, a estratégia (o que fazer) e a tática (como fazer); operacionalizar os recursos exigidos; programar, organizar, orientar e controlar as atividades necessárias para alcançar as metas escolhidas; e, finalmente, incentivar as pessoas para que o trabalho seja executado (CELINSKI, 1995).

Segundo FONSECA (2000) não é possível criar um restaurante sem saber qual será a sua composição de custos, seu potencial de receita ou ainda qual é a característica principal de seu negócio. Depois disso é necessário uma boa definição de como serão identificadas as informações importantes para verificar o desempenho de seu negócio, para possibilitar correções de rumo. E, por último, identificar as possíveis soluções para a readaptação dos planos uma modificação dos objetivos iniciais.

Definir o âmbito de atuação de um empreendimento é o degrau inicial do planejamento e refere-se aos limites físicos e psicológicos de uma organização em termos de influenciar e ser influenciada pelo seu ecossistema. O QUADRO 2 exemplifica as abrangências do âmbito de atuação (CELINSKI, 1995).

QUANDO 2 – Abrangências do âmbito de atuação

ÂMBITO DE ATUAÇÃO

Empreendimento	Menos abrangente	Mais abrangente
Fiat automóveis	automóveis	meios de transporte
IBM	computadores	software
Lide Táxi Aéreo	táxi aéreo	transporte
M. Gráfica	impressos	comunicação impressa
Móveis Hobjeto	móveis	ambiência
MPM Publicidade	propaganda	Marketing
Petrobrás	petróleo	energia
Rede Ferroviária Federal	transporte ferroviário	Transporte
Rolex A. E.	relógios	artigos de luxo
Xerox	copiadoras	produtividade de escritórios

FONTE: CELINSKI, LESZEK. **Treinamento gerencial básico**. Petrópolis: Editora Vozes, 1995.

A sobrevivência efetiva de um empreendimento qualquer está condicionada a interação de, pelo menos, cinco forças mutuamente competitivas:

- a) Ameaça de entrada de novos competidores;
- b) Ameaça de produtos/serviços substitutos;
- c) Poder de alteração da atratividade do produto/serviço, na mente do consumidor;
- d) Poder de negociação dos fornecedores de insumos;
- e) Competição habitual entre as empresas do ramo.

Definindo “qual é o negócio” através do âmbito de atuação da organização, cabe monitorar o ambiente externo.

Faz-se necessária a conscientização, por parte da organização como um todo, de que as operações podem ser importante arma competitiva, desde que equipadas e administradas adequadamente. A concorrência pelos mercados se dá, hoje, com base em critérios largamente influenciados pela função de operações, a qual já não pode ser encarada como um mal necessário, ela deve ser considerada como um setor que tem, como nenhum outro potencial de criar vantagem competitiva sustentada através do atingimento de excelência em suas práticas. Os critérios competitivos, ou em outras palavras, as formas de se competir em serviços são fortemente influenciados pela área de operações: o tempo de atendimento,

a qualidade, a confiabilidade, a consistência, os custos, a flexibilidade, entre outros (CORRÊA E GIANESI, 1994).

Incerteza ambiental é um “fato da vida” para todas as organizações. O ambiente não é apenas complexo, mas está mudando a um andamento sempre crescente.

A análise ambiental se propõe a mapear, classificar e examinar as variáveis que compõem o ecossistema total da organização (CELINSKI, 1995).

São variáveis ambientais positivas:

- Sintoma positivo: situação que permite antever um incentivo ou oportunidade. Por exemplo, a informação sobre a “saúde” de um concorrente do mercado.
- Incentivo: situação que pode ser transformada em oportunidade. Pode ter caráter legal (incentivo governamental) ou operacional (redução de custos).
- Oportunidade: situação que pode influenciar positivamente a performance da empresa, Por exemplo, a identificação de um “nicho” no mercado, capaz de ser ocupado pela empresa em questão (CELINSKI, 1995).

Constituem variáveis ambientais negativas:

- Sintoma negativo: situação que permite antever um problema, restrição ou ameaça. Por exemplo, uma tendência decrescente na produtividade da empresa.
- Problema: situação que requer uma solução adequada, para evitar que se forme uma restrição ou ameaça. Por exemplo, a falta de capital de giro.
- Restrição: situação que limita ações da empresa. Pode ter caráter legal (leis) ou operacional (capacidade instalada da empresa).
- Ameaça: situação desfavorável que tende a influenciar negativamente o desempenho da empresa. Por exemplo, o lançamento de um novo produto do concorrente com preço competitivo e qualidade superior (CELINSKI, 1995).

Uma variável é neutra quando tem a potencialidade para transformar-se em negativa ou em positiva.

O ambiente de uma empresa pode ser considerado como a somatória de suas variáveis colhidas junto a público relevantes das organizações, como acionistas, clientes, associações comunitárias, concorrentes, credores, fornecedores, funcionários, governos, partidos políticos, sindicatos.

Segundo REBELATO (1997) a capacidade de racionalização e aprendizagem da empresa é fortemente prejudicada pela falta de informações, sejam essas internas ou externas. A empresa conhece mal a si própria e ao seu meio ambiente. Os indicadores de eficiência interna de cada recurso ou área não estão disponíveis porque não se criam mecanismos para isso.

O controle efetivo das atividades produtivas é condição indispensável para que qualquer empresa possa competir em igualdade de condições com seus concorrentes. Sem esse controle, ou seja, sem a capacidade de avaliar o desempenho de suas atividades e de intervir rapidamente para a correção e melhoria dos processos, a empresa estará em desvantagem frente à competição mais eficiente (BORNIA 2002).

Assim, sobre este enfoque, a contabilidade vem para auxiliar a administração, principalmente para facilitar o desenvolvimento e a implementação da estratégia empresarial, a qual permita através de um perfeito custeio das atividades que agregam valor à empresa, traçar uma meta para alcançar os objetivos empresariais, visando atender também as necessidades dos cliente que procuram este setor comercial.

4 CUSTOS

O desconhecimento em relação aos custos significa não conhecer a real lucratividade dos clientes, produtos e serviços. Os restaurantes comerciais são empresas que na sua grande maioria não dispõem de sistema de custeio ou mesmo mecanismo de apropriação de custos. Este desconhecimento, além de abalar economicamente a empresa, a compromete também financeiramente (em termos de fluxo de caixa). O desconhecimento provoca desvios de caixa para fins não centrais ou estratégicos, comprometendo as oportunidades mais promissoras e revelando por fim, o desvio de foco do negócio (REBELATO, 1997).

Na estrutura da gestão estratégica de custos, gerenciar custos com eficácia exige um enfoque amplo externo à empresa. A cadeia de valor de qualquer empresa em qualquer setor é conjunto de atividades criadoras de valor desde as fontes de matérias-primas básicas, passando por fornecedores de componentes até o produto final entregue nas mãos do consumidor. Este enfoque é externo à empresa, vendo cada empresa no contexto da cadeia global de atividades geradoras de valor da qual ela é apenas uma parte, desde os componentes de matérias-primas básicas até os consumidores finais (PORTER, 1989).

Para sobreviver nesses mercados cada vez mais competitivos, a empresa precisa perseguir e alcançar altos níveis de qualidade, eficiência e produtividade, eliminando desperdícios e reduzindo custos. Assim é necessário que os gestores recebam informações precisas, tempestivas e atualizadas para um apoio eficaz ao processo decisório (MARTINS, 2000).

Em um restaurante, o gestor precisa acompanhar todos os gastos da empresa; precisa conhecer e acompanhar todas as atividades; analisa-las quanto a sua utilidade e valor; acompanhar as efetivas conseqüências dos novos investimentos realizados, além de verificar o desempenho de novos produtos e outras tarefas mais tradicionais.

Segundo MARTINS (2000) a contabilidade de custos está inserida num mundo bem maior 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.

Desta forma a administração de restaurantes é tão complexa como qualquer outra empresa no mercado, pois necessita da mesma atenção, estratégia e planejamento para obter sucesso.

O principal enfoque da estratégia de baixo custo é obter um custo baixo em relação aos concorrentes através de um controle rígido de custos, minimização acompanhada de qualidade. Todos esses fatores devem oferecer um diferencial.

O planejamento, execução e mensuração do custo das atividades para obter vantagens competitivas utiliza o custeio baseado em atividade e caracteriza-se por decisões estratégicas como:

- Alterações no mix de produtos;
- Alterações no processo de formação de preços;
- Alterações nos processos;
- Redesenho de produtos;
- Eliminação ou redução de custos de atividades que não agregam valor;
- Eliminação de desperdício;
- Elaboração de orçamentos com base em atividades (MARTINS, 2000).

4.1 Custos em uma UAN

Segundo RIBEIRO (1999), com relação aos produtos produzidos em um restaurante, os custos podem ser diretos ou indiretos:

- Os custos diretos compreendem os gastos com materiais, mão-de-obra e gastos gerais de produção associados diretamente ao produto, cujos valores e quantidades em relação ao produto são de fácil identificação;
- Os custos indiretos compreendem os materiais, mão-de-obra e gastos gerais de produção aplicados indiretamente ao produto, cujos valores e quantidades, por serem pouco representativos, são de difícil identificação. A dificuldade de identificação desses gastos em relação ao produto ocorre porque os referidos gastos são utilizados na produção de vários produtos ao mesmo tempo, como por exemplo, parte da mão-de-obra (chefia e supervisão), energia elétrica, gás, limpeza, aluguel, etc.

A contabilidade de custos hoje, segundo MARTINS (2000) pode ser dividida em:

- *Contabilidade de custos industriais*: onde o valor do estoque dos produtos existente na empresa, ou seja, nos insumos utilizados na fabricação dos produtos, compõem o custo do produto e direcionam os valores da produção, utilizada para a obtenção dos produtos acabados. Sendo que, segundo BORNIA (2002), esses custos industriais são formados por:

Custos de matéria-prima: relacionam-se com os principais materiais integrantes do produto que podem ser convenientemente separados em unidades físicas específicas, pois alguns materiais pouco relevantes em termos de custos podem ser classificados como materiais de consumo e analisados de forma simplificada.

Custos de mão-de-obra direta: são aqueles diretamente relacionados com o trabalho humano em atividades de transformação do produto, isto é, representam o salário dos operários diretos. Eventuais funcionários não envolvidos diretamente, representam mão-de-obra indireta.

Custos indiretos de fabricação: são todos os demais custos de produção, os quais, atualmente, estão tornando-se cada vez mais importantes e de análise complexa, fazendo com que o correto gerenciamento destes custos seja cada vez mais determinante para o desempenho da empresa moderna.

- *Contabilidade Gerencial*: surgiu com o crescimento das empresas, com a competitividade global, passando a contabilidade de custos a ser encarada como uma eficiente forma de auxílio no desempenho dessa nova missão, a gerencial

Traduzindo essas informações para a realidade dos serviços de alimentação coletiva, os custos são constituídos por cinco componentes:

- 1) *Matéria-prima*: considerada as despesas com os produtos alimentícios;
- 2) *Materiais descartáveis*: considerados os produtos descartáveis necessários à produção ou à distribuição do alimento;

- 3) **Gastos gerais de produção:** compreendem os demais gastos necessários à produção e distribuição dos alimentos (gás, material de limpeza, energia etc);
- 4) **Mão-de-obra:** compreende os gastos com o pessoal envolvido na produção e distribuição dos alimentos;
- 5) **Impostos:** custos que incidem sobre as vendas ou faturamento da empresa, cujas alíquotas são definidas por lei (VAZ, 2002).

5 GESTÃO DE UMA UNIDADE DE ALIMENTAÇÃO E NUTRIÇÃO

O início de todo processo de terceirização de uma unidade de alimentação e nutrição inicia pela elaboração de um contrato onde os deveres e obrigações da contratante e contratada são descritos a fim de formalizar a parceria.

Para que o preço do serviço a ser prestado seja elaborado é necessário levar em considerações alguns aspectos dentro os quais pode-se citar:

- O número de refeições a ser servida por dia;
- O local em que se localiza a empresa;
- Os fornecedores de matéria-prima existentes na região;
- A mão-de-obra local;
- A composição do cardápio a ser servido;
- A estrutura que a empresa possui – espaço físico;
- O valor do investimento a ser feito para garantir segurança alimentar (implantação de linhas de buffet, compra de mais utensílios, caldeiras entre outros).

5.1 Elaboração do cardápio

Na elaboração do cardápio diversos fatores devem ser levados em consideração para que todos os processos de compra, recebimento, distribuição, pré-preparo, elaboração e distribuição aconteçam de forma harmônica e eficaz.

Para elaboração deve-se levar em consideração, de acordo com a composição:

- *Prato principal*: quando há o servimento de 2 carnes no cardápio, é imprescindível que não se programe duas carne fritas ou assadas, haja visto a demanda de pessoas e equipamentos para a elaboração das mesmas. É importante, também que uma carne mais elaborada, ou seja, que exija um pré-preparo, não seja colocada em uma segunda-feira já que a maioria das fábricas não trabalham aos domingos e o pré-preparo

exigiria o envio de um colaborador no domingo somente para fazer o pré-preparo.

- *Guarnição*: é importante que a guarnição leve em consideração o mesmo princípio da elaboração do prato principal, ou seja, não use o forno caso haja carne assada ou não use a fritadeira caso haja preparação que exija fritura.
- *Arroz e feijão*: para essa preparação já existem equipamentos fixos já que seu servimento é diário.
- *Sobremesa*: é importante que ela seja programada para ser elaborada sempre um dia antes de seu consumo observando a capacidade de armazenagem que a unidade possui.
- *Salada e fruta*: é importante programar hortifrutigranjeiros de época para facilitar a compra e conseguir realiza-la a custos mais vantajosos.

Para a demonstração de todo o processo faz-se necessária a utilização de um modelo de cardápio de uma semana como pode ser mostrado no QUADRO 3.

QUADRO 3 – MODELO DE CARDÁPIO

	<i>Segunda-feira</i> 31/05	<i>Terça-feira</i> 01/06	<i>Quarta-feira</i> 02/06	<i>Quinta-feira</i> 03/06	<i>Sexta-feira</i> 04/06
Carne 1	Frango grelhado	Copa lombo assado	Feijoada	Posta ao molho	Bife grelhado
Carne 2	Bife a milanesa	Almôndegas ao sugo	Isclas de frango aceboladas	Steak de frango	Strogonoff de frango
Guarnição 1	Cenoura sautéé	Chuchu a bechamel	Couve refogada	Escarola c/ bacon	Brócolis alho e óleo
Guarnição 2	Creme de milho	Purê de batata	Farofa rica	Banana a milanesa	Batata chips
Arroz	Branco	Branco	Branco	Branco	Branco
Feijão	Carioca	Preto	Carioca	Preto	Carioca
Salada 1	Tomate	Repolho misto	Pepino	Rabanete	Alface lisa
Salada 2	Beterraba cozida	Cebola c/ orégano	Soja	Maionese	Cenoura palito
Salada 3	Escarola	Alface crespa	Almeirão	Rúcula	Acelga
Sobremesa	Suspiro	Pudim de chocolate	Arroz doce	Gelatina flocada	Flan de manga
Fruta	Banana	Mamão	Laranja	Mimososa	Melancia

5.2 Programação de compras

A programação de compras requer um planejamento adequado haja vista os aspectos que devem ser considerados como:

- a) Espaço físico para armazenagem: para a armazenagem, além do espaço físico, deve-se levar em consideração alguns aspectos higiênicos sanitários que garantem um bom acondicionamento. Para tal, temos câmara de congelados, câmara de resfriados e câmara de hortifruti. Já os produtivos, devem ser armazenados em estoque específico observando a separação de descartáveis e produtivos, secos e molhados. Para os produtos de limpeza há um estoque específico que impede a contaminação cruzada.
- b) Programação de entrega de fornecedor: cada fornecedor possui um itinerário próprio de entrega que deve ser levado à risca no planejamento de compras sob pena de não recebimento da mercadoria.

QUADRO 4 - CRONOGRAMA DE ENTREGA

<i>Fornecedor</i>	<i>Periodicidade de entrega</i>	<i>Produtos que fornece</i>
X	Segunda, quarta e sexta	Produtivos em geral, exceto cereais
Y	Segunda, quarta e sexta	Produtivos em geral, incluindo cereais
XY	5 dias úteis após emissão do pedido	Descartáveis
Z	Quinzenal	Arroz
W	Diário	Hortifrutigranjeiros
XYZ	Segunda, quarta e sexta	Aves
WY	Segunda, quarta e sexta	Carne bovina
ZW	Dois dias após a emissão do pedido	Carne suína

- c) Estoque baixo: deve-se comprar o mínimo de estoque necessário para realização do cardápio proposto para que não haja acúmulo de estoque. Esse estoque parado é considerado um investimento que não está gerando nenhuma receita.

5.3 Emissão do pedido

De acordo com o cardápio proposto e o cronograma de entrega dos fornecedores, os pedidos e o dia de entrega deverão obedecer a seguinte ordem (seguem alguns exemplos):

a) Arroz

<i>Fornecedor: Z</i>	<i>Data de entrega: 28/05</i>
<i>Data de emissão do pedido: 13/05</i>	<i>Local de entrega: Empresa XX</i>
<i>Pedido</i>	<i>Quantidade</i>
Arroz parbolizado tipo 1	18 fardos

b) Produtivos

<i>Fornecedor: X</i>	<i>Data de entrega: 28/05</i>
<i>Data de emissão do pedido: 26/05</i>	<i>Local de entrega: Empresa XX</i>
<i>Pedido</i>	<i>Quantidade</i>
Vinagre álcool	1 caixa
Vinagre tinto	1 caixa
Óleo de soja	3 galões de 18 litros
Milho verde em conserva	3 latas de 2 Kg
Suspiro	12 caixas de 50 unidades
Farinha de trigo	5 pacotes de 5 Kg
Batata flocos	20 Kg

Pó p/ pudim de chocolate	10 Kg
Maionese	10 Kg
Pó p/ gelatina de morango	10 Kg
Coco ralado	1 Kg
Pó p/ flan de manga	10 Kg

<i>Fornecedor: Y</i>	<i>Data de entrega: 28/05</i>
<i>Data de emissão do pedido: 26/05</i>	<i>Local de entrega: Empresa XX</i>
<i>Pedido</i>	<i>Quantidade</i>
Feijão carioca	1 fardo
Feijão preto	1 fardo
Farinha de rosca	15 Kg
Aguardente	1 garrafa
Conhaque	1 garrafa
Orégano	0.500 Kg
Farinha de milho	5 Kg
Farinha de mandioca	10 Kg
Sal refinado	30 Kg
Açúcar refinado	80 Kg
Amido de milho	10 Kg
Soja em grão	3 Kg

c) Carnes

<i>Fornecedor: WY</i>	<i>Data de entrega: 28/05</i>
<i>Data de emissão do pedido: 26/05</i>	<i>Local de entrega: Empresa XX</i>
<i>Pedido</i>	<i>Quantidade</i>
Acém bife 60g	90 Kg
<i>Fornecedor: WY</i>	<i>Data de entrega: 31/05</i>
<i>Data de emissão do pedido: 26/05</i>	<i>Local de entrega: Empresa XX</i>
Acém cubos	70 Kg

Pé de porco	20 Kg
Orelha de porco	20 Kg
Rabo de porco	20 Kg
Costelinha defumada	10 Kg
Lingüiça toscana	20 Kg
Paio	20 Kg
<i>Fornecedor: WY</i>	<i>Data de entrega: 01/06</i>
<i>Data de emissão do pedido: 26/05</i>	<i>Local de entrega: Empresa XX</i>
Posta	130 Kg
<i>Fornecedor: WY</i>	<i>Data de entrega: 02/06</i>
<i>Data de emissão do pedido: 26/05</i>	<i>Local de entrega: Empresa XX</i>
Lagarto bife	90 Kg

5.4 Recebimento, estocagem e processamento dos dados

Os pedidos são recebidos, pesados (quando necessário) e conferidos com a nota fiscal antes da armazenagem em seus respectivos estoques.

A estocagem é feita de acordo com o produto seguindo as seguintes regras:

- Dentre os perecíveis é importante colocar carnes, frios e hortifuti em suas câmaras congeladas e resfriadas observando a ordem de entrada e utilização dos produtos (PEPS e UEPS).

Após esses procedimentos, inicia-se o processo administrativo de controle de estoque. Todo produto que sai do estoque é anotado em uma planilha específica para posterior baixa. Através das notas fiscais é dada entrada nos produtos em um sistema gerencial específico para administração de unidades de alimentação. Cada produto recebe um código que o classifica como alimentar, descartável e limpeza. Há também, numerações específicas para venda de produtos, permitindo que o gerenciamento do faturamento seja feito, também, pelo sistema.

Para efeito demonstrativo, o QUADRO 5 mostra a forma como o sistema gera a listagem de arquivos levando em consideração o cardápio previamente já demonstrado.

QUADRO 5 – ESTOQUE ALIMENTAR

Código	Produto	Unidade	Qtidade em estoque	Custo unitário	Preço total
1110101200	Acém bife	Kg	180	3,72	669,60
1110101300	Acém cubos	Kg	60	3,72	223,20
1220206000	Açúcar refinado	Kg	120	0,96	115,20
1140208400	Alface crespa	Kg	13	2,2	28,60
1140208600	Alface lisa	Kg	13	2,2	28,60
1140209000	Alho	Kg	3	3,8	11,40
1140208500	Almeirão	Kg	9	1,89	17,01
1110800300	Almôndegas bovinas	Kg	90	4,72	424,80
1220869000	Amaciante para carne	Kg	3	3,98	11,94
1220901000	Amido de milho	Kg	10	2,13	21,30
1220508000	Arroz parboilizado	Kg	180	1,82	327,60
1140208300	Acelga	Kg	10	2,1	21,00
1230101000	Aveia em flocos	Kg	5	3,56	17,80
1110101400	Bacon retalhos	Kg	3	5,26	15,78
1140119100	Banana	Kg	70	0,24	16,80
1221305100	Base para molho de tomate	Kg	3	7,03	21,09
1230601000	Batata chips	Kg	35	7,74	270,90
1221300900	Batata flocos	Kg	5	9,32	46,60
1140116500	Batata inglesa	Kg	90	0,77	69,30
1140121500	Beterraba	Kg	30	1,5	45,00
1140122900	Brócolis	Kg	60	3,87	232,20
1140217000	Cebola	Kg	40	1,5	60,00
1140218000	Cenoura	Kg	30	1,2	36,00
1140128000	Cheiro verde	Kg	4	5	20,00
1140220000	Chuchu	Kg	30	0,5	15,00
1210425400	Conhaque	Lt	1	4,8	4,80
1110316100	Copa lombo peça	Kg	150	5,78	867,00
1110317000	Costelinha defumada	Kg	5	6,79	33,95
1140137500	Couve manteiga	Kg	20	1,5	30,00

1140223000	Escarola	Kg	15	1,5	22,50
1220903000	Farinha de mandioca torrada	Kg	6	2,62	15,72
1220902000	Farinha de milho	Kg	7	2,4	16,80
1220904000	Farinha de rosca	Kg	20	1,98	39,60
1220905000	Farinha de trigo	Kg	25	1,41	35,25
1220515000	Feijão carioca	Kg	60	1,86	111,60
1220522000	Feijão preto	Kg	60	1,9	114,00
1220733000	Flan pó de manga	Kg	15	5,12	76,80
1220733100	Gelatina pó de morango	Kg	10	4,04	40,40
1110802200	Lagarto peça	Kg	130	5,29	687,70
1140146600	Laranja pera	Kg	70	1,2	84,00
1130511000	Leite tipo c	Kg	10	0,9	9,00
1220825000	Maionese	Kg	10	3,12	31,20
1140156500	Mamão	Kg	60	1,8	108,00
1220406000	Margarina	Kg	5	3,31	16,55
1140164000	Melancia	Kg	130	0,7	91,00
1220840800	Milho verde em conserva	Kg	6	4,89	29,34
1220410000	Óleo de soja	Lt	36	2,7	97,20
1220332000	Orégano	Kg	0,5	9,87	4,94
1130713900	Orelha de porco	Kg	10	4,79	47,90
1190202000	Ovo de galinha	Kg	30	0,16	4,80
1120201000	Pé de porco	Kg	10	4,81	48,10
1110339000	Peito de frango	Kg	90	4,92	442,80
1140168500	Pepino	Kg	28	0,9	25,20
1220759000	Pó p/ pudim de chocolate	Kg	15	4	60,00
1140178100	Rabanete	Kg	8	1,23	9,84
1130726000	Rabo de porco	Kg	10	3,49	34,90
1140178000	Repolho liso	Kg	5	1,2	6,00
1140178500	Repolho roxo	Kg	5	1,5	7,50
1140179000	Rúcula	Kg	10	4	40,00
1220858000	Sal refinado	Kg	20	0,46	9,20
1110339800	Sassami	Kg	90	5,1	459,00
1220531100	Soja em grão	Kg	3	2	6,00
1110337800	Steak de frango	Kg	90	4,96	446,40
1210316000	Suco em pó	Kg	20	10,78	215,60

1140187500	Suspiro	Unid	620	0,35	217,00
1140185500	Tangerina - ponkan	Kg	75	0,98	73,50
1140183500	Tomate molho	Kg	25	0,9	22,50
1140183400	Tomate salada	Kg	29	1,5	43,50

Esse mesmo sistema de informações gera listagem de arquivos, curva ABC e controla quais os produtos mais consumidos, menos consumidos, com maior rotatividade entre outros.

Os produtos que mais impactam na curva ABC são os que compõem o prato principal, ou seja, as carne conforme o QUADRO 6 pode mostrar. Pode-se observar a inclusão de brócolis e melancia como pertencentes a curva A. Esse fato pode ser justificado pelo período de baixa safra de alguns produtos que fazem com que seu custo aumente significativamente, mostrando assim, a importância de um planejamento adequado para redução de custos. Os quadros 7 e 8 mostram, respectivamente, os produtos da curva B e C.

QUADRO 6 – PRODUTOS DA CURVA A

Produto	Valor	%	% Acumulada
Copa lombo peça	867,00	11,48	11,48
Lagarto peça	687,70	9,10	20,58
Acém bife	669,60	8,86	29,45
Sassami	459,00	6,08	35,52
Steak de frango	446,40	5,91	41,43
Peito de frango	442,80	5,86	47,29
Almôndegas bovinas	424,80	5,62	52,92
Arroz parboilizado	327,60	4,34	57,25
Batata chips	270,90	3,59	60,84
Brócolis	232,20	3,07	63,91
Acém cubos	223,20	2,95	66,87
Suspiro	217,00	2,87	69,74
Suco em pó	215,60	2,85	72,60
Açúcar refinado	115,20	1,53	74,12

Feijão preto	114,00	1,51	75,63
Feijão carioca	111,60	1,48	77,11
Mamão	108,00	1,43	78,54
Óleo de soja	97,20	1,29	79,82
Melancia	91,00	1,20	81,03

QUADRO 7 – PRODUTOS DA CURVA B

Produto	Valor	%	% Acumulada
Laranja pera	84,00	1,11	82,14
Flan pó de manga	76,80	1,02	83,16
Tangerina - ponkan	73,50	0,97	84,13
Batata inglesa	69,30	0,92	85,05
Cebola	60,00	0,79	85,84
Pó p/ pudim de chocolate	60,00	0,79	86,64
Pé de porco	48,10	0,64	87,27
Orelha de porco	47,90	0,63	87,91
Batata flocos	46,60	0,62	88,52
Beterraba	45,00	0,60	89,12
Tomate salada	43,50	0,58	89,70
Gelatina pó de morango	40,40	0,53	90,23
Rúcula	40,00	0,53	90,76

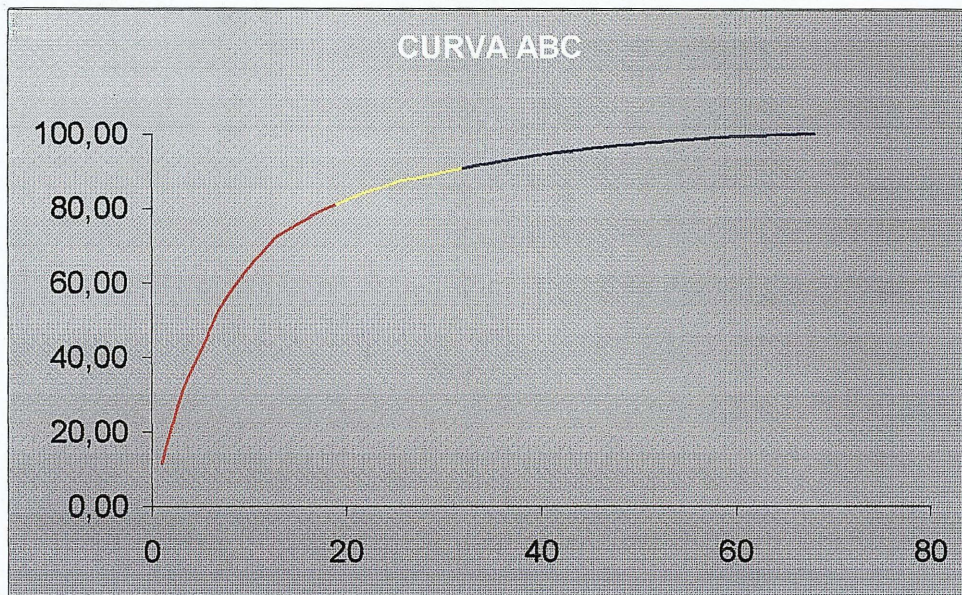
QUADRO 8 – PRODUTOS DA CURVA C

Produto	Valor	%	% Acumulada
Farinha de rosca	39,60	0,52	91,29
Cenoura	36,00	0,48	91,76
Farinha de trigo	35,25	0,47	92,23
Rabo de porco	34,90	0,46	92,69
Costelinha defumada	33,95	0,45	93,14
Maionese	31,20	0,41	93,55
Couve manteiga	30,00	0,40	93,95
Milho verde em conserva	29,34	0,39	94,34

Alface crespa	28,60	0,38	94,72
Alface lisa	28,60	0,38	95,10
Pepino	25,20	0,33	95,43
Escarola	22,50	0,30	95,73
Tomate molho	22,50	0,30	96,02
Amido de milho	21,30	0,28	96,31
Base para molho de tomate	21,09	0,28	96,59
Acelga	21,00	0,28	96,86
Cheiro verde	20,00	0,26	97,13
Aveia em flocos	17,80	0,24	97,36
Almeirão	17,01	0,23	97,59
Banana	16,80	0,22	97,81
Farinha de milho	16,80	0,22	98,03
Margarina	16,55	0,22	98,25
Bacon retalhos	15,78	0,21	98,46
Farinha de mandioca torrada	15,72	0,21	98,67
Chuchu	15,00	0,20	98,87
Amaciante para carne	11,94	0,16	99,03
Alho	11,40	0,15	99,18
Rabanete	9,84	0,13	99,31
Sal refinado	9,20	0,12	99,43
Leite tipo c	9,00	0,12	99,55
Repolho roxo	7,50	0,10	99,65
Repolho liso	6,00	0,08	99,73
Soja em grão	6,00	0,08	99,81
Orégano	4,94	0,07	99,87
Conhaque	4,80	0,06	99,94
Ovo de galinha	4,80	0,06	100,00

A curva ABC gerada conforme cardápio elaborado como base do trabalho pode ser representada pelo GRÁFICO 1.

GRÁFICO 1 – CURVA ABC



Cabe destacar que não foram representados nessa curva os produtos descartáveis e de limpeza.

A saída de estoque é realizada diariamente e a contagem de estoque para conferência da veracidade entre estoque físico x estoque fiscal é realizada três vezes por semana.

Através da entrada de mercadorias no sistema e posterior saída dos produtos consumidos, aliado ao número de comensais obtém-se o percapta alimentar sob o qual deve-se gerenciar a unidade.

5.1 Administração Financeira da Unidade de Alimentação e Nutrição

Os principais dados necessários para a administração financeira de um restaurante industrial são:

- Valor total de compras: é necessário que os itens de compras sejam divididos em descartáveis, limpeza, alimentar e gastos diversos. Essa divisão possibilita administrar, separadamente, os gastos e assim, melhor controlá-los.

- Valor total de venda;
- Valor do consumo: também dividido em alimentar, descartável e limpeza;
- Custos fixos: mão-obra, depreciação de equipamentos, gás, luz, água etc;
- Impostos.

Em posse desses valores é possível desenvolver uma ferramenta de controle que demonstra o desenvolvimento financeiro diário. O meio mais simples e eficaz para executar esse controle são as planilhas feitas no programa Excel. O QUADRO 9 exemplifica essa situação.

QUADRO 9 – MOVIMENTO FINANCEIRO DE UMA UAN

Unidade de Negócio:	Restaurante XX
Nº de refeições servidas	650
Valor de unitário da refeição	R\$ 5,00
Faturamento total	R\$ 3.250,00
Gasto alimentar	R\$ 1.350,00
Gasto descartáveis	R\$ 320,00
Gasto limpeza	R\$ 210,00
Gasto Total	R\$ 1.880,00
Lucro Bruto	R\$ 1.370,00
Mão de obra	R\$ 681,81
Gastos diversos	R\$ 320,00
Lucro líquido	R\$ 368,19

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Deve ser mudado o foco técnico da administração de unidade de alimentação e nutrição para um foco de negócios onde um restaurante industrial deixa de ser um prestador de serviço e passa a ser reconhecido como uma unidade produtora de negócios.

Os profissionais da área de nutrição devem buscar o aperfeiçoamento pós graduação específico para assumir uma unidade de negócio. O mercado hoje busca profissionais empreendedores para administrar restaurantes industriais. Profissionais que saibam contratar e motivar seu colaborador, ganhar e atender bem seu cliente, fazer e cumprir seus orçamentos, planejar estratégias objetivando lucratividade em época de crise, administrar recursos entre outros.

Administrar seus colaboradores, seus custos e ao mesmo tempo servir bem os seus clientes são os grandes desafios do profissional que trabalha na área de restaurantes industriais.

É importante destacar que a parte técnica se faz importante diante de todo esse processo, mas não é mais a única a compor a formação do profissional.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CARVALHO, A. V. **Recursos Humanos: desafios e estratégias**. São Paulo: Pioneira, 1989.

CARVALHO, A. V. **Treinamento de Recursos Humanos**. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1988.

CARVALHO, A. V.; NASCIMENTO, P. N. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 1993.

CARVALHO, A.V.; SERAFIM, O.C.G. **Administração de Recursos Humanos**. Volume 2. São Paulo: Pioneira, 1995.

CELINSKI, LESZEK. **Treinamento gerencial básico**. Petrópolis: Editora Vozes, 1995.

CHIAVENATO, I. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa**. São Paulo: Atlas 1999.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

CHIAVENATO, I. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa**. São Paulo: Atlas, 1999.

CHIAVENATO, I. **Remuneração, Benefícios e Relações de Trabalho**. São Paulo: Atlas, 1998.

CORREA, H. L.; GIANESI, I. G. L. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1996.

FONSECA, M. T. **Tecnologias gerenciais de restaurantes**. São Paulo: Editora SENAC, 2000.

FONTES, L. B. **Absenteísmo: um desafio à produtividade**. Revista IDORT, 507/508:12, maio/jun. 1974.

GARCÍA, C. D. **El restaurante como empresa**. México: Editorial Trillas, 1998.

GELLERMAN, S. W. **Motivação e produtividade**. São Paulo: Editora Melhoramentos, 1963.

MATINS, E. **Contabilidade de custos**. São Paulo: Atlas, 2000.

PASSOS, C. M. **Organização de cozinhas hospitalares**. São Paulo: Associação Paulista de Hospitais, 1982.

PORTER, M. E. **Vantagens competitivas: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: 1989.

REBELATO, M. G. **Uma análise sobre a estratégia competitiva e operacional dos restaurantes self-service**. Revista Gestão & Produção: volume 04, nº 3, pg 321-334, dezembro/1997.

RIBEIRO, A. B. de C. **Administração de pessoal nos hospitais**. 2. ed. São Paulo: Fename, 1977.

RIBEIRO, O. **Custo fácil**. Saraiva, 1999.

RIBEIRO, H.; MAGALHÃES, R.; CARUSO, A.; **Administração de pessoal na prática**. Rio de Janeiro: Fórum, 1973.

TEIXEIRA, S. M. F. G. **Administração Aplicada às Unidades de Alimentação e Nutrição**. Atheneu, 1990.

VAZ, C.S. **Alimentação de coletividade**. Célia Silvério, 2002.