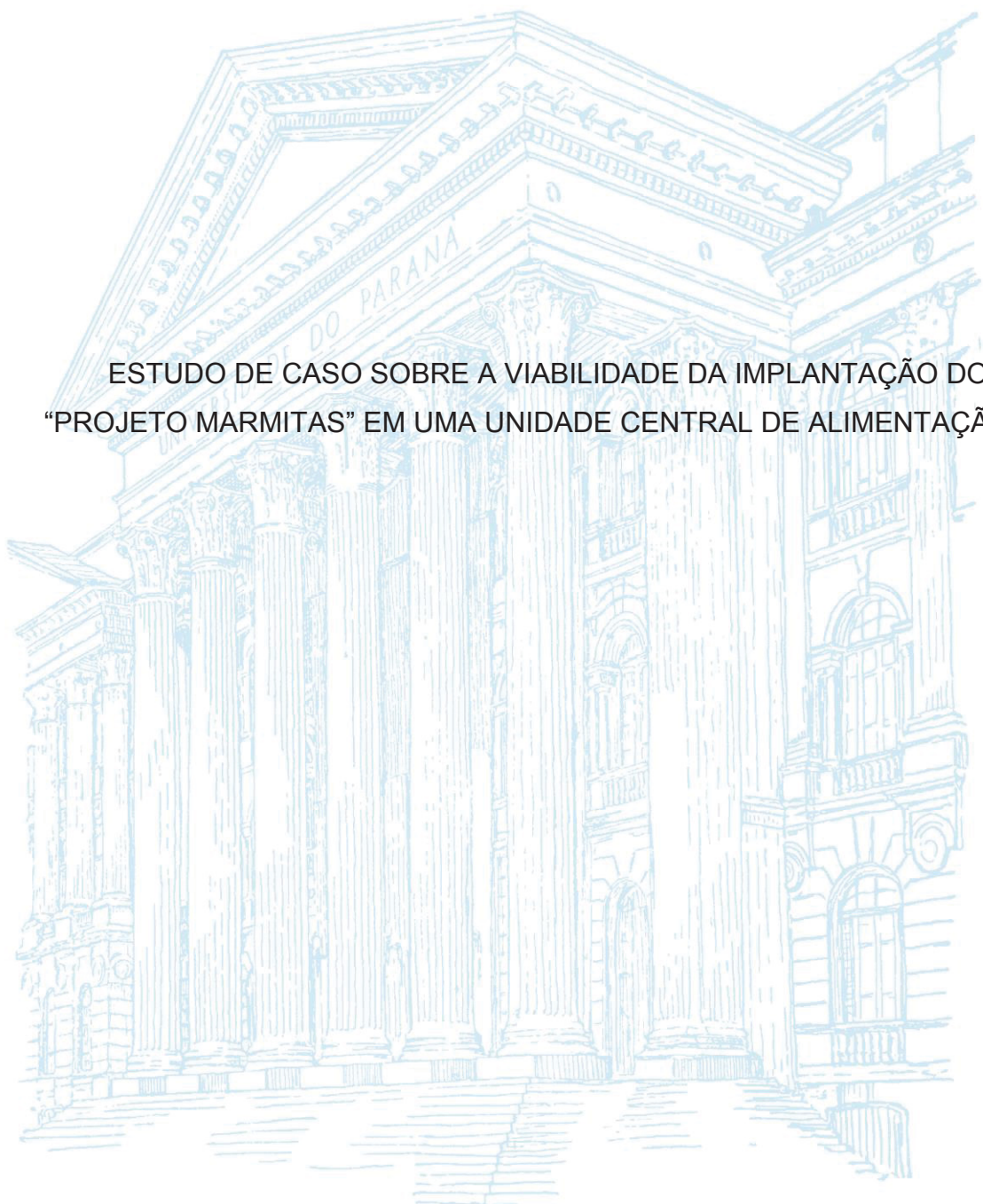


UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ALINE CAROLINA KURITZA ZOLNIR



ESTUDO DE CASO SOBRE A VIABILIDADE DA IMPLANTAÇÃO DO  
“PROJETO MARMITAS” EM UMA UNIDADE CENTRAL DE ALIMENTAÇÃO

CURITIBA

2020

ALINE CAROLINA KURITZA ZOLNIR

ESTUDO DE CASO SOBRE A VIABILIDADE DA IMPLANTAÇÃO DO  
“PROJETO MARMITAS” EM UMA UNIDADE CENTRAL DE ALIMENTAÇÃO

Monografia apresentada ao curso de Pós-Graduação em Gestão de Negócios, Departamento de Ciências Contábeis, Setor de Ciências Sociais Aplicadas Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão de Negócios.

Orientador(a): Prof(a). Dr(a). Ana Paula Mussi Cherobim

CURITIBA

## LISTA DE ABREVIATURAS OU SIGLAS

UAN – Unidade de Alimentação e Nutrição

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

CFN – Conselho Federal de Nutricionistas

RU – Restaurante Universitário

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Avaliação da Qualidade do Serviço.....	10
Figura 2: Embalagem para o fornecimento das marmitas.....	15
Figura 3: Marmitas montadas com a composição estipulada para venda.....	18
Figura 4: Marmitas fechadas prontas para a entrega.....	19
Figura 4: Marmita de saladas.....	19

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Características de Contrato.....	13
Tabela 2: Relação de custos para a produção de marmitas.....	16

## RESUMO

O presente trabalho analisa a viabilidade da implantação de um serviço padronizado de produção de marmitas, a partir de uma Unidade de Alimentação e Nutrição Central (UAN) já em funcionamento, localizada no município de Curitiba – PR, onde os principais clientes são outras Unidades de Alimentação e Nutrição de pequeno porte. O principal objetivo do estudo foi reunir informações que são essenciais para afirmar a continuidade do projeto, tais como: custo, infraestrutura, mão de obra, entre outros. Para isso, realizou-se um Estudo de Caso Explicativo, que reuniu os dados financeiros, de infraestrutura e operacionalização, necessários para a realização do projeto e de sua aplicabilidade. Com base em todas as informações obtidas através do Estudo de Caso, foi possível concluir que o projeto é financeiramente viável e muito lucrativo, possibilitando uma margem de lucro em torno de 37%. Além disso, evidenciou-se que a infraestrutura é suficiente para suprir a demanda. Enfim, obteve-se um projeto que se mostra como uma grande oportunidade de crescimento, além da inovação no mercado das refeições coletivas e da alimentação em geral.

Palavras-chave: marmita; estudo de caso; alimentação coletiva; empreendedorismo.

## ABSTRACT

This work analyzes the feasibility of implementing a standardized service for the production of lunchboxes, from a Food and Nutrition Central Unit (UAN) already in operation, located in the city of Curitiba - PR, where the main customers are other small Food Units. The main objective of the study was to gather information that is essential to affirm the project's continuity, such as: cost, infrastructure and labor, among others. For this, an Explanatory Case Study was carried out, which gathered the financial, infrastructure and operational data necessary for the realization of the project and its applicability. Based on all the information obtained through the Case Study, it was possible to conclude that the project is financially viable and very profitable, allowing a profit margin around 37%. In addition, it became evident that the infrastructure is sufficient to supply the demand. Finally, we obtained a project that shows itself as a great opportunity for growth, in addition to innovation in the collective meals and food market in general.

Keywords: lunchbox; case study; collective feeding; entrepreneurship.

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	9
2	JUSTIFICATIVA.....	10
3	OBJETIVOS.....	10
3.1	OBJETIVOS GERAIS.....	10
3.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	10
4	PROBLEMA DE PESQUISA.....	10
5	METODOLOGIA.....	11
6	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	11
6.1	REFEIÇÕES COLETIVAS.....	11
6.2	CLIENTE.....	13
6.3	RELACIONAMENTO EMPRESA-CLIENTE.....	14
6.4	TIPOS DE CONTRATO.....	14
6.5	ADMINISTRAÇÃO DO RESTAURANTE.....	16
6.6	MARMITAS.....	16
7	DESENVOLVIMENTO.....	17
7.1	ANÁLISE FINANCEIRA.....	17
7.2	INSTALAÇÕES E INFRAESTRUTURA.....	19
7.3	OPERACIONALIZAÇÃO.....	19
7.4	RECEBIMENTO DOS PEDIDOS.....	20
7.5	PROGRAMAÇÃO DA PRODUÇÃO DAS MARMITAS.....	20
7.6	COMPOSIÇÃO DAS MARMITAS.....	20
7.7	LOGÍSTICA DE DISTRIBUIÇÃO.....	22
8	CONCLUSÃO.....	22
9	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	24



## 1. INTRODUÇÃO

O mercado da alimentação vem para suprir as necessidades da vida urbana. Devido a falta de tempo, distância, entre outros motivos a grande maioria das pessoas não consegue retornar às suas casas para realizar suas refeições durante o período de trabalho (MONTEIRO, 2012)

Este mercado de alimentação pode ser dividido em dois segmentos: o mercado da alimentação comercial, aquele onde existem restaurantes, lanchonetes, redes fast food, e o mercado de alimentação coletiva, mais conhecidos como Unidade de Alimentação e Nutrição, ou simplesmente UAN. (NASSIF, 2018).

As UAN trabalham com a produção e distribuição de alimentos para coletividades, seja em empresas, hospitais ou centros de treinamento, entre outras atividades. Podem ser de variados portes, atendendo desde pequena quantidade de refeições até milhares. O objetivo de uma UAN é fornecer alimentação equilibrada, com condições higiênico-sanitárias adequadas, atendendo padrões pré-estabelecidos e com o máximo de qualidade (DA SILVA, 2018).

A produção de refeições coletivas demanda inúmeros processos, grande quadro operacional, estrutura física adequada, técnicas de preparo e equipamentos eficientes para as preparações serem produzidas com qualidade higiênico-sanitária e saborosas.

Geralmente, as unidades de Alimentação e Nutrição tem sua produção e distribuição no mesmo local, como por exemplo, os Restaurantes Corporativos localizados dentro da planta de empresas, para fornecer as refeições aos colaboradores da mesma. Porém, um nicho de mercado pode ser a produção de marmitas nestes locais, aproveitando infraestrutura e pessoal para atender outras localidades e melhorando a lucratividade da unidade.

Segundo o SEBRAE (Serviço de Apoio as Micro e Pequenas Empresas) o fornecimento de marmitas consiste em oferecer a comida já preparada em recipientes térmicos adequados, prontas para consumo.

Este trabalho de conclusão de curso da Especialização em Gestão de Negócios da Universidade Federal do Paraná é um estudo de caso para a implantação do “Projeto Marmitas”, a partir de uma UAN já em operação. O objetivo é analisar a viabilidade de produção, mercado e financeira do projeto em uma Unidade de Alimentação e Nutrição (UAN) localizada na região de Curitiba – PR.

## **2. JUSTIFICATIVA**

Para muitas Unidades de Alimentação e Nutrição (UAN) não é viável funcionar em determinados dias e horários, como finais de semana e feriados, por exemplo, devido ao número extremamente baixo de refeições a serem servidas. Sai mais caro funcionar toda uma cozinha industrial do que comprar marmitas para fornecer estas refeições. Devido a isto, surgiu a oportunidade de um negócio dentro da própria organização que forneça estas marmitas a estas UAN's, com preço acessível, garantindo a qualidade exigida pela mesma e ainda, visando o lucro que pode ser obtido através deste serviço. Além destes motivos, a oportunidade de utilizar os conceitos e teorias aprendidas no curso de Especialização em Gestão de Negócios da Universidade Federal do Paraná.

## **3. OBJETIVOS**

### **3.1 OBJETIVOS GERAIS**

Verificar a viabilidade do fornecimento de marmitas de uma Unidade de Alimentação e Nutrição (UAN) para outras unidades.

### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Analisar a viabilidade do projeto para a empresa tomando como base:

- Custo: analisar se o gasto financeiro de cada marmita não é superior ao preço de venda. O preço de venda é determinado pelo mercado e o custo fixo é conhecido. Esta análise consiste em verificar a lucratividade do projeto;
- Factibilidade: verificar se a infraestrutura disponível absorve o serviço;
- Analisar a viabilidade da utilização do espaço físico do cliente da Unidade Central para a produção das marmitas.

## **4. PROBLEMA DE PESQUISA**

Avaliar a viabilidade do projeto de produção de marmitas em uma UAN já em operação.

## **5. METODOLOGIA**

O método de pesquisa será um Estudo de Caso. Este tipo de estudo utiliza geralmente dados qualitativos, coletados a partir de eventos reais, com objetivo de explicar, explorar ou descrever fenômenos inseridos em seu próprio contexto (BRANSKI, 2010).

A escolha do método adequado para o desenvolvimento da pesquisa depende do objetivo e das questões que o pesquisador quer responder. Pode ser um estudo de caso único ou de casos múltiplos (MEIRINHOS, 2016). Gil (1994) classifica a pesquisa em três principais grupos: exploratório, descritivo e explicativo.

**EXPLORATÓRIO:** tem como finalidade definir questões ou hipóteses para uma investigação posterior. Ou seja, é a premissa para uma investigação futura, mas não necessariamente um estudo de caso.

**DESCRITIVO:** descreve um ou alguns casos, auxiliando na compreensão de acontecimentos focando no “Como” e “Porque”. Ou seja, busca a compreensão como um todo.

**EXPLICATIVO:** identifica os fatores que determinam os acontecimentos, explicando suas causas.

Um estudo de caso usado como estratégia de investigação é abordado por vários autores na literatura. Podendo ser algo definido ou concreto, como um indivíduo, um grupo, uma organização ou ser algo mais abstrato, como decisões, programas, processos ou mudanças organizacionais (MEIRINHOS, 2016).

Para este projeto, utilizaremos o Estudo de Caso Explicativo, uma vez que identificaremos os elementos inerentes a todo o processo e avaliaremos a sua influência no resultado esperado.

## **6. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **6.1 REFEIÇÕES COLETIVAS**

A prática da alimentação fora de casa iniciou por volta do ano de 1940 no Brasil devido às mudanças do modo de trabalho no país, alterando também a forma do trabalhador se alimentar durante o período trabalhado. Muitos deles estavam acostumados a voltar para

suas casas para este fim, porém devido ao grande crescimento da indústria essa prática deixou de ser comum e os mesmos passaram a se alimentar no local de trabalho. A partir daí veio a necessidade de adaptação.

Na época, foi instituído o “Serviço de Alimentação Previdência Social” (SAPS). Além deste serviço, algumas empresas internacionais chegaram ao país a partir da década de 1960, sendo que a área de maior investimento inicialmente no fornecimento de refeições coletivas foi da construção civil, devido ao grande número de acidentes causados por hipoglicemia devido a falta ou a má alimentação dos trabalhadores (DA SILVA CORREA, 2011).

Por volta das décadas de 1950 e 1960 surgiram os Restaurantes Universitários (RU's) devido à necessidade da produção de refeições dentro das Universidades, pois a maioria delas ficavam afastadas da cidade, ocasionando a criação destes restaurantes para suprir a demanda dos estudantes (PROENÇA, 1996).

O Programa de Alimentação do Trabalhador – PAT, instituído pela Lei nº 6.321, de 14 de abril de 1976 e regulamentado pelo Decreto nº5, de 14 de janeiro de 1991, impulsionou a o crescimento da área das refeições coletivas. Através deste programa, os trabalhadores que ganham até cinco salários mínimos mensais pagam, no máximo, 20% do valor das refeições, o restante deve ser subsidiado pela empresa em que ele trabalha e pelo Governo (MTE, 2020).

É importante destacar, que o surgimento do PAT junto com o crescimento industrial foi crucial para o aparecimento de empresas especializadas em refeições coletivas, chamadas de concessionárias de alimentação coletiva ou empresas de refeições coletivas (PROENÇA, 1996).

A área dos serviços de alimentação é muito ampla, podendo ser dividida em vários segmentos como os serviços públicos (postos de saúde, presídio, merenda escolar) e os particulares (redes fast-food, restaurantes comerciais, bares e empresas de refeições coletivas (MOURA, 2004).

Este setor vem crescendo muito no Brasil, haja vista que as empresas aqui atuam somente no seu “core business”, ou seja, terceirizam setores que não fazem parte da seu negócio base. Devido a isto, o número de empresas que aderiram a prestação de serviço, contratando uma empresa responsável pelo fornecimento destas refeições aumentou significativamente (MOURA, 2004).

## 6.2 CLIENTE

Neste tipo de serviço, o principal papel do cliente é negociar e definir as informações contratuais, além de oferecer o espaço físico.

As refeições são produzidas e distribuídas de acordo com contratos definidos, onde as empresas contratantes (empresa-cliente) fornecem a área física onde serão produzidas e as empresas contratadas administram todos os serviços de alimentação, englobando o fornecimento das refeições, sendo responsáveis pela aquisição de gêneros, aquisição de produtos alimentícios e não alimentícios necessários ao preparo das refeições; à limpeza e conservação do restaurante; bem como à administração do mesmo e de todas as despesas que dela decorrerem (FERREIRA, 2008).

Os cardápios seguidos devem ser aprovados pelas empresas contratantes. Os preços de venda são fixos, ou seja, os valores de venda são previamente definidos em contrato e são seguidos por períodos definidos, ficando sob a responsabilidade da contratada as alterações de valores de matéria-prima, mão-de-obra e despesas gerais (RIBEIRO, 2002a).

Cabe ao cliente avaliar a qualidade do serviço, normalmente esta avaliação é feita através da comparação entre o que era esperado por ele e o que foi percebido do serviço prestado. Seguindo esta premissa um fator essencial é a intangibilidade do serviço, ou seja, o serviço só poderá ser avaliado depois de prestado. Isso se deve à comunicação que é transmitida ao cliente, pois as expectativas serão criadas através da mesma (MOURA, 2004).

Na figura abaixo, está sendo mostrado de forma resumida como o cliente avalia o serviço com base em suas expectativas e percepções:

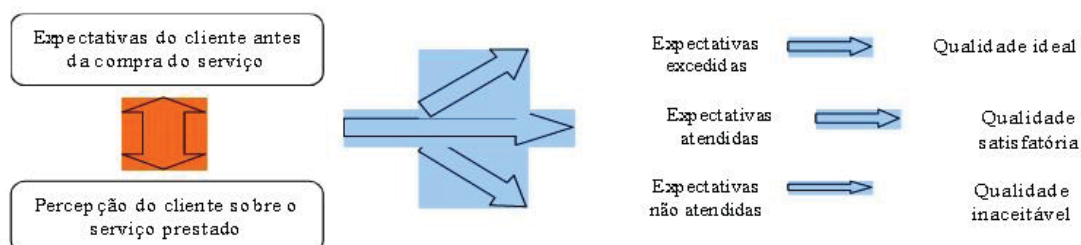


Figura 1: Avaliação da Qualidade do Serviço (GIANESI e CORRÊA, 1994)

No caso da produção das marmitas para as outras Unidades, o cliente da Unidade central receberá o valor de R\$1,00 por refeição fornecida.

### **6.3 RELACIONAMENTO EMPRESA-CLIENTE**

Geralmente, o relacionamento empresa-cliente é feito através do gerente/administrador (normalmente o profissional Nutricionista) responsável técnico da unidade junto de um interlocutor representante da contratante. Todas as ações, reclamações, mudanças, entre outros assuntos importantes são resolvidos entre eles.

Ambos representam suas empresas e defendem as suas ideias e necessidades. Juntos devem negociar e decidir qual a melhor medida a ser tomada quando necessário, bem como avaliar se todos os itens exigidos contratualmente estão sendo cumpridos.

Este relacionamento é de extrema importância para a saúde da empresa contratada e satisfação da empresa contratante. Se não houver uma relação de parceria, a qualidade o serviço pode ser prejudicada.

### **6.4 TIPOS DE CONTRATO**

Os contratos podem ser entendidos como estruturas institucionalizadas que regem os deveres, direitos e expectativas de um serviço acordado entre duas partes. Ou seja, se caracteriza como a base do processo, facilitando a harmonização dos interesses de ambos (BOHRER, 2005).

A terceirização de serviços deve ser contemplada com contratos que dimensionem o contexto em que são inseridos de maneira extremamente cuidadosa, visto a intangibilidade das expectativas e resultados. Para que isso ocorra, a elaboração deve ser baseada em uma visão detalhada da cultura do cliente, construindo bases sólidas, que proporcionem flexibilidade e estáveis (BRÉCHEMIER; SAUSSIÉ, 2001).

Williamson (2002) menciona as distinções contratuais feitas por Macneil (1978), sendo elas o contrato clássico e o contrato relacional (ou neoclássico). O contrato clássico, é normalmente aplicado em transações discretas, feito em um mercado onde não é necessário identificação das partes e nem previsões futuras, pois é um contrato baseado em regras legais, na formalização de documentos e em transações autoliquidáveis. Já o contrato relacional é costumeiramente utilizado em transações de longo prazo, considerando a instabilidade do mercado, com dificuldades de prever todas as eventualidades, entre outros (BOHRER, 2005). É possível analisar características dos contratos citados no quadro abaixo:

<b>Elementos Contratuais</b>	<b>Contrato Clássico</b>	<b>Contrato Relacional</b>
<b>Duração</b>	Curta duração	Longa duração
<b>Nº de partes envolvidas</b>	Duas	Ao menos duas
<b>Obrigações</b>	Definidas externamente (pela sociedade, leis e costumes)	Descritas e administradas pelos envolvidos na relação
<b>Expectativa das relações</b>	Pequena turbulência	Conflitos e futuros problemas resolvidos através de cooperação
<b>Relações pessoais</b>	Limitadas	Importantes
<b>Solidariedade contratual</b>	Inexistente	Forte ênfase na regulação legal e própria, ajustes internos dependente da satisfação
<b>Transferência</b>	Completa	Limitada, as trocas são fortemente limitadas às partes envolvidas no contrato
<b>Cooperação</b>	Apenas as relações acordadas	Cooperação baseada na confiança e passível de avaliações e planejamentos futuros
<b>Planejamento</b>	Sem planejamento futuro	Planejamento flexível de acordo com o ambiente futuro
<b>Avaliação e especificidade</b>	Baseada nas trocas	Todos os aspectos, benefícios futuros são considerados
<b>Poder</b>	Relações previamente descritas	De acordo com o grau de dependência
<b>Divisão de benefícios e danos</b>	Divisão clara	Compartilhamento não especificado, possibilidade de ajustes para suprir possíveis danos e benefícios
<b>Solução de problemas</b>	Dirigida pelo poder	Mútua sensata

*Tabela 1: Características de Contrato*

Em sua maioria, as Unidades de Alimentação e Nutrição utilizam o tipo de Contrato Relacional. Caracterizando-se pelo envolvimento de duas partes responsáveis pela elaboração, negociação e gestão de contrato a longo prazo.

A maior característica de transações entre empresas de refeição coletiva e os seus contratantes é a prestação do serviço pela primeira e o pagamento do serviço pela segunda. Os tipos de contratos variam de acordo com a característica do serviço e sua forma de pagamento. Os três principais tipos de contrato são:

- Preço fixo da refeição - comporta a gestão total: gestão fixa, operacional, entre outros. O valor da refeição é pré-estabelecido em contrato. A empresa contratada recebe pela quantidade de refeições fornecidas.
- Mandato – a empresa contratada cobra pela administração do serviço, que é calculado com base em uma porcentagem sobre a folha de pagamento dos colaboradores e sobre o montante de compras de matéria-prima. Neste caso o funcionário da cozinha pertence a empresa terceirizada e o estoque pertence ao cliente. Ou então, pode ser somente o fornecimento da mão-de-obra, deixando as compras sob responsabilidade do cliente.

- Taxa fixa – a cobrança é feita a partir de uma porcentagem retirada do total do faturamento da empresa cliente.

## **6.5 ADMINISTRAÇÃO DO RESTAURANTE**

Uma das áreas onde a atuação do nutricionista brasileiro tem sido frequentemente requerida é a de produção de refeições para atendimentos ao trabalhador da indústria (Boog *et al.*, 1988; Fiscalização..., 1996).

O trabalho do nutricionista na área de refeições coletivas é em grande parte administrativo, sendo um grande desafio para este profissional pois são inúmeras as atividades que devem ser realizadas, dentre elas o planejamento, coordenação, controle e supervisão de processos de transformação das matérias-primas (ANEXO I). Além disso, é preciso os conhecimentos técnicos da função (geralmente o Nutricionista é o Responsável Técnico da unidade em que atua), promovendo a elaboração de um produto completo e de qualidade, satisfazendo as necessidades fisiológicas e realizando a manutenção da saúde e capacidade produtiva do consumidor final (ANALONI, 1999).

A administração do restaurante, normalmente fica sob responsabilidade do profissional Nutricionista. Este profissional tem como atividades o planejamento, organização, direção, supervisão e avaliação segundo a Lei 8.234/91.

Nos Anexos deste trabalho, podemos encontrar as especificações das atividades do Nutricionista em uma Unidade de Alimentação e Nutrição de acordo com o Conselho Federal de Nutricionistas - CFN.

## **6.6 MARMITAS**

Segundo o SEBRAE, refeições em marmita consistem no fornecimento de comida já pronta em recipientes térmicos e apropriados para o condicionamento de alimentos. O consumo destas é imediato. Normalmente, as marmitas são feitas para consumo em locais que não são aqueles em que são produzidas, por exemplo no trabalho, durante um evento onde não há alimentação, ou até em casa quando não é possível produzir a comida ou por opção de não fazê-la.

Os dois principais tipos de marmita são:



- Marmita comum: normalmente contém os mesmos itens do famoso Prato Feito (PF), levando produtos da cesta básica como arroz, feijão, macarrão, batata, legumes e carne.
- Marmita saudável: geralmente leva produtos menos calóricos, menos processados e mais naturais.

No caso do presente estudo, as marmitas produzidas são do tipo “comum”.

## 7. DESENVOLVIMENTO

### 7.1 ANÁLISE FINANCEIRA

Em relação à parte financeira deste projeto, trabalharemos com o preço de venda pré-determinado pelo cliente, o custo variável de cada marmita fornecida e para o custo fixo adotaremos um valor fixo de referência. Portanto, no valor estipulado da marmita já estarão contabilizados a mão-de-obra, utilização de equipamentos e insumos. Além disso, foi acordado com o interlocutor da unidade central que a organização utilizará das instalações do mesmo, onde receberá o valor pré-estabelecido por ele de R\$1,00 por unidade vendida. Portanto, além dos custos de produção existe o custo de utilização do espaço.

- Custos fixos: Como já citado, as marmitas serão produzidas dentro da Unidade Central, que é de propriedade de um cliente da contratada. Este cliente, por força de contrato, cobra da fornecedora um valor fixo referente ao uso de suas instalações. Somado a estes, será levado em conta o custo de um colaborador que é o necessário para montar as marmitas, e a taxa de depreciação dos equipamentos de propriedade da terceirizada.
- Custos variáveis: Será composto de um valor médio dos insumos utilizados, com base histórica somada ao valor da embalagem.

A tabela abaixo demonstra a composição de custos para as marmitas a serem fornecidas:

CUSTOS VARIÁVEIS		CUSTOS FIXOS			TOTAL
INSUMOS	EMBALAGEM	MÃO DE OBRA	DEPRECIÇÃO	TX CLIENTE	
R\$4,66	R\$0,75	R\$2,89	R\$0,19	R\$1,00	R\$9,49

*Tabela 2: Relação de custos para a produção de marmitas*

Conforme demonstrado na tabela acima, o custo de cada marmita individual é de R\$ 9,49.

Os insumos levados em conta nesse cálculo limitam-se aos ingredientes necessários para a produção da marmita. Não sendo cobrado nenhum custo adicional relacionado a aquisição dos mesmos.

O tipo de embalagem que será utilizada é padrão: feita de isopor, redonda e com tampa específica. Demonstrada conforme imagem abaixo.



*Figura 2: Embalagem para o fornecimento das marmitas*

O cálculo do custo da mão de obra será o custo de um operador para preparar a marmita, é o mesmo levado em conta no cálculo do custo de preparação de uma refeição normal para o cliente.

A depreciação o custo referente a perda de valor dos equipamentos pertencentes a empresa contratada.

A taxa do cliente é um valor fixo que é pago ao cliente proprietário das instalações da Unidade Central para a produção das marmitas. É uma taxa cobrada por unidade produzida.

Não existem outros custos fixos para esta produção, pois devido ao contrato entre as partes não é feita nenhuma cobrança a mais.

Considerando os custos envolvidos e uma margem de lucro de 37%, chegamos a um valor de venda unitário de R\$13,00. Este é um valor considerado tomando como base a média de valor de venda na região de Curitiba.

## **7.2 INSTALAÇÕES E INFRAESTRUTURA**

As instalações utilizadas para a produção destas marmitas são as mesmas da Unidade central. Ou seja, espaço já fornecido pelo cliente para a produção das refeições do local. Portanto, não será necessária a aquisição de equipamentos para iniciar o projeto, bem como a contratação de novos colaboradores.

O local conta com um amplo espaço para a produção de todas as refeições incluindo as marmitas, e tem equipamentos de alto desempenho que proporcionam uma preparação mais rápida e eficaz de todos os alimentos, além da armazenagem dos mesmos.

## **7.3 OPERACIONALIZAÇÃO**

As marmitas devem ser programadas com pelo menos 24h de antecedência com o responsável da produção, neste caso o gerente de Unidade, respeitando o horário de refeição da maioria dos clientes envolvidos, que é das 10:30h as 13:30h.

Cabe a este colaborador avaliar se é possível enviar as marmitas na quantidade e horário solicitados, isto inclui analisar se os insumos serão suficientes e se a produção conseguirá encaixar nas suas atividades.

Feita esta avaliação inicial, a programação é repassada para os colaboradores da cozinha que efetivamente vão produzir estas marmitas. Isto será feito através de uma ordem de produção, que mostrará todas as informações que os cozinheiros e oficiais precisam para fazê-las.

Caso o pedido seja feito em horários incompatíveis com a produção, o responsável da pela produção entrará em contato com o solicitante para negociar a melhor maneira de atendê-lo. Após acertar todos os detalhes para o fornecimento, a Unidade irá inserir este pedido na programação da cozinha.

No anexo II está indicado o modelo de ordem de produção.

#### **7.4 RECEBIMENTO DOS PEDIDOS**

A solicitação das marmitas, como já definido, será através de ficha de solicitação preenchida e assinada pelo solicitante, escaneada e enviada com antecedência de no mínimo 24 horas para a gerente da Unidade Central. Todas devem ser enviadas por e-mail. A Unidade Central fará uma avaliação do pedido analisando se é possível entregá-lo. No Anexo III temos um exemplo da ficha de solicitação.

Caso o pedido seja feito em horários incompatíveis com a produção, o gerente da Unidade entrará em contato com o solicitante para negociar a melhor maneira de atendê-lo. Após acertar todos os detalhes para o fornecimento, a Unidade irá inserir este pedido na programação da cozinha.

#### **7.5 PROGRAMAÇÃO DA PRODUÇÃO DAS MARMITAS**

Assim que os pedidos forem confirmados, a gerente fará uma ordem de produção para a cozinheira responsável pelo turno em que as marmitas serão produzidas e enviadas. Esta ficará responsável pela produção, qualidade e expedição das mesmas. Ordem de produção conforme anexo II.

#### **7.6 COMPOSIÇÃO DAS MARMITAS**

A composição das marmitas será de acordo com o cardápio da Unidade Central. A princípio, isto será uma regra que não poderá ser negociada. Será enviada uma embalagem com os produtos quentes, pesando aproximadamente 700g e outra embalagem menor, com aproximadamente 100g para a salada.

Abaixo estão listados os itens que irão compor a marmita quente:

- Arroz branco;
- Feijão preto/carioca;
- 1 guarnição;

- 2 carnes.

Composição da embalagem com salada: 3 tipos de salada de acordo com o que está sendo fornecido.

A seguir são demonstrados alguns exemplos das marmitas que serão servidas:



Figura 3: Marmitas montadas com a composição estipulada para venda



Figura 4: Marmitas fechadas prontas para a entrega



*Figura 4: Marmita de saladas*

## **7.7 LOGÍSTICA DE DISTRIBUIÇÃO**

Cada cliente é responsável por coletar suas marmitas na unidade Central. Inclusive, levando o Hot Box necessário para armazenagem das marmitas conforme quantidade solicitada.

## **8. CONCLUSÃO**

Conforme mencionado no início do trabalho, o mercado da alimentação coletiva vem crescendo gradativamente, e junto com este crescimento surgem as novas demandas e novas oportunidades de negócio. Antes o objetivo era atender o cliente específico, e atualmente o mercado está oferecendo serviços para outros locais.

Através deste Estudo de Caso é possível observar que os objetivos analisados são plenamente possíveis de serem sendo alcançados. Levando em consideração todas as condições de trabalho apresentadas, como a utilização e concessão por parte do cliente de seu espaço, além dos colaboradores que já fazem parte da unidade, a produção que não é

prejudicada, bem como os custos analisados, pode-se concluir que o projeto é financeiramente viável e muito lucrativo (margem de lucro estimada em 37%).

Além de todos os itens citados acima, é uma grande oportunidade de crescimento e inovação no mercado de refeições coletivas e alimentação em geral. Devemos levar em consideração que o sucesso deste projeto também se dá pelo cliente da unidade, que cede o espaço para que o mesmo seja colocado em prática, pois se não fosse possível a produção das marmitas no local o projeto seria inviável.



## 9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANALONI, José Armando. Situação de trabalho dos nutricionistas em empresas de refeições coletivas de Minas Gerais: trabalho técnico, supervisão ou gerência?. **Revista de Nutrição**, v. 12, n. 3, p. 241-260, 1999.

BAGGIO, Adelar Francisco; BAGGIO, Daniel Knebel. Empreendedorismo: Conceitos e definições. **Revista de empreendedorismo, inovação e tecnologia**, v. 1, n. 1, p. 25-38, 2015.

BERTOLDI, Jônathas. A experiência na implantação da gestão logística em saúde em uma Secretaria Municipal de Saúde do estado do Paraná. 2017.

BRANSKI, Regina Meyer; FRANCO, Raul Arellano Caldeira; LIMA JR, Orlando Fontes. Metodologia de estudo de casos aplicada à logística. In: **XXIV ANPET Congresso de Pesquisa e Ensino em Transporte**. 2010. p. 2023-10.

BRASIL. Resolução RDC nº 216, de 15 de setembro de 2004. Dispõe sobre regulamento técnico de boas práticas para serviços de alimentação. **Diário Oficial da União**, 2004.

BRÉCHEMIER, Didier; SAUSSIER, Stéphane. What governance structure for non-contractible services? An empirical analysis. **The Dynamics of Industrial Collaboration**, Cheltenham: Edward Elgar, p. 35-54, 2001.

BOHRER, Cariza Teixeira. A economia dos contratos no fornecimento de alimentação em uma empresa de refeições coletivas. 2005.

CONSELHO FEDERAL DE NUTRICIONISTAS. Definição de atribuições principal e específicas dos nutricionistas, conforme área de atuação. São Paulo, 1996. 21p

DA SILVA, Joanny Martinele Pereira; FERNANDES, Gleice Maria; SANTOS, Tássia Ferreira. Avaliação do perfil nutricional e dos aspectos ergonômicos relacionados ao trabalho de colaboradores de uma Unidade de Alimentação e Nutrição de Macapá. **Revista Arquivos Científicos (IMMES)**, v. 1, n. 2, p. 04-13, 2018

DA SILVA CORRÊA, Margareth; LANGE, Liséte Celina. Gestão de resíduos sólidos no setor de refeição coletiva. **Revista Pretexto**, v. 12, n. 1, 2011.

DORNELAS, José. Empreendedorismo: transformando ideias em negócios. 6 ed. –São Paulo: Atlas, 2016.



FERREIRA, Ana Cristina Maranhão Gomes; DE OLIVEIRA PAMPLONA, Edson. Custeio alvo na gestão de custos de serviços: uma proposta de aplicação no setor de refeições coletivas. In: **Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC**. 2008.

GALVEIAS, July Alves de Souza. Trabalho de conclusão de estágio elaboração de um plano de negócio para abertura de uma empresa de produção e entrega de marmitas na cidade de Governador Celso Ramos. Biguaçu, 2013.

HISRICH, Robert; PETERS, Michael. **Empreendedorismo**. São Paulo: Bookman, 2004

MEIRINHOS, Manuel; OSÓRIO, António. O estudo de caso como estratégia de investigação em educação. **EduSer-Revista de educação**, v. 2, n. 2, 2016.

MONTEIRO, Marlene Azevedo Magalhães. Importância da ergonomia na saúde dos funcionários de unidades de alimentação e nutrição. **Revista Baiana de Saúde Pública**, v. 33, n. 3, p. 416, 2012.

MOURA, Thaís Lacava de; ALLIPRANDINI, Dário Henrique. Determinantes da qualidade em serviços de alimentação: o caso das empresas de refeições coletivas. **XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção-Florianópolis, SC, Brasil**, 2004.

MOURA, Thaís Lacava de; ALLIPRANDINI, Dário Henrique. Determinantes da qualidade em serviços de alimentação: o caso das empresas de refeições coletivas. **XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção-Florianópolis, SC, Brasil**, 2004.

NASSIF, Cristiane Andrade Maciel et al. AVALIAÇÃO DO ÍNDICE DE RESTO-INGESTA EM UMA UNIDADE DE ALIMENTAÇÃO E NUTRIÇÃO (UAN) TERCEIRIZADA EM CAMPOS DOS GOYTACAZES. **REVISTA DE TRABALHOS ACADÊMICOS-UNIVERSO CAMPOS DOS GOYTACAZES**, v. 1, n. 10, 2018

OLIVEIRA, Damiana Cícera Bezerra. **Implantação de projeto de boas práticas de manipulação de alimentos em restaurante comercial do tipo marmita em Salgueiro-PE**. 2018. Tese de Doutorado.

Portaria CVS-15, de 07 de Novembro de 1991.

PROENÇA, Rossana Pacheco da Costa et al. Aspectos organizacionais e inovação tecnológica em processos de transferência de tecnologia: uma abordagem antropotecnológica no setor de alimentação coletiva. 1996.

RIBEIRO, C. da S. G. **Análise de perdas em unidades de alimentação e nutrição industriais: estudo de caso em restaurantes industriais**. 2002. 128 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2002a.

SEBRAE. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/como-montar-uma-fornecedora-de-refeicoes-em-marmita,be887a51b9105410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 10/01/2020.

WILLIAMSON, Oliver E. The theory of the firm as governance structure: from choice to contract. **Journal of economic perspectives**, v. 16, n. 3, p. 171-195, 2002.

## ANEXO I

A seguir, constam todas as atividades do profissional Nutricionista de acordo com o CFN:

### A. SUBÁREA – GESTÃO EM UNIDADES DE ALIMENTAÇÃO E NUTRIÇÃO (UAN)

A.1. Segmento – Unidade de Alimentação e Nutrição (UAN) Institucional (pública e privada):

A.1.1. Subsegmento – Serviços de Alimentação Coletiva (autogestão e concessão) em: empresas e instituições, hotéis, hotelaria marítima, comissarias, unidades prisionais, hospitais, clínicas em geral, hospital-dia, Unidades de Pronto Atendimento (UPA), *spa* clínicos, serviços de terapia renal substitutiva, Instituições de Longa Permanência para Idosos (ILPI) e similares:

A.1.1.1. Para realizar as atribuições de Nutrição em Alimentação Coletiva, subárea Gestão em Unidades de Alimentação e Nutrição (UAN), no âmbito de Unidade de Alimentação e Nutrição (UAN) Institucional/Serviços de Alimentação Coletiva (autogestão e concessão), o nutricionista deverá desenvolver as seguintes atividades obrigatórias:

A.1.1.1.1. Elaborar os cardápios de acordo com as necessidades nutricionais, com base no diagnóstico de nutrição da clientela, respeitando os hábitos alimentares regionais, culturais e étnicos.

A.1.1.1.2. Elaborar informação nutricional do cardápio e/ou preparações, contendo valor energético, ingredientes, nutrientes e aditivos que possam causar alergia ou intolerância alimentar.

A.1.1.1.3. Coordenar as atividades de recebimento e armazenamento de alimentos, material de higiene, descartáveis e outros.

A.1.1.1.4. Elaborar e implantar fichas técnicas das preparações, mantendo-as atualizadas.

A.1.1.1.5. Implantar e supervisionar as atividades de pré-preparo, preparo, distribuição e transporte de refeições e/ou preparações.

A.1.1.1.6. Elaborar e implantar o Manual de Boas Práticas específico da UAN, mantendo-o atualizado.

A.1.1.1.7. Elaborar e implantar os Procedimentos Operacionais Padronizados (POP) específicos da Unidade de Alimentação e Nutrição (UAN), mantendo-os atualizados.

A.1.1.1.8. Promover periodicamente o aperfeiçoamento e atualização de funcionários por meio de cursos, palestras e ações afins.

A.1.1.1.9. Promover programas de educação alimentar e nutricional para clientes/usuários.

A.1.1.1.10. Elaborar relatórios técnicos de não conformidades e respectivas ações corretivas, impeditivas da boa prática profissional e que coloquem em risco a saúde humana, encaminhando-os ao superior hierárquico e às autoridades competentes, quando couber.

A.1.1.1.11. Prestar atendimento, por meio de cardápio específico, aos clientes/usuários com doenças e deficiências associadas à nutrição, bem como aos portadores de necessidades especiais, visando o direito humano à alimentação adequada e saudável.

A.1.1.1.12. Promover a redução das sobras, restos e desperdícios.

A.1.1.1.13. Monitorar as atividades de seleção de fornecedores e procedência dos alimentos.

A.1.1.2. Para realizar as atribuições de Nutrição em Alimentação Coletiva, subárea Gestão em Unidades de Alimentação e Nutrição (UAN), no âmbito de Unidade de Alimentação e Nutrição (UAN) Institucional/Serviços de Alimentação Coletiva (autogestão e concessão), ficam definidas como atividades complementares do nutricionista:

A.1.1.2.1. Participar das atividades de gestão de custos de produção.

A.1.1.2.2. Participar do planejamento e da supervisão da implantação ou adequação de instalações físicas, equipamentos e utensílios da Unidade de Alimentação e Nutrição (UAN).

A.1.1.2.3. Realizar visitas periódicas aos fornecedores, avaliando o local e registrando os dados.

A.1.1.2.4. Participar da definição do perfil, dimensionamento, recrutamento, seleção e avaliação de desempenho dos colaboradores.

A.1.1.2.5. Promover a sensibilização de gestores e representantes de instituições da área quanto à responsabilidade destes pela saúde da população, bem como a importância do nutricionista neste processo.

A.1.1.2.6. Organizar a visita de clientes/usuários às áreas relacionadas à produção de refeições.

A.1.1.2.7. Realizar e divulgar estudos e pesquisas relacionados à sua área de atuação, promovendo o intercâmbio técnico-científico.

A.1.1.2.8. Participar do planejamento e da supervisão das atividades de compras de alimentos, material de higiene, descartáveis e outros.

A.1.1.2.9. Participar da elaboração dos critérios técnicos que subsidiam a celebração de contratos na área de prestação de serviços de fornecimento de refeições para coletividade.

A.1.1.2.10. Participar do planejamento e supervisão de estágios para estudantes de graduação em nutrição e de curso técnico em nutrição e dietética e educação permanente para profissionais de saúde, desde que sejam preservadas as atribuições privativas do nutricionista.

A.1.1.2.11. Realizar teste de aceitabilidade de preparações/refeições.

A.1.1.2.12. Realizar análise sensorial das preparações por meio de testes de degustação prévios ao consumo.

A.1.1.2.13. Promover ações de incentivo ao desenvolvimento sustentável.

## ANEXO II

Modelo de ordem de produção.

<b>Local: UNIDADE A</b>				
<b>Data</b>	<b>Horário de Saída</b>	<b>Almoço</b>	<b>Ceia</b>	<b>Jantar</b>
<b>XX/XX/XXXX</b>	<b>XX:XX</b>	<b>X unidades</b>	<b>X unidades</b>	<b>X unidades</b>

<b>Local: UNIDADE B</b>				
<b>Data</b>	<b>Horário de Saída</b>	<b>Almoço</b>	<b>Ceia</b>	<b>Jantar</b>
<b>XX/XX/XXXX</b>	<b>XX:XX</b>	<b>X unidades</b>	<b>X unidades</b>	<b>X unidades</b>

<b>Local: UNIDADE C</b>				
<b>Data</b>	<b>Horário de Saída</b>	<b>Almoço</b>	<b>Ceia</b>	<b>Jantar</b>
<b>XX/XX/XXXX</b>	<b>XX:XX</b>	<b>X unidades</b>	<b>X unidades</b>	<b>X unidades</b>

### ANEXO III

#### FICHA DE SOLICITAÇÃO DE MARMITAS

<b>Unidade:</b>			
<b>Nome do solicitante:</b>			
<b>Contato do solicitante:</b>			
<b>Turno:</b>	<b>( ) 1º turno</b>	<b>( ) 2º turno</b>	<b>( ) 3º turno</b>
<b>Quantidade:</b>			
<b>Horário:</b>			
<b>Quem irá receber na unidade destino:</b>			
<b>Contato:</b>			
<b>Transporte:</b>			

**Unidade:** nome completo da unidade que está solicitando as marmitas;

**Nome do solicitante:** responsável pela solicitação;

**Contato do solicitante:** telefone para contato caso hajam dúvidas ou problemas;

**Turno:** qual o turno em que as marmitas serão servidas;

**Quantidade:** quantidade de marmitas;

**Horário:** horário de chegada das marmitas na unidade destino;

**Quem irá receber na unidade destino:** Nome do receptor;

**Contato:** Contato do receptor;

**Transporte:** qual o tipo de transporte para a unidade (TAXI, aplicativo de transporte, carro particular).