



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO**  
**CURSO DE BACHARELADO EM GASTRONOMIA**

**Suammyr Cavalcante do Carmo**

**APLICAÇÃO E SUGESTÃO DE MEDIDAS PARA CONTROLE  
E RECONHECIMENTO GERAL DE CUSTOS, VENDAS E  
DESEMPENHO DE EQUIPE EM UM ESTABELECIMENTO  
A&B DE RECIFE/PE**

**RECIFE - PERNAMBUCO**

**Fevereiro de 2019**

Suammyr Cavalcante do Carmo

**APLICAÇÃO E SUGESTÃO DE MEDIDAS PARA CONTROLE E  
RECONHECIMENTO GERAL DE CUSTOS, VENDAS E  
DESEMPENHO DE EQUIPE EM UM ESTABELECIMENTO A&B DE  
RECIFE/PE.**

Relatório de Estágio Supervisionado Obrigatório que apresenta à Coordenação do Curso de Bacharelado em Gastronomia da Universidade Federal Rural de Pernambuco, como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Gastronomia.

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dra. Maria do Rosário de Fátima Padilha

RECIFE - PERNAMBUCO

Fevereiro de 2019

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Sistema Integrado de Bibliotecas da UFRPE  
Biblioteca Central, Recife-PE, Brasil

C287a Carmo, Suammyr Cavalcante do  
Aplicação e sugestão de medidas para controle e reconhecimento geral de custos, vendas e desempenho de equipe em um estabelecimento A&B de Recife, PE / Suammyr Cavalcante do Carmo. – Recife, 2019.  
38 f.: il.

Orientador(a): Maria do Rosário de Fátima Padilha.  
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Universidade Federal Rural de Pernambuco, Departamento de Tecnologia Rural, Recife, BR-PE, 2019.  
Inclui referências.

1. Controle de estoque 2. Fornecedores 3. Serviço de alimentação – Administração 4. Administração de pessoal  
I. Padilha, Maria do Rosário de Fátima, orient. II. Título

CDD 641.013

SUAMMYR CAVALCANTE DO CARMO

**APLICAÇÃO E SUGESTÃO DE MEDIDAS PARA CONTROLE E  
RECONHECIMENTO GERAL DE CUSTOS, VENDAS E  
DESEMPENHO DE EQUIPE EM UM ESTABELECIMENTO A&B DE  
RECIFE/PE**

Relatório de Estágio Obrigatório Supervisionado que apresenta à Coordenação do Curso de Bacharelado em Gastronomia da Universidade Federal Rural de Pernambuco, como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Gastronomia.

Data: \_\_\_\_\_

Resultado: \_\_\_\_\_

**Banca Examinadora**

---

Prof<sup>a</sup> Dra. Maria do Rosário de Fátima Padilha

---

Prof. Dr. Leonardo Pereira de Siqueira

---

Prof<sup>a</sup> Dra. Maria Iraê de Souza Corrêa

RECIFE – PERNAMBUCO

Fevereiro de 2019

## RESUMO

O sucesso na administração de uma unidade de alimentação depende de diversos fatores, como a gestão e o controle de estoque, de custos e de pessoas. O presente trabalho relata as experiências vivenciadas em um estabelecimento A&B na cidade de Recife, e as sugestões apresentadas para solucionar problemas envolvendo controle de gestão de estoque, carta de fornecedores, uso de fichas técnicas e gestão de pessoas. Foram realizadas visitas, observações, construção de planilhas e análise de dados de vendas, custos e rendimento de colaboradores. Foi constatado que o uso de recursos simples pode ser significativo para a melhoria do funcionamento do estabelecimento. Também foi possível constatar que um gestor não pode ser totalmente dependente de um sistema de controle para gerenciar todos os seus recursos, uma vez que ele pode ser ineficaz, subutilizado e de alto custo de manutenção. Por fim, foi confirmado a importância da gestão de pessoas na produtividade da empresa e na qualidade de vida dos seus funcionários, não sendo apenas uma tendência de mercado, mas um indicativo comprovado de melhoria no rendimento e nas relações interpessoais dentro das empresas, gerando também fortes impactos na qualidade de vida fora do ambiente de trabalho.

**Palavras-chaves:** Fichas técnicas; Fornecedores; Controle de estoque; Gestão de Pessoas; Unidade de alimentação;

## SUMÁRIO

<b>1. APRESENTAÇÃO.....</b>	<b>7</b>
<b>2. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>7</b>
<b>3. TERMO DE COMPROMISSO DO ESO.....</b>	<b>9</b>
<b>4. CARACTERIZAÇÃO DO ESTÁGIO.....</b>	<b>12</b>
4.1. MEIO DO MUNDO CAFÉ BISTRÔ.....	12
<b>5. ATIVIDADES DESENVOLVIDAS E ARGUMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>16</b>
5.1. CARTA DE FORNECEDORES E CONTROLE DE ESTOQUE.....	16
5.2. FICHAS TÉCNICAS.....	24
5.3. ENGENHARIA DE CARDÁPIOS.....	29
5.4. GESTÃO DE PESSOAS E VALORIZAÇÃO DO FUNCIONÁRIO.....	31
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>34</b>
<b>7. REFERÊNCIA.....</b>	<b>36</b>

# **Aplicação e sugestão de medidas para controle e reconhecimento geral de custos, vendas e desempenho de equipe em um estabelecimento A&B de Recife/PE.**

## **1. APRESENTAÇÃO**

O presente documento tem como objetivo o relato de uma experiência de Estágio Supervisionado Obrigatório no curso de bacharelado em Gastronomia da Universidade Federal Rural de Pernambuco.

## **2. INTRODUÇÃO**

Para alcançar o sucesso através de um negócio no ramo alimentício, o empreendedor deve preencher uma série de requisitos. Segundo Maricato (2010) o empresário deve entender não unicamente sobre finanças, mas também sobre legislação, controle de qualidade, marketing, recursos humanos, e associar tais entendimentos com serviços de excelência.

Segundo Beraldi e Escrivão Filho (2000), o controle de estoque aliado a uma sistemática de informação gerencial, quando utilizados de maneira adequada e coerente, são capazes de gerar grandes impactos positivos para as organizações. Essa associação oferece um direcionamento fundamental ao equilíbrio financeiro e descreve com exatidão a disponibilidade de materiais disponíveis nas empresas impulsionando-as na conquista de valores diferenciais para competitividade, como por exemplo, o aumento da agilidade e qualidade do serviço e a redução das despesas em todos os setores envolvidos. Ainda segundo os autores, uma boa gestão de estoques não só é capaz de gerar reduções nos custos, como pode assegurar a disponibilidade de produtos ao consumidor, garantido assim sua rentabilidade.

Para Prizio (2008), as análises financeiras e operacionais de restaurantes e bares são baseadas nas comparações entre ações e dados que resultarão nos verdadeiros indicadores do desempenho do negócio, ou seja, nos números de verdadeira importância para o êxito operacional e para a saúde financeira de um serviço de alimentação. A autora ainda afirma que dificilmente existirão dois

estabelecimentos iguais e com o mesmo conceito que terão os mesmos percentuais de custos, por mais que estas casas sejam idênticas.

Carvalho, Cabral e Morais (2013) consideram que, ao se tratar do preparo de refeições em uma unidade de alimentação, a primeira etapa e ferramenta do planejamento a ser aplicada é o planejamento do cardápio, e, posteriormente, a padronização dessas preparações através do recurso das fichas técnicas. Através das fichas técnicas é possível estabelecer as etapas do processo produtivo de forma detalhada, calcular a composição nutricional das preparações e dos cardápios, prever lista de compras e direcionar a decisão das compras dos gêneros alimentícios, fazer levantamentos e controles de custos das preparações, reduzir o tempo disposto à produção, e organizar uma rotina de produção para os funcionários do setor. Concluem, por fim, que o cardápio planejado e as fichas técnicas são recursos muito importantes, complementares entre si, e que atuam como ferramentas para controle administrativo de custos, gestão operacional e sucesso de uma unidade de alimentação.

Segundo Chiavenato (2016), a gestão de pessoas é essencial para a administração de uma organização, pois é a partir dela que a empresa cuida e contribui com os funcionários, e eles, por sua vez, se motivam a atingir os objetivos da organização e a realizar a sua missão empresarial. Ainda segundo o autor, o processo de recompensa, sendo ela através de remuneração, benefícios, serviços sociais ou outro tipo de recompensa a nível de premiação, é o maior incentivo para as pessoas no ambiente de trabalho, sendo essas recompensas capazes de satisfazer as principais necessidades do colaborador.

Com base no que foi dito, serão descritos a seguir o ambiente de realização das atividades do estágio, a realidade vivenciada pelo aluno, as soluções sugeridas para os problemas identificados no estabelecimento e as impressões finais do autor deste texto.

O relato é baseado em impressões pessoais vivenciadas no ambiente analisado e sua argumentação baseada no material encontrado na literatura.



### 3. TERMO DE COMPROMISSO DO ESO



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO  
PRÓ-REITORIA DE ENSINO DE GRADUAÇÃO  
COORDENAÇÃO GERAL DE ESTÁGIO



#### TERMO DE COMPROMISSO DE ESTÁGIO OBRIGATÓRIO BACHARELADOS/TÉCNICOS

##### 1. CONCEDENTE

Meio do Mundo Café Bistrô – Lima e Duque LTDA ME, adiante **CONCEDENTE**  
CNPJ: 23.614.271/0001-32  
ENDEREÇO: Rua Demóstenes de Olinda, 152  
BAIRRO: Madalena CEP: 50610-050  
CIDADE: Recife ESTADO: Pernambuco  
REPRESENTADA POR: Arthur de Lima Cavalcanti Filho  
CARGO: Proprietário  
EMAIL: contato@meiodomundo.com TELEFONE: (81) 3132-2495

##### 2. ESTAGIÁRIO

Suammyr Cavalcante do Carmo, adiante **ESTAGIÁRIO**  
CPF: 013.769.034-74 RG: 7077209 ÓRGÃO DE EXPEDIÇÃO/UF: SDS/PE  
DATA DE NASCIMENTO: 06/12/1988  
ENDEREÇO: Rua Agenor Lopes, 63 – Apt.901  
BAIRRO: Boa Viagem CEP: 51021-110  
CIDADE: Recife ESTADO: Pernambuco  
EMAIL: suammyr.cavalcante.carmo@gmail.com TELEFONE: (81) 99147-7930

##### 3. INSTITUIÇÃO DE ENSINO

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO, adiante **UFRPE**  
CNPJ Nº 24.416.174/0001-06  
Natureza jurídica da instituição: autarquia federal vinculada ao Ministério da Educação  
Av. Dom Manoel de Medeiros S/N Dois Irmãos, Recife/PE. CEP: 52171-900  
Representada por Maria José de Sena, residente nesta cidade, na qualidade de Reitora

As partes acima nomeadas celebram entre si este TERMO DE COMPROMISSO DE ESTÁGIO, de acordo com o disposto na Lei 11.788, de 25 de setembro de 2008 e legislação complementar, mediante as cláusulas e condições a seguir estabelecidas:

##### CLÁUSULA 1ª – DO OBJETIVO

O presente Termo de Compromisso tem por objetivo estabelecer as normas e condições de realização do **ESTÁGIO SUPERVISIONADO OBRIGATÓRIO**, em consonância com o que estabelece a Lei 11.788/2008 e normas complementares.

##### CLÁUSULA 2ª – DO ESTAGIÁRIO

O(A) ESTAGIÁRIO(A) é aluno do curso de Bacharelado em Gastronomia e Segurança Alimentar da UFRPE, estando regularmente matriculado no 8º período.

**Polo: SEDE** (Para estudantes da EAD)

##### CLÁUSULA 3ª - DAS CONDIÇÕES DO ESTÁGIO

O estágio será realizado no (departamento/setor) administrativo e cozinha, da EMPRESA/ESCOLA, no endereço: Rua Demóstenes de Olinda, 152. Madalena, Recife, Pernambuco.

Vigência do estágio: 01/10/2018 a 25/01/2019.

Dias:

Horários:

segunda-feira

8h-14h

terça-feira

14h-20h

- quarta-feira                    -x-
- quinta-feira                    8h-14h
- sexta-feira                    8h-14h

Carga-horária total da disciplina: 360h

SUBCLÁUSULA ÚNICA – Em nenhuma hipótese as atividades de estágio poderão coincidir com o horário das aulas do ESTAGIÁRIO.

#### CLÁUSULA 4ª – DO PLANO DE ATIVIDADES

As atividades do estágio deverão ser elaboradas em conjunto pelo(a) ESTAGIÁRIO(A), pela UFRPE e pela CONCEDENTE, e deverão estar de acordo com a proposta pedagógica do curso, a etapa e modalidade da formação escolar do estudante e o horário e calendário escolar.

SUBCLÁUSULA ÚNICA: O (a) estagiário (a) **desenvolverá as seguintes atividades:**

Elaboração/ajuste de fichas técnicas;  
Controle e organização do estoque de alimentos e itens pertinentes aos serviços de bar e restaurantes;  
Auxílio no controle dos custos aplicados aos serviços de bar e restaurantes;

#### CLÁUSULA 5ª – DAS OBRIGAÇÕES E RESPONSABILIDADES DA CONCEDENTE

A CONCEDENTE deverá:

- liberar o ESTAGIÁRIO, por ocasião das reuniões de acompanhamento, visitas técnicas e aulas práticas que forem oficializadas pela UFRPE, bem como a redução da carga horária do estágio, pelo menos à metade, nos períodos de avaliação de aprendizagem, programadas no calendário escolar;
- manter as instalações com condições de proporcionar ao ESTAGIÁRIO atividades de aprendizagem social, profissional e cultural;
- respeitar o limite máximo legal de 10 estagiários por SUPERVISOR;
- disponibilizar ao ESTAGIÁRIO os equipamentos de segurança que se fizerem necessários e exigir o seu uso durante o desempenho das atividades do estágio;
- não expor o ESTAGIÁRIO a riscos ambientais insalubres ou perigosos, sem o uso dos EPI's e EPC's obrigatórios, dentro dos limites de tolerância;
- informar ao ESTAGIÁRIO todas as normas de Segurança do Trabalho previstas para seu estágio;
- entregar quando do desligamento do ESTAGIÁRIO, termo de realização do estágio, com indicação resumida das atividades desenvolvidas, dos períodos e da avaliação de desempenho.

#### CLÁUSULA 6ª – DAS OBRIGAÇÕES E RESPONSABILIDADES DA UFRPE

A UFRPE se compromete a colaborar com a CONCEDENTE e com o ESTAGIÁRIO para que a realização do estágio atinja os seus objetivos acadêmicos e ocorra em observância aos dispositivos legais e regulamentares pertinentes, devendo para tanto:

- avaliar as instalações do local em que será realizado o estágio e sua adequação à formação cultural e profissional do ESTAGIÁRIO;
- zelar pelo cumprimento deste termo de compromisso, reorientando o ESTAGIÁRIO para outro local em caso de descumprimento de suas normas;
- comunicar à CONCEDENTE o início do período letivo e as datas de realização de avaliações escolares ou acadêmicas;
- comunicar à CONCEDENTE o desligamento do ESTAGIÁRIO da UFRPE.

#### CLÁUSULA 7ª – DAS OBRIGAÇÕES E RESPONSABILIDADES DO ESTAGIÁRIO

O ESTAGIÁRIO deverá:

- apresentar-se ao professor orientador e cumprir as normas estabelecidas para avaliação do Estágio, conforme o projeto pedagógico do curso;
- elaborar o relatório final circunstanciado, sobre o estágio; entregá-lo à empresa concedente para o visto do seu supervisor e, posteriormente, à Coordenação do curso, que o encaminhará para a avaliação do professor orientador. .

- responsabilizar-se pelas perdas e danos, que porventura sejam causados à CONCEDENTE e/ou a terceiros, quando agir de forma contrária às normas regulamentadoras do Estágio;

**CLÁUSULA 8ª – DO(A) ORIENTADOR(A) DO ESTÁGIO (UFRPE)**

A UFRPE designa a Professora Dra Maria do Rosário de Fátima Padilha, para atuar como orientador(a) do ESTÁGIO, a quem compete, entre outras atribuições, zelar pelo cumprimento deste Termo de Compromisso e pela observância das normas legais pertinentes.

**CLÁUSULA 9ª – DO(A) SUPERVISOR(A) DO ESTÁGIO (Concedente)**

A CONCEDENTE designa o Sr. Arthur de Lima Cavalcanti Filho, que ocupa o cargo de proprietário, para ser o supervisor do estágio, a quem compete, entre outras atribuições, zelar pelo cumprimento deste Termo de Compromisso e pela observância das normas legais pertinentes.

**CLÁUSULA 10ª – DO SEGURO CONTRA ACIDENTES PESSOAIS**

O(A) ESTAGIÁRIO(A) encontra-se assegurado contra acidentes pessoais, através da **APÓLICE nº 1018200517790**, da Seguradora CAPEMISA Vida e Previdência tendo com ESTIPULANTE a INSTITUIÇÃO DE ENSINO, nas condições e valores fixados na referida APÓLICE, compatíveis com os valores de mercado.

**CLÁUSULA 11ª – DO VÍNCULO EMPREGATÍCIO**

O estágio não gera vínculo empregatício de qualquer natureza, independentemente da concessão de benefícios relacionados a transporte, alimentação e saúde, ressalvado o disposto sobre a matéria na legislação previdenciária e no Art.15 da Lei 11788/08.

**CLÁUSULA 12ª – DA EXTINÇÃO DO ESTÁGIO**

O estágio será extinto;

- por iniciativa de quaisquer das partes, mediante comunicação por escrito feita com antecedência mínima de cinco (05) dias, respeitando-se o período de recesso;
- na hipótese do ESTAGIÁRIO ser desvinculado da UFRPE.

E por estarem de acordo, firmam as partes o presente Termo de Compromisso em três vias de igual teor para um só efeito.

Recife, 28 de Setembro de 2018.

---

ORIENTADOR – UFRPE  
(assinatura e carimbo)

---

SUPERVISOR  
(assinatura e carimbo)

---

INSTITUIÇÃO DE ENSINO – UFRPE  
(assinatura e carimbo)

---

CONCEDENTE  
(assinatura e carimbo)

---

ESTAGIÁRIO

#### 4. CARACTERIZAÇÃO DO ESTÁGIO

Estágio supervisionado obrigatório, realizado na cozinha e no setor administrativo em uma unidade de alimentação da cidade do Recife, sem fins lucrativos, e com base e caráter acadêmico.

Os objetivos principais das atividades de estágio foram auxiliar os gestores do estabelecimento a atualizarem dados pertinentes ao funcionamento ideal da organização, além de conhecerem melhor os custos de suas produções e o retorno de suas vendas, e realizar a implementação da prática de reconhecimento e premiação aos colaboradores.

As atividades de estágio foram realizadas presencialmente, sendo estas iniciadas em outubro de 2018 e finalizadas em janeiro de 2019, totalizando o total de 360 horas de carga horária, distribuídas em dias úteis e turnos diurnos e vespertinos. Neste período, foram realizados levantamentos dos itens para o abastecimento periódico de estoque, a organização de tabela de fornecedores, as atualizações e elaborações de novas fichas técnicas, o detalhamento dos custos de preparação e montagem dos pratos, e uma tabela de avaliação de rendimento de funcionários, com intuito exclusivo de apontar possíveis características que possam melhorar sua produtividade e para beneficiar os mais bem avaliados através de algum tipo de gratificação.

##### 4.1 O MEIO DO MUNDO CAFÉ BISTRÔ

O Meio do Mundo Café Bistrô é uma empresa familiar de origem recifense, inaugurada no primeiro semestre de 2016. Sua proposta inicial era oferecer um mix de serviços seguindo os estilos de restaurante internacional e *coffee shop*, e oferecendo ambientação e preparações voltadas às diferentes culturas ao redor do mundo. Atualmente, também está inclusivo o serviço de *bakery* inspirado nas tradicionais *viennoiseries* francesas.

Tal serviço teve início através da parceria firmada com a padaria Galo Padeiro, inaugurada em 2016 e premiada como a melhor padaria de Recife em 2017. O Galo Padeiro conta habitualmente com cerca de vinte variedades de pães, além dos pães feitos exclusivamente em períodos especiais, como páscoa e natal. Todos seguem a ideologia do “pão honesto” implantada pelo consultor espanhol Javier Vara, respeitando o tempo ideal de fermentação de cada tipo de pão, e sempre priorizando o uso de farinhas e insumos de alta

qualidade para a elaboração de todos os seus produtos. A parceria entre as unidades do Meio do Mundo Café Bistrô e o Galo Padeiro começou em 2017 e sem dúvida alguma foram o grande diferencial para alavancar o negócio.

O Meio do Mundo Café Bistrô possui duas unidades que funcionam de maneira independente. Sua primeira unidade, conhecida como Unidade Beira-Rio, está localizada na rua Demóstenes de Olinda, nº 152, no bairro da Madalena, região nobre da cidade do Recife. O estabelecimento possui um amplo espaço com vista privilegiada para o Rio Capibaribe, e um acesso para clientes pela conhecida Avenida Beira-Rio. O estabelecimento se encontra ao lado do Colégio Equipe, geralmente indicado como ponto de referência, e não apresenta muitos concorrentes diretos nas suas proximidades.

Atualmente, a empresa possui uma segunda unidade, localizada na rua do Futuro, nº 858, no bairro das Graças, também tido como um bairro nobre da cidade do Recife. Esta unidade, por sua vez, já possuía uma clientela pré-firmada, pois anteriormente era apresentado como 858 Café Bistrô, funcionando no período de 2014 a 2016. Esta também possui uma localização privilegiada, ao lado do Parque da Jaqueira, conhecida área verde e de lazer da cidade. O Meio do Mundo Café Bistrô, Unidade Jaqueira, possui em seu entorno mais concorrentes diretos do que a Unidade Beira-Rio, mas conta com a vantagem de possuir um fluxo maior de clientes transeuntes devido à sua proximidade com o Parque da Jaqueira.

Ambas as unidades possuem área interna refrigerada e área externa com mesas, cadeiras e sombreiros, remetendo à imagem dos cafés tradicionais europeus. A área externa da Unidade Beira-Rio, por sua vez, é consideravelmente maior, comportando um número igualmente maior de clientes em atendimento, e sendo ideal para os clientes que preferem um ambiente mais amplo e reservado.

É comum às áreas externas das duas unidades o comportamento *pet-friendly*, ou seja, os clientes podem sentir-se confortáveis para irem aos estabelecimentos com seus bichos de estimação.

As duas unidades possuem uma média de vinte funcionários, sendo os cargos preenchidos por profissionais de atendimento, caixas, baristas, balconistas, cozinheiros, auxiliares de serviços gerais, subgerentes e gerentes. Ambas as unidades contam quase constantemente com a presença e coordenação direta dos seus proprietários, além da eleição de supervisores de equipes, cargos que são preenchidos por alguns dos colaboradores já incluídos dentro do quadro de funcionários.

Os cardápios dos dois estabelecimentos são extensos, possuindo poucos itens diferentes entre eles, sendo estes servidos em caráter exclusivo em suas respectivas unidades. A Unidade Beira-Rio, por exemplo, possui pratos exclusivamente servidos nos finais de semana.

Os cardápios seguem basicamente o seguinte modelo estrutural:

- *Daqui e do mundo:* pratos comumente servidos no café da manhã ou jantar. Apresentam opções regionais, como por exemplo, cuscuz com charque desfiada e ovos, tapioca de coco e queijo, também opções e baseadas no modelo de café da manhã estadunidense, como por exemplo, panquecas com mel e pão com ovos fritos e fatias de bacon;
- *Entradinhas:* petiscos baseados em culinárias internacionais, como por exemplo, bruschettas, kibes, falafel e mix de linguiças alemãs;
- *Porções extras:* pequenas porções de ingredientes ou preparações servidas na casa, como a geleia caseira, a manteiga francesa e o molho aioli;
- *Saladas:* saladas com diferentes montagens, inspiradas em diferentes culinárias ao redor do mundo, como por exemplo, a salada oriente médio, que acompanha falafel, molho de iogurte e homus;
- *Executivos:* pratos que seguem a linha dos PF (pratos feitos), com valores reduzidos, servidos em intervalo de horário pré-determinado e exclusivamente em dias úteis;
- *Aves:* preparações baseadas no uso de ingredientes comumente utilizados em culturas internacionais, como por exemplo, o curry;
- *Carnes:* preparações baseadas na cultura regional e internacional, como por exemplo, o filé de carne de sol e filé ao molho malbec;
- *Massas:* pratos tradicionais da culinária italiana, servidos com um toque regional, como por exemplo, nhoque de batata doce com charque desfiada;
- *Frutos do mar:* pratos à base de peixes e camarões;
- *Sanduíches:* alguns dos carros-chefes da casa. Variedade de sanduíches montados com ingredientes de alta qualidade, sendo alguns preparados na casa. É

permitido ao cliente escolher entre as variedades de pães com a assinatura do Galo Padeiro para o preparo do seu sanduíche;

- *Sobremesas*: preparações diversas, inspiradas na cultura local e internacional, como por exemplo, o bolo de rolo pernambucano, servido com sorvete de queijo artesanal, e a torta inglesa banoffeee.

- *Viennoiserie*: outros dos carros-chefes da casa. Produtos baseados nas produções austríacas que cruzaram toda a Europa e se estabeleceram principalmente na França. Os produtos desse setor também são fornecidos e assinados pelo Galo Padeiro.

- *Café*: café expressos, cappuccinos e lates, feitos com grão torrado italiano;

- *Chás*: chás nacionais e internacionais, servidos quentes ou gelados;

- *Chocolate*: bebida à base de chocolate, servida quente ou gelada, e com receita exclusiva do estabelecimento;

- *Bebidas*: águas, sucos e refrigerantes;

- *Bebidas alcoólicas*: cervejas comuns, cervejas e chopes artesanais, destilados, vinhos e espumantes;

Apesar da extensa quantidade de itens e preparações já expressas no cardápio, ainda é permitido aos clientes solicitarem alterações nas montagens dos pratos e o pedido de porções extras que não estão disponíveis no cardápio originalmente.

Atualmente, são listados no cardápio 141 itens, além das possibilidades de alterações realizáveis, preparações exclusivas de finais de semana, e itens e preparações que não estão expressos no cardápio, mas podem ser encontrados e são oferecidos na casa durante o serviço de atendimento.

Ambas as unidades funcionam de segunda a sexta, com horário de abertura para os clientes a partir das 8h da manhã, e encerrando às 21 horas (Unidade Jaqueira) e às 22h30min (Unidade Beira-Rio).

## **5. ATIVIDADES DESENVOLVIDAS E ARGUMENTAÇÃO TEÓRICA**

A seguir serão apresentados alguns embasamentos teóricos encontrados na literatura, que justificam e orientam a aplicabilidade das atividades realizadas no período de duração das atividades do estágio.

Todas as atividades que serão relatadas foram realizadas no Meio do Mundo Café Bistrô – Unidade Beira-Rio.

### **5.1 CARTA DE FORNECEDORES E CONTROLE DE ESTOQUE**

A busca e a seleção de bons fornecedores é um ponto determinante na etapa de compras e na manutenção de estoque de um estabelecimento. É ideal que seu cadastro seja periodicamente atualizado, e, preferencialmente, apresente informações pertinentes às tomadas de decisão de compras, como as logísticas de entregas e cotações mais recentes dos produtos. Para Oliveira Junior (2014), um dos principais papéis e interesses do fornecedor é potencializar e aumentar as possibilidades de negócio junto aos empreendimentos gastronômicos. Esses objetivos podem ser alcançados através de verificações e certificações, instalações adequadas, portfólio de produtos, boas condições de frota e logística de entrega, idoneidade fiscal, dentre outros fatores. Ou seja, a relação entre comprador e fornecedor tem a confiança como um dos princípios de base, sendo esta inicialmente estabelecida através da prestação de serviços de qualidade que estejam dentro dos parâmetros legais.

Ainda segundo Oliveira Junior (2014), também é uma estratégia comum das redes de restaurantes e demais unidades de alimentação a tentativa de centralização das compras, ou seja, a realização de grande variedade de pedidos a um único fornecedor. Apesar da quantidade variada de fornecedores, e suas variadas estratégias de logística para entrega, esta centralização das compras tem como propósito a busca de um número maior de vantagens de negócio, sejam elas em curto ou em longo prazo. Para Diehl (2010) essa fidelização pode aumentar os benefícios e as oportunidades de negócio entre compradores e fornecedores, garantir certa homogeneidade na qualidade dos produtos adquiridos, e ajudar, também, no controle gerencial do estoque. No entanto, essas compras periódicas em caráter quase exclusivo podem ser limitantes quanto às novidades de mercado e à satisfação pessoal dos clientes, além de trazer um risco no abastecimento do estoque. Ainda segundo o autor, é função do comprador ou setor responsável a elaboração de uma



programação de compras, devendo esta ser realizada com base no sistema de previsão de estoque e projeção de consumo dos diferentes tipos de produto, o que inclui insumos para realização de algum evento não regular, como por exemplo, comemorações e festividades. Uma vez que os prazos de entrega e a qualidade dos materiais requisitados ao fornecedor estejam dentro do acordado, as falhas de controle de estoque são atribuídas ao controle administrativo.

Segundo Pozo (2010), o estoque deve ser definido como os materiais e os produtos que um estabelecimento ou organização devem sempre manter de forma a suprir a demanda, dentro de seus parâmetros econômicos. Esses materiais e produtos são as matérias-primas, os materiais auxiliares, os itens de escritório, materiais e peças em processos de acabamento e os produtos acabados.

Chiavenato (2014), por sua vez, estabelece a existência de duas funções primordiais do estoque: abastecimento e economia. Para o autor, a função de garantia de abastecimento de quaisquer tipos de materiais que se enquadre às necessidades a empresa, minimiza ou até mesmo neutraliza qualquer efeito negativo consequente de erros e atrasos na entrega e fornecimento de materiais. Além disso, evita o possível risco acrescido aos produtos de safra, sazonalidade e de previamente conhecidas dificuldades de fornecimento. Já a segunda função é capaz de proporcionar ao estabelecimento uma economia em caráter de escala, tanto por meio das compras de lotes econômicos e pelo aumento da flexibilidade no processo produtivo, quanto pela praticidade, rapidez e eficiência no atendimento às demandas e necessidades do estabelecimento. Dias (2015) defende que uma boa administração de estoque é capaz de direcionar de maneira mais eficiente os investimentos, e, conseqüentemente, minimizando o capital investido.

Através de um controle de estoque eficiente e uma boa gestão de seus materiais, um estabelecimento pode encontrar sucesso e estabilidade, fornecendo seus produtos de maneira contínua e atendendo sempre à demanda dos seus clientes. Bertaglia (2015) confirma esse raciocínio ao afirmar que o controle de estoque apresenta principalmente dois propósitos estratégicos, sendo um a redução considerável do uso dos recursos da empresa, e o outro o de garantir um nível minimamente satisfatório na qualidade dos serviços oferecidos ao consumidor. O autor ainda sinaliza que um bom controle gerencial de estoque, feito de modo adequado e eficiente, é peça fundamental para se definir metas de produção e vendas, além da delegação de funções específicas, como o tipo de serviço direcionado ao consumidor.

Segundo Lacerda (2009), para evitar possíveis contratempos e agir de maneira segura para as vendas, um estabelecimento deve manter um estoque de matéria-prima e produtos no intuito de se prevenir de percalços durante a elaboração ou venda de seus produtos. Desta maneira, o gestor evita o possível prejuízo por não obter, mesmo que momentaneamente, o produto buscado pelo consumidor. Tal ocorrência pode acarretar, inclusive, numa má impressão do negócio e a perda do cliente.

Uma estratégia utilizada para estabelecer a quantidade de produtos em estoque e prever a sua demanda de maneira mais condizente com a sua realidade de mercado, é a previsão de consumo. Essa estratégia está diretamente atrelada à demanda futura, e é comumente aplicada em bares e restaurantes. Com o uso dessas previsões é possível definir quais insumos precisam ser adquiridos, qual seria a quantidade adquirida que melhor se adequaria ao negócio, e conhecer o esquema de compra e entrega dos seus principais fornecedores. Oliveira Junior (2014) confirma a aplicabilidade das previsões de estoque quando as estabelece como ponto de partida para qualquer planejamento de estoque e defende sua eficácia. O autor ainda indica que é o uso inicial dessa estratégia, e o posterior controle dos pedidos e do atual inventário, que definirá a quantidade mínima e máxima de pedidos. Esses fatores também permitem prever o tempo de fluxo da demanda dos produtos. Segundo o autor, as previsões que foram ou serão aplicadas seguem a determinada classificação:

1. *Quantitativas*: Levando-se em consideração a evolução das vendas, suas variáveis diretas, variáveis indiretas (renda média, público alvo, PIB, etc.) e a influência esperada da propaganda em determinados tipos de produto.

2. *Qualitativas*: Levando-se em consideração a opinião de gerente, gestores e funcionários que trabalhem no setor de vendas, a opinião de outros compradores e de fornecedores, e pesquisas de mercado.

Moreira (2002) sugere a existência de uma determinada complexidade imposta ao gerenciamento do estoque em empresas e estabelecimentos que trabalham com uma ampla quantidade de produtos para produção e venda, uma vez que essa grande diversidade de itens deve requerer um controle ainda mais equilibrado no tocante à suas estocagens. Portanto, o mais recomendável é que os produtos sejam classificados, cadastrados e armazenados de maneira agrupada e acordante às suas características de utilização, como por exemplo, produtos de limpeza, insumos secos, bebidas, EPIs, etc. A aplicação destes

tipos de sistema pode facilitar desde a armazenagem das mercadorias, até sua identificação e levantamento quantitativo.

Para Campos (2010), uma empresa só conseguirá obter uma vantagem competitiva significativa se obtiver uma gestão interna eficaz. Portanto, os responsáveis devem buscar tal vantagem competitiva através da otimização de atividades primordiais, como a seleção de fornecedores e o controle gerencial de estoque. O autor ainda indica que essas atividades devem ser exercidas de maneira paralela e coordenadas, e ressalta a importância da utilização de recursos que gerem resultados. Espera-se, então, que estes resultados gerem informações pertinentes às futuras decisões a serem tomadas, mantendo, por consequência, a gestão adequada do estoque da empresa.

Existem, atualmente, diferentes recursos capazes de aperfeiçoar a gestão de estoque de uma empresa. Alguns recursos podem exigir um nível maior de treinamento ou investimento de capital, cabendo assim ao gestor a definição da melhor metodologia que será aplicada, sendo esta aquela que atende melhor suas necessidades de forma compatível ao seu capital. Complementando esse raciocínio, Silva, Reichenbach e Karpinski (2010), afirmam que um controle de estoque bem aplicado, assim como o constante monitoramento de sua movimentação, são etapas imprescindíveis para se estabelecerem elevados os níveis de lucratividade e competitividade da empresa. No entanto, os custos para a manutenção destes controles não devem nunca ultrapassar os benefícios que eles possam propiciar.

O Meio do Mundo Café Bistrô atualmente faz uso do mesmo sistema informatizado em suas duas unidades, ambos segurados por assinatura contratual. No entanto, o sistema não proporciona de maneira clara e eficaz as informações para controle de itens do estoque, e ainda apresenta limitações quanto a novos registros ou alterações de itens pré-incluídos no sistema. Também não há no sistema uma área de cadastro de fornecedores.

Sabendo da importância de uma gestão compras e controle de estoque eficaz, assim como do cadastro atualizado de fornecedores, foram realizados levantamentos de todos os itens que são comprados pela empresa, quem são os seus fornecedores, qual a forma da entrega e o preço de compra de seus produtos.

O levantamento dos itens foi realizado através da contagem visual e da conferência de notas de compras e pagamentos. Estas notas fiscais chegam quase diariamente e permanecem armazenadas em pastas nos arquivos do estabelecimento. Foi contabilizado o total de 360 itens diferentes de compra tidos como “compras regulares”. Cada produto foi

detalhado de acordo com sua embalagem ou descrição em nota fiscal, e recebeu um novo código para registro.

Os produtos foram classificados e organizados em duas planilhas diferentes intituladas “Preços de Compra”, construídas com auxílio do Microsoft Excel, sendo uma voltada para os itens de uso geral do estabelecimento, e outra exclusiva para os produtos congelados do Galo Padeiro. Essa divisão foi aplicada para fins de controle devido à velocidade do giro dos produtos do Galo Padeiro e a sua necessidade maior de reposição.

Os itens da planilha denominada “Preços de Compra - Produtos em Estoque” foram categorizados da seguinte forma:

- *Águas, refrigerantes e sucos:* Total de 25 itens;
- *Aves, carnes e pescados:* Total de 28 itens;
- *Bebidas alcoólicas:* Total de 42 itens;
- *Congelados:* Total de 10 itens;
- *Defumados, embutidos, frios e laticínios:* Total de 15 itens;
- *Descartáveis:* Total de 38 itens;
- *Escritório:* Total de 14 itens;
- *Insumos:* Total de 73 itens;
- *Mercearia:* Total de 15 itens;
- *Produtos de limpeza e higiene:* Total de 23 itens;

Vemos a seguir um corte da planilha onde se pode identificar o código e o detalhamento do produto, o valor de compra de cada item para o estabelecimento, sua categorização e forma de contagem, e a empresa ou nome do seu fornecedor.

A	B	C	D	E	F
CÓDIGO	PRODUTO	Valor	CATEGORIA	TIPO UNITÁRIO	FORNECEDOR
2	501	ÁGUA C/ GÁS 350ML	R\$ 0,89	ÁGUAS, REFRIGERANTES E SUCOS	UNIDADE COCA-COLA BRASIL
3	502	ÁGUA S/ GÁS 350ML	R\$ 0,69	ÁGUAS, REFRIGERANTES E SUCOS	UNIDADE COCA-COLA BRASIL
4	503	ÁGUA TÔNICA 350ML	R\$ 1,32	ÁGUAS, REFRIGERANTES E SUCOS	UNIDADE AMBEV
5	504	POLPA DE FRUTA CONGELADA (ABACAXI) 0,140G	R\$ 1,40	ÁGUAS, REFRIGERANTES E SUCOS	UNIDADE SEU MANOEL
6	505	POLPA DE FRUTA CONGELADA (AMORA) 0,100G	R\$ 1,35	ÁGUAS, REFRIGERANTES E SUCOS	UNIDADE PETERFRUT
7	506	POLPA DE FRUTA CONGELADA (FRAMBOESA) 0,100G	R\$ 1,80	ÁGUAS, REFRIGERANTES E SUCOS	UNIDADE PETERFRUT
8	507	POLPA DE FRUTA CONGELADA (FRUTAS VERMELHAS) 0,100G	R\$ 1,80	ÁGUAS, REFRIGERANTES E SUCOS	UNIDADE PETERFRUT
9	508	POLPA DE FRUTA CONGELADA (MORANGO) 0,120G	R\$ 0,78	ÁGUAS, REFRIGERANTES E SUCOS	UNIDADE PETERFRUT
10	509	POLPA DE FRUTA CONGELADA (SUÇO AMARELO) 0,100G	R\$ 4,50	ÁGUAS, REFRIGERANTES E SUCOS	UNIDADE SUMO
11	510	POLPA DE FRUTA CONGELADA (SUÇO LARANJA) 0,170G	R\$ 0,90	ÁGUAS, REFRIGERANTES E SUCOS	UNIDADE SUMO
12	511	POLPA DE FRUTA CONGELADA (SUÇO ROXO) 0,100G	R\$ 4,50	ÁGUAS, REFRIGERANTES E SUCOS	UNIDADE SUMO
13	512	POLPA DE FRUTA CONGELADA (SUÇO VERDE) 0,100G	R\$ 4,50	ÁGUAS, REFRIGERANTES E SUCOS	UNIDADE SUMO
14	513	POLPA DE FRUTA CONGELADA (UVA) 0,120G	R\$ 0,72	ÁGUAS, REFRIGERANTES E SUCOS	UNIDADE SEU MANOEL
15	514	REFRIGERANTE COCA-COLA 350ML	R\$ 2,29	ÁGUAS, REFRIGERANTES E SUCOS	UNIDADE COCA-COLA BRASIL
16	515	REFRIGERANTE COCA-COLA ZERO 350ML	R\$ 2,33	ÁGUAS, REFRIGERANTES E SUCOS	UNIDADE COCA-COLA BRASIL
17	516	REFRIGERANTE FANTA 310ML	R\$ 1,74	ÁGUAS, REFRIGERANTES E SUCOS	UNIDADE COCA-COLA BRASIL
18	517	REFRIGERANTE GUARANÁ ANTÁRTICA 350ML	R\$ 1,96	ÁGUAS, REFRIGERANTES E SUCOS	UNIDADE AMBEV
19	518	REFRIGERANTE GUARANÁ ANTÁRTICA ZERO 350ML	R\$ 1,96	ÁGUAS, REFRIGERANTES E SUCOS	UNIDADE AMBEV
20	519	REFRIGERANTE H2OHI LIMÃO 500ML	R\$ 2,40	ÁGUAS, REFRIGERANTES E SUCOS	UNIDADE AMBEV
21	520	REFRIGERANTE SCHWEPPES CITRUS 350ML	R\$ 2,53	ÁGUAS, REFRIGERANTES E SUCOS	UNIDADE COCA-COLA BRASIL
22	521	REFRIGERANTE SODA LIMONADA 350ML	R\$ 1,80	ÁGUAS, REFRIGERANTES E SUCOS	UNIDADE AMBEV
23	522	REFRIGERANTE SPRITE 350ML	R\$ 2,12	ÁGUAS, REFRIGERANTES E SUCOS	UNIDADE COCA-COLA BRASIL
24	523	REFRIGERANTE SUKITA 350ML	R\$ 1,80	ÁGUAS, REFRIGERANTES E SUCOS	UNIDADE AMBEV
25	524	SUCO DE UVA INTEGRAL DQ 300ML	R\$ 2,50	ÁGUAS, REFRIGERANTES E SUCOS	UNIDADE OQ
26	853	REFRIGERANTE AQUARIUS FRESH LIMÃO 500ML	R\$ 1,92	ÁGUAS, REFRIGERANTES E SUCOS	UNIDADE COCA-COLA BRASIL
27	526	ACÉM BOVINO PEÇA CONGELADA	R\$ 39,00	AVES, CARNES E PESCADOS	PEÇA/PORÇÃO MASTERBOI
28	527	BACON SUÍNO EM FATIAS CAKÁ 1KG	R\$ 25,11	AVES, CARNES E PESCADOS	PEÇA/PORÇÃO MASTERBOI
29	528	BACON SUÍNO PEÇA	R\$ 17,95	AVES, CARNES E PESCADOS	PEÇA/PORÇÃO MASTERBOI
30	529	CAMARÃO CONGELADO S/ CASCA	R\$ 64,00	AVES, CARNES E PESCADOS	PEÇA/PORÇÃO MERCADO DA MADALENA
31	530	CARNE DE SOL BOVINA PEÇA CONGELADA	R\$ 25,00	AVES, CARNES E PESCADOS	PEÇA/PORÇÃO MASTERBOI
32	531	CARNE MOIDA ACÉM BOVINA CONGELADA	R\$ 19,99	AVES, CARNES E PESCADOS	PEÇA/PORÇÃO MASTERBOI
33	532	CARPACCIO BOVINO PEÇA	R\$ 39,00	AVES, CARNES E PESCADOS	PEÇA/PORÇÃO FORMAGGIO/MANIHOT
34	533	CHARQUE SALGADA DESFIADA CAKÁ 1KG	R\$ 44,54	AVES, CARNES E PESCADOS	PEÇA/PORÇÃO FORMAGGIO/MANIHOT
35	534	CONTRA-FILE BOVINO PEÇA CONGELADA	R\$ 21,99	AVES, CARNES E PESCADOS	PEÇA/PORÇÃO MASTERBOI
36	535	COXA E SOBRE-COXA DE FRANGO CONGELADA	R\$ 5,59	AVES, CARNES E PESCADOS	PEÇA/PORÇÃO MASTERBOI
37	536	COXÃO DURO BOVINO PEÇA CONGELADA	R\$ 15,79	AVES, CARNES E PESCADOS	PEÇA/PORÇÃO MASTERBOI
38	537	COXÃO MOLE BOVINO PEÇA CONGELADA	R\$ 16,79	AVES, CARNES E PESCADOS	PEÇA/PORÇÃO MASTERBOI
39	538	FILE MIGNON BOVINO S/ CORDÃO PEÇA CONGELADA	R\$ 40,99	AVES, CARNES E PESCADOS	PEÇA/PORÇÃO MASTERBOI

**Figura 1 - Planilha “Preços de Compra - Produtos em Estoque” (corte)**

A tabela referente aos produtos fornecido pelo Galo Padeiro receberam outro tipo de categorização mais específica e que é utilizada pela própria empresa. Como grande parte dos produtos são comprados por quilo (Kg) e vendidos por unidade (ud), é estipulado um preço médio de custo unitário, previamente determinado pelo Galo Padeiro, e com base no custo de suas produções. Esse valor estipulado foi posteriormente utilizado na construção das fichas técnicas dos sanduíches vendidos no Meio do Mundo Café Bistrô.

Como os produtos do Galo Padeiro são comprados congelados, eles fornecem outras orientações específicas, como temperatura de conservação ideal e a validade recomendada de seus produtos. Estas informações também foram dispostas na planilha.

Os itens da planilha denominada “Preços de Compra - Produtos Galo Padeiro” foram categorizados da seguinte forma:

- *Pães resfriados*: Subcategorizados em integrais, tradicionais, especiais, hidratados e pizzas. Total de 19 itens;
- *Pães congelados*: Subcategorizados em tradicionais. Total de 2 itens;
- *Hambúrguer, pães de caixa e funcionais*: Subcategorizados em pães de hambúrguer, pães de hot-dog e pães de forma funcionais. Total de 13 itens;

- *Produtos congelados*: Subcategorizados em croissants, madeleines, quiches, brioques, massas folhadas, viennoiserie salgada, “quebrados” e tortas. Total de 53 itens;

Vemos a seguir cortes aproximados desta planilha, onde podemos identificar o código e detalhamento de cada produto, seu preço de compra e venda estipulados, as suas categorizações e formas de contagem, e informações referentes à conservação e validade.

	A	B	C	D	E
1	<b>CÓDIGO</b>	<b>PRODUTO</b>	<b>VALOR/KG (%)</b>	<b>PREÇO MÉDIO/UNIDADE (%)</b>	<b>CATEGORIA</b>
2	766	INTEGRAL BATARD CLASSICO 350	R\$ 13,00	R\$ 4,10	PÃES RESFRIADOS
3	767	INTEGRAL SANDUICHE 150	R\$ 13,00	R\$ 1,75	PÃES RESFRIADOS
4	768	INTEGRAL COM TÂMARAS E AVELÃS 350	R\$ 21,30	R\$ 6,30	PÃES RESFRIADOS
5	769	INTEGRAL COM PASSAS 350	R\$ 14,00	R\$ 4,40	PÃES RESFRIADOS
6	770	MÓIDO A PEDRA COM CENTEIO 400	R\$ 20,30	R\$ 6,40	PÃES RESFRIADOS
7	771	BROA ALEMÃ 500	R\$ 18,45	R\$ 8,30	PÃES RESFRIADOS
8	772	CAMPONÉS 400	R\$ 12,10	R\$ 4,35	PÃES RESFRIADOS
9	773	BAGUETE CLÁSSICA 380	R\$ 10,85	R\$ 3,30	PÃES RESFRIADOS
10	774	BAGUETE SANDUICHE 150	R\$ 10,75	R\$ 1,45	PÃES RESFRIADOS

**Figura 1 – Planilha “Preços de Compra - Produtos Galo Padeiro” (corte aproximado 1)**

F	G	H	I	J
<b>SUBCATEGORIA</b>	<b>EMBALAGEM</b>	<b>FORNECEDOR</b>	<b>CONSERVAÇÃO</b>	<b>VALIDADE</b>
INTEGRAIS DF	SACO COM 30 UNIDADES	GALO PADEIRO	5°C	30 DIAS
INTEGRAIS DF	SACO COM 30 UNIDADES	GALO PADEIRO	5°C	30 DIAS
INTEGRAIS DF	SACO COM 30 UNIDADES	GALO PADEIRO	5°C	30 DIAS
INTEGRAIS DF	SACO COM 30 UNIDADES	GALO PADEIRO	5°C	30 DIAS
INTEGRAIS DF	SACO COM 30 UNIDADES	GALO PADEIRO	5°C	30 DIAS
INTEGRAIS DF	SACO COM 18 UNIDADES	GALO PADEIRO	5°C	30 DIAS
TRADICIONAIS DF	SACO COM 16 UNIDADES	GALO PADEIRO	5°C	30 DIAS
TRADICIONAIS DF	SACO COM 20 UNIDADES	GALO PADEIRO	5°C	30 DIAS
TRADICIONAIS DF	SACO COM 30 UNIDADES	GALO PADEIRO	5°C	30 DIAS

**Figura 3 – Planilha “Preços de Compra - Produtos Galo Padeiro” (corte aproximado 2)**

Após a montagem destas duas planilhas com detalhamentos de preços dos produtos e o registro de novos códigos, foram montadas as planilhas para gestão de estoque, intituladas “Planilhas de Controle de Estoque – Entrada e Saída”. Essas planilhas foram construídas através de adaptações de um dos modelos de planilhas de contabilidade do sistema de gestão online “Quanto Sobra” (PICK *et al.*, 2018), disponíveis gratuitamente na internet. Nela é possível realizar o registro dos produtos e acompanhar a quantidade disponível em estoque na medida em que forem feitos registros de entradas e saídas de produtos. A planilha conta com fórmulas de cálculos e autopreenchimentos que fazem o levantamento imediato da quantidade de produtos e indica quando a quantidade está abaixo do estoque mínimo previsto pelo gestor.

Vejamos a seguir exemplos de funcionamento da planilha. Ao inserir o código do produto, as células referentes às informações são preenchidas automaticamente, como por exemplo, o nome do produto e sua categorização. O gestor então registra na “Planilha de Entrada e Compras” a data de entrada dos produtos em estoque, quantos itens foram comprados, e o valor de compra de cada um para que ele saiba o custo médio deste investimento. Observemos o corte abaixo:

	A	B	C	D	E
1	REGISTRO DE ENTRADAS				
2	Código Produto ▼	Data da entrada ▼	Quantidade ▼	Valor ▼	Total ▼
3	501	15/12/2018	12	R\$ 1,00	R\$ 12,00
4	502	15/12/2018	6	R\$ 1,00	R\$ 6,00
5	503	15/12/2018	8	R\$ 1,00	R\$ 8,00

**Figura 4 - Planilha de Entrada e Compras (corte aproximado 3)**

Automaticamente, a “Planilha de Estoque Atual e Cadastros” é atualizada, indicando se a quantidade atual está de acordo com o estoque mínimo para funcionamento previsto pelo gestor do estabelecimento. Este indicativo também é apresentado por uma alteração automática da cor de preenchimento das células. A cor branca indica que o estoque está acima do previsto, a cor amarela indica que os produtos estão na quantidade mínima estabelecida pelo gestor, e a cor vermelha indica que o estoque está abaixo do ideal. Vejamos o corte abaixo:

F	G	H
Estoque Mínimo ▼	Estoque Inicial ▼	Estoque atual ▼
10	0	12
6	0	6
12	0	8

**Figura 5 - Planilha de Estoque Atual e Cadastros (corte aproximado 4)**

Na medida em que itens são retirados do estoque e essa saída é registrada na “Planilha de Saídas e Vendas”, o demonstrativo na “Planilha de Estoque Atual e Cadastros” será alterado. Também é calculado o valor total de vendas de cada item. Vejamos os cortes abaixo:



	A	B	C	D	E
1	REGISTRO DE SAÍDAS				
2	Código Produto ▼	Data da saída ▼	Quantidade ▼	Valor ▼	Total ▼
3	501	16/12/2018	1	R\$ 2,00	R\$ 2,00
4	502	17/12/2018	4	R\$ 4,00	R\$ 16,00
5	503	18/12/2018	8	R\$ 6,00	R\$ 48,00

**Figura 6 - Planilha de Saídas e Vendas (corte aproximado 5)**

F	G	H
Estoque Mínimo ▼	Estoque Inicial ▼	Estoque atual ▼
10	0	11
6	0	2
12	0	0

**Figura 7 - Planilha de Estoque Atual e Cadastros (corte aproximado 6)**

Através do cruzamento entre os dados registrados nessas planilhas e os dados de vendas que são computados no sistema informatizado que já é utilizado pela empresa, é possível manter um controle mais rigoroso dos itens do estoque. Essas planilhas, no entanto, precisam ser periodicamente alimentadas para que os dados se mantenham condizentes com a realidade do estoque.

## 5.2 FICHAS TÉCNICAS

É sabido que as unidades de alimentação, em suas diversas possibilidades de apresentação e estrutura, precisam mostrar determinado diferencial de mercado para que se mantenham ativas de uma maneira bem sucedida. De acordo com Akutsu *et al.* (2005), esse diferencial pode ser adquirido através do fornecimento de refeições e produtos de boa qualidade, bom valor nutricional, sabores agradáveis, e feitos através de uma sistemática de fácil reprodução e que ajude no estabelecimento e manutenção de um padrão de qualidade.

Abreu, Spinelli e Pinto (2016) garantem que a elaboração das fichas técnicas é a maneira mais eficiente de se atingir um padrão a ser reproduzido e de se garantir um controle de qualidade. Por sua vez, Alves (2017) define as fichas técnicas como sendo os principais recursos a serem utilizados no intuito de garantir a mesma qualidade no fornecimento de uma ou mais preparações, sendo principalmente levadas em consideração



as diversas características sensoriais possíveis, independentemente de quem as tenham preparado.

Para Castro *et al* (2013) além definir etapas a serem seguidas para se chegar ao produto final, as fichas técnicas também apresentam imensa valia no que se refere à aquisição de itens para o estabelecimento, sejam eles ingredientes para as preparações ou utensílios para uso contínuo, pois através do uso deste recurso é possível se manter determinado controle de estoque e estabelecer intenções ou necessidades de compra. Complementado este raciocínio, Carvalho, Cabral e Morais (2013) esclarecem que as fichas técnicas não apenas auxiliam o nutricionista, Chef ou o dono do estabelecimento quanto à aquisição de insumos necessários para a elaboração bem sucedida de uma preparação, mas também auxiliam no dimensionamento do volume das compras dos insumos, no reconhecimento e cálculo dos custos de uma determinada preparação, seu rendimento total, no aproveitamento dos insumos e no controle de gastos. Desta forma, um dos objetivos mais importantes das fichas técnicas seria o controle e manutenção dos padrões de custos e preços de venda. Ainda segundo Castro *et al* (2013), a elaboração e uso das fichas técnicas auxilia de maneira significativa na integração e no treinamento de novos funcionários para a execução e reprodução das preparações, além de padronizar a sistemática da produção, proporcionando aos produtos finalizados similaridades quanto às composições, valores nutritivos e apresentações.

Para Colares (2005) o detalhamento minucioso das preparações feitas através de fichas técnicas permite ao profissional que trabalha com alimentos a manutenção da qualidade do seu trabalho, o monitoramento da eficiência da sua equipe, a redução dos custos e um aproveitamento integral dos insumos. Seguindo a mesma linha de raciocínio, Japur, Vieira e Vannucchi (2012) defendem que elaborar e redigir fichas técnicas de maneira precisa é função importante do trabalho do profissional de alimentos e bebidas, em todo e qualquer cenário de serviço de alimentação e bebidas, uma vez que as fichas técnicas apresentam em sua composição o valor nutricional da preparação. Além disso, o autor defende a importância do uso de balança e da presença de uma imagem que caracterize a apresentação final do prato, permitindo a reprodutibilidade das mesmas por qualquer profissional, e para garantir uma apresentação uniforme.

Ao entendimento de Maldonado (2017), à medida que há uma oferta maior de cursos técnicos, profissionalizantes e de graduações em diversas áreas que envolvem, diretamente ou indiretamente, serviços de alimentação e bebida, assim como ocorre o constante crescimento e renovação desse ramo de negócio, a elaboração de fichas técnicas

se tornou uma alternativa prática, desejada e acessível a todos os profissionais da área. É sabido que a elaboração de fichas técnicas não é função exclusiva do profissional da área de nutrição. Atualmente, é possível encontrar outras áreas profissionais que, ao longo de seus desdobramentos, englobam igualmente a produção de fichas técnicas, com ou sem a presença dos valores nutricionais das preparações. Uma vez que a presença dos valores nutricionais em sua estrutura é de caráter opcional, caberá ao interesse do proprietário, Chef ou gestor da unidade de alimentação o detalhamento dos valores nutricionais no corpo das fichas técnicas.

É importante esclarecer, no entanto, que o Projeto de Lei n.º 8.135-A/2014 e seus respectivos apensos, aprovados em 20 de setembro de 2017, definem a obrigatoriedade da exibição ou acesso facilitado da tabela de valores nutricionais aos clientes de um estabelecimento de alimentação. Os valores nutricionais de cada preparação e item vendido no estabelecimento devem ser analisados, quantificados e assinados por um nutricionista credenciado no órgão competente. O Projeto de Lei nº 5.469/2013, apensado ao Projeto de Lei nº 8.135-A/2014, estabelece que:

*Art. 1º Ficam os restaurantes self-service, as lanchonetes “fast food”, as delicatessen, as sorveterias e estabelecimentos que comercializam produtos para consumo imediato, obrigados a manter à disposição do consumidor, relação de cada item comercializado com as respectivas quantidades de calorias a serem absorvidas na ingestão de alimentos.*

*§1º A relação de cada item comercializado, tratado neste artigo, deverá conter assinatura de um nutricionista, responsável legal, devidamente credenciado.*

*§2º As informações calóricas deverão ser expostas com destaque e nitidez em tabelas fixadas nos locais de venda, em painéis frontais para o cliente, ou impressas em embalagens e cardápios ou folhetos.*

*Art. 2º Os estabelecimentos tratados na presente Lei, que comercializarem produtos de consumo em quantidades variadas, a critério do consumidor, como restaurantes self-service, “a quilo”, a quantidade de calorias deverá ser especificada por cada 100 (cem) gramas de produtos consumidos.*

*Art. 3º O não cumprimento das normas contidas nesta Lei ensejará aos estabelecimentos às sanções previstas na Lei 8.078, de 11 de setembro de 1990 – Código de Defesa do Consumidor.*

[...]

Para realizar a construção das fichas técnicas das preparações servidas no estabelecimento, calculando o custo final das preparações e custo final por porções, foram utilizados alguns dados colhidos previamente, como por exemplo, o preço de compra dos insumos. Também foram realizadas consultas constantes aos fatores de correção dos alimentos, estabelecidos na Tabela Brasileira de Composição de Alimentos – TACO (NEPA, 2011).

Foram necessárias revisões em todas as receitas que já estavam pré-estabelecidas, pois as fichas técnicas estavam totalmente desatualizadas e sem algumas informações importantes, além disso, nem sempre eram consultadas pelos cozinheiros e auxiliares de cozinha. Como esse recurso não estava sendo corretamente empregado, e não há uma supervisão constante quanto ao uso desses recursos no estabelecimento, cada cozinheiro fazia as preparações à sua maneira. Foram necessárias as realizações de pequenas análises sensoriais informais e da consulta com funcionários e alguns clientes antigos para que fossem estabelecidas as receitas padrão a serem reproduzidas por toda a equipe de cozinha. Também foram construídas fichas técnicas para preparações que não possuíam esse tipo de registro.

Construiu-se o total de 198 fichas técnicas. As fichas técnicas foram agrupadas em:

- *Acompanhamentos*: 18 fichas técnicas;
- *Aves*: 7 fichas técnicas;
- *Bebidas*: 20 fichas técnicas;
- *Café da manhã e jantar*: 20 fichas técnicas;
- *Carnes*: 8 fichas técnicas;
- *Entradas*: 7 fichas técnicas;
- *Executivos*: 4 fichas técnicas;
- *Final de semana*: 8 fichas técnicas;
- *Frutos do mar*: 3 fichas técnicas;

- Massas: 2 fichas técnicas;
- Molhos e geleias: 15 fichas técnicas;
- Saladas: 3 fichas técnicas;
- Sanduíches: 59 fichas técnicas;
- Sobremesas: 14 fichas técnicas;
- Sopas e cremes: 10 fichas técnicas;

Para fins de conhecimento financeiro, foram adicionadas às fichas técnicas informações de custo final por porção, porcentagem estimada para lucro, preço sugerido de venda (baseado em valores pré-estabelecidos pelo estabelecimento), e margem de contribuição.

Vejamos abaixo um exemplo de ficha técnica finalizada:

A	B	C	D	E	F	G	H	I
FICHA TÉCNICA - GERENCIAL								
CATEGORIA:								
PREPARAÇÃO:	ARROZ BRANCO					CUSTO FINAL POR PORÇÃO:		R\$ 0,31
RENDIMENTO TOTAL:	5,73 KG		FATOR DE RENDIMENTO:	232%		% PARA LUCRO:		1910%
PORÇÃO PADRÃO:	0,18 KG					PREÇO SUGERIDO:		R\$ 6,18
Nº MÉDIO DE PORÇÕES:	32 UNID					MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO		R\$ 5,87
CUSTO FINAL POR PORÇÃO:	R\$	0,31						
RECEITA			PER CAPITA			CUSTOS DE PREPARO		
INGREDIENTES	UNIDADE DE MEDIDA - KG/L	PESO LÍQUIDO	FATOR DE CORREÇÃO	PESO BRUTO	APROVEITAMENTO	CUSTOS UNITÁRIO - KG/L	CUSTO BRUTO	
Arroz branco	KG	2	1	2	100%	R\$ 4,19	R\$	8,38
Cebola branca	KG	0,4	1,03	0,412	97%	R\$ 2,29	R\$	0,94
Alho	KG	0,02	1,08	0,0216	93%	R\$ 16,50	R\$	0,36
Óleo vegetal	L	0,01	1	0,01	100%	R\$ 5,99	R\$	0,06
Sal refinado	KG	0,03	1	0,03	100%	R\$ 1,65	R\$	0,05
				0	#DIV/0!		R\$	-
				0	#DIV/0!		R\$	-
				0	#DIV/0!		R\$	-
				0	#DIV/0!		R\$	-
				0	#DIV/0!		R\$	-
				0	#DIV/0!		R\$	-
				0	#DIV/0!		R\$	-
				0	#DIV/0!		R\$	-
TOTAIS:		2,46	KG	2,4736		SOMA:	R\$	9,79
PREPARO				APRESENTAÇÃO				
Pique a cebola e o alho em cubos pequenos (brunoise). Refogue a cebola no óleo vegetal e quando ela estiver translúcida, adicione o alho picado e o arroz branco. Refogue-os e adicione o sal e a água quente, deixando que ela atinja a fervura, e em seguida tampe a panela. Deixe o arroz cozinhar até que a água evapore. Se preciso, adicione mais água quente para continuar o cozimento. Quando ele estiver completamente cozido e seco, deixe-o descansar em panela tampada até que esfrie.								
PROPRIEDADES ORGANOLÉPTICAS								
Grãos brancos, macios, e soltos, de mastigação agradável e levemente salgado.								

Figura 8 - Exemplo de Ficha Técnica

Aproveitando os dados coletados na construção das fichas técnicas, foi construída uma planilha com todos os dados de porcionamentos das preparações, apresentando seus

pesos e seus custos. No total, foram descritas 135 porções utilizadas em montagens de pratos.

Vejamos abaixo dois cortes aproximados dessa planilha intitulada “Porções – Custo Médio e Peso (Kg)”:

	A	B	C	D
1	<b>PORCIONAMENTOS</b>			
2	<b>PRODUTO</b>	<b>PESO (Kg)</b>	<b>CUSTO MÉDIO POR PORÇÃO</b>	<b>PREÇO (Kg)</b>
3	ALCAPARRAS	0,010	R\$ 0,52	R\$ 52,00
4	ALFACE - SALADA	0,110	R\$ 0,35	R\$ 3,20
5	ALFACE - SANDUÍCHES	0,010	R\$ 0,03	R\$ 3,20
6	ALMÔNDEGAS (10 unid)	0,240	R\$ 3,84	R\$ 16,00
7	AMÊNDOAS LAMINADAS	0,005	R\$ 0,28	R\$ 56,90
8	ARROZ ARBÓREO (RISOTO)	0,150	R\$ 1,20	R\$ 7,98
9	ARROZ BRANCO	0,180	R\$ 0,31	R\$ 1,71
10	ARROZ DE AÇAFRÃO	0,180	R\$ 0,32	R\$ 1,76
11	ARROZ DE BRÓCOLIS	0,200	R\$ 0,61	R\$ 3,04
12	ARROZ DE CASTANHA	0,190	R\$ 0,64	R\$ 3,38
13	BACON BITES	0,005	R\$ 0,09	R\$ 17,95

**Figura 9 - Porções - Custo Médio e Peso (Kg) (corte aproximado 7)**

F	G	H	I
<b>PÃES</b>			
<b>PRODUTO</b>	<b>PESO UNITÁRIO (Kg)</b>	<b>CUSTO MÉDIO POR UNIDADE</b>	<b>PREÇO (Kg/UNIT/CX)</b>
BAGUETE SANDUÍCHE INTEGRAL	0,120	R\$ 1,75	R\$ 13,00
BAGUETE SANDUÍCHE TRADICIONAL	0,110	R\$ 1,45	R\$ 10,75
BRASILEIRO	0,055	R\$ 0,60	R\$ 8,50
CIABATTA	0,075	R\$ 1,20	R\$ 11,10
CROISSANT	0,080	R\$ 4,50	R\$ 648,00
KAISER	0,075	R\$ 0,60	R\$ 8,50
PÃO CAMPONÊS	0,350	R\$ 4,35	R\$ 12,10
PÃO DE HAMBUGUER MOÍDO A PEDRA	0,070	R\$ 1,15	R\$ 4,60

**Figura 10 - Porções - Custo Médio e Peso (Kg) (corte aproximado 8)**

Todas as fichas técnicas foram disponibilizadas digitalmente para a gestão do estabelecimento.

### 5.3 ENGENHARIA DE CARDÁPIOS

Para Maricato (2010), há uma variedade de objetivos e recursos para que um empreendimento no setor alimentício obtenha considerável sucesso. Dentre estes estão os serviços executados com excelência e um cardápio muito bem elaborado, constantemente acompanhado de um bom planejamento e submetido a vistorias. Para planejar um cardápio de maneira bem sucedida, é imprescindível que se mantenha a padronização e a qualidade dos produtos, que se conheçam as expectativas dos clientes, respeitando suas

necessidades culturais e fisiológicas, e que sejam consideradas as novas tendências do setor.

Para conhecer o resultado do planejamento de cardápios e o potencial de venda de cada item, é proposta a aplicação da engenharia de cardápio como instrumento de gestão. Segundo Jeolás e Santos (2017), tal instrumento se baseia em premissas básicas de gestão de negócios do ramo de alimentação e seu uso pode significar um diferencial para tais estabelecimentos, uma vez que o esclarecimento de determinados dados quantitativos podem revelar interesses financeiros e vantagens operacionais que auxiliariam no crescimento do negócio.

Os gestores do estabelecimento analisado possuíam uma ideia de quais preparações tinham um número maior e menor de saídas, mas não tinham uma forma clara de quantificar e analisar esses números. Essa ideia quanto ao aumento ou decréscimo de vendas era baseada no relato dos funcionários e no número de vendas dos itens no estabelecimento do Galo Padeiro. No entanto, sabemos que cada estabelecimento possui um perfil de consumo diferente que pode ser influenciado por vários fatores, como por exemplo, sua localidade, perfil habitual de clientes, existência de concorrências direta ou indireta, fatores sociais e políticos, entre outros, como é citado por Oliveira Junior (2014).

Apesar da possibilidade de extrair o registro de saídas apresentada pelo sistema digital, existiam várias falhas quanto ao registro de produtos, desatualização quanto à disponibilidade de produtos e preços de venda, itens duplicados com diferentes valores, e outras limitações quanto ao uso ideal do sistema por questões de complexidade do mesmo. Além disso, o sistema não informa a margem de contribuição financeira de cada produto, cabendo esse cálculo à equipe de contabilidade terceirizada.

Já era antiga a intenção de realizar uma reformulação do cardápio, mas os proprietários tinham receio de remover algum item que “fizesse falta” ao cliente. Foi então elaborada uma planilha com todas as preparações oferecidas e porções extras disponíveis para pedido dos clientes, no intuito de quantificar sua saída e o seu retorno financeiro para o estabelecimento. Desta forma, os gestores poderão contar com uma maneira mais segura e detalhada de análise para decidir quais preparações e porções extras continuarão disponíveis no cardápio ou a requerimento dos clientes.

A planilha intitulada “Engenharia de Cardápios – Análise de Vendas” apresenta detalhamentos financeiros como quantidade de vendas, custo de produção unitário, preço de venda atual, total de vendas, total custo, margem de contribuição e o total da margem de

contribuição. Vemos abaixo um corte aproximado da planilha preenchida com o levantamento de dados do trimestre de outubro a dezembro de 2018.

C	D		E		F		G		H		I	
QUANTIDADE DE VENDAS	CUSTO DE PRODUÇÃO UNITÁRIO		PREÇO DE VENDA ATUAL		TOTAL DE VENDAS		TOTAL DE CUSTO		MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO		TOTAL DE MARGEM	
133	R\$	5,67	R\$	29,90	R\$	3.976,70	R\$	754,11	R\$	24,23	R\$	3.222,59
84	R\$	4,46	R\$	29,90	R\$	2.511,60	R\$	374,64	R\$	25,44	R\$	2.136,96
667	R\$	1,69	R\$	10,90	R\$	7.270,30	R\$	1.127,23	R\$	9,21	R\$	6.143,07
159	R\$	0,74	R\$	8,50	R\$	1.351,50	R\$	117,66	R\$	7,76	R\$	1.233,84

**Figura 11 - Planilha "Engenharia e Cardápio – Análise de Vendas" (corte aproximado 9)**

Foram analisadas as vendas e margens de contribuição de 255 itens no trimestre de outubro a dezembro de 2018. Os números identificados são significativos, sendo que vários itens não apresentaram nenhum registro de saída em três meses, enquanto outros passaram de 1.500 vendas e tiveram uma alta margem de contribuição, tendo alcançado valores entre R\$15.000,00 reais e R\$20.000,00 reais. Os produtos com maiores números em vendas no período analisado foram a água mineral sem gás, o croissant tradicional, o café espresso pequeno, o croissant de queijo brie com presunto de Parma, o croissant de queijo do reino. Os produtos com as maiores margens de contribuição no período analisado foram o croissant de amêndoas, o croissant de queijo brie com presunto de Parma, o café latte grande, o croissant de queijo do reino, o café espresso pequeno.

#### **5.4 GESTÃO DE PESSOAS E VALORIZAÇÃO DO FUNCIONÁRIO**

Gil (2017) apontou o termo “gestão de pessoas” como uma novidade dentro do ramo das empresas e organizações, não devendo ser considerado inicialmente como uma profissão, mas como um propósito a ser atingido dentro do funcionamento destas organizações. Todavia, esta pode ser tida como uma nova modalidade profissional, uma vez que requer determinadas aptidões e atribui o uso de novas práticas que objetivam o crescimento das relações dentro das organizações e seu reflexo na produtividade. Para Martins (2010), a busca por um clima agradável e produtivo dentro do âmbito organizacional foi fator essencial para o surgimento de um departamento mais moderno e que fizesse o papel inverso do temido departamento-pessoal. O gestor de pessoas tem como atribuições o desenvolvimento de técnica e procedimentos para suprir demandas pessoais, realizar suas aplicações e o monitoramento das pessoas. Ainda segundo o autor, o gestor de pessoas possui uma visão ampla e apresenta uma perspectiva diferenciada dos funcionários

de uma empresa, os fazendo se sentir parte essencial da empresa e direcionamento dos projetos, sendo elas as grandes impulsionadoras das organizações.

Para Fischer (2002), a prática tradicional da administração foca apenas na previsibilidade e no controle do negócio, não percebendo as pessoas como parte essencial de uma organização, e peças-chaves nas relações internas, ou seja, as sociais, as interpessoais e as organizacionais. Estas relações são apontadas como essencialmente humanas. Montana e Charnov (2010) consideram que a valorização dos funcionários e o reconhecimento da importância das pessoas, indo além dos cargos ocupados por elas, só surge a partir da descoberta da influência de fatores sociais e psicológicos nos funcionários de uma organização e do reflexo desses fatores na produtividade das equipes.

A busca por boas táticas para a gestão de pessoas e o constante desenvolvimento de novas alternativas é fator de importância para o sucesso dos setores administrativos. O sentimento de crescimento pessoal, o estímulo à criatividade e o impulso no comprometimento com a qualidade do trabalho são algumas das responsabilidades atribuídas ao gestor de pessoas. Segundo Dutra (2016), é necessária a criação de planos de remuneração que estejam diretamente vinculados ao desenvolvimento pessoal, rendimento e comprometimento com os resultados. O autor ainda aponta que a grande fundamentação desse tipo de reconhecimento são as possibilidades de aplicação dessas alternativas, e também sugere o uso de outros tipos de recompensas, como por exemplo, o direcionamento para um crescimento pessoal e profissional, o reconhecimento público e o atendimento às pequenas expectativas e necessidades particulares.

Mayo (2003) defende que fatores comportamentais podem ser quantificados e administrados no intuito de realizar avaliações de desempenho. Com esses dados, é proporcionada ao gestor a possibilidade de elaborar táticas para melhoria do desempenho e das relações interpessoais, recursos para remuneração, elaboração do perfil dos empregados e dos cargos ocupados, enaltecer características positivas e o autoconhecimento dos funcionários, e, mensurar o resultado dos programas de treinamento e saber como eles contribuíram no desempenho dos colaboradores.

Segundo Queiroz (2005), quanto mais as pessoas se sentirem inseridas e importantes dentro de um grupo, mais irão se dispor a oferecer força e ajuda para o bem do todo. O reconhecimento dessas afinidades e de valores em comum é o que as integram como parte fundamental para o alcance de objetivos maiores. Todavia, quando não ocorre o reconhecimento dessas afinidades e não há compartilhamentos de valores, ou quando não



existem compatibilidades, aumenta-se o risco das pessoas não pensarem no bem do todo e seguirem interesses individuais.

No intuito de gerar reconhecimento e motivação à equipe de colaboradores, foram montadas planilhas intituladas “Análise de Conduta e Rendimento”. Para cada colaborador foi criada uma planilha de análise individual, com critérios avaliativos estabelecidos com base nas normas de conduta da empresa, interesses da gestão, e características encontradas na literatura. Esses critérios deverão ser preenchidos com valores 0-10, em uma análise semanal, feita pelo supervisor e pelos próprios colaboradores. Esses valores deverão ser somados e comparados entre si, no intuito de premiar o funcionário que apresentar o melhor rendimento dentro do seu setor.

Foi montado o total de 18 planilhas com os seguintes critérios:

- *Assiduidade;*
- *Pontualidade;*
- *Proatividade;*
- *Comprometimento com o setor;*
- *Relacionamento com os clientes;*
- *Relacionamento com os colegas de trabalho;*
- *Conduta ética;*
- *Obediências às normas da empresa;*
- *Criatividade;*
- *Iniciativa em ajudar outros colegas;*
- *Iniciativa em se manter atualizado quanto ao trabalho que executa;*

Considerando que alguns atributos não se encaixam apropriadamente em todos os setores, como por exemplo, o de relacionamento com os clientes para funcionários da

cozinha e auxiliares de limpeza, os critérios avaliativos possuem pesos diferentes por setor. A forma escolhida para premiação ficou a cargo do gestor.

## **6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

É possível concluir que o sucesso e a boa gestão de um estabelecimento de alimentação e bebidas dependem de uma série de fatores que vão além da boa fama de um estabelecimento e do quanto ele recebe de investimento. Para que a gestão obtenha sucesso e controle de sua empresa, deve-se buscar o uso de recursos que possam auxiliar no bom funcionamento do estabelecimento, e levar em considerações fatores organizacionais que por vezes são considerados sem importância. No caso do estabelecimento analisado, foi possível perceber que há uma falta de controle em áreas de forte impacto para o estabelecimento e que o simples uso de pequenos recursos facilitadores podem apresentar resultados consideravelmente positivos.

Manter uma carta de fornecedores bem selecionada e atualizada, com informações referentes aos valores de compra dos produtos e a logística de entrega de pedidos, é uma ferramenta facilitadora na decisão de compras do gestor. O controle de entrada e saída de produtos em estoque é primordial para a mensuração de disponibilidade, necessidade de reposição, e possíveis perdas ou extravios. Faz-se necessário, no entanto, a inclusão periódica de levantamentos e checagens para que o controle de estoque seja bem sucedido, cabendo ao gestor fazer esse papel ou direcionar a atividade ao colaborador que ele considerar mais apto a exercer tal função.

O uso das fichas técnicas de preparo é fundamental para o controle das etapas de produção e controle de custos. Quando são adequadamente elaboradas, levando em consideração informações essenciais e as necessidades do estabelecimento, tornam-se ferramentas essenciais para o gerenciamento de custos e compras, padronização de produções e manutenção da qualidade e eficácia do serviço. Além disso, atuam como ferramenta para instrução e treinamento de antigos e novos colaboradores, e possuem impacto direto no controle de estoque. Mesmo sendo um recurso com eficácia constatada, inclusive pelos próprios colaboradores do estabelecimento analisado, é indispensável que ocorra uma supervisão constante do seu uso para que a qualidade e o padrão do serviço sejam sempre mantidos.

Também é importante que os gestores e donos de estabelecimentos de alimentação e bebida tenham conhecimento mais detalhado dos seus custos e lucros, pois esse

conhecimento é fator determinante para tomada de decisões quanto à qualidade de serviços prestados, seja na qualidade do atendimento ou na qualidade do produto oferecido ao cliente. Através do cruzamento das informações de vendas, foi possível apontar no estabelecimento em questão quais produtos têm maior popularidade e receptividade entre seus clientes, mas para que isso seja mantido de maneira bem sucedida, é necessária a análise periódica de dados referentes a vendas e custos de produção. Esses fatores também se mostram determinantes na decisão de reestruturação de cardápio, pois, como foi constatada, a excessiva disponibilidade de produtos e preparações não garantem um maior número de vendas e nem o sucesso entre os clientes, sendo mais interessante priorizar as preparações e itens com vendas e margem de contribuição mais significativa. Ainda assim, é perceptível que esse excesso de possibilidades diminui consideravelmente a qualidade de atendimento e os serviços de produção.

A gestão de pessoas é de extrema importância dentro de um estabelecimento, tornando-se um diferencial dentro das organizações. Pode-se dizer que a agregação de valor ao funcionário e seu reconhecimento enquanto fator humano não é apenas uma tendência de mercado, mas um indicativo comprovado de melhoria no rendimento e nas relações interpessoais dentro das empresas, gerando também fortes impactos na qualidade de vida fora do ambiente de trabalho. Também se percebe que quando essas análises de rendimento são feitas de maneira clara e constante, os colaboradores tendem a estabelecer uma competitividade em sua grande maioria saudável, além de estabelecerem um senso comum de colaboração mútua para atingir objetivos comuns aos interesses da empresa. Premiações ou remunerações são bem-vindas e merecidas, mas às vezes um simples elogio à qualidade dos serviços prestados e o reconhecimento público do esforço de uma equipe podem ser extremamente significativos para os colaboradores. Traz resultados positivos, possui grande impacto na temida relação patrão-empregado, e é gratuito.

Também foi possível constatar que um gestor não pode ser totalmente dependente de um sistema de controle para gerenciar todos os seus recursos, uma vez que ele pode ser ineficaz, subutilizado e de alto custo de manutenção. Por vezes, um controle mais acessível e que precise de colaboração mútua para funcionar pode ser mais interessante a gestão de um estabelecimento e trazer resultados mais significativos.

Por fim, considero que realização de um estágio acadêmico onde houve a possibilidade de vivência de uma perspectiva diferente da habitualmente conhecida por estudantes de gastronomia e funcionários de serviço de alimentação foi importante e enriquecedora. Como aluno de um curso de bacharelado em gastronomia, tive a

oportunidade de aplicar os conhecimentos obtidos ao longo do curso e confrontá-los com as realidades do mercado. Como ex-funcionário do estabelecimento analisado, tive a oportunidade de buscar, junto aos gestores, práticas de enriquecimento e melhorias do trabalho de meus antigos colegas, como o estímulo ao comprometimento, ao trabalho ativo e a pré-disposição à cooperação mútua e harmoniosa, além de possibilidade de auxiliar na solução de problemas anteriormente conhecidos e vivenciados, porém trazendo uma perspectiva acadêmica e estando além dos limites às vezes encontrado nas relações entre empregadores e colaboradores.

## 7. REFERÊNCIAS

- ABREU, E. S.; SPINELLI, M. G. N.; PINTO, A. M. S.. **Gestão de unidades de alimentação e nutrição: um modo de fazer**. 6. ed. São Paulo: Metha, 2016..
- AKUTSU, Rita de Cássia et al. **A ficha técnica de preparação como instrumento de qualidade na produção de refeições**. Revista de Nutrição, Campinas, v. 18, n. 2, p.277-279, 2005. Mensal.
- ALVES, Sarah Mascarenhas. **A importância do receituário padrão nas UANs (Unidades de Alimentação e Nutrição)**. 2017. 40 f. TCC (Graduação) - Curso de Nutrição, União Metropolitana de Educação e Cultura, Lauro de Freitas, 2017.
- BERALDI, Lairce Castanhera; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. **Impacto da tecnologia de informação na gestão de pequenas empresas**. Revista Ciência da Informação, Brasília, v. 29, n. 1, p.46-50, jan. 2000. Trimestral. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v29n1/v29n1a5>>. Acesso em: 27 jan. 2019.
- BERTAGLIA, Paulo Roberto. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2015.
- BRASIL. Congresso. Senado. **Projeto de Lei nº LEI N.º 8.135-A, de 20 de setembro de 2017**. Projeto de Lei N.º 8.135-a, de 2014: (Do Senado Federal). Brasília, Disponível em: <[http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/prop\\_mostrarintegra;jsessionid=1A4437EF4EDD D86893E6CBC86BE80F32.proposicoesWebExterno1?codteor=1601836&filename=Avulso+-PL+8135/2014](http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/prop_mostrarintegra;jsessionid=1A4437EF4EDD D86893E6CBC86BE80F32.proposicoesWebExterno1?codteor=1601836&filename=Avulso+-PL+8135/2014)>. Acesso em: 20 jan. 2019.
- CAMPOS, Luiz Fernando Rodrigues. **Supply Chain: uma visão gerencial**. São Paulo: Ibpex, 2010. (Série Logística Organizacional).
- CARVALHO, Ana Clara Martins e Silva; CABRAL, Hélia Cristina do Couto; MORAIS, Mariana Patrício de. **Composição nutricional e custo de preparações de restaurantes por peso**. Demetra, Goiás, v. 8, n. 1, p.22-38, 2013.

CASTRO, Deise Souza de et al. **Implantação de Fichas Técnicas de preparo para a padronização de Processos Produtivos em UAN.** Grupo Verde de Agroecologia e Abelhas, Pombal, v. 7, n. 1, p.105-110, jan. 2013. Anual.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos.** 8. ed. São Paulo: Manole, 2016. (Série Recursos Humanos).

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de materiais: uma abordagem introdutória.** 3. ed. São Paulo: Manole, 2014.

COLARES, Lucilêia Granhen Tavares. **Processo de trabalho, saúde e qualidade de vida no trabalho em uma unidade de alimentação e nutrição: uma abordagem qualitativa.** 2005. 283 f. Tese (Doutorado) - Curso de Ciências na área de Saúde Pública, Escola Nacional de Saúde Pública, Rio de Janeiro, 2005. [tese]. Rio de Janeiro: Escola Nacional de Saúde Pública; 2005.

DIAS, Marco Aurelio Pereira. **Administração de Materiais: Uma abordagem logística.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

DIEHL, Pedro Brasil de Carvalho. **Gestão de estoque através de análise ABC: Um estudo de caso no Outback Steakhouse Iguatemi Brasília.** 2010. 31 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Recursos Materiais e Patrimoniais, Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas, Brasília, 2010. Disponível em: <<http://repositorio.uniceub.br/bitstream/235/9153/1/20800987.pdf>>. Acesso em: 18 jan. 2019.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

FISCHER, André Luiz. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas.** São Paulo: Gente, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis estratégicos.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

JAPUR, Camila Cremonesi; VIEIRA, Marta Neves Campanelli Marçal; VANNUCCHI, Helio. **Gestão de qualidade na produção de refeições.** São Paulo: Metha, 2012. 294 p. (Nutrição e Metabolismo).

JEOLÁS, Roberto Sollberger; SANTOS, Elias Gomes do. **O negócio em hospitalidade, em alimentos e bebidas: Engenharia de cardápio e gestão de receitas, custos e resultados.** 2. ed. São Paulo: Editora Ponto Crítico, 2017

LACERDA, Jennifer. **Engenharia de cardápio: um estudo de caso em restaurante de frutos do mar.** 2009. 82 f. Monografia (Especialização) - Curso de Gastronomia e Segurança Alimentar III, Centro de Excelência em Turismo, Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

MALDONADO, Carolina Sofia Garcias Carvalho. **Proposta de Aplicação Informática sobre Fichas Técnicas, Capitações e Controlo de Custos – Considerações.** 2017. 25 f. TCC

(Graduação) - Curso de Ciência da Nutrição e Alimentação, Universidade do Porto, Porto, 2017.

MARICATO, Percival. **Como montar e administrar bares e restaurantes**. 9. ed. São Paulo: Senac, 2010.

MARTINS, Rogerio. **Reflexões do mundo corporativo**. 2. ed. São Paulo: Scortecci, 2010.

MAYO, Andrew. **O Valor Humano da empresa: Valorização das pessoas como ativos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H.. **Administração**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010. (Série Essencial).

MOREIRA, Daniel Augusto. **Administração da Produção e Operações**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2002.

NEPA – NÚCLEO DE ESTUDOS E PESQUISAS EM ALIMENTAÇÃO (São Paulo). Universidade Estadual de Campinas. **Tabela Brasileira de Composição de Alimentos: TACO**. 4. ed. Campinas: Nepa, 2011. Disponível em: <[http://www.cfn.org.br/wp-content/uploads/2017/03/taco\\_4\\_edicao\\_ampliada\\_e\\_revisada.pdf](http://www.cfn.org.br/wp-content/uploads/2017/03/taco_4_edicao_ampliada_e_revisada.pdf)>. Acesso em: 15 out. 2018.

OLIVEIRA JUNIOR, Edio Braga de. **Técnico em Serviços de Restaurante e Bar: Gestão de Materiais**. Recife: Governo do Estado de Pernambuco, 2014.

PICK, Bruno et al (Org.). **Quanto Sobra**. 2018. Conteúdo elaborado pela Equipe de Software Developers. Disponível em: <<https://www.quantosobra.com.br/materiais-educativos/>>. Acesso em: 15 out. 2018.

POZO, Hamilton. **Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais: Uma abordagem logística**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PRIZIO, Concetta Marcelina de. **Gestão de empreendimentos gastronômicos**. São Paulo: Senac, 2008.

QUEIROZ, Marcos Aurelio Campos de; SIQUEIRA, Benjamim de Souza; FIGUEIREDO, Daniele de Moura. **Gestão de Pessoas e Clima Organizacional: práticas adotadas pelas empresas brasileiras para a valorização dos colaboradores**. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHEIROS DE PRODUÇÃO, 25., 2005, Porto Alegre. Anais... . Porto Alegre: Enegep, 2005. p. 1873 - 1880.

SILVA, Adilso Luiz da; REICHENBACH, Carla; KARPINSKI, Cleber Airton. **Auditoria no setor de estoque: um estudo de caso em uma empresa comercial**. Revista de Administração e Ciências Contábeis do IDEAU, Rio Grande do Sul, v. 5, n. 11, p.9-25, 2010. Semestral.