

**UNIVERSIDADE DO OESTE DE SANTA CATARINA – UNOESC  
CAMPUS DE VIDEIRA  
MBA EM GESTÃO FINANCEIRA E CONTROLADORIA**

**DÉBORA WARKEN**

**PLANEJAMENTO DE CUSTOS EM RESTAURANTES INDUSTRIAIS**

**VIDEIRA, SC  
2014**

**DÉBORA WARKEN**

**MBA – GESTÃO FINANCEIRA E CONTROLADORIA**

**Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado á UNOESC, como parte  
dos requisitos para obtenção do grau  
de especialista em MBA em Gestão  
Financeira e Controladoria**

**Orientador: Ms. Ildo Fabris**

**VIDEIRA, SC  
2014**

## **FOLHA DE APROVAÇÃO**

**DÉBORA WARKEN**

**MBA – GESTÃO FINANCEIRA E CONTROLADORIA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado á  
UNOESC, como parte dos requisitos para obtenção  
do grau de especialista em **MBA EM GESTÃO  
FINANCEIRA E CONTROLADORIA.**

Aprovado em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**PROFESSOR AVALIADOR**

---

Prof.: Avaliador: Ildo Fabris

## RESUMO

A alimentação passou e vem passando por um processo de transformação, pois as pessoas deixaram de fazer as refeições em suas casas devido à falta de tempo para deslocamento e preparação das refeições. Com isso, as empresas sentiram necessidade de fornecerem alimentação balanceada e equilibrada aos trabalhadores dentro do ambiente corporativo, com intenção de melhorar o rendimento e aproveitamento no trabalho, reduzir acidentes dentro das empresas e absenteísmo. O objetivo deste trabalho foi demonstrar como a empresa terceirizada de alimentação coletiva, pode contribuir para a redução de custos e aumento da lucratividade. Analisando a história da alimentação mundial, do Brasil e da terceirização, os objetivos, benefícios e legislação do Programa de Alimentação do Trabalhador (PAT), estudando as características nutricionais esperadas na elaboração do cardápio e a composição básica do cardápio, abrindo os componentes detalhados dos custos de um restaurante e algumas formas para aumentar a lucratividade da empresa que fornece alimentação coletiva. Para a elaboração deste trabalho foi feito um estudo em forma de pesquisa bibliográfica e com o auxílio da experiência profissional na área de refeições coletivas. O estudo percebeu que a evolução da alimentação e a implantação das refeições dentro das empresas trouxeram benefícios aos trabalhadores, com alimentação equilibrada e balanceada. Observa-se então no desenvolvimento do estudo, um crescimento e maior especialização das empresas de refeições coletivas, buscando cada vez mais atingir os objetivos esperados pelas empresas contratantes com envolvimento de toda a equipe em todos os processos operacionais, com correta gestão de gastos, da equipe de trabalho, pedidos e compras evitando desperdícios e aumentando a lucratividade.

Palavras-chave: Terceirização de restaurantes. Alimentação coletiva. Aumento da lucratividade de restaurantes.

## ABSTRACT

The feeding has been coming through a transformation process, caused by people stopping having their meals at home due the lack of time for travel and food preparation. Given this fact, companies felt the need to supply balanced food for the employees at the corporative premises, wishing better performance at work, reduced count of job accidents and absenteeism. The goal of this paper was show how a collective meal outsourced company can contribute to the costs reduction and higher profitability. Analyzing the world and Brazilian food history, the outsourcing, the goals, benefits and the laws of the Worker Feeding Program, studying nutritional particulars involved on the menu elaboration and its basic composition, showing on details the restaurant costs and some ways to increased the profitability of a outsourcing meal company. This work was elaborated based on bibliographic research and aided by the professional experience on the field of collective meals. During the work was noted that the meal evolution and the implantation of meals on the company premises had brought benefits to the employees, with balanced and healthy meals. Is also observable, during the research development, a grow and specialization of the meal outsourced company, trying to achieve the expected goals by the hiring companies, involving all the team in all operational process, with correct cost, team and acquisition management, avoiding and waste and increasing profitability

Keywords: Restaurant Outsourcing, Collective Meals, Restaurant Profitability Grow

## SUMÁRIO DE TABELAS

TABELA 1. PARÂMETROS NUTRICIONAIS PARA MACRO E MICRO NUTRIENTES CONFORME PROGRAMA DE ALIMENTAÇÃO AO TRABALHADOR (PAT) ATRAVÉS DA PORTARIA INTERMINISTERIAL Nº 66, DE 25 DE AGOSTO DE 2006.....	23
TABELA 2. RECOMENDAÇÃO CALÓRICA MÉDIA, NÚMERO DE PORÇÕES DIÁRIAS, E VALOR ENERGÉTICO MÉDIO DAS PORÇÕES, SEGUNDO OS GRUPOS DE ALIMENTOS PARA FINS DE CÁLCULO DAS % VALOR ENERGÉTICO TOTAL (VET), CONSIDERANDO AS DIRETRIZES E OBJETIVOS ESTABELECIDOS NO GUIA ALIMENTAR (BRASIL, 2005).....	27
TABELA 3. GASTOS DE UM RESTAURANTE .....	31
TABELA 4. DISTRIBUIÇÃO MÉDIA DO CUSTO ALIMENTAR E NÃO ALIMENTAR, EM PORCENTAGEM.....	36
TABELA 5. NÚMERO DE MINUTOS PARA A PRODUÇÃO DE UMA REFEIÇÃO PARA POPULAÇÃO SADIA (GANDRA, 1986) .....	37
TABELA 6. NÚMERO DE REFEIÇÕES PRODUZIDAS E/OU SERVIDAS POR FUNCIONÁRIO EM RESTAURANTE PARA POPULAÇÃO SADIA (ABREU,2013).	38
TABELA 7. EMPRESAS FORNECEDORAS DE SERVIÇO DE ALIMENTAÇÃO COLETIVA, SERVIÇOS DE ALIMENTAÇÃO AUTOGESTÃO, RESTAURANTES COMERCIAIS E SIMILARES, COZINHAS DOS ESTABELECIMENTOS ASSISTENCIAIS DE SAÚDE (CFN 380 DE 2005).....	39

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA.....	8
1.2 Problema de pesquisa.....	9
1.3 Objetivos .....	9
1.3.1 Objetivo Geral .....	9
1.3.2 Objetivos Específicos .....	9
1.4 Justificativa.....	10
1.5 Estrutura do Trabalho.....	10
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>11</b>
2.1 HISTÓRIA DA ALIMENTAÇÃO .....	11
2.1.1 História da alimentação Mundial.....	12
2.1.2 História da alimentação no Brasil .....	13
2.1.3 A terceirização dos restaurantes .....	13
2.2 PAT (programa de alimentação do trabalhador) .....	14
2.2.1 Objetivos .....	14
2.2.2 Benefícios.....	15
2.2.3 Legislação .....	16
2.3 Restaurantes industriais como empresa terceirizada.....	17
2.3.1 A terceirização dentro de empresas .....	17
2.3.2 Ramos da terceirização em restaurantes .....	19
2.4 Características nutricionais na elaboração do cardápio .....	20
2.4.1 Componentes nutricionais .....	21
2.4.2 Composição do Cardápio .....	27
2.5 Componentes do preço de venda .....	30
2.5.1 Fixos.....	30
2.5.2 Variáveis.....	30
2.5.3 Diretos .....	31
2.5.4 Indiretos.....	31
2.6 Descrição de GASTOS.....	31
2.6.1 Custo Alimentar .....	32
2.6.2 Custo Não Alimentar .....	35

2.6.3 Massa Salarial Direta .....	37
2.6.4 Massa Salarial Indireta .....	38
2.6.5 Depreciação .....	40
2.6.6 Custos Gerais.....	41
2.6.7 Fatores diversos do custo da refeição.....	41
2.7 Aumento da lucratividade .....	43
2.7.1 Conhecimento do Fator de Correção .....	44
2.7.2 Definição de per capita.....	44
2.7.3 Planejamento do cardápio.....	45
2.7.4 Controle de sobras .....	45
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>48</b>
3.1 Delimitação da pesquisa .....	48
3.2 Questões de pesquisa.....	48
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>51</b>



## 1 INTRODUÇÃO

As empresas de refeições coletivas se apresentam cada vez mais empenhadas e preocupadas em oferecer uma alimentação equilibrada e nutritiva aos trabalhadores. Destacando sua importância econômica e social, perante a mudança dos hábitos da população e com seu desenvolvimento impulsionado pela necessidade de as empresas em manter seus funcionários mais tempo no local de trabalho e aumentando sua produtividade.

### 1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA

A contratação e manutenção da mão de obra esta cada dia mais complexa e desafiadora, pois cada empresa tenta atrair e manter seus colaboradores oferecendo melhor salário, plano de carreira, plano de saúde, auxílio creche, benefícios e afins. Um dos benefícios que esta se tornando cada dia mais atrativo é o fornecimento de refeições dentro das empresas, para que os funcionários aproveitem seu horário de intervalo intrajornada para descansar e não necessitar se deslocar até sua residência preparar as refeições e retornar ao trabalho.

Desta forma, oferecer refeição dentro da empresa esta se tornando uma alternativa mais atraente ao ambiente corporativo. Há vários estudos comprovando a inter-relação entre correta ingestão de alimentos e produtividade, aonde uma alimentação correta acarreta em melhor rendimento no trabalho.

Porém para uma empresa que não é do ramo de alimentação coletiva manter, controlar, contratar e treinar pessoas responsáveis para o bom funcionamento de um restaurante, muitos funcionários teriam que ser deslocadas de sua função a fim de manter a autogestão. Isso está cada vez mais escasso, pois acaba abrindo um ramo de serviço, muitas vezes, indesejado, em uma empresa que trabalha em outra atividade.

Devido a isso muitos optam por contratar um terceiro que forneça refeições e torne esse benefício atrativo, pois são especializadas nesse ramo e

trabalham com profissionais qualificados para controlar que a alimentação oferecida seja com quantidade de nutriente necessário ao trabalhador.

Com essa demanda muitas empresas de refeições coletivas estão se especializando para oferecer melhor atendimento com preços atrativos e competitivos. Tornando esse mercado cada dia mais disputado e especializado em produzir refeições para trabalhadores com qualidade, dedicação e menor custo para que as empresas optem por oferecer esse benefício.

## 1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

De que forma a terceirização de alimentação coletiva, pode contribuir para redução de custos e aumento de resultado econômico e financeiro nas empresas?

## 1.3 OBJETIVOS

### 1.3.1 Objetivo Geral

Demonstrar como a empresa terceirizada de alimentação coletiva, pode contribuir para a redução de custos e aumento da lucratividade.

### 1.3.2 Objetivos Específicos

Estudar a história do desenvolvimento do segmento de refeições coletivas.

Estudar a legislação e exigências do PAT (programa de alimentação do trabalhador) sobre restaurantes industriais.

Analisar características nutricionais para a correta elaboração do cardápio.

Estudar os componentes dos custos de restaurantes industriais.

Identificar pontos positivos e negativos em fornecer alimentação dentro do ambiente corporativo.

Identificar procedimentos realizados a fim de aumentar a lucratividade

#### 1.4 JUSTIFICATIVA

Tendo em vista a alteração do estilo de vida da população as empresas estão optando em fornecer alimentação aos seus funcionários no local de trabalho. Dessa forma as empresas de refeição coletiva estão se aprimorando para oferecer refeição de boa qualidade aos funcionários e com baixo custo aos empresários.

O tema proposto “Planejamento de Custos em Restaurantes Industriais” se enquadra à essa alteração do cenário atual devido à necessidade de descrever os processos, necessidades e características do setor de alimentação coletiva. Assim como elencar e classificar o planejamento de custos.

O tema proposto poderá auxiliar o entendimento e planejamento para a gestão de restaurantes especializados em fornecer refeições coletivas.

#### 1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho está estruturado em cinco capítulos: 1. Introdução; 2. Fundamentação Teórica; 3. Metodologia; e 4. Referências.

No primeiro capítulo, apresenta-se a introdução sendo expostas todas as orientações iniciais do trabalho. O problema de pesquisa, os objetivos e a justificativa.

No segundo capítulo, evidencia-se o capítulo da Fundamentação Teórica. É neste capítulo que estão inseridas as teorias que se relacionam com o tema.

No terceiro capítulo, está exposta a Metodologia de tal maneira que seja possível a compreensão do método de pesquisa.

No quarto capítulo as referências que representam as fontes de pesquisas bibliográficas utilizadas.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo estão inseridos os principais itens necessários para o desenvolvimento deste trabalho. Iniciando-se pela história da alimentação, com destaque para a história da alimentação mundial, do Brasil e da terceirização dos restaurantes, para entender um pouco sobre o programa de Alimentação do Trabalhador (PAT), seus objetivos, benefícios e legislação, em seguida avaliando a terceirização de restaurantes industriais, seus ramos dentro das empresas e suas responsabilidades como empresa terceirizada, com destaque para os pontos positivos e negativos da terceirização. Para então analisar as características nutricionais que deverão estar presentes em um cardápio saudável oferecendo qualidade e saúde aos comensais e a composição do cardápio. Após isso verificar os componentes de venda (diretos, indiretos, fixos e variáveis), a descrição dos gastos (detalhando todos os itens que geram custo em um restaurante) e os fatores diversos que interferem no custo da refeição e por fim descrever como podemos aumentar a lucratividade com destaque para o fator de correção, definição do per capita, planejamento de cardápio e controle de sobras (descrevendo as perdas antes da preparação, sobra limpa e resto ingesta).

### 2.1 HISTÓRIA DA ALIMENTAÇÃO

Comer não é um ato solitário ou autônomo do ser humano, pois do ato de alimentar-se a espécie humana desenvolveu utensílios culturais diversos, talvez até mesmo a própria linguagem. O uso do fogo trouxe a milhões de anos um novo elemento para a produção social do alimento.

Ao longo das épocas e regiões, as diferentes culturas humanas encararam a alimentação como um ato revestido de conteúdo simbólico que não é interpretado pelas culturas que o praticam. O costume alimentar pode revelar de uma civilização desde a sua eficiência produtiva e reprodutiva, na obtenção, conservação e transporte de produtos de primeira necessidade e de luxo, até a natureza de suas representações políticas, religiosas e estéticas.

Os hábitos alimentares familiares estão sendo corroídos devido à industrialização e facilidade de substituir a alimentação em casa por restaurantes e

lanchonetes, muitas vezes, oferecidos pelas empresas para facilitar a alimentação e evitar custos e ocorrências com o deslocamento ao lar para a realização das refeições.

Conforme abaixo pode ser destacado o surgimento da primeira lei que regulamenta a necessidade de as empresas oferecerem alimentação...

As preocupações com a alimentação sempre estiveram presentes na história dos agrupamentos humanos, unidos por razões diversas. Desde os primórdios dos tempos houve monastérios, hospitais, asilos, orfanatos e forças armadas que exigiam a produção e distribuição de alimentos em grande quantidade. Mas foi somente no início do século XX que estes serviços de alimentação começaram a ser reconhecidos e oficializados. Surge, então, a primeira lei francesa regulamentando a necessidade das empresas colocarem à disposição dos empregados um local para as refeições (Maynie, 1978).

### **2.1.1 História da alimentação Mundial**

Os restaurantes coletivos se originaram de forma comercial em meados de 1789 a 1795, na Revolução Francesa, quando cozinheiros da burguesia foram demitidos e, não tendo como sobreviver montaram pequenos restaurantes individuais ou ligados a hospedarias.

Os sistemas de alimentação coletiva surgiram na Grã-Bretanha no início da segunda guerra mundial entre 1939 e 1945 quando o governo determinou o racionamento dos alimentos devido a escassez de produtos provocada pela guerra aonde cantinas e restaurantes começaram a produzir refeições para a população.

O alimento constitui uma categoria histórica, pois os padrões de permanência e mudanças de hábitos e práticas alimentares tem referência na própria dinâmica social. Alimentar-se é um ato nutricional, comer é um ato social, pois constitui atitudes ligadas aos usos, costumes, protocolos, condutas e situações. Nenhum alimento que entra em nossas bocas é neutro.

Nesse sentido, o que se come é tão importante quanto: quando comer, onde comer, como comer e com quem comer. Enfim, este é o lugar da alimentação da História.

A alimentação passou e continua passando por mudanças que afetam a qualidade dos alimentos produzidos e industrializados. O novo estilo de vida impõe novas expectativas de consumo que acabam orientando às escolhas dos alimentos.

### **2.1.2 História da alimentação no Brasil**

No Brasil, a alimentação coletiva institucional começou com o Serviço de Alimentação da Previdência Social (SAPS) criado em 1940 pelo Decreto-lei nº2. 478 de 05 de agosto de 1940, mas extinta em 1967 após sofrer várias reformulações no conteúdo original de sua proposta. Com isso o Brasil ficou por 9 anos sem nenhum programa governamental de incentivo a alimentação ao trabalhador, para então ser implantado o Programa de Alimentação ao Trabalhador (PAT) em 1976.

Em meados de 1940 surgiu a primeira cozinha industrial no Brasil para superar inconveniências e riscos da alimentação preparada em cozinha centralizada e depois distribuída para a indústria devido a limitações e perigos de contaminação e deterioração devido ao transporte de refeições.

O intenso processo de industrialização e aumento da oferta de emprego, fez com que a alimentação se distanciasse do universo doméstico. Diante das transformações dos controles sociais que pesam sobre a alimentação, comer fora de casa se transformou em uma mercadoria e as preferências das pessoas deixaram de ser espontâneas, sendo geradas pela lógica econômica que implica numa mudança de comportamento.

No Brasil estudos e pesquisas tem demonstrado que, em função do *fast-food*, um novo padrão alimentar está se delineando, com prejuízos dos produtos da dieta tradicional do povo. O arroz, feijão, farinha de mandioca que foram desde o século XVIII, a base do cardápio da maioria da população, perdem cada vez mais espaço para os produtos industrializados e com maior valor agregado.

### **2.1.3 A terceirização dos restaurantes**

A terceirização é entendida como a contratação de profissionais que não tenham ligação direta com a empresa para executar uma função para a empresa,

conforme Garcia (2009) “a terceirização é verificada com frequência nos dias atuais, como forma de diminuição de custos, uma prestação de serviços com maior eficiência, produtividade e competitividade [...]”.

Várias empresas de refeição coletiva estão se especializando para oferecer um serviço de qualidade com diferenciais para que cada empresa possa contratar o serviço desejado, pois a maioria dos trabalhadores faz, pelo menos, uma refeição no ambiente de trabalho. Em relação a historia isso se destaca conforme abaixo:

Durante a Primeira Guerra Mundial a necessidade de substituição de mão-de-obra masculina por feminina nas fábricas é identificada como um estímulo ao desenvolvimento da alimentação coletiva, pelo abandono compulsório de parte das atividades domésticas, até então realizadas pelas mulheres (Maynie, 1978).

Dessa forma as empresas sentiram a necessidade de oferecer alimentação dentro do ambiente corporativo, a fim de gerar maior produtividade de seus trabalhadores.

## 2.2 PAT (PROGRAMA DE ALIMENTAÇÃO DO TRABALHADOR)

Como muitas empresas começaram a disponibilizar a alimentação dentro do ambiente corporativo como um benefício e com objetivo de aumentar a produtividade de seus funcionários, em 14 de abril de 1976 foi criado o Programa de Alimentação do Trabalhador (PAT) pela lei 6.321 e regulamentado pelo decreto nº 5, de 14 de janeiro de 1991, que foi estrutura na parceria entre governo, empresa e trabalhador.

### 2.2.1 Objetivos

Com objetivo de melhorar as condições nutricionais do trabalhador, promovendo sua saúde, aumentando sua produtividade e reduzindo o risco de acidentes de trabalho. Entre alguns objetivos merecem destaque:

Melhorar capacidade e resistência física dos trabalhadores;

Reduzir incidência e mortalidade devido a doenças relacionadas a hábitos alimentares;

Maior integração entre trabalhadores e empresa, com conseqüente redução das faltas e rotatividade;

Aumentar produtividade e qualidade dos serviços;

Promover educação alimentar e nutricional;

Fortalecimento das redes locais de produção, abastecimento e processamento de alimentos.

### **2.2.2 Benefícios**

Quando uma empresa decide fornecer a alimentação dentro do ambiente corporativo ela pode optar por duas modalidades: Autogestão e Serviço terceirizado (Refeição transportada, Convênio com restaurantes cadastrados, Alimentação convênio por meio de tickets, cestas básicas), que são reconhecidas pelo PAT.

Com benefícios para o trabalhador através da melhoria das condições nutricionais e de vida, aumento da capacidade física, resistência a doenças e redução de acidentes de trabalho.

Os benefícios ao empregador são aumento de produtividade, redução de absenteísmo (faltas e atrasos), redução da rotatividade, isenção sobre encargos sociais (contribuição para Fundo de Garantia sobre o Tempo de Serviço – FGTS e contribuição previdenciária) sobre o valor da alimentação, incentivo fiscal.

O governo se beneficia com a redução de despesas na área da saúde e crescimento da atividade econômica devido ao desenvolvimento das próprias empresas em caso de autogestão ou das empresas terceirizadas que trabalham om esse serviço.



### 2.2.3 Legislação

O Programa de Alimentação do Trabalhador (PAT) estruturado na parceria entre governo, empresa e trabalhador tem como unidade gestora a Secretaria de Inspeção do Trabalho/Departamento de Segurança e Saúde no Trabalho. O PAT foi instituído pela lei nº 6.321, de 14 de abril de 1976 que dispõe o seguinte:

A dedução do lucro tributável para fins do Imposto sobre a Renda das pessoas jurídicas, do dobro das despesas realizadas em programa de alimentação do trabalhador e dá outras providências.

O decreto nº 05, de 14 de janeiro de 1991 destaca os seguintes artigos:

**Art. 1º** A pessoa jurídica poderá deduzir, no Imposto de Renda devido, valor equivalente à aplicação de alíquota cabível do Imposto de Renda sobre a soma das despesas de custeio realizadas, no período-base, em programas de alimentação do trabalhador, previamente aprovados pelo Ministério do Trabalho e da Previdência Social (MTPS), nos termos deste regulamento.

**§2º** A dedução do Imposto de Renda estará limitada a 5% (cinco por cento) do imposto devido em cada exercício, podendo o eventual excesso ser transferido para dedução nos 2 (dois) exercícios subsequentes.

Nota: A Lei nº 9.532, de 10 de dezembro de 1997, limitou a dedução a 4% do Imposto de Renda devido.

**§3º** As despesas de custeio admitidas na base de cálculo de incentivo são aquelas que vierem a constituir o custo direto e exclusivo do serviço de alimentação, podendo ser consideradas, além da matéria-prima, mão-de-obra, encargos decorrentes de salários, asseio e os gastos de energia diretamente relacionados ao preparo e à distribuição das refeições.

**Art 2º** Para efeitos do art. 2º da Lei nº 6.321, de 14 de abril de 1976, os trabalhadores de renda mais elevada poderão ser incluídos no programa de alimentação, desde que esteja garantido o atendimento da totalidade dos trabalhadores contratados pela pessoa jurídica beneficiária que percebam até 5 (cinco) salários-mínimos.

**§1º** A participação do trabalhador fica limitada a 20% (vinte por cento) do custo direto da refeição.

O custo máximo que o trabalhador poderá ter com a alimentação em local de trabalho é de 20% do que o empregador gasta com essa alimentação, sendo ela produzida por empresa terceirizada ou autogestão.

**Art 3º** Os programas de alimentação do trabalhador deverão propiciar condições de avaliação do teor nutritivo da alimentação.

**Art 4º** Para a execução dos programas de alimentação do trabalhador, a pessoa jurídica beneficiária pode manter serviço próprio de refeição, distribuir alimentos e firmar convênio com entidades fornecedoras de alimentação coletiva, sociedades civis, sociedades comerciais e sociedades cooperativas.

**Parágrafo único:** A pessoa jurídica beneficiária será responsável por quaisquer irregularidades resultantes dos programas executados na forma deste Artigo.

**Art. 7º** A pessoa jurídica deverá destacar contabilmente, com subtítulos por natureza de gastos, as despesas constantes do Programa de Alimentação do Trabalhador.

**Art 8º** A execução inadequada dos programas de alimentação do trabalhador ou o desvio ou desvirtuamento de suas finalidades acarretará a perda do incentivo fiscal e a aplicação das penalidade cabíveis.

**Parágrafo único:** Na hipótese de infringência de dispositivos deste regulamento, as autoridades incumbidas da fiscalização no âmbito dos Ministérios do Trabalho e da Previdência Social, da Economia, Fazenda e Planejamento e da Saúde aplicarão as penalidades cabíveis no âmbito de suas competências.

## 2.3 RESTAURANTES INDUSTRIAIS COMO EMPRESA TERCEIRIZADA

A terceirização teve início, principalmente em empresas industriais com o objetivo de redução de custos. Pois as empresas terceirizadas (sejam elas de segurança, restaurante, recepção, manutenção, etc) utilizam de menor mão de obra e métodos de contenção de despesas que as empresas industriais não conseguiam atingir em suas áreas afins.

### 2.3.1 A terceirização dentro de empresas

Para que as prestadoras de serviço funcionem de acordo com o que a empresa precisa, é necessário nomear responsáveis para acompanhar e avaliar os

serviços prestados pelo terceiro, pois quanto maior a relação entre empresa e terceiros melhor serão os resultados obtidos.

O serviço realizado pelos restaurantes industriais, por estar inserido dentro de empresas, trabalha para melhor atender as expectativas específicas de cada cliente aonde atua na busca da maior qualidade e menor custo.

“Na maioria das organizações se acredita que a qualidade é uma das mais importantes armas competitivas” (OAKLAND, 1994), e para que o serviço de refeição coletiva seja cada vez mais lucrativo e esse ramo de atividade evolua de forma a atingir as metas da missão e visão das empresas atendidas e da prestadora de serviços, as empresas precisam estar cada vez mais preparadas para atender de forma flexível todos os seus clientes, cumprindo às exigências específicas de cada empresa atendida.

Os estabelecimentos de alimentação coletiva podem ter gestão própria ou serem concedidos a terceiros. A primeira alternativa é o que se chamamos de autogestão. Nesse sistema, a própria empresa encarrega-se de providenciar instalações e equipamentos, contratar e treinar equipe especializada, adquirir matéria prima e gerir todo o processo. Quando todos os trâmites acima descritos são considerados pela empresa como encargos muito pesados e distantes de sua atividade fim, entra a segunda alternativa. Essa consiste na contratação de empresas no ramo de administração de serviços de alimentação, denominadas concessionárias ou cozinhas industriais.

Uma Unidade de Alimentação e Nutrição tem como fundamento o fornecimento de refeição equilibrada nutricionalmente, apresentando bom nível de sanidade que seja adequada ao comensal (denominação dada ao consumidor em alimentação coletiva). Esta adequação deve ocorrer tanto no sentido da manutenção e/ou recuperação da saúde do comensal, como auxiliar no desenvolvimento de hábitos alimentares saudáveis, à educação alimentar. Além desses aspectos ligados à refeição, uma Unidade de Alimentação e Nutrição visa, ainda, satisfazer o comensal, no serviço oferecido. Este item engloba desde o ambiente físico, incluindo tipo, conveniência e condições de higiene de instalações e equipamentos

disponíveis; até o contato pessoal entre operadores do restaurante e cliente, nos mais diversos momentos.

### **2.3.2 Ramos da terceirização em restaurantes**

A alimentação subdivide-se em 2 sistemas conforme citação abaixo:

Uma Unidade de Alimentação e Nutrição (UAN) pode ser considerada um subsistema desempenhando atividades fins ou meios. No primeiro caso, como atividades fins, podem ser citados os serviços ligados a hospitais e centros de saúde que colaboram diretamente com a consecução do objetivo final da entidade, uma vez que correspondem a um conjunto de bens e serviços destinados a prevenir, melhorar e/ou recuperar a população que atendem. No segundo caso, ou seja, como órgão meio, podem ser citados os serviços ligados a indústrias, instituições escolares e quaisquer outras que reúnam pessoas por um período de tempo que justifique o fornecimento de refeições. Nesses, desenvolvem-se atividades que procuram reduzir índices de acidentes, taxas de absenteísmo, melhorar a aprendizagem, prevenir e manter a saúde daqueles que atendem. Colaboram, assim, para que sejam realizadas, da melhor maneira possível, as atividades fins da entidade. (Teixeira et al, 2007).

Os restaurantes podem assumir duas formas de gestão:

**Autogestão:** Aonde a empresa assume toda a gerência do restaurante que serve refeições aos seus funcionários;

**Concessão:** A empresa cede o espaço para que o restaurante terceirizado assuma toda a gerência sobre produção e distribuição das refeições. O contrato pode ser estabelecido por preço fixo da refeição aonde o valor é preestabelecido em contrato, por mandato (taxa de administração de serviço) que é calculado com base em porcentagem sobre a folha de pagamento dos funcionários com opção de assumir ou não as compras de matéria prima ou ainda por taxa fixa que é a cobrança de uma porcentagem preestabelecida sobre o faturamento total da concessionária.

#### **2.3.2.1 Pontos positivos**

Maior capacidade técnica dos terceiros em relação a empresa contratante.

Redução de custos.

Aumento da modernização da atividade assumida pelo terceiro.

A terceirização permite maior concentração e especialização da empresa-mãe em seu ramo de atividade.

#### 2.3.2.2 Pontos negativos

Distanciamento entre as necessidades e expectativas da empresa com o que tem sido oferecido pelo terceiro.

Dificuldade de estabelecer parceria com terceiros.

Gasto de tempo e energia em estabelecer relação de parceria com terceiros.

Gasto de tempo e energia na gestão da rede de fornecedores e serviços terceirizados.

Problemas de relacionamento entre funcionários da empresa e terceiros.

#### 2.4 CARACTERÍSTICAS NUTRICIONAIS NA ELABORAÇÃO DO CARDÁPIO

A alimentação é essencial à vida, e a deficiência de alimentos, em qualquer etapa da vida, influencia no crescimento, desenvolvimento e manutenção da saúde do ser humano. A má nutrição pode desencadear uma série de consequências em pessoas adultas como, redução da produtividade, diminuição da concentração e raciocínio, aumento dos acidentes de trabalho, redução da resistência às doenças, queda do rendimento, aumento dos afastamentos, etc.

Cardápio significa uma sequência de pratos a serem servidos em uma refeição, ou todas as refeições de um dia ou por um período determinado. Todo o

processo produtivo de restaurante se inicia pelo cardápio, pois é a partir dele que planejamos as compras, recursos materiais e humanos, controle de custos, padronização de receitas e serve como sinalizador de preferências e análise da satisfação do cliente.

A portaria interministerial n. 66, de 25 de agosto de 2006, altera os parâmetros nutricionais do Programa de Alimentação do Trabalhador – PAT. Abaixo alguns parágrafos que se destacam nessa portaria:

**§1º** Entende-se por alimentação saudável, o direito humano a um padrão alimentar adequado às necessidades biológicas e sociais dos indivíduos, respeitando os princípios da variedade, da moderação e do equilíbrio, dando-se ênfase aos alimentos regionais e respeito ao seu significado socioeconômico e cultural, no contexto da Segurança Alimentar e Nutricional.

**§6º** Independente da modalidade adotada para o provimento da refeição, a pessoa jurídica beneficiária poderá oferecer aos seus trabalhadores uma ou mais refeições diárias.

**§10º** Os cardápios deverão oferecer, pelo menos, uma porção de frutas e uma porção de legumes ou verduras, nas refeições principais (almoço, jantar e ceia) e pelo menos uma porção de frutas nas refeições menores (desjejum e lanche).

O padrão do cardápio deverá ser compatível com a disponibilidade financeira pré-estabelecida, hábitos alimentares, condições socioeconômicas e peculiaridades de cada restaurante. Com responsabilidade no bem-estar e saúde dos comensais, com cardápio elaborado conforme necessidades nutricionais do público a ser atendido, suprimindo a demanda nutricional individual e gasto energético conforme cada atividade realizada.

#### **2.4.1 Componentes nutricionais**

São inúmeros os fatores determinantes no planejamento de um cardápio como, estrutura física e administrativa disponível, perfil dos consumidores, preferências regionais, variação climática, entre outros. Mas deve-se observar a correta distribuição de energia e o fornecimento de todos os nutrientes necessários para a manutenção da saúde.

Os alimentos fornecem energia e nutrientes essenciais para nosso crescimento e sobrevivência. Para que um cardápio seja saudável, deve-se respeitar a quantidade, qualidade, variedade, moderação e harmonia dos alimentos.

O objetivo de um restaurante é oferecer alimentação adequada às necessidades nutricionais de sua clientela. Nos locais onde se oferece mais de um tipo de refeição, a distribuição do valor calórico total entre as mesmas pode ser: Desjejum: 15%, Almoço: 45% e Jantar: 40% e se for servido lanche, este deverá representar 5 a 10% do valor calórico total retirado da refeição servida no almoço ou jantar.

Não só as necessidades em calorias deverão ser observadas, mas também a quantidade de carboidratos, proteínas e gorduras do cardápio. Abaixo segue descrição sobre esses elementos:

#### 2.4.1.1 Carboidratos

São os maiores fornecedores de energia da alimentação. O nome carboidrato surgiu devido a ele ser formado por molécula de carbono. São fontes de energia para o corpo, utilizados para acionar a contração muscular. Podem ser encontrados em cereais, pães, farinhas, frutas e tubérculos.

#### 2.4.1.2 Proteína

Formadas por grandes moléculas de aminoácidos. São responsáveis pela manutenção, reparo e crescimento dos tecidos corporais, podem ser utilizadas também como fonte de energia alimentar quando a reserva de carboidrato está reduzida. São todas as enzimas presentes no organismo. São encontrados em carnes, ovos, leite e seus derivados, leguminosas e alguns cereais e vegetais.

#### 2.4.1.3 Gorduras ou Lipídios

São formados por moléculas de carbono, hidrogênio e oxigênio. Atuam no fornecimento de energia para o corpo, composição de membranas celulares, isolante térmico e facilitadores de algumas reações químicas no organismo. Alimentos ricos em lipídios costumam ser chamados de alimentos energéticos. São encontrados em margarinas, óleo de peixes, milho, aveia, soja, gergelim, cevada, ovos, leite, castanhas de caju, etc.

Conforme o Programa de Alimentação do Trabalhador (PAT) segue abaixo tabela com alguns valores diários de macro e micro nutrientes.

Tabela 1. Parâmetros nutricionais para macro e micro nutrientes conforme Programa de Alimentação ao Trabalhador (PAT) através da PORTARIA INTERMINISTERIAL Nº 66, DE 25 DE AGOSTO DE 2006.

<b>Nutriente</b>	<b>Valores Diários</b>
Valor Energético Total	2000 calorias
Carboidrato	55-75%
Proteína	10-15%
Gordura Total	15-30%
Gordura Saturada	<10%
Fibra	>25%
Sódio	<2400mg

Fonte: Portaria Interministerial nº66 (2006)

O 3º parágrafo da Portaria Interministerial ainda destaca alguns itens conforme citado abaixo:

**I** – As refeições principais (almoço, jantar e ceia) deverão conter de seiscentas a oitocentas calorias, admitindo-se um acréscimo de vinte por cento (quatrocentas calorias) em relação ao Valor Energético Total – VET de duas mil calorias por dia e deverá corresponder a faixa de 30 – 40% (trinta a quarenta por cento) do VET diário;

**II** – As refeições menores (desjejum e lanche) deverão conter de trezentas a quatrocentas calorias, admitindo-se um acréscimo de vinte por cento (quatrocentas calorias) em relação ao Valor Energético Total de duas mil calorias por dia e deverá corresponder a faixa de 15 – 20% (quinze a vinte por cento) do VET diário;

O equilíbrio das vitaminas e minerais também merece atenção especial no momento da elaboração do cardápio, considerando as consequências negativas



resultantes da deficiência desses elementos na saúde, todos precisam suprir o aporte necessário desses nutrientes para a manutenção da saúde.

#### 2.4.1.4 Sais minerais

Importantes para a estrutura do corpo, fortalecimento dos ossos e dentes, além de muito importantes para o metabolismo celular. São eles:

**Cálcio:** Forma ossos e dentes. Atua no funcionamento dos músculos, nervos e coagulação do sangue. Encontrado em laticínios e hortaliças de folhas verdes.

**Fósforo:** Forma ossos e dentes. Participa da transferência de energia dos ácidos nucleicos. Encontrado em carnes, peixes, aves, ovos, laticínios, feijões e ervilhas.

**Sódio:** Ajuda no equilíbrio dos líquidos do corpo e no funcionamento dos nervos e das membranas da célula. Encontrado no sal de cozinha e sal natural dos alimentos.

**Cloro:** Age juntamente com o sódio e forma o ácido clorídrico no estômago. Encontra-se combinado ao sódio no sal de cozinha.

**Potássio:** Age com o sódio no equilíbrio de líquidos e no funcionamento dos nervos e das membranas. Encontrado em frutas, verduras, feijão, leite e cereais.

**Magnésio:** Forma a clorofila, atua em várias reações químicas junto com enzimas e vitaminas, ajuda na formação dos ossos e no funcionamento dos nervos e músculos. Encontrado em hortaliças de folhas verdes, cereais, peixes, carnes, ovos, feijão, soja e banana.

**Ferro:** Forma a hemoglobina, que ajuda a levar oxigênio e atua na respiração celular. Encontrado nos fígados, carnes, gema de ovo, pinhão, legumes e hortaliças de folhas verdes.

Iodo: Faz parte dos hormônios da tireoide, que controlam a taxa de oxidação da célula e crescimento. Encontrado em sal de cozinha iodado, peixes e frutos do mar.

Flúor: Fortalece ossos e dentes. Encontrado em água fluoretada, peixes, chás e em pequena quantidade em todos os alimentos.

#### 2.4.1.5 Vitaminas

São nutrientes importantes para nosso organismo, ajuda a evitar muitas doenças. As vitaminas não são produzidas pelo organismo e por isso precisam ser adquiridas através da ingestão de alimentos (frutas, verduras, legumes, carnes, etc) e sua carência pode acarretar em diversas doenças. Abaixo segue algumas vitaminas, suas funções e fontes:

Vitamina A: Ajuda na formação e manutenção dos dentes, ossos e tecidos moles, mucosas e pele. Produz pigmentos necessários às funções da retina necessários para a visão noturna, ajuda na reprodução e lactação. O beta caroteno tem propriedades antioxidantes, é um precursor da vitamina A. Encontrada em alimentos de origem animal, leite, ovos, folhosos verde escuros, cenoura, laranja, espinafre, batata doce.

Vitamina B1 ou Tiamina: Auxilia as células a converter carboidrato em energia, atuam no bom funcionamento do coração, células nervosas e cérebro. Encontrada no fígado, grãos de cereais integrais, peixes, castanha do Pará, feijão, carnes, etc.

Vitamina B2 ou Riboflavina: Importante para o crescimento e produção de glóbulos vermelhos, ajuda na liberação de energia dos carboidratos. Encontrada nos vegetais de folha verde escura, carnes, laticínios, abacate, amendoim, nozes, castanhas, soja, ovos, ervilhas, etc.

Vitamina B6 ou piridoxina: Ajuda na formação de glóbulos vermelhos e na manutenção das funções normais do cérebro, colabora com a síntese de anticorpos

do sistema imunológico. Encontrada em carnes, grãos integrais (especialmente o trigo), banana, leguminosas, vegetais verdes, gema de ovo, carnes, abacate, etc.

Vitamina B12: É importante para o metabolismo, além de ajudar na formação de glóbulos vermelhos e na manutenção do sistema nervoso central. Encontrada em fígados, rim, leite, ovos, peixe, queijo e carnes com músculo.

Ácido pantotênico e biotina: É essencial para o metabolismo dos alimentos e para a síntese de hormônios e do colesterol. Encontrada em todos os tecidos vegetais e animais, carnes, abacate, brócolis, gema de ovo, leite, batata-doce,

Folacina: Age em conjunto com a vitamina B12 na produção de glóbulos vermelhos, é necessária para síntese do DNA, a formação de tecidos e as funções celulares. Encontrada em fígados, ovos, vegetais de folhas verdes, laranja, carnes magras, batatas, feijões, etc.

Vitamina C: Promove dentes e gengivas saudáveis, ajuda na absorção do ferro e na manutenção do tecido conjuntivo e na cicatrização de feridas. Encontrada em frutas (especialmente as cítricas), hortaliças e vísceras.

Vitamina D: Auxilia na absorção do cálcio que é essencial para o desenvolvimento de dentes e ossos saudáveis. É processada pelo organismo após exposição solar. Encontrada em produtos de origem animal, manteiga, nata, gema de ovo e fígado.

Vitamina E: É antioxidante, importante na formação de glóbulos vermelhos e no uso da vitamina K. Encontrada em verduras (alface, espinafre, couve), óleos vegetais (milho e soja), ovos, banana, soja, carnes, nozes, amendoim, etc.

Vitamina K: Essencial na coagulação do sangue. Encontrada em vegetais de folha verde escura (brócolis, repolho, alface), laticínios, carnes, ovos.

O atendimento a todas as diretrizes sobre alimentação e elaboração de cardápios saudáveis não garante que essa refeição seja aceita por todos, pois

mesmo um cardápio oferecendo todos os nutrientes necessários para uma refeição completa sabe-se que não será possível agradar a todos os comensais.

Tabela 2. Recomendação calórica média, número de porções diárias, e valor energético médio das porções, segundo os grupos de alimentos para fins de cálculo das % Valor Energético Total (VET), considerando as diretrizes e objetivos estabelecidos no Guia Alimentar (BRASIL, 2005).

<b>GRUPOS DE ALIMENTOS</b>	<b>Recomendação calórica média do grupo (kcal)*</b>	<b>Número de porções diárias do grupo</b>	<b>Valor energético médio por porção (kcal)</b>
Cereais, tubérculos e raízes e derivados	900	6	150
Feijões	55	1	55
Frutas e sucos de frutas naturais	210	3	70
Legumes e verduras	45	3	15
Leite e derivados	360	3	120
Carnes e ovos	190	1	190
Óleos, gorduras, e sementes oleaginosas	73	1	73
Açúcares e doces	110	1	110

(\*) Esta distribuição atingiu 1.943 kcal.

Fonte: Brasil (2005).

#### **2.4.2 Composição do Cardápio**

Cardápio significa uma sequência de pratos a serem servidos em uma refeição, ou todas as refeições de um dia ou por um período determinado. É uma ferramenta que inicia o processo produtivo e serve como instrumento gerencial para a administração do restaurante. A partir do seu planejamento podem ser dimensionados os recursos humanos e materiais, o controle de custos, o planejamento de compras, a fixação dos níveis de estoque, a determinação dos padrões a serem utilizados na confecção das receitas, servindo ainda para a pesquisa e análise das preferências alimentares dos clientes. Portanto, a partir de estabelecido o que se quer oferecer no cardápio, serão determinados toda a estrutura e o planejamento do restaurante. (Abreu et al, 2013).

Quando elaborar o cardápio deve-se cuidar para colocar preparações mais simples na segunda-feira, caso a unidade não funcione em domingos, evitar estipular preparações específicas em dias de semana (ex. feijoada em sexta-feira, macarrão em segunda-feira) e reduzir ao máximo as frituras.

O cardápio deverá ser elaborado com o mínimo de gorduras e sal, esses itens podem ser colocados nas mesas para que cada comensal atenda a suas necessidades.

O cardápio basicamente deve ser composto por:

#### 2.4.2.1 Saladas

Podem variar entre folhas, legumes crus ou cozidos, cereais, massas e leguminosas. Quando for elaborar o cardápio deve-se ter cuidado para que as saladas não sejam compostas por algum prato que já consta no cardápio do dia (ex. salada de batata e batata frita ou cozida como guarnição). Deve-se dar preferência a folhosos e leguminosos com contraste de sabores para compor as saladas.

#### 2.4.2.2 Prato base

Composto por arroz e feijão, podendo ambos variar de acordo com o cardápio oferecido (ex. arroz integral, ou lentilha). Normalmente o arroz e o feijão são servidos sem serem porcionados.

#### 2.4.2.3 Prato principal

São as carnes, na maioria das vezes, com maior custo do cardápio e devido a isso são servidas em porções pré-estabelecidas (mínimo de 100gr). De acordo com a composição do cardápio servido, pode conter mais de uma variedade, e nesses casos cada uma das variedades deverá ser oferecida com tipos diferenciados de carne e modo de preparo distinto (ex. uma opção cozida e outra assada).

#### 2.4.2.4 Guarnições

É o acompanhamento do cardápio, e deverá combinar com o prato principal, conforme composição do cardápio poderá ser servida mais de uma variedade de guarnição.

#### 2.4.2.5 Sobremesas

Se for oferecida mais de uma variedade poderá ser servida uma fruta e uma sobremesa elaborada (ex. pudim, gelatina, sagu) e uma fruta, mas se for servido somente uma porção esta deverá ser com uma fruta conforme novas determinações do Programa de Alimentação do Trabalhador (PAT).

#### 2.4.2.6 Bebidas

Poderá ser oferecida água aos comensais e no caso de suco deve ser cuidado para que o sabor do suco não seja o mesmo da fruta servida, e para que as cores não repitam com o cardápio.

#### 2.4.2.7 Mesa de molhos

Poderá ser oferecido como adicional ao cardápio, e pode ser composta por: sal, vinagre branco e/ou tinto, farinha de mandioca, azeites, pimentas, molhos, etc.

Para que o cardápio seja padrão é necessário adotar receitas que sejam seguidas para produzir os insumos em quantidade correta e qualidade esperada. Objetivando quantidade e qualidade de ingredientes, especificação para compra, rendimento das preparações e custo das porções. Mantendo as receitas ajustadas e

controladas tem-se qualidade, controle de custos e padronização final das preparações.

## 2.5 COMPONENTES DO PREÇO DE VENDA

Para que o restaurante funcione de forma adequada e contínua é necessário bom retorno financeiro com qualidade e correta análise das informações dos custos. Conforme Abreu et al (2013) define custo como sendo “[...] soma de valores de bens e serviços consumidos para a obtenção de novos bens ou serviços.”

Em qualquer atividade administrativa realizada é necessário exercer funções de planejamento, organização, direção e controle, assim como em restaurantes industriais, a correta formulação do preço de venda deve ser elaborado com base em alguns itens como, volume de atendimento, região atendida, serviços oferecidos, cardápio utilizado, investimento realizado, custos assumidos (diretos e indiretos, fixos e variáveis), despesas administrativas, comerciais e gerais, etc. Dessa forma, esses dados deverão ser levantados de forma correta para que o preço de venda seja justo e a lucratividade almejada seja alcançada.

Os custos e despesas poderão ser fixos ou variáveis, diretos e indiretos conforme abaixo. Custos relacionam-se a gastos com produção e despesas com gastos nas áreas de apoio como administração, finanças e comercial.

### 2.5.1 Fixos

São parcelas que se mantêm constantes, e independem do volume de refeições servidas. Pode ser considerado despesa ou custo fixo aluguel do prédio, segurança, impostos, seguros, provedor de internet.

### 2.5.2 Variáveis

Parcelas que variam proporcionalmente de acordo com o volume de refeições servidas. Pode ser considerado custo variável a matéria-prima, água, energia para produção das refeições.

### 2.5.3 Diretos

Parcelas de custos e despesas, fixas ou variáveis, que se relacionam diretamente com cada tipo de produto produzido. São exemplos de custos diretos as matérias-primas utilizadas na fabricação específica de cada produto, a mão-de-obra direta utilizada.

### 2.5.4 Indiretos

Parcelas que não podem apropriar diretamente cada tipo de produto e custo no momento de sua ocorrência. Os custos indiretos são apropriados aos portadores finais mediante critérios pré-determinados, como mão-de-obra indireta, depreciação, manutenção de equipamentos. Os custos e despesas indiretas são atribuídos aos produtos e serviços através de rateios. São exemplos de custos indiretos aluguel, telefone, EPI (equipamento de proteção individual), etc.

## 2.6 DESCRIÇÃO DE GASTOS

Para que um sistema de custos seja adequado, é necessário entender como eles ocorrem e detalhar os custos do restaurante. Para isso o controle direto de todos os gastos deverá ser feito pelo gerente do restaurante. A contabilidade é um poderoso instrumento de controle, destinado a acompanhar todas as transações que tem influência direta no patrimônio de um restaurante.

A estimativa do custo do cardápio permite o bom funcionamento do restaurante para que seja possível oferecer uma alimentação conforme disponibilidade financeira da empresa. Assim como a estimativa dos demais custos que envolvem a preparação das refeições para que o custo final da preparação não ultrapasse o valor que será pago por cada refeição.

Podemos classificar os custos conforme tabela abaixo:

Tabela 3. Gastos de um restaurante

Alimentar	Carne
	Gêneros secos



	Hortifrutigranjeiros
	Laticínios
	Bebidas
	Pão
	Descartável direto
Não Alimentar	Descartável Indireto
	Gás
	Logística de entrega de mercadorias
	Material de Limpeza
Massa Salarial Direta	Funcionários
Massa Salarial Indireta	Nutricionista
	Estoquista
	Auxiliar Administrativo
Depreciação	
Custos Gerais	Aluguel
	Luz
	Água
	Telefone
	Internet
	Correio
	Médico do trabalho
	Manutenção
	Reposição de equipamentos e utensílios
	Material de Escritório
	Uniforme e EPI
	Frete para entrega de refeições
	Seguros

Para o restaurante atingir todos os objetivos almejados e margem de lucro esperada, todos os gastos citados acima deverão ser controlados diariamente e descritos de forma a ter boa leitura no final do período estabelecido.

### 2.6.1 Custo Alimentar

As despesas com matéria-prima, representada pelo valor gasto com gêneros e ingredientes é estimada através do per capita bruto relacionado com o preço unitário de cada insumo. As despesas devem ser estimadas para ter uma amostra representativa dos cardápios e após essa estimativa calcular o custo médio

que esse cardápio representará. Abaixo segue insumos necessários para a elaboração do cardápio, e para que o custo com o cardápio seja fidedigno, o controle de todos os gastos deverá ser descrito e ajustado caso necessário.

#### 2.6.1.1 Carne

As carnes, muitas vezes, representam o custo alimentar com maior significância no cardápio, pois a maioria das carnes perde peso após a preparação, necessitando de um ajuste de fator de correção para que o comensal não fique insatisfeito. Se forem servidas duas opções de carne, atentar para que as preparações sejam diferentes e a variedade das carnes utilizadas não se repita. Dentre as carnes classificamos em: frango, bovino, suíno, peixe, carne de soja (para vegetarianos), embutidos (empanado, linguiças, calabresa, hambúrguer, etc), vísceras (coração, moela, fígado, etc), dentre outras.

#### 2.6.1.2 Gêneros secos

Os gêneros secos compõe a maior quantidade de itens do estoque do restaurante, representam preparações de guarnição, carnes, saladas, etc. Pode ser citado como: arroz, feijão, lentilha, massas, farinhas, açúcar, misturas para sobremesa, óleos e azeites, vinagre branco e tinto, temperos em geral, grãos (grão de bico, trigo, soja), etc. Os gêneros secos devem ter seu fator de correção muito bem estabelecido para evitar sobras, pois alguns aumentam de volume após cocção e outros diminuem.

#### 2.6.1.3 Hortifrutigranjeiros

Os hortifrutigranjeiros constituem diversas preparações do cardápio. As hortaliças, legumes, verduras poderão compor o cardápio das guarnições ou

saladas, assim como os ovos, são servidos como guarnição, salada ou carne. As frutas poderão se fazer presente em preparações utilizadas com carne, guarnições, sobremesas e suco (quando for natural). O controle das perdas deverá ser bem controlado conforme fator de correção da unidade para que o custo não seja mascarado, assim como o correto acompanhamento no recebimento para que as entregas sejam de hortifrutigranjeiros frescos e com qualidade e dentro dos padrões esperados na hora do planejamento das compras.

#### 2.6.1.4 Laticínios

Os laticínios entram no custo do cardápio quando servido desjejum, mas no cardápio de refeição principal eles podem ser utilizados em sobremesas, molhos e preparações de guarnições ou sopas e precisam ser contabilizados no custo. Os itens que entram no custo de laticínios são leite, iogurte, queijos, ricotas, requeijão, creme de leite, nata, etc.

#### 2.6.1.5 Bebidas

As bebidas, mesmo quando for servido somente água, deverão constar no custo do cardápio, mas quando utilizado suco em pó servido em refresqueiras ou diretamente na mesa devem fazer parte dos custos do cardápio.

#### 2.6.1.6 Pão

Aonde esse item consta no cardápio deverá ser servido em porções pequenas (em média 30gr), torradas ou pães recheados como entrada.

#### 2.6.1.7 Descartável Direto

Os descartáveis diretos são aqueles que entram em contato direto com os alimentos, seja na preparação ou distribuição. Podemos citar: palito de dente, copo, guardanapo, saco plástico hermético para tirar amostra dos alimentos, sacos plásticos para armazenar alimentos previamente higienizados, etc.

## **2.6.2 Custo Não Alimentar**

Os custos não alimentares influenciam diretamente nos gastos do restaurante, pois mesmo sem possuir uma estimativa desses valores antecipadamente, isso poderá ser previsto após alguns meses de trabalho para que esses gastos entrem no planejamento.

### **2.6.2.1 Descartável Indireto**

São os descartáveis que não entram em contato direto com o alimento, mas que deverão estar presente no custo. São eles: papel higiênico, papel toalha, luvas descartáveis, etc.

### **2.6.2.2 Gás**

O valor médio de gasto com gás precisa estar previamente calculado para que esse custo não entre somente no mês de abastecimento dos botijões. Para empresas aonde o cliente arcar com o custo do gás esse custo poderá ser desconsiderado.

### **2.6.2.3 Logística para entrega de mercadorias**

Esse custo dependerá dos entregadores das mercadorias e da negociação feita na hora da compra, mas também deverá estar presente no planejamento.

A logística e a administração de suprimentos não se preocupam somente com o fluxo diário entre vendas e compras, mas com a relação lógica entre cada integrante desse fluxo. Erros na administração dessa logística se traduzem em reposição irregular da matéria-prima, quantidades maiores de estoque sem alterações de consumo, falta de espaço de armazenamento e mudanças de cardápio por falta de matéria-prima. (ABREU et al, 2013)

#### 2.6.2.4 Material de Limpeza

O custo com material de limpeza é muito importante, pois é composto de todos os itens utilizando para lavação da cozinha, das louças, limpeza do restaurante, refeitório etc. Pode ser citado: detergentes em geral, sabão em pó, produtos para limpeza pesada, sabonete, panos de prato, etc.

Os custos Alimentar e Não Alimentar se distribuem, em média, da seguinte forma conforme Abreu et al (2013).

Tabela 4. Distribuição média do custo alimentar e não alimentar, em porcentagem.

<b>Componente</b>	<b>Intervalo médio %</b>
Salada	5 a 6
Prato proteico	39 a 58
Guarnição	6 a 11
Prato base*	5 a 17
Complemento**	8 a 12
Sobremesa	8 a 12
Bebidas	5 a 7
Material descartável	2,5 a 4
Produtos de limpeza	2,5 a 4

\* Arroz, feijão

\*\* Pão, farinha de mandioca, vinagrete, molho de pimenta

Fonte: Abreu et al (2013).

### 2.6.3 Massa Salarial Direta

Representada pelos salários e encargos dos funcionários diretamente relacionados á produção, sendo eles: Chefe de cozinha, encarregado de produção, cozinheiro, auxiliar de cozinha, ajudante geral. Aonde o quadro de pessoal deverá ser adequado, tanto do ponto de vista quantitativo como qualitativo, para atender as diversas atividades desenvolvidas no restaurante.

A quantidade média de funcionários é calculada para produzir, higienizar e distribuir as refeições por dia e deve ser baseada no gasto, em minutos para produzir uma refeição, conforme tabela abaixo segundo (GANDRA 1986).

Tabela 5. Número de minutos para a produção de uma refeição para população sadia (GANDRA, 1986)

Número de refeições	Número de minutos
300 a 500	15 a 14
500 a 700	14 a 13
700 a 1.000	13 a 10
1.000 a 1.300	10 a 9
1.300 a 2.500	9 a 8
2.500 a mais	7

Fonte: Gandra (1986).

Lembrando que a necessidade de cada restaurante depende do tipo de serviço oferecido, das opções servidas, dos recursos tecnológicos, materiais e humanos empregados na produção das refeições. Dessa forma a tabela acima serve para direcionar a avaliação da necessidade de pessoal.

Em restaurantes com refeições transportadas a produtividade aumenta por não necessitar de distribuição local das refeições.

Outra forma de avaliar a produtividade e o rendimento da mão de obra em função do número de refeições produzidas e servidas no local (excluindo restaurantes com refeições transportadas) é conforme o índice de produtividade individual aonde deverá ser dividido o número de refeições servidas por dia pelo número de funcionários. Segue abaixo tabela com os valores de referência para o índice de produtividade individual.

Tabela 6. Número de refeições produzidas e/ou servidas por funcionário em restaurante para população sadia (ABREU,2013).

<b>Número de refeição</b>	<b>Índice de produtividade individual</b>
Até 100	1/30
100 a 300	1/35
300 a 500	1/40
500 a 1.000	1/50
1.000 a 1.500	1/55
1.500 a 3.000	1/60
Acima de 3.000	1/66

Fonte: Abreu et al (2013).

Esse tipo de cálculo também exige que seja levado em consideração as necessidades de cada restaurante, mas lembrando que nos valores citados acima já constam o número de funcionários diretos e indiretos (estoquista, auxiliar administrativo, nutricionista). ABREU ET AL, (2013) ainda faz um destaque para restaurantes transportados:

Em unidades de refeições transportadas, essa produtividade ultrapassa qualquer previsão apresentada nesse quadro, podendo chegar até 1/300, pois o elevado número de refeições produzidas em local centralizado otimiza os recursos empregados, aumentando notadamente a produtividade da mão de obra.

#### **2.6.4 Massa Salarial Indireta**

É representada pelas pessoas que não estão envolvidas diretamente com a produção das refeições, e pode ser rateada com outros restaurantes (no caso de assumir mais de uma unidade dentro da mesma empresa).

##### **2.6.4.1 Nutricionista**

Desenvolve atividades de planejamento, organização, acompanhamento, supervisão e controle de pessoal. É responsável pelo trabalho administrativo e técnico, de modo a servir uma alimentação adequada nutricionalmente e higienicamente, ainda conforme hábitos alimentares da população atendida. Deve se

preocupar em manter a qualidade dos produtos e serviços oferecidos no restaurante, controle de custos, recrutamento, treinamento, seleção e controle de pessoal.

A manutenção de um nutricionista no restaurante é fundamental para o bom andamento do negócio e controle de tudo o que ocorre na produção.

Conforme Conselho Regional de Nutricionista descrito na resolução CFN 380 de 2005 que dispõe sobre a definição das áreas de atuação do nutricionista e suas atribuições, estabelece parâmetros numéricos de referência, por área de atuação, e dá outras providências, segue abaixo tabela com o número de nutricionistas e carga horária necessária para atuação conforme número de refeições servidas.

Tabela 7. Empresas fornecedoras de serviço de alimentação coletiva, Serviços de alimentação autogestão, restaurantes comerciais e similares, cozinhas dos estabelecimentos assistenciais de saúde (CFN 380 de 2005).

Nº de refeições/dia	Tipo de refeição		Tipo de refeição	
	Uma grande refeição		Duas grandes refeições ou mais	
	Nº de nutricionistas	Carga horária semanal	Nº de nutricionistas	Carga horária semanal
<b>Até 100</b>	01	10h	01	10h
<b>De 101 a 200</b>	01	15h	01	15h
<b>De 201 a 300</b>	01	20h	01	20h
<b>De 301 a 500</b>	01	30h	01	30h
<b>De 501 a 1000</b>	01	40h	02	40h
<b>De 1001 a 1500</b>	02	40h	02	40h
<b>De 1501 a 2500</b>	02	40h	03	40h
<b>Acima de 2500</b>	Estudo individualizado			

**Observação:** 01 grande refeição = 10 pequenas refeições, ou 05 médias refeições.

Fonte: CFN 380 (2005).

#### 2.6.4.2 Estoquista

Responsável por receber, conferir, registrar, armazenar e distribuir os gêneros alimentícios e outros itens no restaurante. Controla documentos e registros



de quantidade e qualidade, organiza e controla as áreas de armazenamento, quanto às condições de higiene, segurança e temperatura.

Mantendo um estoquista no restaurante consegue-se garantir melhoria na entrega das mercadorias por haver controle no ato do recebimento e ajuste das mercadorias no estoque para evitar desperdício por perda de validade dos insumos.

#### 2.6.4.3 Auxiliar administrativo

O auxiliar administrativo executa tarefas administrativas, financeiras e de logística com a supervisão do nutricionista. Além de auxiliar o nutricionista no preenchimento de documentos, planilhas e relatórios do restaurante.

É com a ajuda do auxiliar administrativo que o nutricionista pode controlar todos os custos do restaurante e ajustar todos os pedidos, compras e registros de departamento de pessoal.

#### 2.6.5 Depreciação

A depreciação representa a perda de valor de um bem ou ativo pelo desgaste. Deve entrar no custo para que a perda seja recuperada por meio de uma receita e não representada como dedução do lucro.

O valor da depreciação, se lançado no custo de um restaurante no período de um ano, deverá constar o valor residual, ou deverá ser lançado conforme tempo de vida do equipamento que é chamado de vida econômica.

Para fazer o cálculo da depreciação deverá ser estimado o valor residual do equipamento, o valor comercial e a vida econômica.

O valor residual é igual ao valor da compra subtraído do valor estimado para venda. O valor comercial é empregado quando da compra do equipamento, enquanto a vida econômica constitui o tempo de duração deste.

### **2.6.6 Custos Gerais**

Os custos gerais abrangem todos os demais custos do restaurante, que são eles: Aluguel, luz, água, telefone, correio, médico do trabalho, manutenção predial e de equipamentos, reposição de utensílios e equipamentos, material de escritório, uniforme e EPI (Equipamento de Proteção Individual), frete para entrega de refeições e seguros.

O planejamento dos custos gerais depende do contrato entre o restaurante e a empresa contratante, pois muitas vezes a empresa contratante assume alguns custos do restaurante como, por exemplo, luz, água, gás, manutenção predial, etc.

Em restaurantes aonde não há entrega de refeições prontas não há custo com frete de refeições. Por isso, o planejamento dos custos gerais depende do histórico e do tipo de contrato firmado entre as empresas.

Conhecendo-se todos os componentes do custo e tendo-os calculados, tem-se o custo médio da refeição. Em um país de elevada inflação, torna-se necessário adequar o custo médio da refeição ao valor inflacionário respectivo. Assim o custo médio deve ser inflacionado, originando o custo-padrão, que servirá de parâmetro para a avaliação mensal do custo realizado.

### **2.6.7 Fatores diversos do custo da refeição**

O custo da refeição pode ser alterado por vários fatores:

#### **2.6.7.1 Política de compras**

Influencia diretamente no preço de gêneros alimentícios.

Pode ser por licitação que se entende conforme citação de Licitações & Contratos:

Procedimento administrativo formal em que a Administração Pública convoca, mediante condições estabelecidas em ato próprio (edital ou convite) empresas interessadas na apresentação de propostas para o oferecimento de bens e serviços. Objetiva garantir a observância do princípio constitucional da isonomia e a selecionar a proposta mais vantajosa para a Administração, de maneira a assegurar oportunidade igual a todos os interessados e possibilitar o comparecimento ao certame do maior número possível de concorrentes.

Nos órgãos aonde há obrigatoriedade de licitação verifica-se elevação dos preços das mercadorias ofertadas, face à política inflacionária do país, considerando a demora na liberação das verbas para pagamento.

Nas ausência da necessidade de licitação é feito por pesquisa de preços no mercado mediante contrato com fornecedores a fim de manter qualidade, preços, prazos e fidelidade no fornecimento do item acordado.

#### 2.6.7.2 Previsão de compras

A previsão das compras esta relacionada com o cardápio planejado, consumo per capita, número médio de refeições e a frequência dos gêneros que serão utilizados no período do consumo dos gêneros solicitados. As compras deverão ser solicitadas ao fornecedor do item em formulário específico e bem explicado com quantidade e descrição detalhada do insumo para evitar erros de entrega ou ambiguidade de pedido.

#### 2.6.7.3 Recepção e armazenamento das mercadorias

A recepção e armazenamento deverão ser controlados de acordo com o planejamento para que na recepção das mercadorias todos os itens sejam conferidos juntamente com o pedido evitando excessos ou falta de algum gênero solicitado. O maior controle na recepção, no que diz respeito á qualidade e quantidade de gêneros, assegurará estabilidade no custo por garantir que a quantidade solicitada seja entregue com qualidade, evitando perdas.

A etapa de armazenamento é fundamental para que o custo previsto seja realizado, pois gêneros mal estocados aumentam os desperdícios alterando as previsões e requerendo compras emergenciais devido a perdas. Dessa forma as mercadorias deverão ser higienizadas para serem armazenadas em condições favoráveis à sua conservação.

O controle do estoque deverá ser feito evitando que produtos estraguem dentro dos restaurantes por falta de controle, por isso o rodízio deve ser feito utilizando-se primeiro os itens que vencem antes.

#### 2.6.7.4 Controle de operações durante preparação

O controle durante as preparações evita grande parte das perdas decorrentes da falta de habilidade dos funcionários com os insumos ou equipamentos, falta de treinamento ou equipamentos mal calibrados. A temperatura e o tempo de cozimento também deverão ser observados atentamente para evitar perdas e atrasos de produção com conseqüente aumento do custo.

### 2.7 AUMENTO DA LUCRATIVIDADE

Lucro ou prejuízo corresponde à diferença entre as receitas auferidas num determinado período e as correspondentes despesas incorridas no mesmo período.

Dentro de uma unidade de alimentação e nutrição os custos mais altos e mais relevantes estão relacionados à compra da matéria prima para que o produto final seja de qualidade e boa aceitabilidade, mas juntamente com o custo da matéria prima temos a mão de obra que exerce papel tão importante quanto, para que o produto final seja o esperado. É na correta seleção da mão de obra que podemos evidenciar gastos extras com a matéria prima e suas perdas.

Em um restaurante para que a lucratividade seja alcançada é necessário controle de uma série de fatores conforme itens a seguir:

### 2.7.1 Conhecimento do Fator de Correção

O fator de correção é uma constante para cada alimento e é obtido da relação entre Peso Bruto (alimento conforme se adquire) e Peso Líquido (alimento depois de limpo e preparado para utilizar). São todas as perdas que ocorrem com os alimentos durante o seu preparo, desde a manipulação até as perdas ou ganhos após o cozimento.

Utilizamos o Fator de Correção para determinar a quantidade certa para comprar algum insumo e o preço real das receitas.

A fórmula utilizada é a seguinte:

$$FC = PB/PL$$

O fator de correção poderá ser influenciado de acordo com a mão de obra disponível e equipamentos utilizados, pois muitas vezes, ao descascar alimentos com máquina apropriada, as perdas poderão ser menores se efetuado manualmente, por isso cada restaurante possuirá seu fator de correção próprio obedecendo às particularidades dos comensais e dos serviços oferecidos.

### 2.7.2 Definição de per capita

O equilíbrio de nutrientes nos cardápios depende da quantidade de alimentos oferecidos e na inclusão de um alimento de cada grupo básico (carboidratos, proteínas e lipídios) na refeição planejada conforme citado acima. Para que esse equilíbrio seja seguido é importante definir o “per capita” de cada alimento.

Per capita é definido pelo consumo por pessoa de determinado item, por isso em uma refeição completa deve-se conhecer os hábitos e preferências individuais para saber o per capita individual de cada insumo servido, ou ainda pré-estabelecer um limite de consumo individual respeitando as quantidades necessárias para cada pessoa.

A definição do per capita garante o equilíbrio dos cardápios, orienta na previsão de compras e funciona como ótimo parâmetro para avaliar a qualidade da

alimentação oferecida, principalmente em restaurantes aonde se oferece refeições de único tipo ou padrão.

### **2.7.3 Planejamento do cardápio**

O principal meio para controle de custos das refeições é a elaboração de cardápios básicos, balanceados, satisfazendo as necessidades energéticas e de nutrientes, garantindo saúde e bom rendimento no trabalho.

O cardápio deve conter no mínimo um representante de cada grupo básico de alimentos, os insumos utilizados deverão estar disponíveis no mercado para garantir o abastecimento, a qualidade dos itens servidos e minimizar custo.

Outro fator de grande importância para o planejamento do cardápio é a disponibilidade de pessoal para a elaboração das refeições planejadas, tempo disponível e habilidade para realizar essas preparações, pois se um cardápio necessita de pessoal qualificado e maior disponibilidade de mão de obra implica em maior custo. Também deve ser levado em consideração na elaboração do cardápio a disponibilidade da área física e equipamentos, pois uma cozinha mal dimensionada pode comprometer a realização do trabalho, o padrão de qualidade, a manutenção da higiene e das refeições preparadas, um ambiente mal dimensionado pode, muitas vezes, exigir mais pessoal para a realização das refeições.

Os hábitos alimentares dos comensais influenciam diretamente na aceitação do cardápio, no custo a ser planejado, na necessidade de equipamentos e mão de obra para a realização do cardápio planejado.

### **2.7.4 Controle de sobras**

O Desperdício pode ser classificado como sinônimo da falta de planejamento e/ou de qualidade e pode ser evitado com organização e controle adequados. Prevendo o rendimento final de cada insumo, as preparações mais consumidas e o per capita de cada alimento. Envolve perdas de alimentos não utilizados nas preparações, preparações prontas que não são servidas e

preparações servidas que sobram nos pratos. Dessa forma as perdas de alimentos podem ser classificadas de três maneiras:

#### 2.7.4.1 Perdas de insumos antes de serem preparados

Caracterizado por perda de alimentos antes mesmo de serem preparados. Isso ocorre devido à compra dos insumos com prazo de validade curto, armazenamento inadequado, desperdício no momento do preparo, troca de cardápio por falta de planejamento e/ou organização, etc.

Os alimentos possuem características que podem torná-los impróprios ao consumo conforme armazenamento, manipulação, processamento e aproveitamento. Os alimentos podem se tornar nocivos à saúde, pois estão continuamente sobre influência de agentes físicos, químicos e biológicos capazes de degradar e alterar suas características.

O que pode ser feito para reduzir esse desperdício é a compra de insumos dentro do prazo de validade, o correto armazenamento, a rotatividade do estoque, controle da temperatura de armazenamento e estoque limitado de produtos são ações de planejamento a fim de evitar desperdício por perda de produtos antes mesmo de sua utilização nas preparações.

#### 2.7.4.2 Sobra limpa

Caracterizada pelo excesso de produção, ou seja, as sobras no balcão ou passtrought que não foram para os pratos dos comensais. Isso ocorre devido falta de controle sobre o número de refeições que será servida, preparação com aparência ruim, falta de conhecimento sobre o rendimento dos insumos utilizados, falta de ajuste de per capita.

Esse desperdício pode ser minimizado com correto controle de volume de refeições servidas (ou quantidade aproximada), melhoria da aparência das

preparações e correto planejamento do rendimento de cada insumo utilizado nos pratos.

#### 2.7.4.3 Resto ingesta

Caracterizado pela sobra de alimentos nos pratos dos comensais. Ocorre devido à preparação com gosto diferente do esperado, erro da receita, excesso de alimento servido. Quanto maior a quantidade de resto ingesta, menor a satisfação dos comensais.

Para reduzir a quantidade de desperdício por resto ingesta o restaurante deverá ter correto registro das sobras nos pratos para verificar a aceitação da preparação oferecida ao comensal, caso haja muita sobra nos pratos de alguma preparação, ela deverá ser reformulada ou ajustada para ser servida com outras combinações de cardápio. Observar também o tamanho do prato, pois ele pode induzir o comensal a se servir em quantidade maior que a possibilidade de consumo, assim como os talheres de servir que interferem na quantidade a se servir.

De acordo com Abreu et. al. (2013) “[...] não existe uma porcentagem ideal de sobras. O restaurante deve medir as sobras, ao longo do tempo, e estabelecer um parâmetro ou indicador próprio para a unidade”. E quando as sobras ultrapassarem a quantidade média estabelecida deverá ser investigado para ver se houve erro de preparação, de porcionamento ou má aceitação da preparação servida.



### 3 METODOLOGIA

Para elaboração deste trabalho, foram realizadas pesquisas através de livros, internet e experiência na área.

#### 3.1 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

O estudo terá sua delimitação caracterizada como pesquisa bibliográfica. Cervo e Bervian (1983, p. 55 apud Beuren, 2003, p. 86) definem a pesquisa bibliográfica como:

Aquela que explica um problema a partir de referências teóricas publicados em documentos. Pode ser realizada independentemente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental. Ambos os casos buscam conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado existentes sobre um determinado assunto, tema ou problema.

Para alcançar os objetivos deste trabalho faz-se necessário efetuar pesquisa bibliográfica a respeito do histórico de restaurantes industriais, legislações e importância do PAT (programa de alimentação do trabalhador) e administração de custos e lucratividade.

#### 3.2 QUESTÕES DE PESQUISA

Qual é a história do desenvolvimento do segmento de refeições coletivas nas empresas?

Qual é a legislação do PAT (programa de alimentação do trabalhador) sobre restaurantes industriais?

Qual é a exigência do PAT (programa de alimentação do trabalhador)?

Que características nutricionais são necessárias para a correta elaboração do cardápio?

O que faz parte dos componentes de custos de restaurantes industriais?

Quais são os pontos positivos e negativos em fornecer alimentação dentro do ambiente corporativo?

Quais são os procedimentos realizados para aumentar a lucratividade em restaurantes industriais?

## 4 CONCLUSÃO

O estudo percebeu que a evolução da alimentação e a implantação das refeições nas empresas trouxeram melhorias aos trabalhadores, com alimentação equilibrada e balanceada e aos empresários com a redução das faltas e acidentes de trabalho. A implantação do Programa de Alimentação ao Trabalhador (PAT) trouxe benefícios às empresas, funcionários e governo.

Este trabalho apresenta um pouco do histórico da alimentação e das empresas de refeição coletiva que estão cada vez mais desenvolvidas e especializadas, buscando atingir os objetivos esperados pelas empresas contratantes, oferecendo cardápio nutritivo, saboroso e com as características regionais. Em conjunto disso, os restaurantes possuem uma meta de resultados a atingir que necessita de correta gestão para que não haja perdas em nenhuma etapa do processo de elaboração das refeições afetando o resultado final. Para isso, é necessário ter um nutricionista para realizar o controle da quantidade de refeições que serão servidas antes das compras, a fim de que o planejamento seja feito de forma correta, assim como, o controle do número de colaboradores e suas funções específicas, quantidade de equipamentos, insumos utilizados, correto armazenamento, controle de estoque e evitar erros na preparação e distribuição para que as sobras sejam as mínimas possíveis e com a redução das sobras o lucro possa ser maior.

A manutenção da qualidade com envolvimento de toda a equipe em todos os processos operacionais, correta gestão de gastos, da equipe de trabalho, dos pedidos e compras trazem como resultado a redução de desperdícios e o aumento da lucratividade, tanto para a empresa contratante como para a contratada.

## REFERÊNCIAS

ABREU, E. S.; SPINELLI, M. G. N.; SOUZA de, A. M. P. **Gestão de Unidades de Alimentação e Nutrição**: um modo de fazer. Editora Metha. São Paulo, 2013.

ALMEIDA, D. T. **Planejamento de cardápios**. Salvador, 2007.

BEUREN, Ilse Maria (Org). **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade**: Teoria e Prática. In: LONGARAY, André Andrade; RAUPP, Fabiano Maury; SOUZA, Marco Aurélio Batista de; COLAUTO, Romualdo Douglas; PORTON, Rosimere Alves de Bona. São Paulo: Atlas, 2003.

BRASIL, Ministério da Saúde. Secretaria de Atenção à Saúde. Coordenação-Geral da Política de Alimentação e Nutrição. **Guia alimentar para a população brasileira** – Brasília. Ministério da Saúde, 2005.

BRASIL, Portaria Interministerial n. 66 de 25 de agosto de 2006. Altera os parâmetros nutricionais do Programa de Alimentação do Trabalhador – PAT. Disponível:<[http://portal.mte.gov.br/data/files/FF8080812BCB2790012BD4ABD1F559C0/p\\_20060825\\_66.pdf](http://portal.mte.gov.br/data/files/FF8080812BCB2790012BD4ABD1F559C0/p_20060825_66.pdf)>Acesso em: 04 abril 2014.

CARNEIRO, H. S. **Comida e sociedade: significados sociais na história da alimentação**. História: Questões & Debates. Curitiba, 2005.

CONSELHO FEDERAL DE NUTRICIONISTAS. **Resolução 380 de 2005**. <http://www.cfn.org.br/novosite/pdf/res/2005/res380.pdf> . Acessado em 26 abril 2014.

DAL BOSCO, S. M.; CONDE, S. R. **Nutrição e Saúde**. Ed. Univates. Lajeado – RS, 2013.

GARCIA, G.F.B. **Manual de direito do trabalho**. 1. ed. São Paulo: Método, 2009.

GANDRA, Y. R. & GAMBARELLA, A. M. D. **Avaliação de serviços de nutrição e alimentação**. São Paulo, Sarvier, 1986.

HOFF, C. H. Y. **Avaliação dos Resultados da Aplicação da Estratégia Seis Sigma em um Restaurante Industrial.** Taubaté-SP, 2005.

JACOBSEN, G.; BIEHL, K. **O restaurante interno para funcionários de chão de fábrica é um custo ou um benefício para a indústria.**

LICITAÇÕES & Contratos. 3. ed. Tribunal de Contas da União.

MAHAN, Kathleen L; ESCOTT-STUMP, Sylvia. **KRAUSE: Alimentos, Nutrição & Dietoterapia.** 11ª Ed. São Paulo, 2005.

MAYNIE, R. **Historique de la restauration collective.** *Cahiers de Nutrition et de Diététique*, Paris, v. XII, f. 3, p. 189-190, 1978.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. **Portal do Trabalhado e Emprego.** Página acessada: <http://portal.mte.gov.br/pat/>

MOROZINI, J. F.; THEODORO, A. J.; PINTO, M. M.; GUTH, S. C. **O Custeio ABC em Empresas Comerciais: Um modelo de aplicação.**

OAKLAND, S. JOHN. **Gerenciamento da qualidade total.** São Paulo, 1994.

PEDRO, M. M. R.; CLARO, J. A. C. S. **Gestão de Perdas em Unidade de Restaurante Popular:** Um estudo de caso em São Vicente. *Qualit@s Revista Eletrônica* ISSN 16774280. 2010.

RICARTE, M. P. R.; FÉ, M. A. B. M.; SANTOS, I. H. V. S.; LOPES, A. K. M. **Avaliação do Desperdício de alimentos, em uma unidade de alimentação e nutrição institucional em Fortaleza-CE.** Saber Científico, Porto Velho, 2008.

ROVER, A.; PEREIRA, D. D. S. **Diretrizes para Elaboração de Trabalhos Científicos.** Apresentação, elaboração de citações e referências de trabalhos científicos. Caderno 1, Série: Metodologia do trabalho científico. 1ª Ed. Joaçaba – SC, 2013.

SANTOS, C. R. A. dos. **A Alimentação e seu lugar na história: Os tempos da memória gustativa.** Editora UFPR, 2005.

TEIXEIRA, Suzana; MILET Zélia; CARVALHO, Josedirá; BISCONTINI, Telma Maria. **Administração aplicada às unidades de alimentação e nutrição**. 1ª ed. São Paulo, 2007.

THEISS, José Reinaldo; KRIECK, Manfredo. **Custos e preços sugeridos de vendas**: Cálculos e enfoques práticos. Serviços, comércio e indústria. 4ª Ed. Blumenau – SC, 2011