



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO  
DEPARTAMENTO DE TECNOLOGIA RURAL  
BACHARELADO EM GASTRONOMIA**

**ESTEFANY CRISTINA MELO SILVA**

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO EM EMPRESA DE CONSULTORIA VOLTADA A  
GESTÃO DE PRODUÇÃO DE ALIMENTOS, RECIFE-PE**

**RECIFE/PE  
OUTUBRO, 2024**

**ESTEFANY CRISTINA MELO SILVA**

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO EM EMPRESA DE CONSULTORIA VOLTADA A  
GESTÃO DE PRODUÇÃO DE ALIMENTOS, RECIFE-PE**

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

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Amanda Morais de Oliveira Siqueira  
Supervisora: Dayana Augusta de Albuquerque

RECIFE/PE  
OUTUBRO, 2024

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Sistema Integrado de Bibliotecas da UFRPE  
Bibliotecário(a): Ana Catarina Macêdo – CRB-4 1781

S586r Silva, Estefany Cristina Melo.

Relatório de estágio em empresa de consultoria voltada a gestão de produção de alimentos, Recife-PE / Estefany Cristina Melo Silva. – Recife, 2024. 44 f.; il.

Orientador(a): Amanda Morais Oliveira Siqueira.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Universidade Federal Rural de Pernambuco, Bacharelado em Gastronomia, Recife, BR-PE, 2024.

Inclui referências.

1. Serviço de alimentação - Administração. 2. Assessoria empresarial. 3. Gastronomia - Recife (PE). 4. Administração da produção 5. Planejamento estratégico. I. Siqueira, Amanda Morais Oliveira, orient. II. Título

CDD 641.013

**ESTEFANY CRISTINA MELO SILVA**

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO EM EMPRESA DE CONSULTORIA  
VOLTADA A GESTÃO DE PRODUÇÃO DE ALIMENTOS, RECIFE-PE**

Relatório do Estágio Supervisionado Obrigatório apresentado à Coordenação do Curso de Bacharelado em Gastronomia da Universidade Federal Rural de Pernambuco, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Gastronomia.

Data: **03/10/2024**

Resultado: Aprovada

**Banca Examinadora**

---

Prof<sup>a</sup> Dra. Amanda de Moraes Oliveira Siqueira  
(Orientadora)

---

Prof<sup>a</sup> Dra. Luciana Leite de Andrade Lima Arruda  
(Examinadora)

---

Prof<sup>a</sup> Dra. Ericka Maria de Melo Rocha Calábria  
(Examinadora)

RECIFE/PE  
OUTUBRO, 2024

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente, agradeço a Deus, cuja presença iluminou meu caminho e me deu forças em todos os momentos dessa jornada, ao qual dedico toda honra, glória e louvor.

Agradeço também ao meu esposo, William, pelo apoio incondicional e amor que me motivaram a seguir em frente; à minha mãe, Cristiane Melo, e ao meu irmão, Arthur Melo, por serem fontes constantes de amor e inspiração; e a toda a minha família.

Agradeço de maneira especial aos meus professores, que foram essenciais para a construção da minha jornada na universidade e em particular à professora Amanda Siqueira, minha orientadora, cuja orientação e incentivo foram fundamentais para a realização deste trabalho e aos professores Prof<sup>a</sup> Luciana Arruda, Prof<sup>a</sup> Ericka Rocha e Prof. Leonardo Siqueira, quem compõem a banca examinadora.

Aos meus amigos, que foram essenciais na minha construção acadêmica, agradeço por cada momento de aprendizado e companheirismo. Sem vocês, essa trajetória não teria sido a mesma.

A UFRPE e aos servidores do curso de gastronomia, que muito contribuíram para a realização da graduação e minha formação como profissional e pessoa.

A todos, o meu Muito Obrigada!

## RESUMO

Com o crescimento do setor de *food service*, os processos de gestão tornaram-se essenciais para o sucesso e a administração dos estabelecimentos de alimentação. Quando bem estruturados, esses processos permitem um controle rigoroso de custos, fundamental para maximizar lucros. A utilização de fichas técnicas para cada prato contribui para a padronização da produção, assegura a qualidade e facilita o cálculo do Custo da Mercadoria Vendida (CMV). Além disso, a elaboração de um cardápio estratégico, alinhado às demandas do público-alvo e às tendências de mercado, é crucial para atrair e reter clientes. O controle de produção, por sua vez, minimiza desperdícios e otimiza recursos, resultando em maior eficiência operacional. Dessa forma, a interligação entre controle de custos, produção, fichas técnicas, engenharia de cardápio e CMV é vital para a competitividade no setor de alimentação fora do lar. Este trabalho detalha as atividades desenvolvidas durante o Estágio Supervisionado Obrigatório na empresa de consultoria em gestão, Produz Soluções em Food Service. Durante o estágio, foram realizadas atividades como acompanhamento do funcionamento dos estabelecimentos, preenchimento de *checklists* diagnósticos, desenvolvimento de planos de ação e cronogramas de atividades, além da implantação e implementação de controles. Também foram realizadas leituras de dados e elaboração de planilhas para resumir os resultados de redução de custos e maximização de lucros, seguindo a metodologia da empresa, fundamentada na gestão estratégica. A Produz Soluções em Food Service se destaca no mercado de consultoria e assessoria, não apenas em Recife-PE, mas em todo o Brasil. A experiência adquirida no estágio representa a aplicação prática do conhecimento teórico aprendido em sala de aula, promovendo dinamismo, flexibilidade e uma análise crítica dos processos e particularidades de cada estabelecimento.

**Palavras-chave:** Serviço de alimentação, Assessoria empresarial, Gastronomia, Administração da produção, Planejamento estratégico.

## SUMÁRIO

<b>1. APRESENTAÇÃO</b>	<b>7</b>
<b>2. CARACTERIZAÇÃO DO ESTÁGIO</b>	<b>9</b>
<b>2.1 HISTÓRICO DA INSTITUIÇÃO</b>	<b>9</b>
<b>2.2 PERÍODO DE ESTÁGIO</b>	<b>10</b>
<b>2.3 DESCRIÇÃO DO LOCAL</b>	<b>10</b>
<b>2.4 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL</b>	<b>12</b>
<b>2.5 ATIVIDADES DA INSTITUIÇÃO</b>	<b>14</b>
<b>2.6 OBJETIVOS DO ESTÁGIO</b>	<b>14</b>
<b>3. ATIVIDADES DESENVOLVIDAS</b>	<b>14</b>
<b>3.1 GESTÃO ESTRATÉGICA</b>	<b>14</b>
<b>3.1.1 CONTROLE DE ESTOQUE</b>	<b>22</b>
<b>3.1.2 CONTROLE DE PRODUÇÃO</b>	<b>25</b>
<b>3.1.3 CONTROLE DE DESPERDÍCIO</b>	<b>27</b>
<b>3.2 FICHAS TÉCNICAS</b>	<b>28</b>
<b>3.3 CUSTO DE MERCADORIA VENDIDA (CMV)</b>	<b>31</b>
<b>3.4 ENGENHARIA DE CARDÁPIO</b>	<b>35</b>
<b>4. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>39</b>
<b>5. REFERÊNCIAS</b>	<b>40</b>

## 1. APRESENTAÇÃO

A falta de tempo, preocupações com a saúde e crescentes transformações nos hábitos alimentares são evidentes no mundo (Teixeira, 2015). Associado a esses aspectos, o aumento da valorização da gastronomia e da culinária tem despertado um interesse crescente no contexto da globalização (Canesqui, 2005), principalmente do ponto de vista comercial e econômico.

O mercado de *food service* é um segmento de destaque na indústria de alimentos e bebidas, abrangendo toda a cadeia de produção, distribuição de insumos, alimentos, equipamentos e serviços voltados para estabelecimentos que oferecem refeições, consolidando-se como o setor de alimentação fora do lar (Goldenberg, 2020).

A indústria alimentícia, mesmo diante das crises globais, registrou crescimento em 2020, com um faturamento 12,8% superior ao de 2019, conforme a ABIA (Associação Brasileira de Indústria de Alimentos, 2021). O setor *food service*, que abrange a alimentação fora do lar, gera anualmente 450 milhões de empregos, segundo a Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (ABRASEL, 2024). Contudo, apesar desse cenário positivo, um estudo revela que oito em cada dez restaurantes fecham antes de completar dois anos de operação (ABRASEL, 2017 apud Sauaia, 2019), apesar da prática de comer fora de casa ser considerada um hábito crescente no Brasil (ABRASEL, 2024).

Dados evidenciam que o setor de alimentação fora do lar representa 2,7% do PIB do Brasil (ABRASEL). No entanto, de acordo com pesquisa realizada pela ABRASEL em março de 2024, cerca de 31% dos estabelecimentos operam financeiramente “no vermelho”, indicando aqueles que apresentam dificuldades financeiras e relaciona estes indicadores a quedas nas vendas mensais (73%), redução no número de clientes (66%), custos com alimentos e bebidas (42%). A dificuldade no ajuste dos preços do cardápio é indicado como um dos fatores que influenciam nestes percentuais, bem como o endividamento, considerando que 40% do setor se enquadra neste cenário (ABRASEL, 2024).

Mas, segundo Morgado (2022), o insucesso das organizações depende cada dia mais da sua gestão, sendo essencial para qualquer empresa relacionar conceitos da administração diariamente. Assim, apesar do mercado de alimentação ser considerado de baixo risco - pela necessidade diária de consumo, apenas fazer uma ótima comida não é suficiente. O setor gastronômico tem complexidade de processos que envolvem a produção, o atendimento ao cliente (enquadrando-o no setor de serviço) e também no comércio varejista (com a venda direta ao consumidor) setor que envolve a gestão de estoques (Morgado, op. cit).

Tal conceito é reforçado por Costa (2016, p. 69) quando afirma que “o restaurante é um varejo de alimentos (estabelecimento comercial) onde se preparam e servem refeições. Também pode ser considerado um varejo prestador de serviços.”

Para assegurar a eficácia desses processos descritos por Morgado (2022) e Costa (2016), é crucial que haja um alinhamento na gestão das atividades a serem realizadas (Duthevicz, 2022).

Segundo a ABRASEL (2024), muitos negócios enfrentam dificuldades devido à falta de uma compreensão clara sobre a importância dos processos, resultando em uma cultura de “apontar dedos”. Nessa dinâmica, as falhas são atribuídas a indivíduos, em vez de se buscar melhorias, o que gera um ambiente de medo e oculta problemas. A associação destaca que investir em processos bem definidos é essencial para aumentar a produtividade e eficiência, mas muitas organizações erram ao acreditar que, uma vez estabelecido, um processo funcionará automaticamente, exceto quando alguém comete um erro.

O conceito de gestão estratégica segundo Certo e colaboradores (2010) pode ser compreendido como um processo cíclico, ininterrupto e que visa garantir que determinada empresa esteja em conformidade e adequada ao ambiente. Para isso, ele destaca como essencial a participação dos gestores, a leitura e análise do ambiente, o fortalecimento das diretrizes organizacionais, a formulação, implementação, e controle do método.

O planejamento e a pesquisa de mercado são essenciais para assegurar a viabilidade do negócio (Pelloso; Pelloso, 2019). Assim, considerando tais aspectos, muitos dos negócios que fornecem serviços de alimentação utilizam serviços contratados para alcançarem os sonhados níveis de produtividade e eficiência, e estes serviços são conhecidos como consultorias gastronômicas.

As consultorias gastronômicas desempenham suas funções em diferentes contextos, mas sempre atendendo às demandas das empresas-clientes. As empresas já estabelecidas podem buscar consultoria por motivos diversos que podem ser tanto construtivos, como a otimização de processos administrativos, quanto desafiadores, como dificuldades financeiras ou operacionais (Capellari; Doro; De Oliveira, 2020). No entanto, a Consultoria gastronômica também atua com empreendedores que ainda não possuem um estabelecimento, oferecendo suporte desde a elaboração de um plano de negócios e criação de novos cardápios até a execução e controle das suas operações (Cunha, 2013).

Vale (2015) afirma que o objetivo de uma consultoria gastronômica é aprimorar os métodos de controle de qualidade, garantindo a execução adequada das atividades nos serviços de alimentação. Nesse contexto, é fundamental reconhecer a importância das

consultorias gastronômicas, que oferecem diversas contribuições valiosas para o desenvolvimento do setor (Capellari; Doro; De Oliveira, 2020).

Desta forma, no período de estágio na empresa Produz Soluções em Food Service, foram desenvolvidos o contato em ambos os cenários, permitindo uma leitura rica das possibilidades de atuação e diferentes formatos possíveis, além de permitir a construção particular no que é essencial para o serviço em dois cenários distintos.

A empresa em que foi desenvolvido o estágio apresenta a possibilidade de com estratégias de gestão, sanar as dificuldades enfrentadas pelos estabelecimentos, principalmente com gestão de custos e produções, que segundo Morgado (2022) são essenciais no desenvolvimento do processo de administração do negócio.

Assim, a seguir apresenta-se o relatório de descrição e caracterização do estágio desenvolvido, visando contribuir com o aporte teórico e as referências práticas nos temas relacionados à gestão de custos e processos.

## **2. CARACTERIZAÇÃO DO ESTÁGIO**

### **2.1 Histórico da Instituição**

Iniciado no ano de 2015, a Produz Soluções em Food Service entrou no mercado com atuação em alimentação fora do lar, dando destaque a processos de gestão de processos que visam reduzir desperdícios e aumentar os lucros. Os serviços ofertados inicialmente envolviam elaboração de cardápio, planejamento físico de cozinha, gestão de cozinha, controle de custos, rotulagem nutricional, controle de qualidade e segurança dos alimentos.

A empresa foi iniciada pelos sócios Andreza Lago, Diretora Operacional<sup>1</sup>, Dayana Albuquerque, Diretora Comercial<sup>2</sup> e Anderson Lago, Diretor de Projetos<sup>3</sup>, também fundador do Proapp Plataforma, um aplicativo criado para consultores de alimentos com base nas necessidades identificadas pelas diretoras da Produz.

---

<sup>1</sup> Bacharela em Gastronomia formada pela Universidade Federal Rural de Pernambuco, Pós Graduada em Gestão da Qualidade e Vigilância Sanitária de Alimentos pela Equalis e Auditor Líder da NBR ABNT ISO 22000 pela Bureau Veritas.

<sup>2</sup> Bacharela em Nutrição pela UNINASSAU, também Pós Graduada em Gestão da Qualidade e Vigilância Sanitária de Alimentos pela Equalis

<sup>3</sup> Formado em Rede de computadores e Pós Graduado em Segurança de Redes e Sistemas

Atualmente, mais um sócio compõe a diretoria, Jefferson Simão, Diretor de Recursos Humanos<sup>4</sup>, pois na lista de serviços ofertados tem-se o serviço de RH que envolve desenvolvimento de liderança, recrutamento e seleção de maneira personalizada para os serviços de alimentação.

## 2.2 Período de Estágio

O estágio foi realizado no período de 01 de Abril de 2024 a 28 de Junho de 2024, totalizando 360 horas que foram distribuídos em 6 horas diárias durante 4 dias na semana (segunda, terça, quinta, sexta) e 5 horas e 30 minutos um dia na semana (quarta), totalizando 29 horas e 30 minutos semanais.

## 2.3 Descrição do Local

O escritório é localizado no RioMar Trade Center, Torre 3, no bairro do Pina, Recife-PE, e comumente se utiliza o escritório do Proapp para reuniões com a equipe, que é localizado na FOZ Centro de Inovação (Figura 1, 2), localizado na Imbiribeira-Recife.

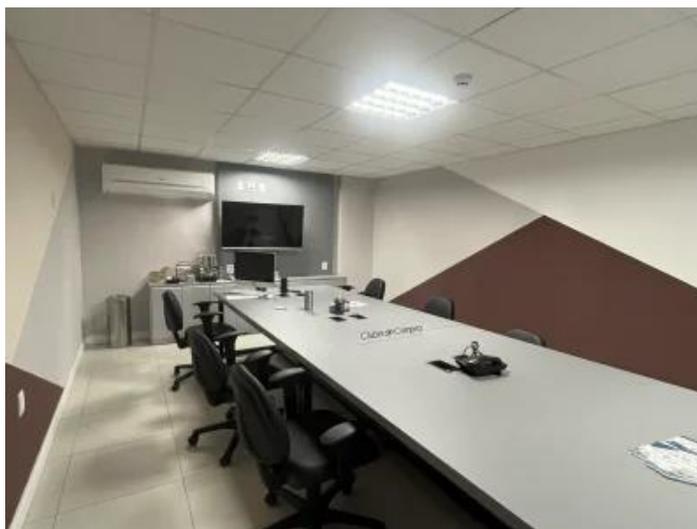
**Figura 1 - Espaço Coworking Foz Centro de Inovação**



*Fonte: Diário de Pernambuco, 2022*

---

<sup>4</sup> Graduado em Gestão de Recursos Humanos pela Laureate Education.

**Figura 2 - Modelo de Escritório ProApp**

Fonte: Foz Centro de Inovação, site.

No entanto, as atividades foram desenvolvidas em campo, no atendimento de 6 (seis) estabelecimentos de *food service* (tabela 1) nas cidades de Recife (Casa Forte), Jaboatão dos Guararapes (Estrada da Batalha), Limoeiro e Carpina, todas cidades do estado de Pernambuco. Os estabelecimentos podem ser caracterizados da seguinte forma:

**Tabela 1 - Lista de Estabelecimentos Atendidos no Período de Estágio**

Nº	CARACTERIZAÇÃO DOS ESTABELECIMENTOS	LOCALIZAÇÃO
1	Doceria Saudável	Recife-PE
2	Creperia	Recife-PE
3	Pizzaria Delivery (em Planejamento de Inauguração)	Jaboatão dos Guararapes-PE
4	Doceria - Matriz	Limoeiro-PE
5	Doceria - Franquia	Carpina-PE
6	Fábrica de Doces e Salgados	Limoeiro-PE

Fonte: Autoria Própria

Cabe destacar que eram desenvolvidas atividades presenciais e semipresenciais, integrando atividades remotas para os atendimentos nas cidades mais distantes (Carpina e Limoeiro).

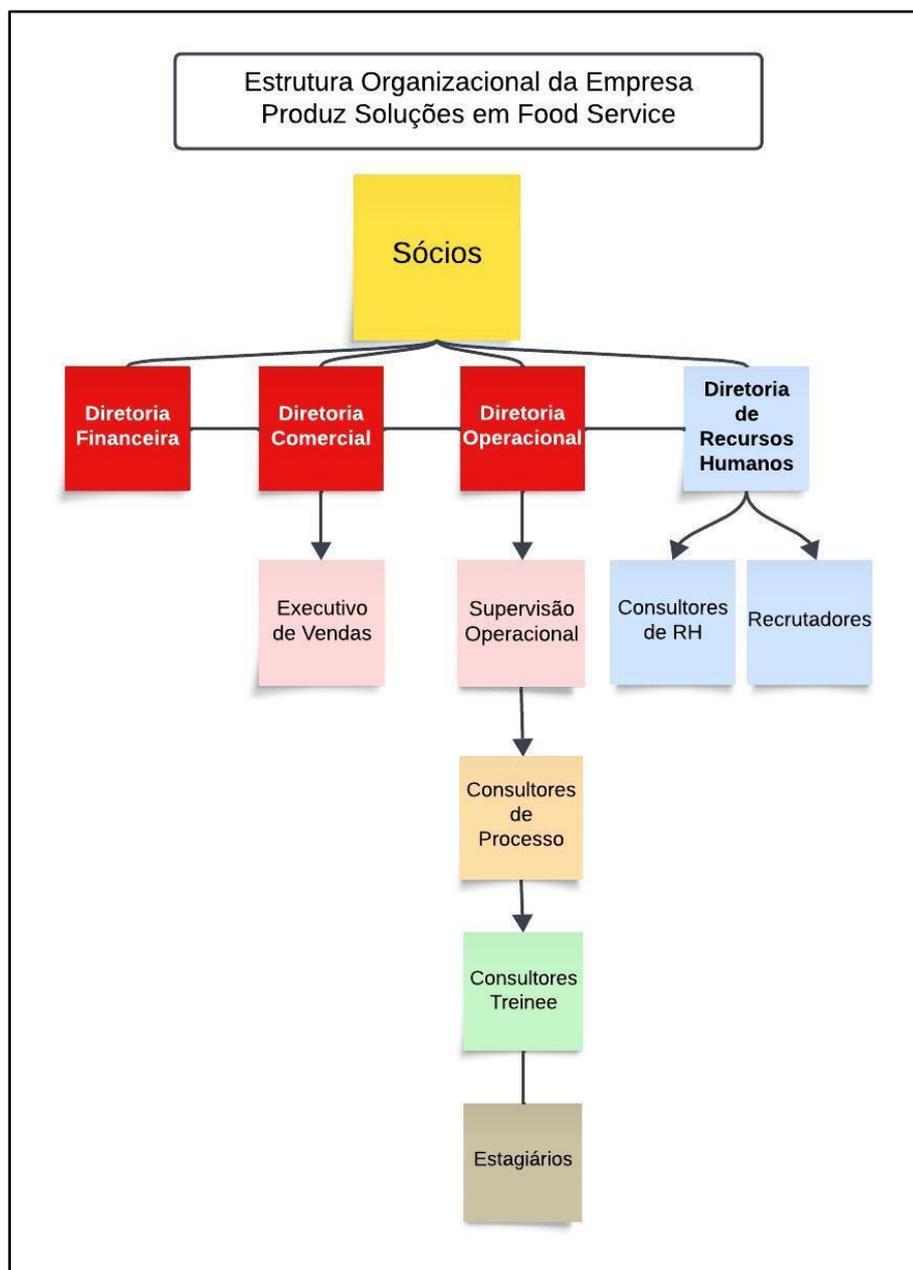
## 2.4 Estrutura Organizacional

À época do estágio, a estrutura organizacional da empresa (figura 3) contava com o seguinte formato:

- **Sócios Diretores:** Responsáveis pela tomada de decisões, mas que se dividiram também em atividades do operacional, comercial, recursos humanos, financeiro e tecnologia.
- **Diretoria Comercial:** Responsável por direcionar e treinar o executivo de vendas, prospectar novos clientes, manter contato com fornecedores e possíveis parceiros para a marca, e acompanhar redes sociais, mantendo a interação com o público.
- **Diretoria Operacional:** Responsável pelo direcionamento da supervisão operacional e contato direto com as consultoras, trainees e estagiários, organizando a dinâmica de atendimento dos clientes de acordo com o perfil de cada consultor.
- **Diretoria de Recursos Humanos:** Responsável pelo direcionamento e treinamento dos recrutadores, consultores tanto de RH, quanto operacional. Ainda realiza atendimentos em clientes, implantando desenvolvimento de lideranças, gestores e aplicando gestão de pessoas.
- **Diretoria Financeira:** Responsável pelas atividades de pagamentos, propostas de mensalidade de clientes, conferência de inadimplências, assessorado por um BPO no controle de reembolsos, pagamentos e gestão financeira.
- **Executivo de Vendas:** Responsável por filtrar os atendimentos através do instagram, posts patrocinados, whatsapp e realizar reuniões apresentando o serviço e realizando fechamento de contratos.
- **Consultores de Gestão de Pessoas:** Realizam atendimentos nos estabelecimentos, com o processo de desenvolvimento de lideranças e gestores, treinamentos, e desenvolvendo gestão de pessoas nos estabelecimentos, com criação de organogramas, políticas internas e treinamentos de atendimento.
- **Recrutador e Selecionador:** Realiza recrutamento e seleções internas e para os clientes em atendimentos, a fim de preencher vagas oportunas.
- **Supervisor Operacional:** Realiza leitura e conferência de relatórios, responsável por comunicados e ajustes com a equipe operacional, acompanha desenvolvimento e documentos desenvolvidos pela equipe operacional nos clientes.
- **Consultor de Processos Operacionais:** Realiza os atendimento de maneira presencial ou remota dos mais diversos estabelecimentos, implantando, conferindo e ajustando processos de gestão.

- **Consultores de Processos Operacionais Trainee:** Realiza o acompanhamento de consultores *seniors* a fim de entender a dinâmica do serviço e desenvolver autonomia no atendimento de gestão.
- **Estagiários:** Acompanham consultores ou diretoria operacional no processo de implantação de controles, processos de gestão e também operam com o desenvolvimento de planilhas, *check lists* e cronogramas para serem aplicados e acompanhados nos clientes.

**Figura 3 - Estrutura Organizacional Empresa Produz Soluções em Food Service**



Fonte: Autoria Própria

## 2.5 Atividades da Instituição

Durante o período do estágio, a instituição funcionava com agendas formuladas semanalmente. O direcionamento dos atendimentos nos estabelecimentos eram realizados nos dias e horários mais convenientes para o acompanhamento. Foram atendidos neste período uma confeitaria saudável, uma creperia, uma pizzaria delivery, duas docerias, uma fábrica de salgados e doces.

Os estabelecimentos em sua maioria continham serviço de mesa, com exceção de dois estabelecimentos que ofertavam apenas o serviço de *take away* e *delivery*, dos quais um ainda em fase de planejamento organizacional para inauguração.

O atendimento era realizado com a conferência do Diagnóstico Estratégico, Plano de Ação e Cronograma de Processos mensalmente. A partir do direcionamento desses indicadores desenvolvidos no início do atendimento eram desenvolvidas pautas semanais, cujos objetivos eram obter os controles necessários para o desenvolvimento de processos de gestão para maximização dos lucros e redução dos custos.

## 2.6 Objetivos do Estágio

Durante a vivência no estágio, diferentes objetivos foram alcançados como:

- Aplicar conhecimentos obtidos nas diversas disciplinas ofertadas no curso de Bacharelado em Gastronomia;
- Desenvolver habilidades práticas sobre fichas técnicas e engenharia de cardápio;
- Desenvolver conhecimento sobre controles de custos e gestão de processos.

## 3. ATIVIDADES DESENVOLVIDAS PELA ALUNA DURANTE O ESTÁGIO

### 3.1. GESTÃO ESTRATÉGICA

O estágio desenvolvido tratava diariamente de atividades relacionadas à gestão estratégica, sendo este o tema principal e método adotado pela empresa de consultoria no atendimento dos estabelecimentos.

Mintzberg e Quinn (2010) categorizam a estratégia em três níveis: a estratégia corporativa, competitiva ou de negócio e funcional. Compreendendo estes três níveis, é

possível mencionar que o método aplicado pela instituição aborda as categorias mencionadas anteriormente, aplicando tomada de decisões sobre onde competir no mercado no nível corporativo, como competir, exemplificado no nível de negócio, e a forma de atuação tratada no nível funcional, que relaciona principalmente nível tático da organização.

A proposta do serviço ofertado pela empresa de consultoria é a identificação de como os estabelecimentos do ramo de alimentação funcionam, ou desejam funcionar. A partir dessas informações, obtidas através de *check lists*, diagnósticos e cronogramas, são traçadas ações estratégicas, com o objetivo de obter informações, aplicar processos, realizar a leitura e gerir esses dados de maneira a tornar possível a redução dos indicadores que elevam os custos, objetivando ao aumento dos lucros.

A gestão estratégica possui segundo Lobato (2015), pelo menos 8 principais características, que são descritas como:

Atuação global: Característica chave da gestão estratégica. Com a globalização, a lógica do mercado mundial se torna essencial e ponto chave para o desenvolvimento da gestão, evidenciando a oportunidade de relações comerciais além das fronteiras e atuação global das organizações (Lobato, 2015).

Proatividade e Foco participativo: Destaca-se a importância da proatividade, incentivo a postura empreendedora dos colaboradores, compreendendo limites de forças e habilidades, bem como entendendo o meio ambiente (Lobato, 2015).

Essa característica era constantemente abordada na construção do serviço, considerando que o período de desenvolvimento de um diagnóstico era baseado no acompanhamento de um mês do funcionamento do estabelecimento e as atividades passavam a ser distribuídas conforme a habilidade e competência de cada colaborador, dentro das condições possíveis no ambiente.

Criatividade e Inovação: Destaca a necessidade de uma postura criativa e inovadora dos estrategistas, tendo em vista que precisam desenvolver suas estruturas de conhecimento e processos de pensamentos em ambientes com altos níveis de descontinuidade. Essa postura deve ser fomentada inclusive nos colaboradores, para que se tornem multiplicadores da criatividade no desenvolvimento das atividades propostas.

Essa característica era aprimorada nos estabelecimentos por meio da personalização das atividades de acordo com as necessidades de cada local. Os controles eram elaborados em conjunto com a equipe, visando promover um formato que permitisse sua contribuição no processo criativo e na execução das atividades.

Aprendizagem: Aprendizagem contínua como vantagem competitiva renovável, entendendo a necessidade de senso de propósito claro e de estratégias como itens essenciais para aprender continuamente, com o objetivo de adquirir novas capacidades. Enfatiza-se

<b>Eficiência</b>	<b>Eficácia</b>
Faz corretamente as coisas	Faz as coisas corretas
Soluciona problemas	Antecipa-se aos problemas
Economiza recursos	Otimiza a utilização de recursos
Cumprir obrigações e tarefas	Obtém resultados
Diminui custos	Aumenta os lucros
Sistema fechado	Sistema aberto
Curto prazo	Longo prazo
Operacional	Resultado

nesse processo, a importância da eficiência e eficácia na organização (Figura 4).

**Figura 4 - Eficiência versus Eficácia**

*Fonte: Lobato, 2015*

Para estimular um aprendizado contínuo, a empresa promovia regularmente momentos de treinamento e incentivava a participação em eventos do setor de food service, alguns dos quais eram organizados pela Abrasel. Essa iniciativa visava aumentar a gama de conhecimentos que poderiam ser aplicados nas atividades cotidianas.

Organização em Unidades Estratégicas de Negócio: De acordo com Lobato (2015), as Unidades Estratégicas de Negócios (UEN) são definidas como segmentos dentro de uma empresa que operam de maneira autônoma e possuem suas próprias estratégias e objetivos. Lobato destaca que essa estrutura permite às empresas gerenciar de forma mais eficaz suas diferentes linhas de produtos ou serviços, adaptando-se melhor às necessidades do mercado e aumentando a competitividade. As UENs também facilitam a alocação de recursos e a avaliação de desempenho, já que cada unidade pode ser analisada separadamente em termos de resultados e contribuições para a empresa como um todo.

No estágio, este ponto era abordado com a personalização do atendimento e desenvolvimento de atividades de acordo com a necessidade e realidade de cada estabelecimento, é possível enfatizar a creperia atendida como exemplo, onde foram desenvolvidas atividades de separação de praças, bem como a organização de setores de

compras, unidades administrativas, a fim de tornar possível gerenciar de maneira satisfatória a empresa.

Ênfase em Alianças: Relação formal criada com o propósito de buscar mútuos objetivos, com foco na formação de elos sociais e autoridade administrativa, neutralizando fronteiras culturais ou nacionais que separam as empresas (Lobato, 2015).

Sustentabilidade: Defende que na gestão do que o foco na produção de bens e serviços, e lucros, se faz necessário participar ativa e responsavelmente do desenvolvimento sustentável e sustentabilidade.

Alinhamento Estratégico: Envolve a integração de diferentes áreas da empresa, assegurando que as estratégias operacionais, táticas e corporativas estejam interconectadas. Além disso, é importante que a comunicação interna seja clara e eficaz para que todos os colaboradores compreendam e se comprometam com os objetivos estratégicos da organização (Lobato, 2015).

Durante o período de estágio supervisionado obrigatório, foi possível lidar com os pontos citados previamente, considerando o método utilizado pela instituição, que se baseia em melhoria contínua, ciclo PDCA<sup>5</sup>. Esse ciclo destaca aspectos essenciais para uma gestão estratégica que envolve formulação, implantação e controle. Foram considerados, na avaliação e na implantação de controles, estabelecimentos de pequeno e médio porte, com o objetivo de promover a melhoria contínua.

O método proposto trabalha com a etapa de diagnóstico, com o objetivo de identificar os principais pontos de déficit no estabelecimento e direcionar os pontos críticos do serviço.

Vale ressaltar que uma das características marcantes dos estabelecimentos em que foram desenvolvidas atividades foi a manutenção de um perfil de empresa familiar. Na sua maioria, os colaboradores desenvolviam atividades diversas em diferentes setores para manter o funcionamento da empresa.

Pelo perfil de empresa familiar, era notável a participação de alguns familiares na composição do quadro de colaboradores, especialmente em cargos de liderança. Contudo, nem sempre esses indivíduos apresentavam o perfil adequado para as funções designadas. Um dos principais desafios consistia em esclarecer aos gestores a importância de uma administração imparcial, que leve em consideração, principalmente, dados e estatísticas na

---

<sup>5</sup> O ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act) é uma metodologia de gestão que consiste em planejar, executar, verificar os resultados e agir com base nas análises, promovendo a melhoria contínua dos processos.

tomada de decisões. Dado que questões familiares estavam envolvidas, as relações podiam se misturar.

Nesses casos, os dados obtidos eram utilizados para validar posicionamentos e direcionamentos. O uso de relatórios de visitas era essencial para esclarecer, reforçar acordos e apresentar os fatos de maneira exemplificada, permitindo que os gestores compreendessem a melhor forma de conduzir a empresa.

Por esse dinamismo nas atividades, e a falta da divisão de atividades e responsabilidades, dentro de um ambiente ritmado, existem setores de estabelecimentos que não funcionam adequadamente, o que interfere no resultado geral (Andrade, 2021). Dentro desta perspectiva, em um ambiente de alta competitividade, que demanda alta qualidade e baixa precificação, é crescente o número de empresas que têm dificuldade de se manter em funcionamento (Lippel, 2002).

Considerando a melhor forma de combater as dificuldades enfrentadas pelos estabelecimentos de alimentação, a execução do serviço operacional da instituição nos atendimentos era baseada na seguinte formatação (Figura 5):

**Figura 5 - Fluxo de Atendimento Operacional de Clientes seguido pela empresa Produz**



*Fonte: Produz Soluções em Food Service*

No início do atendimento aplicava-se um diagnóstico estratégico de 80 questões, no período de um mês, avaliando pontos como gestão de estoque, gestão financeira, fichas técnicas, gestão de compras, *marketing*, para compreender qual o nível de informações e

controles seriam necessários aplicar no estabelecimento. Este documento em formato de *checklist*, era preenchido no aplicativo ProApp, e este diagnóstico (Figura 6) era apresentado em pdf aos gestores dos estabelecimentos, gerando percentuais de conformidades, não conformidades, pontos não aplicáveis e um percentual geral de desenvolvimento.

**Figura 6 - Diagnóstico Estratégico - Percentual de Conformidade**



Fonte: Proapp Plataforma de Gestão ME

Mesmo tendo um modelo padrão de diagnóstico, os resultados ditavam como seriam desenvolvidos os processos de acordo com a realidade do local e a das condições de funcionamento do estabelecimento. Com um plano de ação desenvolvido e proposto de maneira personalizada para direcionar a execução das atividades, definia-se sempre os status, os prazos e as pessoas responsáveis (Figura 7).

**Figura 7 - Questão do Diagnóstico Estratégico com Plano de Ação**

**3. Empresa formalizada (CNPJ válido)**

**Não Conforme**

**Plano de Ação:** não possui.

**Status:** PENDENTE

**Término:** não possui

**Responsável:** não possui.

Fonte: Proapp Plataforma de Gestão ME

Ao apresentar o plano de ação aos gestores do estabelecimento, nota-se quanto a dificuldade e limitações de leitura relacionadas às reais necessidades e pontos fundamentais

para combater os problemas, e de acordo com Fonseca (2000) o fracasso no ramo de alimentos e bebidas se dá principalmente pela falta de informação, preparo e planejamento, principalmente no que diz respeito ao conhecimento das características do negócio, potencial de receita, detalhamento de custos, demonstrando pouco domínio de gestão de negócios pelos proprietários do ramo.

O plano de ação tem como base buscar alternativas não apenas considerando o problema em vista, mas sim a causa raiz que proporciona o resultado indesejado, visando a qualidade do serviço ofertado pelo estabelecimentos, e melhor gestão dos processos de custeio. Ele utiliza como base para a execução do serviço o ciclo da gestão estratégica (Figura 8), com os controles e processos ligados pela metodologia desenvolvida pela empresa na aplicação dos pontos essenciais para gerir o estabelecimento e identificar as disfunções, desperdícios exacerbados, acompanhar processos diários que poderiam gerar maximização de lucros.

Foi possível realizar a aplicação do método voltado para os negócios de alimentação, baseando-se principalmente na gestão de custos e redução de desperdícios, e maximização dos lucros das empresas a que se prestava serviço. Em todos os estabelecimentos atendidos durante o estágio, foi realizado um diagnóstico com atualização trimestral, que monitorava o progresso das etapas do plano de ação mensalmente, revisando responsabilidades, prazos e justificativas para eventuais descumprimentos. Essas etapas foram essenciais na fábrica de doces e salgados e na doceria localizada em Limoeiro, que estavam em processo de expansão e necessitavam de informações concretas sobre a realidade do negócio, além de estratégias práticas para acelerar esse objetivo.

Segundo Leite (2013), para que as empresas mantenham os níveis de rentabilidade que almejam, é crucial que tenham sistemas de gestão de custos eficientes e estejam prontas para aplicar planos de redução de custos de maneira apropriada. Uma vez que os *stakeholders* não aceitam abrir mão das margens de lucro, as empresas investem na diminuição de custos para se adaptarem à redução dos preços.

No plano de ação compreendia-se os pontos mais críticos e que necessitavam de intervenções mais ou menos urgentes e, com base nestes dados, o cronograma era aplicado, estabelecendo os controles em prioridades para que se seguisse a implantação e implementação, podemos destacar como exemplo a creperia, onde desenvolveu-se prioritariamente controle de estoque e produção, pois de acordo com o diagnóstico estes pontos eram os mais críticos. De acordo com Pereira (2019), a implantação diz respeito ao ato de estabelecer ou introduzir algo novo em um ambiente, como a instalação de um sistema

ou a criação de uma nova unidade. E Silva (2020) destaca que a implementação refere-se ao processo de colocar um plano ou projeto em prática, executando uma estratégia previamente definida.

Por isso, esses dois termos eram diferenciados no serviço, especialmente nas atualizações do status do plano de ação e do cronograma. Por exemplo, na fábrica de doces e salgados, mesmo que um processo tivesse sido apresentado à equipe, caso não houvesse cumprimento, ele não era considerado um processo conforme o cronograma.

Isso se dá dessa forma porque muito mais que apenas introduzir um novo processo, se faz necessário aplicar, colocar em prática, relacionar de maneira estratégica com o ambiente e com demais controles relacionados, tornando assim o processo ainda mais efetivo.

A metodologia aplicada nos atendimentos aos clientes relacionava os controles implementados a uma estratégia de custos. Essa análise focava principalmente nos controles de desperdício e consumo interno. Na franquia da doceria em Limoeiro, foi elaborado um quadro com atualização semanal do valor do desperdício, como forma de conscientizar a equipe sobre o valor perdido e, além disso, sobre o montante que poderia ter sido faturado.

De acordo com Da Silva (1999), a Gestão Estratégica de Custos é um conceito emergente que se fundamenta nas premissas da globalização dos mercados, resultando em uma reestruturação e flexibilização dos processos produtivos, bem como na transnacionalização das empresas e na intensificação da concorrência.

**Figura 8 - Processos necessários para desenvolvimento de gestão estratégica para food service**



*Fonte: Produz Soluções em Food Service*

Conforme o fluxograma de processos descrito acima demonstra (Figura 8), eram aplicados processos de controle de estoque através de: contagens, requisições de mercadorias, registros de entradas e saídas e inventários de alimentos, Controle de Compras, Análise de Vendas, Controle de Produção, Custo da Mercadoria Vendida, Controle de Desperdício, Controle de Quebras, Fichas Técnicas, Precificação.

Todos mantinham uma linha de comunicação, pois ao realizar a leitura e interpretação dos registros obtidos era possível realizar ajustes, sempre com o objetivo de otimizar o funcionamento do estabelecimento do ponto de vista de custos. Estes controles eram normalmente desenvolvidos através de planilhas do software Excel (Figura 9), e formatados de acordo com a necessidade do local e habilidades de preenchimento dos colaboradores.

**Figura 9 - Modelo de Controle de Estoque em Planilha**

Controle de Estoque																	
Semana de ___/___ a ___/___																	
Produto	Estoque Inicial	Segunda		Terça		Quarta		Quinta		Sexta		Sábado		Domingo		Estoque Final	Consumo
Congelados		Entrada	Saída														
Acém Bovino kg																	
Acém Moído Bovino kg																	
Bacalhau																	
Bacon Fatiado peça 1kg																	
Bacon marra kg																	
Batata Frita 2kg																	
Cabeça de camarão																	
Camarão Grande																	
Camarão Médio																	
Carne Carangueijo																	
Carne de Sol																	
Carne Hamburger																	
Carpaccio																	
Charque PA																	
Coxa com sobrecoxa																	
File Mignon																	
File Peito de Frango																	
Frango inteiro congelado																	
Frutas Vermelhas Congeladas																	
Isca Carne																	
Isca Frango																	
Isca Peixe																	
Gelo																	
Linguiça Toscana Frango																	
Linguiça Toscana Suína																	
Macaxeira Palito																	
Maminha KG																	
Morango Congelado 1,02kg																	
Panga																	
Pé de Porco																	
Pescada Amarela GG																	
Picanha KG																	
Polvo																	
Salmao																	
Salsicha pct 5kg																	
Sopista Bavilha 3.0g																	

Fonte: Produz Soluções em Food Service

### 3.1.1. Controle de Estoque

A importância do gerenciamento de estoque era sempre abordado na implementação de controles como contagens de estoque, requisições de mercadoria, e inventário de alimentos. Para Dandaro (2015), gerenciar o estoque é necessário para controle dos recursos materiais, bem como a armazenagem para guiar onde deve se colocar cada item e o que

colocar, qual volume máximo e mínimo de armazenamento, mantendo assim uma gestão eficiente de processos.

Um gerenciamento eficaz de estoques contribui para a redução dos custos envolvidos, mantendo-os o mais baixos possível, mas dentro dos níveis de segurança necessários para atender à demanda. Um dos principais motivos para implementar um planejamento e controle adequados de estoques é o significativo impacto financeiro que pode ser alcançado por meio do aumento da eficácia e eficiência das operações da organização (Borges et al., 2010).

Considerando o impacto financeiro que o mau gerenciamento do estoque pode gerar, foram desenvolvidos alguns processos que permitiriam o melhor desenvolvimento da gestão do estoque. Dentre eles:

Mutirão de organização: Com o objetivo de reorganizar os produtos dispostos nos ambientes de estoque, que comumente ficavam abertos e com acesso livre para os colaboradores. Os produtos eram separados por categorias, organizados e identificados para que fossem sempre armazenados em locais fixos.

Contagem de Insumos: Eram contabilizados todos os produtos dispostos no estoque e registrados em planilha impressa (Figura 10) para tornar possível entender a quantidade disponível e compreender o consumo a partir destas quantidades.

**Figura 10 - Modelo de Contagem de Estoque**

Contagem de Estoque								
Data: ___/___/___								
Produto	CONTAINER	COZINHA	Produto	CONTAINER	COZINHA	Produto	CONTAINER	COZINHA
<b>Congelados</b>			<b>Secos</b>			<b>Secos</b>		
Acém Bovino kg **			Acúcar Cristal (Sachê)			Tomates		
Acém Moído Bovino kg **			Acúcar Cristal 1KG			Vinagre		
Bacalhau			Acúcar Demerara KG			Vinho Branco 750ML		
Bacon Fatiado peça 1kg			Acúcar Mascavo KG			Vinho Tinto 750ML		
Bacon manja kg			Adoçante (Sachê)			Papel Manilha Pers		
Batata Frita 2kg			Adoçante Líquido UND			Saco bobina 17x25		
Cabeça de camarão			Alcaparra Balde			Saco bobina 30x40		
Camarão Grande			Amêndoas Laminada			Saco bobina 60x40		
Camarão Médio			Ásís Estrelado			Sacola G viagem		
Carne Caraculusio			Arroz Arboréo 1kg			Sacola P viagem		
Carne de Sol			Arroz Tio João 1KG			<b>Embalagens</b>	<b>CONTAINER</b>	<b>COZINHA</b>
Carne Hamburger			Azeite de Dendê 900ml			Bobina Impressora cr		
Carapacho			Azeite Composto 5L			Bobina Maquina		
Charcua PA			Azeite de Oliva 250ml			Capudo fino papel nº 100		
Coxa com sobrecoxa			Azeite de Oliva 5L			Capudo P/ Drink pct 50		
File Mignon			Azeitona Balde 2kg			Cápsula Gás Chantilly		
File Peito de Frango			Batata Palha			Carra Macarico und		
Frango inteiro congelado			Biscoito Maisena			Colher refeição		
Frutas V. Congeladas			Café Funcionários			Copo descartável 300ml		

Fonte: Produz Soluções em Food Service

Definição do Responsável pelo setor: nem sempre havia um estoquista disponível ou a possibilidade de contratação. Diante disso, normalmente esta atividade era distribuída entre a equipe com o processo de requisição de mercadoria (Figura 11) e definição de horários de retirada de produtos.

Fechamento do Setor: Normalmente este setor se mantinha aberto. Com a implantação de requisições de mercadorias e controle de entrada e saída e definição de horários e responsáveis por estas atividades, era realizado o fechamento, otimizando ainda mais o controle.

**Figura 11 - Modelo de Requisição de Mercadoria por Setor**

<b>Requisição de Mercadoria</b> <i>Setor: Limpeza Geral</i>		
Responsável:	Data:	
Produto	Qtyd	Observação
ÁLCOOL		
BOLSA DE LIXO 30LT		
BOLSA DE LIXO 50LT		
DESENGRUSTANTE WK100		
DESENGRUSTMAQ E BANHEIRO		
DESINFETANTE		
DETERGENTE		
DETERGENTE ALCALINO CLORADO GRILL		
DETERGENTE PROMULT MAQ 500		
DETERLEX		
PAPEL HIGIÊNICO BIG ROLL		
PAPEL HIGIÊNICO SIMPLES		
POLIDOR LUMIX 10		
SABÃO EM PÓ		
SABONETE PROMULT BLANC		
Saco de Lixo		
SECANTE PROMULT SEQ 1000		
VEJA		

*Fonte: Produz Soluções em Food Service*

Análise dos controles: Era realizado o cruzamento de informações entre as contagem inicial de cada semana, as entradas e saídas registradas no controle e comparando o consumo e o que de fato havia em estoque fisicamente.

Definição de Estoque Mínimo: De acordo com a capacidade de armazenamento e o consumo identificado no controle de estoque por determinado período, era definido um estoque mínimo com margem de segurança padrão de 20%, que poderia ser ajustada de acordo com as particularidades de recebimentos de cada produto. Sendo assim, estas

informações traziam firmeza e praticidade para a realização de compras e reduziam compras desnecessárias que poderiam ser feitas apenas por não conhecer o volume estocado.

De acordo com Bremer e Lenza (2000), citados por Lopes e Lima (2008), o gerenciamento de materiais define uma política de estoques para os itens envolvidos no processo de produção e avalia a necessidade líquida desses itens em um determinado momento.

Estes processos fazem total diferença no dia a dia da equipe de produção e também dos compradores, pois reduzia-se a falta de insumos para produção e gerava-se dados que tornavam a compra mais assertiva. De acordo com Kunigami e Osório (2009), o desafio do gestor de estoques é saber quando e quanto ressuprir de cada material e quanto se deve manter de estoque de segurança. Sendo assim, Ballou (1993, p. 204) destaca que:

“Os estoques têm vários objetivos, incluindo o aumento do nível de serviço, a promoção de economias na produção, a possibilidade de economia de escala nas compras e no transporte, a proteção contra aumentos de preços, a mitigação das incertezas relacionadas à demanda e ao tempo de ressuprimento, e o funcionamento como uma reserva contra contingências.”

### *3.1.2 Controle de Produção*

De acordo com Valle (2000), planejar, programar e controlar são elementos essenciais da administração de produção. Assim, tem-se o objetivo de estabelecer projeções, identificar prazos, custos, demanda e qualidade, de modo a atender às necessidades específicas dos consumidores em relação aos produtos.

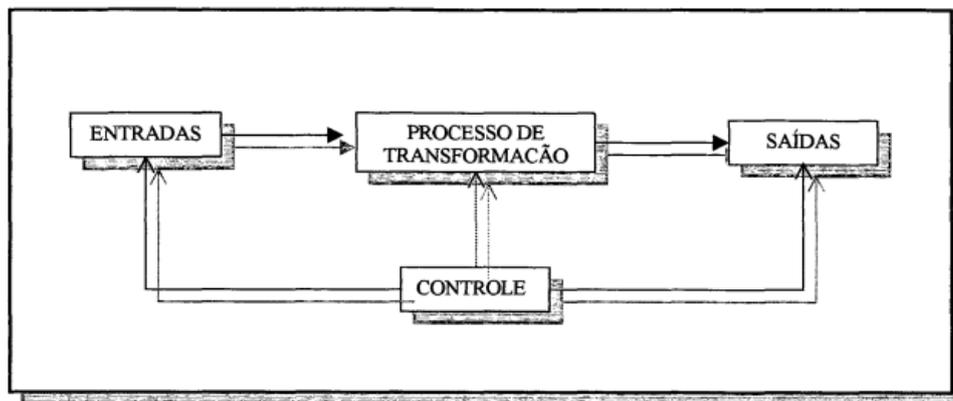
Um gerenciamento de produção eficaz era um dos objetivos buscados no processo de implantação dos controles. Normalmente identificava-se falta de padrão dos produtos, falta de planejamento na produção e execuções realizadas de forma emergencial, o que interferia diretamente no bom funcionamento dos estabelecimentos, principalmente em horários de pico.

Nos estabelecimentos atendidos, estruturar como funcionaria a cadeia produtiva dos insumos, com o processo de transformação da matéria prima de maneira satisfatória e estratégica, era um desafio e dependia de processos como gestão de estoque eficaz e fluxo de cozinha coerente.

Para Valle (2000), estes fatores relacionam-se, formando um sistema produtivo que, quando organizados, controlados e com critérios estabelecidos, transformam matéria prima em produtos finais. De acordo com Erdmann (1998), as entradas referem-se a aspectos como

as instalações e o *layout* da empresa, os recursos humanos, a matéria-prima e o capital. As atividades de processamento ou transformação incluem o design do produto, o planejamento do processo, o controle da produção e a manutenção. Por sua vez, as saídas consistem nos bens ou serviços, além de resultados econômicos ou informações (Figura 12).

Figura 12 - Sistema da Administração da Produção



Fonte: Erdmann (1998).

A implantação do controle de produção durante o estágio consistia na listagem por praça (Figura 13). Dessa forma, era possível entender as quantidades e frequências produzidas, além de obter informações sobre o rendimento, a capacidade produtiva, os dias de maior e menor fluxo produtivo, bem como identificar as pessoas envolvidas no processo de produção.

Figura 13 - Modelo de Cronograma de Produção

Cronograma de Produção									
Segunda		Terça		Quarta-Feira		Quinta-Feira		Sexta-Feira	
Produto	QTD Mínima	Produto	QTD Mínima	Produto	QTD Mínima	Produto	QTD Mínima	Produto	QTD Mínima
Coxinha de Frango G - Crua	3 Massas	Coxinha de Frango com Requeijão G - Fritas	2 Massas	Coxinha de Frango G - Crua	3 Massas	Mini Coxinha de Frango	6 Massas	Coxinha de Frango G - Crua	4 Massas
Coxinha de Frango G - Frita	4 Massas	Coxinha de Frango com Requeijão G - Crua	2 Massas	Coxinha de Frango G - Frita	3 Massas	Coxinha de Frango com Requeijão G - Fritas	3 Massas	Mini Coxinha de Frango - Crua	4 Massas
Mini Coxinha de Frango	4 Massas	Coxinha de Camarão G - Crua	3 Massas	Coxinha de Charque - Crua	2 Massas	Coxinha de Frango com Requeijão G - Crua	2 Massas		
		Coxinha de Camarão G - Frita	2 Massas	Coxinha de Charque - Frita	2 Massas				
		Bolinho de Charque	1 Massa	Bolinho de Charque					
		Bolinho de Queijo	1 Massa	Bolinho de Queijo					
		Bolinho de Camarão	1 Massa	Bolinho de Camarão					
<b>Almoço - Kelly</b>									
Molho de Tomate	1 galéia	Escondidinho de Charque	70 Und	Escondidinho de Charque	70 Und	Lasanha de Frango	110 und	Lasanha de Carne	70 und
Molho Branco	16.410 kg	Escondidinho de Camarão	60 und	Escondidinho de Camarão	60 und				
Escascar Macaxeira	60 kg	Carne Moída							
Defumar Camarão									
Defumar Charque									
<b>Salgados - Marta</b>									
Empanada de Queijo		Empada de Frango	575 und	Empada de Camarão	366 und	Empadão de Frango	13 und	Empanada de Queijo	
Empanada de Frango	234 und	Molho Branco	1 Receita	Molho Branco	1 Receita	Torrada	100 und	Empanada de Frango	234 und
Empadão de Frango	13 und					Molho Branco	1 Receita		
Molho Branco	1 Receita								

Fonte: Produz Soluções em Food Service

Na fábrica de doces e salgados, destacou-se o desenvolvimento desse controle, considerando o volume de produtos fabricados. Para isso, foi elaborado um cronograma de produção por praças, com o objetivo de orientar as equipes na execução das atividades, estabelecendo quantidades previstas, dias determinados e funcionários responsáveis. Essa abordagem visou evitar a sobrecarga de alguns colaboradores e manter o equilíbrio nas atividades. Nos seis estabelecimentos atendidos, cinco possuíam controle de produção implantado e implementado. Apenas a pizzaria, por não estar em funcionamento, não dispunha desse controle ativo.

De acordo com Valle (2000), a programação e controle da produção obedecem premissas básicas como caracterização do produto, roteiro de produção e orientações acerca das quantidades a serem produzidas. Com isso é possível diagnosticar precisamente a capacidade de produção necessária em contrapartida com a demanda esperada.

### 3.1.3 Controle de Desperdício

No período de estágio foi implementado nos estabelecimentos o controle de desperdício (Figura 14). Esse processo tinha o objetivo de captar, através dos registros da equipe de produção, todos os produtos descartados, com descrição de tamanho e sabor, quantidade, valor unitário e total, motivo do descarte e responsáveis.

**Figura 14 - Modelo de Controle de Desperdício**

Controle de Desperdício						
Setor:						
Responsável:						
Data	Produto	QTD	Valor Unitário R\$	Valor Total R\$	Causa	Responsável

Fonte: Produz Soluções em Food Service

Estas informações geraram dados importantes, pois não só era descrito o que era descartado, mas também o motivo da ocorrência. Isso enfatizava qual poderia ser o ponto de correção para que aquele desperdício deixasse de acontecer ou fosse minimizado. Além disso, as informações de valores unitários dos produtos eram somadas por um período semanal e acumuladas para serem avaliadas no fechamento de despesas no mês, para mensurar o impacto destes descartes na lucratividade, e fomentando o estabelecimento de metas de redução para o período seguinte.

A implementação de um sistema de controle de desperdício possibilita a identificação de práticas que aumentam os custos e cria mecanismos para garantir o cumprimento das metas estabelecidas, adaptadas à realidade de cada unidade (Marques et al., 2008).

De acordo com Saurin e Basso (2008), o combate ao desperdício em restaurantes tem impactos significativos e positivos quanto à redução de lixo orgânico, aumento da lucratividade e maior satisfação do corpo de funcionários, clientes e empresários.

### **3.2 FICHAS TÉCNICAS**

A ficha técnica de preparação é uma ferramenta essencial no processo de padronização de receitas (Silveira et al., 2010). Akutsu et al. (2005) e, Vasconcellos, Cavalcanti e Barbosa (2002), abordam as fichas técnicas de preparação como instrumentos gerenciais essenciais para o setor de alimentos. Elas permitem levantar os custos dos ingredientes, organizar o processo de preparo e calcular o valor nutricional das receitas.

Elas são úteis para o planejamento de cardápios, pois incluem informações sobre o tempo total de preparo, abrangendo tanto o pré-preparo quanto o preparo em si. Esse tempo serve como um indicador da complexidade da receita, ajudando a avaliar se a unidade possui tempo suficiente para a execução dos pratos. Em resumo, as fichas técnicas contribuem para a eficiência operacional e a qualidade na cozinha (Dutra, 2024).

Nas atividades desenvolvidas no estágio, a produção de fichas técnicas (Figura 18) foi executada para a pizzaria delivery que estava no processo de planejamento de inauguração, com o acompanhamento dos preparos, pesagens e produção das fichas de custos e operacionais. Além disso, no atendimento a outros estabelecimentos, essa ferramenta era constantemente consultada para questões relacionadas à precificação, à formação de combos para promoções e à adaptação de receitas. Isso era especialmente relevante na doceria saudável, onde as atualizações eram realizadas semanalmente, considerando a oscilação dos

preços dos insumos e a falta de capital de giro para efetuar compras para períodos mais longos, visando negociar valores mais acessíveis.

Dos seis estabelecimentos atendidos, a creperia não possuía fichas técnicas de preparação, o que dificultava a leitura da assertividade da precificação, padronização entre os diferentes turnos, gerenciamento de custos e atualizações quanto a rendimentos de preparos. Para minimizar esta ausência, a captação destes rendimentos também era monitorada semanalmente através de controles de produção, a fim de entender pelo menos a porcentagem de perda das proteínas.

A falta de fichas técnicas e de cardápios definidos é um dos desafios enfrentados por restaurantes. Além disso, a maneira como as refeições são preparadas varia de um estabelecimento para outro, em função das diferentes equipes de trabalho, equipamentos e fichas técnicas disponíveis (Martins, 2003).

Na creperia de Casa Forte, havia dificuldades em manter os padrões dos produtos entre os turnos, devido à variação das receitas conforme o colaborador. Isso levou o gestor a concentrar as atividades de preparo em apenas um turno, resultando em sobrecarga para os colaboradores.

Para além de restaurantes como a creperia, vale ressaltar que a ausência de fichas técnicas de preparações é um desafio para o segmento de maneira geral, principalmente diante do hábito dos estabelecimentos de precificar de acordo com os valores definidos na concorrência. A concorrência faz com que as empresas avaliem constantemente seus lucros e desempenho. Dessa forma, a implementação, o monitoramento e o aprimoramento contínuo do controle de gestão permitem que os gestores identifiquem oportunidades de mercado, comparem desempenhos entre esses espaços e ajustem suas estratégias (Santiago, 2016).

A qualidade de uma refeição é determinada por diversos fatores, incluindo a qualidade da matéria-prima, a higiene dos utensílios utilizados, os manipuladores envolvidos no processo e o monitoramento de parâmetros como tempo e temperatura (Kawasaki; Cyrillo, 2007; Emrich; Viçosa; Cruz, 2006). A ficha técnica é uma ferramenta essencial para garantir a efetividade dos fatores citados, garantindo a qualidade.

A ficha técnica de preparo de alimentos fornece indicadores e ferramentas que facilitam as atividades nas cozinhas. Um desses indicadores é o fator de correção (FC), que é calculado pela relação entre o peso bruto (PB) de um alimento e seu peso líquido (PL) após estar limpo e pré-preparado. Outro indicador importante presente nas fichas técnicas é o fator de cocção (FC) ou fator de conversão, que representa a relação entre a quantidade de

alimento cozido, pronto para o consumo, e a quantidade de alimento cru e limpo utilizada na preparação (Santiago, 2016).

Estes pontos eram explorados nas atividades do estágio, principalmente com o cálculo de rendimento de proteínas, que permitiam entender o fator de correção (Figura 15) e precificar os produtos considerando este indicador, permitindo que as fichas técnicas fossem ainda mais precisas.

**Figura 15 - Controle de Produção Considerando fator de correção**

Controle de Produção			
Mês: _____			
RESPONSÁVEL: _____	DATA: _____	RESPONSÁVEL: _____	DATA: _____
CAMARÃO		CAMARÃO	
PESO INICIAL		PESO INICIAL	
23,720		16,840	
PESO DESCOGELADO		PESO DESCOGELADO	
AGUA. 1,385		AGUA. 1,650	217
19,400		13,155	
PORÇÕES		PORÇÕES	
35+400		26+155	
RESPONSÁVEL: _____	DATA: _____	RESPONSÁVEL: _____	DATA: _____
CAMARÃO		CAMARÃO	
PESO INICIAL		PESO INICIAL	
33,600		18,700	
PESO DESCOGELADO		PESO DESCOGELADO	
AGUA		AGUA. 2,420	201
26,270	2,945	19,385	
PORÇÕES		PORÇÕES	
62+290		29+385	
RESPONSÁVEL: _____	DATA: _____	RESPONSÁVEL: _____	DATA: _____
CAMARÃO		CAMARÃO	
PESO INICIAL		PESO INICIAL	
23,500			
PESO DESCOGELADO		PESO DESCOGELADO	
AGUA. 4,420			
		2675	
PORÇÕES		PORÇÕES	
37,265		38+375	

Fonte: Autoria Própria

A ficha técnica é um instrumento não apenas de gerenciamento de custos, mas também é necessária e essencial para a independência dos processos de produção. Além disso, também garante a segurança dos alimentos, pois a partir dela também é desenvolvido o processo de rotulagem, aliada nos cardápios de Unidades de Alimentação e Nutrição.

O preenchimento das fichas técnicas (Figura 16) se iniciavam manualmente no modelo de fichas impressos e depois do acompanhamento e anotações de produções, as informações eram repassadas para planilhas no *drive*, separando fichas técnicas simples e compostas, e atualizando a lista de ingredientes (Figura 17), que permitia uma atualização

automática dos custos dos produtos finais de acordo com os ajustes dos valores dos insumos, tornando também dinâmico a leitura de custos à medida que os preços se alteravam.

**Figura 16 - Ficha Técnica de Custos**

Ficha Técnica de Custos						
Grupo:			Revisão:			
Observações:						
	Rendimento (kg)	kg	Rendimento (und/pç)	und/pç	Custo total	R\$ -
	Preço de Venda				Custo (kg)	R\$ -
	CMV (kg)	0%			Custo (und/pç)	R\$ -
	CMV (und/pç)	0%				
Ingrediente	Peso Bruto	Fator de Correção	Peso Líquido	Unidade de Medida	Custo Kg/L/Und	Custo Total por Ingrediente
▼					R\$ -	R\$ -
▼					R\$ -	R\$ -
▼					R\$ -	R\$ -
▼					R\$ -	R\$ -
▼					R\$ -	R\$ -
▼					R\$ -	R\$ -
▼					R\$ -	R\$ -
▼					R\$ -	R\$ -
▼					R\$ -	R\$ -

*Fonte: Produz Soluções em Food Service*

**Figura 17 - Lista de Ingredientes precificada para fichas técnicas**

Lista de Ingredientes					
Ingrediente	Unidade de Compra	Unidade de Medida	Medida Convertida para Kg/L	Custo Unitário	Custo Kg/L/Und
Farinha de Trigo Rosa Branca	5	kg	5,000	R\$ 21,90	R\$ 4,38
Fermento Biológico Seco	0,01	kg	0,010	R\$ 0,25	R\$ 25,00
Azeite de Oliva	0,5	L	0,500	R\$ 36,90	R\$ 73,80
Sal	1	kg	1,000	R\$ 1,59	R\$ 1,59
Acúcar	1	kg	1,000	R\$ 4,15	R\$ 4,15
Água	20	L	20,000	R\$ 10,00	R\$ 0,50
Orégano	0,01	kg	0,010	R\$ 4,89	R\$ 489,00
Aginomoto	0,1	kg	0,100	R\$ 7,40	R\$ 74,00
Molho de Tomate	1,7	kg	1,700	R\$ 10,49	R\$ 6,17
Pasta Sal e Alho	0,3	kg	0,300	R\$ 4,99	R\$ 16,63

*Fonte: Produz Soluções em Food Service*

### 3.3 CUSTO DA MERCADORIA VENDIDA (CMV)

O conceito de Custo da Mercadoria Vendida (CMV) é essencial na contabilidade e na gestão financeira de empresas, particularmente em restaurantes e estabelecimentos do setor

alimentício. O CMV representa o custo total dos produtos vendidos em um determinado período, englobando todas as despesas associadas à aquisição e à preparação dos itens que foram efetivamente comercializados.

De acordo com Fonseca (2014), o CMV é um dos principais indicadores de desempenho de um restaurante, pois impacta diretamente a lucratividade. O cálculo do CMV é crucial para entender a eficiência operacional, pois “um controle rigoroso sobre o custo da mercadoria vendida permite que os gestores identifiquem áreas de desperdício e oportunidades de redução de custos” (Fonseca, 2014, p. 75).

Além disso, o CMV também serve como base para a definição de preços de venda. Segundo Martins (2006), “o conhecimento preciso do CMV é essencial para estabelecer margens de lucro adequadas e, conseqüentemente, para a sustentabilidade financeira do negócio”. Esse entendimento é vital para a elaboração de estratégias que maximizem a rentabilidade, pois a variação no CMV pode afetar significativamente o resultado final da empresa.

Durante o período de estágio foi possível ter contato com estas informações, desenvolvendo leituras e análises visando sempre reduzir os percentuais de custos de mercadoria tanto individualmente nos produtos, quanto no contexto geral de um determinado período de tempo (Figura 18).

**Figura 18 - Exemplo de Planilha de Auditoria de CMV Semanal**

<b>Auditoria de Custos Semanal</b>		
<b>ABRIL 2024</b>		
<b>Estoque Inicial</b>	R\$ 24.016,43	
<b>Estoque Final</b>	R\$ 21.013,59	
<b>Compras</b>	R\$ 217.416,42	
<b>Faturamento</b>	R\$ 296.359,97	
<b>CMV</b>	<b>74,38%</b>	R\$ 220.419,25

*Fonte: Produz Soluções em Food Service*

O custo da mercadoria vendida era analisado sob diferentes perspectivas, incluindo o CMV de Estoque e o CMV Teórico, cada um com suas particularidades e aplicações na gestão financeira. O CMV de Estoque é calculado com base nos custos das mercadorias que estão efetivamente em estoque e que foram vendidas durante um determinado período. Este

cálculo leva em conta as entradas e saídas de mercadorias, refletindo o custo real associado ao que foi vendido.

De acordo com Martins (2006), “o CMV de Estoque é fundamental para entender a eficiência da gestão de inventário, pois relaciona diretamente o que foi comprado e o que foi efetivamente vendido”. Este conceito é crucial para a tomada de decisões sobre compras e estoques, pois ajuda a identificar produtos que estão gerando lucro ou prejuízo.

$$\text{A fórmula utilizada neste cálculo é: } \text{CMV} = \frac{(\text{Estoque Inicial} + \text{Compras}) - \text{Estoque Final}}{\text{Faturamento}} \times 100$$

Por outro lado, o CMV Teórico é uma estimativa de custos em relação a determinado período de vendas, utilizando a base de informações de fichas técnicas dos produtos. Este cálculo é baseado em dados históricos e no volume de vendas esperado, sem levar em conta as flutuações reais de estoque e vendas. Fonseca (2014) destaca que “o CMV Teórico é útil para planejamento e controle, permitindo que os gestores comparem o desempenho real com o desempenho esperado”. Esse conceito ajuda na identificação de desvios, uma vez que permite avaliar se os custos reais estão alinhados com o que se projetou inicialmente.

No estágio, para chegar ao CMV de estoque, eram utilizadas planilhas com a contagem inicial de cada mês, que era preenchida por grupo e com os valores atualizados de cada insumo, e ao final, todo o estoque de produtos brutos ou manipulados eram precificados, gerando a informação de estoque inicial e final (Figura 19). O valor de compras era acessado através dos gestores nos softwares ou em planilhas de despesas aplicadas para controle no estabelecimento, e o faturamento obtido através dos relatórios de vendas.

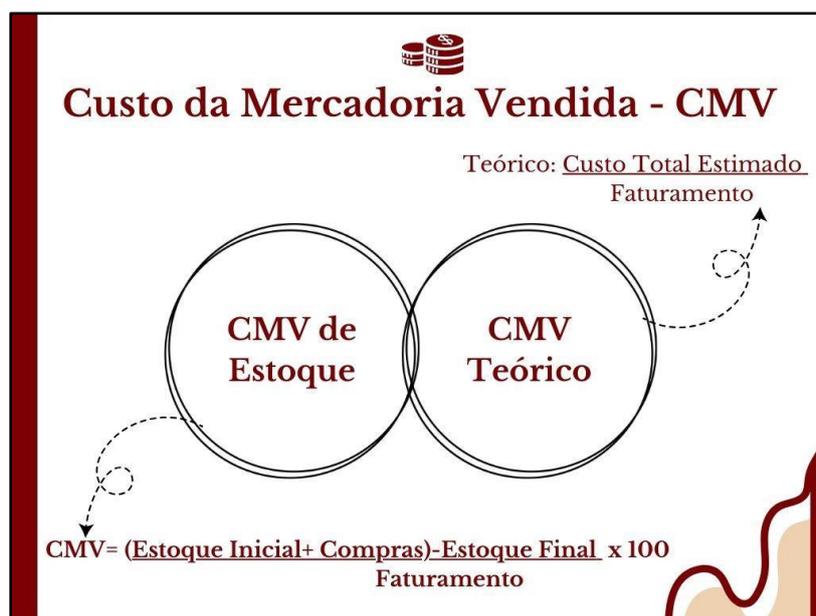
**Figura 19 - Análise de Custo da Mercadoria Vendida de cardápio**

 <b>Cardápio de Revenda</b>						
PRODUTOS	Custo Unitário R\$	Total Custos e Despesas R\$	Lucro R\$	Valor de Venda R\$	Margem de Contribuição R\$	CMV
Brownie Vegano tabuleiro - 1kg	R\$ 16,30	R\$ 41,16	R\$ 5,74	R\$ 46,90	R\$ 30,60	35%
Brownie Vegana marmita - 90g	R\$ 1,59	R\$ 5,14	R\$ 1,56	R\$ 6,70	R\$ 5,11	24%
Brownie Vegano - 5x5 (cx com 16 unidades)	R\$ 17,46	R\$ 56,47	R\$ 17,13	R\$ 73,60	R\$ 56,14	24%
Brownie Funcional - 800g	R\$ 31,82	R\$ 70,51	R\$ 2,49	R\$ 73,00	R\$ 41,18	44%
Brownie Lowcarb - 5x5 (cx com 16 unidades)	R\$ 43,48	R\$ 107,08	R\$ 12,92	R\$ 120,00	R\$ 76,52	36%
Mini vulcão de Cacao - 90g	R\$ 3,12	R\$ 7,89	R\$ 1,11	R\$ 9,00	R\$ 5,88	35%
Mini vulcão de Cacao Zero - 90g	R\$ 3,90	R\$ 10,79	R\$ 2,21	R\$ 13,00	R\$ 9,10	30%
Bolinho santiago Zero - 90g	R\$ 4,19	R\$ 13,07	-R\$ 0,07	R\$ 13,00	R\$ 8,81	32%
Mini torta mousse de chocolate zero - 90g	R\$ 4,71	R\$ 12,93	R\$ 2,58	R\$ 15,50	R\$ 10,79	30%
Mini torta mousse de chocolate zero - 90g COPO	R\$ 5,48	R\$ 13,70	R\$ 1,81	R\$ 15,50	R\$ 10,02	35%
Mini torta mousse de chocolate veg - 90g	R\$ 5,56	R\$ 13,78	R\$ 1,73	R\$ 15,50	R\$ 9,94	36%
Calda de cacau zero - 100 ml	R\$ 3,46	R\$ 9,29	R\$ 1,71	R\$ 11,00	R\$ 7,54	31%
Brigadeiro vegano - 100g	R\$ 6,87	R\$ 17,31	R\$ 2,39	R\$ 19,70	R\$ 12,83	35%

Fonte: Produz Soluções em Food Service

Como no CMV teórico leva-se em conta apenas as informações de vendas estimadas, quando comparado com o CMV de estoque é possível identificar o consumo real (figura 20), e relacionar principalmente pontos como atualização de rendimentos de produtos, desperdícios, consumos internos, pois estes afetam a movimentação de estoque, no entanto não são refletidos no teórico.

**Figura 20 - Gráfico da Relação entre Custo da Mercadoria Vendida Teórico e de Estoque**



Fonte: Autoria Própria

Essa análise era feita no estágio, justamente para conscientizar os gestores quanto a estas diferenças e direcionar como poderiam minimizar as diferenças entre estes fatores, e era apresentado através de planilhas de excel para facilitar a visualização dos dados e compreensão dos resultados e estratégias a serem executadas, com o objetivo de reduzir as perdas e desperdícios e aumentar os lucros.

O monitoramento do Custo da Mercadoria Vendida (CMV) é essencial para a gestão financeira de restaurantes, pois afeta diretamente a rentabilidade e a eficiência operacional. Ele permite identificar desperdícios e oportunidades de redução de custos, ajudando a maximizar a lucratividade (Fonseca, 2014). O conhecimento do CMV é crucial para formar preços que cubram despesas e garantam margens saudáveis (Pires, 2016).

Por fim, o monitoramento do CMV fornece dados valiosos para decisões estratégicas sobre promoções e ajustes de estoque (Silva, 2018). Em resumo, o monitoramento do CMV é

vital para uma gestão eficaz, permitindo o controle de custos, avaliação de desempenho, definição de preços adequados e fundamentação de decisões estratégicas.

### 3.4 ENGENHARIA DE CARDÁPIO

O conceito de engenharia de cardápio ou *Menu engineering* se popularizou através do artigo de Kasavanas e Smith em 1982, e consiste em uma variedade de técnicas e procedimentos que permitem a tomada de decisões mais assertivas a respeito do *marketing* e operacionalização do *menu* (Linassi, 2009). Mesmo popularizado por Kasavanas e Smith, Miller foi o precursor da análise de menu em 1980, utilizando técnica de análise baseada em matrizes, através do cálculo de popularidade *versus* o custo percentual (Oliveira, 2020).

A realização da técnica de engenharia de cardápio possibilita aos gestores de estabelecimentos de alimentação avaliarem individualmente os itens do *menu*, comparando-os entre si através de critérios pré selecionados (Conceição, 2012). No método de Miller (Figura 21), relacionam-se os produtos de maior popularidade e menor custo percentual, denominado de *Winners*, e os menos desejados com alto custo percentual denominados de *Losers* (Oliveira, 2020).

Figura 21 - Matriz de Miller para Engenharia de Cardápio



Fonte: Linassi, 2009

Segundo Fonseca (2014), a matriz de Miller utiliza o CMV percentual, calculado pela divisão entre o custo do produto e seu preço de venda, juntamente com o volume de vendas de cada item.

O posicionamento nos 4 quadrantes (Figura 18) oferece as seguintes representações:

Quadrante 1: Vencedores

Neste quadrante, estão os itens com relação CMV baixo e alto volume de vendas. Esses produtos são altamente benéficos para o estabelecimento

Quadrante 2: Marginais II

Aqui se encontram os itens com relação CMV alto e volume de vendas alto. Esses produtos merecem atenção especial em relação aos custos de produção, já que, embora vendam bem, têm um custo elevado.

Quadrante 3: Marginais III

Neste quadrante, estão os itens com baixo CMV e baixo volume de vendas. Para esses produtos, é importante implementar estratégias de estimulação de vendas, como sugestões do pessoal de atendimento, comunicação visual atraente ou alterações na disposição no cardápio.

Quadrante 4: Perdedores

Aqui estão os produtos que apresentam CMV alto e baixo volume de vendas. Embora a exclusão desses itens do cardápio seja uma opção, deve-se analisar cuidadosamente suas distâncias em relação às linhas médias antes de tomar essa decisão.

Para classificar os itens do menu na matriz, são necessárias algumas informações essenciais. Primeiramente, é importante identificar o item, ou seja, o produto do cardápio. Em seguida, deve-se considerar a quantidade vendida de cada item em um período fixo, que deve ser o mesmo para todos os produtos. Além disso, é necessário registrar o preço de venda, que é o valor cobrado pelo produto durante o período de análise, e o custo da matéria-prima, que corresponde ao valor indicado na ficha técnica do item.

As linhas médias dos eixos X e Y que separam os 4 quadrantes, podem ser organizadas da seguinte forma (Fonseca, 2014):

Eixo X - Linha média do CMV, determinada através da equação:

$$\text{Linha Média da Venda} = \sum \text{dos CMVs Unitários} / \text{número de itens em estudo}$$

A linha média no eixo X divide os quadrantes, conforme descrito por Fonseca (2014). Itens com CMV superior à linha média são posicionados à direita (quadrantes 2 e 4), enquanto aqueles com CMV inferior são colocados à esquerda (quadrantes 1 e 3).

Eixo Y - Linha Média de Vendas

$$\text{Linha Média da Venda} = \sum \text{vendas do grupo} / \text{número de itens em estudo}$$

A linha média no eixo Y divide os quadrantes, conforme apontado por Fonseca (2014). Itens com quantidade de vendas superior à linha média são posicionados acima dela (quadrantes 1 e 2), enquanto aqueles com vendas inferiores ficam posicionados abaixo (quadrantes 3 e 4).

Miller (2001) enfatiza a estrutura e a apresentação do cardápio, incluindo a disposição dos itens e a descrição dos pratos, considerando a psicologia do consumidor. O objetivo é maximizar as vendas por meio de um design atrativo e estratégico, com foco na experiência do cliente.

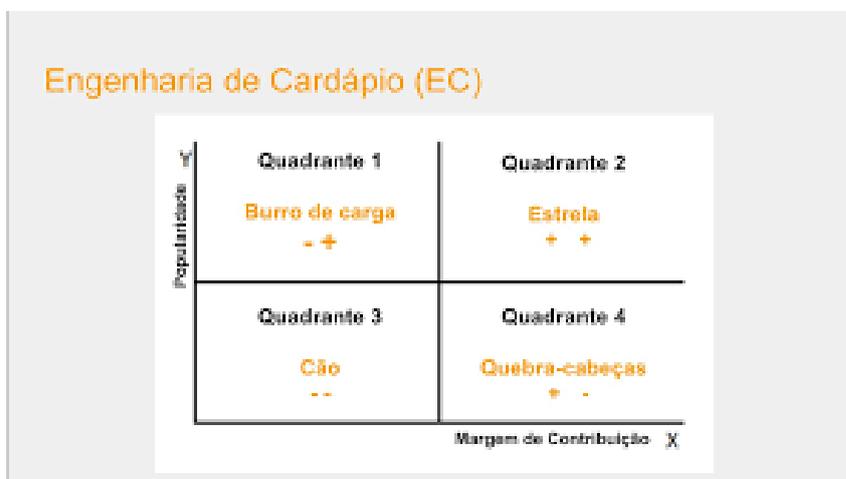
Por outro lado, o método de Smith-Kasavanas analisa o desempenho de vendas de cada item, considerando sua contribuição para o total do grupo e suas margens de lucro. O objetivo é avaliar a rentabilidade dos itens ao longo do tempo. Esse método enfatiza a análise quantitativa, permitindo uma avaliação direta sobre quais itens devem ser promovidos ou ajustados, com base em seu desempenho (Fonseca, 2014).

Para realizar a análise, Conceição (2012) aponta que são necessários alguns dados essenciais: o nome dos pratos, o custo de cada receita, que deve ser obtido a partir das fichas técnicas, o preço de venda e o número de unidades vendidas durante o período, informações que podem ser coletadas por meio do controle e análise das comandas do restaurante. Essa abordagem é reforçada por Fonseca (2014), que destaca a importância de uma documentação precisa para a gestão de cardápios, afirmando que “dados confiáveis são fundamentais para a tomada de decisões informadas”. Além disso, segundo Pires (2016), “a análise detalhada dos custos e vendas permite identificar oportunidades de otimização e aumento da rentabilidade dos pratos oferecidos”.

Com essas informações, é possível calcular a margem de contribuição (MC) e a Popularidade (P) de cada prato dentro de seu respectivo grupo, além de definir as linhas médias nos eixos do gráfico, que dividirão os dados em quatro quadrantes (Gularte, 2017). Após essa etapa, inicia-se a análise gráfica, na qual cada item será caracterizado conforme seu desempenho em vendas (Fonseca, 2014). Martins (2006) ressalta que “a visualização gráfica dos dados é crucial para identificar padrões e tendências, o que é vital para uma gestão eficiente do cardápio”. Além disso, é possível compreender a relação entre margem de contribuição e popularidade, sendo essencial para otimizar as ofertas em um restaurante (Silva, 2018).

Para exemplificar a relação entre os eixos de lucratividade e popularidade do produto, temos o gráfico a seguir (Figura 22):

Figura 22 - Gráfico Modelo Engenharia de Cardápio



Fonte:Fonseca, 2014

Uma vez posicionados no gráfico, os itens do cardápio são classificados em quatro categorias: *stars* (estrelas), *plow-horses* (burros de carga), *puzzles* (quebra-cabeças) e *dogs* (cães), de acordo com sua relação com as linhas médias estabelecidas. As *estrelas* são itens com alta margem de contribuição e alta popularidade, indicando seu sucesso. Os *burros* de carga, por outro lado, possuem alta popularidade, mas uma margem de contribuição mais baixa, o que sugere que, embora vendam bem, podem precisar de ajustes de preço ou custo. Os *quebra-cabeças* são itens com baixa popularidade, mas alta margem de contribuição, indicando potencial para vendas se receberem a devida atenção. Finalmente, os *cães* são caracterizados por baixa popularidade e baixa margem de contribuição, geralmente indicando que devem ser reconsiderados ou removidos do cardápio (Canner, 2009; Fonseca, 2014).

Essa classificação é fundamental para uma gestão eficiente do cardápio, permitindo que os gestores identifiquem quais itens devem ser promovidos, ajustados ou eliminados, garantindo assim uma oferta que maximize a satisfação do cliente e a rentabilidade do restaurante.

No desenvolvimento do processo de engenharia de cardápio no estágio, todas estas categorias eram utilizadas na análise, com a observação de que a classificação de *Cães* descrito no método Smith-Kasavanas, era nomeado como *abacaxi* (Figura 23).

Para facilitar o processo de cálculo, era utilizada uma planilha para preenchimento dos itens por grupo no cardápio, onde se adicionava as quantidades vendidas, os custos unitários e valores de vendas unitários e automaticamente se obtinha o resultado, facilitando o processo de análise.

**Figura 23 - Planilha de Engenharia de Cardápio**

Indicadores													
Total de itens vendidos		251		R\$		Média de Lucro/item		19,37					
R\$ Lucro Total		4.860,90		R\$		Média de Vendas/item		23					
R\$ Total em Vendas		5.960,00		R\$		Média do Lucro total		441,90					
R\$ Custo Total		1.099,10		R\$		Lucro %		82					
Para a Matriz													
R\$ Linha média Eixo X						19,37						Linha média Eixo Y	6,36

Nome do Produto	Quantidade e Vendida	Preço de Custo	Preço de Venda	CMV %	Lucro por Item	Total de Vendas	Custo Total	Lucro Total	Participação nas Vendas %	Margem de Lucro	Percentual de Vendas	Categoria
Entradas Almoço - Presencial												
Bolinho de Siri	76	R\$ 6,74	R\$ 35,00	19	R\$ 28,26	R\$ 2.660,00	R\$ 512,24	R\$ 2.147,76	30,28	Alta	Alto	Estrela
Aguilhinha	13	R\$ 4,55	R\$ 32,00	14	R\$ 27,45	R\$ 416,00	R\$ 59,15	R\$ 356,85	5,18	Alta	Baixo	Quebra Cabeça
Coxinha de Língua	14	R\$ 6,06	R\$ 28,00	22	R\$ 21,94	R\$ 392,00	R\$ 84,84	R\$ 307,16	5,58	Alta	Baixo	Quebra Cabeça
Caruru	16	R\$ 2,41	R\$ 13,00	19	R\$ 10,59	R\$ 208,00	R\$ 38,56	R\$ 169,44	6,37	Baixa	Alto	Burro de Carga
Caldinho de Sururu	37	R\$ 2,27	R\$ 12,00	19	R\$ 9,73	R\$ 444,00	R\$ 83,99	R\$ 360,01	14,74	Baixa	Alto	Burro de Carga
Caldinho de Dobradinha	14	R\$ 2,06	R\$ 10,00	21	R\$ 7,94	R\$ 140,00	R\$ 28,84	R\$ 111,16	5,58	Baixa	Baixo	Abacaxi
Casquinha de Aratu	46	R\$ 3,24	R\$ 15,00	22	R\$ 11,76	R\$ 690,00	R\$ 149,04	R\$ 540,96	18,33	Baixa	Alto	Burro de Carga
Falafel	20	R\$ 4,89	R\$ 32,00	15	R\$ 27,11	R\$ 640,00	R\$ 97,80	R\$ 542,20	7,97	Alta	Alto	Estrela
Guiosa de Caruru	7	R\$ 4,24	R\$ 30,00	14	R\$ 25,76	R\$ 210,00	R\$ 29,68	R\$ 180,32	2,79	Alta	Baixo	Quebra Cabeça

Fonte: Produz Soluções em Food Service

Esta análise era sempre dividida de acordo com os grupos, e canais de vendas que normalmente apresentavam valores diferentes. Com base nos resultados era avaliado a possibilidade de ajuste na receita visando redução de custos, adaptação no valor de venda, retirada do produto do cardápio ou a divulgação dos produtos com margens de lucro satisfatórias e pouca popularidade.

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Estágio Obrigatório proporcionou uma imersão prática nas diversas facetas da gestão estratégica em estabelecimentos de alimentação, evidenciando a interconexão entre Custo de Mercadoria Vendida (CMV), engenharia de cardápio, controle de produção, gerenciamento de desperdício, gestão de estoque e afins.

A experiência adquirida reforçou a importância de uma gestão integrada, sendo possível visualizar as diversas camadas de processos necessários para o funcionamento satisfatório de um estabelecimento, enfatizando menores custos e maiores lucros.

O contato com análise de CMV foi crucial no exercício de tomada de decisões e direcionamento das atividades, ajudando a identificar causas do aumento de custos e a desenvolver estratégias para reduzi-los e aumentar os lucros, com o suporte de planilhas que mostravam as oscilações.

A interação com processos de engenharia de cardápio destacou a relevância do conhecimento e sua aplicação nos negócios, evidenciando seu papel crucial na atração de clientes e na otimização de recursos.

Os controles de produção e as práticas de redução de desperdícios proporcionaram um entendimento mais profundo sobre os ingredientes, suas variações e possibilidades de melhoria. Além das habilidades adquiridas durante o estágio, a pesquisa contínua sobre ingredientes, técnicas e tendências do mercado foi essencial para agregar valor e apresentar sugestões relevantes que resultariam em ganhos significativos.

A interação com esses processos, adaptados de forma específica a cada estabelecimento, possibilitou o exercício de dinamismo, além de promover um olhar analítico e flexível em relação à realidade de cada local. Isso resultou em uma comunicação mais coerente, sugestões mais adequadas e a capacidade de identificar quais processos seriam mais eficazes conforme as particularidades de cada estabelecimento.

Este estágio evidenciou que uma gestão estratégica eficaz é um processo contínuo de aprendizado e adaptação, que requer um olhar atento sobre cada detalhe da operação. As práticas aqui discutidas não apenas proporcionam vantagens competitivas, mas também promovem um ambiente de negócios mais sustentável e responsável.

## **5. REFERÊNCIAS**

AKUTSU, R. C.; BOTELHO, R. A.; CAMARGO, E. B.; SAVIO, K. E. O.; ARAÚJO, W. C. A ficha técnica de preparação como instrumento de qualidade na produção de refeições. **Revista de Nutrição**, v. 18, n. 2, p. 277-279, 2005.

ANDRADE, H.A. Proposta de melhoria no processo de gestão de um restaurante de pequeno porte. 2021. 52 f. **Trabalho de Conclusão de Curso** (Graduação em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Uberlândia, Ituiutaba, 2021.

ABIA - Associação Brasileira Da Indústria De Alimentos, Serviços de alimentação estimam crescimento para 2021, 2021. Disponível em: <https://www.abia.org.br/releases/servicos-de-alimentacao-estimam-crescimento-para-2021>. Acesso em: 04 set. 2024.

BALLOU, R. H. **Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física**. São Paulo: Atlas, 1993.

BORGES, C. T.; CAMPOS, S. M.; BORGES, C. E. Implantação de um sistema para o controle de estoques em uma gráfica/editora de uma universidade. **Revista Eletrônica Produção & Engenharia**, v. 3, n. 1, p. 236-247, jul./dez. 2010.

CANESQUI, A.M.; GARCIA, R.W.D. **Antropologia e nutrição: um diálogo possível**. Editora Fiocruz, 2005.

CANNER, N. Menu Engineering: A Guide to Menu Management. 2009.

CERTO, S. C. et al. **Administração Estratégica: planejamento e implantação de estratégias**. 3ª ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

CONCEIÇÃO, A.C.A. A influência dos métodos de custeio na engenharia de cardápio: um estudo em restaurante típico regional de Manaus. 2012. 228 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Turismo e Hotelaria, Universidade do Vale do Itajaí, Manaus, 2012.

CUNHA, R. **Consultoria Gastronômica: Estruturas e Práticas**. São Paulo: Editora XYZ, 2013.

DA SILVA, C.L. Gestão estratégica de custos: o custo meta na cadeia de valor. **Revista da FAE**, v. 2, n. 2, 1999.

DANDARO, F.; MARTELLO, L.F. Planejamento e controle de estoque nas organizações. **Revista Gestão Industrial**, v. 11, n. 2, 2015.

DUTRA, L.M.G.; et al. Elaboração de fichas técnicas de preparações servidas no restaurante universitário da Universidade Federal de Campina Grande–UFCG, campus de Cuité/PB. 2014.

FERNANDES, V.T. BITARELLO, J.. O Custo das Mercadorias e dos Produtos Vendidos. *Prática Contábil*, p. 141.

FONSECA, M.T. Tecnologias gerenciais de restaurantes. São Paulo: Senac, 2014.

GOLDENBERG, Cintia. **Gestão estratégica integrada para negócios em alimentação**. Editora Senac São Paulo, 2020.

GULART, C.L. **Engenharia de cardápio: aplicação do método de Smith-Kasavana em um restaurante à la carte - um estudo de caso**. Florianópolis: INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SANTA CATARINA, 2017.

KAWASAKI, V. M.; CYRILLO, D. C.; MACHADO, F. M. S. Sistematização de dados de tempo e temperatura para avaliação da segurança higiênico-sanitária em unidades de alimentação e nutrição. **Higiene Alimentar**, 2007, v. 21, n. 149, p. 35-40.

KUNIGAMI, J. F.; OSÓRIO, R. W. Gestão no Controle de Estoque: Estudo de caso em Montadora Automobilística. **Revista Gestão Industrial**, v. 05, n. 04, p. 24-41, 2009.

LEITE, João Bernardo Guedes Vaz. **Práticas de redução de custos de componentes na fase de produção: estudo de caso**. 2013. Dissertação (Mestrado) - Universidade do Minho, Braga, 2013.

LINASSI, R. Engenharia de cardápio e custeio baseado em atividades: uma aplicação em restaurante oriental. 2009. 261 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Turismo e Hotelaria, Universidade do Vale do Itajaí, Balneário Camboriú, 2009.

LIPPEL, I. Gestão de custos em restaurantes – utilização do método ABC. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Florianópolis, Florianópolis, 2002.

LOBATO, D.M.; FILHO, J.M.; TORRES, M.C.S; RODRIGUES, M.R.A. **Gestão estratégica**. Editora FGV, 2015.

LOPES, A. R. Planejamento e Controle da Produção: Um Estudo de Caso no Setor de Artigos Esportivos de uma Indústria Manufatureira. XXVIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. Rio de Janeiro, 2008.

MARQUES, E. S.; et al. Controle de sobra limpa no processo de produção de refeições em restaurantes. *Revista Higiene Alimentar*, São Paulo, v. 22, n. 160, p. 20-24, 2008.

MARTINS, C. C.. Padronização das preparações de restaurante do tipo self-service. 2003. 66 f. Monografia (Especialização em Qualidade em Alimentos)-Universidade de Brasília, Brasília, 2003.

MARTINS, A.M. et al. Sustentabilidade ambiental em unidades de alimentação e nutrição coletivas de Santa Catarina. 2015.

MARTINS, E.. Contabilidade de custos. São Paulo: Atlas, 2006

OLIVEIRA, B.C. **Engenharia de Cardápio: aplicação do Método Miller em uma padaria artesanal**. Santa Catarina: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina, 2018.

PELLOSO, I.; PELLOSO, A. Food Service One: planejamento, projeto e gestão em negócios de alimentação. São Paulo: Literare Books International, 2019.

PEREIRA, A. M. Etimologia e significados. São Paulo: Editora XYZ, 1999.

PIRES, V.P.N. **Influência das Estratégias de Pricing na Escolha dos Consumidores: Análise às Grandes Superfícies Generalistas e Lojas Discount**. 2016. Dissertação de Mestrado. Universidade Católica Portuguesa (Portugal).

RIBEIRO, J.S. Indicadores de desperdício de alimentos em restaurantes comerciais. *Rosa dos Ventos*, v. 12, n. 2, p. 350-365, 2020.

SANTIAGO, A.D.B.R.; ROQUE, D.W.B. Fichas Técnicas de Preparações para Restaurante de Autosserviço. *Revista Processos Químicos*, v. 10, n. 20, p. 213-221, 2016.

SAUAIA, L. Porque os restaurantes fecham. *Diário do Comércio*, 2019. Disponível em: <<https://dcomercio.com.br/categoria/gestao/por-que-os-restaurantes-fecham>>.

SILVA, L.S.I. **Sistema Integrado de Gestão de Unidades de Alimentação e Nutrição: Módulo de Criação e Prescrição de Cardápios**. 2018. 85 f. TCC (Graduação) - Curso de Análise e Desenvolvimento de Sistemas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Macaíba, 2018.

SILVA, J. *Gestão de Projetos: Teoria e Prática*. 2. ed. São Paulo: Editora Exemplo, 2020.

TEIXEIRA, C.S. **A Influência da Globalização na Cultura Alimentar**. Rio de Janeiro: Universidade do Grande Rio – PPGA/ECSA - RJ / Brasil, 2015.

VALE, A. *Consultoria Gastronômica: Metodologias e Práticas*. São Paulo: Editora XYZ, 2015.

VALLE, A.C. **Planejamento e controle da produção de uma franquia McDonald's: estudo de caso**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.

WASTAGE, M.; SMITH, J.; JONES, R. Sustainable Food Management in Restaurants: Strategies for Reducing Waste. *Journal of Culinary Science & Technology*, v. 15, n. 3, p. 257-274, 2017.