

CENTRO UNIVERSITÁRIO ATENAS

JÉSSICA TAVARES SOARES

**PLANEJAMENTO DE CUSTOS EM UNIDADE DE
ALIMENTAÇÃO E NUTRIÇÃO**

Paracatu

2021

JÉSSICA TAVARES SOARES

**PLANEJAMENTO DE CUSTO EM UNIDADE
DE ALIMENTAÇÃO E NUTRIÇÃO**

Monografia apresentada ao Curso de Nutrição do Centro Universitário Atenas, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Nutrição.

Área de Concentração: Unidade de Alimentação e Nutrição.

Orientadora: Prof^a. Juliana Batista

Paracatu

2021

JÉSSICA TAVARES SOARES

**PLANEJAMENTO DE CUSTO EM UNIDADE
DE ALIMENTAÇÃO E NUTRIÇÃO**

Monografia apresentada ao Curso de Nutrição do Centro Universitário Atenas, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Nutrição.

Área de Concentração: Gestão em Unidade de Alimentação e Nutrição (UAN).

Orientadora: Prof^a. Juliana Batista Alves Pinheiro

Banca Examinadora:

Paracatu – MG, _____ de _____ de _____.

Professora Juliana Batista Alves Pinheiro.
Centro Universitário Atenas

Prof. Rayane Campos Alves
Centro Universitário Atenas

Prof. Nayara Ferreira Favoreto Moises
Centro Universitário Atenas

Dedico este trabalho ao Criador
do universo, o maior orientador
da minha vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente á Deus, por ter me feito esperar e trilhar essa caminhada, sempre ser meu fiel amigo e não há anseio no meu coração que possa ser silenciado pelo o grandioso amor de Deus, e foi nesse amor tão generoso que me trouxe até aqui, amor paciente que me ensinou a descansar nele. Um amor bondoso que proveu todos os recursos necessários para a minha formação.

Agradeço a indústria Nutribem Refeições Coletivas, que me auxiliou na realização desse sonho e me motivou durante todo o meu ciclo acadêmico.

Agradeço a Rogéria Magalhães, nutricionista, por todo o ensinamento e tempo dedicado, e foi peça fundamental para o desenvolvimento do tema dessa monografia.

Aos meus pais, irmãos, amigas (a), colegas de trabalho por todo incentivo e apoio incondicional.

A minha orientadora, Juliana Batista e aos professores que compartilharam seus conhecimentos e ajudou a formar minha conduta profissional.

Planejar é trazer o futuro para o presente, para que você possa agir agora.

Alan Lakein

RESUMO

Para a execução das atividades de uma unidade de alimentação é necessária uma eficaz gestão de suprimentos, a fim de fornecer refeições de qualidade e baixo custo, adotando sempre capacidades que harmonizem os custos da produção. Este trabalho tem por objetivo delinear métodos de gerenciamento para um planejamento de custo dentro de uma Unidade de Alimentação e Nutrição (UAN), com foco em planejamento. Analisando o cardápio planejado como um instrumento de planejamento de custo e comparar a execução na operação, caracterizando os componentes do controle de estoque, e relevância do profissional nutricionista em traçar o poder de compra e negociação com fornecedores, exercendo um papel fundamental no controle de custos da unidade que eventualmente estão ligados a esses fatores. Foi realizada uma busca com descritores: Planejamento de custo, Controle de Estoque, Planejamento de Cardápios e fatores associados a minimização de custo e aumento da lucratividade na base de dados Scientific Electronic Library Online (SciELO), DeCS Descritores em Ciências da Saúde, Portal Regional da CRN e Conselho Federal de Nutrição.

Palavras-chaves: Unidade de Alimentação e Nutrição (UAN). Controle de custo. Planejamento de Cardápio. Estoque de compras.

ABSTRACT

For the execution of the activities of a food unit, an efficient supply management is necessary, in order to provide quality meals at low cost, always adopting capacities that harmonize production costs. This work aims to outline management methods for cost planning within a Food and Nutrition Unit (UAN), with a focus on planning. Analyzing the planned menu as a cost planning tool and comparing the execution in the operation, characterizing the components of stock control, and the relevance of the nutritionist in tracing the purchasing power and negotiation with suppliers, playing a fundamental role in cost control of the unit that are eventually linked to these factors. A search was performed with descriptors: Cost Planning, Inventory Control, Cardapium Planning and factors associated with cost minimization and increased profitability in the Scientific Electronic Library Online (SciELO) database, DeCS Descriptors in Health Sciences, Regional Portal of the CRN and the Federal Council of Nutrition.

Keywords: Food and Nutrition Unit (UAN). Cost control. Menu Planning. Shopping stock.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

UAN	Unidade de Alimentação e Nutrição
UPR	Unidade Produtora de Refeições
BPF	Boas Práticas de Fabricação
PDCA	Planejar, Fazer, Checar, Agir
POP	Procedimento Operacional Padrão
EPI	Equipamento de Proteção Individual
FTP	Ficha Técnica de Preparação
PVPS	Primeiro que Vence, Primeiro que Sai
PAT	Programa de Alimentação do Trabalhador
PEPS	Primeiro que entra, Primeiro que Sai

LISTA DE ILUSTRAÇÃO

FIGURA 1 – Gerenciamento de estoque	18
FIGURA 2 – Princípio de Pareto	19

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 PROBLEMA	12
1.2 HIPÓTESES	Erro! Indicador não definido.
1.3.1 OBJETIVO GERAL	Erro! Indicador não definido.
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	12
1.4 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO	13
1.5 METODOLOGIA DO ESTUDO	Erro! Indicador não definido.
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO	Erro! Indicador não definido.
2 FATORES DETERMINANTES PARA O PLANEJAMENTO DE CUSTO E ELABORAÇÃO DE CARDÁPIOS	15
3.0 COMPONENTES DO CONTROLE DE ESTOQUE ADEQUADO	18
3.1 ANÁLISES DE ESTOQUE	21
3.2 FICHAS DE ESTOQUE E INVENTÁRIOS	22
3.3 CONTROLE DE ENTRADA E SAÍDAS	22
4 ATRIBUIÇÕES DO NUTRICIONISTA NA ESTRATÉGIA DE COMPRAS E NEGOCIAÇÃO COM FORNECEDORES	23
4.1 PROCESSO, DEMANDA PERÍODO DE COMPRA	24
4.2 GESTÃO DE COMPRA, TOMADAS DE DECISÕES NA CADEIA DE SUPRIMENTO	25
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	27
REFERÊNCIAS	29

1 INTRODUÇÃO

Os empreendimentos de refeições coletivas se apresentam cada vez mais preocupados em proporcionar uma alimentação segura e nutritiva aos seus clientes, sobressaindo sua importância econômica e social, diante a modificações dos hábitos da sociedade e com a ampliação impulsionada pela necessidade das empresas em manter seus funcionários mais tempo no local de trabalho e aumentando assim a sua produtividade (SANT'ANNA, 2020).

Uma Unidade de Alimentação e Nutrição (UAN) tem como objetivo proporcionar uma alimentação com qualidade e segurança alimentar atendendo as necessidades nutricionais do indivíduo. Essas empresas geram despesas para realizarem as suas atividades e esses gastos são classificados e mensurados a partir de um planejamento funcional e somente com a contabilidade de custo isso é possível para a execução das atividades (MUTTONI, 2017).

Repara-se que a partir do cardápio planejado é que se inicia o processo produtivo dentro da unidade, pois baseado na definição dos serviços serão estabelecidos a quantidade de matéria prima, periodicidade, layout, mão de obra, per capita, quantidade de equipamentos e utensílios necessários na operação. Através desse planejamento antecipado é possível ter uma previsão de custo antes da execução (MEZOMO, 2015).

Para a execução das atividades de uma unidade de alimentação é necessário uma eficiente gestão de suprimentos, a qual tem como objetivo possibilitar a aquisição de insumos de boa qualidade e baixo custo, adotando capacidades que harmonizem os custos da produção, sendo que uma eficiente compra de insumos assegura um controle e equilíbrio dentro da empresa (SLACK, 2009).

Obs: para a execução é necessário.

O controle de estoque é essencial para o equilíbrio financeiro da empresa, onde se é necessário que o registro de entrada e saída dos suprimentos seja efetivo para manter o fluxo produtivo com o mínimo de perdas dos insumos e assim não haja paralização da produção. O estoque bem administrado apresenta uma maior rentabilidade para a empresa, pois o controle de recebimento, gerenciamento e armazenamento das matérias primas executado de forma concisa, impacta diretamente no resultado lucrativo final da unidade (MEDEIROS *et al.*, 2018).

Para o gerenciamento de uma Unidade de Alimentação e Nutrição (UAN) é necessário um profissional técnico com vivência na área de produção de refeição, para uma administração precisa, que esteja voltada a realidade do fluxo produtivo, per capita de preparações mediante as incidências, controle de custo, gerenciamento de pessoas e responsabilidade em executar a operação conforme o planejamento, visando o sistema lucrativo da empresa.

Este trabalho tem por objetivo a análise detalhada do planejamento de custo a fim de reconhecer os processos de execução e determinar as ações efetivas em busca da minimização dos custos.

1.1 PROBLEMA

De que forma pode se reduzir custos em uma unidade de alimentação coletiva e aumentar a lucratividade na empresa?

1.2 HIPÓTESES

Toda a cadeia produtiva de uma UAN eventualmente está baseada no planejamento de custo de cardápio, o qual possivelmente está ligado à execução, controle de compra da matéria prima, controle de estoque e mão de obra.

Podem consistir em um alinhamento com a gestão no controle do que está planejado em comparação ao que está sendo executada, conseqüentemente uma provável redução de custo e aumento de lucratividade.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GERAL

Analisar o planejamento de custo a fim de reconhecer os processos de execução das refeições coletivas e determinar assim as ações efetivas em busca da redução de custo.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) analisar o cardápio planejado como um instrumento de planejamento de custo e comparar a execução na operação.
- b) estudar os componentes do controle de estoque.
- c) traçar o poder de compra e negociação com fornecedores.

1.4 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

Unidades Produtoras de Refeição (UPR) são estabelecimentos voltados para o ramo alimentício, desde Unidade de Alimentação e Nutrição (UAN), até unidades comerciais como bares, restaurantes, dentre outros. Com o capitalismo progressivo, o número de refeições fora de casa vem sendo cada vez mais crescente. Independentemente de sua atividade as UPRs, são empresas que possuem a gestão de planejamento funcional de suas atividades vital ao custo de produção (SANT'ANNA; NICHELLE; MIRANDA, 2018).

Para o gerenciamento de uma unidade de refeição coletiva são necessários desenvolvimento técnico, liderança, desenvolvimento do planejamento, dominar, monitorar e executar a operação mediante ao contrato exigido pelo contratante, e para a operação engrenar é necessária uma gestão de recursos financeiros alinhada ao planejamento, sendo o maior desafio de uma gerente de unidade, que deve ter uma apreciação meticulosa sobre os gastos voltados a otimização da produção (MEZOMO, 2015).

Independente do ramo da atividade administrativa é fundamental o controle de custo com formulação de preço de venda, volume de produção, serviços prestados, custo fixo e custo per capita para a pretensão de lucro (OLIVEIRA; SILVA, 2016).

Mediante ao exposto, é perceptível que as maiores dificuldades enfrentadas pelos gestores e até mesmo pelo proprietário sobre a gestão financeira do seu negócio é o planejamento de acordo com o que é executado, pois geralmente as despesas superam o planejado.

O gerenciamento desses processos não é algo simples por impactar na lucratividade da empresa, sendo primordial a importância do administrador da unidade em ter a genialidade de dono do negócio, almejando o cumprimento da meta de lucratividade, mas não a qualquer custo, e sim com fornecimento de refeições seguras, atendendo a exigência do cliente, em uma busca contínua na qualidade dos serviços.

1.5 METODOLOGIA DO ESTUDO

Metodologia científica é o estudo sistemático e lógico dos métodos empregados na ciência, que se define como um conjunto de conhecimentos precisos e metodicamente ordenados em relação a determinado domínio do saber (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

Segundo Gil (2010), esta pesquisa é do tipo descritivo e explicativo, com leitura em materiais bibliográficos que teve por objetivo analisar o planejamento a fim de reconhecer os processos de execução e determinar as ações efetivas em busca da redução de custo. Para a utilização de tal pesquisa foram utilizados livros e periódicos que compõe instrumentos valiosos para área da saúde.

O objetivo foi obter informações em livros do acervo da UniAtenas e plataforma de ensino SAGAH e artigos científicos dos sites *Scielo*, *Bireme*, *Pubmed* e Google Acadêmico.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho contém em sua estrutura cinco capítulos.

O primeiro abordando a contextualização do assunto, construção do problema, as hipóteses e os objetivos, justificativa e metodologia.

O segundo capítulo, por sua vez, descreve a importância de um cardápio planejado como um instrumento de planejamento de custo.

O terceiro capítulo aborda o alinhamento do controle de estoque.

O quarto capítulo vem esclarecer as funções do nutricionista nesses seguimentos de serviços de alimentação, e as estratégias de compra e negociação com fornecedores.

O quinto capítulo é composto pelas considerações finais, que mostra a importância do cuidado dos profissionais, esclarecendo os objetivos do trabalho.

1 FATORES DETERMINANTES PARA O PLANEJAMENTO DE CUSTO E ELABORAÇÃO DE CARDÁPIOS

Segundo a Resolução Conselho Federal de Nutrição nº 600, de 25 de fevereiro de 2018, uma Unidade de Alimentação e Nutrição (UAN) é uma integração administradora que possui os procedimentos técnico-administrativos fundamentais para a produção de refeições, para coletividades sadias e enfermas, tendo como objetivo contribuir para manter, aprimorar ou restabelecer a saúde dos comensais.

Para o desenvolvimento de uma unidade produtora de refeições algumas ferramentas são indispensáveis como boas práticas de higiene e manipulação dos alimentos, procedimentos operacionais padronizados (POP), gestão de serviços, gestão de custos, gestão de pessoas, mão de obra qualificada e capacitada, ficha técnica, planejamento físico-funcional, planejamento de cardápio, planejamento de insumos, controle de estoque, aquisição de suprimentos e gerenciamento de compra (BRASIL, 2018).

O planejamento é uma prática essencial que possibilita a entender a realidade na empresa, traçar caminhos para atingir o objetivo principal, e reavaliar todo o processo, definindo assim o caminho para a operação das atividades, otimizando tempo em longo prazo para a execução dos serviços.

Diante disso é perceptível que o planejamento de custo de cardápio envolve a elaboração de ficha técnica e técnica dietética onde é avaliado rendimento por preparação, consequentemente definição de per capita, incidência de insumos, controlar custo, planejar compras, sazonalidade e particularidades sobre os serviços prestados de acordo com o contrato da empresa contratante (VENTURA, 2016).

O desafio de um gestor de unidade é o gerenciamento do planejamento estratégico, que envolve o acompanhamento operacional das atividades no processo produtivo. Ele deve estar envolvido em todos os processos como averiguação de qualidade da matéria prima, padronização dos cortes, padrão de tipo de proteínas, taxa de degelo, análise de homologação de fornecedor, pré-seleção da matéria prima, preparações de saladas, manipulação de pré-preparo, fator de cocção e correção, definição de utensílios para porcionamento e estratégia de montagem de rampa (CHING, 2010).

Existe também a necessidade de aplicação de um conjunto de conhecimentos e técnicas administrativas especializadas no gerenciamento das relações das pessoas, como a capacitação dos funcionários, cuidados no uso dos equipamentos e utensílios, utilização correta dos uniformes e equipamento de proteção individual (EPI), manutenção preventiva de equipamentos, controle de sobras que envolvem a pesagem final e ajuste corretivo do planejamento conforme o gerenciamento de estoque (VENTURA, 2016).

O cardápio é o instrumento gerencial que influencia em todas as etapas do processo da UAN, por meio deste que são estabelecidas áreas físicas, equipamentos e número de funcionários necessários para a realização das preparações. Também se realiza todo o processo de compras, controle de custos e adequação nutricional, assegurando uma refeição de qualidade.

O cardápio é um instrumento de planejamento que auxilia o nutricionista em todas as etapas do funcionamento de uma UAN. Ele auxilia na definição de diversos aspectos, desde equipamentos a usar em uma UAN até a satisfação do cliente, possibilitando manter a qualidade de vida do indivíduo atendido. Segundo o conselho nacional federal dos nutricionistas compete ao nutricionista nas UPR (Unidade Produtora de Refeições), planejar, elaborar, dirigir, supervisionar e avaliar os serviços bem como realizar educação nutricional (BRASIL, 2005).

Cabe ao nutricionista elaborar e planejar o cardápio conforme a cultura alimentar, a situação nutricional do cliente e a vocação agrícola, além de observar a disponibilidade de equipamentos como considerar as características do contrato firmado, hábitos alimentares, aspectos culturais e religiosos, características do cardápio como a variedade, cores e sabores (MUTANNI, 2017).

Deve se atentar as variações climáticas, pois em estações mais frias é interessante incluir alimentos como caldos, sopas e preparações com mais molhos e em climas mais quentes ofertar um maior aporte de saladas cruas, gelatinas e alimentos que provocam uma sensação de frescor (ABREU; SPINELLI; PINTO, 2019).

O Custo do cardápio é de extrema importância e compete ao nutricionista saber o valor disponível em per capita de acordo com a meta da unidade para a elaboração do cardápio. É importante usar a criatividade ao planejar as preparações embasado em técnica dietética, diferentes formas de preparações mais econômicas e observar as incidências exigidas em contrato, dessa forma o nutricionista tem como

finalidade colocar o cardápio dentro da meta para que exista um equilíbrio entre empresa e cliente (MEZOMO, 2002).

O conhecimento dos custos das preparações e dos preços de vendas deve ser praticado a partir desses custos planejados, pois é de suma importância no resultado da unidade, é muito útil nesse processo usar ferramentas como planilhas e softwares que permitem a formação desses preços, considerando a particularidade de cada UAN e conforme cada contrato, essa ferramenta permite que o gerente de unidade acompanhe os três pontos principais:

Demanda: quantidade total de itens em determinado período.

Mix de vendas: são os itens pertencentes ao mesmo grupo e sua contribuição no total das vendas.

Margem de contribuição: é o fator preciso para estipular o preço de venda, sendo que essa margem deve cobrir as demais despesas fixas e variáveis (BALOOU, 2007).

Quanto à gestão de pessoas, o nutricionista é o profissional responsável pela operação de um serviço de refeições e pelo cumprimento dos objetivos da empresa, o número quantitativo de funcionários deve ser planejado de acordo com os números de refeições, a qual impacta de forma significativa nas despesas, o gestor deve se atentar aos tipos de preparações, a fim de não prejudicar a produção, e não gerar sobrecarga de trabalho, evitando assim possíveis atrasos na distribuição (ABREU; SPINELLI; PINTO, 2019).

É de responsabilidade ainda de o nutricionista implementar as fichas técnicas de preparações (FTP), fornecer treinamentos contínuos para suas equipes além de conseguir gerar sensação de comunidade e pertencimento da equipe, para que todos realizem seus processos motivados e com segurança, o que reflete diretamente na minimização de desperdícios, melhor controle de custos e maior efetivação na padronização de preparações estando cada vez mais preparados para a execução de cardápios mais complexos (MUTTONI, 2017).

A satisfação do cliente deve sempre ser acompanhada e avaliada frequentemente, pois se perde muitos clientes simplesmente por um mal planejamento de cardápio, importante salientar que o cardápio deve sempre estar acompanhado de orientações nutricionais pois a longo prazo faz com que o cliente melhore seus hábitos alimentares, o cardápio deve ser alinhado as necessidades nutricionais do cliente e adequado as normas do programa alimentar do trabalhador (PAT) e sempre fazer o

uso das leis de Pedro Escudeiro como qualidade , quantidade , harmonia e adequação (VENTURA,2016).

O cardápio opera em todos os sentidos do indivíduo, como audição, visão, paladar e sentido e degustados. Através da audição consegue-se ouvir quando se serve uma preparação mais crocante, visto em sua forma de cores e cortes, tocados em sua forma de textura e temperatura, sentido através do seu aroma e finalizado no paladar todos os sentidos através do sabor do alimento (DIAS, 2019).

É de suma importância que após a elaboração do cardápio o nutricionista acompanhe o ciclo PDCA (plan, do check, action): planejar: objetivos definidos e quais a metas a ser alcançada em uma UAN; Executar: Elaborar e garantir a execução na prática; Controlar: Acompanhamento do custo da unidade planejado e realizado; Agir corretivamente: Desenvolver estratégias de correções quando algo não saiu conforme o planejado (VENTURA, 2016).

Com isso você gerencia os processos diariamente controlando e atuando corretivamente as falhas durante o processo.

Para controlar o custo da unidade, o gestor deve atentar aos diversos fatores que influenciam no efeito. Dentre alguns fatores estão à inexistência da ficha técnica, que faz com que se utilizem diferentes quantidades, influenciando assim no exagero ou na deficiência dos ingredientes. Pode-se citar também a qualidade da matéria prima, pois está relacionada a uma minimização de perda, as condições de armazenamento e no porcionamento per capita definido, além de monitoramento e mensuração diariamente das sobras limpas, sendo um indicador de uma boa ou má gestão (MUTTONI, 2017).

No próximo capítulo serão descritos todo o processo de controle de estoque, e os benefícios de sua execução.

Obs: a qualidade está relacionada.

3 COMPONENTES DO CONTROLE DE ESTOQUE ADEQUADO

O estoque pode ser entendido como um acúmulo de materiais em processo de transformação para responder as necessidades de uma área específica desde o fornecedor primário até o consumo final (CARDOSO, 2009).

O controle de estoque é uma parte primordial para a coordenação do fluxo dos insumos dentro do processo produtivo, pois permite que áreas envolvidas

realizem as suas atividades com mais exatidão sem perder a qualidade e um retorno de forma rápida às situações, qualquer decisão tomada pode afetar os processos, pois um dos fatores que interferem no andamento e nos lucros de uma unidade é o controle de estoque, assim como o levantamento do controle diário, dessa forma é necessário determinar os indicadores que possam representar os resultados para contribuir com a meta, missão e visão da empresa (SANT'ANNA; NICHELLE; MIRANDA, 2018).

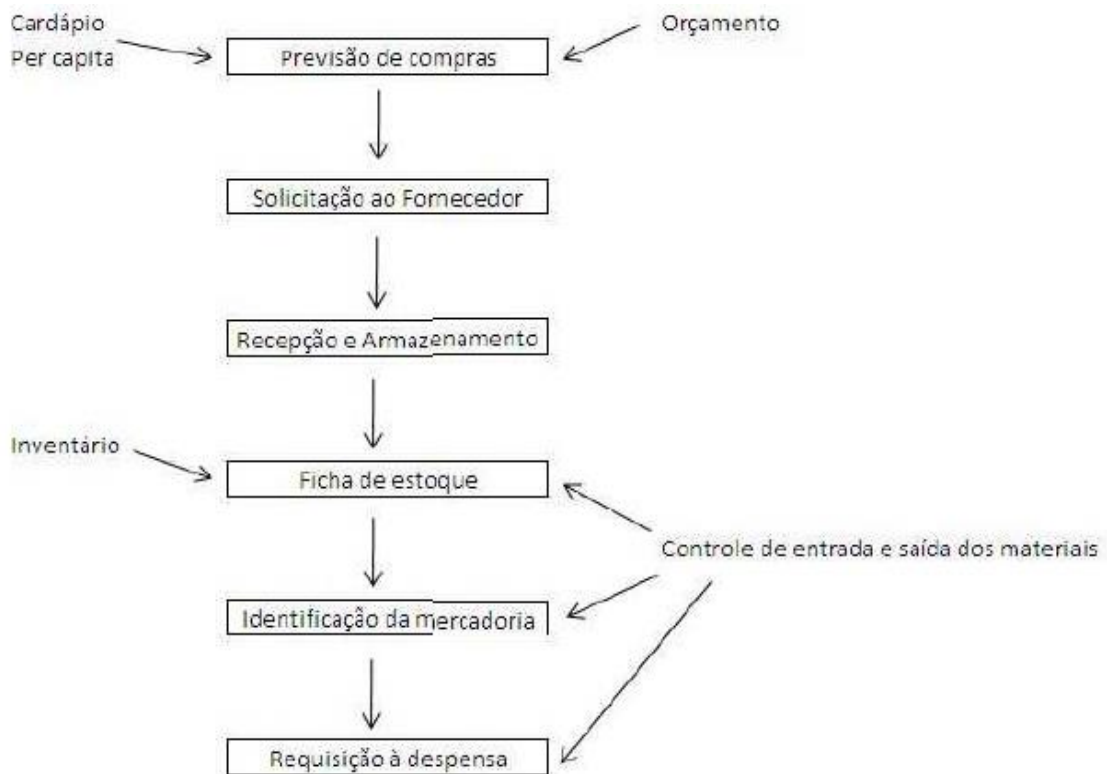
É indispensável realizar o controle da matéria prima, dessa forma a administração do estoque requer um sistema rígido de domínio de quantidade e valores. Para o controle de estoque existem algumas ferramentas que auxiliam nesse processo, dentre eles estão harmonização entre demanda de produção, ficha de estoque, inventário ou mapa de estoque, curva ABC, método Primeiro que Vence Primeiro que Sai (PVPS), controle de entrada e saída, medição de entrada e saída, inventário rotativo e utilização de requisição para controle (CHING, 2010).

Quando se trabalha com controle de estoque, automaticamente os custos são envolvidos e se não estão atingindo as metas, normalmente a decisão da empresa é alterar os cardápios adotando o menor custo nas preparações, porém isso pode gerar prejuízos e possivelmente uma insatisfação por parte do cliente, onde cabe uma tomada de decisão meticulosa do gerente de unidade para conciliar a redução de lucro e satisfação do cliente, ocasionando assim a busca por melhores possibilidades, como a negociação com fornecedores e controle de compras e estoque (SANT'ANNA; NICHELLE; MIRANDA, 2018).

Abreu, Spinelli e Pinto (2003) declara que um simples erro pode gerar abastecimentos irregulares de matéria primas, falta de espaço físico para armazenamento e alterações de cardápio por falta de matéria-prima, contribuindo assim para elevação desses custos.

A administração de estoque tem como finalidade aperfeiçoar por meio de níveis operacionais de estoque (mínimo, médio e máximo), e dessa forma se percebe uma redução de custos na compra e na manutenção do matérias e na reposição (MEZOMO, 2015).

Em uma unidade de alimentação coletiva deve se, portanto, seguir um planejamento e padronização nas etapas, como demonstrado no desenho ilustrativo a seguir, isso implica em uma redução nos custos administrativos de reposição e manutenção (**FIGURA 1**).

FIGURA 1 – Desenho Ilustrativo

Fonte: Abreu; Spinelli; Zanardi (2003, p.6).

Para gerenciar um estoque é preciso identificar os principais objetivos a serem alcançados, ou seja, determinar uma política de controle, dessa forma a empresa deve seguir os passos descritos a baixo:

- a) determinar “o que deve” permanecer em estoque, número de itens;
- b) designar “quando se deve” reabastecer os estoques e qual a periodicidade.
- c) determinar “quanto de estoque” será necessário para um período determinado, quantidade de compras;
- d) acionar o departamento de compras para executar a solicitação de compras;
- e) receber e armazenar e guardar os materiais de acordo com a necessidade e sempre observando as boas práticas de fabricação no recebimento;
- f) controlar os estoques em termos de quantidade e valores, fornecer informações sobre a posição de estoque;
- g) realizar inventários periódicos para avaliação e das quantidades de materiais estocados;
- h) identificar e retirar do estoque os itens obsoletos e danificados.

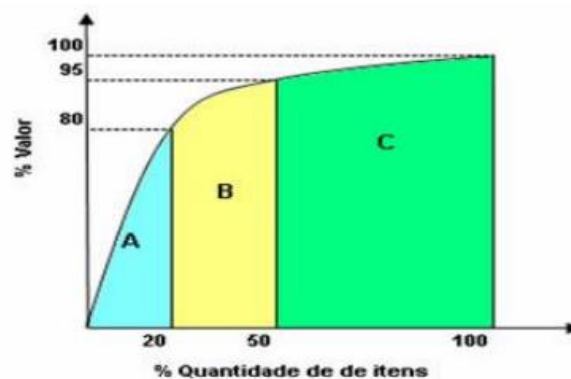
3.1 Análises de estoque

Para analisar o estoque existem alguns tipos de métodos sendo eles, curva ABC, custo médio, primeiro que entra primeiro que sai (PEPS) ou primeiro que vence primeiro que sai (PVPS).

A curva ABC é um instrumento utilizado para identificar itens de maior relevância na empresa, esse método é conhecido como princípio de Pareto a qual 20% dos itens são responsáveis por 80% da receita empresarial, os produtos são classificados de acordo com os itens de maior venda até os menores, dessa forma será possível dividi-los entre as classes A, B e C, como ilustrado na ilustração a seguir (BALLOU, 2012).

Os itens da categoria A são classificados de maior relevância e merece uma atenção especial principalmente quanto aos fornecedores desses itens, já os classificados na categoria B, são itens de situação intermediária e deve ser tratados como tal, já os da categoria C são itens que merece uma atenção inferior aos demais grupos, mas não devem ser esquecidos por serem menos irrelevantes, pois mesmo sendo menor valor esses itens também geram receitas para a empresa (**FIGURA 2**).

FIGURA 2 – Desenho ilustrativo



Fonte: BALLOU (2012).

O custo médio tem a função de equilibrar as oscilações de preço de entrada de materiais e em longo prazo se pode definir um real custo do produto (DIAS, 2019).

Outro método habitual é o primeiro que entra, primeiro que sai (PEPS) a qual antepõe e prioriza a ordem de entrada, ou seja, o primeiro produto que entra no

estoque é também o primeiro a ter saída, dessa forma os lotes das compras são tratados de maneiras separadas (FRANCISCHINI; GURGEL, 2014).

3.2 Fichas de estoque ou Inventários

O objetivo do levantamento do estoque físico é possibilitar uma verificação periódica dos registros para avaliar os lucros, existem duas formas de fazer essa verificação, são eles inventário geral, este são realizados uma vez no ano e são verificados todos os itens em uma só vez, porém esse tipo de inventário impossibilita correções dificultando a análise das causas das divergências e ajustes que poderiam ter sido realizado durante esse período.

O segundo tipo de inventário é o inventário rotativo a contagem dos itens é feita de forma periódica, podendo até ser feita de forma semanal, quinzenal ou mensal como é realizado mais de uma vez a probabilidade de correções são maiores, além das análises das causas se tornarem mais simples (DIAS, 2019).

3.4 Controles de entrada e saída de estoque

O produto que entra no estoque deve ser registrado contendo sua entrada e saída, dessa forma as pessoas que trabalham nesse setor devem ser rigorosamente metódicas, rigorosas, detalhistas e confiáveis e isso evitará erros nos lançamentos de entrada/saída dos produtos assim como a duplicidade, a tecnologia como alguns softwares de gestão podem auxiliar muito no controle adequado, como resultado uma melhor gestão financeira (SEBRAE, 2012).

Vale lembrar que apesar de todos os recursos tecnológicos disponíveis, o controle de estoque não está isento de erros de entrada e saída, é importante que haja também uma percepção visual do funcionário do estoque para identificar itens faltantes e/ou com erros (CAXITO; SILVA; STETTINE, 2011).

O controle diário de movimentação é de extrema importância, pois evita possíveis furtos e garante assim a identificação precoce de incorreções de lançamentos, tudo que sai do estoque esses devem ser medidos, anotados e lançados em requisições diárias. Ressaltando sempre a importância dos inventários diários, pois neles vão conter informações sobre as baixas feitas pelo o time do estoque de forma periódica, melhorando assim o planejamento, e permitindo que os erros sejam

corrigidos e demandas sejam revisadas, possibilitando melhor controle da quantidade de dias de estoques existentes (SHILCOCK, 2008).

4 ATRIBUIÇÕES DO NUTRICIONISTA NAS ESTRATÉGIA DE COMPRA E NEGOCIAÇÃO COM FORNECEDORES.

Percebe-se que a atuação do nutricionista tem se diversificado consideravelmente nos últimos anos, e que o mercado de trabalho vem exigido, cada vez mais, produtividade, criatividade e iniciativa, de maneira que inove os campos de atuação.

O nutricionista deve atentar ao processo de compra, que irá garantir a aquisição do produto certo no tempo hábil, porém certificando que haja ótimo padrão de qualidade e preço justo. Devendo existir uma parceria entre o fornecedor e comprador. O fluxo de compras obedece a seguinte ordem, identificar as necessidades do cardápio planejado ou revisando; estimar a quantidade que será necessária; calcular o nível de estoque de cada item; desenvolver o pedido de compra; pesquisa de mercado e por fim selecionar o fornecedor que atendam a empresa em suas necessidades (MUTTONI, 2017).

O poder de compra e negociação com os fornecedores é um pilar dominante para a obtenção de condições benéficas as unidades, o comprador deve ter condições para a homologação dos fornecedores e com isso a definição estratégica baseada no custo e na importância econômica do mercado (CAVALCANTE, 2004).

Em uma unidade de refeição deve ser realizada a verificação de itens impactantes dentro da refeição, o qual interfere diretamente com o custo. Nessa verificação deve ser rastreado o produto de acordo com o volume de compra obedecendo à curva ABC (CHING, 2010).

As demarcações de homologação de fornecedores devem obedecer aos critérios de projeção de demanda, melhor preço de compra, rendimento de produto, e certificações, que esteja em consonância como o ISO 9001, método de processo, S.A. 8000, RDC 216, RDC 375 e base de normativas (BALLOU, 2007).

Toda base de avaliação de fornecedores deve ser considerada a avaliação do processo e de que forma possa interferir, daí a importância do plano de contingência, onde o contrato sólido, fornecedores estratégicos e gestão de estoque

são diretamente relacionados ao custo da operação. A parceria com os fornecedores deve obedecer aos critérios de homologação e ter benefícios que são voltados à economia da empresa como a compra que influencia o preço de mercado, valor faturado revestido em valor de compra ou envio de mercadorias como bonificação, onde conseqüentemente impacta no resultado financeiro da unidade fornecedora de refeição (MUTTANI, 2017).

As atribuições do nutricionista nesse segmento ou pessoa responsável nesse setor tem implicações diretas no custo, essas compras são feitas geralmente pelo o nutricionista ou pelo o setor de compras (DIAS, 2019).

As funções básicas a serem analisadas no momento de homologação e seleção de fornecedores são:

- a) Selecionar fornecedores que atendam aos requisitos internos da empresa de modo que atendam às necessidades do setor;
- b) Avaliar periodicamente o desempenho de cada fornecedor
- c) Realizar negociação de contrato, a fim de buscar melhores acordos e trazer benefícios para a empresa e cliente;
- d) Sempre comparar preço, qualidade e serviço;
- e) Procurar serviços e bens que agregue valor ao produto e a organização;
- f) É necessário programar para que a organização não fique sem produtos ou com sobras exageradas;
- g) Avaliar o preço e a qualidade dos produtos a serem adquiridos;
- h) Ter algum plano de contingência a fim de prever mudança de preço e também de demandas para que consiga resolver o problema em tempo hábil. (BALLOU, 2012).

4.1 Processos, demandas e período de compras

O processo de compras é a parte fundamental do caminho no processo de aquisição de serviço ou de produtos, deve se partir do planejamento técnico para selecionar os melhores fornecedores, através da avaliação dos mesmos, a seguir deve ser realizada a cotação de preços e prazos, acompanhando, e solicitando

quantas cotações necessárias, recomenda ao menos 3 (três) fornecedores diferentes. Após a negociação é importante ter um controle rígido de recebimento desses produtos (CAXITO; SILVA; STETTINE, 2011).

Para manter o padrão de qualidade desses produtos é necessária a criação de um setor que garanta essa qualidade, pois problemas podem ocorrer em todas as áreas do processo como, especificação, transporte e manuseio. Quanto maior a rigidez nesse setor maior controle de qualidade dos produtos recebidos, maximizando a lucratividade (DIAS, 2019).

O recebimento deve ser embasado em nota fiscal em caso de não conformidades esses produtos não podem ser recebidos podendo rejeitar o produto (FRANCISCHINI; GURGEL, 2014).

A Demanda de compras deve ser feita de acordo com o planejamento de: Demanda: calcular a quantidade de material necessário á produção do cardápio por um período estipulado. Quantidade de matéria estocada (estoque físico): é necessário verificar qual a quantidade de cada gênero presente em estoque, cardápios ainda pendentes e o estoque mínimo de saldo. Estoque mínimo: dependendo do gênero a ser adquiridos, se faz necessário o estoque de segurança, prevenindo rupturas de estoque. Quantidade pendente: verificada a data e a quantidade a serem produzida, para que se possa calcular o quanto será utilizado para a produção pendente e o quanto poderá ser usado (DIAS, 2019).

O tempo é algo valioso nesse setor, adquirir produtos ou serviços no tempo assertivo é um indicativo de sucesso, a decisão de comprar no tempo certo interfere diretamente na produção dos cardápios, os administradores reconhecem que o tempo é um fator chave e que a necessidade de atenuar os desperdícios na cadeia de suprimentos (GUARNIERI, 2015).

4.4 Gestão de compra: tomadas de decisões na cadeia de suprimento

Bons compradores não devem possuir apenas um único fornecedor, principalmente dos produtos considerados chefes na unidade como o arroz e o feijão. O fornecedor certo é aquele que se adequa as normas interna da unidade ou organização, o ideal é no mínimo três fornecedores para cada tipo de material, cuja finalidade é a redução de custo e tempo (BAILY *et al.*,2000).

Para negociar com fornecedor, o comprador deve possuir habilidades e técnicas. Após a cotação, deve se partir na tentativa de redução de preço, para assim encontrar o fornecedor ideal capaz de atender todas as necessidades da empresa. É importante manter uma boa relação com o intuito de mantê-lo no processo (CARDOSO, 2009).

Dentre as habilidades de compra, é necessário ressaltar sobre uns dos erros da negociação mais comuns, que é a negociação de última hora, sendo que esse tipo de atitude costuma gerar problemas nas atividades operacionais, pois a unidade pode ficar sem abastecimento ou se pagar mais caro por aquilo que foi negociado de última hora, outro erro comum é enxergar a transação comercial como adversários, pois assim afasta as partes envolvidas no processo e cria muitas situações desconfortáveis em relação ao fornecedor (DIAS, 2019).

Dentre as ferramentas que auxiliam no processo de decisão de compra, é a tecnologia, através dela podem-se aperfeiçoar os processos tornando mais rápido e dinâmico. Outro é a flexibilidade, pois a rigidez deve ser dosada, entretanto manter uma firmeza suficiente para viabilizar um bom acordo, sempre assegurando o produto certo, no momento certo e de forma que atenda os padrões de qualidade, quantidade e preço (PALACIO; THEIS, 2015).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a análise dos trabalhos, conclui-se que o nutricionista tem um papel fundamental no processo de análise e planejamento dos custos que envolvem todo o processo de execução das refeições coletivas, como também na determinação e cumprimento das ações efetivas, como controle de estoque, planejamento de cardápios, poder de compra e negociação com fornecedores, contribuindo com a minimização dos custos, e aumento da lucratividade das indústrias.

O estudo visa contribuir no entendimento da real importância do nutricionista no planejamento do custeio de unidade de alimentação e refeição, esperam ter um multiprofissional, ou seja, que exerça suas atribuições funcionais associadas à nutrição alimentar, juntamente com atividades administrativas, contribuindo assim com alimentação saudável, produtividade e lucratividade da indústria.

Independente do ramo da atividade administrativa é fundamental o controle de custo com formulação de preço de venda, volume de produção, serviços prestados, custo fixo e custo per capita para a pretensão de lucro (OLIVEIRA; SILVA, 2016).

Para o gerenciamento de uma unidade de refeição coletiva é necessário desenvolvimento técnico, liderança, desenvolvimento do planejamento a fim de executar a operação mediante ao contrato exigido pelo contratante, constituído o maior obstáculo de um gerente de unidade é apreciação meticulosa sobre os gastos voltados a otimização da produção (MEZOMO, 2015).

Através da compreensão do processo de planejamento de cardápios, considerado uma ferramenta gerencial importante, percebeu-se que houve uma redução de custo, quando bem executado, permitindo assim a definir outros custos e traçar caminhos ou reavaliar todo o processo produtivo. O método de gerenciamento de estoque e o controle de Boas Práticas de Fabricação (BPF) evita prejuízos, consequentemente reduzindo custos e a administração de compras e negociação direta com fornecedores contribuir de forma considerável para a maximização de resultados e lucratividade da empresa.

Dessa forma conclui que um planejamento estratégico ligado ao poder de negociação de compras e um alinhamento de estoque adequado pode reduzir custos e aumentar a lucratividade da empresa.

Sendo assim, pode-se constatar que os problemas sugeridos na pesquisa foram respondidos, as hipóteses levantadas confirmadas e os objetivos alcançados ao decorrer dos capítulos.

A limitação encontrada para desenvolvimento desse estudo foi a escassez de literatura existente na comunidade acadêmica referente a este tema.

REFERÊNCIAS

- ABREU, Edeli Simone; SPINELLI, Mônica G.N; ZANARDI, Ana Maria P. **Gestão de unidades de alimentação e nutrição: um modo de fazer** . São Paulo: Editora Metha, 2003. 202p.
- ABREU, Simone Edeli; SPINELLI, Mônica Glória Neumman; PINTO; Ana Maria Souza. **Gestão de unidades de alimentação e nutrição: um modo de fazer**. 7ª. Ed. São Paulo: Metha, 2019.
- BAILY, Peter; FARMER, David; JESSOP, David; JONES, David. **Compras: princípios e administração**. São Paulo: Atlas, 2000.
- BALLOU, R. H. **Logística empresarial: transporte, administração de materiais e do patrimônio**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- BRASIL. Resolução CFN nº 600, de 25 de fevereiro de 2018. **Dispõe sobre a definição das áreas de atuação do nutricionista e suas atribuições, indica parâmetros numéricos mínimos de referência, por área de atuação, para a efetividade dos serviços prestados à sociedade e dá outras providências**: Brasília-DF, 2018. Disponível em: <[https://www.cfn.org.br/wp-content/uploads/resolucoes/Res_600_2018.htm#:~:text=Unidade%20de%20Alimenta%C3%A7%C3%A3o%20e%20Nutri%C3%A7%C3%A3o%20\(UAN\)%20%E2%80%93%20unidade%20gerencial%20onde,recuperar%20a%20sa%C3%BAde%20da%20clientela](https://www.cfn.org.br/wp-content/uploads/resolucoes/Res_600_2018.htm#:~:text=Unidade%20de%20Alimenta%C3%A7%C3%A3o%20e%20Nutri%C3%A7%C3%A3o%20(UAN)%20%E2%80%93%20unidade%20gerencial%20onde,recuperar%20a%20sa%C3%BAde%20da%20clientela)>. Acesso em: 29 de maio de 2021.
- CARDOSO, E. Gestão de materiais In: ISOSAKI, M; NAKASATO, M. **Gestão em serviços de nutrição hospitalar**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- CAVALCANTE, Léia Baeta. **Poder de Compra do Varejo Supermercadista: Uma Abordagem Antitruste**. Monografia de Conclusão do Curso de MBA em Direito Econômico e das Empresas da Fundação Getúlio Vargas. Núcleo de Brasília: Brasília, 2004. Disponível em: < <http://www.geocities.ws/rminadeo/fusoes/poder.pdf>>. Acesso em: 30 de maio de 2021.
- CHING, H. Y. **Gestão de Estoques na Cadeia de Logística Integrada: Supply Chain**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- DIAS, Marco Aurélio Pereira. **Administração de materiais: uma abordagem logística**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019
- FRANCISCHINI, Paulino. G; GURGEL, Floriano do Amaral. **Administração de materiais e do patrimônio**. 2ª Ed. São Paulo: Chengage, 2014.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GUANIERI, Patrícia. **Síntese dos Principais Critérios, Métodos e Subproblemas da seleção de fornecedores Multicritérios**. Rev. adm. Contemp. Rio de Janeiro: v 19, n.1 p.1-25, 2015. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1982-7849rac20151109>>. Acesso em: 10 de nov. 2021.

LOPES, Christiano Braga de Castro. **Gestão da Cadeia de Suprimentos em Saúde**. 1. Ed. Porto Alegre: SAGAH, 2020.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação dos dados**. 7ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MEDEIROS, Sofia Maria Nunes da Silva; JUNIOR, Deosir Flávio Lobo de Castro; DELUCA, Marcelo Augusto M.; ABREU, Jean Carlos; MARTINO, Flávio Augusto. **Gestão de Materiais nos restaurantes tipo Self Service**. Revista Eletrônica Científica do CRA-PR. Paraná: v. 5, n. 1, p. 81-92, 2018. Disponível em: <<file:///D:/USU%C3%81RIO/Downloads/107-466-1-PB.pdf>>. Acesso em 04. Out. 2021.

MEZOMO, Iracema de Barros. **Os Serviços de Alimentação: Planejamento e Administração**. 6. Ed. São Paulo: Manole, 2015.

MEZOMO, Iracema F.B. **Administração de serviços de alimentação**. 4 Ed. São Paulo: ver e atual, 1994.

MUTTANI, Sandra. **Administração de Serviços de Alimentação**. 1. Ed. Porto Alegre: SAGAH, 2017.

OLIVEIRA, Tatiana Couro; SILVA, Daniela Alves. **Administração de Unidades produtoras de refeições Desafios e Perspectivas**. 1ª. Ed. Rio de Janeiro: Rubio, 2016.

PALACIO, Júnio Payne; THEIS, Mônica. **Gestão de negócios em alimentação: princípios e práticas**. [tradução Cláudia Mello Belhassof; Lúcia Helena de Seixas Brito; revisão científica de Marcelo Traldi]. Barueri, SP: Manole, 2015.

SANT'ANNA, Lina Cláudia; NICHELLE, Pryscila Gharib; MIRANDA, Renata Costa. **Administração aplicada à produção de alimentos** revisão técnica: Sandra Maria Pazzini Muttoni. Porto Alegre: SAGAH, 2018.

SANT'ANNA, Lina Claudia. **Higiene e controle sanitário de alimentos**. 1.ed. Porto Alegre: Sagah, 2020.

SEBRAE-SP. **Jornal de negócios: Ano XVII, nº 223**. São Paulo: Novembro/ 2012. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Not%C3%ADcias/Jornal%20de%20Neg%C3%B3cios/223.pdf>>. Acesso em 08 de Ago. 2021.

SHILCOCK, M. **Veterinary Practice Managementa practical guide**. 2ed. Amsterdã,Holanda:Elsevier,2008. Disponível em: < <https://www.avma.org/resources-tools/practice-management>>. Acesso em 04 de Set. 2021.

SLACK, Nigel. **Administração da produção**. 2.Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VENTURA, Ivonilce. **Cardápio como Instrumento de Planejamento**. 1.Ed. Porto Alegre: SAGAH, 2016.