

Estrutura de custos de uma refeição em uma unidade de alimentação e nutrição do DF*

Cost structure of a meal in an institutional food and nutrition unit in the Federal District

Mônica Cristina Karl Mascarenhas¹
Inácio Alves Torres²

Resumo

A comercialização de refeições iniciou-se no século XVIII e desde então, vem aumentando em faturamento e na complexidade dos serviços. Por ser um empreendimento associado às atividades domésticas, muitos empresários iniciam seus negócios sem conhecimentos administrativos adequados. O levantamento de custos em unidades de alimentação e nutrição tem sido negligenciado por muitos empresários, mesmo sendo uma das mais importantes informações para o cálculo da lucratividade. Assim, o presente estudo foi norteado pela questão: qual a estrutura de custos para formação do preço de mercado de uma refeição em uma unidade de alimentação e nutrição institucional de um órgão público do DF? Para respondê-la, foi necessário buscar alguns objetivos, entre eles, o levantamento de todos os itens que geraram custos para a produção e distribuição do cardápio do *buffet* de um dia de uma unidade de alimentação e nutrição. Entre os resultados obtidos, destacou-se a maior proporção de custos variáveis (83%) em relação aos custos fixos (17%), e também em relação aos custos diretos (72,5%) em relação aos custos indiretos (27,5%). Sessenta por cento dos custos são originários das matérias primas de produção.

Palavras-chave: Unidade de alimentação e nutrição. Custo direto. Custo indireto. Custo fixo. Custo variável.

Abstract

Born during the XVIII Century, the meal preparation business has been increasing its profits and complexity of the offered services. Traditionally being a business associated with household activities, many meal preparation businessmen opened their business without proper administrative skills and knowledge. Analyzing the costs regarding the food preparation and the nutritional value have been being neglected by many of these pioneers inside the meal business, even though such analysis is one of the most important factor for such business profitability assessment. Therefore, this study raises the following question: what is the cost basis to formulate de final market price for each meal in any considered public food and nutritional unit inside the Federal District (DF) in Brasília? To answer the core question of this study was necessary to list and evaluate all items that are part of the meal production costs, including the daily menu distribution in each food and nutrition unit. The results show that among all costs the variable costs are the highest (83%), compared to the fixed costs (17%), as well as when compared

* Recebido em: 27/05/2011

Aprovado em: 02/07/2012

¹ Nutricionista formada pela Universidade de Brasília, Mestre em Ciências da Saúde, MBA em Gestão de Pessoas pela Fundação Getúlio Vargas e Especialização em Gestão Estratégica de Pessoas pela Fundação Instituto de Administração/ USP. Atualmente, ocupa o cargo de Auditor Federal de Controle Externo - Nutricionista do Tribunal de Contas da União. Cursa o sexto semestre do curso de Administração no Centro Universitário de Brasília - UniCEUB.

² Pós-graduado em Ciências Contábeis pela Universidade de Brasília(UnB), Bacharel em Ciências Contábeis pela Faculdade Integradas de Guarulhos(FIG), bacharel em Direito pelo Centro Universitário de Brasília (UniCEUB), professor universitário há 14 anos do Curso de Administração do UniCEUB, na cadeira de Contabilidade, Custos e Finanças, além de exercer a Assessoria de Coordenação do curso desde 2006

to the direct costs (72,5%) and indirect costs (27,5%). In summary, this study shows that 60% of all costs relate to raw material and staples.

Keywords: Food and Nutrition Unit. Direct cost. Indirect cost. Fixed cost. Variable cost.

1 Introdução

A busca por alimentos, ainda nos primórdios da vida humana, foi responsável pelas primeiras invenções de ferramentas criadas pelo homem. Com o surgimento do fogo, tem-se a primeira tentativa de transformar alimentos crus em preparações mais palatáveis e aceitas, o que deu origem à gastronomia. Mas foi somente no século XVIII, no reinado de Luiz XV, na França, que a gastronomia teve seu maior impulso; foi também nesta época que surgiu o primeiro restaurante comercial do mundo.

Entre o século XVIII e os dias atuais, houve uma grande evolução tanto na forma de preparar como de servir os alimentos em restaurantes comerciais. O que a princípio era preparado e servido sem pressa, foi trocado pelos restaurantes *fast food*, que oferecem comidas rápidas e padronizadas aos seus clientes. Além disso, as organizações, preocupadas com a produtividade e a saúde de seus empregados, começam a oferecer, dentro do ambiente de trabalho, as refeições necessárias para manter o organismo funcionando adequadamente.

No Brasil, a criação do Programa de Alimentação do Trabalhador, pela Lei nº 6.321, de 14 de abril de 1976 (regulamentado pelo Decreto nº 5, de 14 de janeiro de 1991), incrementa o surgimento de restaurantes institucionais, ou seja, aqueles que atendem um grupo específico de pessoas dentro do ambiente de trabalho (PROGRAMA, 2012). Esses restaurantes, assim como os comerciais, começam a inovar o atendimento quando combinam refeições rápidas com cardápios mais elaborados. Na década de 1980, começam a operar os primeiros restaurantes autosserviços (ou mais comumente conhecidos como *self service* ou “por quilo”). Dá-se o nome de unidades de alimentação e nutrição aos restaurantes institucionais.

Mesmo oferecendo um grande número de refeições, a maioria das empresas do ramo não se preocupa com várias questões administrativas importantes, colocando em risco sua sobrevivência. Entre as questões negligenciadas estão os cálculos dos custos de produção.

Vários trabalhos têm destacado o funcionamento de unidades de alimentação e nutrição e a importância dos custos no planejamento e na tomada de decisão dentro delas. Mas, para poder calcular os custos de produção em qualquer tipo de cadeia produtiva, é preciso que se conheçam quais são os itens que os compõem e qual a participação deles no produto final. Diante do que foi mencionada, a questão que norteia este artigo é: qual a estrutura de custos para formação do preço de mercado de uma refeição em uma unidade de alimentação e nutrição institucional de um órgão público do DF?

Para poder responder à principal questão do presente artigo, foi realizado um estudo de caso. Estipularam-se então vários objetivos, entre eles, o levantamento teórico dos diferentes tipos de custos e suas definições, e a definição de todos os itens de custo, suas quantidades e preços dentro da unidade de análise escolhida. Em posse de todas essas informações, foi possível calcular e classificar os custos diários e definir a estrutura de preços do custo diário da referida unidade de alimentação e nutrição.

2 Objetivos

O presente artigo teve como objetivo geral calcular os custos variáveis, fixos, diretos e indiretos do cardápio de um dia de determinada unidade de alimentação e nutrição de um órgão público do DF.

Para que esse objetivo fosse alcançado, foi necessário transformá-lo em vários objetivos específicos tais como:

- Conceituar restaurantes de coletividade;
- Definir a importância dos custos na produção de alimentos;
- Levantar o peso médio das refeições servidas na unidade de alimentação e nutrição escolhida;
- Definir os diversos tipos de custos;
- Fazer o levantamento de todos os itens que compõem os custos de uma refeição da unidade de alimentação e nutrição escolhida;
- Levantar o preço médio dos itens que compõem o custo da refeição; e

- Analisar os valores dos diversos tipos de custos encontrados.

2.1 Justificativa

A inexistência do controle de custos é uma das grandes falhas na gestão de restaurantes e implica na sobrevivência desse tipo de organização. Nas empresas, muitas decisões são tomadas, tendo como base o conhecimento dos custos de produção. Rebelato (1997) e Vaz (2006) afirmam que levantar os itens que compõem os custos de produção é o primeiro passo para um controle mais efetivo das atividades de uma unidade de alimentação e nutrição. Avegliano e Cyrillo (2001) acrescentam também que, embora a análise de custos em uma unidade de alimentação e nutrição seja importante, tanto para identificar as ineficiências quanto para avaliar as razões dessas ineficiências, os estudos desses custos são relativamente raros na literatura.

Poder calcular com maior precisão os custos em qualquer unidade de produção traz vantagens competitivas, pois, a partir dessas informações, podem-se tomar decisões mais acertadas. O assunto se torna de maior relevância em restaurantes, uma vez que custos com matéria prima nesses locais são significativos (VAZ, 2006).

No órgão público onde a empresa estudada presta serviço, não há registro de custos para a produção de refeições. A estipulação de preços necessária nos processos de elaboração de termos de referência, documento que dá início à licitação de novos serviços, é realizada somente com base em pesquisas de mercado. Este trabalho, então, oferece a oportunidade de verificar se o preço estipulado para o quilograma da refeição é exequível ou não.

A garantia da manutenção de emprego está ligada à manutenção dos lucros. Dessa forma, se empresários do ramo da alimentação mantiverem seus lucros por meio de um maior controle dos custos, garante-se indiretamente o emprego dos trabalhadores da área, justificando socialmente a elaboração do presente projeto. Além disso, a produção e a distribuição de refeições coletivas vêm ganhando destaque na economia e na saúde pública uma vez que afeta a saúde e o bem-estar de trabalhadores que fazem uso dos alimentos ali produzidos, de acordo com Kawasaki, Cyrillo e Machado (2007).

3 Referencial teórico

3.1 Restaurantes de coletividade

A história da civilização está atrelada à busca por alimentos. Na pré-história, a busca por alimentos incentivou a criação de vários tipos de armas e instrumentos, o que levou, por sua vez, ao aumento da variedade dos alimentos que faziam parte da dieta dos homens primitivos. Inicialmente, esses homens comiam os alimentos crus e sem nenhum preparo especial. Com a descoberta do fogo, há 1,5 milhão de anos, surgiu, então, a culinária (LEAL, 1998).

A culinária foi ganhando destaque na humanidade com o surgimento de condimentos e outros ingredientes, com a invenção de utensílios de cozinha e de equipamentos, bastante simples inicialmente. Mas foi no século XVIII, na França, que se iniciou uma nova era na culinária. Uma cozinha com pratos mais criativos e que prezava a inteligência surge na corte de Luís XV. Conta-se que o próprio rei se aventurava na cozinha enquanto envolvia a França em conflitos e endividamento. Em meio à crise francesa, surge o primeiro restaurante do mundo. Aberto por um cidadão francês chamado Boulanger, o estabelecimento servia somente um único tipo de sopa que “restaurava” o estômago dos franceses. Acredita-se que o termo restaurante derive da promessa restaurativa (*restaurants* em francês) das sopas servidas. Mais tarde, surge em Paris o primeiro restaurante de luxo, o *La Grande Taverne de Londres*, nome inspirado em uma peça de Shakespeare. O restaurante comandado pelo *chef* Beauvilliers já apresentava um serviço *à la carte* (LEAL, 1998).

Rebelato (1997) afirma que, nas Américas, os restaurantes surgiram a partir do modelo europeu de tabernas e estalagens que serviam refeições e bebidas para a população próxima aos estabelecimentos e para os viajantes. No Brasil, o autor associa o surgimento de restaurantes ao crescimento da indústria hoteleira e dos cassinos entre 1930 e 1951. Já a introdução no mercado brasileiro de grandes redes de *fast-food* é mais recente. No início dos anos 80, restaurantes de refeições rápidas surgiram inicialmente em *shoppings centers* de grandes cidades. Estabelecimentos de *fast-food* têm como características a rapidez e o baixo custo dos serviços, diferente do serviço *à la carte*, cujos serviços são mais demorados e de maiores custos, porém com uma qualidade de serviço superior.

Os restaurantes do tipo *self-service*, ou autosserviço, foram criados inspirados nos *fast-foods*, no que diz respeito ao preço e velocidade de atendimento, e para competir com restaurantes *à la carte*. Porém, no início, os restaurantes de autosserviço não ofereciam serviços mais baratos nem tampouco de melhor qualidade. Essa situação, no entanto, foi se alterando com o passar dos tempos. Hoje restaurantes de autosserviço oferecem refeições com qualidade e com um valor de refeição menor em relação aos serviços *à la carte* (REBELATO, 1998).

De acordo com Popolim (2007), são dois os tipos de restaurantes identificados na língua francesa: *restauration commerciale e restauration collective*. O primeiro termo diz respeito aos estabelecimentos que atendem indivíduos ou grupos, ocasional ou regularmente e que são abertos ao público em geral – os chamados restaurantes comerciais. O segundo termo – restaurantes coletivos – refere-se a um tipo específico de restaurante cuja clientela é definida e está inserido em outras empresas (comerciais, públicas, escolas, hospitais etc.). No Brasil, a designação dos restaurantes acompanha as expressões francesas, quando diferencia restaurantes comerciais e restaurantes coletivos.

Restaurantes coletivos, aqueles inseridos em empresas, já foram denominados Serviço de Alimentação e Nutrição (SAN), se ligados às coletividades sadias (aqueles que atendiam trabalhadores de fábricas, empresas e de órgãos públicos), e Serviço de Nutrição e Dietética (SND), quando atendiam a pacientes internados em hospitais e clínicas. Atualmente, essas nomenclaturas se fundiram em uma só: Unidades de Alimentação e Nutrição (UAN), segundo Proença (1999 apud POPOLIN, 2007). Proença et al. (1999) as denomina de Unidades Produtoras de Refeição (URP). Neste trabalho, foi adotada a nomenclatura Unidade de Alimentação e Nutrição (UAN).

Jacobsen e Biel (2006) afirmam que os restaurantes coletivos surgiram no início da Segunda Guerra Mundial. O objetivo desses primeiros restaurantes era produzir refeições subsidiadas para a população durante os anos de carência de alimentos. No Brasil, os restaurantes coletivos institucionais, ou seja, aqueles que fornecem refeições para trabalhadores de empresas, surgiram no início do século XX. Um dos primeiros restaurantes coletivos foi inaugurado pelo Serviço Social da Indústria (SESI) antes de 1940. Em 1976, com a criação do Programa de Alimentação do Trabalhador, a produção de refeições nas

empresas ganha incentivo e empresas concessionárias de refeições começam a surgir e se especializar na produção de alimentos seguros e adequados aos trabalhadores (FAIÃO; TORRES, 2011).

Ainda segundo os autores, restaurantes institucionais, na década de 1980, ofereciam cardápios fixos, ou seja, o cliente ou usuário do restaurante não tinha escolha sobre os pratos que compunham sua refeição. Os restaurantes ofereciam arroz, feijão, um único prato principal (carne, peixe, ave ou vísceras), um tipo de salada ou sopa e um tipo de sobremesa. Em serviços mais sofisticados, era possível encontrar duas opções de pratos principais, um maior número de opções de saladas e sobremesas. No início também, as refeições eram servidas em bandejas estampadas de metal, com vários compartimentos onde eram colocadas as preparações que faziam parte do cardápio. O serviço e as bandejas eram conhecidos como “bandejões” (ROCHA et al., 2007).

Os primeiros restaurantes autosserviços acompanhavam praticamente o mesmo cardápio dos restaurantes coletivos iniciais, oferecendo apenas um maior número de opções de salada e acompanhamentos. Serviam-se refeições baratas, rápidas e, muitas vezes, o cliente fazia sua refeição em pé. Diante disso, restaurantes comerciais com comida vendida por quilograma surgiram para baratear o preço das refeições (PERRE 1996 apud REBELATO, 1997). No entanto, os serviços foram se tornando mais sofisticados atingindo um padrão mais executivo, oferecendo diversas opções de todas as preparações e com uma qualidade muito melhor. Para esse novo tipo de restaurante, o preço deixa de ser uma estratégia competitiva e se valoriza a qualidade (REBELATO, 1997).

Rocha et al. (2007) relata que foi na década de 1980 que aconteceu uma transformação nos restaurantes de coletividade. Nessa época, os “bandejões” foram trocados por pratos e as empresas passaram a oferecer aos seus trabalhadores refeições semelhantes aos serviços comerciais. Ou seja, os trabalhadores começaram a ter um maior número de opções de pratos principais, acompanhamentos, saladas e sobremesas para compor suas refeições. Assim, empresas prestadoras de serviços de alimentação tiveram que se adequar ao novo cardápio e serviço.

No Brasil, a introdução de novas tecnologias para a produção de alimentação coletiva está na fase inicial. A maior parte da matéria-prima utilizada no preparo de

refeições é recebida na forma bruta. Empresas que produzem refeições, na maioria das vezes, utilizam o sistema tradicional de produção, ou seja, o preparo dos alimentos é realizado imediatamente antes do momento de servir, e as preparações são expostas ao público em equipamentos próprios para manter a temperatura adequada (KAWASAKI; CYRILLO; MACHADO, 2007). Em outros países, a produção de refeições envolve a utilização de matéria-prima que já sofreu algum tipo de processamento (PROENÇA, 1999).

3.2 Empresas produtoras de refeições

Para Leal (2010), o termo *food service* pode ser utilizado para as refeições preparadas e realizadas em locais fora do lar, tais como locais de trabalho, hotéis, *shopping centers* etc. Dentro desse segmento, estão as cozinhas industriais, restaurantes comerciais, redes de *fast foods*, bares, lanchonetes e até mesmo vendedores ambulantes.

Abreu, Spinelli & Zanardi (2003 apud POPOLIM, 2007), como já mencionado, destacam que estabelecimentos que trabalham com produção e distribuição de alimentos para coletividade recebem o nome de Unidade de Alimentação e Nutrição (UAN). Para os autores, as unidades de alimentação e nutrição podem ser estabelecidas em complexos industriais, empresas ou escolas e podem apresentar várias formas de gerenciamento:

- Autogestão: quando a própria empresa gerencia a unidade de alimentação e nutrição que produz as refeições servidas aos seus funcionários. A empresa fica encarregada de gerenciar os recursos humanos e materiais;
- Concessão ou terceirização: a empresa cede seu espaço de produção e distribuição para empresas especializadas em administração de restaurantes. A contratada fica responsável pela gestão do restaurante; e
- Refeição transportada: Quando a empresa não possui local disponível (ou não há o interesse em tê-lo) e contrata uma empresa especializada na produção de refeições que transporta e distribui as mesmas.

Para Teixeira et al. (1990), uma unidade de alimentação e nutrição pode ser definida como unidade de

trabalho ou órgão de uma empresa cuja função está relacionada à alimentação e nutrição. Essas unidades são subsistemas que desempenham atividades fins ou meios. Em hospitais, por exemplo, são atividades fins, uma vez que a alimentação, muitas vezes, faz parte do tratamento. Como atividades meio, cita-se o exemplo de unidades de alimentação e nutrição de empresas e órgãos públicos. Nesse caso, o objetivo passa a ser a redução do absenteísmo e melhoria da qualidade de vida (ROCHA et al., 2007).

Parte das refeições servidas por restaurantes coletivos são produzidas por empresas especializadas nesse setor. De acordo com Rocha et al. (2007), o Brasil tem um potencial de 40 milhões de refeições diárias, empregando mais de 175 mil trabalhadores, com um faturamento aproximado de oito bilhões de reais em 2007. De acordo com a Associação Brasileira de Empresas de Refeições Coletivas, em 2011, o faturamento de concessionárias de alimentação ficou em torno dos 12 bilhões de reais. O setor de fornecimento de refeições coletivas é promissor (ABERC, 2012).

Unidades de alimentação e nutrição possuem estrutura administrativa pouco complexa; porém, possuem um funcionamento complexo. Nessas unidades, são desenvolvidas atividades técnicas, administrativas, financeiras, contábeis, de recursos humanos e, principalmente, transformação de matéria-prima em refeições elaboradas (TEIXEIRA, 1990).

3.3 Custos em unidades de alimentação e nutrição

Segundo Avegliano e Cyrillo (2001), as empresas privadas buscam a maximização dos lucros por meio da eficiência econômica, ou seja, a busca de um maior lucro é baseada na produção de certa quantidade de produto a um menor custo possível dos fatores de produção. Esses princípios também devem ser considerados dentro das unidades de alimentação e nutrição, onde o fluxo de informação sobre os custos deverá ser sistemático e coerente para subsidiarem tomadas de decisão (VAZ, 2000).

De acordo com Slack et al. (2009, p. 25), “A administração da produção trata da maneira pela qual as organizações produzem bens e serviços”. Os autores acrescentam que as operações de produção são realizadas por meio de operações de transformação. Entre os recursos transformados, estão as matérias-primas e as informações. Em unidades de alimentação e nutrição, gêne-

ros alimentícios são transformados em preparações que compõem um cardápio e, ao mesmo tempo, todo o processo gera informações. Entre as informações produzidas e transformadas em unidades de alimentação e nutrição, encontram-se aquelas relativas à formação dos custos.

Para a produção de refeições, é preciso organizar recursos físicos (instalações, equipamentos, utensílios), mão de obra e matéria-prima. Todo esse conjunto gera custos (KAWASAKI; CYRILLO; MACHADO, 2007). De acordo com Vaz (2002) e Rebelato (1997), 50% dos custos de uma empresa do segmento de refeições coletivas são compostos por matérias-primas, que variam de acordo com o cardápio proposto, número de refeições servidas, e até mesmo pela demanda do cliente no momento de compor seu prato. O número de itens que compõem os custos de produção de uma empresa fornecedora de alimentação coletiva é proporcional à variedade do cardápio e dos serviços prestados (VAZ, 2006). Avegliano e Cyrillo (2001) encontraram em um estudo realizado em uma UAN sem fins lucrativos (serviço público) que os custos de gêneros alimentícios estavam relacionados mais ao processo de produção do que ao número de refeições servidas.

Vaz (2006) e Abreu, Spinelli e Pinto (2011) alertam que o controle dos custos em unidades de alimentação e nutrição não tem só como objetivo a obtenção de lucros, mas também a sobrevivência das empresas. Um bom controle de custos é conseguido por meio de um eficaz sistema de análise e de informações sobre eles. Mesmo que gestores do setor reconheçam a importância do controle e apuração dos custos, na prática, pouco se faz para obterem dados confiáveis.

3.4 Classificação de custos

Vários autores (NEVES, 2010; VICECONTI, 2010; MARTINS, 2003; LEONE, 2000), antes de classificarem custos, definem alguns conceitos básicos, que serão apresentados a seguir. As definições apresentadas representam um resumo daquelas encontradas nos trabalhos dos autores e ressalta-se que não foram encontradas diferenças entre as definições desses autores.

Gastos: Renúncia/sacrifício financeiro que a organização realiza com a compra de um produto ou serviço. O gasto é concretizado quando os bens ou serviços passam para a propriedade da empresa.

Desembolso: Definido como o pagamento resultante da aquisição do bem ou serviço.

Os autores citados no parágrafo acima são unânimes em dividir os gastos em três tipos: investimentos, despesas e custos. Investimentos são definidos como os gastos realizados em função da vida útil de bens ou benefícios atribuídos a períodos futuros. Os gastos com a aquisição de imóveis, móveis e materiais estocados nas empresas são considerados investimentos. Despesas, por sua vez, são gastos não utilizados diretamente na produção, mas estão envolvidos com a obtenção de receitas. Como exemplos de despesas, estão a comissão paga aos vendedores e todos os gastos realizados nos produtos já acabados. E por fim, custos são definidos como os gastos realizados durante a produção de bens e serviços.

Outro tipo de gasto, ainda não citado, são as perdas. Definidas como um gasto não intencional, as perdas são relativas a bens e serviços utilizados de forma anormal e não voluntária. O gasto relativo a um material que se estraga em um estoque é considerado uma perda, por exemplo. Martins (2003) esclarece que perdas de pequeno valor são incorporadas aos custos ou às despesas, e só são computados como perdas, valores expressivos.

Segundo Leone (2000, p. 49), “custear é apurar custos” e não apenas a determinação e o cálculo dos custos que interessa. Ainda de acordo com o autor, toda a apuração de custos está contida na contabilidade de custos que incorpora desde o planejamento da coleta dos dados relativos a eles até “prestação da informação gerencial”.

A forma como os dados relativos a custo é obtida, organizada e transformada em informações gerenciais é denominada de sistemas de custos. Entre os vários tipos de sistemas de custos está o de custo-padrão. O sistema de custo-padrão é utilizado em custos operacionais (LEONE, 2000).

Existem várias maneiras de se classificar custos. Leone (2000) os classifica em três grandes grupos: custos para determinação do lucro e avaliação de patrimônio; custos para controle de operações (onde se encontram os custos diretos e indiretos) e custos para planejamento e tomada de decisão (que incluem os custos fixos e variáveis). Neves e Viceconti (2010) apresentam uma classificação semelhante: custos em relação à apropriação aos produtos fabricados (custos diretos e indiretos) e custos em relação aos níveis de produção (custos fixos, variáveis,

mistos). Abreu, Spinelli e Pinto (2011) classificam custos em: contábeis (diretos e indiretos), econômicos (fixos, variáveis), de origem (rateados, comuns, padrão) e de natureza (produção, comercial e administrativo).

Serão utilizados no presente artigo os custos contábeis e econômicos, conforme propõem as autoras Abreu, Spinelli e Pinto (2011). A determinação dos custos diretos e indiretos é importante para serem obtidas informações mais realistas do custo de qualquer produto, a partir daí, verificar a rentabilidade e a eficiência da produção. Custos fixos e variáveis relacionam os custos de produção e o volume produzido em uma unidade de tempo e fornecem subsídios importantes para a tomada de decisões gerenciais (LEONE, 2000; MATOS; MELCHOR; FIORENTINI, 2004).

Entre os vários autores pesquisados, não foram encontradas diferenças significativas entre os conceitos de custos utilizados neste artigo. Serão apresentadas aqui as definições mais didáticas.

Custos diretos são definidos como aqueles que podem ser relacionados diretamente com a produção e serviços prestados (ABREU; SPINELLI; PINTO, 2011). Ou ainda, como “qualquer custo que pode ser relacionado diretamente com um objeto de custo” (MAHER, 2001, p. 69). Maher (2001) define objeto de custo como qualquer item ao qual um custo é atribuído. Leone (2000) acrescenta que custos diretos são aqueles que não precisam de nenhuma medida de consumo para serem determinados em relação ao objeto de custo. Como exemplos de custos diretos em unidades de alimentação e nutrição estão os gêneros alimentícios utilizados na produção das refeições.

Custos indiretos, por sua vez, são aqueles que não podem ser apropriados de forma direta aos produtos. Maher (2001, p. 69) resume custos indiretos como “qualquer custo que não pode ser relacionado diretamente com o objeto de custo”. Os custos indiretos são alocados por estimativa e são rateados e atribuídos aos objetos de custo (MAHER, 2001; MARTINS, 2003). Para Leone (2000), o fato de ser necessária uma medida de consumo (rateio) para a determinação de um custo o classifica como indireto. Materiais de limpeza e aluguel são exemplos de custos indiretos em unidades de alimentação e nutrição.

Custos fixos, segundo Abreu, Spinelli e Pinto (2011, p. 149), são “aqueles que permanecem constan-

tes dentro de determinada capacidade instalada”. Maher (2001) acrescenta que os custos fixos não se alteram dentro de um intervalo de produção. Em unidades de alimentação e nutrição, exemplos de custos fixos são o aluguel, salário de gerentes e nutricionistas e seguros.

Custos variáveis são aqueles que variam de acordo com o volume de produção, ou seja, aumentam ou diminuem de acordo com o aumento ou redução da quantidade do produto produzido (ABREU; SPINELLI; PINTO, 2011). Maher (2001 p. 75) afirma que custos variáveis “guardam uma proporção direta com o volume produzido, dentro de um intervalo relevante de atividade”. Em unidade de alimentação e nutrição, os gêneros alimentícios envolvidos na produção são exemplos de custos variáveis.

Dá-se o nome de custeio variável ao custeamento que considera como custo de produção de um determinado período exclusivamente os custos diretos. Um dos cálculos resultantes do custeio variável é a margem de contribuição, que é obtida subtraindo-se do valor das vendas líquidas os custos dos produtos vendidos e as despesas variáveis. O resultado dessa diferença apresenta o valor disponível para amortização dos custos fixos. Quanto maior a possibilidade de amortização, mais lucrativo é o negócio (NEVES; VICECONTI, 2010).

4 Unidade de análise

O estudo de caso foi realizado nas dependências de uma unidade de alimentação e nutrição de um órgão público federal com sede em Brasília. Os serviços são prestados por uma empresa terceirizada, optante pelo Simples Nacional. São servidas em torno de 800 refeições no almoço e 200 lanches diariamente. A empresa oferece os serviços de almoço tipo autosserviço por quilograma (*buffet*), com opções de carnes assadas em churrasqueiras, sobremesas e serviço de lanchonete. Cada um desses serviços possui um preço diferenciado, assim, para a realização deste trabalho, só foi considerado o serviço de *buffet* devido ao maior volume de refeições servidas.

Os preços praticados em cada serviço são estipulados contratualmente e o critério para eleger a empresa vencedora está pautado no valor da taxa de ocupação proposto pelas empresas participantes da licitação. O preço do quilograma das preparações servidas no *buffet* é de R\$ 23,00 (BRASIL, 2012).

O contrato de prestação de serviços prevê o valor de R\$ 23,00 por quilograma de refeição e a composição básica para o cardápio servido no *buffet*, a saber (BRASIL, 2012):

- Opções de salada: alface e tomate, um tipo de folhoso, três opções de vegetais crus e dois cozidos, quatro saladas especiais e três tipos de molhos. O contrato prevê o serviço de salada montada a pedido do cliente, cuja composição básica é: cinco tipos de folhas, seis tipos de acompanhamentos e quatro tipos de molhos.
- Opções de pratos principais: uma opção de carne bovina, outra opção de aves ou pescados e uma terceira opção de carnes com osso, vísceras, carne suína ou embutidos.
- Opções de guarnição: uma opção de vegetal refogado, um tipo de massa e uma terceira opção produzida à base de tubérculos ou fritura.
- Opção vegetariana: duas opções de preparação, na qual não sejam ingredientes as carnes bovinas, aves, pescados, suínos etc. Ingredientes, tais como ovo, leite, queijo e proteína de soja devem fazer parte da preparação.
- Opções de acompanhamento: arroz branco, arroz integral e um arroz composto (risoto, arroz à grega, etc.) e um tipo de feijão deverão fazer parte do cardápio servido.

São, ao todo, 45 funcionários trabalhando na unidade. Os cargos são distribuídos entre as várias atividades desenvolvidas no fornecimento de refeições.

5 Método

Utilizando a classificação proposta por Gil (2010), a pesquisa realizada neste projeto pode ser classificada como pesquisa exploratória, uma vez que o objetivo principal do estudo é uma maior aproximação do tema de custos em unidades de alimentação e nutrição, mais do

que obter respostas conclusivas. O autor ainda expõe que pesquisas exploratórias envolvem comumente pesquisas bibliográficas e entrevistas com pessoas que vivenciam o problema de pesquisa, características essas encontradas no estudo realizado.

Trata-se ainda de uma pesquisa quantitativa, uma vez que o objetivo do trabalho foi calcular o valor dos custos de uma refeição de determinada unidade de alimentação e nutrição. No entanto, não foi realizada nenhuma inferência estatística para análise dos resultados.

O trabalho realizado pode ser classificado como estudo de caso. Yin (2005) e Gil (2010) afirmam que estudos de casos são utilizados nas ciências quando se investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto real. Yin (2005, p. 26) estabelece que estudo de caso é a estratégia de pesquisa adotada quando não se pode “manipular comportamentos relevantes”. Esse tipo de estudo é realizado, valendo-se de muitas técnicas de pesquisa, mas duas delas caracterizam o tipo de pesquisa: observação direta dos fenômenos e entrevistas com pessoas envolvidas. Além disso, um estudo de caso, segundo Yin (2005), utiliza vários tipos de fontes de evidências, entre elas, documentos, entrevistas e observações. Todas essas fontes foram utilizadas na realização deste artigo.

Yin (2005) cita que, em um estudo de caso, pelo menos, seis evidências podem ser usadas: documentação, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. O estudo apresentado foi realizado, utilizando-se quatro das seis evidências propostas pelo autor, além da pesquisa bibliográfica, a saber:

- a) Pesquisa documental: para o levantamento das informações, ou seja, dos itens que compuseram a confecção do cardápio e a distribuição dele, foram utilizados documentos relativos aos cardápios, à entrada e à saída de materiais do estoque para a produção do dia específico.
- b) Observação direta: durante a produção do cardápio escolhido, toda a produção foi observada, para a certificação de que todos os recursos utilizados na unidade de alimentação e nutrição analisada fizessem parte da lista de itens levantados.

c) Artefatos físicos: além das evidências citadas acima, as áreas de estoque e distribuição foram visitadas com o intuito de conferir mais uma vez a lista inicialmente elaborada.

d) Entrevista semiestruturada: um roteiro de entrevista semiestruturado foi elaborado para confirmar e completar as informações inicialmente coletadas.

Além dessas técnicas, utilizou-se também a pesquisa bibliográfica para o embasamento teórico. Foram utilizadas publicações cujos temas se relacionavam com unidade de alimentação e nutrição, de custos em produção, bem como a importância de um controle deles nas organizações. Além disso, como o trabalho propôs o cálculo dos custos diretos e indiretos e também fixos e variáveis, foi necessário pautar a definição de cada um desses tipos de custos de acordo com a literatura. Assim, artigos e livros que tratam do assunto foram utilizados.

Para o alcance dos objetivos do estudo proposto, foram utilizados basicamente dois instrumentos: planilha em Excel e roteiro de pesquisa semiestruturada. A planilha em Excel foi utilizada para a inclusão dos dados necessários para a realização deste trabalho (materiais, quantidades e preços). Alguns recursos disponíveis no programa foram utilizados durante a organização dos custos entre os tipos avaliados. A partir do levantamento de todos os materiais utilizados na produção das refeições de um dia, foi elaborada uma tabela. Essa tabela foi a base para a entrevista semiestruturada realizada com o gerente e os responsáveis técnicos da empresa prestadora de serviço.

O levantamento dos custos foi baseado no cardápio de um dia (ANEXO A). Com base nas preparações previstas, foi elaborada uma lista preliminar com todos os gêneros alimentícios e descartáveis utilizados na produção do cardápio. Em seguida, com a lista preliminar em mãos, as áreas de produção, distribuição e higienização foram observadas durante a execução do cardápio, para conferir se os produtos utilizados na execução dos serviços constavam na lista, assim como a inclusão dos itens faltantes. As áreas de estoque também foram observadas para completar a lista. Foi então elaborada a listagem final dos itens necessários para a produção e distribuição do cardápio escolhido.

A listagem final foi apresentada aos responsáveis pela unidade para identificação de outros custos, indicação das quantidades daqueles itens cujas quantidades não foram identificadas em documentos. A lista orientou também na indicação do serviço para o qual o item era destinado.

Os preços dos itens foram obtidos da seguinte maneira:

- Gêneros alimentícios:
 - Hortifrutigranjeiros: utilizaram-se os preços constantes na tabela “Cotações de Preços no Atacado” disponível na página das Centrais de Abastecimento do Distrito Federal do dia do recebimento dos gêneros (CEASA, 2012).
 - Carnes vermelhas, peixes e aves: foram utilizados preços praticados por atacadistas do DF.
- Produtos não perecíveis: foram utilizados preços de atacadistas do DF.
- Produtos de limpeza e descartáveis: foram utilizados preços de atacadistas do DF.
- Mão de obra: foram utilizados os salários mínimos para cada categoria disponíveis na convenção coletiva de sindicatos relacionados (CLT, 2012; SINDNUTRIDE, 2012). Foram considerados somente os funcionários envolvidos na produção, estoque, limpeza e distribuição. Funcionários envolvidos somente com serviços de lanchonete e churrasco não foram considerados para o cálculo do valor de mão de obra.
- Aluguel: valor médio pago pela empresa terceirizada nos meses de dezembro de 2011 e janeiro e fevereiro de 2012.
- Telefone: valores pagos nos meses de dezembro de 2011 e janeiro e fevereiro de 2012.
- Manutenção: valor obtido na empresa que presta assistência técnica nos equipamentos existentes na unidade de alimen-

tação e nutrição pesquisada.

O cálculo do valor dos custos de materiais envolvidos na produção do cardápio de um dia servido na unidade foi feito multiplicando a quantidade total utilizada pelo preço médio encontrado no mercado. Foi realizada a equivalência das unidades de compras. Em seguida, os diversos itens de custos foram classificados de acordo com a teoria.

Uma vez que vários custos indiretos foram identificados, utilizou-se o rateio para determinação da parcela que coube ao serviço de *buffet*. O critério utilizado para o rateio foi o número de refeições (800/dia) e lanches (200/dia).

O levantamento do peso médio das refeições servidas foi obtido por meio de observação direta. Em um determinado dia, foram anotados os pesos das refeições de 469 clientes (mais de 58% dos clientes). Obteve-se o peso médio pela média aritmética simples.

6 Resultado e discussão

A composição do cardápio escolhido para o presente estudo encontra-se no ANEXO A. O cardápio servido no dia acompanhou a composição estipulada pelo contrato assinado entre a empresa prestadora de serviço e o órgão público.

Após o levantamento dos preços de todos os itens que compuseram o custo total, foi realizada então a classificação dos itens entre os tipos de custo e por fim calculado o montante de cada um.

A determinação do peso médio da refeição servida foi necessária para se obter o valor médio gasto por cliente no serviço de *buffet*. O peso médio da refeição servida é de 344 gramas. Considerando o valor de R\$ 23,00 o quilograma da refeição, chegou-se ao valor total médio pago por refeição de R\$ 7,92.

São servidas 800 refeições diárias, em média, no serviço de *buffet*. Se cada cliente se serve de 344 gramas em média, tem-se o total de 275,2 quilogramas de refeição vendida por dia. Considerando o valor de R\$ 23,00 o quilograma da refeição, chegou-se à receita diária média total proveniente do serviço de *buffet* de R\$ 6.329,60.

Foi apurado um custo diário total de R\$ 5.695,25. Esse valor representa os gastos com matéria-prima (gêneros alimentícios), material de limpeza, material descartável e mão de obra. O item “outros” foi composto de aluguel, telefone, gás, impostos e manutenção (TABELA 1).

Tabela 1 – Custos totais apurados

Item	Valor diário total	% em relação ao
Gêneros alimentícios	R\$ 3.490,08	61,28
Limpeza	R\$ 273,81	4,81
Descartáveis	R\$ 252,77	4,44
Mão de obra	R\$ 1.028,50	18,06
Outros	R\$ 650,09	11,41
TOTAL	R\$ 5.695,25	100,00

Fonte: A autora

Mais de 61% dos custos diários foram compostos pelos gêneros alimentícios. Entre os custos de tais gêneros, obteve-se que 56% dos custos apurados (R\$ 1.967,04) foram oriundos dos produtos de origem animal servidos no dia (coxão mole, bacalhau, filé de frango, camarão, costelinha suína e queijo mussarela) (APÊNDICE A).

A mão de obra correspondeu a 18,06% dos totais dos custos diários. No cálculo da mão de obra, foram incluídos a contribuição social e o fundo de garantia por tempo de serviço. Férias, valor de 13º salário e vale transporte também foram incluídos para o cálculo total do valor da mão de obra (APÊNDICE B).

No cálculo dos custos intitulados como “outros” foram incluídos o aluguel, os valores gastos com manutenção, telefone e gás de cozinha. Como todos esses custos incidem em todas as áreas da unidade de alimentação e nutrição, foi realizado o rateio por número de refeições servidas (800 no serviço de *buffet* e 200 lanches), (APÊNDICE D).

Calculou-se ainda o custo unitário da refeição pela razão custo total (R\$ 5.695,25) e refeições totais médias servidas (800). Encontrou-se o valor de R\$ 7,12. Considerando a receita média paga por cliente do *buffet* (R\$ 7,92), obteve-se, no dia pesquisado, o total de 10,10% de lucro bruto.

Para o levantamento dos custos contábeis (diretos e indiretos), os itens foram analisados e classificados de acordo com os autores citados no referencial teórico. A

composição dos custos e os respectivos valores encontram-se na TABELA 2.

Tabela 2 – Apuração dos custos diretos e indiretos

Centro de custo	Custo Direto	%	Custo Indireto	%	Total	%
Gêneros alimentícios	R\$ 3.490,08		-		R\$ 3.490,08	61,28
Salários diretos	R\$ 560,08		-		R\$ 560,08	9,83
Salários indiretos	-		R\$ 468,42		R\$ 468,42	8,22
Descartáveis	-		R\$ 252,77		R\$ 252,77	4,44
Limpeza	-		R\$ 273,81		R\$ 273,81	4,81
Outros	-		R\$ 650,09		R\$ 650,09	11,41
TOTAL	R\$ 4.050,16	71,11	R\$ 1.645,09	28,89	R\$ 5.695,25	100,00

Fonte: A autora

Foram considerados como custos diretos todos os gêneros alimentícios, pois foi possível identificar a quantidade de cada um deles utilizada somente na produção das preparações do autosserviço. Entre os custos diretos, observa-se que mais de 61% do total são originários dos custos com matéria-prima. Avegliano e Cyrillo (2001) relatam que, no estudo realizado em várias unidades de alimentação e nutrição institucional, 28,77% dos custos relacionavam-se com matéria-prima e que 61,06% com salários e encargos sociais. Vaz (2006) afirma que os custos com matéria-prima em restaurantes representam entre 50 e 60% dos custos totais.

Como salários diretos, foram considerados aqueles pagos aos funcionários que trabalham exclusivamente na produção dos produtos servidos no balcão do autosserviço (cozinheiros, saladeiras, ajudantes de cozinha etc.). Os salários do gerente, nutricionistas, estoquistas, atendentes e auxiliares de serviços gerais que atuam em áreas comuns ou não exclusivamente na produção foram considerados como salários indiretos (APÊNDICE B). O custo da mão de obra direta representa menos que 10% do custo total.

Materiais de limpeza e descartáveis que não estão diretamente envolvidos com a produção das refeições foram também, considerados indiretos (APÊNDICE E).

Para o cálculo dos custos indiretos classificados como outros, foi realizado o rateio. Considerando que o restaurante serve em torno de 800 refeições e 200 lanches, considerou-se para o rateio o montante de 80% sobre o

custo total.

Analisando os valores encontrados, verificou-se que 71,11% dos custos totais são provenientes de itens considerados diretos e 28,89% são custos indiretos. Gonsiorkiewicz e Lozeckyl (2008) encontraram, em seu estudo realizado em um restaurante do SESC, que os custos diretos representavam mais de 58% dos custos totais.

A composição dos custos econômicos (fixos e variáveis) encontra-se na TABELA 3. Os custos que não se alteram em função do número de refeições servidas (aluguel, telefone, manutenção e limpeza) foram considerados fixos. Uma parcela da mão de obra que independe do número de refeições (gerente, nutricionista e estoquista) foi classificada como custo fixo, pois não se altera com a flutuação normal das refeições (APÊNDICE C). Materiais de limpeza, que são utilizados independentemente do número de refeições, foram também classificados como fixos. Gêneros alimentícios, materiais descartáveis e o gás, cujas quantidades consumidas estão vinculadas ao número de refeição, foram considerados custos variáveis.

Pela TABELA 3, é possível observar que mais de 80% dos custos são formados por itens que variam de acordo com o número de refeições, ou seja, custos variáveis. Em relação aos custos fixos, obteve-se um total 19,03% em relação aos custos totais. A relação dos custos fixos com a quantidade de produtos produzidos é inversa. Ou seja, quanto maior o número de refeições servidas, menor será o custo fixo por unidade.

Tabela 3 – Apuração dos custos fixos e variáveis

Centro de custos	Custos Fixos	%	Custos Variáveis	%	TOTAL	%	
Aluguel	R\$ 472,73				R\$ 472,73	8,30	
Salários fixos	R\$ 199,05				R\$ 199,05	3,50	
Telefone	R\$ 10,91				R\$ 10,91	0,19	
Manutenção	R\$ 127,27				R\$ 127,27	2,23	
Limpeza	R\$ 273,81				R\$ 273,81	4,81	
Salários variáveis			R\$ 829,45		R\$ 829,45	14,56	
Gêneros alimentícios			R\$ 3.490,08		R\$ 3.490,08	61,28	
Descartáveis			R\$ 252,77		R\$ 252,77	4,44	
Gás			R\$ 3,22		R\$ 3,22	0,06	
Imposto			R\$ 35,96		R\$ 35,96	0,63	
	TOTAL	R\$ 1.083,77	19,03	R\$ 4.611,48	80,97	R\$ 5.695,25	100,00

Fonte: A autora

Calculou-se também a margem de contribuição pela diferença entre a receita operacional total estimada (R\$ 6.329,60) e os custos variáveis obtidos (R\$ 4.611,48). Chegou-se ao valor de R\$ 1.718,12. Ou seja, o valor da margem de contribuição é suficiente para cobrir o valor dos custos fixos (R\$ 1.083,77). Uma vez que o valor dos custos fixos encontrado foi de R\$1.083,77, restariam R\$ 634,35 para cobrir outras despesas.

7 Considerações finais

A pergunta inicial: “Qual a estrutura de custos para formação do preço de mercado de uma refeição em uma unidade de alimentação e nutrição institucional de um órgão público do DF?” ao final da execução do presente estudo, pode ser então respondida. Custos diretos, indiretos, fixos e variáveis foram encontrados e percebeu-se que, na unidade de alimentação e nutrição estudada, custos diretos são maiores do que custos indiretos e custos variáveis maiores do que os custos fixos, conforme relatado por Avegliano e Cyrillo (2001).

A pergunta norteadora deste trabalho foi respondida, pois todos os objetivos propostos inicialmente foram alcançados. A pesquisa bibliográfica foi realizada para destacar a importância do tema, custos em unidades de alimentação e nutrição no contexto atual, além de nortear os cálculos dos diversos tipos de custos apresentados nos resultados deste trabalho. O levantamento dos itens que geraram custos na produção e distribuição das refeições e dos preços médios de cada um deles permitiu o cálculo do valor de cada um desses itens. Foi encontrado também o peso médio das refeições servidas.

Durante a execução do presente artigo, algumas limitações foram identificadas. Entre elas destaca-se a inexistência de controles de estoque, de saída de material e de registros de consumo. Na mesma unidade, são produzidos diversos tipos de alimentos vendidos a preços variados nos serviços oferecidos. Assim, torna-se difícil a alocação de custos entre os produtos vendidos. A falta de um controle efetivo dos gêneros utilizados em cada um desses serviços torna difícil o cálculo dos custos exatos por produto e da lucratividade da empresa. Muitas vezes, um item liberado do estoque pode ser utilizado no preparo de mais de um produto vendido em serviços diferentes a preços diferentes. Assim, para a execução do presente trabalho, para alguns itens, foram consideradas as estimativas das quantidades utilizadas no preparo dos alimentos servidos no *buffet*.

Os custos com matérias-primas representam mais de 60% dos custos totais. Esses custos, então, deveriam ser controlados para garantir ou aumentar a lucratividade da empresa. O controle do uso dos itens de maior valor (produtos de origem animal) deveria ser mais efetivo. Registros de consumo, sobras e perdas poderiam ser implantados para reduzir principalmente o desperdício e, por conseguinte, reduzir o custo de matéria-prima. Algumas ações podem ser executadas para se obter o controle do desperdício; entre elas pode-se citar o treinamento e sensibilização dos funcionários que manipulam a matéria-prima para controlar sobras e perdas na produção das refeições.

O abastecimento e armazenamento de matérias-primas constituem outro ponto importante para o controle de custo. Garantir melhores preços e menores per-

das durante a estocagem de matéria-prima reduz o custo com matérias-primas. Sugere-se um controle efetivo de saídas de materiais por serviço e posterior cálculo dos custos diários.

Ainda que os custos fixos encontrados representem pouco mais do que 16% dos custos totais, o aumento do número de refeições traria como resultado a redução do custo fixo por refeição servida. O aumento do número de refeições pode estar relacionado à qualidade dos serviços e das refeições produzidas. Assim, servir preparações de melhor qualidade e atender com presteza e cortesia poderiam resultar no aumento do número de refeições e, portanto, na diluição do custo unitário fixo. A melhoria da qualidade das refeições servidas resultaria também no aumento da quantidade de alimentos servidos pelos clientes, o que elevaria o aumento da receita. A margem de contribuição poderia se apresentar mais favorável nesse caso.

Os resultados obtidos podem ser úteis também na determinação do preço contratual cobrado pelo quilograma da refeição na unidade de análise estudada. O preço do quilograma de refeição proposto no Edital de Licitação é baseado em pesquisa de mercado em restaurantes de outros órgãos públicos que não guardam a mesma especificidade da unidade de alimentação e nutrição em questão. Uma vez que preços são baseados em custos e que custos são determinados pelas características de produção, é preciso ter conhecimento dos itens que compõem os custos em cada unidade de alimentação e nutrição e, a partir disso, propor valores justos e exequíveis. Basear um preço de venda sem o conhecimento dos custos reais pode limitar a lucratividade das empresas prestadoras de serviço. Sem lucro, as empresas não têm interesse em manter seus serviços, resultando em uma rotatividade de contratos.

O presente trabalho não tem como propósito o esgotamento do assunto, e sim suscitar vários outros que possam complementar uma área tão desfalcada de informações. Assim, estudos futuros para verificar a variabilidade dos custos poderiam ser realizados a partir da implantação de controles efetivos nas quantidades utilizadas de cada item nos diversos tipos de serviços oferecidos pela empresa.

Outros estudos poderiam ser realizados depois de se colocar em prática ações de treinamento, maior con-

trole na produção, melhoria no atendimento e na qualidade de refeições. É possível que os custos e receitas sofram variações após a implantação dessas ações.

Outra proposta para estudos futuros envolve ações relacionadas ao abastecimento e estoque. O preço de compra e as condições de armazenamento impactam diretamente nos custos de matéria-prima.

Referências

ABERC. *Mercado real*. Disponível em: <www.aberc.com.br>. Acesso em: 05 jan. 2012.

ABREU, Edeli Simione de; SPINELLI, Mônica Glória Neumann; PINTO, Ana Maria de Souza. *Gestão de unidades de alimentação e nutrição: um modo de fazer*. 4. ed. São Paulo: Metha, 2011.

AVEGLIANO, Roseane Pagliaro; CYRILLO, Denise Cavallini. Influência do tamanho das plantas de produção nos custos de refeições das unidades de alimentação e nutrição da divisão de alimentação COSEAS/USP. *Revista de Nutrição*, Campinas, v. 14, supl., p. 21-26, 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rn/v14s0/8759.pdf>>. Acesso em: 05 jan. 2012.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. *Edital de Licitação 01/2012*. Brasil, 2012. Disponível em: <<https://contas.tcu.gov.br/contrata/ConsultaPublica>>. Acesso em: 16 abr. 2012.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. *Programa de alimentação do trabalhador*. Disponível em: <<http://portal.mte.gov.br/pat/>>. Acesso em: 04 maio 2012.

BRASIL. Programa de Alimentação do Trabalhador. *Lei 6.321, de 14 de abril de 1976*. Regulamentado pelo Decreto nº 5, de 14 de janeiro de 1991. Disponível em: <<http://portal.mte.gov.br/pat/>>. Acesso em: 04 maio 2012.

CEASA. *Cotações de preço no atacado*. Disponível em: <<http://www.ceasa-df.org.br/>>. Acesso em: 12 mar. 2012.

CLT. *Convenção Coletiva de Trabalho 2011/2012*. Disponível em: <<http://www.sindiservico.org.br/>>. Acesso em: 12 mar. 2012.

FAIÃO, Ana Maria Prado; TORRES, Ricardo de Gil. O mercado de restauração institucional. In: SEMINÁRIO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM TURISMO, 8, 2011, Balneário Comburui. *Anais do Congresso*. Balneário Comburui: Anptur, 2011. p. 1 - 12. Disponível em: <<http://www.anptur.org.br/anais2011/trabalhos.html>>. Acesso em: 30 dez. 2012.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GONSIORKIEWICZ, Gilberto; LOZECKYI, Jeferson. A importância do custo. *Revista Eletrônica Lato Sensu*, Unicentro, Paraná, 5 ed. p.1-10, 01 jun. 2008. Disponível em: <http://web03.unicentro.br/especializacao/Revista_Pos/P%C3%A1ginas/5%20Edi%C3%A7%C3%A3o/Aplicadas/PDF/5-Ed5_CA-Custo.pdf>. Acesso em: 22 abr. 2012.

JACOBSEN, Gilberto; BIEL, Katia. O restaurante interno para funcionários de chão-de-fábrica é um custo ou um benefício para a indústria. *Feevale Virtual*, Novo Hamburgo, p.1-27, 24 jul. 2006. Disponível em: <<http://ged.feevale.br/bibvirtual/Artigo/ArtigoGilbertoJacobsen.pdf>>. Acesso em: 03 dez. 2012.

KAWASAKI, Vera Megumi; CYRILLO, Denise Cavallini; MACHADO, Flávia Mori Sarti. Custo-efetividade da produção de refeições coletivas sob o aspecto higiênico-sanitário em sistemas cook-chill e tradicional. *Revista de Nutrição*, Campinas, v. 2, n. 20, p.129-138, mar/abr. 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rn/v12n1/v12n1a04.pdf>>. Acesso em: 05 jan. 2012.

LEAL, Marília Leonor de Macedo Soares. *A história da gastronomia*. Rio de Janeiro: SENAC Nacional, 1998.

LEAL, Daniele. Crescimento da alimentação fora do domicílio. *Segurança Alimentar e Nutricional*, Campinas, v. 1, n. 17, p.123-132, jan. 2010. Disponível em: <http://www.unicamp.br/nepa/arquivo_san/volume_17_1_2010/san_vol_17_1_Daniele%5B123-132%5D.pdf>. Acesso em: 07 jan. 2012.

LEONE, George Sebastião Guerra. *Custos: planejamento, implementação e controle*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MAHER, Michael. *Contabilidade de custos: criando valor para a administração*. São Paulo: Atlas, 2001.

MATOS, Antonio Carlos de; MELCHOR, Paulo; FIORENTINI, Sandra Regina Bruno. *Comece certo: restaurante self-service*. Brasília: SEBRAE, 2004.

MARTINS, Eliseu. *Contabilidade de custos*. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

NEVES, Silvério Das; VICECONTI, Paulo E. V. *Contabilidade de custos: um enfoque direto e objetivo*. 9. ed. São Paulo: Editora Frase, 2010.

POPOLIM, Welliton Donizeti. Unidade Produtora de Refeições (UPR) e Unidade de Alimentação e Nutrição (UAN) - Definições, diferenças e semelhanças. *Nutrição Profissional*, São Paulo, n. 12, p.1-5, mar/abr. 2007. Disponível em: <<http://www.racine.com.br/portal-racine/alimentacao-e-nutricao/refeicao-coletiva/unidade-produtora-de-refeicoes-upr-e-unidade-de-alimentacao-e-nutricao-uan-definicoes-diferencas-e-semelhanças>>. Acesso em: 30 dez. 2012.

PROENÇA, Rosana Pacheco da Costa et al. Qualidade nutricional e sensorial da produção de refeições. *Nutrição em Pauta*. São Paulo, p.1-10, nov/dez. 2005. Disponível em: <<http://www.nuppre.ufsc.br/wp-content/uploads/2/PROEN%C3%87A-et-al-Qualidade-Nutricional-e-Sensorial-2005.pdf>>. Acesso em: 03 dez. 2012.

REBELATO, Marcelo Giroto. Uma análise sobre a estratégia competitiva e operacional dos restaurantes *self-service*. *Gestão e Produção*, São Paulo, v. 4, n. 3, p.321-322, dez. 1997. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v4n3/a06v4n3.pdf>>. Acesso em: 02 jan. 2012.

ROCHA, Coraly Maria Neves da et al. *Avaliação das expectativas dos clientes em restaurante de coletividade*. São Paulo. 2007. 70 f. Monografia (Especialização em Gastronomia) - Universidade Anhembí Morumbi, São Paulo, 2007. Disponível em: <<http://periodicos.anhembibr/arquivos/trabalhos/364064.pdf>>. Acesso em: 04 jan. 2012.

SINDNUTRIDE. *Tabela e honorários*. Disponível em: <www.sindnutridf.org.br/>. Acesso em: 16 abr. 2012.

SLACK, Nigel et al. *Administração da produção*. São Paulo: Atlas, 2009.

TEIXEIRA, Suzana Maria Ferreira Gomes et al. *Administração aplicada às unidades de alimentação e nutrição*. Rio de Janeiro: Atheneu Editora, 1990.

VAZ, Célia Silvério. *Alimentação de coletividade: uma abordagem gerencial*. Brasília: Lid Gráfica, 2002. 206 p.

VAZ, Célia Silvério. *Restaurantes: controlando custos e aumentando lucros*. Brasília: LGE, 2006.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ANEXO A - Composição do cardápio analisado

	Alface crespa, alface americana, rúcula e mostarda
	Tomate, pepino, cenoura ralada, repolho
	Beterraba e chuchu cozidos
Saladas	Maionese de abobrinha
	Brócolis com presunto e manga
	Quiabo com vinagrete
	Grão de bico com cheiro verde
	Carne de sol com mandioca
Pratos principais	Filé de frango com milho verde
	Costelinha suína com alho poró
	Bacalhau à Gomes de Sá
Pratos vegetarianos	Nhoque com ovos
	Torta de queijo
	Berinjela com grão de bico
Guarnição	Talharim ao molho branco e presunto
	Torta de camarão
	Polenta frita
	Arroz branco
	Arroz integral
Acompanha-mentos	Arroz com brócolis
	Feijão carioca
	Feijão preto
	Folhas variadas
Balcão de saladas	Acompanhamentos variados
	Molhos
	Massas variadas
Balcão de massas	Molhos
	Acompanhamentos variados

Fonte: dos autores.

APENDICE A - Tabela dos custos dos gêneros alimentícios

Item	Quantidade	Preço unitário	Preço total	Valor acumulado	% acumulada
Coxão mole	55 kg	R\$ 10,83	R\$ 595,65	R\$ 595,65	17%
Bacalhau	30 kg	R\$ 8,96	R\$ 568,80	R\$ 1.164,45	33%
Filé de frango	60 kg	R\$ 5,00	R\$ 300,00	R\$.464,45	42%
Camarão	16 kg	R\$ 12,99	R\$ 207,84	R\$ 1.672,29	48%
Costelinha suína	25 kg	R\$ 7,63	R\$ 190,75	R\$.863,04	53%
Queijo mussarela	6 kg	R\$ 10,40	R\$ 104,00	R\$.967,04	56%
Tomate	40 kg	R\$ 2,50	R\$ 100,00	R\$ 2.067,04	59%
Presunto	9 kg	R\$ 7,19	R\$ 64,71	R\$ 131,75	61%
Molhos para saladas	12 und	R\$ 4,98	R\$ 9,76	R\$.191,51	63%
Abacaxi	30 und	R\$ 1,80	R\$ 54,00	R\$ 2.245,51	64%
Azeitona	3 baldes	R\$ 17,38	R\$ 52,14	R\$.297,65	66%
Manga	2 caixas	R\$ 25,00	R\$ 50,00	R\$ 2.347,65	67%
Óleo de soja	17 litros	R\$ 2,75	R\$ 46,75	R\$ 2.394,40	69%
Brócolis	30 maços	R\$ 1,50	R\$ 45,00	R\$ 2.439,40	70%
Arroz integral	12 kg	R\$ 3,63	R\$ 43,56	R\$ 2.482,96	71%
Feijão carioca	10 kg	R\$ 4,19	R\$ 41,90	R\$.524,86	72%
Tomate seco	4 kg	R\$ 18,79	R\$ 37,58	R\$ 2.562,44	73%
Grão de bico	6 kg	R\$ 6,10	R\$ 36,60	R\$.599,04	74%
Alface Americana	3 cx	R\$ 12,00	R\$ 36,00	R\$ 2.635,04	76%
Beterraba	1 cx	R\$ 5,00	R\$ 35,00	R\$ 2.670,04	77%
Palmito	2 baldes	R\$ 6,00	R\$ 32,00	R\$ 2.702,04	77%
Rúcula	2 cx	R\$ 16,00	R\$ 32,00	R\$.734,04	78%
Ovos	13 dúzias	R\$ 2,40	R\$ 1,20	R\$.765,24	79%
Arroz branco	20 kg	R\$ 1,50	R\$ 30,00	R\$ 2.795,24	80%
Feijão preto	10 kg	R\$ 3,00	R\$ 30,00	R\$.825,24	81%
Mamão	20 kg	R\$ 1,50	R\$ 30,00	R\$ 2.855,24	82%
Nhoque congelado	5 kg	R\$ 5,98	R\$ 29,90	R\$.885,14	83%
Azeite de oliva puro	4 litros	R\$ 7,20	R\$ 28,80	R\$ 2.913,94	83%
Cebola	20 kg no total	R\$ 28,00	R\$ 28,00	R\$ 2.941,94	84%
Uvas passas	4 kg	R\$ 7,00	R\$ 28,00	R\$.969,94	85%
Mandioca	1 cx	R\$ 25,00	R\$ 25,00	R\$ 2.994,94	86%
Carne moída (coxão mole)	2 kg	R\$ 10,83	R\$ 21,66	R\$.016,60	86%
Azeite de oliva composto	2,5 litros	R\$ 4,19	R\$ 20,95	R\$.037,55	87%
Leite integral	30 litros	R\$ 0,67	R\$ 20,10	R\$.057,65	88%
Alface crespa	2 cx	R\$ 10,00	R\$ 20,00	R\$.077,65	88%
Quiabo	1 cx	R\$ 20,00	R\$ 20,00	R\$.097,65	89%
Shoyo	6 vidros de 900 ml	R\$ 3,30	R\$ 19,80	R\$.117,45	89%
Milho	23 latas	R\$ 0,81	R\$ 18,63	R\$ 3.136,08	90%
Maionese	2 baldes	R\$ 8,90	R\$ 17,80	R\$.153,88	90%
Cereja	1 kg	R\$ 5,64	R\$ 15,64	R\$.169,52	91%

Item	Quantidade	Preço unitário	Preço total	Valor acumulado	% acumulada
Agrião	10 maços	R\$ 1,50	R\$ 15,00	R\$.184,52	91%
Talharim	6 kg	R\$ 2,15	R\$ 12,90	R\$.197,42	92%
Pimenta calabresa	100 gr	R\$ 2,53	R\$ 12,65	R\$ 3.210,07	92%
Batata inglesa	0,5 saco	R\$ 25,00	R\$ 12,50	R\$ 3.22,57	92%
Chuchu	0,5 cx	R\$ 25,00	R\$ 12,0	R\$ 3.235,07	93%
Paio	2kg	R\$ 6,20	R\$ 12,40	R\$.247,47	93%
Farinha de trigo	10 kg	R\$ 1,19	R\$ 11,90	R\$ 3.259,37	93%
Alho poró	3 maços	R\$ 3,50	R\$ 10,50	R\$ 3.269,87	94%
Alho	2 kg no total	R\$ 5,00	R\$ 0,00	R\$ 3.279,87	94%
Extrato de tomate	4 kg	R\$ 9,90	R\$ 9,90	R\$ 3.289,77	94%
Farinha de mandioca	6 kg	R\$ 1,58	R\$ 9,48	R\$ 3.299,25	95%
Creme de leite	7 latas	R\$ 1,35	R\$ 9,45	R\$ 3.308,70	95%
Catchup	1 balde	R\$ 8,18	R\$ 8,18	R\$ 3.316,88	95%
Mostarda	3,5 kg	R\$ 7,90	R\$ 7,90	R\$ 3.324,78	95%
Abobrinha	0,5 cx	R\$ 5,00	R\$ 7,50	R\$ 3.332,28	95%
Repolho	0,5 cx	R\$ 15,00	R\$ 7,50	R\$ 3.339,78	96%
Gergelim dourado	400 gr	R\$ 17,05	R\$ 6,82	R\$.346,60	96%
Cenoura	0,5 cx	R\$ 13,00	R\$ 6,50	R\$ 3.353,10	96%
Gergelim preto	400 gr	R\$ 5,39	R\$ 6,16	R\$ 3.359,26	96%
Atum	3 latas	R\$ 1,96	R\$ 5,88	R\$ 3.365,14	96%
Batata palha	800 kg	R\$ 2,88	R\$ 5,76	R\$ 3.370,90	97%
Farinha de linhaça dourada	250 gr	R\$ 5,30	R\$ 5,30	R\$ 3.376,20	97%
Farinha de linhaça preta	250 gr	R\$ 5,30	R\$ 5,30	R\$ 3.381,50	97%
Alface lisa	0,5 cx	R\$ 10,00	R\$ 5,00	R\$ 3.386,50	97%
Berinjela	0,5 cx	R\$ 0,00	R\$ 5,00	R\$ 3.391,50	97%
Pimentão	0,5 kg	R\$ 10,00	R\$ 5,00	R\$.396,50	97%
Fubá	5 kg	R\$ 0,99	R\$ 4,95	R\$ 3.401,45	97%
Pepino	5 kg	R\$ 0,90	R\$ 4,50	R\$ 3.405,95	98%
Bacon	0,5 kg	R\$ 8,99	R\$ 4,50	R\$ 3.410,44	98%
Margarina	1 kg	R\$ 4,45	R\$ 4,45	R\$ 3.414,89	98%
Gengibre	100 gr	R\$ 4,36	R\$ 4,36	R\$ 3.419,25	98%
Sal	3 kg	R\$ 1,40	R\$ 4,20	R\$ 3.423,45	98%
Cebolinha	5 maços	R\$ 0,80	R\$ 4,00	R\$ 3.427,45	98%
Salsinha	5 maços	R\$ 0,80	R\$ 4,00	R\$.431,45	98%
Cogumelo	300 gr	R\$ 2,95	R\$ 3,89	R\$.435,34	98%
Caldo de carne	1 kg	R\$ 3,80	R\$ 3,80	R\$ 3.439,14	99%
Castanha	250 gr	R\$ 14,90	R\$ 3,73	R\$ 3.442,86	99%
Alcaparras	400 gr	R\$ 9,20	R\$ 3,68	R\$ 3.446,54	99%
Ervilha	6 latas	R\$ 0,58	R\$ 3,48	R\$ 3.450,02	99%
Parmesão	2 pacotes	R\$ 1,60	R\$ 3,20	R\$ 3.453,22	99%
Espaguete integral	0,5 kg	R\$ 3,19	R\$ 3,19	R\$ 3.456,41	99%
Calabresa	0,5 kg	R\$ 6,19	R\$ 3,10	R\$ 3.459,51	99%

Item	Quantidade	Preço unitário	Preço total	Valor acumulado	% acumulada
Granola	330g	R\$ 8,40	R\$ 2,77	R\$ 3.462,28	99%
Aveia	300 gr	R\$ 2,70	R\$ 2,70	R\$ 3.464,98	99%
Amido de milho	1 kg	R\$ 2,69	R\$ 2,69	R\$ 3.467,67	99%
Açafrão	500 gr	R\$ 5,00	R\$ 2,50	R\$ 3.470,17	99%
Pimenta amarela	10 ml	R\$ 2,45	R\$ 2,45	R\$ 3.472,62	99%
Pimenta verde	10 ml	R\$ 2,45	R\$ 2,45	R\$ 3.475,07	100%
Vinagre	2 garrafas	R\$ 1,11	R\$ 2,22	R\$ 3.477,29	100%
Vinho	0,5 litro	R\$ 20,00	R\$ 2,00	R\$ 3.479,29	100%
Pimenta malagueta	10 ml	R\$ 18,00	R\$ 1,80	R\$.481,09	100%
Massa tipo penne	0,5 kg	R\$ 1,65	R\$ 1,65	R\$ 3.482,74	100%
Colorau	330 gr	R\$ 2,40	R\$ 1,58	R\$ 3.484,32	100%
Fermento biológico	1 vidro	R\$ 1,27	R\$ 1,27	R\$ 3.485,59	100%
Frutas cristalizadas	330 gr	R\$ 3,79	R\$ 1,25	R\$ 3.486,84	100%
Manjeriço	1 maço	R\$ 0,80	R\$ 0,80	R\$ 3.487,64	100%
Louro	50 gr	R\$ 8,00	R\$ 0,64	R\$ 3.488,28	100%
Orégano	100 gr	R\$ 5,10	R\$ 0,51	R\$ 3.488,79	100%
Cravo	100 gr	R\$ 5,00	R\$ 0,50	R\$.489,29	100%
Açúcar mascavo	100 gr	R\$ 3,90	R\$ 0,39	R\$.489,68	100%
Sal sachê	80 und	R\$ 9,30	R\$ 0,37	R\$ 3.490,05	100%
Molho inglês	10 ml	R\$ 2,30	R\$ 0,03	R\$ 3.490,08	100%

Fonte: dos autores.

APÊNDICE B – Cálculo da mão de obra – direta e indireta

Cargo	Quantidade	Salário base	Valor total	13º salario	1/3 de férias	Total mensal	FGTS	Vale transporte	TOTAL	valor diário
Cozinheiro	2	R\$ 1.084,23	R\$ 2.168,46	R\$ 180,71	R\$ 60,24	R\$ 2.409,40	R\$ 192,75	R\$ 198,00	R\$ 2.800,15	R\$ 93,34
Ajudante de cozinha	7	R\$ 647,95	R\$ 4.535,65	R\$ 377,97	R\$ 125,99	R\$ 5.039,61	R\$ 403,17	R\$ 198,00	R\$ 5.640,78	R\$ 188,03
Saladeira	1	R\$ 1.084,23	R\$ 1.084,23	R\$ 90,35	R\$ 30,12	R\$ 1.204,70	R\$ 96,38	R\$ 198,00	R\$ 1.499,08	R\$ 49,97
Açougueiro	1	R\$ 1.084,23	R\$ 1.084,23	R\$ 90,35	R\$ 30,12	R\$ 1.204,70	R\$ 96,38	R\$ 198,00	R\$ 1.499,08	R\$ 49,97
ASG	1	R\$ 647,95	R\$ 647,95	R\$ 54,00	R\$ 18,00	R\$ 719,94	R\$ 57,60	R\$ 198,00	R\$ 975,54	R\$ 32,52
Atendentes	4	R\$ 669,66	R\$ 2.678,64	R\$ 223,22	R\$ 74,41	R\$ 2.976,27	R\$ 238,10	R\$ 198,00	R\$ 3.412,37	R\$ 113,75
Masseiro	1	R\$ 647,95	R\$ 647,95	R\$ 54,00	R\$ 18,00	R\$ 719,94	R\$ 57,60	R\$ 198,00	R\$ 975,54	R\$ 32,52
Total	17	R\$ 5.866,20	R\$ 12.847,11	R\$ 1.070,59	R\$ 356,86	R\$ 14.274,57	R\$ 1.141,97	R\$ 1.386,00	R\$ 16.802,53	R\$ 560,08

Mão de Obra Indireta

Cargo	Quantidade	Salário base	Valor total	13º salario	1/3 de férias	Total mensal	FGTS	Vale transporte	TOTAL	valor diário	Rateio
ASG	2	R\$ 647,95	R\$ 1.295,90	R\$ 107,99	R\$ 36,00	R\$ 1.439,89	R\$ 115,19	R\$ 198,00	R\$ 1.753,08	R\$ 58,44	R\$ 46,75
Copeiro	2	R\$ 647,95	R\$ 1.295,90	R\$ 107,99	R\$ 36,00	R\$ 1.439,89	R\$ 115,19	R\$ 198,00	R\$ 1.753,08	R\$ 58,44	R\$ 46,75
Estoquista	1	R\$ 956,62	R\$ 956,62	R\$ 79,72	R\$ 26,57	R\$ 1.062,91	R\$ 85,03	R\$ 198,00	R\$ 1.345,94	R\$ 44,86	R\$ 35,89
Nutricionista	2	R\$ 1.651,04	R\$ 3.302,08	R\$ 275,17	R\$ 91,72	R\$ 3.668,98	R\$ 293,52	R\$ 198,00	R\$ 4.160,50	R\$ 138,68	R\$ 110,95
Gerente	1	R\$ 1.466,81	R\$ 1.466,81	R\$ 122,23	R\$ 40,74	R\$ 1.629,79	R\$ 130,38	R\$ 198,00	R\$ 1.958,17	R\$ 65,27	R\$ 52,22
Caixas	4	R\$ 956,62	R\$ 3.826,48	R\$ 318,87	R\$ 106,29	R\$ 4.251,64	R\$ 340,13	R\$ 198,00	R\$ 4.789,78	R\$ 159,66	R\$ 127,73
Balconista	2	R\$ 669,66	R\$ 1.339,32	R\$ 111,61	R\$ 37,20	R\$ 1.488,13	R\$ 119,05	R\$ 198,00	R\$ 1.805,18	R\$ 60,17	R\$ 48,14
Total	14	R\$ 6.996,65	R\$ 13.483,11	R\$ 1.123,59	R\$ 374,53	R\$ 14.981,23	R\$ 1.198,50	R\$ 1.386,00	R\$ 17.565,73	R\$ 585,52	R\$ 468,42

Custo do vale transporte, considerado o valor de R\$ 3,00 e R\$ 1,50 para o trajeto ida e volta cidade satélite - rodoviária e rodoviária órgão - público por 21 dias.

Fonte: dos autores.

APÊNDICE C – Cálculo da mão de obra – fixa e variável

Cargo	Quantidade	Salário base	Valor total	13º salário	1/3 de férias	Total mensal	FGTS	Vale transporte	TOTAL	valor diário	rateio
Estoquista	1	R\$ 956,62	R\$ 956,62	R\$ 79,72	R\$ 26,57	R\$ 1.062,91	R\$ 85,03	R\$ 198,00	R\$ 1.345,94	R\$ 44,86	R\$ 35,89
Nutricionista	2	R\$ 1.651,04	R\$ 3.302,08	R\$ 275,17	R\$ 91,72	R\$ 3.668,98	R\$ 293,52	R\$ 198,00	R\$ 4.160,50	R\$ 138,68	R\$ 110,95
Gerente	1	R\$ 1.466,81	R\$ 1.466,81	R\$ 122,23	R\$ 40,74	R\$ 1.629,79	R\$ 130,38	R\$ 198,00	R\$ 1.958,17	R\$ 65,27	R\$ 52,22
Total	4	R\$ 4.074,47	R\$ 5.725,51	R\$ 477,13	R\$ 159,04	R\$ 6.361,68	R\$ 508,93	R\$ 594,00	R\$ 7.464,61	R\$ 248,82	R\$ 199,06

Mão de Obra Variável

Cargo	Quantidade	Salário base	Valor total	13º salário	1/3 de férias	Total mensal	FGTS	Vale transporte	TOTAL	valor diário	rateio
Cozinheiro	2	R\$ 1.084,23	R\$ 2.168,46	R\$ 180,71	R\$ 60,24	R\$ 2.409,40	R\$ 192,75	R\$ 198,00	R\$ 2.800,15	R\$ 93,34	R\$ 93,34
Ajudante de cozinha	7	R\$ 647,95	R\$ 4.535,65	R\$ 377,97	R\$ 125,99	R\$ 5.039,61	R\$ 403,17	R\$ 198,00	R\$ 5.640,78	R\$ 188,03	R\$ 188,03
Saladeira	1	R\$ 1.084,23	R\$ 1.084,23	R\$ 90,35	R\$ 30,12	R\$ 1.204,70	R\$ 96,38	R\$ 198,00	R\$ 1.499,08	R\$ 49,97	R\$ 49,97
Açougueiro	1	R\$ 1.084,23	R\$ 1.084,23	R\$ 90,35	R\$ 30,12	R\$ 1.204,70	R\$ 96,38	R\$ 198,00	R\$ 1.499,08	R\$ 49,97	R\$ 49,97
ASG	1	R\$ 647,95	R\$ 647,95	R\$ 54,00	R\$ 18,00	R\$ 719,94	R\$ 57,60	R\$ 198,00	R\$ 975,54	R\$ 32,52	R\$ 32,52
ASG *	2	R\$ 647,95	R\$ 1.295,90	R\$ 107,99	R\$ 36,00	R\$ 1.439,89	R\$ 115,19	R\$ 198,00	R\$ 1.753,08	R\$ 58,44	R\$ 46,75
Copeiro*	2	R\$ 647,95	R\$ 1.295,90	R\$ 107,99	R\$ 36,00	R\$ 1.439,89	R\$ 115,19	R\$ 198,00	R\$ 1.753,08	R\$ 58,44	R\$ 46,75
Atendentes	4	R\$ 669,66	R\$ 2.678,64	R\$ 223,22	R\$ 74,41	R\$ 2.976,27	R\$ 238,10	R\$ 198,00	R\$ 3.412,37	R\$ 113,75	R\$ 113,75
Caixas*	4	R\$ 956,62	R\$ 3.826,48	R\$ 318,87	R\$ 106,29	R\$ 4.251,64	R\$ 340,13	R\$ 198,00	R\$ 4.789,78	R\$ 159,66	R\$ 127,73
Balconista*	2	R\$ 669,66	R\$ 1.339,32	R\$ 111,61	R\$ 37,20	R\$ 1.488,13	R\$ 119,05	R\$ 198,00	R\$ 1.805,18	R\$ 60,17	R\$ 48,14
Masseiro	1	R\$ 647,95	R\$ 647,95	R\$ 54,00	R\$ 18,00	R\$ 719,94	R\$ 57,60	R\$ 198,00	R\$ 975,54	R\$ 32,52	R\$ 32,52
Total	27	R\$ 8.788,38	R\$ 20.604,71	R\$ 1.717,06	R\$ 572,35	R\$ 22.894,12	R\$ 1.831,53	R\$ 2.178,00	R\$ 26.903,65	R\$ 896,79	R\$ 829,45

*cargos com salário rateado

Custo do vale transporte, considerado o valor de R\$ 3,00 e R\$ 1,50 para o trajeto ida e volta cidade satélite -rodoviária e rodoviária-órgão público por 21 dias.

APÊNDICE D – Outros custos

	Preço	Rateio	valor diário
Aluguel mensal	R\$ 13.000,00	R\$ 10.400,00	R\$ 472,73
Manutenção monta-carga mensal	R\$ 500,00	R\$ 400,00	R\$ 18,18
Manutenção de equipamentos mensal	R\$ 3.000,00	R\$ 2.400,00	R\$ 109,09
Telefone mensal	R\$ 300,00	R\$ 240,00	R\$ 10,91
Gás 30 kg/dia	R\$ 88,50	R\$ 70,80	R\$ 3,22
Imposto *	R\$ 791,20	R\$ 791,20	R\$ 35,96
TOTAL		R\$ 14.302,00	R\$ 650,09

*EPP - 12,5% sobre receita bruta

APENDICE E - Custos de materiais de limpeza e descartáveis

Material de limpeza

Material	Quantidade	preço	Preço total
Saco de lixo	200 und	R\$ 24,00	R\$ 48,00
Alcool 70°	24 und	R\$ 1,79	R\$ 42,96
Detergente	24 und	R\$ 1,39	R\$ 33,36
Limpa vidro	12 und	R\$ 27,00	R\$ 27,00
pano de chão	6 und	R\$ 2,99	R\$ 17,94
Multiuso	10 und	R\$ 36,80	R\$ 15,33
Alcool gel	5 litros	R\$ 59,00	R\$ 14,75
Removedor de gordura	5 litros	R\$ 13,05	R\$ 13,05
Hipoclorito	0,5 kg	R\$ 52,50	R\$ 10,50
Rodos	1 und	R\$ 9,99	R\$ 9,99
Água sanitária	6 litros	R\$ 1,55	R\$ 9,30
Secante para máquina	0,5 litro	R\$ 69,00	R\$ 6,90
Papel higiênico	10 pacotes	R\$ 26,00	R\$ 6,50
Sabão em pó	2 kg	R\$ 15,50	R\$ 6,20
Sabão para máquina de lavar	0,5 litro	R\$ 52,95	R\$ 5,30
Fibraço	5 und	R\$ 4,30	R\$ 4,30
Esponja	3 und	R\$ 0,49	R\$ 1,47
Fósforo	1 caixa	R\$ 23,00	R\$ 0,96
TOTAL			R\$ 273,81

Material descartável

Material	Quantidade	Preço	Preço Total
Fita Filme	67 metros	R\$ 41,00	R\$ 2,75
Perfex	147 metro	R\$ 125,00	R\$ 61,25
Sacos plásticos	100 und	R\$ 5,00	R\$ 5,00
Guardanapos	150 pacotes	R\$ 8,20	R\$ 82,00
Sacos para talheres	1000 und	R\$ 4,50	R\$ 4,50
Máscaras	2 pacotes	R\$ 9,30	R\$ 18,60
Touca	1 caixa	R\$ 6,90	R\$ 6,90
Luva descartáveis	2 pacotes	R\$ 19,90	R\$ 39,80
Luva de borracha	3 pares	R\$ 2,70	R\$ 8,10
palito de dente 2000 und 12,90	600 und	R\$ 12,90	R\$ 3,87
Bobina de papel	1 und	R\$ 20,00	R\$ 20,00
TOTAL			R\$ 252,77