



PETERSON MOREIRA SILVA

**ROTINAS ADMINISTRATIVAS EM UMA EMPRESA
DE ALIMENTAÇÃO ESCOLAR**

LAVRAS - MG

2019

PETERSON MOREIRA SILVA

**ROTINAS ADMINISTRATIVAS EM UMA EMPRESA DE ALIMENTAÇÃO
ESCOLAR**

Relatório de estágio supervisionado apresentado à
Universidade Federal de Lavras, como parte das
exigências do Curso de Administração, para a
obtenção do título de bacharel.

Prof. Dr. André Luis Ribeiro Lima

Orientador

Prof. Paulo Fernando Taveira Maselli

Co-orientador

LAVRAS - MG

2019

PETERSON MOREIRA SILVA

**ROTINAS ADMINISTRATIVAS EM UMA EMPRESA DE ALIMENTAÇÃO
ESCOLAR DE PEQUENO PORTE**

Relatório de estágio supervisionado apresentado à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Curso de Administração, para a obtenção do título de bacharel.

APROVADO em _____ de _____ de

2019. André Luis Ribeiro Lima - UFLA

Prof. Dr. André Luis Ribeiro Lima

Orientador

Prof. Paulo Fernando Taveira Maselli

Co-orientador

LAVRAS - MG

2019

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, sem Ele por sempre iluminar meus passos, sem Ele, nada disso seria possível.

Agradeço aos meus pais, pelo apoio e amor incondicional.

Agradeço a minha namorada Marcela, por estar comigo nos bons e nos maus momentos, inclusive sendo parte fundamental na minha caminhada empreendedora.

À Universidade Federal de Lavras, pela oportunidade proposta.

Agradeço ao Professor André Lima, por todos os ensinamentos que me foram passados durante a graduação, e pela orientação nesse relatório.

Agradeço ao Paulo Fernando Taveira, pela co-orientação nesse relatório, e toda a ajuda que me foi dada para elaboração do mesmo.

A todos os professores do Departamento de Administração e Economia, e de todos os outros que de alguma forma se fizeram presentes durante a minha graduação.

A todos os meus amigos, pelo companheirismo de sempre.

E a todos que direta ou indiretamente participaram da elaboração deste relatório.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Cachorro Quente	14
Figura 02 – Pão de queijo	14
Figura 03 – Empadão	14
Figura 04 – Torta Salgada	14
Figura 05 – Café	14
Figura 06 – Cantina Vó Maria: unidade Varginha	15
Figura 07 – Cantina Vó Maria: unidade São Gonçalo do Sapucaí	16
Figura 08 – Área de livre circulação: unidade São Gonçalo do Sapucaí	16
Figura 09 – Cozinha: unidade São Gonçalo do Sapucaí	17
Figura 10 – Despensa: unidade São Gonçalo do Sapucaí	17
Figura 11 – Fluxograma Organizacional da Cantina Vó Maria	18

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Atividades desenvolvidas durante o período de estágio	19
Tabela 02 – Comparativo custo salgado terceirizado/próprio 1º semestre 2018	21
Tabela 03 – Custo, faturamento e lucro diário cardápio manhã 2º semestre 2018	22
Tabela 04 – Faturamento total diário cardápio manhã 2º semestre 2018	22
Tabela 05 – Custo, faturamento e lucro diário cardápio almoço 2º semestre 2018	22
Tabela 06 – Faturamento total diário cardápio almoço 2º semestre 2018	23
Tabela 07 – Custo, faturamento e lucro diário cardápio tarde 2º semestre 2018	23
Tabela 08 – Faturamento total diário cardápio tarde 2º semestre 2018	23
Tabela 09 – Custos Fixos e Fornecedores 2º semestre 2018	24
Tabela 10 – Gastos com mercado 2º semestre 2018	24
Tabela 11 – Faturamento total mensal 2º semestre 2018	24
Tabela 12 – Comparativo entre 1º e 2º semestres 2018	25
Tabela 13 – Custo, faturamento e lucro diário cardápio manhã 1º semestre 2019	25
Tabela 14 – Faturamento total diário cardápio tarde 1º semestre 2019	26
Tabela 15 – Custo, faturamento e lucro diário cardápio tarde 1º semestre 2019	26
Tabela 16 – Faturamento total diário cardápio tarde 1º semestre 2019	26
Tabela 17 – Custos Fixos e Fornecedores 1º semestre 2019	26
Tabela 18 – Gastos com mercado 1º semestre 2019	27
Tabela 19 – Faturamento total mensal 1º semestre 2019	27
Tabela 20 – Custo, faturamento e lucro diário cardápio manhã 1º semestre 2019	27
Tabela 21 – Faturamento total diário cardápio manhã 1º semestre 2019	27
Tabela 22 – Custo, faturamento e lucro diário cardápio tarde 1º semestre 2019	28
Tabela 23 – Faturamento total diário cardápio tarde 1º semestre 2019	28
Tabela 24 – Custo, faturamento e lucro diário cardápio noite 1º semestre 2019	29

Tabela 25 – Faturamento total diário cardápio noite 1º semestre 2019	29
Tabela 26 – Gastos Fixos e Fornecedores 1º semestre 2019	29
Tabela 27 – Gastos com mercado 1º semestre 2019	30
Tabela 28 – Faturamento total mensal 1º semestre 2019	30
Tabela 29 – Matriz SWOT Cantina Vó Maria	32

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	08
1.1	Breve histórico sobre a alimentação escolar no Brasil	11
2	DESCRIÇÃO GERAL DO LOCAL DE ESTÁGIO	12
2.1	Histórico da empresa Cantina Vó Maria	12
2.1.1	Missão	13
2.1.2	Visão	13
2.1.3	Valores	14
2.2	Produtos	14
2.3	Concorrentes	15
2.4	Descrição Física	15
2.5	Estrutura Organizacional	18
3	DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS	19
4	DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS TÉCNICOS	19
4.1	Início das operações – Unidade I: São Gonçalo (1º sem. 2018)	19
4.2	Continuação dos processos - 2º sem. 2018	21
4.3	Balanco do ano 2018 e comparativo entre semestres	24
4.4	Continuação dos processos – Unidade I: São Gonçalo (2º sem. 2018) ..	25
4.5	Continuação dos processos – Unidade II: Varginha (1º sem. 2019)	27
4.6	Compra de Materiais	30
4.7	Análise SWOT	31
4.8	Controle de Estoque	32
4.9	Fluxo de Caixa	33
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	34
6	SUGESTÕES AOS PROBLEMAS IDENTIFICADOS	34
7	REFERÊNCIAS.....	36

1 INTRODUÇÃO

Estágio, por definição, é o “ato educativo escolar supervisionado, desenvolvido no ambiente de trabalho, que visa a preparação para a formação efetiva de educandos que estejam frequentando o ensino regular em instituições de educação superior e profissional, ensino médio e especial ou dos anos finais do ensino fundamental” (CIEE, 2017). Em específico, para os estudantes do ensino superior, o estágio obrigatório se faz presente como requisito para aprovação e obtenção de diploma. Tal prática visa o aprendizado e absorção de competências próprias da atividade profissional e à contextualização curricular – binômio essencial para a construção de um profissional capacitado e competente.

Dentro dessa perspectiva, no mercado de trabalho os programas de estágio vêm ganhando cada vez mais espaço e se tornando grandes aliados das empresas. Isto se deve, principalmente, à possibilidade de descobrir e reter talentos. A existência de cotas para a contratação de estagiários só vem a corroborar com tal afirmativa. Segundo levantamento do Núcleo Brasileiro de Estágios (Nube), até o final de março deste ano foram abertas cerca de 32 mil vagas de estágio no país, o que representa um crescimento de 3,2% em relação ao mesmo período do ano passado.

Apesar do conturbado momento político e econômico do país, onde várias indústrias e empresas diminuíram sua capacidade produtiva e abriram mão de seu capital humano, um setor em específico aparenta não ter sido atingido tão diretamente quanto os demais. De acordo com o IBGE, o setor alimentício representou cerca de 9,6% do Produto Interno Bruto (PIB) e o faturamento das empresas somou R\$ 656 bilhões no País, em 2018, sendo R\$ 528,3 bilhões em alimentos e R\$ 127,7 bilhões em bebidas. Esse desempenho coloca o setor como o 1º maior em valor bruto de produção da indústria de transformação, segundo a Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação (Abia).

Mais especificamente sobre importância da alimentação, a alimentação saudável e equilibrada é essencial na vida de qualquer ser vivo, que segundo Franco (2004), “promove saúde e bem-estar em qualquer estágio de vida. São os alimentos ricos em minerais, vitaminas, proteínas, açúcares e gordura que fornecem as substâncias essenciais para a manutenção da vida”. A rotina diária do ser humano, por ser um sujeito social, deve contemplar, entre outras atividades, a sua presença na escola, desde a infância, até a fase adulta.

A família é o primeiro grupo social significativo que o ser humano participa e que exerce grande influência sobre os hábitos alimentares.

Não devemos nos assustar, pois a alimentação inicial é de responsabilidade familiar, que Abreu (2009) destaca como responsável primeira, ou seja, “pais exercem influência na alimentação infantil, afetando a preferência alimentar da criança e sua regulação da ingestão energética”. Pais ou familiares adultos que adotam uma dieta balanceada e que têm uma qualidade de vida satisfatória conseguem repassar aos seus filhos noções básicas de cuidados como corpo e com a alimentação, promovendo o bem-estar, sem lhes causar transtornos físicos ou psicológicos. Percebe-se que os comportamentos familiares influenciam na aquisição de bons hábitos alimentares. O equilíbrio, portanto, deve ser mantido. Não se deve abusar das dietas prontas ou pobres de nutrientes e nem tampouco abusar de alimentos gordurosos, para não causar um distúrbio alimentar.

A condição econômica é outro fator importante na definição e escolhas de uma boa alimentação, pois a mesma impede àqueles que estão em condições financeiras desfavoráveis, na maioria das vezes, que se alimentem de forma correta, que Romani (2004, p.67) reforça, “um estudo realizado nas grandes regiões urbanas brasileiras mostrou que, em alguns lugares, famílias com renda mensal de até oito salários-mínimos apresentaram ingestões calóricas inferiores às recomendações mínimas”.

Uma das contribuições negativas tem-se a televisão, propagadora e veiculadora das indústrias alimentícias, que Andrade (2003) cita como um dos fatores potenciais que estimulam a um hábito alimentar incorreto,

O poder da televisão, através de seus agentes sociais, age na criação de valores míticos como liberdade, autonomia, felicidade e bem-estar, prescrevendo, simultaneamente, comportamentos adequados ao alcance de tais fins. A exposição de apenas 30 segundos a comerciais de alimentos é capaz de influenciar escolhas de crianças por determinados produtos (ALMEIDA; NASCIMENTO; QUAIOTI, 2002, p.41).

O simples ato de assistir constantemente comerciais relacionados a itens alimentícios é suficiente para que crianças e adultos rotulem os alimentos em bons ou ruins e o que pode ou não fazer parte do cardápio. Geralmente esses telespectadores consideram como um item “bom”, as comidas de *fastfood*, os chocolates, os sorvetes, entre outras. Não devemos desconsiderar que a televisão contribui para conceituar de forma prejudicial o conceito de “uma boa alimentação para as crianças e jovens”, que por vezes, pode torná-los candidatos propensos à obesidade. A televisão consegue propagar na maioria das vezes inverdades que influenciam um grande número de pessoas.

No caso dos alimentos, essas propagandas ocorrem com mais frequência nos períodos da páscoa, natal e réveillon ou em outras datas festivas – os itens alimentícios mais procurados são aqueles ricos em gorduras, óleos e açúcares – as indústrias aproveitam essas comemorações festivas para elevar o poder de consumo.

Enquanto a televisão assume seu papel de veicular qualquer informação, têm-se outros ambientes sociais que podem contribuir para que o indivíduo entenda sobre os hábitos corretos para uma boa alimentação – um desses ambientes é o espaço da escola - devido à heterogeneidade entre os alunos, a escola se permite explorar além do currículo formal, oportunizar outras formas adequadas de bons hábitos alimentares e a promoção de uma vida saudável. Dessas experiências, os alunos têm possibilidades de pensar “se realmente o modo como se alimentam é adequado e se traz benefícios”. São espaços favoráveis para programas de educação nutricional, com possibilidade de desenvolver atividades que enfoquem as relações do mundo real do alunado com o alimento, a participação em jogos que mostrem o alimentar corretamente, experimentação de novos alimentos e preparo de alimentos simples, plantar uma horta, são atividades que melhoram os hábitos e desenvolvem atitudes alimentares positivas.

Quando um aluno está na fase escolar e por algum motivo apresentar um quadro de desnutrição, normalmente pode ocasionar algum tipo de seqüela em seu desenvolvimento físico e cognitivo proveniente de uma má alimentação acarretando para uma aprendizagem reduzida. De acordo com pesquisas realizadas pelo IBGE (2012) em média trinta a quarenta por cento das crianças não realizam a primeira refeição do dia que é o café da manhã. Se por um lado existem crianças que não conseguem ter uma refeição balanceada devido às condições econômicas que sua família vive; por outro, existem aquelas famílias, por uma condição financeira melhor, exageram em um cardápio diário rico em frituras e outros alimentos gordurosos como: hambúrgueres, refrigerantes, batatas fritas, salgadinhos e frituras etc.

Por causa de dietas pobres em nutrientes ou então por um espaço de tempo prolongado entre uma refeição e outra, ou mesmo pela falta do alimento que na maioria das vezes causam desnutrição, é que são observados alguns fatores considerados prejudiciais às crianças na fase escolar, como a debilidade orgânica e a irritação do sistema nervoso durante as aulas e a falta de concentração e rendimento na aprendizagem, pois os alunos se tornam apáticos ou irrequietos durante as aulas.

As políticas do governo Federal de propagar o programa da merenda escolar, com uma dieta rica em nutrientes, sais minerais, vitaminas do complexo B, proteínas completas de origem animal (carne, ovos, leite, queijo) para aumentar a capacidade intelectual, vão ao encontro das políticas públicas, que contribuem para que as escolas ofereçam não somente uma

alimentação equilibrada, mas permitam orientar seus alunos para a prática de bons hábitos de vida, incluindo a merenda escolar, pois um aluno bem alimentado pode apresentar rendimento escolar satisfatório.

1.1 Breve histórico sobre a alimentação escolar no Brasil

A distribuição da merenda na escola tem um percurso histórico que foi sendo acreditada pelo povo brasileiro, tendo a intervenção de vários atores no processo, desde os pais de alunos que tinham posses, diretoras e normalistas, comerciantes e até o próprio Governo, para se tornar o que é hoje. O principal desses programas é o Programa Nacional de Alimentação - PNAE, que tem a função de abastecer as escolas públicas do Brasil, com a merenda escolar. Segundo Oliveira (2010),

No passado, a ação federal, de apoio técnico e financeiro, caracterizou-se pela descentralização entre as diversas políticas sociais. O Governo Federal por meio do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) criou o Programa Nacional de Alimentação Escolar que, além de satisfazer as necessidades nutricionais dos alunos, enquanto permanecem na escola, apresentam-se como modelo de programa social, com os princípios de reconhecer, concretizar e fortalecer o direito humano e universal à alimentação. (OLIVEIRA, 2010, p.18)

O percurso histórico da merenda escolar no País começou a ser discutido na década de 30, como política educacional para as instituições de ensino. O objetivo dessa política era reduzir o fracasso escolar, ora representado pela evasão e repetência e, conseqüentemente, melhorar o rendimento dos alunos matriculados em escolas públicas. (PREFEITURA DE SÃO PAULO, 2015). As instituições de ensino eram chamadas de grupos escolares. Eles recebiam um grande número de crianças vindas de famílias sem condições financeiras que não podiam propiciar uma alimentação adequada a sua prole e tampouco arcar com as despesas de estudos.

Durante os anos 40, foi criado pelo Decreto-Lei nº 2.478, de 05/08/1940, o Serviço de Alimentação da Previdência Social, que em parceria com o Instituto de Nutrição defendia a oferta da alimentação para os trabalhadores e estudantes. Na década de 50, o Fundo das Nações Unidas para a Infância, fez uma doação significativa ao Brasil de alimentos que foram utilizados em programas de alimentação do Ministério da Saúde. Com o Decreto nº 37.106, de 31/03/1955 é lançada a Campanha da Merenda Escolar e conseqüentemente no ano seguinte, surge a Campanha Nacional da Merenda Escolar, amparada pelo Decreto 39.000, de 11/04/56. Ainda na década de 1950, tem-se o documento “Conjuntura Alimentar e o Problema da Nutrição”.

Do plano original, somente o Programa de Alimentação Escolar evoluiu, financiado pelo Fundo Internacional de Socorro à Infância, que fazia a distribuição do leite em pó.

Durante a década de 1960, o Brasil influenciado pela cultura americanizada, criou vários programas de distribuição de gêneros alimentícios, mantidos por recursos financeiros de organismos internacionais, que serviriam para melhorar as condições de vida dos municípios pobres e carentes, desprovidos de condições mínimas de alimentação – o Programa Mundial de Alimentos, gerenciada e coordenada pela FAO/ONU e o programa “Alimentos para a Paz” - acordo firmado entre o Ministério da Educação e Cultura e o *States Agency for International Development*, considerado uma “ajuda externa” para a educação e seu objetivo era fornecer as diretrizes políticas e técnicas para uma reorientação do sistema educacional brasileiro, à luz das necessidades do desenvolvimento capitalista internacional.

Seguindo o ano de 1974 até os meados de 1994, o governo Federal muda à forma de aquisição de gêneros alimentícios, e começa a comprá-los de empresas nacionais para distribuição nas escolas das redes públicas. Dessa evolução histórica até os dias atuais percebe-se que a distribuição da merenda ocorreu gradativamente, adentrando na própria história da educação escolar de forma assertiva, quando entende e faz a relação entre a alimentação no espaço da escola e a inserção de bons hábitos alimentares para uma vida saudável não somente para os estudantes, mas também extensiva aos familiares.

Diante do exposto, o objetivo geral deste relatório de estágio é apresentar as atividades realizadas na cantina Vó Maria – Unidades I e II.

2 DESCRIÇÃO GERAL DO LOCAL DE ESTÁGIO

O estágio foi realizado em um ambiente de cantina escolar, em duas unidades, localizadas nas cidades de São Gonçalo do Sapucaí e Varginha, no que tange a área administrativa do negócio. Serão apresentadas a seguir informações referentes a estrutura e história das cantinas.

2.1 Histórico da empresa Cantina Vó Maria

A história da Cantina Vó Maria, se inicia de certa forma, com a minha entrada no curso de Administração da Universidade Federal de Lavras. A insatisfação com o atual modelo de mercado, desaquecido de oportunidades para estudantes recém-formados e com pouca experiência, além de uma estrutura engessada, sempre foram combustíveis para meu desejo de abrir meu próprio negócio.

Para tanto, precisava de uma estrutura e recursos mínimos. Decidi então fazer uma pausa no meu curso de Administração, voltar para a casa dos meus pais e buscar algum emprego que me provesse recursos para dar andamento aos meus anseios. Iniciei como Fiscal Sanitário Municipal em minha cidade natal, São Gonçalo do Sapucaí – MG, onde o salário não era alto, mas me permitiu fazer uma reserva inicial. Pude também trabalhar melhor minhas ideias, e vi na abertura de uma lanchonete uma potencial oportunidade de negócio, com um baixo investimento inicial, uma vez que a estrutura que o negócio demanda é relativamente pequena, composta por um freezer, geladeira, estufa e balcão, e os produtos comercializados, como bolos e salgados diversos, seriam terceirizados. O centro da cidade seria o melhor local para instalação da lanchonete, pela grande circulação de pessoas entre o comércio e bancos da região.

Uma vez formada, minha ideia de negócio precisava de tempo para se aperfeiçoar, por isso continuei trabalhando na Prefeitura, sempre reservando uma parte do dinheiro para que o plano saísse do papel. Depois de nove meses de trabalho, descobri que seria aberta uma licitação para uma lanchonete dentro da escola SESI/SENAI de São Gonçalo do Sapucaí, para atuar como terceirizado. Me informei melhor sobre o processo, que também abrangia lanchonetes dentro da cidade, porém com maior concorrência. Dentro da escola especificamente, não havia concorrência alguma, portanto consegui vencer o processo, que ocorreu em outubro de 2017, para início em janeiro de 2019.

Trabalhei na Prefeitura por mais alguns meses, até o final de janeiro, e no dia 1º de fevereiro de 2019, inaugurei a Cantina Vó Maria, nome em homenagem a minha avó materna, que para mim sempre foi um exemplo que conquistas. Paralelamente, após vencer o processo licitatório em São Gonçalo do Sapucaí, fui convidado pelo Diretor do SESI/SENAI da cidade, que também era o diretor da unidade de Varginha – MG, para ser o responsável da cantina de lá, uma vez que o atual contrato estava vencendo. Através de um processo de cessão, também passei a ser o responsável pela mesma.

2.1.1 Missão

Produzir e comercializar alimentos saudáveis e saborosos para o todo o público frequentador da escola, contribuindo para o bem-estar de todos os envolvidos.

2.1.2 Visão

Ser referência no ramo de cantinas escolares.

2.1.3 Valores

Respeito, comprometimento, responsabilidade, competência, honestidade.

2.2 Produtos

As cantinas vendem alimentos doces, salgados (produzidos internamente) e bebidas em geral. No âmbito de salgados, são comercializadas tortas, empadas, rissoles, pão de queijo (com ou sem recheio) e sanduíche preparados em pão tipo brioche. Quanto as bebidas, são vendidos refrigerantes e sucos, além do tradicional café fresco. Abaixo são ilustrados alguns dos salgados vendidos em ambas as cantinas.

Figura 01 – Cachorro Quente



Fonte: Do autor (2019).

Figura 02 – Pão de queijo



Fonte: Do autor (2019).

Figura 03 – Empadão



Fonte: Do autor (2019).

Figura 04 – Torta Salgada



Fonte: Do autor (2019).

Figura 05 – Café



Fonte: Do autor (2019).

Alguns produtos são passíveis de mudanças de acordo com a vontade do consumidor final, uma vez que são montados na hora. Por exemplo, é possível escolher qual o recheio do pão de queijo ou do sanduiche, bem como o acompanhamento do café, se leite frio ou quente, em maior ou menor quantidade. Para os salgados prontos, não existe essa possibilidade.

2.3 Concorrentes

Nenhuma das duas cantinas possuem concorrentes diretos. No caso da unidade de São Gonçalo do Sapucaí, a escola fica localizada em uma região afastada do centro da cidade, desta forma, o estudante não tem nenhuma outra opção para compra de algum alimento. Podemos considerar então, que o único fator que faria com que o estudante não comprasse na cantina, seria se ele já trouxesse algum alimento preparado de casa.

Na unidade de Varginha, situada no centro, existem outras opções de alimentação fora da escola. Entretanto, uma vez que o estudante sai da escola no momento do intervalo, ele não pode mais retornar para a sequência das aulas. Como esse fato não ocorre com frequência, podemos assumir que o único fator que impossibilite a venda é o mesmo do supracitado.

2.4 Descrição Física

Ambas cantinas apresentam estrutura semelhante, conforme apresentadas nas figuras abaixo:

Figura 06 – Cantina Vó Maria: unidade Varginha



Fonte: Do autor (2019).

Figura 07 – Cantina Vó Maria: unidade São Gonçalo do Sapucaí



Fonte: Do autor (2019).

Figura 08 – Área de circulação: unidade São Gonçalo do Sapucaí



Fonte: Do autor (2019).

Figura 09 – Cozinha: unidade São Gonçalo do Sapucaí



Fonte: Do autor (2019).

Figura 10 – Despensa: unidade São Gonçalo do Sapucaí



Fonte: Do autor (2019).

Conforme demonstrado, os aproximados 45m² de área são divididos em três principais espaços:

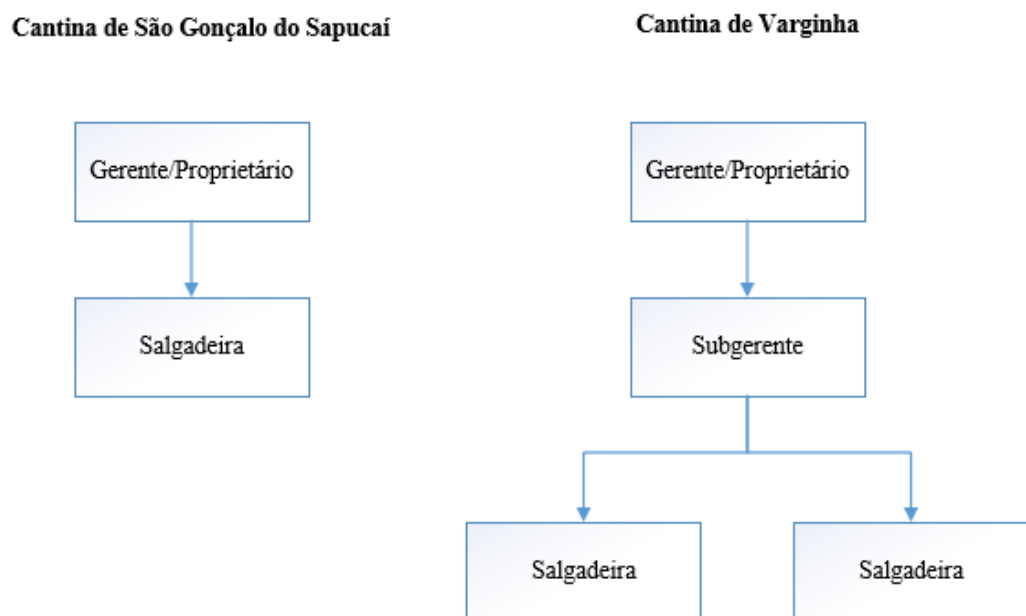
- Balcão ou área de vendas – espaço onde o estudante encontra os produtos dispostos nas estufas, e efetua a compra;
- Cozinha – local onde os produtos são preparados;
- Dispensa – local onde os alimentos são armazenados, bem com os utensílios de cozinha utilizados na produção, como panelas, talheres, assadeiras, etc.

As mesas e cadeiras, bem com os banheiros, fazem parte da estrutura do pátio da escola.

2.8 Estrutura Organizacional

As cantinas também possuem estrutura organizacional semelhante, formada pelo Gerente/Proprietário, responsável por toda parte administrativa. Um Subgerente, responsável pelas tarefas do Gerente/Proprietário, na sua ausência, e os funcionários da cozinha, responsáveis pela produção dos bolos e salgados, sendo neste ato denominadas como “salgadeiras”. A figura abaixo ilustra o fluxograma organizacional das cantinas

Figura 11 – Fluxograma organizacional da Cantina Vó Maria



Fonte: Do autor (2019).

A figura do subgerente, como mostra a imagem acima, existe somente da unidade de Varginha, uma vez que o Gerente/Proprietário não consegue atender pessoalmente as duas cantinas simultaneamente. No caso de Varginha, o Gerente/Proprietário faz visitas semanais, para acompanhamento do processo.

3 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

O estágio na empresa foi realizado entre os meses de Maio a Julho de 2019, com uma carga horária semanal de 40 horas, totalizando 344 horas. Na Tabela 01 estão elencadas as atividades desenvolvidas no período.

Tabela 01 - Atividades desenvolvidas durante o período de estágio.

Atividades desenvolvidas	Horas totais (h)	Breve descrição
Compra de materiais e cotações	80	Pesquisa de fornecedores, contato por telefone, envio de listas de pedido. Após recebimento das cotações, comparar preços e realizar as compras. Atividades diárias ou semanais, a depender do item.
Análise SWOT	34	Levantamento de pontos importantes para buscar a melhoria da empresa, além de traçar medidas para alcançar oportunidades e evitar possíveis ameaças.
Controle de Estoque	80	Acompanhar a quantidade do estoque para evitar a compra de mercadoria e perda por vencimento de validade. Cruzamento das vendas com saída do estoque.
Fluxo de Caixa	150	Controlar as entradas e saídas de dinheiro do caixa, pagamento de fornecedores, administrar para arcar com os demais compromissos.
	Total: 344 horas	

4 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS TÉCNICOS

4.1 Início das operações – Unidade I: São Gonçalo (1º sem. 2018)

Devido a escola ter alguns itens a minha disposição, pude economizar com freezer e utensílios de cozinha em geral. Como não tinha dinheiro suficiente para produzir os próprios salgados, pois necessitaria adquirir forno e masseira, revendia salgados de um fornecedor local. O mesmo me entregava todos os dias antes do intervalo da manhã, deixando a quantidade total que eu usaria nos demais turnos. O restante do cardápio era feito na própria cantina, como sucos naturais, sanduíche natural, bolos e almoço. Além de mim, havia uma colaboradora (trabalhava das 9h00 às 17h00) que fazia os lanches e almoço que não eram terceirizados. Também ajudava no caixa, meu primo, que era estudante do 3º ano do ensino médio, que estava presente apenas nos intervalos para ajudar no atendimento.

Eu chegava por volta das 8h00 e preparava o café e suco natural. A colaboradora Eliane chegava às 9h00 e preparava o sanduíche natural. O bolo era feito no fim da tarde do dia anterior. No turno da manhã, o horário do intervalo era 9h30, e preparávamos sanduíche natural, suco natural, bolo de cenoura. Terceirizávamos a compra de salgados (todos os dias entregues entre 08h30 e 9h00), salgado de hambúrguer, frango com catupiry, presunto e queijo, carne moída. Vendíamos também alguns alimentos industrializados, como: suco de caixinha, achocolatado de caixinha e barrinha de cereal.

Observou-se a venda média diária de 180 itens no turno da manhã. Porém, esse valor não representa 180 clientes, pois alguns clientes adquiriam mais de um item. Como por exemplo, um suco e um salgado. Dessa forma, tínhamos em média 110 a 120 clientes únicos no turno da manhã. Atendendo em média 45% dos alunos matriculados da 6ª série ao 3º ano do ensino médio.

O almoço era ofertado aos alunos do 1º e 2º ano do ensino médio que permaneciam na escola para a realização do curso profissionalizante na parte da tarde e para os alunos do 3º ano do ensino médio que também ficavam para as aulas do cursinho pré-vestibular. O cardápio era variado, tendo 10 opções, sendo servida uma a cada dia da semana. As vendas do almoço não eram tão significativas quanto aos turnos dos lanches, mas ajudava a compor o faturamento da cantina. Em média eram vendidas 15 refeições ao dia, na forma de ‘prato feito’. O preparo era iniciado por volta das 10h30 e servido às 12h20. O preço cobrado era de 10 reais. Também eram vendidos sucos naturais em copos de 300 ml por R\$ 1,50.

Na parte da tarde, além de possuir menos alunos, é uma faixa etária menor, o que implica numa maior dificuldade em ter opções no cardápio que agradem principalmente as

crianças de 4 e 5 anos. Mas no geral, muitas delas levam lanche de casa, já preparados pelos pais de acordo com a preferência de cada criança.

Isso conseqüentemente leva a uma menor taxa de venda (horários: 14h20 – pré de 4 anos / 14h40 – pré de 5 anos / 15h30 – 1ª, 2ª, 3ª, 4ª e 5ª séries). Vale ressaltar que o cardápio da tarde contempla os mesmos itens servidos na manhã.

Observou-se a venda média diária de 115 itens no turno da tarde. Porém, esse valor não representa 115 clientes, pois alguns clientes adquiriam mais de um item. Como por exemplo, um suco e um salgado. Dessa forma, tínhamos em média 55 a 65 clientes únicos no turno da tarde. Atendendo em média 40% a 50% dos alunos matriculados do pré de 4 anos à 5ª série.

4.2 Continuação dos processos - 2º sem. de 2018

No segundo semestre letivo de 2018, a cantina optou pela produção própria dos salgados, antes terceirizados. O motivo foi um estudo de custos e viabilidade de produção própria. Foi adquirido um forno modelo “turbo” 5 esteiras da marca Progás, no valor de R\$ 4100,00. Houve a troca de funcionário. A colaboradora Eliane, não tinha conhecimento na produção de salgados, não teve interesse em aprender. Por fim, optou por deixar a cantina. Para o seu lugar, foi contratada a funcionária Vanilda, com experiência na produção de salgados. Porém, com uma mão-de-obra com vencimentos de 1200 reais, ante os 1000 reais da antiga funcionária. Com a redução do custo de venda do salgado, cobriria o acréscimo de salário da nova colaboradora.

Tabela 02 – Comparativo entre custo de salgado terceirizado e salgado próprio 1º semestre 2018

Custo do salgado terceirizado	Custo do salgado produção própria	Aumento do lucro
2,00 unidade	1,55 unidade (em média)	0,45 unidade

Durante este semestre de 2018, o cardápio se manteve o mesmo. Inclusive a quantidade vendida permaneceu no mesmo patamar. Tendo como única diferença a diminuição dos custos dos salgados, conseqüentemente aumentando a margem de contribuição

Tabela 03 – Custo, faturamento e lucro diário cardápio manhã 2º semestre 2018

Item	Preço de venda unitário	Custo unitário	Lucro unitário	Quant. Méd. vendida	Receita total por opção	Custo total por opção	Lucro total por opção	% de lucro	Margem bruta %
Sanduíche natural	3,50	2,00	1,50	15	52,50	30,00	22,50	75%	42,86%
Suco natural 200 ml	1,00	0,50	0,50	25	25,00	12,50	12,50	100%	50,00%
Suco natural 300 ml	1,50	0,75	0,75	15	22,50	11,25	11,25	100%	50,00%
Bolo de cenoura (fatia)	2,00	0,90	1,10	15	30,00	13,50	16,50	122%	54,95%
Salgado de hambúrguer	3,50	1,55	1,95	30	105,00	46,50	58,50	126%	55,75%
Frango com catupiry	3,50	1,55	1,95	20	70,00	31,00	39,00	126%	55,75%
Presunto e queijo	3,50	1,55	1,95	15	52,50	23,25	29,25	126%	55,75%
Carne moída	3,50	1,55	1,95	10	35,00	15,50	19,50	126%	55,75%
Suco caixinha	2,50	1,60	0,90	15	37,50	24,00	13,50	56%	35,90%
Achocolatado caixinha	2,50	1,20	1,30	8	20,00	9,60	10,40	108%	51,92%
Barra de cereal	1,75	0,90	0,85	10	17,50	9,00	8,50	122%	54,95%

Tabela 04 – Faturamento total diário cardápio manhã 2º semestre 2018

Faturamento total diário - turno da manhã	467,50
Custo total diário - turno da manhã	226,19
Margem de contribuição diária - turno da manhã	241,40

No segundo semestre as quantidades no turno do almoço se mantiveram, como no primeiro semestre.

Tabela 05 – Custo, faturamento e lucro diário cardápio almoço 2º semestre 2018

Item	Preço de venda unitário	Custo unitário	Lucro unitário	Quant. Méd. vendida	Receita total por opção	Custo total por opção	Lucro total por opção	% de lucro	Margem bruta %
Prato feito	10,00	5,00	5,00	15	150,00	75,00	75,00	100%	50,00%
Suco natural 300 ml	1,50	0,75	0,75	10	15,00	7,50	7,50	100%	50,00%

Tabela 06 – Faturamento total diário cardápio almoço 2º semestre 2018

Faturamento total diário - turno do almoço	165,00
Custo total diário - turno do almoço	82,50
Margem de contribuição diária - turno do almoço	82,50

No turno da tarde, as quantidades vendidas e opções se mantiveram em relação ao semestre anterior, a única mudança também foi o aumento do lucro em detrimento à redução do custo dos salgados. As tabelas abaixo, evidenciam os faturamentos:

Tabela 07 – Custo, faturamento e lucro diário cardápio tarde 2º semestre 2018

Item	Preço de venda unitário	Custo unitário	Lucro unitário	Quant. Méd. vendida	Receita total por opção	Custo total por opção	Lucro total por opção	% de lucro	Margem bruta %
Sanduíche natural	3,50	2,00	1,50	15	52,50	30,00	22,50	75%	42,86%
Suco natural 200 ml	1,00	0,50	0,50	25	25,00	12,50	12,50	100%	50,00%
Suco natural 300 ml	1,50	0,75	0,75	15	22,50	11,25	11,25	100%	50,00%
Bolo de cenoura (fatia)	2,00	0,90	1,10	15	30,00	13,50	16,50	122%	54,95%
Salgado de hambúrguer	3,50	1,55	1,95	30	105,00	46,50	58,50	126%	55,75%
Frango com catupiry	3,50	1,55	1,95	20	70,00	31,00	39,00	126%	55,75%
Presunto e queijo	3,50	1,55	1,95	15	52,50	23,25	29,25	126%	55,75%
Carne moída	3,50	1,55	1,95	10	35,00	15,50	19,50	126%	55,75%
Suco caixinha	2,50	1,60	0,90	15	37,50	24,00	13,50	56%	35,90%
Achocolatado caixinha	2,50	1,20	1,30	8	20,00	9,60	10,40	108%	51,92%
Barra de cereal	1,75	0,90	0,85	10	17,50	9,00	8,50	122%	54,95%

Tabela 08 – Faturamento total diário cardápio tarde 2º semestre 2018

Faturamento total diário - turno da tarde	282,00
Custo total diário - turno da tarde	138,45
Margem de contribuição diária - turno da tarde	143,55

Tabela 09 – Custos Fixos e Fornecedores 2º semestre 2018

DESPESA	VALOR
Aluguel	750,00
Salários	1.200,00
Energia Elétrica	360,00
Gás	180,00
Combustível	300,00
Custo produção salgados	3.472,00
TOTAL	6.262,00

Tabela 10 – Gastos com mercado 2º semestre 2018

ITEM	VALOR
Insumos para almoço	1.500,00
Suco de caixinha	960,00
Achocolatado de caixinha	384,00
Insumos para sanduíche natural	800,00
Barrinha de cereal	360,00
Suco natural 200ml	400,00
Suco natural 300ml	525,00
Insumos para bolo de cenoura	540,00
TOTAL	5.469,00

Tabela 11 – Faturamento total mensal 2º semestre 2018

Faturamento bruto mensal	18.290,00
Custos e despesas mensais	11.851,00
Margem de contribuição	6.439,00

Considerando todos os elementos que compõem o contexto das cantinas, que serão posteriormente destrinchados na análise SWOT, os valores arrecadados foram considerados satisfatórios para o primeiro ano da empresa.

4.3 Balanço do ano 2018 e comparativo entre semestres

Sem dúvidas, foi um ano de muito aprendizado e dificuldades. O negócio se iniciou sem ter uma noção da demanda e viabilidade, entre outros, pois a escola não ofereceu informações para tirar tal conclusão. Mas no mundo do empreendedorismo, não existe certeza

ou garantia. A única coisa que podemos fazer é reduzir riscos e ir a campo. As tabelas abaixo ilustram como foram os dois semestres de 2018.

Tabela 12 – Comparativo entre 1º e 2º semestres 2018

1º SEMESTRE	2º SEMESTRE
Faturamento mensal	Faturamento mensal
18290,00	18980,00
Custos e despesas mensais	Custos e despesas mensais
12479,00	11851,00
Margem de contribuição	Margem de contribuição
5811,00	7129,00
Variação do lucro (mensal)	
+ 1318,00	

Observa-se que com a estratégia de iniciar a produção própria de salgados, houve um acréscimo de 628 reais líquidos ao mês, mesmo com o aumento no custo do salário de 200 reais e 180 reais com gás (380 reais no total). Com isso, conclui-se que foi válido e vantajoso.

4.4 Continuação dos processos - Unidade I: São Gonçalo (1º sem. 2019)

No primeiro semestre letivo de 2019, a cantina optou pela venda somente a vista. Tal fato fez com que ocorresse significativa queda nas vendas, conforme demonstradas nas tabelas abaixo.

Tabela 13 – Custo, faturamento e lucro diário cardápio manhã 1º semestre 2019

Item	Preço de venda unitário	Custo unitário	Lucro unitário	Quant. Méd. vendida	Receita total por opção	Custo total por opção	Lucro total por opção	% de lucro	Margem bruta %
Sanduíche natural	3,50	2,00	1,50	15	52,50	30,00	22,50	75%	42,86%
Suco natural 200 ml	1,00	0,50	0,50	25	25,00	12,50	12,50	100%	50,00%
Suco natural 300 ml	1,50	0,75	0,75	15	22,50	11,25	11,25	100%	50,00%
Bolo de cenoura (fatia)	2,00	0,90	1,10	15	30,00	13,50	16,50	122%	54,95%
Salgado de hambúrguer	3,50	1,55	1,95	30	105,00	46,50	58,50	126%	55,75%
Frango com catupiry	3,50	1,55	1,95	20	70,00	31,00	39,00	126%	55,75%
Presunto e queijo	3,50	1,55	1,95	15	52,50	23,25	29,25	126%	55,75%
Carne moída	3,50	1,55	1,95	10	35,00	15,50	19,50	126%	55,75%

Suco caixinha	2,50	1,60	0,90	15	37,50	24,00	13,50	56%	35,90%
Achocolatado caixinha	2,50	1,20	1,30	8	20,00	9,60	10,40	108%	51,92%
Barra de cereal	1,75	0,90	0,85	10	17,50	9,00	8,50	122%	54,95%

Tabela 14 – Faturamento total diário cardápio tarde 1º semestre 2019

Faturamento total diário - turno da manhã	267,25
Custo total diário - turno da manhã	128,55
Margem de contribuição diária - turno da manhã	138,70

Tabela 15 – Custo, faturamento e lucro diário cardápio tarde 1º semestre 2019

Item	Preço de venda unitário	Custo unitário	Lucro unitário	Quant. Méd. vendida	Receita total por opção	Custo total por opção	Lucro total por opção	% de lucro	Margem bruta %
Sanduíche natural	3,50	2,00	1,50	15	52,50	30,00	22,50	75%	42,86%
Suco natural 200 ml	1,00	0,50	0,50	25	25,00	12,50	12,50	100%	50,00%
Suco natural 300 ml	1,50	0,75	0,75	15	22,50	11,25	11,25	100%	50,00%
Bolo de cenoura (fatia)	2,00	0,90	1,10	15	30,00	13,50	16,50	122%	54,95%
Salgado de hambúrguer	3,50	1,55	1,95	30	105,00	46,50	58,50	126%	55,75%
Frango com catupiry	3,50	1,55	1,95	20	70,00	31,00	39,00	126%	55,75%
Presunto e queijo	3,50	1,55	1,95	15	52,50	23,25	29,25	126%	55,75%
Carne moída	3,50	1,55	1,95	10	35,00	15,50	19,50	126%	55,75%
Suco caixinha	2,50	1,60	0,90	15	37,50	24,00	13,50	56%	35,90%
Achocolatado caixinha	2,50	1,20	1,30	8	20,00	9,60	10,40	108%	51,92%
Barra de cereal	1,75	0,90	0,85	10	17,50	9,00	8,50	122%	54,95%

Tabela 16 – Faturamento total diário cardápio tarde 1º semestre 2019

Faturamento total diário - turno da tarde	163,25
Custo total diário - turno da tarde	80,40
Margem de contribuição - turno da tarde	82,85

Tabela 17 – Custos Fixos e Fornecedores 1º semestre 2019

DESPESA	VALOR
Aluguel	750,00

Salários	650,00
Energia Elétrica	200,00
Gás	195,00
Combustível	350,00
Custo produção salgados	2.046,00
TOTAL	4.191,00

Tabela 18 – Gastos com mercado 1º semestre 2019

ITEM	VALOR
Insumos para almoço	0,00
Suco de caixinha	576,00
Achocolatado de caixinha	192,00
Insumos para sanduíche natural	400,00
Barrinha de cereal	216,00
Suco natural 200ml	230,00
Suco natural 300ml	195,00
Insumos para bolo de cenoura	324,00
TOTAL	2.133,00

Tabela 19 – Faturamento total mensal 1º semestre 2019

Faturamento bruto mensal	8.610,00
Custos e despesas mensais	6.324,00
Margem de contribuição	2.286,00

4.5 Continuação dos processos - Unidade II: Varginha (1º semestre 2019)

Dando sequência ao projeto, as tabelas a seguir demonstraram como foi o primeiro semestre de 2019:

Tabela 20 – Custo, faturamento e lucro diário cardápio manhã 1º semestre 2019

Item	Preço de venda unitário	Custo unitário	Lucro unitário	Quant. Méd. vendida	Receita total por opção	Custo total por opção	Lucro total por opção	% de lucro	Margem bruta %
Sanduíche natural	3,50	2,00	1,50	4	14,00	8,00	6,00	75%	42,86%
Suco natural 200 ml	1,00	0,50	0,50	5	5,00	2,50	2,50	100%	50,00%
Café	1,00	0,50	0,50	6	6,00	3,00	3,00	100%	50,00%
Bolo de cenoura (fatia)	2,00	0,90	1,10	8	16,00	7,20	8,80	122%	54,95%
Torta	4,00	1,80	2,20	18	72,00	32,40	39,60	122%	54,95%
Pizza (fatia)	2,50	1,50	1,00	8	20,00	12,00	8,00	67%	40,12%
Pão de queijo	2,50	0,80	1,70	7	17,50	5,60	11,90	213%	68,05%
Suco caixinha	2,50	1,60	0,90	4	10,00	6,40	3,60	56%	35,90%

Achocolatado caixinha	2,50	1,20	1,30	4	10,00	4,80	5,20	108%	51,92%
Barra de cereal	1,75	0,90	0,85	5	8,75	4,50	4,25	122%	54,95%

Tabela 21 – Faturamento total diário cardápio manhã 1º semestre 2019

Faturamento total diário - turno da manhã	179,25
Custo total diário - turno da manhã	86,40
Margem de contribuição - turno da manhã	92,85

Tabela 22 – Custo, faturamento e lucro diário cardápio tarde 1º semestre 2019

Item	Preço de venda unitário	Custo unitário	Lucro unitário	Quant. Méd. vendida	Receita total por opção	Custo total por opção	Lucro total por opção	% de lucro	Margem bruta %
Sanduíche natural	3,50	2,00	1,50	4	14,00	8,00	6,00	75%	42,86%
Suco natural 200 ml	1,00	0,50	0,50	5	5,00	2,50	2,50	100%	50,00%
Café	1,00	0,50	0,50	10	10,00	5,00	5,00	100%	50,00%
Bolo de cenoura (fatia)	2,00	0,90	1,10	4	8,00	3,60	4,40	122%	54,95%
Torta	4,00	1,80	2,20	18	72,00	32,40	39,60	122%	54,95%
Pizza (fatia)	2,50	1,50	1,00	30	20,00	12,00	8,00	67%	40,12%
Pão de queijo	2,50	0,80	1,70	10	17,50	5,60	11,90	213%	68,05%
Sodinha	1,50	0,66	0,84	25	37,50	16,50	21,00	128%	56,14%
Suco caixinha	2,50	1,60	0,90	4	10,00	6,40	3,60	56%	35,90%
Achocolatado caixinha	2,50	1,20	1,30	4	10,00	4,80	5,20	108%	51,92%
Barra de cereal	1,75	0,90	0,85	5	8,75	4,50	4,25	122%	54,95%
Cachorro quente	3,50	1,50	2,00	15	52,50	22,50	30,00	133%	57,08%
Doces em geral	-	-	-	-	15,00	7,50	7,50	100%	50%

Tabela 23 – Faturamento total diário cardápio tarde 1º semestre 2019

Faturamento total diário - turno da tarde	357,75
Custo total diário - turno da tarde	154,70
Margem de contribuição - turno da tarde	203,05

Tabela 24 – Custo, faturamento e lucro diário cardápio noite 1º semestre 2019

Item	Preço de venda unitário	Custo unitário	Lucro unitário	Quant. Méd. vendida	Receita total por opção	Custo total por opção	Lucro total por opção	% de lucro	Margem bruta %
Sanduíche natural	3,50	2,00	1,50	2	7,00	4,00	3,00	75%	42,86%
Suco natural 200 ml	1,00	0,50	0,50	5	5,00	2,50	2,50	100%	50,00%
Café	1,00	0,50	0,50	10	10,00	5,00	5,00	100%	50,00%
Bolo de cenoura (fatia)	2,00	0,90	1,10	4	8,00	3,60	4,40	122%	54,95%
Torta	4,00	1,80	2,20	12	48,00	21,60	26,40	122%	54,95%
Salgado	4,00	1,55	2,45	20	80,00	31,00	49,00	158%	61,24%
Pão de queijo (recheado)	3,50	1,80	1,70	15	52,50	27,00	25,50	94,5%	48,59%
Sodinha	1,50	0,66	0,84	25	37,50	16,50	21,00	128%	56,14%
Coca Cola 2L	8,00	5,50	2,50	2	16,00	11,00	5,00	45,5%	31,27%
Achocolatado caixinha	2,50	1,20	1,30	2	5,00	2,40	2,60	108%	51,92%
Barra de cereal	1,75	0,90	0,85	5	8,75	4,50	4,25	122%	54,95%
Cachorro quente	3,50	1,50	2,00	15	52,50	22,50	30,00	133%	57,08%
Doces em geral	-	-	-	-	15,00	7,50	7,50	100%	50%
Refri 220ml	2,50	1,25	1,25	7	17,50	8,75	8,75	100%	50%
Refri 350ml	3,50	1,75	1,75	2	7,00	3,50	3,50	100%	50%
Caldo de Feijão	4,00	2,20	1,80	7	28,00	15,40	12,60	82%	45,05%
Pizza (fatia)	2,50	1,50	1,00	8	20,00	12,00	8,00	67%	40,12%

Tabela 25 – Faturamento total diário cardápio noite 1º semestre 2019

Faturamento total diário - turno da tarde	417,775
Custo total diário - turno da tarde	198,75
Margem de contribuição diária - turno da tarde	2

Tabela 26 – Gastos Fixos e Fornecedores 1º semestre 2019

Gastos	VALOR
Aluguel	750,00
Salários	3.800,00
Vale transporte	700,00
Energia Elétrica	0,00
Gás	780,00

Gastos produção salgados	5.508,00
TOTAL	11.538,00

Tabela 27 – Gastos com mercado 1º semestre 2019

ITEM	VALOR
Café	260,00
Suco de caixinha	128,00
Achocolatado de caixinha	240,00
Insumos para sanduíche natural	400,00
Barrinha de cereal	216,00
Suco natural 200ml	230,00
Doces	300,00
Insumos para bolo de cenoura	288,00
Coca-Cola 2L	220,00
Sodinha	660,00
Refri 220ml	175,00
Refri 350ml	70,00
TOTAL	3.187,00

Tabela 28 – Faturamento total mensal 1º semestre 2019

Faturamento bruto mensal	19.095,00
Custos e despesas mensais	14.929,00
Margem de contribuição	4.166,00

4.6 Compra de Materiais

Bertaglia (2003) define o conceito de compra como um ato de aquisição com a finalidade de obter materiais, componentes, acessórios ou serviços. Um processo que também envolve a negociação e escolha de fornecedores.

Como responsável pela cantina, é função do gestor o processo de cotação e compra dos produtos relacionados a produção dos bolos e salgados. O processo começa a partir de um entendimento feito pelo Gerente/Proprietário com os funcionários responsáveis pela produção dos lanches, para entendimento do material necessário para a produção salgados e doces que serão comercializados. Nesta fase é então definida a quantidade necessária, bem como a marca de preferência, que será ou não comprada, de acordo com a disponibilidade e o preço ofertado por ela.

De acordo com Slack et. Al (1999), a estratégia de compras abrange a definição de quantos e com quais fornecedores a empresa irá manter contato, podendo ser fornecedores

exclusivos (*single sourcing*), vários fornecedores para o mesmo produto (*multiple sourcing*), com uma rede constituída de poucos fornecedores diretos (de primeiro nível) e uma base maior de fornecedores indiretos, que “fornecem para seus fornecedores” (de segundo a terceiro níveis); ou pode trabalhar com fornecedores internacionais (*global sourcing*).

Pelo porte da cantina, e pelo ambiente onde ela está inserida, os orçamentos são feitos com supermercados da região, para a definição do melhor preço. Esse processo prioriza o comércio da região não só pelo valor cobrado, mas também pela comodidade e facilidade de deslocamento dos produtos comprados. Este processo é feito semanalmente, com a pesquisa de preços sempre sendo atualizada, podendo um fornecedor ser alterado ou mantido.

Vale ressaltar que a escolha dos fornecedores não leva em consideração apenas o preço, mas principalmente a qualidade do material ofertado, ou seja, da matéria prima dos bolos e salgados, que irá se refletir na qualidade do produto vendido. O foco é oferecer uma opção de alimentação saborosa, e atrativa visualmente.

4.7 Análise SWOT

Uma das etapas durante o processo de estruturação das cantinas, foi a elaboração da matriz SWOT, uma ferramenta que evidencia os pontos fortes e fracos da empresa, no âmbito interno, bem como as ameaças e oportunidades do ambiente onde a organização está inserida.

Segundo Dornelas (2007) a matriz SWOT é extremamente relevante para determinar o caminho que será seguindo pela organização, mitigando os pontos fracos e maximizando os pontos fortes.

Foi então elaborada uma matriz SWOT para as cantinas pelo Gestor/Proprietário, a fim de entender o contexto geral do negócio, os pontos que necessitam de maior atenção e monitoramento, bem como áreas de potencial crescimento. Abaixo, segue matriz SWOT.

Tabela 29 – Matriz SWOT Cantina Vó Maria

MATRIZ SWOT	
PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Funcionários capacitados Contrato longo Ambiente organizado e limpo Preço atrativo Variedade de produtos Produtos de qualidade	Inexperiência no setor Sazonalidade das vendas Ausência de um software especializado para gestão
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Ausência de concorrência Entregas Delivery Abertura de novas turmas Oferta de Planos de Consumo	Paralisação das aulas Reposição de MDO especializada Corte de cursos subsidiados nas escolas

A matriz SWOT, foi de extrema importância para as tomadas de decisões por parte do gestor, uma vez que tornou mais claro e evidente o contexto organizacional com um todo. A partir dela, foi possível elaborar um plano de ação, que contava, entre outras coisas, com um estudo por parte do gestor sobre o setor de alimentação em escolas, e a estruturação de um plano de consumo para os alunos

4.8 Controle de Estoque

Segundo Pimenta (2003), o controle é um elemento básico e fundamental em todas as etapas dos sistemas produtivos, desde o planejamento da produção, passando pela entrada da matéria-prima até a expedição do produto acabado.

O controle de estoque de produtos com demanda alta e independente é uma área consolidada dentro da gestão de operações. Partindo do trabalho original de Harris (1913) sobre o Lote Econômico de Compra (LEC), diferentes modelos foram desenvolvidos, dentre os quais se destacam:

- Reposição Contínua (R, Q) onde são estabelecidos dois parâmetros: o ponto de pedido “R” (quando o nível do estoque que é monitorado continuamente cai abaixo deste parâmetro um pedido é disparado) e lote de compra “Q” (lote econômico de compra);

- Reposição Periódica (T, S) onde também são estabelecidos dois parâmetros: o intervalo de revisão “T” (um período fixo de tempo entre as revisões do estoque e colocação dos pedidos) e um nível máximo de estoque desejado “S” (a cada revisão, faz-se um pedido para repor o estoque no nível máximo); e
- Estoque Base, que tem como parâmetro a base ou patamar de estoque “B”; a cada retirada do estoque, realiza-se um pedido de igual quantidade para repor a base, mantendo-se a posição do estoque (estoque em mãos + ordens em aberto) constante.

Em ambas as cantinas, é utilizado o método de reposição contínua, onde é estabelecido um limite específico para cada produto. O acompanhamento é feito diariamente pelos funcionários que realizam a produção dos salgados e bolos, sendo o Gerente/Proprietário avisado quando o estoque de um determinado produto precisa ser repostado. O processo de compra é então realizado, conforme supracitado neste relatório.

Por se tratar de materiais alimentícios, muitas vezes perecíveis, a gestão de estoque leva em consideração o modelo PEPS – Primeiro que Entra, Primeiro que Sai, assegurando assim que os produtos sempre estarão frescos e dentro do prazo de validade determinado

Segundo Araújo (1978), o PEPs, trata-se de um método satisfatório para quando o giro do estoque for razoavelmente rápido ou quando as flutuações normais nos custos dos itens forem absorvidas no preço do produto. O método serve para “limpar a casa” ao dispor daqueles lotes (valores) que tenham sido mantidos por um período mais longo no estoque. Além disso, material como papel, tintas, chapas off-set, entre outros, utilizados pela gráfica, podem, com o tempo excessivo de armazenagem, perder qualidade sob o efeito de umidade, poeira, validade de produtos químicos, entre outros. Contudo, infere-se que o estoque mais antigo seja usado primeiro, e o estoque adquirido mais recentemente permaneça disponível.

4.9 Fluxo de Caixa

O fluxo de caixa, uma das ferramentas de gestão, permite a empresa conhecer o volume de capital necessário para arcar com seus compromissos do dia a dia, bem como disciplinar a alocação de recursos para suprimento de caixa, e/ou investimentos.

De acordo com Silva (1999, p.42),

Empresa organizada necessita não apenas das demonstrações financeiras, mas de outros relatórios gerenciais que independem da legislação obrigatória, mas decorrem das necessidades gerenciais para auxílio no processo decisório.

A idealização e construção do fluxo de caixa podem evitar situações prejudiciais às empresas, tais como: insuficiência de caixa; cortes nos créditos; suspensão de entregas de materiais e mercadorias, fatos que podem causar uma série de descontinuidades nas operações. O excesso de caixa, situação que se refere a uma reserva muito elevada, também pode ser administrada com a utilização deste mesmo ferramental. Logo, tanto deficiência quanto excesso de caixa podem ser geridos através das informações deste fluxo.

A responsabilidade do fluxo de caixa fica a cargo do Gerente/Proprietário. Na cantina de São Gonçalo do Sapucaí, a atividade é feita exclusivamente pelo Gerente, já na cantina de Varginha, o fluxo de caixa fica a cargo do Subgerente, que realiza a atividade diariamente, com o acompanhamento a distância do Gerente e presencial semanalmente.

As duas cantinas trabalham com quantidade mínima de dinheiro em caixa, apenas para disponibilizar o troco para os clientes. Todo o dinheiro além deste mínimo estipulado é recolhido diariamente pelo Gerente ou subgerente, e posteriormente depositado no Banco.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Antes de ingressar no curso de Administração da Universidade Federal de Lavras, havia tentado outros cursos em outras instituições, na busca por aquela que seria a profissão da minha vida. Dentro da UFLA, me deparei com grandes possibilidades de carreira dentro do curso de Administração, e dentro delas, a que mais despertou meu interesse foi a possibilidade de abrir meu próprio negócio.

A partir de todas as teorias e práticas aprendidas dentro da sala de aula, em toda as áreas referentes ao contexto organizacional, me senti seguro para arriscar uma ideia, e empreender no ramo de cantinas escolares.

Enfrentei todas as dificuldades que um jovem empreendedor sozinho enfrenta para entrar no mercado: sofri desconfiança por parte de amigos e familiares, tive dificuldades para levantar o capital necessário para dar início ao meu projeto, e encontrar profissionais capacitados para me ajudar nessa empreitada.

Vencidas todas essas dificuldades iniciais, e com duas cantinas abertas e bem estabelecidas em duas cidades diferentes, ainda vivo diariamente diversas adversidades, e tenho plena ciência de que sempre aparecerão novas.

Não me deixo abalar quanto a isso, muito pelo contrário. Tendo como base todo conhecimento que aprendi durante esses anos do curso de Administração (com alguns citados neste relatório), transpor todos os obstáculos que aparecem é algo que motiva a crescer cada vez mais, expandindo e aperfeiçoando meu negócio.

6 SUGESTÕES AOS PROBLEMAS IDENTIFICADOS

Para o ano de 2019, a escola informou que não seriam ofertados cursos técnicos aos alunos do ensino médio, devido ao corte de subsídio. Apenas seriam finalizados os cursos iniciados no ano anterior. Como o público consumidor no turno do almoço eram os alunos do ensino médio que faziam o curso técnico na parte da tarde, não mais teria formação de novas turmas, se tornou inviável ofertar o almoço. A abertura de uma outra unidade, em outra cidade, no momento ainda é inviável, mas após o encerramento do contrato, novas possibilidades serão analisadas, para estabelecer a cantina em um ambiente mais estável

No que diz respeito à inadimplência, durante o ano, foram abertas contas aos alunos, para o pagamento a prazo. No decorrer dos semestres de 2018, foram ocorrendo alguns atrasos. A situação piorou no segundo semestre, onde o índice de inadimplência aumentou consideravelmente. O motivo de ocorrer muitos atrasos foi o modo bastante informal de cobrança. Eram feitas anotações dos pedidos numa caderneta individual. Não foi exigida pelo menos alguma garantia de documentos dos pais ou emissão de boletos com data de vencimento e juro sobre atrasos. No último mês letivo de 2018, novembro, houve o maior índice de inadimplência, chegando a no mínimo 50% do faturamento. Outro agravante foi não ter impedido a compra de clientes que estavam em atraso com o pagamento, pois foram feitas vendas para alunos com 3 ou 4 meses em atraso. Para estes casos, com a consolidação da cantina no mercado, está sendo analisado a viabilidade de um sistema de registro dos pagamentos a prazo, e implementação do pagamento via boleto.

Por fim, no que tange ao período de recesso escolar, nos meses sem aula, que foram julho e dezembro (2018) e janeiro (2019), defasam o caixa da empresa, pois o valor do aluguel precisa ser pago, além do salário do funcionário mais o 13º pagamento. Ou seja, são períodos que não há entrada de dinheiro e tem uma considerável saída de caixa. Este período é considerado no planejamento anual, para que essa pausa sem receitas não afete o caixa como um todo.

7 REFERÊNCIAS

- ABREU, M. **A escola possível e a merenda escolar**. Coletâneas do PPGEDU, Porto Alegre, v.1, n.1, p.121-136, jul./ ago. 2009.
- ANDRADE, A.; BOSI, M. L. M. Mídia e subjetividade: impacto no comportamento alimentar. **Rev. Nutr.**, Campinas, v.16, n.1, jan./mar., 2003.
- ARAÚJO, J. S. **Administração de compras e armazenamento**. São Paulo: Atlas, 1978.
- BRASIL, **Constituição Federal**, 5 de outubro de 1988.
- BRASIL. **Resolução/ FNDE/ CD/ nº 32** de 10 de agosto de 2006b. Estabelece as normas para execução do Programa Nacional de Alimentação Escolar -PNAE. Acesso em: mar. 2015.
- CIEE – CENTRO DE INTEGRAÇÃO EMPRESA-ESCOLA. **Nova legislação específica sobre estágio**. Disponível em: <http://www.escolas.ciee.org.br/portal/empresas/lei.asp>. Acesso em maio/2017.
- DORNELAS, J. **Planejamento estratégico do negócio**. Portal de Empreendedorismo, 2007. Disponível em: <https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&q=matriz+swot+qualidade&btnG=&lr=>>. Acesso em: maio 2019.
- FNDE. **Programas do FNDE / PNAE Alimentação Escolar / Perguntas Frequentes**. Acesso em: 14 de março de 2015.
- HARRIS, F. W. **How many parts to make at once**. *Factory: The Magazine of Management*, v. 10-2, p. 135-136, 1913. Reimpresso em *Operations Research*, v. 38-6, p. 947-950, 1990.
- INVESTE SÃO PAULO – AGÊNCIA PAULISTA DE PROMOÇÃO DE INVESTIMENTOS E COMPETITIVIDADE. **Alimentos**. Disponível em: <https://www.investe.sp.gov.br/setores-de-negocios/alimentos/>. Acesso em junho/2019
- MONTEIRO, C. A. **Análise do Inquérito “Chamada Nutricional 2005**. Ministério da Saúde. 2005.
- NUBE – NÚCLEO BRASILEIRO DE ESTÁGIOS. **Crescimento de vagas de estágio**. Disponível em: https://www.nube.com.br/imprensa/noticia?id_noticias=785#.WU6ZHGjys2y. Acesso em maio/2017.
- PIMENTA, Renata Faria. **Implantação de controle de estoque em uma clínica odontológica: o caso da Sorriso & Cia. Ltda**. Ouro Preto, MG: Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP), 2003.
- ROMANI, Sylvia de Azevedo Mello; LIRA, Pedro Israel Cabral de. **Fatores determinantes do crescimento infantil**. *Rev. Bras. Saude Mater. Infant.*, Recife, v.4, n.1, mar. 2004.
- SILVA, José Pereira da. **Análise Financeira das Empresas**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

TEIXEIRA, E. de O. L. **A Merenda Escolar e seus aspectos Políticos, Éticos, Sociais e Nutricionais**. Monografia apresentada no Curso de Especialização em Educação Profissional Técnica de Nível Médio Integrada ao Ensino Médio na Modalidade EJA. Centro Federal de Educação Tecnológica de São Paulo. São Paulo, 2008.