

Gerenciamento do custo da qualidade em um restaurante universitário

Daniele da Rocha Carvalho (UFRN) - drc_rn@yahoo.com.br

Luciana Cruz De Freitas (UFRN) - lucianacruz@yahoo.com.br

Ridalvo Medeiros Alves de Oliveira (UFRN/UNIFACEX/UNI-RN) - ridalvo@ufrnet.br

Resumo:

Desde a segunda metade da década de 1970, os países ocidentais industrializados passaram a perceber uma nova forma de competição global, praticada principalmente pelos países orientais. Novas filosofias de gestão foram criadas e intensificadas, e durante os anos de 1980 as empresas despertaram para a nova realidade de tecnologias avançadas de produção. Entre as ferramentas de gestão está o Gerenciamento dos Custos da Qualidade (GCQ), que se propõe a dar maior rapidez aos resultados, motivando os participantes a fazerem produtos e serviços de boa qualidade imediatamente. O objetivo geral deste estudo consiste em determinar como o GCQ melhoraria os serviços oferecidos pelo Restaurante Universitário da UFRN. É um estudo de caso exploratório e descritivo, com metodologias tanto quantitativas como qualitativas. O estudo aborda temas relacionados à Administração Pública, a partir de suas normas reguladoras, como as Leis 4.320/1964 e 101/2000, e as NBCASP, e também assuntos relacionados aos custos no setor público e à qualidade. Os principais problemas encontrados foram o desperdício, tanto por parte dos consumidores, quanto pelo próprio restaurante, além da falta de avaliação contínua das necessidades dos usuários, de testes com o produto final, de gastos específicos com qualidade e com a conformidade do produto. Conclui-se que o GCQ, se aplicado na instituição, auxiliaria na redução do desperdício do alimento e na melhoria da qualidade final do serviço prestado, através de ações simples como a capacitação dos seus funcionários, pesquisas de opinião com usuários e gastos com a conformidade e qualidade do produto.

Palavras-chave: *Custos da qualidade. Restaurante universitário. Ferramentas de gestão.*

Área temática: *Custos aplicados ao setor público*

Gerenciamento do custo da qualidade em um restaurante universitário

Resumo

Desde a segunda metade da década de 1970, os países ocidentais industrializados passaram a perceber uma nova forma de competição global, praticada principalmente pelos países orientais. Novas filosofias de gestão foram criadas e intensificadas, e durante os anos de 1980 as empresas despertaram para a nova realidade de tecnologias avançadas de produção. Entre as ferramentas de gestão está o Gerenciamento dos Custos da Qualidade (GCQ), que se propõe a dar maior rapidez aos resultados, motivando os participantes a fazerem produtos e serviços de boa qualidade imediatamente. O objetivo geral deste estudo consiste em determinar como o GCQ melhoraria os serviços oferecidos pelo Restaurante Universitário da UFRN. É um estudo de caso exploratório e descritivo, com metodologias tanto quantitativas como qualitativas. O estudo aborda temas relacionados à Administração Pública, a partir de suas normas reguladoras, como as Leis 4.320/1964 e 101/2000, e as NBCASP, e também assuntos relacionados aos custos no setor público e à qualidade. Os principais problemas encontrados foram o desperdício, tanto por parte dos consumidores, quanto pelo próprio restaurante, além da falta de avaliação contínua das necessidades dos usuários, de testes com o produto final, de gastos específicos com qualidade e com a conformidade do produto. Conclui-se que o GCQ, se aplicado na instituição, auxiliaria na redução do desperdício do alimento e na melhoria da qualidade final do serviço prestado, através de ações simples como a capacitação dos seus funcionários, pesquisas de opinião com usuários e gastos com a conformidade e qualidade do produto.

Palavras-chave: Custos da qualidade. Restaurante universitário. Ferramentas de gestão.

Área temática: Custos aplicados ao setor público.

1 Introdução

Com o atual ambiente de economia globalizada, as informações contábeis ganharam ainda mais importância na tomada de decisões nas empresas. Uma das principais fontes de geração dessas informações é a contabilidade de custos, que, de acordo com VanDerbeck e Nagy (2001), fornece dados detalhados que a gestão precisa para controlar as operações atuais e planejar o futuro. Segundo Hansen e Mowen (2001), a gestão de custos identifica, coleta, mensura, classifica e relata informações que são úteis aos gestores para o custeio (determinar quanto custa certa coisa), planejamento, controle e tomada de decisão.

A gestão dos custos deve ser aplicada tanto no setor privado, para que a empresa se torne mais competitiva diante do mercado, quanto no setor público, a fim de melhorar a utilização dos recursos. Para tal, Mauss (2008) afirma que, assim como acontece nas empresas privadas, as entidades públicas também encontram na contabilidade uma ferramenta que fornece informações para que o controle e a análise dos fatos de natureza financeira e econômica.

As ferramentas de gestão, quando usadas apropriadamente, auxiliam o atingimento dos objetivos das entidades. Entre as várias ferramentas existentes, destaca-se o Gerenciamento do Custo da Qualidade (GCQ). Sakurai (1997) afirma que ele tem como objetivo criar um produto de alta qualidade com o menor custo possível. Para isso, o GCQ apura os custos das falhas de conformidade às especificações. De acordo com Mattos e Toledo (1998), o GCQ pretende sanar problemas através da quantificação e análise das categorias de custos especificamente associados ao êxito e fracasso no processo de obtenção da qualidade: custos de prevenção, avaliação, falhas internas e falhas externas.

Por sua vez, a legislação brasileira dispõe do tema por meio de algumas emendas, como a Emenda Constitucional nº 19 de 1998, e de algumas leis, como a nº 4.320/1964 e a Lei Complementar nº 101/2000, que estatui normas gerais de direito financeiro para elaboração e controle dos orçamentos da União, dos Estados, dos Municípios e Distrito Federal, e que tem o intuito de estabelecer normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal, de acordo com seu escopo, respectivamente. Na Lei Complementar nº 101/2000, o §3º do Art. 50 determina que a Administração deve implantar um sistema de custos que avalie e acompanhe a gestão orçamentária, financeira e patrimonial.

O setor público também é regulamentado por meio das Normas Brasileiras de Contabilidade Aplicadas ao Setor Público (NBCASP). A Resolução nº 1.135/2008 do Conselho Federal de Contabilidade aprovou a NBC T 16.8, que dispõe sobre o Controle Interno. De acordo com suas disposições gerais, ela instala elementos para o controle interno com o intuito de reduzir riscos e dar uma maior efetividade às informações contábeis. Com isso, ela almeja cooperar para que os objetivos da entidade do setor público sejam alcançados.

As universidades federais são instituições de caráter público, organizadas sob a forma de autarquia de regime especial, vinculadas ao Ministério da Educação, estando, portanto, sujeitas às regulamentações anteriormente citadas.

A Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN) mantém um restaurante universitário (RU-UFRN), disciplinado, também, pela Resolução nº 25/2012 do Conselho de Administração da UFRN, órgão superior com funções deliberativas. Essa Resolução fixa elementos de despesas e metodologia do cálculo, tanto dos custos, quanto das refeições do RU-UFRN, encontrando assim o valor da refeição servida aos usuários pagantes.

Diante de todo o exposto, surge o seguinte problema de pesquisa: Qual a possível contribuição da GCQ para o melhoramento dos serviços prestados pelo RU-UFRN?

Então, o objetivo geral do trabalho é mostrar qual a possível contribuição do GCQ para que haja um efetivo melhoramento dos serviços ofertados pelo RU-UFRN aos seus usuários.

O presente se justifica por buscar contribuir para a gestão do RU-UFRN, por meio da análise das ferramentas de gestão estratégicas utilizadas na referida instituição. Por se tratar de um órgão prestador de serviço, e possuir um orçamento limitado, o RU-UFRN deve, por meio de estratégias diversas, obter uma otimização da utilização dos seus recursos.

Com o estudo, espera-se que haja uma contribuição para que o sistema de controle possa gerar informações relevantes para os gestores do RU, para que haja não apenas a melhoria tanto dos recursos empregados, redução de gastos e de possíveis desperdícios, como também consequente melhoria no serviço prestado aos usuários do serviço: docentes, discentes e técnicos administrativos da referida instituição de ensino superior.

2 Referencial teórico

2.1 Recursos públicos: obrigatoriedade da mensuração, controle e eficiência dos gastos

A partir do ano de 1964 tornou-se mais perceptível a preocupação com o controle do patrimônio público. Em março foi instituída a Lei nº 4.320, que estatui normas para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, Estados, Municípios e Distrito Federal.

Em seus artigos 47 e 48, a referida Lei aprovou quadro de cotas trimestrais da despesa para cada unidade orçamentária, sendo essa uma maneira encontrada pelo setor público para assegurar recursos necessários e suficientes, além de manter um equilíbrio, na medida do possível, entre a receita arrecadada e a despesa realizada, a fim de reduzir ao mínimo as eventuais insuficiências de tesouraria.

Um outro controle instituído, é o abordado pelos capítulos II e III do Título VIII (Do controle da execução orçamentária). Esses capítulos tratam sobre o Controle Interno, estabelecendo a prestação ou tomada de contas anual, ou ainda o levantamento, prestação ou

tomada de contas a qualquer tempo. Esses controles são provas que a Administração Pública possui o intuito de verificar a probidade, a guarda e legal emprego do dinheiro público.

Em 1988, com a promulgação da Constituição Federal, foi imposto o *accountability* aos gestores públicos, ou seja, o dever de prestar contas, exigindo a transparência administrativa do Estado, de acordo com Arruda e Teles (2013). Em seu artigo 70, a Constituição Federal afirma que qualquer pessoa física ou jurídica, seja ela pública ou privada, que utilize, arrecade, guarde, gerencie ou administre valores públicos, deverá fazer a prestação de contas.

No ano 2000 foi instituída a Lei Complementar nº 101, também conhecida como Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), com o intuito de estabelecer normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal, pressupondo uma ação planejada e transparente para que riscos sejam prevenidos e desvios sejam corrigidos. A LRF confere a transparência e a austeridade necessárias ao erário público.

Jardim (2013) destaca como principais benefícios advindos da LRF, a responsabilização do administrador público, através de sanções amplas e duras; a definição de que a responsabilidade começa na arrecadação de tributos; a exigência da prestação de contas periódicas; a fixação de limites para gastos com pessoal e despesas; e o estabelecimento de normas, limites, obrigações e sanções às três esferas do governo.

Também com o intuito de regular o setor público, as NBCASP foram estabelecidas pelo Conselho Federal de Contabilidade (CFC) e oficialmente divulgadas em 2008. Elas entraram em vigor de forma opcional no ano de 2009, e de forma obrigatória, a partir do exercício de 2010. Atualmente existem 10 normas aprovadas pelo CFC referentes à contabilidade no setor público. Entre as normas mais relevantes, destaca-se a NBC T 16, aprovada ainda em 2008 e regulamentada pela Resolução CFC nº 1.128/2008.

Essa resolução tem como função estabelecer a conceituação, o objeto e o campo de aplicação da Contabilidade Pública. Ela destaca que tem como objetivo fornecer aos seus usuários informações sobre resultados alcançados e os aspectos de natureza orçamentária, econômica, financeira e física do patrimônio público a fim de que haja uma contribuição para a tomada de decisões e facilidade na instrumentalização do controle social.

Já a NBC T 16.5, regulamentada pela Resolução nº 1.132/2008, estabelece os critérios para o registro contábil dos fatos que afetam o patrimônio público. Através da formalização, a entidade deve manter procedimentos uniformes de registros contábeis, por meio de processo manual, eletrônico ou mecanizado, sempre obedecendo a alguns princípios: comparabilidade, compreensibilidade, confiabilidade, fidedignidade, imparcialidade, integridade, representatividade, tempestividade, uniformidade, utilidade, verificabilidade e visibilidade.

Além disso, a NBC T 16.5 estabelece ainda que os registros devem ser obrigatoriamente feitos de forma analítica, refletindo a transação que consta no documento, sempre em idioma e moeda nacionais. As entidades públicas são ainda responsáveis por desenvolver procedimentos que garantam a segurança, preservação e disponibilidade dos registros feitos.

Aliada às normas já citadas, foi publicada também no ano de 2008 a NBC T 16.8, que estabelece referenciais para o Controle Interno no setor público, com o intuito de minimizar riscos e dar efetividade às informações da contabilidade.

O controle interno compreende o conjunto de recursos, métodos e procedimentos adotados com a finalidade de salvaguardar ativos e assegurar a veracidade dos componentes do patrimônio, estimular adesão às normas propostas, contribuir para a eficiência operacional dentro da entidade e, conseqüentemente, prevenir práticas ineficientes e antieconômicas, erros, fraudes, abusos, desvios, entre outros.

2.2 Restaurantes universitários

Existem discussões diversas acerca do surgimento dos restaurantes no mundo. Alguns apontam que eles existem indiretamente há mais de 10 mil anos, por meio da troca de alimentos.

Vidrik (2006) afirma que em determinadas propriedades havia uma produção contínua de gêneros alimentícios e, quando esses alimentos sobravam, eram geralmente trocados com outros alimentos de comunidades diferentes.

Por volta de 400 a.C. surgiram as estradas romanas, meios utilizados para facilitar o deslocamento de viajantes que, muitas vezes, percorriam grandes distâncias em condições precárias. Objetivando ajudar o dia-a-dia desses viajantes, começaram a surgir pequenas tabernas. De acordo com Desportes (1998, *apud* VIDRIK, 2006), os “taberneiros” ofereciam aos mercadores, camponeses, entre outros, produtos para matar a sede e a fome em um ambiente que favorecia a convivência.

O surgimento do termo “restaurante” se deu apenas em 1.765, por um empresário francês chamando Boulanger, que abriu em Paris uma casa de comidas que servia pratos “restauradores”, ou seja, pratos que regeneravam as forças dos seus clientes. Surgia assim o primeiro restaurante de modo tradicional como se conhece hoje.

No Brasil, a ideia de utilizar o nome “restaurante” se deu apenas a partir do final do século XIX, de acordo com Maricato (2001), devido à grande influência francesa. Com o final da Segunda Guerra Mundial e a chegada dos imigrantes, começou a popularização dos restaurantes típicos, principalmente os italianos. Na década de 1980 houve o surgimento dos *fast-foods*, a partir da influência estadunidense. Esse tipo de restaurante demonstrava o modo de vida americano, pois retratava a falta de tempo na sua rotina diária, e a consequente necessidade por uma opção de refeição que fosse rápida e prática.

Com a globalização da economia, a necessidade de rotinas e respostas cada vez mais rápidas, somada às áreas residenciais cada vez mais distantes das empresariais, é exigido da sociedade mais tempo dedicado a atividades externas. Desta maneira, existe menor tempo para lazer, e até para a alimentação. A partir disso o governo Vargas instituiu a partir do Decreto Lei nº 1228/1939 a instalação de refeitórios em empresas com mais de 500 funcionários. Além disso, houve a criação do Serviço de Alimentação da Previdência Social (SAPS), que administrou diversos restaurantes para trabalhadores, com o intuito de promover a progressiva racionalização dos hábitos alimentares do trabalhador brasileiro.

Os restaurantes voltados para a área da educação superior, conhecidos como Restaurantes Universitários, surgiram na década de 1950, na Universidade Brasil, no Rio de Janeiro. De acordo com o Ministério da Educação (MEC), os estudantes deveriam ter uma refeição balanceada para ter condições fisiológicas e psíquicas para manter seus estudos. Essa instituição mantinha restaurantes em outras faculdades e em algumas escolas da cidade, para atendimento de funcionários e alunos. (MEC, 1984, *apud* VIDRIK, 2006)

O RU-UFRN foi criado em 16 de dezembro de 1963, por meio da Resolução nº 58, do Conselho Universitário (CONSUNI). Atualmente o RU-UFRN é um órgão diretamente vinculado à Pró-Reitoria para Assuntos Estudantis (PROAE), que atende aos corpos docentes, discente e técnico administrativo da instituição, oferecendo refeições preparadas seguindo uma dieta equilibrada de acordo com as disponibilidades alimentares da região.

Em 1979, por meio da Resolução nº 35-CONSUNI, foi aprovado o Regimento Interno, que discorre sobre sua administração, funcionamento e usuários. Em julho de 2012, a Resolução nº 25-CONSUNI passou a fixar os valores das refeições servidas aos usuários pagantes e a estabelecer os elementos de despesas e a metodologia do cálculo do custo das refeições.

2.3 Gerenciamento do custo da qualidade

A qualidade é um conceito subjetivo, pois, de acordo com Caravantes (1997), a ideia de qualidade depende da percepção de cada pessoa. O que para uns possui qualidade, pode não atender às expectativas de outros. Crosby (1979) define qualidade como o atendimento aos requisitos do cliente, ou seja, para ele a satisfação do cliente é a meta de qualquer sistema.

Paladini (2010) defende que a qualidade pode ser definida de diversas maneiras, sem que, no entanto, apenas uma esteja correta. Para ele, ela pode ser considerada como: algo abstrato, pois nem sempre os clientes definem de maneira concreta quais são suas necessidades; sinônimo de perfeição, da absoluta falta de defeitos no produto ou serviço; aspecto que varia de pessoa para pessoa; capacidade de fabricação, de maneira tal que um produto ou serviço seja finalizado conforme o projeto; requisito mínimo de funcionamento; entre outros.

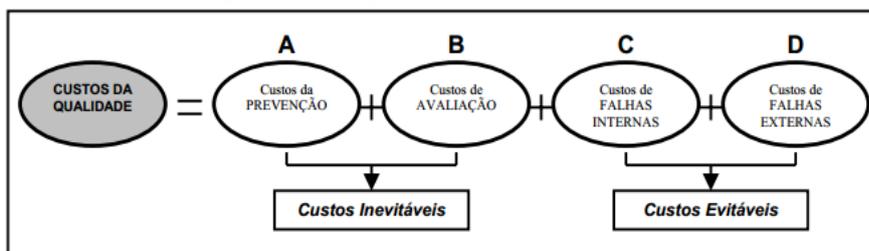
O conceito de qualidade existe há muitos anos, mas há apenas alguns a qualidade surgiu como modelo de gestão. No Japão, a busca pela qualidade surgiu após a Segunda Guerra Mundial, quando houve a tentativa de redirecionar a indústria de guerra para a exportação de produtos manufaturados. Para realizarem a conversão de produtos militares para civis, os japoneses procuraram aprender como outros países gerenciavam sua qualidade. De acordo com Jurán, um dos maiores obstáculos para a venda dos produtos no mercado internacional era a reputação do país em fabricar produtos de qualidade inferior, devido à exportação de bens de má qualidade durante a Segunda Guerra Mundial.

Segundo Toledo (2002), os conhecimentos sobre o custo da qualidade surgiram na literatura internacional na década de 1950; no Brasil, somente nos anos de 1970, por algumas empresas multinacionais. O custo da qualidade é uma ferramenta da gestão que responde a algumas questões, através da quantificação e análise das categorias de custos especificamente associados a investimentos e perdas no processo de obtenção da qualidade. (TOLEDO, 2002)

Segundo Robles Jr. (1994), mensurar a qualidade por meio do custo da qualidade é uma forma de atender a várias questões, como: avaliar os programas de qualidade por intermédio de quantificações físicas e monetárias; possibilidade de fixar objetivos, priorizando os que trazem de forma imediata melhores resultados para a empresa; conhecer realmente quanto a empresa está perdendo pela falta de qualidade; crescer lucros, sem que seja preciso um aumento de investimentos; aumento da produtividade; entre outros.

Os custos da qualidade são agrupados, de acordo com Robles Jr. (1994), em categorias que se relacionam entre si. A aplicação em uma categoria gera variação no montante de custos em outra. As principais categorias são: Custos de Prevenção; Custos de Avaliação; Custos das Falhas Internas; e Custos das Falhas Externas.

Figura 1 – Categorias dos custos da qualidade



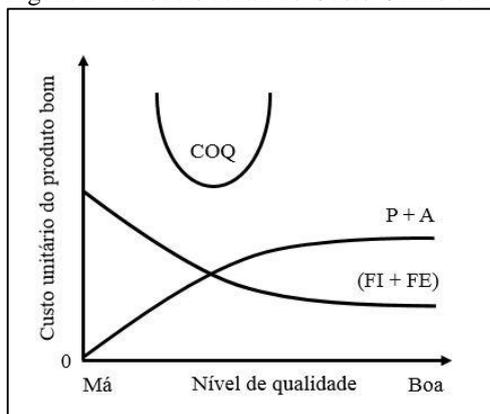
Fonte: Toledo (2002, p. 3)

Souza e Collaziol (2006, p.43) assim apresentam as definições das categorias de custos da qualidade:

Para Feigenbaum (1994) os custos de controle são medidos em duas partes: [1] Custos de Prevenção, que evitam ocorrência de defeitos e não-conformidades e compreendem gastos com a qualidade para, antes de tudo, evitar produtos insatisfatórios; incluem, entre outros, os custos de engenharia da qualidade e treinamento de funcionários para a qualidade; [2] Custos de Avaliação, que abrangem custos de manutenção dos níveis da qualidade da companhia através de análises formais da qualidade do produto; envolve custo como inspeção, confirmação externa, auditorias da qualidade e outros gastos similares.

A partir disso, a finalidade do GCQ é reconhecer e organizar o conjunto de custos relativos à qualidade, a fim de identificar as categorias mais significativas. Ele deve abranger todas as atividades da empresa que contribuam com a qualidade, de maneira tal que compare os *inputs* (investimentos), identificados como os custos de prevenção e avaliação, com os *outputs* (resultados), simbolizados pelos custos das falhas internas e externas. A partir do estudo e observação das relações entre essas quatro categorias, procura-se alcançar o ponto ótimo de investimentos em qualidade, além de descobrir a melhor relação custo-benefício.

Figura 2 – Modelo Jurán do Custo Ótimo da Qualidade



Fonte: Adaptado de Robles Jr. (1994)

A Figura 2 mostra que um baixo gasto em Prevenção e Avaliação, gera um alto Custo das Falhas. Quando não se gasta nada com Prevenções e Avaliações, o Custo das Falhas retrata um produto ou serviço que pode estar 100% defeituoso; e quando a produção está 100% boa, pode significar que houve alto gasto com Prevenções e Avaliações.

3 Procedimentos metodológicos

3.1 Tipologia

A pesquisa aqui desenvolvida foi classificada de acordo com três categorias: quanto aos objetivos; quanto aos procedimentos; e quanto à abordagem do problema.

Quanto aos objetivos, a pesquisa foi do tipo exploratória e descritiva. Exploratória porque, de acordo com Andrade (2001), as pesquisas deste tipo têm como finalidade proporcionar maiores informações sobre determinado assunto; facilitar a delimitação de um tema de trabalho. É também classificada como descritiva, pois esta, de acordo com Beuren (2006), possui como objetivo primordial relatar características de determinada população ou fenômeno ou ainda estabelecer relações entre variáveis.

Os procedimentos classificam a pesquisa quanto à maneira pela qual o estudo foi conduzido. Seguindo a classificação proposta por Beuren (2006), a pesquisa é do tipo estudo de caso, pois se trata de um estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir conhecimentos amplos e detalhados do mesmo.

Com relação à abordagem do problema, de acordo com a problemática do trabalho, ela se classifica como pesquisa qualitativa e quantitativa. De acordo com Beuren (2006), estes tipos de estudo empregam uma metodologia qualitativa e são capazes de relatar a dificuldade de um problema em particular, analisar a interação de algumas variáveis, além de compreender e classificar processos vividos por grupos sociais.

A pesquisa quantitativa, ainda segundo Beuren (2006), se caracteriza pelo emprego de quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas. Rodrigues (2006) acrescenta que se empregam recursos e técnicas estatísticas, como porcentagem, média, entre outros, e também são utilizados programas de computador capazes de quantificar e representar graficamente os dados.

3.2 Instrumento de coleta e amostra

A pesquisa foi realizada no RU-UFRN no período de 2013. Foi colhida uma amostragem de 299 (duzentos e noventa e nove) usuários a partir da aplicação de um questionário com 17 (dezessete) perguntas, sendo uma aberta, três fechadas e as demais duplas. As questões envolviam desde o perfil dos respondentes, até suas opiniões sobre o cardápio, estrutura, higiene e limpeza, e sabor da comida.

Os entrevistados foram abordados em diferentes dias da semana, diante do RU-UFRN, nos horários das 10h30min às 13h, e das 18h30min às 19h30min, de acordo com os turnos das refeições servidas. Não foi feita a aplicação durante o café-da-manhã, pois nem todos os usuários têm acesso à essa refeição, destinada apenas aos estudantes da residência universitária.

Além da aplicação dos questionários, foi realizada uma entrevista com a gestora do RU-UFRN para conhecer seu funcionamento, composição dos custos e desperdício.

4 Análise dos resultados

4.1 Caracterização da instituição objeto da pesquisa

O RU-UFRN ocupa 1.601,90 m² de área total construída. Sua administração é feita por um Conselho Administrativo composto pelo Diretor do Departamento de Assuntos Estudantis; Diretor da Divisão de Assistência ao Estudante; Representante da Pró-Reitoria para Assuntos Estudantis; Presidente do Diretório Central dos Estudantes (DCE); Presidente das Residências Universitárias; Supervisor do Restaurante; e Nutricionista.

Há também as coordenadorias e a direção do RU-UFRN, que são funções assumidas por nutricionistas, que comandam uma equipe formada por 64 pessoas, funcionários públicos ou terceirizados, apresentada no Quadro 1.

Quadro 1 – Funcionários do RU-UFRN

Cargo	Quantidade
Nutricionista	7
Armazenista	3
Cozinheiro	12
Auxiliar de Cozinha	22
Copeiro	10
Auxiliar de Limpeza	10
Total	64

Fonte: Elaborado pelos autores

Diariamente são servidas três refeições, sendo o café da manhã exclusivo para os residentes. O almoço e o jantar são abertos a toda a comunidade universitária, de segunda a sábado, em horários pré-fixados. Para efeito do pagamento de taxas, os usuários são classificados como Bolsistas, Mensalistas e Eventuais.

A situação dos usuários do RU-UFRN é de acordo com seu vínculo, conforme se vê no Quadro 2.

Quadro 2 – Usuários do RU-UFRN e suas situações conforme vínculo

Usuário	Situação
Residentes	Refeições gratuitas diariamente
Bolsa alimentação e/ou auxílio moradia	Refeições gratuitas durante a semana
Discentes	Pagam o valor de R\$ 3,00 por refeição
Docentes e técnicos administrativos	Pagam o valor de R\$ 4,00 por refeição

Fonte: Elaborado pelos autores

A quantidade de refeições servidas varia de acordo com o horário e os dias da semana, conforme demonstrado na Tabela 1.

Tabela 1 – Quantidades de refeições preparadas diariamente

	Refeições		
	Café da manhã	Almoço	Jantar
Semana	250	3.000	1.200
Finais de semana	150	800	450

Fonte: Elaborado pelos autores

O cardápio é feito semanalmente e o menu oferecido varia diariamente. Corriqueiramente, os alimentos não consumidos no almoço são resfriados em câmaras frias e reaproveitados na preparação do dia seguinte, buscando reduzir o desperdício, que é provocado pelo rejeito, devido à grande quantidade de alimentos desprezados pelos usuários nos pratos.

4.2 Processos produtivos

A jornada de trabalho diária do RU-UFRN divide-se em 3 turnos, tanto durante a semana, quanto nos finais de semanas e feriados, conforme demonstrado no Quadro 3.

Quadro 3 – Horários de funcionamento do RU-UFRN

Turno	Segunda a sexta-feira	Finais de semanas e feriados
Desjejum	06h30 às 8h	07 às 8h
Almoço	11h às 13h30	11h às 13h
Jantar	17h às 19h	17h às 18h

Fonte: Elaborado pelos autores

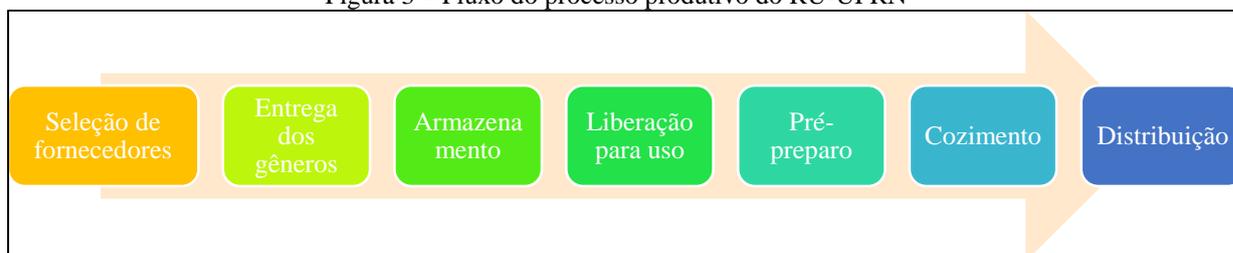
Os funcionários são divididos nas escalas A e B, trabalhando em horários que variam das 7h às 19h, perfazendo uma escala de 12 por 36h. Os diaristas têm jornada das 7h às 17h.

Diariamente há uma divisão de funcionários de maneira tal que garanta a presença de uma equipe assim formada: um cozinheiro diarista e um cozinheiro de escala no açougue; três cozinheiros de escala e mais três cozinheiros diaristas na cozinha; sete funcionários da escala A, 8 funcionários da escala B e sete funcionários diaristas para o auxílio da cozinha; dois copeiros de escala e dois diaristas, para compor os copeiros de utensílios; e dois copeiros de escala e dois diaristas para compor os copeiros de panela; e por fim, três copeiros de escala e quatro diaristas para compor o quadro de auxiliares de limpeza.

Entre as sete nutricionistas do RU-UFRN, uma é responsável pela diretoria e uma pelo abastecimento de gêneros; as demais são responsáveis pela produção dos alimentos. Em relação às nutricionistas de produção, duas cumprem o horário das 7h às 13h; uma das 8h às 14h; uma das 13h às 19h; uma das 14h às 20h; e há também um plantão de 24h nos finais de semana, das 7h às 19h.

Quanto ao fluxo do processo produtivo dos alimentos fornecidos pelo RU-UFRN, estes acontecem conforme demonstrado na Figura 3.

Figura 3 – Fluxo do processo produtivo do RU-UFRN



Fonte: Elaborado pelos autores

Os fornecedores são selecionados por meio de licitação do tipo Pregão; os gêneros são entregues de acordo com um cronograma previamente estabelecido; os armazenistas e nutricionistas/estagiários de nutrição são responsáveis pelo recebimento dos gêneros, avaliação

dos itens recebidos e posterior armazenamento; após a estocagem, os gêneros são liberados para uso a partir de acompanhamento diário de nutricionistas e armazenistas; os alimentos são então pré-preparados por auxiliares e cozinheiros e posteriormente cozidos e distribuídos para os comensais.

No ano de 2012, foram beneficiados com café da manhã cerca de 141.586 alunos. Com almoço e jantar, 441.835 e 141.682, respectivamente. Em média, foram servidos 11.799 cafés da manhã, 36.820 almoços e 11.807 jantares mensalmente, conforme apresentado na Tabela 2.

Tabela 2 – Quantidade de usuários beneficiados em 2012

	Café	Almoço	Jantar	Total
Janeiro	7.873	12.711	3.467	24.051
Fevereiro	10.722	26.665	6.878	44.265
Março	13.287	50.837	13.091	77.215
Abril	12.299	38.711	13.252	64.262
Mai	12.839	36.985	14.644	64.468
Junho	12.128	31.959	11.692	55.779
Julho	11.071	18.031	5.970	35.072
Agosto	13.145	50.125	14.905	78.175
Setembro	13.055	47.043	15.779	75.877
Outubro	12.949	53.574	18.473	84.996
Novembro	11.519	49.136	15.323	75.978
Dezembro	10.699	26.058	8.208	44.965
Total	141.586	441.835	141.682	725.103
Média Mensal	11.799	36.820	11.807	

Fonte: Elaborado pelos autores

Os meses de janeiro, julho e dezembro apresentam redução na prestação de serviço devido ao recesso das atividades acadêmicas na universidade, sendo os únicos beneficiados aqueles residentes que, durante este período, estejam desenvolvendo alguma atividade de curso de férias ou bolsa de apoio técnico administrativo.

4.3 Gastos direcionados ao restaurante universitário

Os recursos destinados ao RU-UFRN são provenientes dos recursos originados da Assistência Estudantil, que também demanda recursos para outros programas da UFRN.

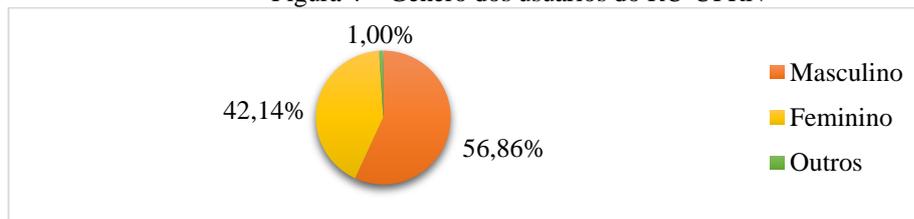
O montante destinado ao RU-UFRN é definido pela Reitoria a partir de uma estimativa feita com base no gasto total no ano anterior. O recurso advindo da Assistência Estudantil é utilizado para todas as despesas que o restaurante possui, como compra de material permanente, material de consumo, pagamento de pessoal, entre outros.

Os recursos classificados como próprios são oriundos das vendas diretas realizadas no RU-UFRN, através da comercialização das refeições. O montante arrecado é depositado na conta única do Tesouro, e disponibilizado ao RU-UFRN para uso.

4.4 Caracterização dos usuários

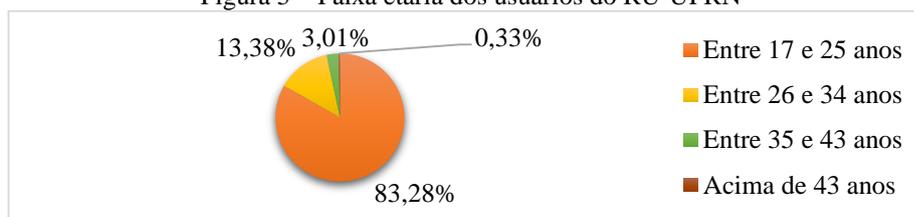
Os usuários do RU-UFRN podem ser caracterizados quanto ao seu em gênero, faixa etária, vínculo, frequência de utilização e refeições utilizadas.

Figura 4 – Gênero dos usuários do RU-UFRN



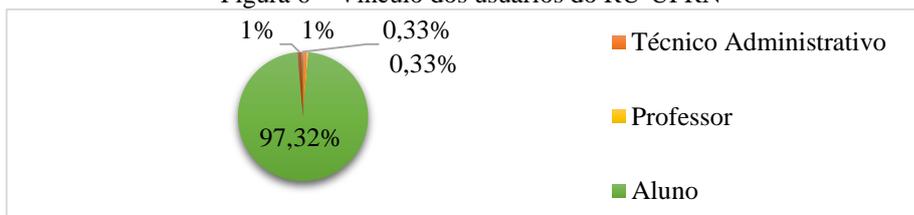
Fonte: Elaborado pelos autores

Figura 5 – Faixa etária dos usuários do RU-UFRN



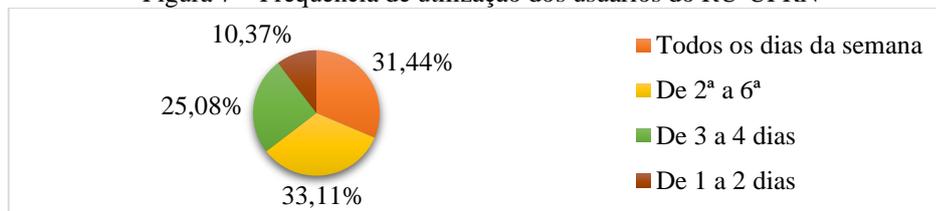
Fonte: Elaborado pelos autores

Figura 6 – Vínculo dos usuários do RU-UFRN



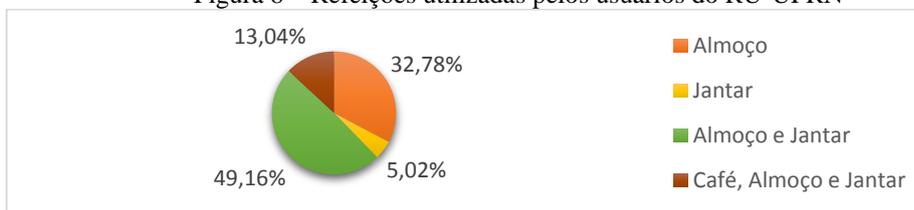
Fonte: Elaborado pelos autores

Figura 7 – Frequência de utilização dos usuários do RU-UFRN



Fonte: Elaborado pelos autores

Figura 8 – Refeições utilizadas pelos usuários do RU-UFRN



Fonte: Elaborado pelos autores

Resumindo o perfil dos usuários do RU-UFRN, se vê que a maioria é do sexo masculino (58,86%), com faixa etária entre 17 e 25 anos (83,28%) e com vínculo de aluno (97,32%).

4.5 Identificação de falhas internas

Por meio de entrevista com a diretora do RU-UFRN, foram investigados os aspectos relacionados a cardápio, estrutura, limpeza e higienização, e melhorias imediatas, cujas situações estão apresentadas no Quadro 4.

Quadro 4 – Horários de funcionamento do RU-UFRN

Item investigado	Situação diagnosticada
Cardápio	O cardápio e o sabor da comida oferecida pelo RU-UFRN são considerados bons, pois há qualidade nas preparações, sendo seguido um padrão. O cardápio é balanceado, e na sua elaboração são seguidas as leis da nutrição em relação a cores dos pratos e valores calóricos. O cardápio é rico em fruta no café da manhã e no jantar, mas não no almoço.
Estrutura	A estrutura é razoável, mas necessita de uma ampliação. Há uma previsão de atendimento de 3.000 pessoas, mas há um projeto para que se atinja um atendimento de 8.000. Na última reforma o refeitório não foi contemplado, havendo ampliação apenas na área de produção. A atual estrutura deixa a desejar no quesito conforto para os usuários.

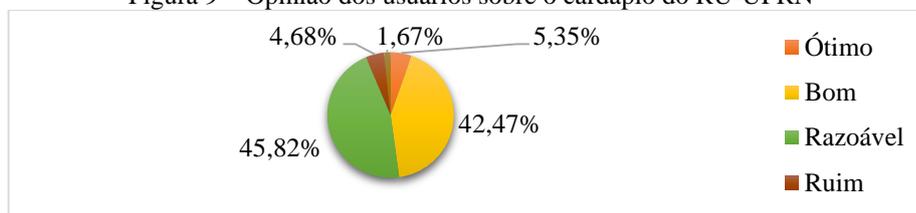
Limpeza e higienização	É satisfatória. Há uma equipe de limpeza de pronto atendimento, responsável por todas as necessidades que surjam nos momentos das refeições. Durante o dia, há uma equipe de dez pessoas responsável pela higienização do serviço a todo tempo.
Melhorias imediatas	Há problemas internos defeituosos por serviços que ficaram deficientes, como o escoamento de água, o que faz com que o piso esteja sempre molhado e escorregadio. A ventilação também precisa ser revista, pois por se tratar de um ambiente muito fechado, a ventilação é toda artificial. Construção de um refeitório em outro ponto do Campus Central, o que ajudaria a melhorar o conforto dos usuários, principalmente em horários de grande procura do serviço.

Fonte: Elaborado pelos autores

4.6 Identificação de falhas externas

As falhas externas do serviço do RU-UFRN foram identificadas a partir de questionários aplicados com os usuários, contendo perguntas relacionadas à avaliação de itens que poderiam ser melhorados para uma prestação de serviço de qualidade, tais como: cardápio, sabor da comida, desperdícios, estrutura, limpeza e higienização, melhorias imediatas, bem como utilização dos serviços.

Figura 9 – Opinião dos usuários sobre o cardápio do RU-UFRN



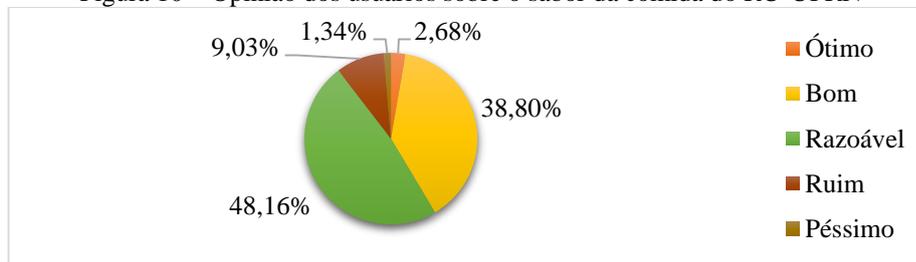
Fonte: Elaborado pelos autores

Dentre os motivos que classificaram o cardápio como sendo razoável, ruim ou péssimo, os usuários apontaram, principalmente: a repetitividade; a falta de diversificação e variedade dos alimentos; a repetição de frango e feijão branco; a falta de alguns alimentos como macarrão, fígado, peixe e mais frutas; a combinação indesejada de alguns alimentos no mesmo dia; a suspensão do fornecimento de suco quando há café.

Já os usuários que afirmaram ser bom, destacaram que o cardápio atende às necessidades nutricionais e que as opções quase sempre agradam. Por fim, os que afirmaram ser ótimo destacaram ser um cardápio que preza por uma alimentação balanceada e que atende às necessidades nutricionais.

As opiniões dos respondentes que classificaram como sendo um cardápio ótimo ou bom (88,29%) corroboram a percepção da diretoria do RU-UFRN.

Figura 10 – Opinião dos usuários sobre o sabor da comida do RU-UFRN



Fonte: Elaborado pelos autores

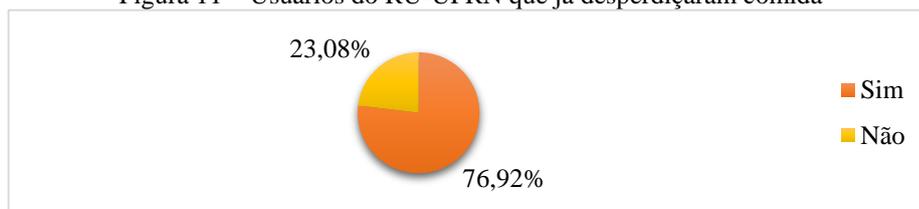
Apesar do cardápio ter sido avaliado como ótimo ou bom, o gosto da comida foi classificado pela maioria como sendo bom (38,80%) ou razoável (48,16%).

Os usuários que classificaram o sabor como ruim ou péssimo (10,37%) apontaram: falta de sal e tempero na comida, deixando-a muitas vezes sem gosto algum; o suco muitas vezes é “fraco”, por possuir muita água em sua composição; o jantar possui qualidade inferior ao

almoço; a salada possui muito vinagre e não apresenta um sabor bom; a carne e o frango muitas vezes são servidos um pouco crus ou mal assados; algumas comidas são malcozidas; as sopas não são saborosas por também possuírem, basicamente, água em sua composição. Os usuários destacaram ainda que o sabor da comida varia de acordo com o dia. Eles afirmaram que há dias em que o cardápio agrada bastante, porém há outros em que isso não ocorre.

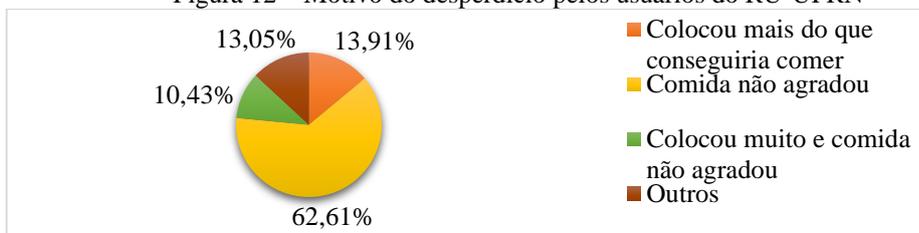
Entre os principais motivos apontados para ser classificada como ótimo e bom (41,47%) destacam-se: a comida ter gosto de comida caseira; são utilizados produtos de boa qualidade; a comida é nutritiva; os ingredientes são bem conservados; a comida é palatável, apesar de ainda ser passível de melhorias.

Figura 11 – Usuários do RU-UFRN que já desperdiçaram comida



Fonte: Elaborado pelos autores

Figura 12 – Motivo do desperdício pelos usuários do RU-UFRN

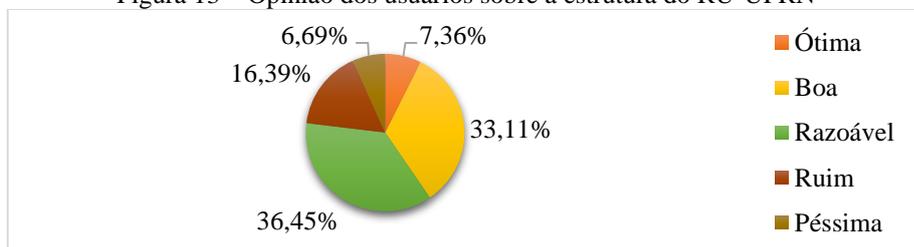


Fonte: Elaborado pelos autores

Quando perguntados se já haviam desperdiçado comida, 76,92% afirmaram que já haviam desperdiçado, e o principal motivo foi por a comida não ter agradado (62,61%). Os usuários apontaram diversas outras causas para o desperdício ter acontecido, dos quais se destacaram: ter encontrado pata de inseto no suco; a comida estar crua ou queimada; o funcionário ter servido um pedaço muito grande de carne.

Cabe ressaltar que em estudo realizado anteriormente no RU-UFRN, constatou-se que há dias em que este é suficiente para alimentar mais 270 pessoas.

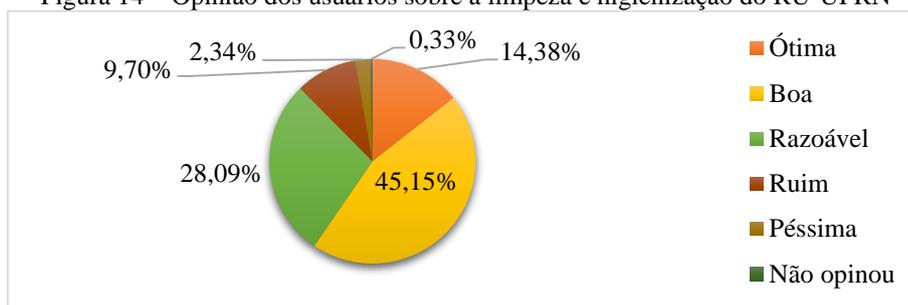
Figura 13 – Opinião dos usuários sobre a estrutura do RU-UFRN



Fonte: Elaborado pelos autores

Como se vê na Figura 13, cerca de 23% dos usuários avaliam a estrutura do RU-UFRN como ruim ou péssima. Esse ponto, conforme demonstrado anteriormente, também não é tão bem avaliado pela gestão do RU-UFRN, por reconhecer que para atender a atual demanda ainda precisa de melhorias, o que indica que a falha interna reflete numa falha externa.

Figura 14 – Opinião dos usuários sobre a limpeza e higienização do RU-UFRN

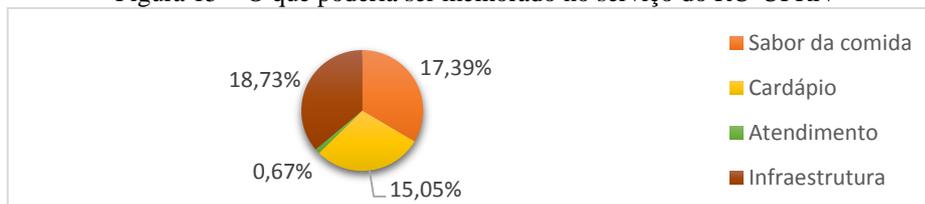


Fonte: Elaborado pelos autores

Os usuários que responderam ser ótima ou boa a limpeza e higienização do RU-UFRN (59,53%) apontaram que é perceptível a preocupação e empenho dos funcionários com a limpeza; que conhecem a produção e sabem que a higiene interna é muito rigorosa; os funcionários usam uniformes completos. Essas percepções estão alinhadas com as da direção do RU-UFRN.

Já os que afirmaram ser razoável, ruim ou péssima (40,47%) atribuíram, entre diversos fatores a: o chão ser molhado; o chão e as mesas estarem, por muitas vezes, sujos; a limpeza dos pratos e talheres ser ruim; haver encontrado algumas vezes resíduos de comida nos talheres e nas bandejas; os pratos serem molhados; o banheiro não ter uma boa limpeza e apresentar pias entupidas; haver alguns insetos no refeitório; já ter encontrado cabelo, grãos de areia, pedras, pedaços de embalagens ou partes de insetos na comida; bebedouros e área da salada sujos.

Figura 15 – O que poderia ser melhorado no serviço do RU-UFRN

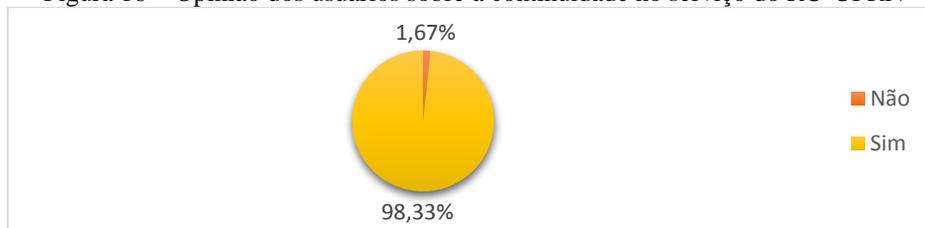


Fonte: Elaborado pelos autores

Perguntados quanto ao que poderia ser melhorado, 18,73% apontaram a infraestrutura; 17,39%, o sabor da comida; 15,05%, o cardápio e 0,67%, o atendimento.

Pode-se perceber que quase 100% dos itens apontados pelos respondentes na questão de melhorias, estão relacionados a cardápio, sabor da comida e infraestrutura, itens estes não tão bem avaliados nas questões anteriores.

Figura 16 – Opinião dos usuários sobre a continuidade no serviço do RU-UFRN



Fonte: Elaborado pelos autores

Quando questionados se gostariam que a UFRN continuasse a oferecer o serviço do RU, 98,33% afirmaram que sim. Muitos usuários afirmaram que o RU-UFRN é sua única alternativa para alimentação; que facilita para o aluno por se encontrar em um local de fácil acesso; que é um serviço de extrema importância; entre outros. Apenas 1,67% disse preferir que a UFRN não oferecesse o serviço do RU. Eles sugeriram como opção a terceirização do restaurante para que fosse oferecido um melhor serviço à comunidade acadêmica.

5 Considerações finais

Nos dias atuais, em um ambiente empresarial cada vez exigente, é necessário fazer uso de estratégias que possibilitem competitividade diante de outras empresas. Diversas ferramentas de gestão são utilizadas com esse intuito, entre elas o GCQ, que prega a eliminação de falhas e de desperdícios.

O objeto de estudo deste trabalho foi o RU-UFRN. Em pesquisa feita por meio de questionários, percebeu-se diversos pontos questionados por seus usuários, que, como perfil geral, pertencem ao sexo masculino, têm idade entre 17 e 25 anos, possuem vínculo como discente, e se utilizam dos serviços de almoço e jantar todos os dias da semana.

Em relação às opiniões apuradas nos questionários, percebe-se que o serviço oferecido pelo RU-UFRN é questionado por parte de seus usuários. Quando confrontada a opinião dos usuários com a da direção, percebe-se que existem muitos pontos a serem trabalhados.

O GCQ seria uma ferramenta útil para o RU-UFRN. Baseado em Toledo (2002), alguns dos pontos identificados e suas sugestões de melhorias são apresentadas no Quadro 5.

Quadro 5 – Identificação das categorias dos custos da qualidade e sugestões de melhoria

	Situação identificada	Situação não identificada	Sugestões
Prevenção	Há gastos com manutenção preventiva de equipamentos e ferramentas.	Não há avaliação contínua da necessidade e percepção dos usuários quanto à qualidade do serviço e sua satisfação; não há gasto para assegurar a conformidade do serviço e diminuir o impacto da não conformidade.	Pesquisa de mercado; ouvir opinião dos usuários; testes de qualificação dos produtos; planejamento das atividades de controle de qualidade para todas as etapas do processo; desenvolvimento de planos e procedimentos de inspeção; treinamento de pessoal para melhoria do produto final.
Avaliação	Teste e inspeção dos materiais e gêneros alimentícios adquiridos.	Inspeção do desempenho do produto sob as condições do cliente; testes com produto final antes de chegar ao usuário	Inspeção e teste do produto desenvolvido; avaliação de equipamentos e suprimentos utilizados na produção do alimento.
Falhas Internas	Desperdício do alimento preparado; falta de tempero nos alimentos; comida com aparência ruim.	Preparo conforme regras da nutrição, em relação ao balanceamento calórico e proteico; compra de materiais de qualidade.	Reteste; re-inspeção; operações extras; análise do produto ou serviço fora das conformidades; ação corretiva.
Falhas Externas	Desperdício de alimento (sobra no prato) e desgaste da imagem da instituição.	-	Investir em custos de avaliação e prevenção.

Fonte: Elaborado pelos autores

Recomenda-se para futuros trabalhos: a identificação dos custos (valores) de prevenção, avaliação, falha interna e falha externa; cálculo adequado do desperdício, bem como proposta para sua eliminação; e mensuração estimada de uma refeição, levando em consideração os valores nutricionais (café, almoço e jantar) do RU-UFRN, além de uma proposta de sistema para apuração destes custos.

Referências

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico:** elaboração de trabalhos na graduação. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

ARAÚJO, Luis César G. de. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

- ARRUDA, A. M. F; TELES, J. S. **A importância do controle social na fiscalização dos gastos públicos.** Disponível em:
<www.fate.edu.br/revistacontabeis/images/stories/documentos/A_Importancia_do_Control_Social_na_Fiscalizacao_dos_Gastos_Pblicos.pdf>. Acesso em: 30 out. 2013.
- VAN ASSEN, Marcel. **Modelos de gestão:** os 60 modelos que todo gestor deve conhecer. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- BEUREN, Ilse Maria. (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade:** teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2003.
- CARAVANTES, Geraldo R. **Administração e qualidade:** a superação dos desafios. São Paulo: Makron Books, 1997.
- CROSBY, Philip B. **Qualidade é investimento.** Rio de Janeiro: José Olympio, 1979
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa local.** São Paulo: Atlas, 1987.
- HANSEN, Don R.; MOWEN, Maryanne M. **Gestão de custos:** contabilidade e controle. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.
- JARDIM, Arnaldo. **Lei de Responsabilidade Fiscal.** Disponível em:
<www.arnaldojardim.com.br/site/opinia-do-deputado/?id=6>. Acesso em 12 out. 2013.
- MARICATO, Percival. **Como montar e administrar bares e restaurantes.** São Paulo: SENAC, 2001.
- MATTOS, Jarbas Cesar de. TOLEDO, José Carlos de. **Custos da qualidade como ferramenta de gestão da qualidade:** diagnóstico nas empresas com certificação ISO 9000. São Carlos: Universidade Federal de São Carlos – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 1998.
- MAUSS, Cézár Volnei. **Gestão de custos aplicada ao setor público:** modelo para mensuração e análise da eficiência e eficácia governamental. São Paulo: Atlas, 2008.
- PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade:** teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2010.
- ROBLES JÚNIOR, Antonio. **Custo de Qualidade:** uma estratégia para a competição global. São Paulo: Atlas, 1994.
- RODRIGUES, Auro de Jesus. **Metodologia Científica.** São Paulo: Avercamp, 2006.
- SAKURAI, Michiharu. **Gerenciamento integrado de custos.** São Paulo: Atlas, 1997.
- SOUZA, Marcos Antonio de; COLLAZIOL, Elisandra. Planejamento e controle dos custos da qualidade: uma investigação da prática empresarial. **Revista Contabilidade e Finanças,** USP, São Paulo, n. 41, p. 38 – 55, maio-ago. 2006.
- TOLEDO, José Carlos de. **Conceitos sobre o custo da qualidade.** 2002. Grupo de Estudos e Pesquisas em Qualidade. Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2002.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE. Disponível em:
<www.ufrn.br>. Acesso em: 15 mar. 2014.
- VANDERBECK, Edward J.; NAGY, Charles F. **Contabilidade de Custos.** 11. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.
- VIDRIK, Klaus Negrão. **Indicadores de qualidade do restaurante universitário da Universidade do Sagrado Coração – Bauru/SP:** um estudo de caso. 2006.