

CASO: DIAGNÓSTICO DO RESTAURANTE DA ASSOCIAÇÃO DE PROFESSORES DA UFRN

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

Aneide Oliveira Araújo (UFRN) - aneide@ufrnet.br

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

Resumo:

O restaurante da APURN, tem servido à comunidade acadêmica há mais de 30 anos. A atual gestão tem enfrentado dificuldades para equilibrar suas finanças, a despeito de ter uma clientela significativa. O trabalho teve como objetivo investigar as causas do desequilíbrio, bem como orientar os gestores na implantação de ferramentas que os orientem no processo decisório. Para tanto, foram realizadas visitas, com observadores incógnitos e identificados, entrevistas e análise de demonstrações financeiras e relatórios gerenciais.

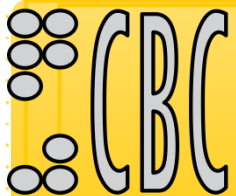
Palavras-chave: *Planejamento estratégico. Gestão de Custos. Controladoria.*

Área temática: *Casos Empresariais*

CASO: DIAGNÓSTICO DO RESTAURANTE DA ASSOCIAÇÃO DE PROFESSORES DA UFRN

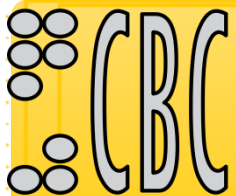


Prof. Dra. Aneide Oliveira Araújo
Prof. Dr. Ridalvo Medeiros de Oliveira
Prof. Me. Daniele da Rocha Carvalho



Resumo

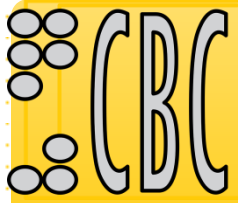
O restaurante da APURN, tem servido à comunidade acadêmica há mais de 30 anos. A atual gestão tem enfrentado dificuldades para equilibrar suas finanças, a despeito de ter uma clientela significativa. O trabalho teve como objetivo investigar as causas do desequilíbrio, bem como orientar os gestores na implantação de ferramentas que os orientem no processo decisório. Para tanto, foram realizadas visitas, com observadores incógnitos e identificados, entrevistas e análise de demonstrações financeiras e relatórios gerenciais.



RESTAURANTE DA APURN



- * Localizado em Natal/RN
- * Ramo: Alimentação
- * 25 empregados
- * Faturamento R\$ 1 milhão/ano
- * Mercado de atuação: Local
- * Entidade sem fins lucrativos



Descrição da situação problema



- * Situação deficitária
- * Sucateamento
- * Crescimento dos gastos, com dificuldade de identificar razões
- * Dificuldade para formação de preços

- * Aspectos institucionais
- * Visão estratégica
- * Identificação de estratégias
- * Relatórios gerenciais 2014/2015
- * Controles internos

Visão estratégica

- * Percebe-se no contato com a alta administração que há dificuldade para pensar o restaurante a longo prazo e, conseqüentemente, estrategicamente.
- * É necessário posicionar-se estrategicamente e aprimorar seus procedimentos operacionais;

	<p>Pontos fortes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Experiência dos seus colaboradores • Espaços disponibilizados pela UFRN (baixo custo) • Localização 	<p>Pontos fracos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Espaço físico não planejado para esta finalidade nem para o porte atingido. (1) • Qualificação do pessoal de front-desk • Ociosidade da mão-de-obra no front-desk • Desconforto térmico do salão • Desconhecimento da demanda
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mercado em expansão 	<p>Ampliação dos serviços Modernização do self-service</p>	<p>Modernização Revisão do lay-out da cozinha e estoques. Revisão de contratos Implantação de controles</p>
<p>Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> • Concorrência • Vigilância sanitária 	<p>Foco na qualidade dos produtos Melhoria de processos Propaganda e publicidade</p>	<p>Eliminar insalubridade da área operacional</p>

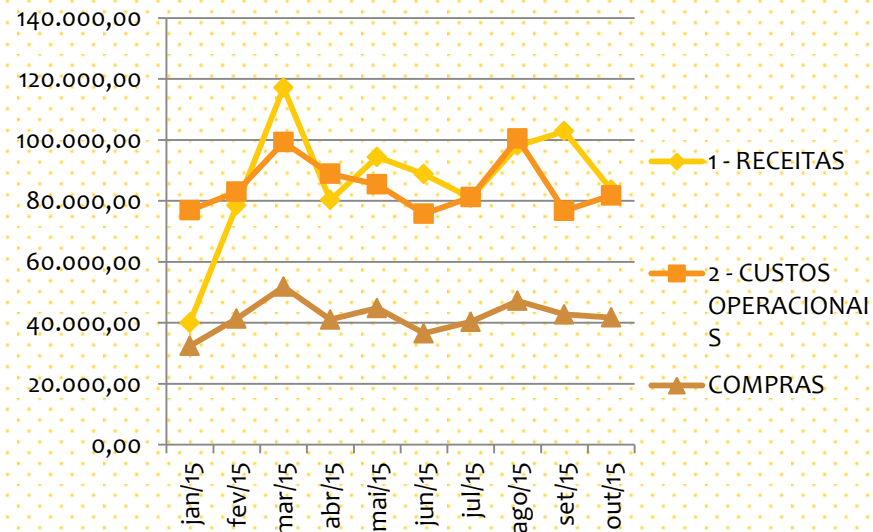
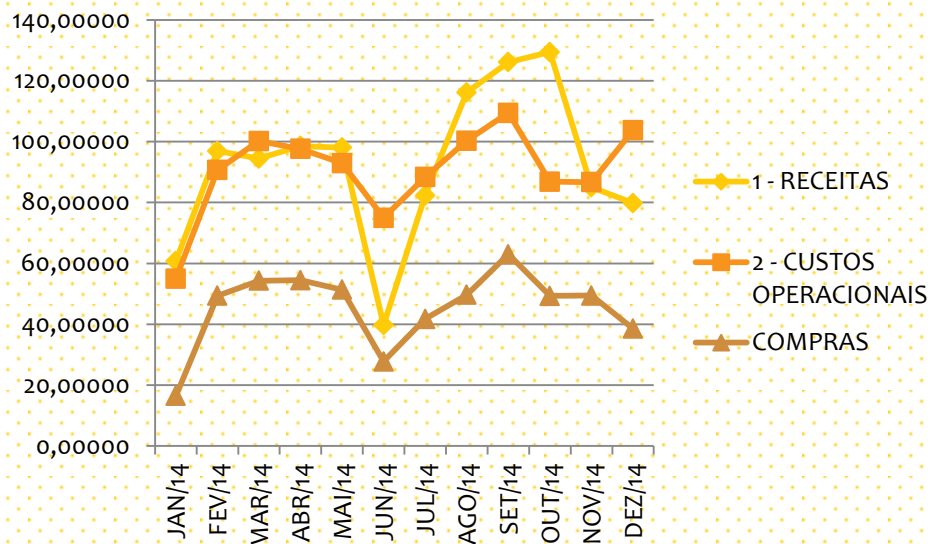
- * O espaço de estocagem está dividido em duas partes, aparentemente não existem barreiras ficando os estoques acessíveis a quem quer que deseje acessá-los;
- * O controle demonstrado refere-se ao registro de quantidades e preços. Não foi informado se existe controle de vencimento;

- * Não foi possível perceber a integração com a contabilidade, nem se são expedidos relatórios periódicos de compras e saídas e saldos.
- * Os congelados ficam guardados em *freezers* verticais alguns em elevado estágio de corrosão;

Cozinha

- * Piso com desníveis e molhado.
- * Desconforto térmico.
- * Possível risco de contaminação de alimentos;

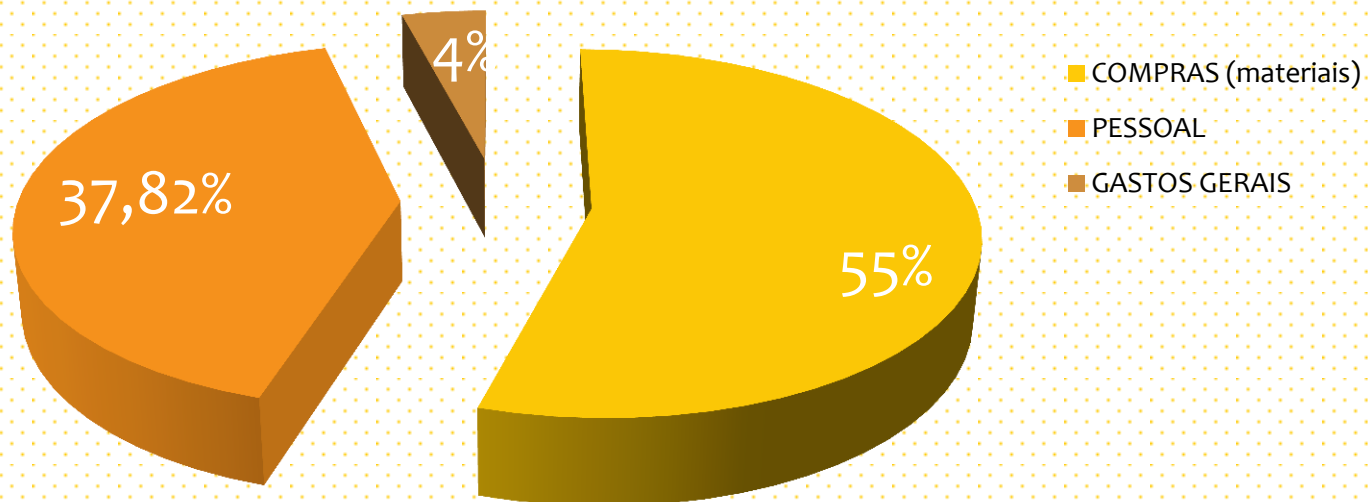
Comportamento da Receita, Desembolsos e Compras 2014/ 2015

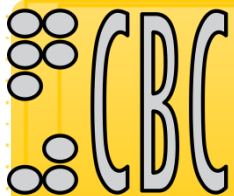


APURN

COMPOSIÇÃO DOS GASTOS TOTAIS

2014



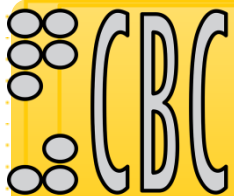


Relatórios gerenciais 2014/2015



Descrição	Problemas identificados	Resultados gerados para a administração
Demonstração apresentada	Assemelha-se com um fluxo de caixa	Apresentação de lucros e prejuízos de forma inadequada
Outros gastos (conta apresentada)	Não há clareza dos itens que compõem estes gastos. Representou 2,11% e 2,1% dos custos totais, em 2014 e 2015 respectivamente. Este gasto consome em média 2,07 e 2,7% da receita, em 2014 e 2015	A falta de detalhamento, impede análises, principalmente na possibilidade de redução desses gastos
Equipamentos, móveis e utensílios e veículos	Não apresenta depreciação na demonstração	Os resultados apresentados a administração estão super-estimados.
Relatórios	São apresentadas de forma defasadas, últimas informações apresentadas a equipe foi de out/2015	Falta de informações, dificultando planejamentos e tomada de decisões de forma aleatória.
PESSOAL	Em 2014 os gastos com pessoal atingiram R\$ 410.963,75 representando 37,82% dos custos. Já em 2015 de jan a out, esse custo chegou aproximadamente a 36% dos custos totais. Identificamos muita ociosidade da mão-de-obra.	
ENCARGOS	A mão-de-obra gira apresentou-se, razoavelmente constante, porém os encargos não seguiram essa mesma proporcionalidade.	



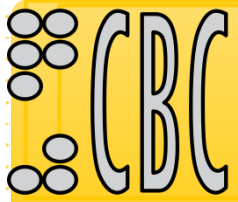


Relatórios gerenciais 2014/2015



- * No mês de Outubro de 2014, observa-se a geração de superavit, provavelmente devido a CIENTEC. Observou-se que a maior redução destes custos foram nas compras, entende-se gêneros alimentícios. O que é um tanto quando divergente da realidade, já que estes custos são considerados custos variáveis. Estes custos consumiram 38% da receita. Já no mesmo período de 2015 não ocorre a mesma situação, ao contrário, foi um dos meses que menos gerou receita, porém os custos de gêneros alimentícios chegou a consumir da receita 50%.

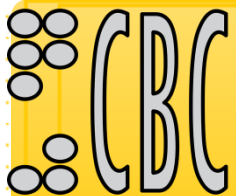
- * Planejamento estratégico
 - * Diversificação dos serviços
 - * Modernização do self-service
 - * Revisão do *lay-out* da cozinha e estoque
 - * Foco na qualidade dos produtos
 - * Melhoria dos processos
 - * Eliminação da insalubridade na área operacional
 - * Eliminação de desperdícios e ociosidade



Proposta de solução



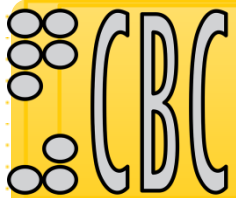
- * Mensuração e Análise de custos
- * Estudo de Demanda
- * Investimento em Marketing
- * Controle e Gestão patrimonial
- * Planejamento operacional



Proposta de solução



PESSOAL ENVOLVIDO	TEMPO	RECURSOS
05 Professores de Ciências Contábeis e alunos de graduação	02 semestres	Computadores Materiais de escritório
01 Professor de Economia e a empresa junior		
03 Professores de Turismo e alunos de graduação		
01 Professor de Administração e alunos de graduação		



Resultados alcançados e/ou previstos



RESULTADOS ALCANÇADOS

Diagnóstico da situação atual

RESULTADOS PREVISTOS

1. Equilíbrio financeiro;
2. Satisfação do clientes;
3. Crescimento.

- * O diagnóstico inicial serviu para identificação dos principais problemas e as áreas que prioritariamente sofrerão intervenções.
- * O projeto irá proporcionar o desenvolvimento de atividades interdisciplinares.

- * APURN. **Estatuto da Associação dos Professores da Universidade Federal do Rio Grande do Norte – APURN**, 2011. Disponível em https://www.dropbox.com/s/ari17w7ql50o2ch/Estatuto_registro_JUCERN_2011.pdf?dl=0
- * ATKINSON, Anthony A.; et al. **Contabilidade gerencial: informação para tomada de decisão e execução da estratégia**. São Paulo: Atlas, 2015.
- * FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- * FREZATTI, Fábio. **Orçamento Empresarial: Planejamento e Controle Gerencial**. 5^a ed. 3^a Reimp. – São Paulo : Atlas, 2009.
- * GARRISON, Ray H.; NOREEN, Eric W.; BREWER, Peter C. **Contabilidade gerencial**. 14. ed. Porto Alegre: AMGH, 2013.
- * MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.