

**FACULDADE DOCTUM DE JOÃO MONLEVADE
INSTITUTO ENSINAR BRASIL – REDE DOCTUM DE ENSINO**

**ANÁLISE DA GESTÃO DE PROCESSOS: um estudo de caso na empresa
Império do Sabor**

Tatiane Aparecida Guimarães*
Graziela Fatima Pereira**

RESUMO

O presente artigo relata a implantação da gestão de processos em uma pequena Pizzaria localizada no interior de Minas Gerais. Levando em consideração o seguinte problema: “Como a análise baseada na gestão de processos pode viabilizar o crescimento da empresa Império do Sabor?”. Com o objetivo geral: Analisar os processos que envolvem a empresa Império do Sabor, com o foco na melhoria de suas atividades. E os objetivos específicos: Fazer um levantamento de todas as atividades realizadas pela empresa; Utilizar as ferramentas de gestão para propor melhorias e aperfeiçoar os processos da empresa; Verificar a viabilidade da implantação dos processos de melhoria identificados. Essa pesquisa se justifica pela visualização da relevância da implantação da gestão de processos nessa empresa, como forma de ajudar em seu crescimento operacional. Adotou-se como delineamento um estudo de caso, plano de pesquisa de caráter descritivo e exploratório de abordagem quali-quantitativa. Para análise dos dados da pesquisa, aplicou-se uma entrevista com o gestor da empresa e pesquisa de satisfação com os clientes. Com a análise feita na empresa, pode-se visualizar a carência de conhecimento na área de gestão de seus próprios processos, com isso foi realizado

* Graduada em Administração; tatianeapguimaraes@outlook.com

** Professora orientadora, mestre em Administração; grazielafpereira@yahoo.com.br

o levantamento dos processos já existentes um redesenho dos mesmos e propostas de sugestão para sua melhoria.

Palavras-chave: Gestão de Processos. Ferramentas de Gestão. Estudo de Caso.

1 INTRODUÇÃO

A gestão por processos vem como ferramenta para ajudar os gestores a visualizar essas mudanças de mercado e servir como alicerce para uma melhoria contínua nas organizações, fazendo uso de seus recursos de maneira eficiente e facilitando a maximização do valor entregue aos seus clientes.

Os processos podem ser divididos em três tipos: de negócio, organizacionais e gerenciais. Os processos de negócio são grande importância, pois são a base de todo funcionamento da empresa e por meio destes pode-se incorporar valor aos clientes. Já os organizacionais são os conjuntos de atividades que envolvem as pessoas, equipamentos, informações e os procedimentos de rotina. E por fim, os processos gerenciais são o conjunto de todas as informações necessárias para se comandar uma determinada organização.

O ramo alimentício possui características próprias em sua produção, tanto em seus serviços, quanto em seus produtos finais. Por essa razão, toma-se para análise a pequena empresa “Império do Sabor”, do ramo alimentício, mais especificamente uma lanchonete e pizzaria *delivery* localizada na cidade de Nova Era/ Minas Gerais. Assim, levando em consideração as informações obtidas durante o trabalho e com os estudos realizados, foi proposta a seguinte questão: Como a análise baseada na gestão de processos pode viabilizar o crescimento da empresa Império do Sabor?

Para isso, essa pesquisa tem como objetivo geral: Analisar os processos que envolvem a empresa Império do Sabor, com o foco na melhoria de suas atividades. E os específicos: Fazer um levantamento de todas as atividades realizadas pela empresa; Utilizar as ferramentas de gestão para propor melhorias e otimizar os processos da empresa; verificar a viabilidade da implantação dos processos de melhoria identificados.

Essa pesquisa se justifica pela visualização da relevância da implantação da gestão de processos nessa empresa, como forma de ajudar em seu crescimento operacional. Tem como função apresentar e propor ao gestor pontos de melhoria

identificados durante a pesquisa. Além disso, o valor, o mérito, o crédito de se estudar a gestão de processos está no fato desta ferramenta permitir identificar falhas e possíveis gargalos nas rotinas operacionais e, a partir disso, remodelar as atividades executadas na organização.

Para responder à questão de pesquisa, este trabalho buscou levantar todos os processos já existentes na empresa em questão, e em seguida fazer um redesenho para melhorias em sua gestão, com o intuito de reduzir gastos, ganhar, agilidade e eficiência. Essa pesquisa buscou identificar pontos de melhoria e contribuir para o desempenho das atividades atribuídas ao estabelecimento. Além disso, a pesquisa buscou evidenciar possíveis erros e falhas que poduream ser observadas durante a execução da mesma, propondo para a empresa ferramentas que podem gerar a maximização de seus resultados.

Para elaboração deste trabalho foram consultados autores que abordam a temática de pequenas empresas e gestão por processos. Quanto a metodologia, esta pesquisa se classifica como descritiva e exploratória, e quanto sua abordagem quali-quantitativa,

Além desta introdução, este artigo está estruturado em mais seções. A seguir, será apresentado o referencial teórico da pesquisa com as principais temáticas abordadas. Seguida de uma breve caracterização da organização, depois a metodologia, apontando o tipo de pesquisa e os procedimentos de coleta e análise de dados. Seguida da análise dos dados obtidos e as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A seguir, serão expostos temas explicativos do trabalho, pequenas empresas e gestão por processos. Que tem como principais autores, Longenecker, Fahah e Oliveira.

2.1 Pequenas empresas

Segundo Longenecker et al. (2007, p. 7), “ser rotulada como empresa de pequeno porte pode dar a impressão de que a firma não é importante, o que é completamente falso”. Segundo dados obtidos pelo SEBRAE (2012), existem no Brasil 6,4 milhões de estabelecimentos, sendo 99% micro ou pequenas empresas, o

que respondem a 52% dos empregos com carteira assinada. O que ajuda a mostrar a grande importância que as pequenas empresas têm para o país.

Os recursos naturais caminham para uma exaustão a médio e longo prazos. As sociedades e seus governos se conscientizam gradativamente da importância de preservar esses recursos naturais e encontrar formas alternativas de produção. Para isso, novos processos precisam ser criados, de modo que os recursos sejam utilizados de maneira eficiente e sustentável (CAMPOS, 2014. p. 12).

Levando em conta essa expressividade, as micro e pequenas empresas – MPE's são de grande importância para economia do país, por gerarem oportunidades e por contribuírem para o desenvolvimento econômico nacional.

Isso porque o país possui um grande dom empreendedor, onde os brasileiros não medem seus esforços para a obtenção de trabalho, o que pode estimular o talento de negociar algum bem e/ou serviço (OLIVEIRA, 2014).

Para Junior et al. (2010) existem dois tipos de empreendedorismo, o que nasce por necessidade e o que surge por oportunidade. E é importante saber diferenciar um do outro para ter se o entendimento do porque o Brasil tem uma das maiores taxas de empreendedorismo do mundo, e pelo fato de muitas dessas empresas não passarem do seu quinto ano de sobrevivência.

Considerando esse grande número empreendedor do país, é importante ressaltar que essas empresas pequenas têm algumas individualidades próprias como: escassez de alguns recursos, sistema de informações muitas vezes menor que de sua necessidade, presença forte de seus proprietários e membros da família como principais mãos-de-obra dentro da empresa, dependência de empregados, entre outros (LIMAS, 2009).

Para se sobressair entre os concorrentes, as empresas carecem de um bom planejamento estratégico. Farah et al. (2018, p. 26) afirmam que:

Em um mercado sem turbulências é possível realizar planos de longo prazo com mais segurança. Mesmo assim, para que a empresa seja rápida o suficiente para superar seus concorrentes, ela necessita de um planejamento estratégico que tenha a maior aproximação possível com o que poderá ocorrer no futuro; para tanto, é de suma importância que seus dirigentes tenham informações em número suficiente para planejar a estratégia a ser abordada dentro de um determinado cenário.

Ainda para Farah et al. (2018, p. 22) “o planejamento estratégico envolve a organização com um todo no sentido de obter efeitos sinérgicos de todas as suas capacidades e potencialidades, inclusive da participação das pessoas”.

Nesse âmbito de pequenas empresas, estão inseridos o ramo de restaurantes e lanchonetes que, no geral são pequenas unidades que podem ou não levar a uma evolução com o tempo. Como em qualquer outro ramo empresarial, é de grande necessidade a utilização de funções administrativas em seu gerenciamento, planejamento, organização, direção e controle com foco em seus objetivos.

Para essas empresas que trabalham sem uma previsão correta de suas vendas durante o período, que é o caso das lanchonetes, esse planejamento torna-se ainda mais complexo por não terem suas previsões assertivas. Portanto, a importância dos dados que são representados nos processos para uma grande compreensão o que acontece dentro da organização (CAMPOS, 2014).

Entenda que o processo de mudança é extremamente complexo, já que faz as pessoas se questionarem sobre suas atividades e até mesmo seus valores, então, é natural que a mudança seja provocada e não ocorra de forma espontânea. Nesse sentido, a organização que foca em seus processos internos não consegue perceber tal necessidade, pois não visualiza tal confronto (ARAUJO et, al, 2017, p. 3).

Existem algumas soluções para a sobrevivência das pequenas empresas em um mercado competitivo. “Manter-se informado, profissionalizar a administração da empresa, possuir um sistema integrado e principalmente ouvir o seu contador” (OLIVEIRA, 2014).

Sendo assim, uma boa administração é um fator de grande importância para o crescimento e sobrevivência dessas organizações. Diante desses dados, a gestão por processos surge como uma ferramenta que permite à organização mapear a maneira que seu trabalho está sendo feito com foco em sua melhoria contínua.

2.2 Gestão por Processos

A gestão por processos, tem como finalidade diminuir os conflitos internos e externos da organização, atendendo as expectativas e necessidades de seus clientes. Trata-se de um grupo de funções que começa desde o planejamento de todas as atividades que envolvem a mesma (OLIVEIRA, 2011).

Para Campos (2014) as sequencias de todas atividades que envolvem um processo, está relacionada a algum objetivo próprio, ou seja, a realização do processo passo-a-passo segue a obtenção de um resultado.

Silva (2015) compara a gestão de processos de uma empresa com todas as atividades desempenhadas por uma pessoa no seu dia-a-dia, mostrando como a

gestão está inserida no cotidiano e a importância do gerenciamento de processos dentro das organizações.

A gestão de processos, como chamaremos a aplicação dos conceitos de processo nas organizações, traz consigo um conjunto de características, ou de dimensões, que podem ser utilizadas a favor de diversas iniciativas dessas organizações. Essas dimensões se referem ao que a gestão de processos pode entregar de valor para as organizações (CAMPOS, 2014. p. 9).

O trabalho de mapear os processos da empresa, é efetuado para se obter conhecimento das atividades na prática, tendo conhecimento de todas as etapas do processo. Essa atividade se dá para se ter uma melhor visão de modo que não se tenha somente uma percepção vaga de todas as atividades que compõe o processo. Silva (2015). Para Pid, (1998), faz todo sentido o redesenho dos processos para analisar onde certas melhorias poderão fazer diferença de alguma forma.

Entre as variáveis técnicas utilizadas para realização do mapeamento de processos das organizações está o fluxograma, que segundo Oliveira (2011), é a mais utilizada. Este defende que, a diante dessa ferramenta, tem-se a possibilidade de se representar os variáveis fatores que podem ocorrer no sistema.

No gerenciamento dos processos, essa ferramenta tem como finalidade, aumentar e garantir a qualidade e produtividade dos trabalhadores. Isso ocorre, pelo fato de se tornar possível a realização de melhorias e melhor esclarecimento no próprio fluxo de trabalho.

Destacam-se algumas vantagens da utilização dessa ferramenta: claro entendimento que a mesma pode proporcionar; aplicação simples em alguns processos mais complexo; auxílio na localização de falhas; permissão a uma melhoria contínua; e facilidade na compreensão do processo (CURY, 2009).

Todavia, na representação dos processos e serviços, os fluxogramas tradicionais apresentam algumas desvantagens por não considerar neste o ponto de vista do cliente, e sim da empresa em si. A percepção do cliente acaba por não ser considerada.

Em suma, tentar ver todo o funcionamento da organização a partir do ponto de vista de seus processos, torna-se de grande relevância, sendo que, a gestão por processos surge como modelo para possibilitar as empresas tomar como prioridade a forma de execução do trabalho, eliminando assim aquelas que não agregam valor e, conseqüentemente colaborando na minimização dos custos gerados na produção.

3 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A pequena empresa Império do sabor, é uma lanchonete *delivery*, localizada no centro da cidade de Nova Era/MG. Foi fundada por um único empreendedor em janeiro de 2018, quando este estava à procura de uma nova oportunidade de trabalho e sentiu a necessidade de arriscar-se em um negócio de sua propriedade. Nessa cidade enxergou uma boa oportunidade de negócio, pois já possuía um conhecimento em produtos artesanais, o que faltava na cidade naquele momento. Viu que poderia levar produtos diferenciados e comodidade aos clientes locais por trabalhar inicialmente apenas com entregas.

Após 1 (um) ano, trabalha com lanches rápidos, pizzas, hambúrgueres e porções, que são feitos artesanalmente e cuja entrega é realizada em toda cidade.

Atualmente, conta com 2 (dois) funcionários fixos, incluindo o dono, que fazem todo o serviço da cozinha, atendimento telefônico e demais processos que envolvem a empresa. De acordo com os pedidos, são chamados moto *boy's* que prestam serviço na cidade, em função da disponibilidade do mesmo no momento que é solicitado para a entrega.

4 METODOLOGIA

Essa pesquisa se baseia no mapeamento dos processos de uma pequena empresa inserida no ramo alimentício, mais especificamente uma lanchonete que trabalha atualmente com o método *delivery*, e na proposta de melhorias em seus processos já existentes a partir da utilização das ferramentas de gestão. A empresa foi escolhida para o presente estudo, baseando nas seguintes informações: ser uma empresa de pequeno porte; iniciante no mercado; ter diferencial nos produtos oferecidos na cidade onde está inserida atualmente.

Em busca de alcançar os objetivos propostos dessa pesquisa, adotou-se como delineamento um estudo de caso, que Segundo Pádua (2002, p. 74) “o estudo de caso não pode ser considerado uma técnica que realiza a análise do indivíduo em toda sua unicidade, mas é uma tentativa de abranger as características mais importantes do tema que se está pesquisando, bem como seu processo de desenvolvimento.”

Os instrumentos utilizados para a coleta de dados durante a pesquisa foram feitos através de entrevista com o atual proprietário da empresa em questão, observação durante o horário de atendimento e elaboração de um questionário, onde ponderam ser identificados pontos de melhorias através dos clientes da lanchonete.

O plano de pesquisa é de caráter descritivo e exploratório, visto que tem por objetivo descrever as atividades da empresa em questão e ao mesmo tempo explorar os problemas encontrados para fornecer informações para sua melhoria. Quanto a abordagem esta pesquisa é quali-quantitativa: qualitativa pois analisa um fenômeno por meio de informações de forma direta e que não são mensuradas quantitativamente, através de observações da pesquisadora e da realização de entrevistas; quantitativa a partir dos questionários que foram aplicados aos clientes e tratados de forma quantificável.

Na análise, foram ser gerados gráficos com os dados coletados por meio dos questionários aplicados aos clientes. E para análise das entrevistas feitas ao gestor, foram criadas categorias de análise que permitiram a interpretação de seus significados.

5 PESQUISA E ANÁLISE DE DADOS

Este estudo foi realizado na empresa Império do Sabor durante um período de seis meses ao qual foram observadas todas as atividades que envolvem seus processos para identificar melhores formas de gestão, crescimento e desenvolvimento da empresa no mercado em que atua.

No primeiro momento, foi realizada uma entrevista com o proprietário do estabelecimento para maior compreensão dos seus anseios em relação à empresa, em especial, os desafios e oportunidades enfrentadas pelo mesmo no dia-a-dia do funcionamento do estabelecimento em questão que é a lanchonete Império do Sabor.

Em seguida foi aplicada na organização, uma pesquisa de satisfação com os clientes com o objetivo de localizar as principais falhas da empresa e expor a opinião dos mesmos com intuito de trazer melhorias à pizzaria. A pesquisa foi elaborada através do da ferramenta *Google Docs*, se tornando de fácil acesso para os clientes da pizzaria.

5.1 Apresentação da entrevista

Através da entrevista feita com o proprietário da pizzaria como apresentado no Apêndice A, pode-se analisar que a empresa em questão tem uma deficiência no seu processo de gestão. Esse problema de gestão apresentado pela empresa está muito voltado para o desconhecimento das técnicas que envolvem a gestão e negociação, pois o entrevistado (gestor da empresa) enxerga grandes oportunidades de crescimento no ramo em que atua, por trabalhar com produtos diferenciados, como produtos artesanais, que o faz ter uma oportunidade de ampliar suas fatias de mercado no local onde atua.

Neste contexto, observa-se que os processos da empresa foram criados aleatoriamente de acordo com a necessidade que o proprietário foi enxergando em seu dia-a-dia desde o início de suas atividades. Atualmente, os processos não têm um acompanhamento padrão feitos pelo proprietário, visto que o mesmo não tem a prática para identificar falhas e inserir melhorias em seus processos.

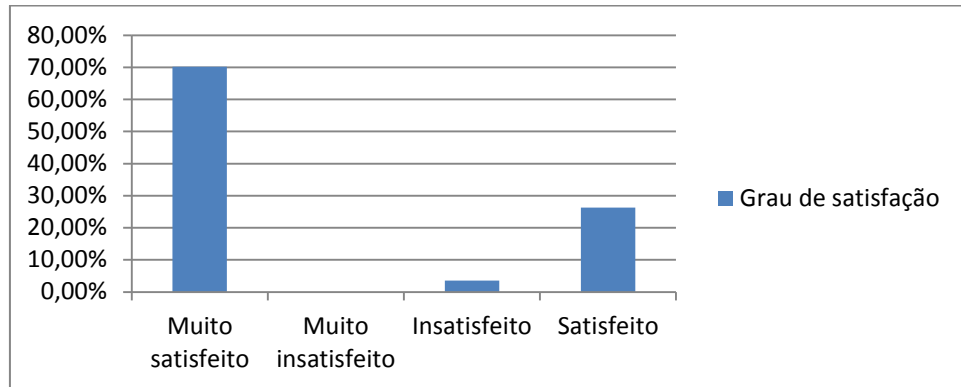
Uma das principais dificuldades enfrentadas segundo o entrevistado é a mão de obra escassa na cidade. Devido ao horário de funcionamento, torna-se difícil a localização de mão de obra qualificada para trabalho na cozinha, o que pode dificultar muitas vezes no horário de pico da pizzaria. Isso também é ocasionado devido o movimento maior ocorrer nos finais de semana, não necessitando de um funcionário permanente.

5.2 Apresentações de pesquisa de satisfação

Atualmente, a empresa já possui clientes fidelizados e seu principal meio de comunicação entre cliente e pizzaria no dia a dia de atendimento é via *WhatsApp*. Com isso, foi criada uma pesquisa como visto no Apêndice B, na qual o cliente recebeu pelo aplicativo um *link* com a pesquisa e o mesmo respondeu de acordo com sua opinião. A pesquisa foi enviada pelo *WhatsApp* da pizzaria, para aproximadamente 100 clientes e obteve-se 58 respondentes.

A primeira pergunta analisada diz respeito à satisfação dos clientes com os serviços prestados pela pizzaria, como pode ser observado através do Gráfico 1.

Gráfico 1 - Pergunta: Qual o seu grau de satisfação com o Império do Sabor?

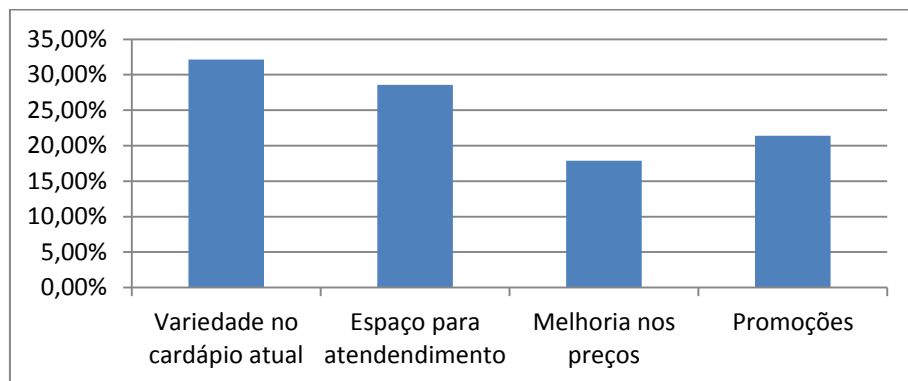


Fonte: Pesquisa aplicada (2019)

Pode-se analisar de acordo com o Gráfico 1 que 70,2% dos clientes entrevistados estão satisfeitos com a pizzaria de modo geral, mas que o restante ainda tem algum grau de insatisfação. Apesar de apenas 4,2% se mostrar insatisfeito, isso deve ser avaliado melhor pela empresa, pois pode indicar pontos de melhoria e, ao mesmo tempo, agir de maneira que este percentual não aumente.

Já o Gráfico 2 envolve a opinião dos clientes com relação aos pontos de melhorias da empresa.

Gráfico 2 – Pergunta: Para você, quais são os pontos de melhoria encontrados?



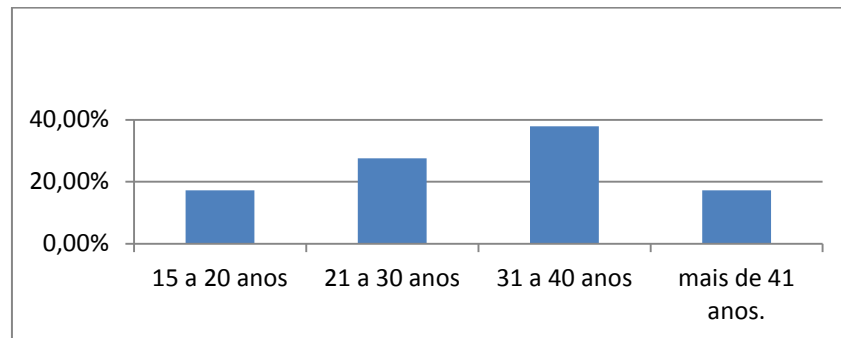
Fonte: Pesquisa aplicada (2019)

Com o Gráfico 2 os clientes puderam levantar pontos de melhoria e críticas construtivas que podem ser utilizadas como melhoria para a pizzaria, inclusive para aprimorar seus processos e diminuir ainda mais o percentual de insatisfação citado no gráfico 1.

De acordo com essas respostas, visualizou-se a necessidade de alguns clientes de um espaço, onde possam fazer seus pedidos não apenas via *delivery*,

visto que a maioria dos entrevistados são de uma faixa etária entre 21 a 40 anos, como visto no Gráfico 3, representando um público mais jovem que gosta de se reunir, e as lanchonetes que possuem um espaço para atender os clientes, acabam chamando a atenção deste público.

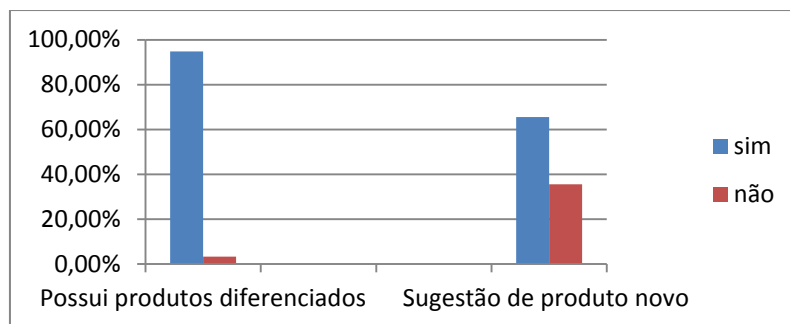
Gráfico 3 – Faixa etária



Fonte: Pesquisa aplicada (2019)

O Gráfico 4 representa duas perguntas distintas que foram feitas estrategicamente para visualizar a opinião dos clientes quanto a visualização de produtos diferenciados que já são comercializados e por outro lado expor opiniões de necessidade se novos produtos a serem implantados.

Gráfico 4 - Diferencial em produtos



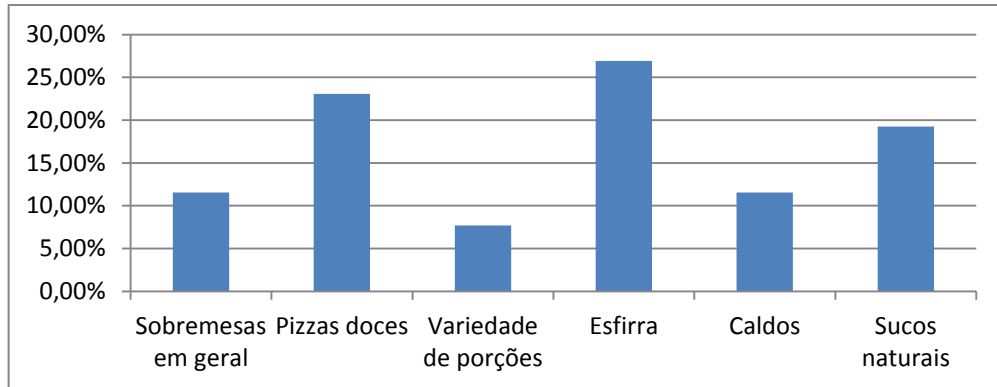
Fonte: Pesquisa aplicada (2019)

De acordo com o Gráfico 4, 94,8% dos respondentes da pesquisa concordam que a pizzaria possui produtos diferenciados das concorrentes que atuam na cidade de Nova Era, ainda assim 34,5% visualizam a necessidade de produtos diferentes dos que já são comercializados.

Alguns clientes relataram na pesquisa, a necessidade de alguns produtos diferenciados que podem ser agregados ao cardápio atual como pontos de melhoria,

como por exemplo, pizzas doces, sobremesas, esfirras entre outros. O Gráfico 5 apresenta as respostas mais relevantes para essa pergunta.

Gráfico 5 - Quais (ou qual) produtos poderiam ser vendidos na pizzaria, em sua opinião?



Fonte: Pesquisa aplicada (2019)

Os produtos citados pelo Gráfico 5, não estão inseridos no cardápio atual da pizzaria. Essas opiniões podem se tornar uma oportunidade para o crescimento da mesma, visto que esses produtos inseridos ao cardápio se tornam mais um diferencial para a pizzaria.

5.3 Levantamento dos Processos

Para análise dos dados da pesquisa foi feito um levantamento de todos os processos que estão envolvidos atualmente na empresa.

5.3.1 Compras

Processo realizado pelo proprietário que negocia preços, prazos e quantidade de produtos, de acordo com a demanda semanal. As compras não são feitas com um fornecedor fixo, visto que o proprietário busca sempre pela qualidade e menor preço juntos.

5.3.2 Estocagem e conservação

Os produtos são armazenados em locais apropriados, de acordo com a

necessidade de cada produto, 2 (dois) *freezers* para insumos utilizados no dia a dia como as massas de pizzas, bifes de hambúrguer, carnes para porções, batatas, molhos, mozzarella, bacon, calabresa, frango, peixes entre outros. E um *freezer* apenas para bebidas, todos localizados na cozinha industrial.

5.3.3 Pré-preparo dos alimentos

Alguns alimentos são preparados anteriormente e armazenados para serem utilizados no momento do pedido do produto final. Como por exemplo as massas de pizzas, bifes de hambúrgueres artesanais molhos caseiros para serem servidos junto com o produto, esses produtos são elaborados pelo proprietário em horários divergentes do horário de funcionamento da pizzeria. A ideia é que tenha todos os produtos sempre disponíveis no momento do pedido.

5.3.4 Recebimento de pedidos

A maioria dos pedidos dos clientes são recebidos via *WhatsApp* e os demais via telefone fixo, feitos ao proprietário ou a funcionária que faz as anotação e repassa para a cozinha, que por sua vez, realiza o solicitado em cada pedido.

5.3.5 Entrega

A entrega é feita por um *moto-boy*, que é acionado no momento do pedido de acordo com sua disponibilidade. Já com relação ao pagamento do entregador, este é realizado após o *moto-boy* chegar até a empresa com a entrega finalizada.

5.3.6 Limpeza

A limpeza é feita diariamente, antes e depois do expediente e as terças-feiras antes da jornada de trabalho é feita a lavagem da cozinha, por ser um dia de menor fluxo de pedidos.

5.3.7 Eliminação de lixo

É separado todo o lixo para coleta durante o horário funcionamento e a eliminação feita diariamente, no final do expediente.

5.3.8 Pagamento ao colaborador

Valor fixado pelo proprietário e concordado pelo funcionário atual. o trabalhador trabalha de quarta a domingo e recebe aos domingos pelos dias trabalhados.

5.3.9 Controle de caixa

O controle é feito pelo proprietário, não tenho um padrão para esse processo, o que pode dificultar na visualização e controle de suas vendas, entrada e saída de seus produtos.

5.4 Redesenho e sugestões

Com a análise feita durante o levantamento dos processos existentes na empresa, com a entrevista realizada com o gestor, pesquisa de satisfação com os clientes da pizzeria, foi realizado o redesenho e sugestões de algumas atividades que necessitam de melhoria.

Juntamente com o proprietário do estabelecimento, foi feita a análise dos produtos que tem necessidade de uma maior atenção, para que não falte, como visto na planilha 1 os produtos foram analisados através de cores, onde os produtos que estão com um número menor do que o mínimo necessário na cozinha estão sinalizados com a cor vermelha, já os que estão prestes a acabar com a cor amarela e os da cor verde estão em um estado confortável no estoque.

Planilha 1 - Estoque de segurança

Situação dos Produtos.			
Cód.	Nome do produto	Estoque mínimo	Estoque atual
1	Massas P	7	2
2	Massas M	8	9
3	Massa G	15	7
4	Bifes	20	50
5	Mozarela (barras)	3	12
6	Calabresa (KG)	3	9
7	Frango (KG)	8	16
8	Pão (unidade)	30	65
9	Farinha de trigo(KG)	10	50
10	Molhos sachés	6	2
11	Presunto (KG)	2	1
12	Caixas Pizza P	25	20
13	Caixas Pizza M	50	75
14	Caixas Pizza G	100	150
15	Coca Cola 2L	16	20
16	Guraná 2L	16	20
17	Suco lata	10	5
18	Água Mineral	24	12
19	Milho	24	30
	ESTOQUE BAIXO		
	ESTOQUE CONFORTÁVEL		
	ESTOQUE MODERADO		

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

A planilha 1 foi sugerida ao gestor após ser observada uma falta ou excesso de produtos durante análise feita na lanchonete com os produtos que tem maior demanda, o que poderá lhe auxiliar nas compras e no controle de seu estoque. O gestor não tem no momento um controle adequado, tanto em seus produtos que são preparados anteriormente (exemplo dos bifes artesanais e massas de pizzas), quanto os produtos prontos para comercialização.

Em seguida foi sugerido à implantação do fluxo de caixa mais rígido no sentido de controle de suas contas, iniciou-se uma prática de abertura e fechamento diariamente do caixa para que o proprietário tenha maior domínio de suas vendas, em especial, da necessidade de capital de giro e impacto dos estoques. Facilitando o planejamento de suas contas, pagamentos a serem feitos futuramente e verificação de saldo em conta diariamente, gerando capacidade de melhor análise da situação atual e futuros investimentos. Para isso foi sugerido o fluxo de caixa conforme planilha 2.

Planilha 2 - Fluxo de caixa

	FLUXO DE CAIXA							
	out/19							
	SEMANA 1		SEMANA 2		SEMANA 3		SEMANA 4	
	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado
SALDO INICIAL								
ENTRADAS								
VENDAS A VISTA								
A RECEBER								
OUTROS								
TOTAL								
SAÍDAS								
FORNECEDORES								
AGUA E LUZ								
INTERNET								
TAXAS BANCARIAS								
MATERIAIS								
PG.FUNCIONÁRIO								
OUTRAS DESPESAS								
TOTAL								
SALDO FINAL								

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

A planilha 2, foi indicada como instrumento inicial de gestão do fluxo de caixa, já que a empresa não possui formas de controle financeiro já que o proprietário não retira seu pró-labore, não fazendo o controle de suas despesas como deveria, foi proposto também a informatização do financeiro e do estoque para auxiliar o proprietário em suas decisões de maneira ágil e precisa, sem precisar perder tempo com inspeção ou funcionários, pois quanto menos custos fixos a empresa possuir no momento, mais a mesma conseguirá se adequar às realidades e desafios enfrentados com relação à concorrência e às mudanças de mercado, como a oscilação no preço de suas matérias-primas.

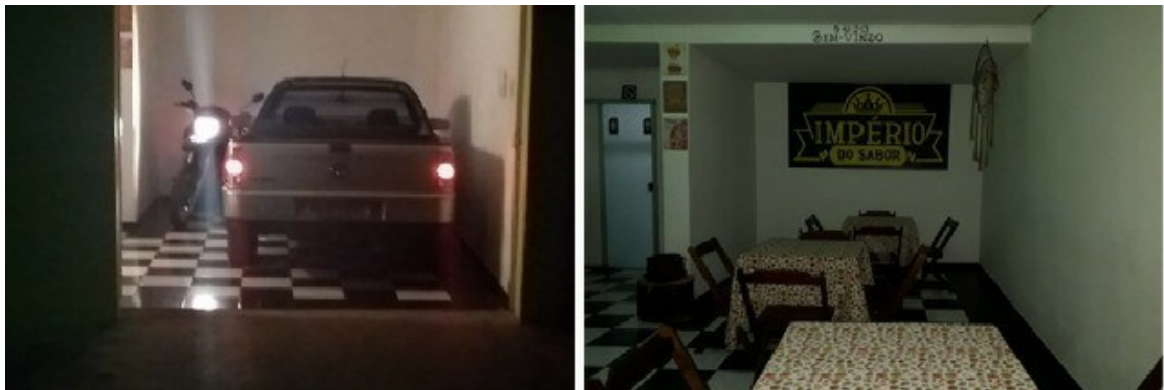
Com a análise feita no ambiente de funcionamento, com a pesquisa de satisfação onde tiveram 58 respondentes e o levantamento dos processos já existentes na empresa pode-se visualizar de acordo com algumas respostas, que alguns clientes sentem necessidade de um local onde possam ter atendimento físico, e não apenas via *delivery*. O espaço atual possui uma garagem que durante o horário de funcionamento, fica em desuso. Dessa maneira, foi sugerida e já aceita pelo proprietário a ampliação da parte física da empresa de forma a utilizar esse espaço.

A sugestão inicial foi de fazer a compra de algumas mesas e realizar uma pintura no ambiente, e em seguida um anuncio nas redes sociais, para que esses

clientes tenham acesso a essa informação

A figura 1 mostra o antes e o depois da garagem do estabelecimento antes da mudança proposta (a esquerda), que era usada apenas durante o dia para guardar o carro e a moto do proprietário. A noite esses eram retirados para facilitar a entrada e saída dos *moto boys*. A direita da figura mostra a garagem sendo utilizada para atendimento. O proprietário do estabelecimento realizou a compra de algumas mesas e cadeiras e pintura da garagem para receber seus clientes que necessitavam de um espaço.

Figura 1 - Garagem (antes e depois)



FONTE: Foto tirada pela autora (2019).

Posteriormente, ainda com base na análise da pesquisa de satisfação, sugeriu-se a implementação de alguns produtos no cardápio, atendendo as sugestões dos clientes e pensando na oportunidade de crescimento. Começando com algumas sobremesas prontas o que não tiraria o foco dos demais produtos já comercializados e com o propósito de continuar a inovar em produtos diferenciados. Trazendo produtos como pizzas doces, esfirras entre outros sugeridos pelos clientes.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O problema de pesquisa foi resolvido, visto que através desse trabalho o proprietário conseguiu visualizar a importância de uma gestão em seus processos, o conhecimento e a organização adequada para cada um deles, e conseqüentemente auxiliar em seu crescimento.

Os objetivos foram alcançados, com o trabalho de levantamento e análise das atividades já existentes na organização o redesenho das mesmas e a utilização das ferramentas para auxílio, como a aplicação do estoque de segurança e o fluxo de caixa, que possibilitou a visualização de pontos de melhoria e oportunidades futuras.

As contribuições dessa pesquisa proporcionam para na teoria propor melhorias para a pizzaria, para academia, trouxe informações sobre a gestão de processos e sua importância para a organização. Para a sociedade onde está inserida atualmente, proporcionou oportunidade de expor opiniões e ao mesmo tempo enxergar oportunidades acerca dessas. Quanto acadêmica essa pesquisa possibilitou um vasto conhecimento na área da gestão de processos e de conhecer a fundo uma organização que está inserida em meu dia a dia.

Sugere-se para o futuro, um conhecimento ainda mais amplo da gestão de processos e a ampliação da pizzaria, mudança para um local maior no centro da cidade onde possa aumentar o número de clientes.

ABSTRACT

PROCESS MANAGEMENT ANALYSIS: A CASE STUDY AT IMPÉRIO DO SABOR

This paper reports the implementation of process management in a small Pizzeria located in the interior of Minas Gerais. Taking into consideration the following problem: "How can process management analysis enable the growth of Império do Sabor?". With the general objective: Analyze the processes involving the company Império do Sabor, focusing on improving its activities. And the specific objectives: Make a survey of all activities performed by the company; Use management tools to propose improvements and improve business processes; Verify the feasibility of implementing the identified improvement processes. This research is justified by the visualization of the relevance of the implementation of process management in this company, as a way to help its operational growth. A case study, descriptive and exploratory research plan with a qualitative and quantitative approach was adopted. For analysis of the survey data, an interview with the company manager and customer satisfaction survey was applied. With the analysis made in the company,

we can see the lack of knowledge in the area of managing their own processes, with this was done the survey of existing processes a redesign of them and suggestions for their improvement.

Keywords: Process Management. Management tools. Case study.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luiz César G.; GARCIA, Adriana Amadeu; MARTINES, Simone. **Gestão de Processos: Melhores Resultados e Excelência Organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

CAMPOS, André L. N. **Modelagem de Processos com BPMN**. 2. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2014.

CURY, A. **Organização & métodos: uma visão holística, perspectiva comportamental e abordagem contingencial**. 8ª ed. São Paulo, SP: Atlas, 2009.

FARAH, Oswaldo Elias; MARCONDES, Luciana Passos; CAVALCANTE, Marly. **Empreendedorismo: Estratégia de Sobrevivência para pequenas empresas**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2018.

JUNIOR, Antonio Barbosa Lemes; PISA, Beatriz Jackiu. **Administrando micro e pequenas empresas**. 1. ed. Rio de Janeiro, 2010.

LIMAS, C. E. A., **Sistemas integrados de gestão – ERP: Benefícios esperados e problemas encontrados na implantação em pequenas empresas brasileiras**, Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, PR, (2009)

LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J.W. **Administração de pequenas empresas**. 5. ed. São Paulo: Makron, 1997.

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas, organizações e métodos: uma abordagem gerencial**. 7ª ed., São Paulo, SP; Atlas, 2011.

OLIVEIRA, S. A. **Sped nas pequenas empresas**. 1ª ed., São Paulo, SP; Trevisan, 2014.

PÁDUA, E. M. M. , **Metodologia Da Pesquisa**. 13ª ed, São Paulo, Papyrus Editora, 2002

PID, M. , **Modelagem empresarial: ferramentas para tomada de decisão**. 1ª ed., Porto Alegre, RS; Artes Médicas, 1998.

SEBRAE, 2012. **Pequenos negócios em números**. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-em-numeros.12e8794363447510VqnVCM1000004c00210aRCRD>, (Acesso em 25 de Mar. de 2019)

SILVA, L.C. **Gestão e melhora de processos; conceitos, técnicas e ferramentas**. . 1ª ed., Rio de Janeiro; Brasport, 2015.

APÊNDICE A - Entrevista com o proprietário da empresa Império do Sabor

ENTREVISTA

Prezado Senhor,

Essa é uma entrevista acadêmica que tem como objetivo avaliar quais são os maiores desafios que uma microempresa ou um microempreendedor enfrentam neste mercado de grande concorrência e mudanças, assim como, procurar entender quais são os pontos fortes e francos que a Império do Sabor apresenta com relação aos seus processos.

1. Você sabe a relevância de detalhar e acompanhar os processos de uma microempresa?
2. Descreva como surgiu a ideia de montar uma lanchonete *delivery* em Nova Era.
3. Como você enxerga as oportunidades de crescimento no seu ramo de atual?
4. Comente sobre a mão de obra da cidade.
5. Como foram criados os processos que envolvem a empresa?
6. Qual ou quais são as maiores dificuldades enfrentadas nesse mercado de lanchonete/*delivery*?
7. Como você planeja o futuro da sua empresa?
8. O que você considera como diferencial para sua empresa?
9. Hoje você possui uma empresa com potencial para crescimento? Se não, o que impede?
10. Como está a concorrência no meio em que atua?

Apêndice B – Pesquisa de satisfação com os clientes da Pizzaria Império do Sabor

Prezado (a) esse questionário tem o objetivo de analisar a percepção dos clientes da pizzaria acerca de sua satisfação. Essa pesquisa é meramente acadêmica e visa atender os requisitos do Trabalho de Conclusão de curso, para obtenção do título de bacharel em Administração na Faculdade Doctum de João Monlevade. Sua resposta é muito importante para o resultado final dessa pesquisa. Não serão expostas quaisquer informações dos respondentes.

Desde já, agradecemos sua participação.

1- Faixa Etária do entrevistado

- 15 anos a 20 anos
- 21 anos a 31 anos
- 31 anos a 40 anos
- Mais de 40 anos.

2- Gênero

- Feminino
- Masculino

3- Renda familiar total

- 1 a 5 salários mínimos
- 6 a 10 salários mínimos
- 11 a 15 salários mínimos
- Mais de 15 salários mínimos

4- Como você conheceu a Império do Sabor?

- Redes sociais
- Através de um amigo(a)
- Panfletagem
- Propaganda volante

5- Na sua opinião, o horário de funcionamento é adequada?

- Sim
- Não

6- O tempo de recebimento do seu pedido é adequado?

- Sim
- Não
- Às vezes

7- O tempo de entrega do seu pedido é dentro dos prazos combinados?

- Sim
- Não
- As vezes

8- Como você classifica o atendimento dos funcionários?

- Bom
- Ótimo
- Regular
- Ruim

9- Você acha que tem um atendimento individualizado, onde sempre buscam te atender de acordo com sua necessidade?

- Sim
- Não

10- Qual é o seu produto favorito?

- Pizza
- Hambúrguer
- Porção

11- A Império do Sabor possui produtos diferenciados dos demais da cidade?

- Sim
- Não

12- Para você, teria algum outro produto que poderia ser vendido na lanchonete?

- Sim
- Não

13- Se sua resposta foi sim na pergunta anterior, qual seria esse produto?

14- Qual o seu grau de satisfação com a Império do Sabor?

- Muito insatisfeito
- Muito satisfeito
- Satisfeito
- Insatisfeito

15- De acordo com sua resposta na pergunta anterior, responda no que a Império do Sabor poderia melhorar.