



### GESTÃO POR PROCESSOS: UMA PROPOSTA DE MELHORIA APLICADA A UMA PEQUENA EMPRESA DO RAMO DE ALIMENTAÇÃO

#### MANAGEMENT BY PROCESS: A PROPOSAL FOR IMPROVEMENT APPLIED TO A SMALL COMPANY IN THE FOOD BUSINESS

Tatiane de Andrade Neves Hörbe<sup>a</sup>; Gilnei Luiz de Moura<sup>a</sup>; Andressa Hennig Silva<sup>a</sup>; Katiúscia Schiemer Vargas<sup>a</sup>; Emanuelly Comoretto Machado<sup>a</sup>

<sup>a</sup> Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) - Santa Maria, RS, Brasil

#### Resumo

A gestão por processos permite às empresas reestruturarem seus sistemas de trabalho com o objetivo de alcançar uma melhoria em seus resultados, fazendo uso dos recursos organizacionais de modo eficiente e propiciando a maximização do valor entregue ao cliente. Diante deste contexto, o presente estudo tem como objetivo geral mapear os processos de negócios relacionados à organização de eventos em uma pequena empresa atuante no ramo de alimentação e, a partir disso, propor melhorias na gestão da empresa, redesenhando seus processos. Para tanto, adotou-se uma metodologia de pesquisa de caráter descritivo, qualitativo e, como delineamento de pesquisa, optou-se pelo estudo de caso. A organização analisada foi uma pequena empresa do ramo de alimentação, que presta os serviços de buffet e organização de eventos (rotina eleita para descrição neste estudo). Nos resultados, apresentam-se a descrição do estudo de caso, o mapeamento do processo “Eventos”, a análise crítica e as sugestões de melhorias e, por fim, o redesenho do processo, julgado como necessário. Conclusivamente, entende-se que a pesquisa contribui para melhorias na fluidez das informações, na administração de recursos físicos, humanos e financeiros, minimização do retrabalho, maior padronização e profissionalização e, conseqüentemente, maior satisfação do cliente.

**Palavras-Chave:** Gestão por Processos, Mapeamento de Processos, Pequena Empresa, Restaurante

#### Abstract

*The process management enables companies to restructure their systems of work in order to achieve an improvement in its results making use of organizational resources efficiently and enabling the maximization of the value delivered to the customer. Given this context, the present study has as main objective to map the business processes related to the organization of events in a small player in the food business company and, from there, propose improvements in the management of the company, redesigning their processes. To this end, we adopted a descriptive and qualitative plan, and as study design, we chose the case study. The organization was considered a small company in the supply, providing the catering services and event organization (routine chosen for description in this study). In the results, we present the description of the case study, process mapping “Events”, critical analysis and suggestions for improvements and finally, the redesign process, judged as necessary. Conclusively, it is understood that research contributes to improvements in the flow of information in the management of physical, human and financial resources, minimizing rework, greater standardization and professionalization and, consequently, greater customer satisfaction.*

**Keywords:** Process Management, Process Mapping, Small Business, Restaurant

#### 1. INTRODUÇÃO

Em um panorama de mudanças no mercado, competitividade crescente e busca acelerada por aumentos de qualidade e produtividade, as organizações procuram adaptar-se a esta realidade, fazendo uso de diversas técnicas

existentes com o objetivo de otimizar e melhorar o seu desempenho. Neste contexto, a gestão por processos surge como um modelo que possibilita aos gestores visualizar esta transformação organizacional, além de servir de base para a melhoria contínua, a partir da eliminação de etapas e erros e conseqüente redução dos custos de produção (Lopes et Bezerra, 2008; Mororó, 2008).



Para desenvolver o gerenciamento por processos, primeiramente deve ser realizado o mapeamento de processos (Alvarez, 2010), o qual consiste na representação gráfica, a partir da escolha de uma técnica de mapeamento, do sequenciamento das atividades. Para Gonçalves (2000), todas as atividades realizadas em uma organização fazem parte de algum processo, pois representam uma sequência de tarefas com começo, fim e resultados claramente identificados. Além disso, para este autor, os processos nas empresas podem ser divididos em três tipos: a) de negócio; b) organizacionais; e c) gerenciais.

Dentre estes três tipos de processos, os de negócio assumem uma perceptível importância, pois são a essência do funcionamento da organização e é por meio deles que se pode agregar valor ao cliente. Nas empresas de serviço, em especial, os processos tornam-se fundamentais, uma vez que a sequência de atividades nem sempre é visível, especialmente para o cliente. Nessa realidade, insere-se o ramo alimentício, que possui características próprias de produção, pois geram tanto um produto final (alimento) quanto um serviço (atendimento).

Para tanto, adota-se como unidade de análise deste trabalho uma pequena empresa do setor de serviços atuante no ramo alimentício, mais especificamente um restaurante na cidade de Santa Maria/RS. Dentre os serviços prestados, estão o *buffet* e organização de eventos, sendo que o foco deste trabalho se dará no processo de organização de eventos, pois esta atividade movimenta maiores recursos financeiros para a organização e envolve o contato direto com o cliente durante todo o processo, impactando diretamente em sua satisfação.

Assim, levando em consideração o exposto até o momento, propõem-se a seguinte questão de pesquisa que norteará o estudo a ser feito: “Como o mapeamento de processos pode contribuir para a melhoria da prestação de serviços de uma pequena empresa atuante no ramo alimentício?”.

Diante disso, o objetivo deste estudo consiste em mapear os processos de negócio relacionados à organização de eventos na empresa e, a partir disso, propor melhorias na gestão da empresa, redesenhando seus processos. Sendo assim, esta pesquisa poderá contribuir no âmbito prático, para que os proprietários do restaurante possam ter um maior esclarecimento e padronização das atividades do negócio, bem como, se identificados erros, utilização ineficiente de recursos, falhas na comunicação e integração entre os membros, poderá, após implantação de melhorias, propiciar a maximização do valor entregue ao cliente e da melhoria do desempenho organizacional, além de contribuições teóricas no que diz respeito à discussão da

importância do mapeamento de processos para uma gestão eficiente e eficaz nas organizações de modo geral.

O artigo está estruturado da seguinte forma: neste primeiro tópico apresentou-se a introdução, em seguida apresenta-se o referencial teórico abordando pequenas empresas, em que se trata especificamente sobre restaurantes e, posteriormente, a gestão por processos. Na sequência, encontra-se o método utilizado para atingir os objetivos estabelecidos neste estudo. E, por fim, são apresentados e discutidos os resultados, seguidos das considerações finais e referências do trabalho.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Pequenas Empresas

Não há unanimidade sobre a delimitação do segmento das pequenas empresas, pois é apresentada uma variedade de critérios para a sua definição, tanto por parte da legislação específica, como por parte das instituições financeiras oficiais e órgãos representativos do setor, no qual ora baseia-se no valor do faturamento, ora no número de pessoas ocupadas, ora em ambos (Limas, 2009).

O Quadro 1 sintetiza os critérios adotados para o enquadramento das Pequenas Empresas no Brasil.

Quadro 1. Critérios de classificação da pequena empresa.

Critério	Pequena Empresa
SEBRAE N° de pessoas empregadas	Indústria e Construção: de 20 até 99 pessoas ocupadas; Comércio e Serviços: de 10 até 49 pessoas ocupadas
Estatuto da MPE – atualizado pelo Decreto nº 5.028/2004	Receita Bruta Anual de R\$ 433.755,15 até R\$ 2.133.222,00
Regime de Tributação SIMPLES – Medida Provisória 275/05	Receita Bruta Anual acima de R\$ 240.000,00 até R\$ 2.400.000,00
IBGE – As micro e pequenas empresas Comerciais e de Serviços no Brasil – 2001	De 6 a 19 pessoas ocupadas
BNDES – Carta Circular nº 64/02	Receita Operacional Bruta Anual de R\$ 1.200.000,00 até R\$ 10.500.000,00

Fonte: Elaborado a partir de Limas (2009).

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”. Os dados do relatório do *Small Business Administration* (SBA), órgão similar ao SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), que dá apoio às pequenas



empresas nos Estados Unidos, indica que estas: representam mais de 99,7% de todos os empregadores; empregam mais da metade de todos os funcionários do setor privado; pagam 44,5% do total da folha de pagamento privada dos Estados Unidos; geram, atualmente, de 60% a 80% de todos os novos postos de trabalho; produzem 13 a 14 vezes mais patentes por empregado que as grandes empresas produtoras de patentes (Longenecker *et al.*, 2007).

Portanto, estas empresas desempenham um papel de fundamental importância para a economia dos países, pois geram oportunidades e aproveitam grande parcela da força de trabalho, além de estimularem o desenvolvimento empresarial (Leonardos, 1984). Corroborando essa ideia, os dados do Sebrae (2013) apontam que, no Brasil, no período de 2002 a 2012, as micro e pequenas empresas criaram 6,6 milhões de empregos com carteira assinada, elevando o total de empregos nessas empresas de 9,5 milhões de postos de trabalho em 2002 para 16,2 milhões em 2012. Além disso, em 2012, as micro e pequenas empresas foram responsáveis por 99% dos estabelecimentos, 51,7% dos empregos privados não agrícolas formais no país e quase 40% da massa de salários. Entre 2002 e 2012, de cada R\$ 100 pagos aos trabalhadores no setor privado não agrícola, cerca de R\$ 40, em média, foram pagos por micro e pequenas empresas.

Ressalta-se, também, algumas características próprias destas empresas, tais como: escassez de recursos; gestão centralizada; sistema de informações simples; forte presença de proprietários sócios e membros da família como mão-de-obra ocupada; propensão a riscos calculados e dependência de certos empregados (Limas, 2009). Diante dessas características, as pequenas empresas sofrem algumas dificuldades e muitas acabam morrendo jovens. Vieira (2002) aponta vários motivos que levam estas empresas à morte: falta de capital, dificuldade em obter financiamento, falta de mão-de-obra especializada, mudanças na política econômica do país. Contudo, este autor destaca que um dos principais fatores que provocam essa mortalidade é a gestão ineficaz.

Nesse contexto de pequenas empresas, insere-se o ramo de restaurantes que, segundo Venturi (2003), são geralmente pequenas unidades que podem ou não evoluir com o tempo. E assim como deve ser para qualquer empresa, para o correto gerenciamento de um restaurante é necessário utilizar-se das funções administrativas: planejamento, organização, direção e controle, principalmente dos processos, recursos e das pessoas para o alcance de seus objetivos. Para os restaurantes que oferecem o serviço de *buffet*, tanto para o dia a dia quanto para eventos específicos, este planejamento torna-se mais complexo, visto que precisam produzir uma quantidade de alimentos baseada em previsões difíceis de serem totalmente assertivas (Lippel, 2002).

Além disso, essas organizações desempenham uma sequência de atividades, que recebem uma entrada (insumos), agregam valor, gerando uma saída (produto/serviço) para um cliente interno ou externo, sendo esta sequência de atividades denominada de processos. Portanto, uma boa administração é o fator determinante para a sobrevivência e sucesso dessas empresas. Para isso, as pequenas empresas precisam desenvolver a capacidade de entender, dirigir e controlar seus processos através do uso de ferramentas administrativas que se adequem ao seu contexto organizacional. Diante disso, a gestão por processos surge como um modelo que permite à organização investigar a maneira como o trabalho é executado visando proporcionar a melhoria contínua.

## 2.2 Gestão por Processos

A gestão por processos refere-se a um conjunto de funções de planejamento, direção e avaliação das atividades sequenciais, com a finalidade de minimizar os conflitos interpessoais e atender as necessidades e expectativas dos clientes externos e internos das empresas (Oliveira, 2011).

Uma empresa pautada em gestão por processos entende a organização de forma sistêmica, atendendo às necessidades e expectativas de todas as partes interessadas, mas principalmente do cliente (Pavani *et Scucuglia*, 2011). Para Lopes *et Bezerra* (2008), a gestão por processos pode ser utilizada como base para a melhoria contínua dos processos produtivos, ampliando os níveis de eficiência e reduzindo as perdas e conseqüentemente maximizando os lucros. Dessa forma, fica evidente a necessidade de avaliar constantemente os processos organizacionais, como também melhorá-los continuamente ou ainda recriá-los, devido às mudanças no contexto organizacional no qual a gestão é feita.

Para desenvolver o gerenciamento por processos, é necessário, primeiramente, realizar o mapeamento de processos, que, segundo Pavani *et Scucuglia* (2011), está em conexão com duas atividades: estudo do trabalho (processo de observação e levantamento de informações ligadas à cadeia de execução do trabalho realizado) e entendimento do trabalho (a partir das informações levantadas, busca-se compreender suas particularidades e entender sua existência).

Na atividade de mapeamento de processos, é realizado o levantamento do fluxo de atividades que permeia a organização, seguindo a sua passagem por diversos departamentos, áreas e funções, nos quais podem ser identificados gargalos e duplicidade de atividades (Miyamoto, 2009). Para Schwaab *et al.* (2013), o interessante do mapeamento é perceber o desenho sistêmico das atividades e descobrir quais áreas ou funções participam do



processo, agregando ou não valor. Desta forma, faz sentido redesenhar o processo para descobrir os componentes essenciais e sensíveis em que as melhorias possivelmente farão diferença (Pid, 1998).

A literatura aponta várias técnicas para a realização do mapeamento de processos nas organizações. Dentre estas técnicas, o fluxograma, segundo Oliveira (2011), é a mais utilizada. Este autor defende que, a partir desta ferramenta, é possível representar os vários fatores e variáveis que ocorrem no sistema, os fluxos de informações relacionados ao processo decisório e as unidades organizacionais envolvidas no processo (Oliveira, 2011).

Destaca-se algumas vantagens desta técnica de mapeamento: entendimento simples e objetivo que esta ferramenta proporciona; aplicação em processos simples e complexos; auxilia na localização de falhas; permite a melhoria contínua; e permite fácil compreensão do processo (Cury, 2009; Alvarez, 2010; Pavani et Scucuglia, 2011).

Para a elaboração de um fluxograma, existem algumas etapas que devem ser seguidas, sendo que cada autor relata diferentes passos para isso. Cury (2009) inicia o processo com a comunicação dos objetivos do trabalho e o método de realização; na sequência, deve ser feito a coleta de dados, por meio de entrevistas com os envolvidos nos processos que deseja-se mapear; após, elabora-se os fluxogramas e posteriormente realiza-se uma análise crítica do fluxograma atual, mapeando oportunidades de melhorias e realizando alterações necessárias; por fim, deve ser feito um relatório de análise com as condições existentes e recomendações e posterior apresentação visual dos resultados alcançados aos gestores da empresa.

Já para Oliveira (2011), a modelagem dos processos inicia-se com a identificação, seleção e conhecimento do método a ser utilizado e da unidade organizacional em que será realizado o trabalho. Na sequência, realiza-se um estudo da viabilidade e alternativas, definindo os cursos e benefícios de cada alternativa, e posteriormente faz-se a coleta de dados e análise da situação atual de cada processo, apontando as melhorias possíveis. Na fase seguinte, deve ser feito o delineamento e estruturação do novo sistema e após um detalhamento deste novo sistema. Para finalizar, o autor acrescenta as fases de treinamento e testes para uma implementação correta desse novo sistema, e a fase de acompanhamento e avaliação do realizado, sendo possível fazer alterações quando necessário.

Os autores Pavani et Scucuglia (2011) definem quatro etapas para elaboração de um fluxograma, iniciando o processo com a coleta de dados com profissionais da empresa, no qual apresentam as principais técnicas para captura de informações para realizar o trabalho de modelagem: a) observação direta (o acompanhamento presencial e físico do processo a ser realizado); b) entrevista

(permite um senso de propriedade e participação no processo); c) workshops estruturados (é feito a partir da reunião dos profissionais envolvidos para criar o modelo de modo interativo); e d) videoconferência (útil quando os participantes estão distantes).

Após as entrevistas, os resultados das atividades devem ser retratados graficamente por meio de fluxos, utilizando-se uma ferramenta apropriada, sendo que muitos são os softwares que se propõem a viabilizar essa representação gráfica. Porém, o MS Visio® tem sido um dos mais utilizados, devido a sua simplicidade, flexibilidade e disseminação. A quarta e última etapa refere-se à validação formal, atividade por atividade, envolvendo mais pessoas do que aquelas inicialmente entrevistadas.

Para a etapa de coleta de dados, Cruz (2009) define questões que devem ser feitas para se adquirir o conhecimento específico sobre os processos, sendo estas: a) início do processo; b) atividades que ocorrem ao longo do processo; c) modo como as atividades são executadas; d) interdependência das etapas; e) insumos utilizados; f) tempo de execução; g) responsáveis diretos; e h) pontos de decisão. Além disso, para a análise do processo, com a finalidade de averiguar se o que está sendo feito de fato é o mais conveniente e se existem discrepâncias que devem ser sanadas, Cruz (2009) definiu as seguintes questões para esta finalidade: a) Qual o motivo da existência de cada atividade que compõe o processo?; b) Há alguma atividade sem motivo aparente para existir?; c) É possível eliminar alguma atividade?; d) Existe alguma possibilidade de juntar várias atividades em uma única?; e e) É preciso criar alguma atividade nova?

Em suma, tentar enxergar o funcionamento das empresas do ponto de vista dos processos torna-se de fundamental importância. Para isso, a gestão por processos surge como um modelo que possibilita as organizações priorizarem a forma como o trabalho é executado eliminando toda a atividade que não agrega valor e conseqüentemente colabora para diminuir os custos de produção.

### 3. MÉTODO

Esta pesquisa baseia-se no mapeamento dos processos de negócios relacionados ao serviço de organização de eventos em uma pequena empresa atuante no ramo alimentício, especificamente um restaurante, e na proposta de melhorias na prestação deste a partir do Mapeamento e Gestão por Processos. A escolha dessa empresa como objeto de estudo baseia-se nas seguintes motivações: i) pequena empresa atuante no ramo alimentício que presta os serviços de *buffet* e eventos e que, recentemente, passou por uma troca de gestão; ii) situa-se em uma região na qual a prestação de serviços no ramo de eventos é de suma importância, devido ao número de empresas e universidades instaladas



nessa região e que demandam desse tipo de serviço; e iii) importância do serviço de organização de eventos para a empresa, pois movimentam grande valor financeiro.

Diante disso, buscando alcançar o objetivo proposto, adotou-se um plano de pesquisa de caráter descritivo, quanto aos seus objetivos; qualitativo, quanto à abordagem do problema; e, como delineamento de pesquisa, optou-se pelo estudo de caso. Esta pesquisa possui a característica de ser descritiva, pois visa descrever as características de determinada população ou fenômeno (Gil, 2009). Já a abordagem qualitativa justifica-se pois irá se trabalhar numa realidade que é difícil de ser quantificada, visto que envolve um universo de significados, motivos, valores e atitudes, aprofundando-se no mundo intangível dos significados das ações e das relações humanas (Minayo *et al.*, 1996). Além

disso, o ambiente natural é a fonte direta para a coleta de dados e estes não requerem tratamento estatístico.

Como delineamento de pesquisa, utilizou-se o estudo de caso, que se caracteriza pelo estudo profundo e holístico da unidade de análise (Gil, 2009). Segundo Marconi *et Lakatos* (2008, p. 274), o método de estudo de caso “refere-se ao levantamento com mais profundidade de determinado caso ou grupo humano sob todos os seus aspectos. Entretanto, é limitado, pois se restringe ao caso que estuda, ou seja, um único caso, não podendo ser generalizado”.

Para elaboração do mapeamento do processo, optou-se pela utilização conjunta das metodologias propostas por Cury (2009) e Oliveira (2011), conforme estruturado no Quadro 2.

Quadro 2. Etapas para elaboração do mapeamento de processos.

Etapa	Descrição da Etapa	Método Utilizado
<b>Identificação, Seleção e Conhecimento</b>	Consiste em identificar o sistema ou método utilizado, bem como a unidade organizacional onde foi realizado o trabalho e a busca pelo conhecimento necessário para seu desenvolvimento (Oliveira, 2011).	Levantamento bibliográfico; Observação participante.
<b>Levantamento dos dados do processo e Fluxogramação</b>	Nesta etapa, faz-se a coleta de dados e análise da situação atual de cada processo (Oliveira, 2011) e após elabora-se os fluxogramas (Cury, 2009).	Entrevista com proprietários e colaboradores; Observação participante.
<b>Análise Crítica do Fluxograma</b>	Realiza-se o relato escrito das condições atuais encontradas (fluxograma da situação existente) e descrição das falhas diagnosticadas e sugestões de melhoria (Cury, 2009).	Entrevista com proprietários e colaboradores; Observação participante.
<b>Delineamento e Estruturação do novo processo e Validação dos Fluxos</b>	Com base nas melhorias levantadas na etapa anterior, em seguida é estruturado o novo processo. Finalizando a consolidação dos fluxos, é necessário que se faça uma validação formal, atividade por atividade (Oliveira, 2011).	Desenho do Fluxo no software MS Visio, Entrevistas com proprietários e colaboradores para validação.

Fonte: Elaborado a partir de Cury (2009) e Oliveira (2011).

A partir das observações realizadas, definiu-se o processo “Eventos” para enfoque deste estudo. Na etapa de levantamento dos dados, optou-se pelas técnicas de entrevistas e observação participante. Para Lakatos *et Marconi* (2002), a observação participante consiste na participação real do pesquisador com o grupo, acesso direto aos principais atores da organização podendo enriquecer o trabalho com dados que dificilmente seriam coletados se não fosse possível esse contato mais próximo com os principais colaboradores da empresa. Para realização das entrevistas, foram desenvolvidos dois roteiros baseados nas questões propostas por Cruz (2009), conforme exposto no referencial teórico, na seção 2.2 deste trabalho, sendo um dos roteiros destinado a adquirir o conhecimento específico

sobre o processo “Eventos” e o outro roteiro desenvolvido para realizar a análise crítica deste processo.

No total, foram realizadas 9 entrevistas. Participaram dessa etapa os dois sócios proprietários do restaurante, a funcionária responsável pelo caixa, um garçom, o *chef* de cozinha, a cozinheira, a funcionária responsável pela salada, a funcionária responsável pelos doces e o funcionário responsável pela limpeza. O critério de escolha dos funcionários foi o cargo ocupado e o tempo de empresa. Destaca-se que o processo de entrevistas foi realizado em dois momentos diferentes com os participantes. A primeira entrevista foi destinada a conhecer o processo “Eventos” e identificar informações chaves.



Após essa etapa, realizou-se o desenho do processo e posteriormente procedeu-se com a segunda etapa da entrevista com os mesmos funcionários, a fim de analisar criticamente o processo e identificar possíveis melhorias. Ressalta-se que a duração deste trabalho foi de cinco meses, ocorrendo no período de agosto a dezembro de 2013.

Quanto à técnica de representação gráfica dos processos, selecionou-se a ferramenta fluxograma, por ser considerada de fácil compreensão visual, possuir símbolos padronizados e descrever a rotina de trabalho passo a passo e ação por ação. Para o desenho dos fluxogramas, utilizou-se o *software* Microsoft Visio®, no qual tanto os símbolos, quanto as cores são utilizadas como padrões para todos os fluxogramas.

#### 4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste tópico, são apresentados e discutidos os resultados do estudo, sendo que, para melhor compreensão, optou-se pela divisão do mesmo em quatro partes: inicialmente apresenta-se a descrição do estudo de caso; em seguida descreve-se o processo “Eventos”; a partir disso, apresenta-se a análise crítica do processo e sugestões de melhorias; e, posteriormente, o redesenho dos fluxogramas com as melhorias propostas.

##### 4.1 O ESTUDO DE CASO

A empresa objeto de estudo caracteriza-se por ser uma pequena empresa, sediada na cidade de Santa Maria, Rio Grande do Sul. Atuante no setor de prestação de serviços no ramo alimentício, atende o público local e regional. O estabelecimento oferece serviço de *buffet* por quilo e livre ao meio dia, de terças-feiras a domingo. À noite, o espaço está disponível para locação e *buffet* para eventos tanto particulares, como formaturas, aniversários e casamentos, quanto corporativos, tais como reuniões, palestras, cursos, treinamentos e confraternizações.

A empresa, no ano de 2013, completou seu primeiro ano de atividade e nesse período já passou por uma troca de gestão que acarretou em uma série de mudanças, tais como a demissão e admissão de alguns funcionários, reestruturação de sua estrutura organizacional, novas práticas de gestão e método de execução do trabalho.

Sua equipe de trabalho, no momento de realização desta pesquisa, era composta pelos dois sócios proprietários, responsáveis pela administração do restaurante, uma funcionária responsável pelo caixa, uma funcionária responsável pela balança ao meio-dia, quatro garçons, um *chef* de cozinha, uma cozinheira, uma saladeira, dois auxiliares de cozinha e um funcionário responsável pela limpeza. Além disso, aos finais de semana, havendo a necessidade, garçons adicionais são contratados para

atender ao público, devido ao maior movimento nesses dias. Também, quando necessário para eventos, são terceirizados os serviços de decoração, de som e de iluminação.

Quanto às atividades desenvolvidas pelos sócios proprietários, enquanto um deles é responsável pela parte Administrativa e Financeira da empresa o outro cuida da parte de Operações e atividades de Divulgação e Marketing do restaurante. Quanto à estrutura de trabalho no restaurante, divide-se em: equipe da cozinha, atendimento do salão e equipe de apoio. A cozinha divide-se em duas, uma responsável por elaborar e servir o *buffet* quente e a outra pelo *buffet* frio. Na cozinha do *buffet* quente, encontram-se um *chef* de cozinha, um cozinheiro e uma auxiliar de cozinha. Já para a elaboração do *buffet* frio, tem-se uma saladeira, uma doceira e uma auxiliar de cozinha.

A equipe de atendimento inclui a equipe de garçons, a balança e o caixa; e a equipe de apoio possui dois funcionários, um responsável pela limpeza geral do estabelecimento e outro pela organização do mesmo.

##### 4.2 Processo “Eventos”

Os processos de negócio do restaurante em questão dividem-se em *buffet* e eventos. Porém, o foco deste trabalho será na análise do processo “Eventos”, conforme já destacado anteriormente.

Este processo inicia com o contato do cliente por *e-mail*, telefonema ou visita pessoal ao restaurante. Nesse primeiro contato, o cliente busca informações sobre a empresa e a disponibilidade da data pretendida para reserva. Após verificada a disponibilidade da data requisitada pelo cliente, agenda-se uma reunião para apresentar o espaço e, também, para o cliente explicar de maneira geral a ideia do evento a ser realizado, o número de pessoas, o cardápio pretendido, decoração, sonorização, entre outros. Nessa conversa, identifica-se o perfil do cliente e tudo é descrito em um papel para posteriormente serem montados os orçamentos e enviados ao *e-mail* do cliente, conforme o prazo acertado com o mesmo, podendo demorar uma semana ou mais conforme a sobrecarga de trabalho do responsável pela organização do evento.

A partir do momento em que o orçamento é enviado, acertam-se alguns detalhes por *e-mail* ou telefone e, caso o cliente esteja de acordo com o orçamento apresentado, deve confirmar a realização do evento e a data reservada. Para isso, no momento em que o cliente decide pela data, negocia-se a forma de pagamento que atenda às necessidades das partes envolvidas (empresa e cliente). Em seguida, é assinado o contrato e, nesse momento, deve ser pago uma parte do valor do aluguel, que irá garantir a confirmação da reserva da data pelo cliente.



Com o contrato assinado, a data é reservada efetivamente e o passo seguinte é o planejamento do evento juntamente com a empresa. Para essa etapa, realiza-se uma reunião com o cliente próximo à data do evento para avaliar se há a necessidade ou o interesse de modificações relacionadas ao cardápio, decoração, bebidas e som. A partir destas definições, se necessário, fazem-se os contatos com a equipe a ser contratada. Destaca-se que o cliente pode optar por realizar o evento na sua totalidade com a equipe do restaurante, a qual inclui a equipe da cozinha, atendimento e apoio; o restante (decoração, segurança e sonorização) é terceirizado pela empresa. Ou então o cliente pode optar por apenas alugar o espaço e contratar outra equipe para organizar a festa, ficando sob sua responsabilidade acertar esses detalhes.

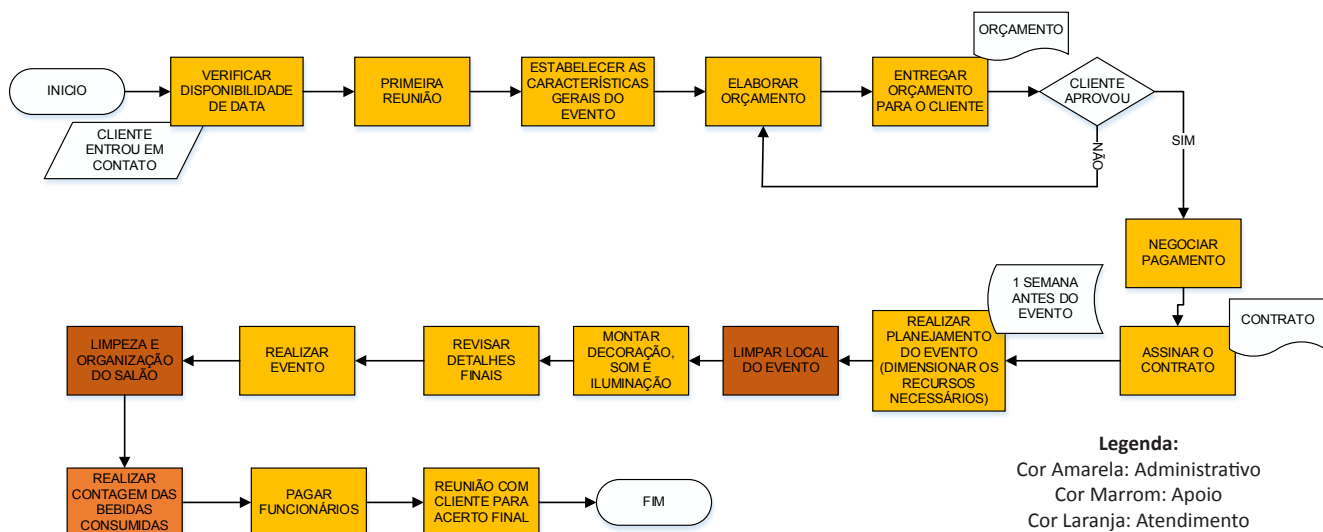
Para preparação do evento, no dia, realiza-se a limpeza de todo o local e a montagem das mesas, decoração, polimentos de copos, as bebidas são colocadas nos *freezers*, montagem de som e iluminação (serviços terceirizados), etc.

Por fim, momentos antes do início do evento, a proprietária responsável por essa parte, ou algum funcionário delegado para esta função, revisa os detalhes, tais como montagem das mesas, posicionamento das cadeiras, verifica os banheiros e demais itens que devem ser apresentados perfeitamente.

Em seguida, no momento em que os convidados chegam, são encaminhados às suas respectivas mesas e dá-se prosseguimento ao evento. Após a realização do evento é feita uma limpeza e organização geral do ambiente, pois no próximo dia o espaço é utilizado ao meio dia para atendimento no almoço. Nos dias seguintes ao evento é feito o acerto com os funcionários que trabalharam no dia. Também o cliente entra em contato para fazer o fechamento do evento e, assim, marca-se uma reunião final, sendo passado ao cliente o consumo de bebidas, copos quebrados e demais acertos que devam ser realizados nesse dia, o que finaliza o processo.

A Figura 1 apresenta o Fluxograma do Processo “Eventos”.

Figura 1. Fluxograma do processo “Eventos”.



Fonte: Os próprios autores

#### 4.3 Análise Crítica do Processo Eventos e Sugestões de Melhorias

Após ser realizado o mapeamento do processo “Eventos” do restaurante, evidenciado no item anterior, foi realizada a análise crítica, por meio dos questionamentos baseados em Cruz (2009), apontados no referencial teórico. A partir disso,

foi possível verificar oportunidades de melhorias que podem ser sanadas com as sugestões propostas, bem como com a implantação de ferramentas para auxiliar nesses processos.

O Quadro 3 apresenta os pontos críticos detectados no Processo Eventos, a situação desejada e as sugestões de melhorias para esse procedimento.



Quadro 3. Análise crítica do processo “Eventos”.

Análise Crítica	Descrição	Situação Desejada	Sugestão de Melhoria
Atraso na entrega de orçamentos ao cliente.	Como não existe um prazo determinado, o orçamento é entregue conforme acertado com o cliente e, às vezes, demora de 1 a 2 semanas.	Agilidade no processo.	Determinar o prazo de 2 dias para entrega do orçamento, Modelo de orçamento pré-pronto.
Falta de objetividade e agilidade na primeira reunião com o cliente. Atendimento não padronizado.	São abordados detalhes desnecessários na primeira reunião, não existe a definição de pautas fixas para guiar e a reunião vai fluindo conforme as dúvidas do cliente vão surgindo.	Abordar assuntos realmente importantes no primeiro encontro, padronizar esse procedimento, maior agilidade no processo, passar mais confiança ao cliente.	Modelos de orçamentos pré-prontos.
Indevido acompanhamento do estoque de materiais.	Não existe um controle dos materiais que são retirados do almoxarifado para realização dos eventos (copos, pratos, objetos de decoração)	Maior organização, autonomia dos funcionários, mais agilidade no processo.	Planilha para controle dos materiais.
Falta de controle dos doces/salgados encomendados e insumos necessários para a realização do cardápio.	Controle informal dos doces/salgados encomendados de terceiros. Da mesma forma, os insumos necessários para realização dos cardápios são comunicados ao proprietário e não existe um registro dessas informações.	Padronização dos procedimentos, maior organização e controle.	Lista de solicitação das matérias-primas para Eventos, Lista de encomendas de doces e salgados.

Fonte: Os próprios autores

Para agilizar, tanto o primeiro encontro com o cliente, que não possui um procedimento padrão para atendimento e acaba gerando um retrabalho e atraso na entrega do orçamento, como para garantir que o orçamento seja enviado o mais rápido possível para o mesmo, sugere-se o modelo de orçamento pré-pronto com valores pré-fixados e que levam em conta a alteração dos valores de acordo com o ano de realização do evento. Deste modo, esta ferramenta permite ao cliente ter conhecimento prévio sobre o investimento necessário para realização do seu evento, incluindo todos os itens, desde o aluguel do salão, valor do *buffet* por convidado, decoração, equipe de atendimento, bebidas, sonorização e iluminação.

A demora na entrega do orçamento e a falta de padronização no atendimento ao cliente, além de ocasionar a desistência de contratação do serviço, permite ao cliente criar uma imagem negativa do atendimento da empresa e consequente insatisfação que poder ser comentada com outras pessoas que poderiam se tornar possíveis clientes do estabelecimento. Assim, esta ferramenta possibilitará ao restaurante um atendimento padronizado e num menor tempo, proporcionando maior efetividade no processo e consequentemente passando ao cliente uma imagem de profissionalismo por parte da empresa. Corroborando com

esta ideia, Neto (1994) afirma que as organizações bem sucedidas oferecem qualidade de produtos e serviços e empregam processos efetivos para produzir e vendê-los, no qual efetivo significa: baixo custo (eficiência) e satisfação do cliente (eficácia). Assim, adotar o enfoque nos processos implica adotar o ponto de vista do cliente.

Já a planilha para o controle dos materiais do almoxarifado aparece como uma ferramenta simples que visa o acompanhamento e a organização dos materiais no almoxarifado, evitando a possível falta de algum item no momento em que for necessário o seu uso. O controle é feito com base no número de objetos e acessórios retirados do almoxarifado antes da realização do evento e do retorno dos mesmos após o evento. O cálculo da diferença auxiliará a empresa, principalmente, na contagem dos copos e taças quebradas que devem ser cobrados do cliente ao final do processo, juntamente com a bebida consumida. Ressalta-se que este documento deve ser apresentado e assinado pelo cliente após o término do evento.

Outro problema enfrentado na organização de eventos no restaurante refere-se a falha no processo de comunicação entre os responsáveis pelo estoque, pelas compras e pela organização do evento no que se refere aos





insumos necessários para execução dos cardápios com base no número de convidados e a quantidade disponível em estoque. Muitas vezes a lista de compras é repassada para o estoquista de última hora, atrasando conseqüentemente o pedido das compras aos fornecedores. Isso resulta para a empresa um retrabalho e maiores custos, pois é necessário comprar o insumo faltante de algum fornecedor que cobra mais caro ou que possui uma qualidade inferior daquele que frequentemente se costuma comprar. Para isso, padronizou-se uma lista de compras para um maior controle e gerenciamento dos recursos. Esta lista deve ser preenchida com base nos cardápios escolhidos pelo cliente para seu evento, e posteriormente deve ser entregue ao responsável pelo estoque que irá verificar a disponibilidade dos produtos. Para garantir a efetividade desse processo é necessário que seja definido um prazo para essa entrega que, nesse caso, deve ocorrer uma semana antes da data de realização do evento.

De forma similar, a lista de doces e salgados permite realizar o registro e controle do tipo solicitado, especificando para qual fornecedor, o preço cobrado e o prazo prometido para entrega dos doces e salgados. Pois, principalmente em épocas específicas que aumentam a demanda de eventos, o restaurante trabalha com a agenda cheia, em todas as sextas e sábados do mês, e por vezes ocorre a confusão, troca e até mesmo esquecimento quanto à encomenda desses produtos, comprometendo conseqüentemente a qualidade do serviço prometido ao cliente no dia do evento. Assim, essa ferramenta visa suprimir essa lacuna, contribuindo para maior agilidade, padronização e controle do processo.

Também foram sugeridas duas outras ferramentas que visam contribuir para a melhor execução dos eventos na empresa em questão. Uma delas refere-se ao *checklist*, uma planilha detalhada das ações e tarefas que devem ser realizadas e checadas antes, durante e pós-evento. Esse instrumento tem a finalidade de solucionar os problemas de retrabalho, assim como garantir uma maior autonomia aos funcionários, a divisão das tarefas entre os colaboradores e economia de tempo.

Por fim, sugeriu-se a aplicação de uma pesquisa de satisfação com o cliente no último encontro, após a realização do evento, com o objetivo de verificar se as expectativas do contratante foram supridas e a possibilidade dele indicar os serviços do restaurante para outras pessoas. Desta forma, a empresa possui um *feedback* que permite uma reavaliação do processo e melhoria constante.

Conforme afirma Paladini (1995), a gestão por processos está alicerçada em alguns princípios, tais como: a) Toda a atividade executada no processo deve ter como reflexo o aumento da satisfação do cliente; b) Há sempre uma maneira de executar melhor o que se faz hoje; c) O desenvolvimento de uma atividade de produção não pode

gerar nenhum desperdício; d) A complexidade da atividade, o envolvimento de muitas pessoas, a utilização de diversos equipamentos e materiais ou o ritmo acelerado de trabalho não significam maior probabilidade de geração de defeitos; e) Todos os elementos do processo são importantes, pois a qualidade do produto depende de uma grande gama de fatores e; f) Toda a atividade que não agrega valor ao processo ou produto é considerada um desperdício.

Assim, com base nas melhorias sugeridas após o mapeamento do processo “Eventos”, o restaurante poderá reduzir o tempo de execução de algumas atividades, custos e retrabalhos, padronizar métodos de trabalho, e manter maior controle e registro das informações, impactando conseqüentemente na satisfação do cliente quanto ao serviço prestado.

#### 4.4 Desenho final do Processo “Eventos”

Após a análise crítica do processo “Eventos”, realizou-se o desenho final do fluxograma conforme as sugestões de melhorias realizadas. A Figura 2 evidencia como ficará o processo “Eventos” com base nas melhorias propostas.

A concepção do evento, inicialmente, mantém-se da mesma forma. O cliente entra em contato com o restaurante, agenda a primeira reunião para explicar a ideia do evento. A melhoria proposta foi o modelo de orçamento pré-pronto, para que o cliente possa já ter conhecimento dos preços do cardápio, equipe de trabalho, decoração, iluminação, sonorização, dentre outros. Desse modo, na data da primeira reunião é combinado com o cliente que a sugestão de orçamento (desenvolvido com base no primeiro contato) será entregue no prazo máximo de dois dias para que ele possa avaliá-lo e ter apenas uma ideia de como seu evento pode ser desenvolvido e também uma base do investimento para tal.

O orçamento deve ser encaminhado por *e-mail* ou conforme o cliente julgar conveniente. A partir da entrega do orçamento, é dado ao cliente o prazo de uma semana para avaliá-lo e marcar um novo encontro. Passado o tempo de uma semana, caso o cliente não entre em contato, o restaurante irá contatá-lo. Em seguida, agenda-se esse segundo encontro para conversar sobre as sugestões oferecidas e saber dele o que precisa ser reavaliado. Caso seja necessária alguma modificação para a adequação do orçamento ao valor previsto pelo cliente, isso será realizado de modo que satisfaça às suas expectativas e às da empresa para que um bom evento se concretize.

De posse dessas informações, espera-se a confirmação por parte do cliente da data escolhida para que a empresa possa reservar o local e iniciar o planejamento do evento. No momento em que o cliente decide pela data, é negociada a

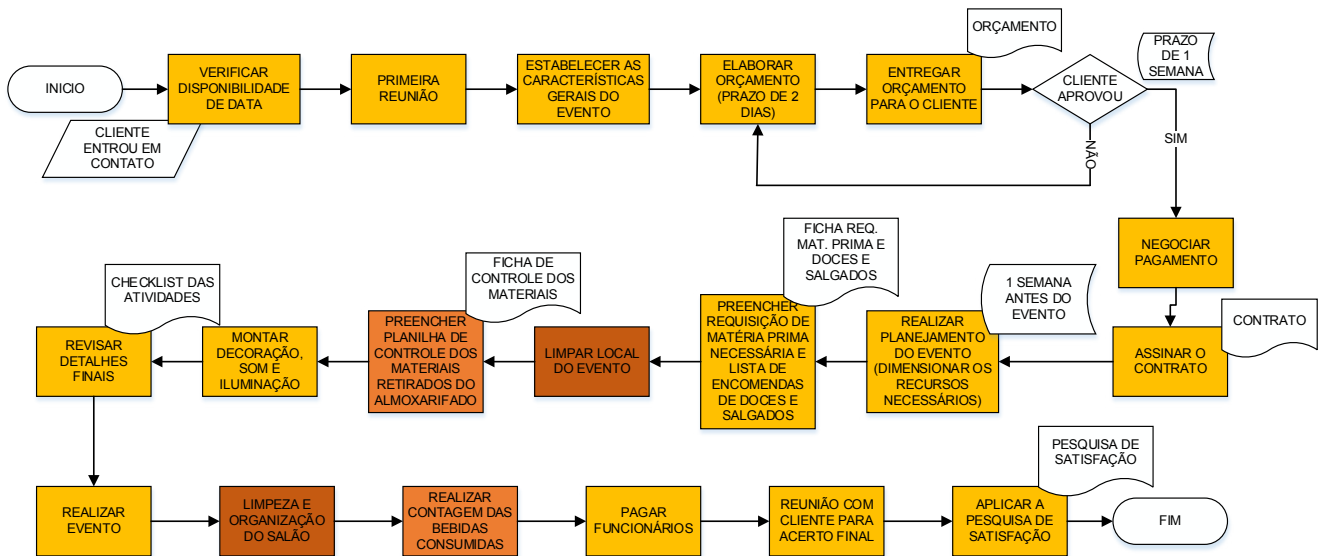


forma de pagamento que atenda às necessidades das partes envolvidas (empresa e cliente). Em seguida, é assinado o contrato de prestação de serviços e, nesse momento, deve ser paga uma parte do valor referente ao aluguel do espaço.

A etapa de preparação do evento acontece na semana anterior à realização, na qual agenda-se uma reunião com o cliente para acertar os últimos detalhes, como a confirmação do número de convidados, os doces e salgados, os molhos

de cada tipo de carne, etc. Após essa reunião, utiliza-se uma lista de encomenda de doces e salgados padronizadas para um maior controle e gerenciamento dos recursos. Esta lista deve ser preenchida com base nas informações do número de convidados e os tipos de doces e salgados pretendidos pelo cliente, o que permitirá controlar a quantidade, para qual fornecedor foi feito o pedido, o preço cobrado e o prazo prometido para entrega.

Figura 2. Redesenho do fluxograma do processo “Eventos”.



Legenda: Cor Amarela: Administrativo Cor Laranja: Atendimento Cor Marrom: Apoio

Fonte: Os próprios autores

Já a lista de compras deve ser preenchida na semana anterior ao evento com os insumos necessários com base nos cardápios e entregue ao estoquista que irá verificar a disponibilidade dos produtos.

No dia do evento, no processo de organização do salão, deve ser preenchida a Planilha de Controle dos materiais retirados do almoxarifado, tais como: copos, toalhas, pratos, talheres, a fim de controlar a quantidade de materiais que são perdidos ou quebrados durante o evento.

Também foi sugerido para este processo a implantação de um *checklist* que deve ser aplicado pelo gerente ou proprietários horas antes da realização do evento, a fim de verificar se as tarefas necessárias foram executadas corretamente. No mais, os processos pós evento mantêm-se constantes, apenas foi inserida a Pesquisa de Satisfação com o cliente que deve ser preenchida no momento do acerto final do cliente com o restaurante.

Em suma, a empresa só tem a ganhar com o mapeamento de processos, pois essa ferramenta auxilia a empresa a enxergar claramente seus pontos fortes, fracos (pontos que precisam ser melhorados tais como: complexidade na operação, reduzir custos, gargalos, falhas de integração,

atividades redundantes, tarefas de baixo valor agregado, retrabalhos, excesso de documentação e aprovações), além de ser uma excelente forma de melhorar o entendimento sobre os processos e aumentar a performance do negócio.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo principal mapear os processos de negócios relacionados à organização de eventos em uma pequena empresa atuante no ramo alimentício e, a partir disso, propor melhorias na gestão da empresa, redesenhando seus processos. Para isso, julgou-se necessário num primeiro momento mapear os processos para, a partir da análise crítica, propor melhorias. Assim, com base nas melhorias sugeridas, realizou-se o desenho final, por meio da ferramenta fluxograma, do processo “Eventos”.

A partir dos resultados, espera-se que a análise crítica do processo “Eventos” e as sugestões de melhorias, no momento que forem implantadas, proporcionem à organização melhora na fluidez das informações, melhor administração dos recursos físicos, humanos e financeiros, maior autonomia dos colaboradores, minimização do retrabalho dentro da empresa, maior padronização e



profissionalização, menor tempo de execução de algumas atividades e maior controle e registro das informações. Portanto, acredita-se que a empresa só tem a ganhar com o mapeamento de processos, pois essa metodologia, além de auxiliar a empresa na visualização de seus pontos fortes, permite identificar as atividades que precisam ser melhoradas, a fim de aumentar a performance do negócio e melhorar a satisfação dos clientes.

Desta forma, almeja-se que a empresa objeto deste estudo obtenha uma gestão analítica e efetiva não apenas do processo em questão, mas que essa metodologia possibilite a ampliação dessa visão para todas as áreas da empresa, buscando elevar sua competitividade por meio de melhores resultados.

Como barreiras ao estudo, destaca-se a informalidade que predomina no cotidiano da empresa, a própria cultura da organização e a resistência dos funcionários à implantação de mudanças. Também a baixa escolaridade dos colaboradores surgiu como um empecilho para que fossem implementadas ferramentas mais complexas para a gestão dos processos da empresa. Além disso, destaca-se a impossibilidade de generalização dos resultados encontrados, por se tratar de um estudo de caso único. No entanto, devido à semelhança do caso estudado com outras empresas de pequeno porte atuantes na realização de eventos, entende-se que este estudo possa servir de referência para a implementação de melhorias nestas empresas.

Para estudos futuros, sugere-se que sejam mapeados os demais processos, não apenas de negócio, mas também de apoio do restaurante, a fim de permitir que mais conhecimento seja retido e mais ações de melhorias sejam propostas. Além disso, que seja feita uma pesquisa para verificar a percepção dos colaboradores e gestores quanto à implantação das melhorias sugeridas, e se estas tiveram continuidade e trouxeram resultados significativos para a organização.

Por fim, acredita-se que a gestão por processos é um modelo que contribui para a melhoria da gestão de empresas similares ao restaurante, visto que profissionaliza e aperfeiçoa as ações da organização, sendo capaz de agregar valor aos serviços finais prestados, sendo, portanto, importante considerar a necessidade de replicar o estudo em outras realidades.

## 6. REFERÊNCIAS

- Alvarez, M. (2010), Manual de organização, sistemas e métodos: abordagem teórica e prática da engenharia da informação, 4ª ed., Atlas, São Paulo, SP.
- Cruz, T. (2009), Sistemas, organização & processos: administração organização por meio de processos de negócios, 2ª ed., Atlas, São Paulo, SP.
- Cury, A. (2009), Organização & métodos: uma visão holística, perspectiva comportamental e abordagem contingencial, 8ª ed., Atlas, São Paulo, SP.
- Gil, A. C. (2009), Métodos e técnicas de pesquisa social, 6ª ed., Atlas, São Paulo, SP.
- Gonçalves, J. E. L. (2000), "As empresas são grandes coleções de processos", *Revista de Administração de Empresas*, Vol. 40 No.1, pp. 6-19.
- Lakatos, E. M. et Marconi, M. D. A. (2002), Técnica de pesquisa. 4ª ed., Atlas, São Paulo, SP.
- Leonardos, R. B. (1984), Sociedades de capital de risco: capitalização da pequena e média empresa, 2ª ed., Codimec, São Paulo, SP.
- Limas, C. E. A. (2009), 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.
- Lippel, I. L. (2002), **Gestão de custos em restaurantes – utilização do método ABC**, Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Florianópolis, SC.
- Longenecker, J. G., Moore, C. W., Petty, J.W. (1997), Administração de pequenas empresas, 5ª ed., Makron, São Paulo, SP.
- Lopes, M. A. B. et Bezerra, M. J.S. (2008), "Gestão de processos: fatores que influenciam o sucesso na sua implantação", artigo apresentado no XXVIII ENEGEP: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Rio de Janeiro, 13-16 de outubro, 2008, disponível em: [http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008\\_tn\\_sto\\_069\\_496\\_10656.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008_tn_sto_069_496_10656.pdf) (Acesso em 9 de setembro de 2013).
- Marconi, M. A. et Lakatos, E. M. (2008), Fundamentos de metodologia científica, 6ª ed., Atlas, São Paulo, SP.
- Minayo, M. C. S., Deslandes, S. F., Cruz, O., Gomes, R. (1996), Pesquisa social: teoria, método e criatividade. 2ª ed., Vozes, Rio de Janeiro, RJ.
- Miyamoto, P. (2009), Mapeamento de processos, Disponível em: [www.administradores.com.br/informese/artigos/mapeamentodeprocessos/30449/](http://www.administradores.com.br/informese/artigos/mapeamentodeprocessos/30449/), (Acesso em 16 de outubro de 2013).
- Mororó, B. O. (2008), Modelagem Sistêmica do Processo de Melhoria Contínua de Processos Industriais Utilizando o Método Seis Sigma e Redes de Petri, Dissertação de Mestrado em Engenharia, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, SP.
- Neto, E. P. C. (1994), Reengenharia do negócio, 3ª ed., Pioneira, São Paulo, SP.



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

Paladini, E. P. (1995), *Qualidade total na prática: implantação e avaliação de sistemas de qualidade total*, 4ª ed., Atlas, São Paulo, SP.

Pavani, J. O et Scucuglia, R. (2011), *Mapeamento e gestão por processos – BPM. Gestão orientada à entrega por meio de objetos. Metodologia GAUSS*, 5ª ed., M. Books, São Paulo, SP.

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

Schwaab, B.G, Weber, F. Z, Balsan, L. A. G, Moura, G. L. (2013), "Mudanças a partir do mapeamento e gestão por processos", *Revista Uniabeu Belford Roxo*, Vol.6 No. 12, disponível em: <http://www.uniabeu.edu.br/publica/index.php/RU/article/view/612> (Acesso em 25 de setembro de 2013).

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2013), *Anuário do trabalho na micro e pequena empresa*, 6ª ed., DIEESE: Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos, Brasília, DF, disponível em: [http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa\\_2013.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf) (Acesso: 21 de dezembro de 2014).

Venturi, L. J. (2003), *Estudo das características empreendedoras dos proprietários de restaurantes na cidade de Itapema, conforme a abordagem de David McClelland*, Dissertação de Mestrado em Turismo e Hotelaria, Universidade do Vale do Itajaí, Balneário Camboriú, SC.

Vieira, F. R. C. (2002), *Dimensões para o diagnóstico de uma gestão estratégica voltada para o ambiente de empresas de pequeno porte*, Tese de Doutorado em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC.