



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - CCSA
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO - DAD**

WALTER LUZIANO SANTANA

**UTILIZAÇÃO DA METODOLOGIA ROADMAPPING: CASO DE UMA
MICROEMPRESA EM SÃO CRISTÓVÃO/SE**

**SÃO CRISTÓVÃO – SE
2019**

WALTER LUZIANO SANTANA

**UTILIZAÇÃO DA METODOLOGIA ROADMAPPING: CASO DE UMA
MICROEMPRESA EM SÃO CRISTÓVÃO/SE**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Departamento de Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Sergipe, como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Administração, em cumprimento às Normas regulamentadas pela Resolução nº 69/2012/CONEPE.

Orientador (a): Profa. Dr^a. Débora Eleonora Pereira da Silva.

Coorientador: Prof. Me. Augusto Cesar Vieira dos Santos

**SÃO CRISTÓVÃO – SE
2019**

WALTER LUZIANO SANTANA

**UTILIZAÇÃO DA METODOLOGIA ROADMAPPING: CASO DE UMA
MICROEMPRESA EM SÃO CRISTÓVÃO/SE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Sergipe, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração, em cumprimento às Normas regulamentadas pela Resolução nº 69/2012/CONEPE.

Defendido e aprovado em 15 de abril de 2019.

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Dr.^a. Débora Eleonora Pereira da Silva (Orientadora)
Departamento de Administração, UFS/São Cristóvão

Prof. Me. Augusto Cesar Vieira dos Santos (Coorientador)
Departamento de Secretariado Executivo, UFS/São Cristóvão

Prof.^a. Dr.^a. Flávia Lopes Pacheco
Departamento de Secretariado Executivo, UFS/São Cristóvão

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por ter me concebido a capacidade de raciocinar e fazer escolhas que me permitem a sensação de ser uma pessoa digna de suas bênçãos. Agradeço à minha mãe e ao meu pai (*in memoriam*) pelos ensinamentos e exemplos como cidadãos. Agradeço também aos meus irmãos, que com muitos esforços custearam parte importante da minha vida escolar e, certamente, contribuíram para que eu chegasse a este degrau da minha vida. A todos os professores que tive durante o curso, por compartilharem seus conhecimentos e, em especial, ao professor Augusto Cesar Vieira dos Santos e as professoras Débora Eleonora Pereira da Silva e Flávia Lopes Pacheco pelas orientações. Por fim, agradeço ao Sr. Antônio e Sra. Valéria por me permitirem desenvolver meu trabalho em seu estabelecimento, o Restaurante Pimentas.

*“Nós não podemos confiar em
nossos olhos quando nossa
imaginação está fora de foco”.*

Mark Twain (Escritor)

RESUMO

O processo de inovação em serviços com o uso de ferramentas de gestão surge da necessidade de sobrevivência no mercado. O objetivo deste trabalho é analisar o processo de implantação da *Technology Roadmapping* (TRM) em uma microempresa do setor de serviço, mais especificamente do ramo alimentício, que opera quase exclusivamente com *self service*, identificando os benefícios da ferramenta. A metodologia utilizada é o estudo de caso e as informações foram obtidas através de observação e entrevistas estruturadas. O principal benefício observado com a utilização da ferramenta é a possibilidade de definição das estratégias para o desenvolvimento dos produtos e serviços atendendo as tendências de mercado. Conclui-se com o estudo que o TRM representa uma importante ferramenta de ligação entre a estratégia futura e o processo atual da empresa. Nos resultados, apresentam-se a descrição da empresa, análise crítica, sugestões de melhorias e conseqüente redesenho dos processos.

Palavras-chave: Inovação em Serviços; Ferramenta de Gestão; *Technology Roadmapping*; estratégia.

ABSTRACT

The process of innovation in services with the use of management tools arises from the survival needs in the market. The purpose of this paper is to analyze the implementation process of Technology Roadmapping (TRM) in a microenterprise of the service sector, more specifically in the food sector, that operates almost exclusively with self service, identifying the benefits of the tool. The methodology used is the case study and the information was obtained through observation and structured interviews. The main benefit observed with the use of the tool is the possibility of defining strategies for the development of products and services taking into account market trends. It is concluded with the study that the TRM represents an important tool of connection between the future strategy and the current process of the company. In the results, we present the company description, critical analysis, suggestions for improvements and consequent redesign of the processes.

Keywords: Innovation in services, management tool, Technology Roadmapping, strategy.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACESE	Associação Comercial e Empresarial de Sergipe
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CNC	Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviço e Turismo
CTPS	Carteira de Trabalho e Previdência Social
EIRMA	<i>European Industrial Research Management Association</i>
EUA	Estados Unidos da América
KG	Quilograma
LED	<i>Led Emitting Diode</i>
MEI	Microempreendedor Individual
MPE	Micro e Pequenas Empresas
PIB	Produto Interno Bruto
PVC	Policloreto de Vinila
RESUN	Restaurante Universitário
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SP	São Paulo
TRM	<i>Technology Roadmapping</i>
UFS	Universidade Federal de Sergipe
USP	Universidade de São Paulo

LISTA DE FIGURA

Figura 1 – Matriz do *roadmapping* formada pelas perguntas fundamentais relacionadas com a linha do tempo e com as camadas do *roadmap*.....37

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Critério de classificação do porte das empresas por pessoas ocupadas	20
Quadro 2 – Percentual de MPE por atividade econômica nas regiões do Brasil.....	21
Quadro 3 – Participação do número de empresas por unidade federativa do Brasil na região Nordeste.....	21
Quadro 4 – Comparação que distinguem bens, de serviços	23
Quadro 5 – 10 melhores práticas do processo de <i>roadmapping</i>	29
Quadro 6 – Questionamentos da fase de planejamento.	30
Quadro 7 – Informações essenciais para uma arquitetura comum de inovação.	32
Quadro 8 – Comparativo de critérios entre alguns restaurantes concorrentes.....	47
Quadro 9 – Diagnóstico pelo <i>roadmap</i> do Restaurante Pimentas.....	56

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA	15
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA	16
1.3 OBJETIVOS	17
1.3.1 Geral	17
1.3.2 Específicos	17
2 REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (MPE)	18
2.2 SERVIÇOS	23
2.3 PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS EM RESTAURANTE	24
2.4 GESTÃO POR PROCESSOS	25
2.5 <i>TECHNOLOGY ROADMAPPING</i> (TRM)	26
2.5.1 A Matriz do Roadmapping	36
2.6 MAPAS DA EXPERIÊNCIA (<i>BLUEPRINT</i> DE SERVIÇOS)	38
3 DELINEAMENTO METODOLÓGICO	39
4 EMPRESA CASO: RESTAURANTE PIMENTAS	41
4.1 APRESENTAÇÃO DO NEGÓCIO, MISSÃO, VISÃO E VALORES	41
4.2 ANÁLISES	41
4.2.1 Análise do Macroambiente	41
4.2.2 Análise do Mercado e da Concorrência	43
4.2.3 Análise da Empresa	44
4.2.4 Definição dos Fatores-Chave para o Sucesso	45
4.2.5 Determinação das Oportunidades e Ameaças	46
4.2.6 Determinação das Vantagens e Desvantagens Competitivas	47
4.3 OBJETIVOS E METAS (ESTRATÉGIAS GERAIS)	47
4.4 PLANO DO NEGÓCIO	48
4.4.1 Marketing	48
4.4.2 Segmento (s) de Mercado a Atuar	48
4.4.3 Posicionamento Junto ao Segmento	49
4.4.4 Decisões Sobre Produtos e Serviços	49
4.4.5 Decisões Sobre Política de Preços	49

4.4.6	Decisões Sobre Canais de Distribuição	49
4.4.7	Decisões Sobre Comunicação	50
4.4.8	Estratégias e Ações de Vendas	50
4.4.9	Cronograma e Orçamento	50
4.5	OPERAÇÕES	50
4.5.1	Terceiros e Parceiros	51
4.5.2	Regulamentações e/ou Certificações	51
4.5.3	Produção	51
4.5.4	Gestão e Desenvolvimento de Pessoas	52
4.5.5	Contratações e Demissões	52
4.5.6	Treinamentos	52
4.5.7	Plano de cargos e salários	52
4.5.8	Turnover	52
4.6	FINANÇAS	53
4.6.1	Investimentos Fixos	53
4.6.2	Estoques e Capital de Giro	53
4.6.3	Caixa e gestão financeira	53
4.6.4	Custos de Produção	53
4.6.5	Custos de Comercialização	53
4.6.6	Custos com Mão-de-Obra	54
4.6.7	Custos Operacionais	54
4.6.8	Depreciação	54
4.6.9	Indicadores: ponto de equilíbrio e lucratividade	54
5	ANÁLISE DE DIAGNÓSTICO PELO ROADMAP DO RESTAURANTE PIMENTAS	55
5.1	MAPA DAS EXPERIÊNCIAS ATUAL	57
6	RESULTADOS	58
6.1	PLANO DE AÇÃO	58
6.1.1	Curto/Médio Prazo (Mercado/Negócios)	58
6.1.2	Curto/Médio Prazo (Produtos/Serviços)	59
6.1.3	Curto/Médio Prazo (Tecnologias/Recursos)	59
6.1.4	Longo Prazo (Mercado/Negócios)	61
6.1.5	Longo Prazo (Produtos/Serviços)	62

6.1.6 Longo Prazo (Tecnologias/Recursos)	62
6.2 MAPA DAS EXPERIÊNCIAS SUGERIDO	64
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	65
7.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	66
REFERÊNCIAS	67
APÊNDICE	69
APÊNDICE 1 – ROTEIRO PARA ELABORAÇÃO DO ESTUDO DE CASO	69
ANEXOS	71
ANEXO 1 – TERMO DE AUTORIZAÇÃO DA EMPRESA PARA REALIZAÇÃO DA PESQUISA E USO DA IMAGEM	71
ANEXO 2 – IMAGEM DA FACHADA DO RESTAURANTE PIMENTAS	72

1 INTRODUÇÃO

Ao longo dos anos, as empresas sempre buscaram desenvolver ferramentas que pudessem facilitar a análise dos seus processos. Desta forma, conseguiram melhor aproveitamento dos recursos físicos e/ou humanos, sobreviveram, e deram passos mais largos na construção de bases sólidas em torno de um determinado segmento empresarial.

Em razão da concorrência, surgiu também a necessidade de lançar novos produtos e desenvolver melhorias contínuas. Essas medidas acabaram por definir qual empresa continua inserida no mercado, dando reconhecimento à sua marca e aumentando sua credibilidade.

Nos dias atuais, diversos setores, especialmente o de serviços, tentam buscar meios de aprimorar procedimentos para obtenção de resultados cada vez mais estáveis, permitindo a manutenção e ampliação das empresas.

Entre as principais mudanças realizadas pelas organizações está o uso de gerenciamento de informações. Através dele, as informações são facilmente visualizadas e compreendidas, com a padronização de processos e utilização de formas, cores, símbolos, expressões, etc. (OLIVEIRA *et al.*, 2012).

Com o gerenciamento de informações, é possível alcançar o seu público alvo, como também fazer com que as pessoas envolvidas em um determinado projeto, possam assimilar sua mensagem (um objetivo comum, atender a diferentes perspectivas).

Seguindo essa linha de raciocínio, Oliveira *et al.* (2012) destacam que um dos modelos utilizados para gerenciamento de informações disponíveis é o *roadmapping*: uma abordagem para mapeamento das estratégias, identificação e definição dos objetivos e ações relacionadas, com o propósito da inovação.

As informações obtidas e as decisões tomadas possibilitam a implantação e elaboração do formato *roadmap*, uma ferramenta que permite justamente que haja uma maior interação entre as partes interessadas ou envolvidas. (OLIVEIRA *et al.*, 2012).

Ainda segundo Oliveira *et al.* (2012, p. 4), o formato *roadmap* é:

[...]um estilo gráfico na forma de mapa que utiliza em sua arquitetura a junção de camadas e linha de tempo, capazes de criar uma

forma sistêmica e simples de estruturar as informações relacionadas com as inovações, contribuindo para uma maior clareza dos resultados obtidos e seus benefícios possam ser melhores aproveitados. Esta ferramenta, ao utilizar uma linguagem visual, possibilita uma maior compreensão por todos envolvidos, independente da sua formação e área de atuação, proporcionando soluções unificadas para a organização e a interpretação correta dos resultados obtidos, inclusive se houver necessidade de divulgação, facilitando àqueles que desejarem segui-los. (OLIVEIRA *et al.*, 2012, p. 4).

Neste sentido, o planejamento e o gerenciamento de inovações tornaram-se ponto comum, central, dentro das organizações que querem acompanhar e realizar mudanças no mercado e tornarem-se cada vez mais competitivas. Para Oliveira *et al.* (2012), não somente os concorrentes influenciam essa busca por competitividade, como também os clientes, que em meio a tantos recursos e soluções acessíveis, tornam-se cada vez mais exigentes e capazes, inclusive, de opinarem sobre novos produtos e serviços.

Um modelo comum, aqui no Brasil, para prestação de serviço de forma personalizada é o *self service*¹, muito utilizado por restaurantes. Nessa modalidade, o cliente tem a possibilidade de servir o seu próprio prato de acordo com as opções dos alimentos disponibilizadas pelo estabelecimento e, em geral, o valor é definido por Kg (quilograma). Desta forma, o consumidor paga proporcionalmente ao que consome. Em seguida, o valor é anotado em um talão de pedido de controle interno, assim como a escolha de algum tipo de bebida ou qualquer outro item de interesse.

Quanto ao pagamento, poderá ser realizado imediatamente após a pesagem do prato e escolha da bebida ou após realizar a devida refeição, dirigindo-se ao caixa. Os procedimentos citados variam muito de acordo com as regras de cada estabelecimento, mas, em geral, funcionam desta maneira.

O modelo de negócio *self service* e seus respectivos procedimentos foram analisados com o propósito de realizar o mapeamento, verificar a gestão dos processos envolvendo esta cadeia de suprimento e a possibilidade de desenvolvimento de um estudo de caso. O Restaurante Pimentas, situado à avenida que margeia a Universidade Federal de Sergipe (UFS), foi escolhido para esse

¹ Termo inglês, que em português significa serviço próprio ou numa tradução mais livre, autosserviço. (SIGNIFICADOS, 2015).

estudo, levando-se em consideração, inclusive, seus concorrentes, que ficam localizados na área interna da referida instituição de ensino. Também foi levado em conta a importância econômica e social do Restaurante Pimentas para a região.

Para isso, foi realizado um levantamento de dados e, com o diagnóstico, foram sugeridas melhorias, desde o *layout* do restaurante à logística a ser realizada com os consumidores, como uma melhor adequação do ambiente interno, (agregadora de valor para o sucesso da empresa).

1.1 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA

As transformações tecnológicas ocorridas nas últimas décadas, a busca constante por melhoria dos produtos e serviços, assim como por inovações, são fatores determinantes para a manutenção das empresas no mercado, independente de fronteiras. (OLIVEIRA *et al.*, 2012).

Portanto, este estudo justifica-se por estimular o desempenho com excelência a toda e qualquer execução de serviços, independente do porte da empresa prestadora ou do cliente, já que a satisfação do cliente deve ser uma ação estratégica, com ênfase na melhoria constante. Para Rangel (1995, p. 16, *apud* FURTADO, 2008, p. 21), a qualidade “focalizada na satisfação do cliente é um conceito estratégico que as empresas têm que introduzir para reter os clientes atuais e conquistar novas fatias de mercado”.

Tratando-se de qualidade, Teboul (1991, p. 49, *apud* FURTADO, 2008, p. 21) diz que: “não basta apenas a satisfação do contrato cumprido, é necessário existir também o ‘algo a mais’ que nos fará escolher um produto, ao invés de outro, um serviço, ao invés de outro”. Este “algo a mais” faz diferença em relação ao produto da concorrência. Sem dúvidas, este é um diferencial para se manter no mercado e um dos maiores desafios é estar preparado para expandir sem perder a capacidade de continuar prestando um trabalho satisfatório.

Dentre os principais motivos pelos quais as empresas conseguem progredir, podemos citar: maior proporção de empresários com experiência no ramo de atividade; menor proporção de desempregados; oportunidade de negócio; mais tempo para planejar; aperfeiçoaram seus produtos e serviços; investiram na capacitação da mão-de-obra; inovaram mais; diferenciaram seus produtos em

relação ao mercado e investiram na sua própria capacitação em gestão empresarial (SEBRAE, 2016).

Por isso, o presente estudo tem como escopo todas as atividades desenvolvidas no Restaurante Pimentas, situada à Avenida Governador João Alves Filho, 419 - Bairro Rosa Elze - São Cristóvão - Sergipe (ao lado da Universidade Federal de Sergipe - UFS). Foram analisados todos os procedimentos realizados pelos proprietários e colaboradores, assim como, a avaliação da clientela que recebem a prestação dos serviços diariamente. Além disso, verificou-se a frequência dos clientes em razão do grau de satisfação, tendo em vista a concorrência existente nas proximidades, inclusive, na área interna da instituição de ensino citada, que é responsável pelo grande fluxo de pessoas e, conseqüentemente, pelo desenvolvimento econômico da região.

Para mensurar e auxiliar a gestão dos processos do Restaurante Pimenta, objeto deste estudo, fez-se a utilização da metodologia *roadmapping* nessa microempresa prestadora de serviço de fornecimento de refeição no estilo *self service*. A escolha de uma microempresa foi pela disseminação cada vez maior deste tipo de empreendimento em nosso país e sua relevante importância econômica e social. Essas pequenas empresas, que na maioria dos casos envolvem os próprios familiares na execução dos serviços e, em geral, é gerenciada pelo próprio dono ou patriarca, muitas vezes, sem ter qualquer conhecimento formal administrativo.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

No que se refere a importância do conhecimento em gestão empresarial, necessidade de capacitação dos empresários e inovação, surge o seguinte questionamento: a utilização da metodologia *roadmapping* para o gerenciamento de informações, definição de estratégias e objetivos e inovação em microempresas, poderia proporcionar uma melhora na gestão dos processos, trazendo benefícios para o empresário e demais partes interessadas à empresa?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Geral

Demonstrar como a utilização da ferramenta *roadmapping*, pode contribuir para o gerenciamento de informações, definição de estratégias, inovação, gestão dos processos diários e procedimentos adotados no atendimento ao cliente em uma microempresa.

1.3.2 Específicos

- ✓ Analisar o perfil da empresa pesquisada, aplicando um roteiro de pesquisa;
- ✓ Utilizar a ferramenta *roadmapping* para o gerenciamento de informações da empresa;
- ✓ Apresentar o formato *roadmap* como forma de visualizar possíveis falhas;
- ✓ Descrever os procedimentos de atendimento ao cliente;
- ✓ Estabelecer metas de correção a curto, médio e longo prazo, de possíveis falhas identificadas;
- ✓ Reescrever os procedimentos de atendimento ao cliente, propondo melhorias.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para fundamentar a utilização da ferramenta *roadmapping*, foi adotado o livro: *Roadmapping: Uma abordagem estratégica para o gerenciamento da inovação em produtos, serviços e tecnologias* (OLIVEIRA *et al.*, 2012) como base para o desenvolvimento desse estudo. Tendo em vista a abordagem com profundidade e precisão dos seus autores, uma vez que o conteúdo deste livro reflete conhecimentos e experiências de professores e consultores renomados, com destaque para Robert Phaal e David Probert, do *Center for Technology Management* da Universidade de Cambridge, considerados referências mundiais em *roadmapping*.

De uma forma generalizada, estudiosos desta área Administrativa abordam temas como mapeamento e gestão por processos. Entre as exceções, estão duas dissertações em Engenharia de Produção. Uma delas foi apresentada para a Escola de Engenharia de São Carlos (USP), em 2009, inclusive, por um dos principais autores do livro referência desta pesquisa, Maicon Gouvêa de Oliveira, intitulada “Integração do *Technology Roadmapping* (TRM) e da gestão de portfólio para apoiar a macrofase de pré-desenvolvimento do PDP: estudo de caso em uma pequena empresa de base tecnológica”. A outra foi apresentada à Universidade Federal de Itajubá, em 2013, por Giseli Valentim Rocha, com o título “Análise da contribuição da sistematização do mapeamento tecnológico no planejamento da inovação de pequenas empresas de base tecnológica”.

Para elaboração do mapa das experiências do cliente (*blueprint* do serviço), foi consultado principalmente o livro: *Mapeamento de Experiências: Um guia para criar valor por meio de jornadas, blueprints e diagramas*, de Kalbach (2017).

2.1 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (MPE)

Os pequenos negócios empresariais são conhecidos como micro e pequenas empresas. A Lei Geral, também conhecida como Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, foi criada pela Lei Complementar nº. 123/2006 para regulamentar tratamento favorecido, simplificado e diferenciado a

esse setor, conforme disposto na Constituição Federal. A lei foi criada com objetivo de fomentar o desenvolvimento e a competitividade das micro e pequena empresas e do empreendedor individual, como estratégia de geração de emprego, distribuição de renda, inclusão social, redução da informalidade e fortalecimento da economia. (SEBRAE, 2018).

No Brasil, a partir do ano de 2008, passou a existir uma nova categoria comercial, denominada MEI (Microempreendedor Individual), formalizada através da Lei nº 128, cujo objetivo central é trazer para a formalidade os trabalhadores brasileiros que desempenham atividades diversas sem qualquer suporte da legislação trabalhista. Porém, a lei só passou a vigorar em 2009 e, desde então, mais de 7 milhões de pessoas já se formalizaram como MEI. (SOUZA, 2017).

Para aderir a essa nova classe empresarial é necessário preencher alguns requisitos, como: não ultrapassar receita bruta anual de até R\$ 81.000,000 (Oitenta e um mil reais); ser optante pelo Simples Nacional (guia única que engloba o recolhimento de oito impostos: IRPJ, CSLL, PIS/PASEP, COFINS, IPI, CPP, ICMS e ISS); não possuir mais de um estabelecimento comercial; não participar de outra empresa como titular ou mesmo como sócio-cotista; ter apenas um empregado contratado, desde que sua remuneração seja o salário mínimo ou piso da categoria. (SEBRAE, 2018).

O último levantamento realizado no Brasil, realizado pelo SEBRAE (2018), mostrou que existem cerca de 6,4 milhões de estabelecimentos, com exceção dos MEI. Desse total, 99% são MPE e estas correspondem a 52% dos empregos formais no setor privado, ou seja, algo em torno de 16,1 milhões de trabalhadores com carteira assinada. Ainda deve ser levada em consideração a ocupação por parte dos proprietários, sócios e/ou familiares que muitas vezes não estão devidamente registrados.

A classificação desses estabelecimentos se dá de acordo com o número de funcionários e com o faturamento bruto anual, que deve ser igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (Trezentos e sessenta mil reais). (SEBRAE, 2018).

No quadro a seguir, podem ser observados números mais expressivos quanto à ocupação.

Quadro 1 – Critério de classificação do porte das empresas por pessoas ocupadas

PORTE DAS EMPRESAS	ATIVIDADES ECONÔMICAS	
	Serviço e comércio	Indústria
Micro	Até 9 pessoas ocupadas	Até 19 pessoas ocupadas
Pequena	De 10 a 49 pessoas ocupadas	De 20 a 99 pessoas ocupadas
Média	De 50 a 99 pessoas ocupadas	De 100 a 499 pessoas ocupadas
Grande	Acima de 100 pessoas ocupadas	Acima de 500 pessoas ocupadas

Fonte: (SEBRAE, 2015, p. 39).

É de extrema importância o conhecimento de alguns números relacionados às MPE e sua relevância econômica em alguns estados e nas diversas regiões do Brasil. Observe os dados do SEBRAE (2015) a seguir:

- A maior parte das MPE está localizada nem três atividades: comércio (48,5%); serviços (38,3%) e indústria (13,1%);

- A concentração das MPE por região, à época, se configurava da seguinte forma: região Sudeste (50,9%); região Sul (22,3%); região Nordeste (15,8%); região Centro-Oeste (7,5%) e região Norte (3,6%);

- Quanto aos estados com maior concentração de MPE, pode-se destacar: São Paulo (30,5%), Minas Gerais (11,1%), Rio Grande do Sul (9,1%) e Paraná (7,8%), principalmente com relação à indústria.

No segmento da indústria, pode ser notada uma grande concentração justamente na região Sudeste, correspondendo a 48,3% do total nacional, enquanto que nas demais regiões conseqüentemente esses números são menores: região Sul (27,7%); região Nordeste (13,6%); região Centro-Oeste (7,1%) e região Norte (3,3%). (SEBRAE, 2015, p. 16).

No quadro a seguir, podem ser vistos números mais detalhados nas cinco regiões do Brasil, em relação às atividades econômicas: comércio, serviços e indústria. Comércio e serviços dominam as atividades em todo o país em relação ao setor industrial, onde predominam médias e grandes empresas que se beneficiam de economias de escala e se concentram principalmente nas regiões sul e sudeste. (SEBRAE, 2015).

Quadro 2 – Percentual de MPE por atividade econômica nas regiões do Brasil

REGIÃO	ATIVIDADES ECONÔMICAS		
	Comércio	Serviços	Indústria
Norte	56,6%	31,3%	12,1%
Centro-Oeste	52,3%	35,1%	12,5%
Nordeste	56,5%	32,2%	11,3%
Sul	47,2%	36,5%	16,3%
Sudeste	45,5%	42%	12,5%

Fonte: (SEBRAE, 2015, p. 18).

Já no Quadro 3, estão relacionadas as médias das participações das MPE por unidade federativa do Brasil na região Nordeste, que concentra 15,8% no total nacional. A participação dessa região na economia nacional é representada por 13,6% para a indústria, comércio 18,4% e serviços 13,3%. (SEBRAE, 2015).

Quadro 3 – Participação do número de empresas por unidade federativa do Brasil na região Nordeste

Unidade Federativa	Participação
Alagoas	0,7%
Bahia	4,7%
Ceará	3,0%
Maranhão	1,3%
Paraíba	1,1%
Pernambuco	2,5%
Piauí	0,8%
Rio Grande do Norte	1,1%
Sergipe	0,6%

Fonte: SEBRAE, 2015, p. 25

De acordo com a Associação Comercial e Empresarial de Sergipe (ACESE), a importância das MPE para a economia do Estado de Sergipe pode ser aferida através do Empresômetro². Esta ferramenta tecnológica, lançada pela Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (CNC), em 2006,

² Pode ser consultado pelo portal do CNC: www.cnc.org.br

é capaz de contabilizar abertura e fechamento de pequenas empresas, identificando o regime tributário e a localização dos empreendimentos em atividade no Brasil.

Em 2016, esta ferramenta mostrou que Sergipe possuía 103.234 empresas em plena atividade e, desse total, 95.933 eram Micro e Pequena Empresa (MPE), o que corresponde a algo em torno de 92,93% das empresas ativas. (ACESE, 2016).

Ainda de acordo com a ACESE (2016), segmentos como comércio, indústria de transformação, alojamento, alimentação, construção e outras atividades de serviços representam a maior parte das empresas ativas em Sergipe. Esse cenário se estende pelos demais estados da região Nordeste, tendo o comércio como principal atividade na composição das MPE.

As micro e pequenas empresas possuem características próprias, 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, *apud* HÖRBE *et al.*, 2014, p. 4).

Alguns dos motivos que podem justificar o que causam a mortandade precoce de pequenas empresas são:

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. (VIEIRA, 2002, *apud* HÖRBE *et al.*, 2014, p. 4).

No contexto das pequenas e médias empresas (PME), Bommer e Jalajas (2004, *apud* ROCHA, 2013, p. 19) destacam que “ a inovação é mais voltada para o desenvolvimento de produtos do que processos, com foco em pequenos nichos de mercado”. No entanto, apesar de atenderem as necessidades mais imediatas do mercado, esses empreendimentos, de acordo ainda com os autores, têm dificuldades para a gestão da inovação. “Essas empresas possuem carência de recursos financeiros e de conhecimentos gerenciais e dificuldade em atrair e reter trabalhadores qualificados”. (BOMMER; JALAJAS, 2004, *apud* ROCHA, 2013, p. 19).

Diante do exposto, chega-se à conclusão que independente do porte da empresa, os gestores precisam desenvolver a capacidade de conhecer e controlar todos os processos envolvidos, empregando o uso de ferramentas administrativas

adequadas ao cenário ao qual está inserido. Não há dúvida que uma boa gestão administrativa será fator determinante para alcançar os objetivos da organização, seja para se manter no porte que se encontra ou para alcançar degraus mais altos.

2.2 SERVIÇOS

Os serviços são coisas “intangíveis, pois não podem ser vistos, sentidos ou tocados como um bem material ou um produto qualquer, já que estes são tangíveis e capazes de serem mais facilmente mensurados pelos clientes”. (KALBACH, 2017, p. 273).

Para Hoffman e Bateson (2003, *apud* FURTADO, 2008), nem sempre é fácil distinguir bens de serviços:

No geral, bens podem ser definidos como objetos, dispositivos ou coisas, ao passo que serviços podem ser definidos como ações, esforços ou desempenhos. As maiores diferenças entre bens e serviços são comumente atribuídas a quatro características distintas: intangibilidade, inseparabilidade, heterogeneidade e perecibilidade. (HOFFMAN; BATESON, 2003, *apud* FURTADO, 2008, p. 28).

Porém, há algumas características que distinguem ou complementam as diferenças entre bens e serviços, como podem ser observadas no quadro a seguir:

Quadro 4 – Comparação que distinguem bens, de serviços

Características	Serviços	Bens
Relação com os clientes	Geralmente envolvem uma relação contínua com os clientes.	Geralmente envolvem uma relação impessoal e breve, embora a força e a duração das relações estejam crescendo.
Perecibilidade	Serviços só podem ser usados no momento em que são oferecidos.	Bens podem ser colocados em estoque e usados num momento posterior.
Intangibilidade	O cliente possui apenas lembranças e resultados, como um cabelo bem cortado ou um maior conhecimento.	O cliente possui objetos que podem ser usados, revendidos ou dados para outros.
Inseparabilidade	Serviços geralmente não podem ser separados da pessoa que os fornece.	Bens normalmente são produzidos por determinadas pessoas e vendidos por outras.
Esforço do cliente	O cliente pode estar a par da produção dos serviços.	O envolvimento do cliente pode ser limitado a comprar o produto final e usá-lo.
Uniformidade	Devido à inseparabilidade e ao alto envolvimento, cada serviço pode ser único, com uma possível variação da qualidade.	As variações na qualidade e as diferenças em relação a padrões podem ser corrigidas antes que os clientes comprem os produtos.

Fonte: Adaptado de CHURCHILL e PETER 2000, p. 293, *apud* FURTADO, 2008, p. 27.

Para elucidar uma dessas características na experiência com os serviços, podemos citar o conceito de inseparabilidade. Segundo Hoffman e Bateson (2003), inseparabilidade refere-se ao fato de que, “em geral, os bens são produzidos, vendidos e posteriormente consumidos, enquanto que os serviços podem ser vendidos, produzidos e consumidos simultaneamente”. (*apud* FURTADO, 2008, p. 28).

Como exemplo, podemos citar a aquisição da passagem aérea por um passageiro, pois o serviço é consumido enquanto é produzido. No entanto, utilizando este mesmo conceito em um restaurante *self service*, tanto o bem quanto o serviço são consumidos simultaneamente, já que os processos envolvem desde a produção dos alimentos até o fornecimento e atendimento dos clientes, além da possibilidade de aumentar a produção de acordo com a demanda.

Um processo, para Davendport (1994, *apud* FURTADO, 2008, p. 40), seria “uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, inputs e outputs claramente identificados, enfim, uma estrutura para a ação”. Já Cruz (1995, *apud* FURTADO, 2008) vê o processo como um conjunto de atividades que tem por finalidade produzir bens ou serviços, para serem adquiridos pelos clientes.

Segundo Schmenner (2009), conforme citado por Furtado (2008), o setor de serviços é vasto: inclui hotelaria, restaurantes e lojas de manutenção e consertos em geral, como também área de entretenimento, área de saúde e os setores financeiros, educacional e imobiliário.

2.3 PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS EM RESTAURANTE

Os serviços de alimentação, segundo Venturi (2003, *apud* HÖRBE *et al.*, 2014) possuem três pilares:

O ambiente (que inclui não só os aspectos decorativos, mas o ambiente gerado por todo o conjunto humano e físico); o serviço (que deve ser adequado ao conceito do restaurante e sua proposta de atendimento ao nicho específico do mercado) e o cardápio (que precisa estar em perfeita sintonia com todos os elementos componentes desse conceito). Destaca-se que estes três pilares estão inclusos nas motivações das pessoas para frequentar um restaurante, além disso, essas motivações incluem: *chef* de cozinha, clima organizacional, curiosidade, horário de funcionamento, localização, preço, público frequentador e qualidade (VENTURI, 2003, *apud* HÖRBE *et al.*, 2014, p. 4).

O gerenciamento de qualquer tipo de restaurante, assim como de qualquer empresa, necessita, entre outras funções administrativas, de planejamento, organização, direção e controle de processos, dos recursos e das pessoas para obter êxito. Segundo Lippel (2002, *apud* HÖRBE *et al.*, 2014, p. 4), para os restaurantes *self service* este planejamento é ainda mais complexo, pois “sua produção de alimentos baseada em produzir uma quantidade de alimentos baseada em previsões difíceis de serem totalmente assertivas”.

Por exemplo, quando acontece uma situação inesperada durante uma refeição, “essa experiência para um cliente certamente o afetará facilmente; o gerente não pode logicamente pedir que o cliente saia do restaurante, entre de novo e comece a refeição outra vez”. (FURTADO, 2008, p. 28).

Hörbe *et al.* (2014) explicam que organizações como um restaurante *self service* desempenham uma sequência de atividades, de processos: recebem entradas (insumos), agregam valor e geram saídas (produtos/serviços) para clientes internos ou externos.

De acordo com Davies (2001, *apud* FURTADO, 2008, p. 53), “as operações de qualquer tipo de restaurante demandam de uma variedade de suprimentos e equipamentos para que os clientes possam ser servidos adequadamente”. Para isso, é preciso planejamento. “O gerenciamento dos suprimentos e equipamentos de um restaurante começa pelo planejamento dos procedimentos de compras, seguidos pelos de recebimento, estoque, emissão e controle”. (DAVIES, 2001, *apud* FURTADO, 2008, p. 53).

Nesse contexto, a gestão por processos surge como um modelo que visa investigar a maneira como o trabalho é executado, a fim de otimizar e garantir a melhoria constante.

2.4 GESTÃO POR PROCESSOS

Segundo Oliveira (2011, *apud* HÖRBE *et al.*, 2014, p. 5), a gestão por processos é 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”.

Uma empresa pautada em gestão por processo entende a organização de forma sistêmica, atendendo às necessidades e expectativas de todas as partes interessadas, mas principalmente do cliente. (PAVANE; SCUCUGLIA, 2011, *apud* HÖRBE *et al.*, 2014, p. 5).

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 (LOPES, 2008, *apud* HÖRBE *et al.*, 2014, p. 5).

Ao decidir desenvolver o gerenciamento por processos, é necessário, primeiramente, realizar o mapeamento dos processos.

O mapeamento 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). (PAVANI, 2011, *apud* HÖRBE *et al.*, 2014, p. 5).

De acordo com Miyamoto (2009, *apud* HÖRBE *et al.*, 2014, p. 5), “na atividade de mapeamento de processos é feito o levantamento do fluxo de atividades que permeia a organização”. São avaliados também a sua passagem por diversos departamentos, áreas e funções, onde podem ser identificados gargalos e duplicidade de atividades.

A literatura aponta várias técnicas para a realização do mapeamento de processos nas organizações. Para este trabalho, optou-se pelo método da *Technology Roadmapping*, pois ficou comprovado que essa ferramenta consegue descrever qualquer sistema, desde o mais simples até o mais complexo. Outro fator é que esta ferramenta possibilita a identificação mais fácil e rápida dos pontos fortes e fracos do método administrativo considerado.

2.5 TECHNOLOGY ROADMAPPING (TRM)

Conforme Oliveira *et al.* (2012), livro que serviu de base para o referencial teórico deste trabalho: “O *roadmapping* é uma abordagem utilizada para a identificação, definição e mapeamento das estratégias, objetivos e ações

relacionados com a inovação em uma organização ou negócio”. (OLIVEIRA *et al.*, 2012, p. 3).

Segundo ainda Oliveira *et al.* (2012), um artigo, publicado em 1987, teria sido o primeiro registro oficial da utilização do *roadmapping*. O trabalho intitulado *Technology Roadmapping* passou a ser referência na área. Ele descreve um projeto desenvolvido pela empresa Motorola, que tinha por objetivo fundamentar o planejamento de novos produtos.

Willyard e Mccless (1987) explicam que o termo tecnologia “[...]foi usado no nome *technology roadmapping* em seu contexto mais amplo, no qual significa a aplicação de ciência para resolução de problemas de capacidade de desenvolvimento, de mercado, de competição e de desempenho”. (*apud* OLIVEIRA, 2009, p. 27).

A Motorola aponta o surgimento do método como resultado da busca por um processo que agilizasse o lançamento de novos produtos direcionados para a solução de problemas específicos dos clientes, de forma a se antecipar às necessidades, buscando a obsolescência dos seus próprios produtos (CHENG; MELO, 2007, *apud* ROCHA, 2013, p. 29).

Conforme menciona Oliveira *et al.* (2012, p. 14), novos trabalhos esporádicos surgiram na década de 1990, com destaque para os *roadmappings* realizados pela indústria de semicondutores, pelo Laboratório de Pesquisa SANDIA (EUA), pela rede de indústrias americanas MATI e pela associação europeia EIRMA. “Esses trabalhos tornaram-se referências importantes para a propagação do *roadmapping*, porém, o crescimento acentuado da abordagem aconteceu somente a partir de 2000”. (OLIVEIRA *et al.*, 2012, p. 14)

Ainda de acordo com Oliveira *et al.* (2012), no Brasil já ocorreram iniciativas com o uso do *roadmapping* em empresas brasileiras de destaque, tais como Petrobras, Embraer, Tigre, Embrapa e Braskem. É evidente que todas essas empresas nacionais citadas, são de grande porte e conhecidas internacionalmente, todavia, esta metodologia pode ser aplicada em qualquer organização, independentemente do porte ou da quantidade de pessoas envolvidas, já que ela atende a todas as partes interessadas.

Uma das principais características do *roadmapping* é a flexibilidade, que permite o uso de inúmeras possibilidades de camadas e linhas de tempo, de acordo com o contexto de cada aplicação na elaboração do formato *roadmap*. Isso porque,

independentemente da quantidade de informações contidas, o importante é que haja clareza na interpretação dos dados obtidos e permita sua aplicação com objetividade.

O *roadmapping* se refere ao procedimento ou processo de aplicação do método, ou seja, o modo como as atividades são organizadas, o envolvimento dos participantes, o fluxo das informações, as ferramentas usadas e o ambiente organizacional envolvido. O *roadmap* corresponde ao resultado na forma de mapa que é gerado ao final do processo de aplicação do método. (OLIVEIRA *et al*, 2009, p. 27).

Rocha (2013) destaca a necessidade de se observar a complexidade que envolve a produção de serviços em um ambiente cada vez mais competitivo. Ele diz ainda que serviços e produtos precisam ter alto valor, devem ser diferenciados e com as características corretas, para não dar margem a críticas. O uso de tecnologias mais apropriados ao negócio é também fundamental nesse ambiente competitivo.

Nesse sentido, o método *Technology Roadmapping* (TRM) direciona uma equipe para criar um plano que integra as necessidades dos clientes e do mercado, evolução do produto e introdução das novas tecnologias desde o início da sua jornada de desenvolvimento. (ALBRIGHT, 2003, *apud* ROCHA, 2013, p. 28).

O *Technology Roadmapping* faz parte das ferramentas que emergiram, nos últimos anos, visando explorar a dinâmica das tecnologias emergentes nas indústrias, em um horizonte de longo prazo e, especialmente, desenvolver, implementar e executar mapas estratégicos de modo a alinhar a estratégia da empresa às suas capacidades tecnológicas. (GINDY; CERIT; HODGSON, 2006, *apud* ROCHA, 2013, p. 29).

Enquanto que pelo lado organizacional, Probert e Radnor (2003, *apud* OLIVEIRA, 2009, p. 28), definem o *technology roadmapping* como “um método que induz ao aprendizado dentro de um grupo, ajudando os seus membros descobrir novas oportunidades para o negócio”.

Segundo Rocha (2013, p. 14), as organizações adaptaram esse método para apoiar diferentes objetivos estratégicos e na elaboração de *roadmaps*.³

[...] é um formato que pode se adaptar a muitas técnicas e abordagens. A característica principal ou o benefício da elaboração de *roadmaps* é que se

³ Roadmap é um mapa que integra perspectivas de áreas distintas, tais como comerciais e técnicas (OLIVEIRA *et al.*, 2012,p. 31)

usa uma estrutura baseada no tempo, estruturada para desenvolver, representar e comunicar planos estratégicos, em termos de co-evolução e desenvolvimento de tecnologia, produtos e mercados. (ROCHA, 2013, p. 29).

Oliveira *et al.*, (2012, p. 32) explicam que para uma melhor compreensão da abordagem do *roadmapping*, faz-se necessário o “aprofundamento do estudo quanto aos seus seis elementos: conjunto de atividades; informações; recursos humanos e físicos; diretrizes do processo; partes interessadas; e resultados”. Há também 10 melhores práticas que, quando efetivadas, aumentam significativamente as chances de sucesso. Estão listadas no quadro a seguir.

Quadro 5 – 10 melhores práticas do processo de *roadmapping*.

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Definição e comunicação dos objetivos e da unidade de análise no início do processo; 2. Execução de projetos-piloto para o entendimento e adaptação do processo; 3. Comprometimento de uma pessoa influente na organização; 4. Participação de pessoas de diferentes áreas organizacionais e com visão de futuro; 5. Participação de facilitadores na coordenação do processo; 6. Participação de especialistas externos; 7. Utilização de uma linguagem visual comum; 8. Definição de uma linha do tempo coerente com os objetivos e a unidade de análise; 9. Integração do <i>roadmapping</i> com os processos de negócio da organização; 10. Adaptação do processo de <i>roadmapping</i> e da arquitetura do <i>roadmap</i>. |
|---|

Fonte: Adaptado de Oliveira *et al.* (2012, p. 50).

Embora listadas numa determinada ordem, essas medidas não precisam ser aplicadas seguindo esta sequência, tampouco, deverão ser aplicadas obrigatoriamente em conjunto, uma vez que cada uma contribui com a melhoria de cada característica do processo. “O importante é que o gestor tenha conhecimento de suas vantagens e desvantagens em não as aplicar de forma adequada”. (OLIVEIRA *et al.*, 2012, p. 51).

Segundo Oliveira *et al.* (2012, p. 34) as atividades dos processos de *roadmapping* podem ser divididas em quatro fases: planejamento, preparação, desenvolvimento e finalização. Cada fase incorpora os demais elementos mencionados anteriormente: informações, recursos, diretrizes, partes interessadas e resultados. Além disso, os processos de *roadmapping* têm características cíclicas que permitem melhoria dos resultados a cada nova aplicação, como é o caso do ciclo PDCA, tão abordado no campo da gestão administrativa ao longo dos anos.

A fase do planejamento é o ponto de partida, pois, é neste momento que deve ser escolhido o responsável pela aplicação do *roadmapping* e a equipe de coordenação e devem ser identificadas as partes interessadas (*stakeholders*). O

detalhe é que a responsabilidade pela aplicação pode ser de uma única pessoa ou mesmo de um grupo, inclusive a própria equipe de coordenação, desta forma, será responsável por todo o resultado do processo, já que a própria o conduzirá.

Uma das atribuições desta fase é encontrar resposta para os seguintes questionamentos, listados no quadro a seguir.

Quadro 6 – Questionamentos da fase de planejamento.

- Quais dúvidas e problemas devem ser considerados?
- Quais devem ser o escopo e os limites da unidade de análise (produto, negócio, organização ou setor)?
- Quais são os assuntos mais importantes e interessantes a serem discutidos?
- O que já é de conhecimento sobre os assuntos escolhidos?
- Quais outros processos e métodos devem ser usados?
- Como os assuntos analisados devem ser organizados?
- Os resultados vislumbrados atendem aos objetivos do *roadmapping*?

Fonte: Adaptado de Oliveira *et al.*, 2012, p. 35.

E por fim, deve ser estabelecida uma estimativa de tempo e dos recursos humanos e físicos necessários para a aplicação do processo.

A próxima fase é a da preparação. Neste momento, a equipe de coordenação deve se reunir para detalhar os procedimentos iniciais para realização das atividades, ou seja, serão definidas as informações necessárias, quais os recursos, diretrizes do processo e resultados esperados.

Outra característica desse momento crucial é a possibilidade de serem realizados testes. É necessário, no entanto, que o responsável pelo processo atente para que, de fato, tenha informações suficientes: uma única pessoa ou um grupo pode retardar o início do procedimento. O objetivo é de preparar melhor a equipe envolvida e não correr o risco de comprometer a fase seguinte com informações insuficientes.

A fase seguinte é a de desenvolvimento. Esta fase já passa a envolver a equipe que vai executar a construção do *roadmapping*. Neste momento, serão utilizados os elementos ditos iniciais, como: informações, recursos e diretrizes. Então, surge o primeiro desafio: gerenciar de modo efetivo as diferentes atividades sem comprometer os resultados esperados definidos inicialmente.

As equipes geralmente envolvem pessoas com alta capacidade de conhecimento e competência dentro da organização. Isso possibilita alto nível de compartilhamento de informações sobre as diretrizes do processo, no entanto, este mesmo perfil dentro da organização normalmente já envolve grande ocupação com inúmeras tarefas e responsabilidades.

A última fase é justamente a finalização. Nesse momento, os resultados obtidos na fase anterior são compilados e disponibilizados da forma mais clara possível para as partes interessadas. Sem essa clareza, todo o esforço investido pode ter sido desperdiçado, caso o processo de *roadmapping* não tenha sido compreendido. (OLIVEIRA *et al.*, 2012).

È na finalização que algumas observações são pertinentes, pois, como o resultado deve estar unificado para permitir uma reavaliação futura, em uma nova aplicação do ciclo, devem ser tomados certos cuidados para a não divulgação de informações confidenciais, principalmente quando envolve certas tecnologias. Como alternativa, pode-se ter diferentes versões de relatórios, dependendo do público alvo.

Após citar as fases das atividades dos processos de *roadmapping*, serão abordados os elementos. O primeiro é justamente as informações, pois são conhecidas como entradas do processo, uma vez que não se consegue dar passos adiante sem ter informações iniciais. Ainda que incompletas, essas informações precisam trazer conhecimentos relevantes sobre a unidade ao serem analisadas. Mesmo que trate de uma situação desconhecida, esses dados devem ter relevância para o futuro competitivo do negócio, como por exemplo, o desenvolvimento de novas tecnologias.

Em casos em que as informações são insuficientes e a organização não dispõe de capacidade para identificá-las em sua totalidade, o próprio *roadmapping* pode ser usado para diagnosticar essa carência, através da identificação dos problemas existentes e das informações necessárias para saná-los ou minimizá-los. Outra opção para complementar as informações é a experiência adquirida nas sessões de teste na fase de preparação.

De uma forma geral, toda e qualquer informação, durante o processo de *roadmapping*, pode vir a ser utilizada em sua arquitetura, principalmente se conseguir responder aos questionamentos básicos listados no quadro a seguir.

Quadro 7 – Informações essenciais para uma arquitetura comum de inovação.

- Panorama da situação atual do negócio em cada uma das camadas.
- Descrição dos objetivos estratégicos do negócio e organização.
- Situação atual e provável situação futura dos mercados, das necessidades dos clientes e do posicionamento competitivo dos concorrentes.
- Situação atual das plataformas e do portfólio de tecnologias e produtos do negócio e da organização.
- Previsão das novas tecnologias potencialmente importantes no futuro.

Fonte: Adaptado de Oliveira *et al.* (2012, p. 38).

Geralmente essas informações são trazidas para o processo através da equipe de execução, daí a importância de utilizar membros com alto nível de conhecimento, principalmente quando o processo está sendo elaborado pela primeira vez. No caso de haver necessidade de aplicar um novo ciclo posteriormente, todas as informações anteriores servirão como referência.

O segundo elemento a ser abordado são os recursos humanos e físicos. Claro que o recurso físico tem uma enorme importância, pois trata-se do ambiente de trabalho onde as atividades serão realizadas e, portanto, podem influenciar a produtividade de execução. O uso do formato *roadmap*, que geralmente é um mapa com grandes dimensões (folhas A0 ou A1), exige um espaço planejado, assim como um espaço considerável para ser exposto um ou mais *roadmaps*, de forma que fiquem acessíveis ao campo de visão dos participantes.

Não se deve esquecer da importância da disponibilidade dos materiais diversos, que incluem: documentos (planilhas eletrônicas, apresentação de slides, tabela de priorização de projetos, etc.), materiais de escritório (notas adesivas, lousa, lápis, fita adesiva, etc.), dentre outros.

No entanto, o recurso principal é o humano. Os seres humanos é que são responsáveis por trazer, analisar, consolidar as informações e tomar as decisões durante o processo. Em geral, sua composição é feita pelo responsável pelo processo, equipe de coordenação, equipe de execução e facilitadores, que são pessoas da própria organização ou pessoas externas que tenham experiência na aplicação e na coordenação da abordagem de *roadmapping*. É importante que o responsável pelo processo seja preferencialmente uma pessoa de destaque na organização, como um diretor, gerente sênior, etc., pois, provavelmente conseguirá mais facilmente o comprometimento dos envolvidos. (OLIVEIRA *et al.*, 2012).

Em organizações de pequeno porte, onde existem poucos recursos humanos disponíveis, a equipe de coordenação normalmente é formada por um ou no máximo dois membros, internos ou externos, ou mesmo o responsável pelo processo, assumindo uma das vagas, inclusive também poderá vir a participar da equipe de execução, neste caso geralmente é formada por no máximo três membros, com um grau maior de importância, como: diretores, sócios ou investidores.

Em algumas organizações, existem espaços disponíveis para reunir o pessoal envolvido durante alguns intervalos, como uma parada para tomar um café ou algo similar. Esses momentos são importantes, pois, ao mesmo tempo em que desprendem, por alguns instantes, do processo envolvido, reúne todos em um ambiente em que algumas conversas paralelas podem gerar novas discussões e/ou ideias.

Quanto às diretrizes do processo, esse elemento deixa transparente como devem ser realizadas as fases e regem a integração entre os demais elementos dos processos de *roadmapping*, estabelecem como devem ser formadas as equipes de coordenação e de execução e como devem fazer suas atividades e interagir entre si e quais informações, matérias e recursos devem estar disponíveis.

Esta fase foi organizada em seis categorias: gestão dos participantes, gestão das informações, gestão do tempo, gestão do método de trabalho, gestão da arquitetura do *roadmap* e gestão da integração da abordagem nos processos de negócio. (OLIVEIRA *et al.*, 2012).

A gestão dos participantes está relacionada com o acompanhamento do desempenho e definição dos componentes da equipe de coordenação, com o estabelecimento da presença de pelo menos um diretor ou gerente sênior. Esta mesma quantidade de pessoas deve fazer parte da formação da equipe de execução e, em caso de participação de membros externos, estes deverão seguir determinados procedimentos.

Na gestão das informações, que é o principal valor gerado em todo o processo, as práticas adotadas para coleta e disseminação das informações devem apresentar-se de forma padronizada para que seja de fácil compreensão e obtenha melhor aproveitamento possível. Podem ser adotados termos e símbolos, a fim de facilitar o entendimento por qualquer parte interessada, ou mesmo utilizar-se do uso

de gravação de vídeos das atividades. O único problema é que isso pode ocasionar inibição por parte de algumas pessoas.

A gestão do tempo é quem determina o período necessário para a realização do *roadmapping* e cada uma das fases que o integra. Não há como definir um tempo padrão para sua conclusão, pois é um processo bem específico, apresentando características próprias, embora, de uma forma geral, não costuma durar muito tempo, resumindo-se a algumas poucas semanas, às vezes em dias, vai depender principalmente do tempo gasto na fase de desenvolvimento. É nesta fase que se gasta a maior parte do tempo. Também é comum que a equipe de coordenação crie intervalos entre *workshops* para buscar informações complementares e posteriormente discutir sobre a aplicação das mesmas.

A gestão do método de trabalho é definida pela dinâmica a ser adotada nas fases de desenvolvimento. Com a utilização de *workshops*, por exemplo, pode-se captar as informações e compartilhá-las usando notas adesivas, por tratar-se de uma ferramenta de fácil manuseio que permite que todos se expressem sem a influência dos demais membros da equipe.

Outra dinâmica que pode ser usada, são atividades denominadas exploratórias como o *brainstorming*, onde não há restrições de conteúdo ou ideias. No entanto, em geral, são adotadas atividades conclusivas, em que há priorização de assuntos, ideias e informações que facilitem a tomada de decisões, seja com a utilização de notas com adesivos, com formatos específicos e/ou criação de grupos separados por especialidades para discussões.

A gestão da arquitetura do *roadmap* está envolvida diretamente com as atividades de preparação e construção do mesmo, que pode ser uma arquitetura rígida desde o início ou uma arquitetura inicial genérica com camadas de mercados/negócios, produtos/serviços e tecnologias/recursos. Ao longo do desenvolvimento são recriadas subcamadas de acordo com as informações e objetivos que surgirem. Em alguns processos de *roadmapping*, são elaborados pequenos *roadmaps* relacionados com as partes de um mapa mais amplo. Portanto, não há um modelo correto, mas, deve ser utilizado o mais adequado que possa atender as necessidades de gestão das informações, as expectativas das partes interessadas e os resultados esperados. (ROCHA, 2013).

A última categoria das diretrizes do processo de *roadmapping* é a gestão da integração da abordagem com os processos de negócio. O foco principal é a ligação entre as entradas e saídas do *roadmapping* e os processos de negócio da organização. Através dessa gestão, também é possível a definição de datas para a realização dentro do programa corporativo de planejamento dos novos produtos/serviços ou incorporar no plano estratégico as informações geradas. Também pode-se atender a alguma necessidade pontual de alimentação de alguma informação, sem ter que recorrer às etapas anteriores. Sempre que essa etapa é executada de forma adequada, atende às expectativas da organização e proporciona que o processo continue ativo na organização.

O penúltimo elemento a ser destacado são as partes interessadas, os *stakeholders*. Trata-se de todas as pessoas, sejam internas à organização, de diferentes áreas ou mesmo externas, como fornecedores e clientes, ou ainda organizações que estão interessadas no resultado do *roadmapping*, assim como, todas as pessoas que fazem parte das equipes envolvidas no processo.

Para se ter clareza para quem divulgar os resultados obtidos, é necessário estabelecer o público-alvo, seja interno ou externo, identificar as áreas, departamentos e pessoas específicas. Se a abordagem considerar um planejamento interno, a organização como um todo é parte interessada. No entanto, se o foco for um desenvolvimento tecnológico industrial, talvez outras organizações deste mesmo setor sejam o alvo.

Evidentemente em aplicações em planos de negócios, os níveis estratégicos da empresa são os principais interessados. Em se tratando do desenvolvimento de produtos/serviços, as partes interessadas provavelmente serão os níveis táticos da organização, como os engenheiros, gerentes, supervisores, etc.

Os *stakeholders* têm a capacidade de avaliar se o processo foi bem elaborado e pode trazer resultados benéficos para si e/ou para a organização e decidir se o *roadmapping* deve ou não continuar ativo. Por isso, é um dos pontos mais difíceis de ser estabelecido.

O último elemento evidentemente é o resultado e, no caso do *roadmapping*, o principal resultado é justamente o *roadmap* — um mapa que resume todas as informações, ações e decisões tomadas durante o processo. No entanto, tem que haver um segundo resultado, que é um relatório detalhado de tudo que foi

desenvolvido durante o processo, esses são os resultados tangíveis. Mas existem os resultados intangíveis que são o aprendizado, a interação entre as pessoas, o compartilhamento de conhecimentos e a tomada conjunta de decisões e, em muitos casos, dependendo do nível de comunicação existente dentro da organização, os resultados intangíveis podem acabar trazendo mais benefícios que os tangíveis.

2.5.1 A Matriz do *Roadmapping*

Para o preenchimento correto do *roadmap*, são criadas relações entre elementos de uma mesma camada ou de camadas diferentes e é definido o posicionamento e duração de cada elemento no tempo. “Ao final do processo, são visualizados os caminhos estratégicos que a organização deve percorrer para alcançar os objetivos”. (OLIVEIRA *et al.*, 2012, p. 8).

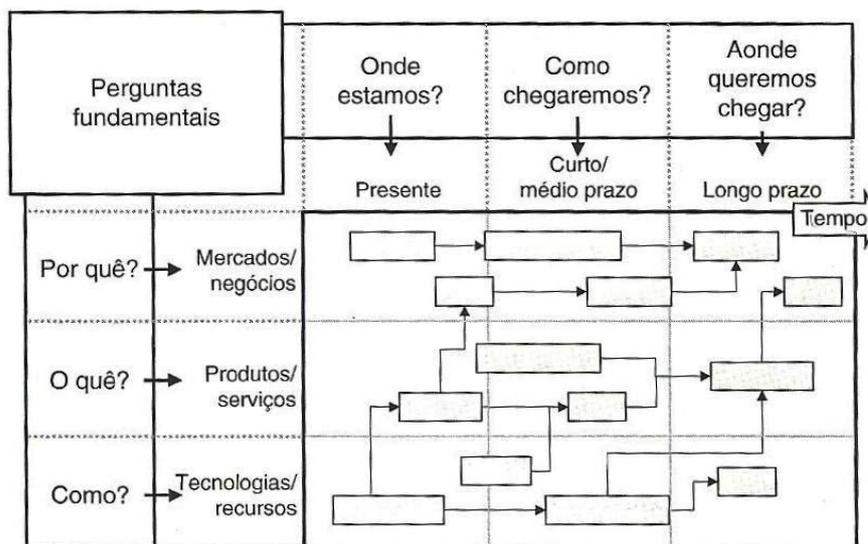
A maioria das estratégias de inovações ocorridas nas organizações, de uma forma geral, surge a partir da demanda do mercado e objetivos do negócio. A explicação é dada tomando como exemplo uma das camadas de um *roadmap*, a camada mercado/negócios, que justifica “o porquê” de inovar um produto, serviço ou tecnologia e qual oportunidade foi identificada. Em outra camada, de produtos/serviços, denominada “o quê”, representa qual será essa inovação, qual a capacidade de satisfazer um cliente. Por fim, a camada tecnologias/recursos, que nada mais é do que os meios com os quais a organização vai chegar ao seu objetivo, ou seja, “como”.

Quando o assunto é tecnologia, temos visto, ao longo dos anos, organizações de base tecnológica se tornando *expert* em inovar, ou seja, lançam produtos/serviços que até então não eram demandados pelo mercado, justamente porque não existiam, mas, passaram a fazer parte do cotidiano a partir do momento que surgiram. Exemplos disso são os *smartphones*, aparelhos telefônicos inteligentes, lançados pela Apple. A partir disso, surgiram novos negócios e mercados comercialmente viáveis.

O objetivo fundamental na integração do alinhamento das diferentes visões é para responder de forma concreta a algumas perguntas básicas relacionadas com a evolução da organização, em termos de linha do tempo: “Onde estamos? Aonde queremos chegar? Como chegaremos? Alinhado às camadas da

arquitetura do *roadmap*: Por quê? O quê? Como?” (OLIVEIRA *et al.*, 2012, p. 4).
Veja a figura a seguir:

Figura 1 – Matriz do *roadmapping* formada pelas perguntas fundamentais relacionadas com alinhamento do tempo e com as camadas do *roadmap*



Fonte: Oliveira, Freitas, *et al.* (2012, p. 11).

- **Onde estamos?** É exatamente o momento presente da organização, o posicionamento atual e de negócio, levando em consideração o mercado, os produtos, os serviços, as tecnologias e os recursos disponíveis. De acordo com a resposta obtida, será possível identificar quais são as oportunidades e ameaças para inovação e quais as estratégias, objetivos e ações futuras a serem definidas.
- **Aonde queremos chegar?** Esta pergunta está diretamente relacionada ao futuro da organização, ou seja, estratégias e objetivos de longo prazo, levando em consideração a missão e visão estratégica e as ações para novos produtos e serviços. Estes deverão guiar a evolução das tecnologias e recursos, fazendo com que além manter-se competitiva, amplie sua participação no mercado.
- **Como chegaremos?** É o ponto fundamental entre as duas perguntas anteriores, pois as ações de médio e curto prazo são determinadas a partir

dessa questão, já que caso a análise não esteja compatível com as condições ou recursos disponíveis, dificilmente atingirá o futuro almejado.

2.6 MAPAS DA EXPERIÊNCIA (*BLUEPRINT* DE SERVIÇO)

Autores como Oliveira *et al.* (2012) dizem que os mapas da experiência sobrepõem completamente os mapas da jornada do cliente. Existem diferenças entre ambos que podemos apontar. Os mapas das jornadas do cliente tendem a ver a pessoa como consumidor de produtos e serviços. Como o nome implica, são sobre a relação de uma pessoa como cliente de um serviço específico. Os mapas da experiência por outro lado, geralmente focam em uma atividade humana geral em determinado domínio. A empresa ou organização pode até não ser declarada explicitamente ou pode haver muitas organizações envolvidas.

Os mapas da experiência reconhecem fundamentalmente que as pessoas interagem com muitos produtos e serviços a partir de vários provedores em muitas situações. Essas experiências modelam seus comportamentos e relação com qualquer organização. Examinar seu contexto mais amplo tornar-se-á cada vez mais fundamental quando produtos e serviços ficarem conectados entre si. Um dos primeiros exemplos de um mapa da experiência vem de Gene Smith e Trevor Von Gorp da nForm, uma importante agência de *design* no Canadá.

O *design* do serviço é um campo crescente que busca impedir experiências do serviço não pretendidas. O objetivo do *design* do serviço é tomar ações deliberadas que criem, entreguem e sustentem experiências de serviço positivas com o passar do tempo, de modo consistente e repetitivo. (KALBACH, 2017, p. 227).

O *design* de serviço não é novo. Ele pode ser remontado aos textos de G. Lynn Shostack no início dos anos 1980. Um marco do *design* de serviço é um mapa de processos de serviços. Shostack se refere a isso como *blueprints* de serviços em seu artigo original, “*Designing Services That Deliver*”, de 1984. Trata-se de diagrama é bem simples e lembra um fluxograma.

3 DELINEAMENTO METODOLÓGICO

Thiollent (2011, *apud* ROCHA, 2013, p. 60) define a metodologia científica como “o conhecimento geral e as habilidades que são necessárias ao pesquisador para se orientar no processo de investigação, tomar decisões oportunas, selecionar conceitos, hipóteses, técnicas e dados adequados”.

Segundo Tognetti (2006 *apud* ROCHA, 2013), a metodologia auxilia e delinea todas as etapas da pesquisa científica. É através da metodologia que se determina do tipo de pesquisa e escopo da mesma, define-se inclusive como os dados e informações serão interpretados e tabulados.

Este estudo foi motivado em analisar e posteriormente propor possíveis melhorias na gestão e nos processos diários de um restaurante. Trata-se de uma pequena empresa atuante no setor de alimentação, que opera quase exclusivamente com o serviço de *self service*, tendo os proprietários como gestores atuantes em todos os processos.

O restaurante objeto deste estudo situa-se em uma região, na qual, a prestação de serviços no ramo de alimentação é de suma importância, devido a existência da principal instituição pública federal de ensino superior do Estado de Sergipe, a Universidade Federal de Sergipe (UFS). Por este motivo, há enorme concorrência local no ramo de alimentação. Os concorrentes precisam prezar por excelência no serviço prestado, seja com a inovação constante do cardápio, melhoria continua no atendimento ou na estrutura física do estabelecimento.

Portanto, buscando alcançar o objetivo proposto, adotou-se um plano de caráter descritivo, quanto aos seus objetivos, e qualitativo, quanto à abordagem do problema. Como delineamento de pesquisa, optou-se pelo estudo de caso, com a aplicação de um questionário aos gestores, para melhor compreensão dos processos diários, além da observação *in loco*.

Após o levantamento dos dados, fez-se o uso da ferramenta *roadmapping*, utilizando principalmente o formato *roadmap* para análise e exposição do diagnóstico, com as possíveis falhas detectadas, e sugestões de melhorias a curto, médio e longo prazo, inclusive com a utilização do mapa da experiência (*blueprint* de serviço).

Esta pesquisa possui caráter descritivo, por “visar descrever as características de determinada população ou fenômeno”. (GIL, 2009, *apud* HÖRBE *et al.*, 2014, p. 8).

Já a abordagem qualitativa, justifica-se, pois irá 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, 1996, *apud* HÖRBE *et al.*, 2014, p. 8).

Segundo Triviños (1987, *apud* FURTADO, 2008, p. 57), na pesquisa qualitativa, segue-se a mesma rota ao realizar uma investigação. Isto é, “existe uma escolha de um assunto ou problema, e uma coleta de informações”.

O ambiente natural é a fonte direta para a coleta de dados e estes não requerem tratamento estatístico. Desta forma, a pesquisa utilizou o estudo de caso, que, segundo Gil (2009), “caracteriza-se pelo estudo profundo e holístico da unidade de análise”. (*apud* HÖRBE *et al.*, 2014, p. 8).

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” (MARCONI E LAKATOS, 2008, p. 274 *apud* HÖRBE, SILVA, *et al.*, 2014, p. 8).

4 EMPRESA CASO: RESTAURANTE PIMENTAS

4.1 APRESENTAÇÃO DO NEGÓCIO, MISSÃO, VISÃO E VALORES

O Restaurante Pimentas é uma microempresa, situada à Avenida Governador João Alves Filho, 419 – Bairro Rosa Elze – Município de São Cristóvão – Sergipe, avenida esta que margeia e é a principal via de acesso à Universidade Federal de Sergipe (UFS).

A empresa é administrada pelo sr. Antônio Plácido Souza Santos e sua cônjuge, a sra. Olga Valéria Soares. O negócio surgiu há 13 anos como oportunidade de trabalho para o casal, levando em consideração a experiência de cada um: enquanto a mulher é uma experiente cozinheira, já tendo trabalhado em outros restaurantes, o homem se autodenomina como um excelente vendedor. Ambos gerenciam o negócio, tanto na administração dos recursos, quanto na aquisição dos produtos necessários e operações diárias, inclusive, no caixa, quando necessário. Atualmente conta com cinco funcionários. O restaurante opera no estilo *self service*.

Não há qualquer definição formal da missão, visão e valores, pois, como mencionado anteriormente, a empresa surgiu de uma necessidade e oportunidade. No entanto, há algumas práticas que mostram o conhecimento empírico de gestão empresarial, tais como:

- (a) A busca constante por tipos de “pratos” diversificados;
- (b) A baixa rotatividade dos colaboradores, por entender que isso implica numa forma de adaptabilidade das práticas da empresa, além de melhorar a relação de confiança entre os mesmos;
- (c) Não há distinção entre os proprietários e os colaboradores, pois, existe respeito mútuo, onde cada um executa as atividades pertinentes à sua função e quando há possibilidade de reunirem-se para qualquer eventual confraternização, todos são tratados como membros de uma única família.

4.2 ANÁLISES

4.2.1 Análise do Macroambiente

De acordo com a proprietária, os impostos são muito altos, principalmente quanto às questões trabalhistas, o que dificulta a contratação de mais profissionais para possibilitar um melhor atendimento ou mesmo para permitir praticar preços mais acessíveis, principalmente para os alunos da universidade. Ela relata que os estudantes eram o público-alvo quando surgiu a ideia de montar o restaurante, no entanto, a procura do estabelecimento pelos alunos é pequena. Atualmente, nota-se que os principais clientes são os professores e técnicos da UFS.

Vale ressaltar que o estabelecimento não utiliza nenhum software de emissão de notas fiscais. Quando há necessidade de emissão de nota, o faz de forma avulsa, através da Secretaria de Estado da Fazenda, o que implica numa alíquota de imposto em torno de 18% (dezoito por cento), o que segundo a proprietária, é alta e torna quase inviável o fornecimento de refeições desta natureza. A proprietária reconhece que, por vezes, deixa de atender a um determinado tipo de consumidor, a um grupo de clientes ou a algum evento na UFS, porque é exigido a apresentação da nota fiscal de consumidor para realizarem os respectivos pagamentos.

Ainda segundo a proprietária, quando há “paralisação” dos técnicos administrativos da universidade por vários dias seguidos, nota-se um fluxo maior de consumidores, principalmente entre as terças e quintas-feiras. Ela acredita que tal fato se dá, principalmente, devido ao não funcionamento do Restaurante Universitário (RESUN). Localizado no interior da instituição de ensino, o RESUN tem por objetivo principal atender àqueles que frequentam a universidade e não dispõem de condições financeiras que lhes permitam frequentar os demais restaurantes localizados na região. O preço da refeição praticado no restaurante da UFS é de R\$ 1 (Um real), para alunos em processo de graduação, e de R\$ 2 (Dois reais), para os alunos que buscam a pós-graduação.⁴

O funcionamento diário da maioria dos restaurantes se dá de segunda a sábado, inclusive o Pimentas, embora neste último dia, nota-se um fluxo bem menor. Isto porque, de uma forma geral, a economia do Bairro Rosa Elze, independente do segmento, gira em torno das atividades da UFS, inclusive com uma notável concentração de casas, *kitnetes* e outras formas de acomodações de pessoas, principalmente alunos. Acontece que aos finais de semana, eles retornam à casa

⁴ Consulta realizada, através de contato telefônico, em abril de 2019.

dos pais ou outros parentes, geralmente localizadas em outras cidades no interior do Estado, ou seja, a partir do sábado, a região vai esvaziando; no domingo, fica quase que despovoada em relação aos demais dias da semana.

4.2.2 Análise do Mercado e da Concorrência

Conforme mencionado anteriormente, o restaurante está localizado na principal avenida de acesso à universidade, aliás, avenida esta que concentra os seus principais concorrentes. O estabelecimento, objeto deste estudo, encontra-se um pouco mais distante do principal portão de acesso de pedestres em relação aos demais, aproximadamente 200 (Duzentos) metros. Ou seja, é a penúltima opção, pois, para chegar até ele, o cliente se depara com pelo menos outros três restaurantes e inúmeras lanchonetes. Tratando-se do público-alvo, os professores e os técnicos administrativos da UFS, se levarmos em consideração o sentido da via de acesso, passa a ser a segunda opção.

Existem oito restaurantes na avenida principal, inúmeras lanchonetes, inclusive, alguns restaurantes operam também como lanchonetes, além da existência de outros restaurantes localizados em ruas perpendiculares à avenida ou em outras ruas próximas, do Bairro Rosa Elze.

Os preços praticados pelo Pimentas é de R\$ 25,90 (Vinte e cinco reais e noventa centavos) por quilograma (Kg) de alimentos para autosserviço (*self service*) e para “quentinha”⁵ é de R\$ 10 (Dez reais) e R\$ 14 (Quatorze reais), pequena e grande, respectivamente. Os demais estabelecimentos praticam preços muito próximos, com exceção apenas de um concorrente que pratica para o autosserviço um valor em torno de 11,5% (Onze e meio por cento) acima dos demais concorrentes, uma diferença de aproximadamente R\$ 3 (Três reais) no preço por Kg, porém, suficiente para fazer com que alguns clientes busquem outras opções. Esse preço, acima dos demais, passou a vigorar após uma reforma e ampliação do estabelecimento, inclusive, com estruturação para ambiente climatizado. No entanto, até o período dessa pesquisa, uso de ar-condicionado ainda não tinha ocorrido.

Outro concorrente, aliás, vizinho do Restaurante Pimentas, pratica preço de “quentinha pequena” a um valor de R\$ 7 (Sete reais), ou seja, 30% (Trinta por

⁵ Tipo de refeição acomodada em um recipiente descartável e capaz de conservar os alimentos para serem consumidos posteriormente.

cento) acima do concorrente. Segundo o proprietário, muitas vezes ao ser questionado por alguns clientes sobre a possibilidade de oferecer a “quentinha pequena” por um preço abaixo do praticado, o mesmo indica o concorrente citado como uma opção, pois entende que os custos com insumos e operacionais não lhe permitem ofertar a refeição por um valor abaixo do atual.

Aliás, o empresário disse que não entende como alguns preços são praticados por alguns estabelecimentos e que não pretende modificar a sua política de preços, com um a possível redução, pois entende que para isso ocorrer teria que utilizar outros insumos e implicaria diretamente na qualidade do seu produto final. Para ele, isso significava afastar a clientela que conquistou ao longo dos anos.

Ele entende também que, independente do preço praticado pelos concorrentes, há espaço para todos em razão da alta demanda e não há motivos para qualquer desavença ou prática desleal de concorrência.

4.2.3 Análise da Empresa

Um dos principais problemas é o espaço físico, algo bem comentado pelos proprietários dos estabelecimentos daquela área. Eles interferem na disposição das mesas e cadeiras, alguns recentemente realizaram mudanças como a troca de mesas e cadeiras relativamente menores.

Outro item a destacar é a baixa iluminação. Ao utilizarem lâmpadas fluorescentes em formato espiral, que por característica aumentam consideravelmente a temperatura do ambiente. O grande problema a ser destacado é a ventilação inadequada ou indesejável, pois utiliza apenas três ventiladores de parede e, segundo relato da proprietária, alguns clientes reclamam da má ventilação por ficarem distantes do ventilador, enquanto que outros reclamam que os mesmos esfriam a refeição.

Em contrapartida, há uma preocupação constante em criar “novos pratos” de comida. Inclusive, por utilizar uma quantidade considerável de produtos de uma marca conceituada no mercado, o estabelecimento recebe a visita mensal de um dos chefes de culinária da empresa detentora desta marca, o que proporciona treinamentos aos profissionais da linha de produção do restaurante, com a presença da proprietária.

Apesar do cenário econômico atual do país, a concentração de concorrentes e nível econômico do público-alvo, os proprietários se mostram satisfeitos com a margem de lucro obtida, dentro das expectativas pretendidas desde a criação do negócio. Embora, no início, quando não havia separação das despesas pessoais e da empresa, houve momentos de descontrole ou a sensação que estavam no “caminho errado”. No entanto, ao rever a forma de administração, principalmente com a separação das despesas e o estabelecimento de uma retirada salarial fixa para ambos.

Independente do lucro obtido, notaram um maior controle e evolução financeira, inclusive, com a possibilidade de investimentos em melhorias constantes e de médio e longo prazo. Existe a barreira no que diz respeito a fazer algumas melhorias consideradas importantes, pois o prédio é alugado, portanto, qualquer investimento tem que ser bem avaliado.

Atualmente a empresa opera com oito pessoas desenvolvendo tarefas distintas e complementares. São cinco funcionários com jornada de trabalho de 8 horas, todos com carteira de trabalho (CTPS) assinada, recebendo apenas o salário mínimo, atualmente R\$ 998 (Novecentos e noventa e oito reais), porém, realizam pelo menos duas refeições no ambiente de trabalho: café-da-manhã e almoço. Isso sem qualquer ônus, o que é entendido pelos gestores como um benefício.

Além disso, existe o auxílio de um sobrinho do proprietário no horário considerado de pico, que vai das 11h às 14h. Ele executa a tarefa de pesagem das refeições na balança, anotação dos pedidos de bebidas e dos respectivos valores nas comandas. As outras duas pessoas restantes são exatamente os proprietários, desta forma, a eles cabem todas as demais tarefas, principalmente as administrativas, tais como operações de caixa, aquisição dos produtos necessários para o preparo das refeições, bebidas, produtos de limpeza e higiene, etc.

4.2.4 Definição dos Fatores-Chave para o Sucesso

Os proprietários estão envolvidos diretamente em todas as atividades da empresa, mas existem algumas expertises, a exemplo da proprietária ter experiência em outras empresas como cozinheira e estar sempre buscando atualização, seja com o uso de novos ingredientes ou novas receitas. Inclusive, como foi citado

anteriormente, com a orientação de um chefe de culinária, o que lhe permite constatar a qualidade do que é produzido e auxiliar na produção.

Quanto ao proprietário, além de verificar a aquisição dos insumos necessários com seu cônjuge, também é responsável por gerenciar o setor de atendimento e a reposição dos produtos no *buffet*; operações de caixa e/ou balança de pesagem e, por vezes, coloca-se na posição de segurança. Segundo ele, a intenção de limitar a entrada de possíveis ameaças que possam causar qualquer transtorno para quem se encontra no interior do estabelecimento.

Desta forma, os proprietários do Restaurante Pimenta entendem que o fato de estarem envolvidos tanto na produção, quanto no atendimento e demais operações, isso cria um ambiente com atendimento diferenciado, como eles mesmo denominam, “atendimento cativante”.

4.2.5 Determinação das Oportunidades e Ameaças

Um dos fatores que implicam ou podem criar alguma ameaça é a limitação de espaço físico, embora haja a intenção de criar um segundo pavimento no primeiro andar. No entanto, ainda há outros fatores como a iluminação precária e má ventilação do ambiente, além do desnível, entre outros obstáculos, no piso.

Deve ser levado em consideração que os preços das refeições do Restaurante Pimenta são muito próximos aos concorrentes. Por sinal, alguns desses concorrentes já começaram a fazer mudanças que são consideradas necessárias pelos clientes, dentre elas, a ampliação do ambiente, a melhoria da iluminação e da ventilação, neste último caso, com a estruturação para climatização do ambiente.

Como os clientes, atualmente, em sua maioria são os professores e técnicos administrativos da universidade, quando qualquer uma dessas categorias está em caráter de greve, conseqüentemente, o restaurante em questão é afetado. E ainda, mesmo quando as operações do Restaurante Universitário estão suspensas e haja uma procura maior por outras opções de alimentação, há um alto nível de concorrência.

4.2.6 Determinação das Vantagens e Desvantagens Competitivas

Buscando um mecanismo comparativo entre o Restaurante Pimentas e outros três concorrentes, escolhidos aleatoriamente, adotou-se o sistema de classificação de um a quatro: o número um representa o melhor desempenho, enquanto que o quatro, evidentemente representa o pior desempenho do critério verificado, conforme o quadro seguinte.

Quadro 8 – Comparativo de critérios entre alguns restaurantes concorrentes

CRITÉRIOS	EMPRESAS			
	Restaurante Pimentas	Restaurante A	Restaurante B	Restaurante C
Preço	2	3	4	1
Atendimento	4	3	1	2
Diversidade de alimentos	4	2	1	3
Espaço físico	2	1	3	4
Iluminação	2	3	1	4
Ventilação	1	3	2	4

Fonte: Dados extraídos da pesquisa de autoria própria. (2019).

Para chegar a esta avaliação, houve a necessidade de frequentar os quatro estabelecimentos. Isso foi feito em duas oportunidades, num mesmo período, entre os dias 16 a 19 de janeiro de 2018 e de 11 a 14 de fevereiro de 2019. Desta forma, foi possível usar dos critérios adotados sem que houvesse qualquer tendência para com a empresa, objeto deste estudo. Curiosamente, em ambas as oportunidades de avaliação, em um intervalo de tempo de pouco mais de um ano, não foi detectada qualquer alteração significativa que pudesse comprometer os resultados obtidos desde a primeira.

4.3 OBJETIVOS E METAS (ESTRATÉGIAS GERAIS)

Melhoria do espaço físico até o início do próximo ano, com a construção do primeiro andar, que ficará logo acima do espaço existente. A previsão é de que esta ampliação ocorra no período de recesso de final de ano da instituição de

ensino, de forma que não comprometa o atendimento normal, caso fosse realizada em um período de aula.

Continuar utilizando produtos de qualidade e buscando parcerias com outros fornecedores também foram elencadas como metas.

4.4 PLANO DO NEGÓCIO

É um documento que descreve por escrito os objetivos de um negócio e quais passos devem ser adotados para que esses objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas. Um plano de negócio permite identificar e restringir seus erros no papel, ao invés de cometê-los no mercado. (SEBRAE, 2019).

Ainda de acordo com o SEBRAE (2019), o plano de negócio é o instrumento ideal para traçar um retrato do mercado, do produto e das atitudes do empreendedor. É por meio dele que você terá informações detalhadas do seu ramo, produtos e serviços, clientes, concorrentes, fornecedores e, principalmente, pontos fortes e fracos do negócio, contribuindo para a identificação da viabilidade de sua ideia e da gestão da empresa. É importante tanto para quem está abrindo o negócio quanto para quem está ampliando o empreendimento.

4.4.1 Marketing

Feito de maneira informal, popularmente conhecido como “Boca a boca”. Este tipo de marketing é feito pelos próprios clientes frequentadores ou os que foram apenas uma única vez ao restaurante, quando o indicam para os demais interessados em opções para fazer suas refeições e, desta forma, cria-se uma rede informal de propaganda.

Outra forma encontrada pelo proprietário de fazer o marketing do restaurante foi fazer panfletagem nas áreas próximas aos acessos da universidade. A tarefa executada pelo mesmo, principalmente em períodos em que se percebe diminuição na demanda.

4.4.2 Segmento (s) de Mercado a Atuar

No início, a intenção era atender principalmente aos alunos da universidade. No entanto, a demanda dos alunos só aumenta em períodos em que o Restaurante Universitário encontra-se fechado, portanto, o foco passou a ser os professores e técnicos administrativos da UFS. Estes, por sua vez, promovem naturalmente a divulgação do restaurante. Os proprietários confiam na contribuição desse público para o aumento da demanda.

4.4.3 Posicionamento Junto ao Segmento

Fornecer refeições de qualidade, pelo menor preço possível, de forma acessível ao público em geral e não somente para os atuais frequentadores.

4.4.4 Decisões Sobre Produtos e Serviços

Utilizam alguns produtos específicos da marca Nestlé, considerada uma das melhores do segmento alimentício, sempre pensando na qualidade do produto final. Além disso, os proprietários acreditam que por realizarem pessoalmente todas as compras dos produtos, possuem condições mais favoráveis de optar por qualidade, sejam produtos industrializados ou *in natura*. Vale ressaltar que também acompanham o processo de preparação.

Quanto aos serviços, o fato de estarem diretamente em contato com os clientes possibilita maiores garantias de satisfação e excelência no atendimento.

4.4.5 Decisões Sobre Política de Preços

O objetivo é sempre ter um preço acessível, sem comprometer a qualidade do produto final. Não há uma preocupação com os preços praticados pelos concorrentes.

4.4.6 Decisões Sobre Canais de Distribuição

A empresa possui apenas a própria sede e não há qualquer intenção de expandir os negócios, como a criação de uma filial.

4.4.7 Decisões Sobre Comunicação

Como todos realizam as atividades num mesmo local, os proprietários conversam entre si, tomam as decisões que entendem necessárias e discutem ou comunicam aos demais.

4.4.8 Estratégias e Ações de Vendas

Os proprietários entendem que a forma de trabalhar, tratando os colaboradores como pessoas importantes dentro da organização, reflete diretamente na forma de produzir e atender os clientes. Consequentemente, a qualidade no produto e no serviço fará com que consigam manter os clientes existentes satisfeitos, fidelizados e capazes de atrair novos clientes, através da propaganda natural.

4.4.9 Cronograma e Orçamento

Existe controle financeiro, principalmente após a definição de uma retirada fixa mensal pelos proprietários, o Pró-labore. O restante dos valores obtidos com o serviço fica à disposição da empresa para pagamentos considerados fixos e alguns que possam surgir. No entanto, não há um controle rígido e específico, como uma planilha, por exemplo.

4.5 OPERAÇÕES

Todas as operações são realizadas por cinco funcionários, os dois proprietários e um sobrinho do proprietário, no horário considerado de pico (11h às 14h).

4.5.1 Terceiros e Parceiros

Em razão da prioridade em utilizar produtos da marca Nestlé, a empresa transnacional envia mensalmente um chefe de culinária para orientar a produção de novas receitas ou mesmo a melhoria das existentes. A Nestlé ainda os convida para participar de cursos realizados geralmente na capital sergipana. Nestas ocasiões, participam a proprietária e a cozinheira chefe.

Existem outras parcerias em razão da fidelidade na aquisição de alguns produtos, como: empresa distribuidora de gás de cozinha, açougue e fornecedores de cerveja, como a Nova Schin e a Devassa.

4.5.2 Regulamentações e/ou Certificações

O restaurante passa por vistorias da Vigilância Sanitária e da prefeitura em períodos regulares e encontra-se em conformidade com o exigido. No entanto, desde o início do ano passado, a prefeitura passou a exigir vistoria do Corpo de Bombeiros, está última, até o período desta pesquisa, ainda não tinha sido providenciada.

4.5.3 Produção

Segundo a proprietária, há uma estimativa da demanda diária, inclusive de acordo com os dias da semana. Por exemplo, às segundas-feiras a demanda é menor, talvez pelo fato de ser o primeiro dia da semana de atividades na universidade. Já às sextas-feiras, dia em que se serve a tradicional feijoada, a demanda é maior. Nos demais dias da semana, segundo a proprietária, “há um equilíbrio”.

Tal conhecimento da demanda permite o restaurante trabalhar de forma que tudo é preparado no dia, o que evita a reutilização de alimentos. Talvez por isso, não há nenhum relato de reclamação por parte dos clientes quanto à ingestão de algum tipo de alimento que pudesse ter causado qualquer dano à saúde, o que é entendido pelos próprios donos do estabelecimento como um grande diferencial de mercado.

4.5.4 Gestão e Desenvolvimento de Pessoas

De acordo com o relato pelos proprietários, existe uma relação de respeito e igualdade entre todos que trabalham no restaurante. Eles dizem que não se colocam como superiores, inclusive, porque há uma definição de tarefas para cada um e todos demonstram estarem satisfeitos com as condições de trabalho.

4.5.5 Contratações e Demissões

O processo de contratação é realizado após uma breve entrevista com um dos proprietários do estabelecimento. A entrevista é de acordo com a área a ser preenchida, ou seja, se for relacionado à cozinha, será avaliado pela proprietária; caso seja para outra atividade, como atendimento aos clientes (garçom), geralmente a avaliação é feita pelo proprietário.

4.5.6 Treinamentos

Constantemente são realizados treinamentos principalmente ligados à produção de alimentos, principalmente realizados pela detentora da marca Nestlé, e ao atendimento.

4.5.7 Plano de cargos e salários

Todos os funcionários recebem o Salário Mínimo vigente, atualmente é R\$ 998 (Novecentos e noventa e oito reais) e o valor correspondente às passagens, para deslocamento diário.

4.5.8 Turnover

Todos os funcionários ingressaram na empresa a um tempo considerado significativo, a contratação mais recente foi realizada há pouco mais de cinco anos, ou seja, há uma baixa rotatividade.

4.6 FINANÇAS

4.6.1 Investimentos Fixos

Não há uma política de investimentos fixos, há uma preocupação de melhorias constantes, mas que geralmente são realizadas a médio e longo prazos. Exemplo: a ampliação do espaço físico com a construção do primeiro andar para colocação de mesas e cadeiras.

4.6.2 Estoques e Capital de Giro

O controle de estoque é feito diariamente pelos proprietários, geralmente com o auxílio de algum funcionário, de acordo com a função dentro da empresa, ou seja, na cozinha, a cozinheira ou um dos auxiliares confere o estoque juntamente com a proprietária; já a parte das bebidas fica a cargo do proprietário, auxiliado pelo garçom. Já o capital de giro não é calculado.

4.6.3 Caixa e gestão financeira

Como não há retirada do caixa para fins pessoais, há sempre dinheiro em caixa para arcar com as despesas necessárias e rotineiras, a parte que sobra vai parar numa conta bancária para investimentos futuros e/ou emergências.

4.6.4 Custos de Produção

Há o devido conhecimento do custo da maior parte do que é produzido, em termos de quais “pratos” consomem mais ingredientes, no entanto, nunca foram realizados cálculos específicos, como por exemplo, a média de preço que sai cada porção final.

4.6.5 Custos de Comercialização

Não há um cálculo exato do custo de comercialização. Existe apenas uma estimativa de lucro em razão do valor pelo qual os materiais são adquiridos, com

base no valor que os produtos são vendidos, após pagar as demais despesas, como os salários do pessoal do operacional, o responsável contábil e as diversas taxas e tributos.

4.6.6 Custos com Mão-de-Obra

Todos os cálculos são realizados pelo Técnico Contábil (serviço terceirizado) e são repassados para os proprietários para que eles tenham ciência do custo final de cada funcionário ou o total.

4.6.7 Custos Operacionais

Todas as despesas são anotadas, apenas para fins de conhecimento, pois não é feito qualquer comparativo com qualquer período anterior.

4.6.8 Depreciação

Nunca foi realizado nenhum cálculo neste sentido. Quando algum equipamento é constatado com defeito, e não há possibilidade de conserto, é substituído. Tudo de acordo com a necessidade e a disponibilidade de dinheiro em caixa. Em geral, os equipamentos apenas precisam de manutenção, não houve a necessidade de fazer nenhuma substituição considerada grave para o caixa da empresa, talvez porque o tempo de início da atividade econômica ainda seja curto o suficiente para não haver tamanho desgaste.

4.6.9 Indicadores: ponto de equilíbrio e lucratividade

Conforme mencionado, não há qualquer cálculo para saber a margem de lucro, apenas há uma estimativa com base nos valores que restam, após fazerem os pagamentos obrigatórios e os investimentos em insumos. E como dependem do pleno funcionamento da universidade, sabem que em época de intervalos, entre períodos letivos ou recesso de final ano, a lucratividade diminui consideravelmente. Uma solução adotada nessas ocasiões é permitir o gozo das férias por parte do pessoal operacional.

5 ANÁLISE DE DIAGNÓSTICO PELO *ROADMAP* DO RESTAURANTE PIMENTAS

O Restaurante Pimentas é um estabelecimento de pequeno porte, com capacidade máxima para acomodar aproximadamente 80 pessoas, resumindo a 20 mesas com quatro cadeiras cada. Tem como público alvo, atualmente, professores e técnicos administrativos da Universidade Federal de Sergipe (UFS). Está localizado a aproximadamente 200 (Duzentos) metros de distância do principal portão de acesso por pedestres universidade.

O restaurante conta com um *buffet* bem diversificado, um atendimento cordial, porém, existem alguns desafios a serem corrigidos principalmente em relação a questões físicas, espaço, ventilação e iluminação interna.

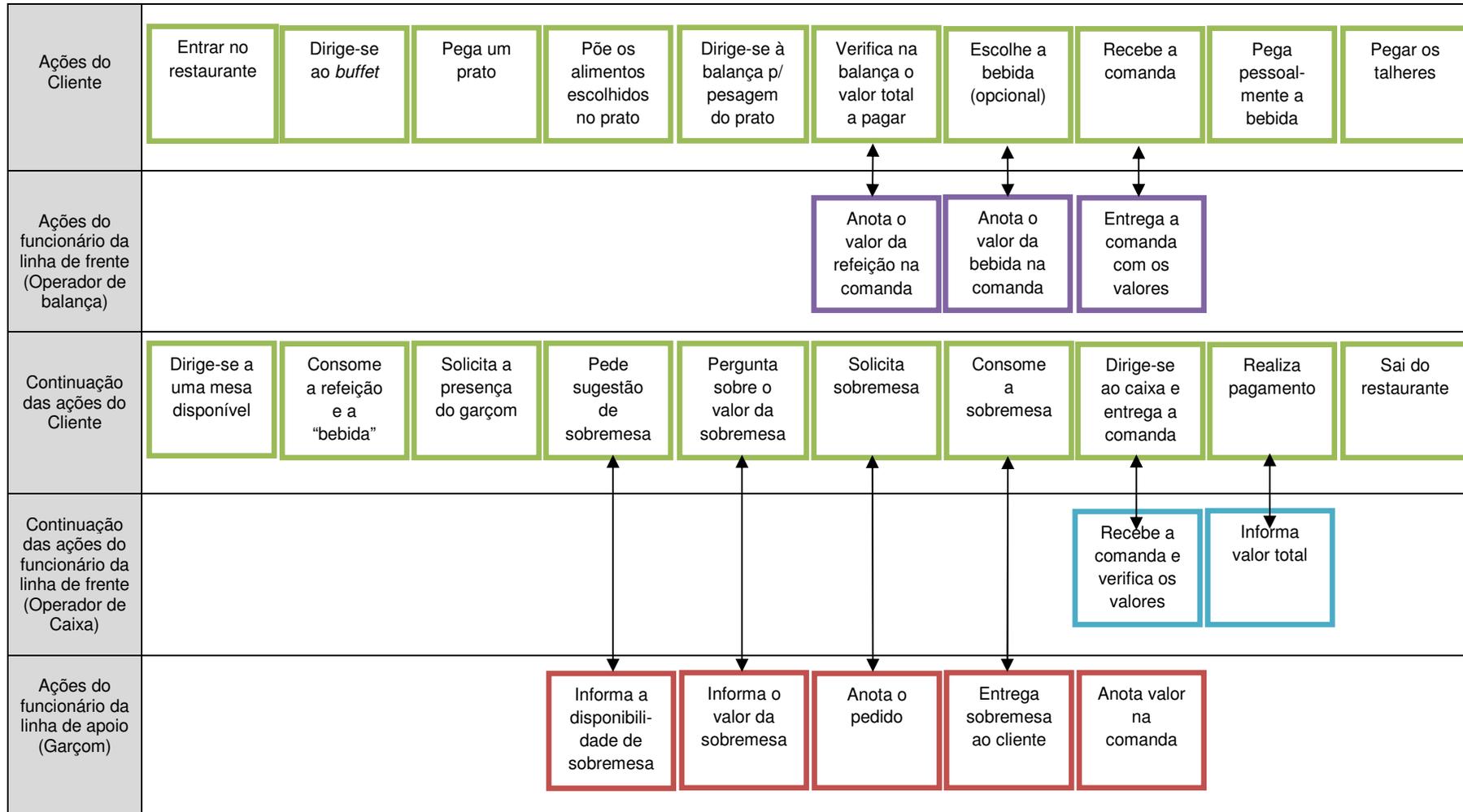
Para montarmos o formato *roadmap* desse estabelecimento tomou-se como propósito a situação atual da empresa (Onde estamos?), propostas de melhorias que devem ser implantadas a curto/médio (Como chegaremos?) e longo prazo (Aonde queremos chegar?). O propósito disso é que esta empresa continue competitiva no mercado, buscando constantemente a inovação nos produtos, serviços e tecnologias. Maiores detalhes no quadro a seguir.

Quadro 9 – Diagnóstico pelo *roadmap* do Restaurante Pimentas

		Onde estamos?	Como chegaremos?	Aonde queremos chegar?
		Presente	Curto/médio prazo	Longo prazo
Por quê?	Mercados/ negócios	Distância do Público-alvo: professores e técnicos administrativos da UFS.		Realizar entrega de pedidos na UFS.
		Preço em relação aos concorrentes.	Buscar novas parcerias com fornecedores para reduzir os custos de produção.	Gerenciar de forma eficiente os custos da empresa para auxiliar na elaboração do custo final de comercialização dos alimentos.
		Não há informações sobre o fluxo de clientes ou a rotatividade.	Uso diário de comandas numeradas.	Cartão fidelidade.
		Serviço apenas de <i>Self Service</i> e “quentinhas pequenas”.	Aderir aos aplicativos de solicitação de comida via internet.	
O quê?	Produtos/ serviços	Fornecer apenas almoço.		Fornecer janta, com possibilidade de entrega.
		Disposição dos alimentos no <i>buffet</i> é fora de ordem.	Reorganizar a disposição dos alimentos no <i>buffet</i> .	
		Alguns alimentos no <i>buffet</i> ficam dentro de recipientes com tampas opacas, expostos a temperatura ambiente.		Utilização de estufa tipo “Banho-maria” com tampa de vidro transparente.
Como?	Tecnologias/ recursos	Não emite NF.	Aquisição de Software emissor de notas fiscais.	
		Pouca publicidade.	Intensificar a entrega de panfletos e utilizar as redes sociais p/ divulgar o cardápio e/ou promoções do dia.	
		Desnível do piso.		Adequação do nível do piso.
		Espaço físico limitado.		Construção do pavimento superior.
		Baixa luminosidade.	Substituição das lâmpadas fluorescente; pintura das paredes; uso de telha de vidro transparente.	
		Ventilação insuficiente e indesejável.	Adicionar ventiladores.	Climatização do ambiente com ar-condicionado.
		Layout do ambiente é confuso.	Adequação do ambiente para facilitar a circulação e acomodação dos clientes.	
		Cardápio indisponível.	Disponibilizar cardápio sobre as mesas.	

Fonte: Autoria própria. Dados extraídos da pesquisa (2019).

5.1 MAPA DAS EXPERIÊNCIAS ATUAL



Fonte: Autoria própria (2019).

6 RESULTADOS

6.1 PLANO DE AÇÃO

É um documento em que sistematizamos a lista de ações a serem executadas para o alcance de determinado dos objetivos. (SEBRAE, 2017).

6.1.1 Curto/Médio Prazo (Mercado/Negócios)

- Buscar novas parcerias com fornecedores para reduzir os custos de produção.

Em qualquer segmento comercial é essencial a busca por parcerias. Neste caso, já existem algumas parcerias, como um suporte dado pela Nestlé e com outros fornecedores, como de gás de cozinha, açougue e fornecedores de cerveja. No entanto, essa rede pode ser ampliada com novas parcerias de fornecedores de produtos industrializados e *in natura*, por exemplo.

- Uso diário de comandas numeradas.

Vai permitir o controle do fluxo de cliente diários e, desta forma, possibilitar que haja informações sobre demanda durante um determinado período ou ainda para auxiliar a iniciativa de ações de marketing.

- Aderir aos aplicativos de solicitação de comida via internet.

É cada vez mais comum o uso da internet para iniciativas comerciais que vão além de adquirir produtos industrializados. Há alguns anos que algumas empresas de base tecnológica investem em segmentos como o fornecimento de serviços de entrega de comida, com o uso de aplicativos para realizar pedidos de fornecedores distintos, previamente cadastrados e com histórico sobre o comprometimento com o cliente. Os mais conhecidos são o *Ifood* e o *Uber Eats*. Todas as transações são realizadas de forma *online*, inclusive o pagamento, que posteriormente é repassado ao fornecedor com a subtração de um percentual pelo uso do serviço.

6.1.2 Curto/Médio Prazo (Produtos/Serviços)

- Reorganizar a disposição dos alimentos no *buffet*.

É quase um consenso a forma como encontrarmos os alimentos dispostos em *buffets* nos mais variados restaurantes. Existe uma espécie de padrão. No entanto, no estabelecimento objeto deste estudo, nota-se certa confusão, por exemplo, na sequência em que se encontram as saladas, os carboidratos, as carnes e os derivados, etc. O ideal é que o *layout* fosse mantido de forma a facilitar as escolhas dos clientes.

6.1.3 Curto/Médio Prazo (Tecnologias/Recursos)

- Aquisição de Software emissor de notas fiscais.

Outra situação a ser implantada, para agregar outro público e consequentemente aumentar a receita, é a possibilidade de emissão de nota fiscal de forma imediata. Certamente, isso vai elevar o nível operacional da empresa, a capacidade financeira e a possibilidade de aquisição de contrair empréstimos, para melhorias específicas que permitam despontar em relação aos demais concorrentes. Nesse caso, deve-se adquirir um software capaz de emitir notas fiscais para pessoa jurídica e pessoa física. Atualmente, podem ser encontradas soluções eficientes por um custo mensal em torno de R\$ 100 (Cem reais).

- Intensificar a entrega de panfletos e utilizar as redes sociais para divulgar o cardápio e/ou promoções do dia.

O marketing tem que ser trabalhado constantemente, independente da demanda de serviço. A sua ausência pode possibilitar a ascensão do concorrente, inclusive, utilizando as mesmas ferramentas. Certamente terá que haver um trabalho ainda mais intensificado para recuperar a posição no mercado.

Outra forma eficiente e de baixo custo é o uso das redes sociais, pois, não há necessidade de se contratar uma empresa especializada para desenvolver o marketing, pode ser delegado a um funcionário com certa habilidade com aplicativos para uso em *smartphones* ou *tablets* ou mesmo os próprios gestores.

- Substituição das lâmpadas fluorescente e da pintura das paredes.

Para melhorar a iluminação, o ideal é que as lâmpadas atuais, fluorescente, sejam substituídas por lâmpadas de LED (*Led Emitting Diode*). Elas são diodos emissores de luz, portanto, são mais eficientes em termos de luminosidade; são econômicas, com vida útil muito acima das demais e geram menor sensação térmica, conseqüentemente vai influenciar em outro problema que é a ventilação do ambiente. Além disso, a pintura das paredes com uma cor clara, preferencialmente branca, vai contribuir para a melhoria na iluminação. Outra medida pouco onerosa é o uso de algumas telhas de vidro transparente, substituindo as existentes, pois permitem a propagação da luz do sol.

- Adicionar ventiladores.

Como resposta imediata para amenizar o problema da deficiência de ventilação, devem ser adquiridos novos ventiladores para serem instalados de forma adequada, proporcionando um ambiente mais agradável para os clientes, sem causar o transtorno, como ter o alimento resfriado rapidamente. Nesse caso, o recomendável é que a direção da propagação dos ventos, gerados pelos ventiladores, estejam voltados para os corredores e não para as mesas.

- Adequação do ambiente para facilitar a circulação e acomodação dos clientes.

Levando em consideração um dos problemas detectados, o espaço físico, e que uma possível ampliação demanda um projeto, tempo e recursos financeiros, ou seja, algo para ser feito a longo prazo, a solução mais rapidamente viável é uma mudança no layout do estabelecimento. A ideia é aproveitar cada espaço disponível, preferencialmente de forma que os clientes que estejam entrando no estabelecimento não sejam obstruídos pelos que estão saindo, algo que acontece atualmente.

- Disponibilizar cardápio sobre as mesas.

Como somente há um garçom disponível para atendimento e o auxílio do proprietário, o cliente ao desejar consumir mais algum produto, como uma bebida ou uma sobremesa, tem que solicitar a presença do garçom e lhe fazer perguntas que

poderiam ser encontradas em um cardápio disponível sobre cada mesa. É comum ouvir os seguintes questionamentos: “Qual sobremesa tem disponível? ”, “Qual o valor da porção? ”, “Há embalagem pra levar? ”, etc. Ou seja, isso demanda um tempo no atendimento e, caso tenha outro cliente com o mesmo desejo e não esteja com tempo disponível para aguardar, a possibilidade de que saia do estabelecimento sem consumir tudo que gostaria é grande. Além disso, o fato do cardápio ficar disponível sobre a mesa, pode alimentar a curiosidade do cliente, que mesmo sem ter qualquer desejo inicialmente, pode vir a solicitar mais alguma coisa para consumir.

6.1.4 Longo Prazo (Mercado/Negócios)

- Realizar entregas de pedidos da UFS.

Essa é uma excelente opção para o público-alvo, os professores e técnicos da universidade, que nem sempre estão com tempo disponível para sair do local de trabalho para realizar as refeições. No entanto, para este serviço ser perfeitamente executado, exigirá a contratação de pelo menos mais um profissional, para realizar as entregas. Para isso, é necessário que sejam realizados alguns cálculos de viabilidade em razão do aumento do custo operacional.

- Gerenciar de forma eficiente os custos da empresa para auxiliar na elaboração do custo final de comercialização dos alimentos.

Dependendo da plataforma do *software* adquirido para emitir as notas fiscais, e de acordo com as informações que venha a “alimentá-lo”, o estabelecimento poderá ter o cadastro e o controle dos clientes, assim, gerar relatórios, que possam auxiliar a gestão financeira com maior controle dos custos e lucratividade.

Para aprender ou aperfeiçoar o gerenciamento dos custos da empresa, os proprietários podem buscar ajuda junto ao SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas).

- Cartão fidelidade.

Esta é outra opção que pode ser utilizada com o uso do *software* para gerenciar o fluxo de clientes é gerar uma rede de consumo fidelizada. Desde que haja algum retorno em benefício para o cliente, seja em relação a algum desconto nos produtos; cortesia em outros, como um suco, por exemplo; serviço de entrega gratuito; entrega de brindes; lembretes nos dias de aniversário; etc., esses cartões são importantes para manter a clientela.

6.1.5 Longo Prazo (Produtos/Serviços)

- Fornecer jantar, com possibilidade de entrega.

Fornecer jantar demanda aquisição de novos insumos e aumento do quadro de funcionários. Portanto, é algo a ser bem planejado e, por isso, está listado como uma ação de longo prazo. Enquadra-se na mesma situação do serviço de entrega, mencionado anteriormente.

- Utilização de estufa tipo “Banho-maria” com tampa de vidro transparente.

Este tipo de equipamento tem como característica manter alguns alimentos aquecidos por um longo tempo, pois seus recipientes ficam submersos a algum líquido aquecido, como água. Quanto ao uso de optar por tampa de vidro transparente, é para facilitar a visualização do alimento, sem haver necessidade de descobri-lo. No entanto, este tipo de alternativa requer certo grau de investimento, algo a ser bem planejado.

6.1.6 Longo Prazo (Tecnologias/Recursos)

- Adequação do nível do piso.

Está é uma ação relativamente simples, porém, exige certo grau de investimento para contratação dos profissionais que irão executar o serviço e os materiais necessários. Por não alterar a estrutura do prédio, poderá ser executado em poucos dias, inclusive, no recesso do período letivo da universidade.

- Construção do pavimento superior.

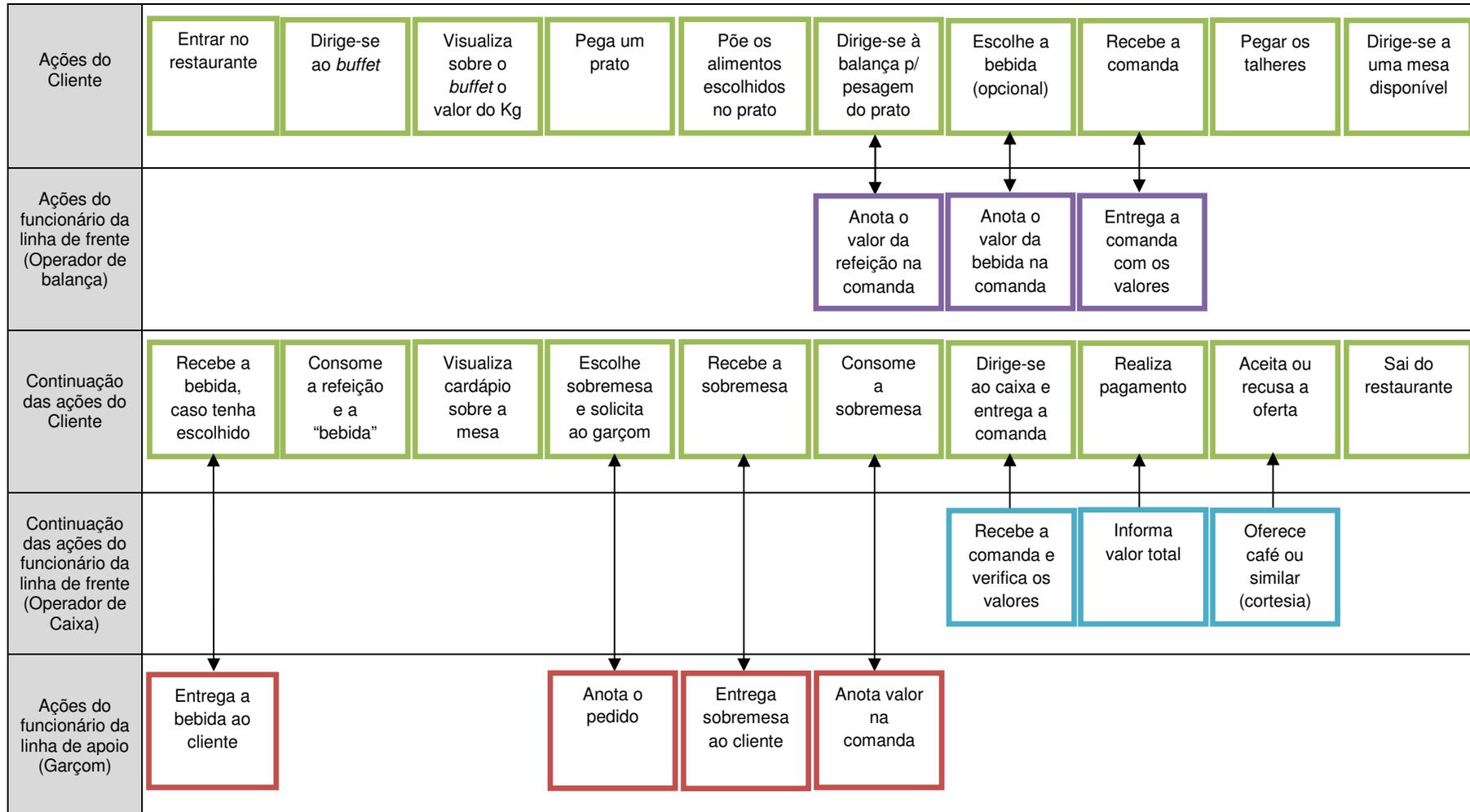
Esta é outra mudança que demanda investimento a longo prazo, pois vai exigir recursos consideráveis da empresa: mudança estrutural no prédio e certa agilidade dos profissionais contratados. Os serviços do restaurante deverão ser suspensos por um longo período, portanto, a obra deverá ser executada, preferencialmente, no mesmo momento em que a universidade entrar em recesso de final de ano. Além disso, deverá haver aquisição de mesas, cadeira e demais utensílios para o pavimento ampliado. Há necessidade de contratação de, pelo menos, mais um garçom para o atendimento.

- Climatização do ambiente com ar-condicionado.

Quanto à questão da climatização com o uso de ar-condicionado, o desejável é que seja feito após o projeto de ampliação. Atualmente o restaurante utiliza telhado com telhas de cerâmica, conhecidas popularmente como “telha de barro” e, para se adequar à climatização tem que ser instalado algum tipo de isolante abaixo do telhado.

É comum o uso de placas de PVC (Policloreto de Vinila), que é um tipo de plástico, para o revestimento. Porém, o seu uso, neste caso, pode implicar e ampliar outro problema que é o da iluminação. E como demanda certo grau de investimento, tem que ser feita uma avaliação de viabilidade se realmente há o interesse de ampliar o pavimento superior, uma vez que o investimento feito no PVC poderá ser utilizado na ampliação.

6.2 MAPA DAS EXPERIÊNCIAS SUGERIDO



Fonte: Autoria própria (2019).

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O gerenciamento adequado dos processos permite a empresa reestruturar seus sistemas de trabalho, com o objetivo de alcançar melhoria nos seus resultados, fazendo uso dos recursos organizacionais de modo eficiente, propiciando a maximização do valor entregue ao cliente.

Desta forma, o presente estudo teve como objetivo geral propor melhorias na gestão de uma microempresa, atuante no setor de serviços, do ramo alimentício. Parte-se do uso da *Technology Roadmapping* (TRM), uma importante ferramenta de ligação entre o presente e o futuro da empresa, para alcançar os objetivos. Adotou-se um plano de pesquisa de caráter descritivo, qualitativo e optou-se pelo estudo de caso. Nos resultados, apresentam-se a descrição da empresa, o mapeamento do processo, a análise crítica, sugestões de melhorias e conseqüente redesenho desse processo.

Com base nas leituras desenvolvidas para fundamentar o uso da ferramenta *roadmapping*, conclui-se que não há distinção entre diretores, gerentes, coordenadores ou analistas envolvidos com o planejamento, desenvolvimento e gerenciamento da inovação: suas informações são úteis para leitores provenientes de qualquer área organizacional, uma vez que a inovação é um processo multifuncional que depende do comprometimento de todos.

No Brasil, a TRM ainda é pouco abordada como ferramenta de gestão e ainda há uma enorme dificuldade em conseguir publicações sobre o tema, embora já tenha sido aplicada em grandes organizações nacionais de proporções internacionais. Porém, já foi utilizada em larga escala em corporações líderes de seus segmentos em países de primeiro mundo.

Desta forma, abre-se um leque enorme de possibilidade de pesquisas, desafiando a aplicação desta excelente ferramenta que é a TRM, principalmente em pequenos negócios que, como vimos, dominam atualmente o cenário econômico do país. Basta levar em consideração a liberdade que há na sua arquitetura como forma de apresentar os resultados, com o uso do *roadmap*, o que permite se adequar a qualquer segmento organizacional.

O resultado da aplicação do *roadmap* na empresa estudada permitiu aos gestores tomar conhecimento de uma série de fatores que implicam numa possível

limitação de competitividade e crescimento da empresa, principalmente em relação aos seus concorrentes diretos. Foi possível organizar uma espécie de cronograma sobre as mudanças consideradas necessárias a curto, médio e longo prazo, principalmente no que diz respeito ao *layout* da empresa e ao gerenciamento administrativo.

Foi possível também reavaliar alguns dos processos realizados diariamente no restaurante, desde a entrada do cliente no estabelecimento, até a sua saída, obviamente, após realizar sua refeição. Este procedimento permitiu inclusive um mapeamento sequencial da realização das atividades, descrito como mapa das experiências, e uma visão mais abrangente para identificar possíveis falhas, um dos objetivos do desenvolvimento do estudo de caso.

7.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

A principal limitação para desenvolvimento do estudo foi não poder aplicar questionário aos clientes para mensurar o grau de satisfação em relação ao serviço prestado. Era intenção descobrir quais os motivos pelos quais os clientes retornam ou simplesmente frequentam aquele estabelecimento, tendo em vista o altíssimo grau de opções na região.

Segundo o proprietário, como a maioria dos clientes são professores e técnicos administrativos da UFS, geralmente realizam suas refeições e imediatamente saem do estabelecimento, provavelmente porque existem inúmeras tarefas para executar e horários a cumprir. Portanto, uma pesquisa, por mais simples que fosse, poderia acarretar algum transtorno.

Outra limitação não menos importante foi o fato de ainda não haver, no Brasil, muitos estudos realizados com o uso do *roadmapping*, principalmente em pequenas empresas. Algumas exceções foram encontradas, mas tratam de base tecnológica, aplicadas a área de produção, nenhum estudo em relação à prestação de serviço. Inclusive, até o presente momento, só há uma única publicação, em língua portuguesa aborda esse tema, aliás, sua consulta foi peça chave para elaboração deste estudo.

REFERÊNCIAS

ACESE. **A importância das MPEs de Sergipe para a economia local.** www.acese.org.br, 2016. Disponível em: <<http://www.acese.org.br/leitura/7/2213/a-importancia-das-mpes-de-sergipe-para-a-economia-local.html>>. Acesso em: 1 Abril 2019.

FURTADO, Leonardo. **Diagnóstico da qualidade dos serviços oferecidos pelo Restaurante Recanto da Sereia no Município de Itapema/SC.** Monografia (Bacharel em Administração) - Universidade do vale do Itajaí. Balneário Camboriú, p. 92. 2008.

HÖRBE, T. A. N; et al. **Mapeamento e gestão por processos em pequenas empresas. Artigo** (Bacharel em Administração) - Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria, p. 98. 2014.

KALBACH, Jim. **Mapeamento de experiências:** Um guia para criar valor por meio de jornadas, blueprints e diagramas. Tradução de Eveline Vieira Machado. 1ª Edição. ed. Rio de Janeiro: Alta Books, v. 1, 2017. Tradução de: Mapping Experiences: A Guide to Creating Value through Journeys, Blueprints, and Diagrams.

OLIVEIRA, Maicon Gouvêa de. **Integrating technology roadmapping (TRM) e da gestão de portfólio para apoiar a macro-fase de pré-desenvolvimento do PDP:** estudo de caso em uma pequena empresa de base tecnológica. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia de São Carlos (USP). São Carlos, p. 144. 2009.

OLIVEIRA, M. G. et al. **Roadmapping: uma abordagem estratégica para o gerenciamento da inovação em produtos, serviços e tecnologias.** 1ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, v. 1, 2012.

ROCHA, Giseli Valentim. **Análise da contribuição da sistematização do mapeamento tecnológico no planejamento da inovação de pequenas empresas de base tecnológica.** Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Itajubá. Itajubá, p. 123. 2013.

SEBRAE. **Participação das micro e pequenas empresas na economia brasileira: relatório executivo.** Fundação Getúlio Vargas. Brasília, p. 52. 2015.

SEBRAE. **Sobrevivência das empresas no Brasil.** www.sebrae.com.br, 2016. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-relatorio-2016.pdf>>. Acesso em: 19 março 2019.

SEBRAE. **Você já tem o plano de ação do seu negócio?** www.sebrae.com.br, 2017. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/voce-ja-tem-o-plano-de-acao-do-seu->

negocio,d005844b68257510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 04 Abril 2019.

SEBRAE. **Lei geral da micro e pequena empresa**, 2018. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/lei-geral-completa-10-anos-e-beneficia-milhoes-de-empresas,baebd455e8d08410VgnVCM2000003c74010aRCRD>>. Acesso em: 19 Março 2019.

SEBRAE. **Pequenos negócios em números**, 2018. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-em-numeros,12e8794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 19 Março 2019.

SEBRAE. **Tudo o que você precisa saber para criar seu plano de negócio**, 2019. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-elaborar-um-plano-de-negocio,37d2438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 04 abril 2019.

SEBRAE-SP. **Onde estão as micro e pequenas empresas no Brasil - Observatório das MPEs.**, 2006. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/resultado_mpe_brasil.pdf>. Acesso em: 19 Março 2019.

SIGNIFICADOS. **Significado de self service**, 2015. Disponível em: <<https://www.significados.com.br/self-service/>>. Acesso em: 9 Abril 2019.

SOUZA, A. **Você sabe o que é um microempreendedor individual - MEI?**, 2017. Disponível em: <<https://blog.sebrae-sc.com.br/voce-sabe-o-que-e-um-microempreendedor-individual-mei/>>. Acesso em: 19 março 2019.

APÊNDICE

APÊNDICE 1 – ROTEIRO PARA ELABORAÇÃO DO ESTUDO DE CASO

1 APRESENTAÇÃO DO NEGÓCIO, MISSÃO, VISÃO E VALORES

2 ANÁLISES

2.1 Análise do macroambiente

2.2 Análise do mercado e da concorrência

2.3 Análise da empresa

2.4 Definição dos fatores-chave para o sucesso

2.5 Determinação das oportunidades e ameaças

2.6 Determinação das vantagens e desvantagens competitivas

3 OBJETIVOS E METAS (ESTRATÉGIAS GERAIS)

4 PLANO DO NEGÓCIO

4.1 Marketing

4.2 Segmento (s) de mercado a atuar

4.3 Posicionamento junto ao segmento

4.4 Decisões sobre produtos e serviços

4.5 Decisões sobre política de preços

4.6 Decisões sobre canais de distribuição

4.7 Decisões sobre comunicação

4.8 Estratégias e ações de vendas

4.9 Cronograma e orçamento

5 OPERAÇÕES

5.1 Terceiros e parceiros

5.2 Regulamentações e/ou certificações

5.3 Produção

5.4 Gestão e desenvolvimento de pessoas

5.5 Contratações e demissões

5.6 Treinamentos

5.7 Plano de cargos e salários

5.8 Turnover

6 FINANÇAS

6.1 Investimentos fixos

6.2 Estoques e capital de giro

6.3 Caixa e gestão financeira

6.4 Custos de produção

6.5 Custos de comercialização

6.6 Custos com mão-de-obra

6.7 Custos operacionais

6.8 Depreciação

6.9 Indicadores: ponto de equilíbrio e lucratividade

ANEXOS

ANEXO 1 – TERMO DE AUTORIZAÇÃO DA EMPRESA PARA REALIZAÇÃO DA PESQUISA E USO DA IMAGEM

AUTORIZAÇÃO DA EMPRESA

São Cristóvão, 11 de abril de 2019.

O Restaurante Pimentas, inscrito sob o CNPJ nº 22.681.359/0001-04, pelo presente instrumento, autoriza o SR. WALTER LUZIANO SANTANA a divulgar a imagem da fachada do estabelecimento e os dados obtidos através do Estudo de Caso para elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso II, em Administração, pela Universidade Federal de Sergipe (UFS), com o título UTILIZAÇÃO DA METODOLOGIA ROADMAPPING APLICADA À MICROEMPRESA, sobre orientação da Doutora Débora Eleonora Pereira da Silva e coorientação do Mestre Augusto Cesar Vieira dos Santos.

Antônio Plácido Souza Santos

ANEXO 2 – IMAGEM DA FACHADA DO RESTAURANTE PIMENTAS

