

GESTÃO DAS OPERAÇÕES EM EMPRESAS COMERCIAIS DE ALIMENTOS: UMA ANÁLISE A PARTIR DO CONTEXTO DO PROGRAMA BRASIL MAIS

MANAGEMENT OF OPERATIONS IN COMMERCIAL FOOD COMPANIES: AN ANALYSIS FROM THE CONTEXT OF THE BRASIL MAIS PROGRAM

Margareth Aquino dos Santos*
Napiê Galvê Araújo Silva**

RESUMO

A Gestão das Operações permite uma visão sistêmica da empresa, auxiliando estrategicamente na melhoria de todos os setores. O presente estudo visou investigar a intensidade de mudanças ocorridas na dimensão da gestão das operações nas empresas participantes do primeiro e segundo ciclos do programa Brasil Mais, do setor de alimentos da região Seridó, a partir dos temas: Operação Enxuta, Gestão de processos e Cultura de Alta Performance. Quanto à metodologia, foi utilizada pesquisa aplicada para levantar dados e informações. O instrumento de pesquisa foi um questionário. Quanto aos objetivos, pode-se classificar em quantitativa e exploratória. Os resultados da pesquisa demonstram que as empresas apresentaram mudanças significativas, com a implantação de ferramentas gerenciais de apoio para melhor acompanhamento das suas atividades. Tendo em vista as constantes mudanças globais e o mercado cada vez mais exigente, a gestão das operações, torna-se necessária às micro e pequenas empresas, colaborando para que sejam mais eficientes, organizadas e produtivas, sendo um diferencial ao novo contexto que requer mudanças rápidas.

Palavras-chave: Gestão das Operações. Micro e Pequenas Empresas. Setor Alimentício.

ABSTRACT

Operations Management allows a systemic view of the company, strategically helping to improve all sectors. The present study aimed to investigate the intensity of changes in the dimension of operations management in the companies participating in the first and second cycles of the Brasil Mais program, in the food sector of the Seridó region, based on the themes: Lean Operation, Process Management and Culture of High Performance. As for the methodology, applied research was used to collect data and information. The research instrument was a questionnaire. As for the objectives, it can be classified as quantitative and exploratory. The survey results show that companies have shown significant changes, with the implementation of support management tools to better monitor their activities. In view of the constant global changes and the increasingly demanding market, the management of operations becomes necessary for micro and small companies, helping them to be more efficient, organized and productive, being a differential in the new context that requires changes fast.

Keywords: Operations Management. Micro and Small Enterprises. Food sector.

* Administrador (FCST 2011), Especialista em Gestão de Pessoas (FCST). Especialista em Docência EPT (IFSC). margotaquino514@gmail.com

** Economista, Mestre em Economia e em Políticas Públicas e Sociedade, Doutorando em Ciências Sociais, Professor Assistente II, UFERSA, Mossoró, RN, Brasil. napiegalve@yahoo.com.br

Introdução

As Micro e Pequenas Empresas – MPE’s possuem um papel muito importante no setor produtivo da economia brasileira, fato que pode ser verificado mediante análise do quantitativo de estabelecimentos formais em exercício no ano de 2018 que aponta para a existência de 7.141.534 (sete milhões, cento e quarenta e um mil, quinhentos e trinta e quatro) estabelecimentos ao passo que as Médias e Grandes Empresas correspondem a um total de 71.970 (setenta e um mil, novecentos e setenta) estabelecimentos (SEBRAE, 2020).

Os dados acima apresentados assinalam a realidade da economia brasileira, onde 99,23% dos estabelecimentos formais são constituídos por micro e pequenas empresas, que juntas representam mais de 54% da oferta de emprego formal do país (SEBRAE, 2020). Porém no último ano, apesar dos altos índices de crescimento e sua grande contribuição econômica, as MPE’s vêm enfrentando sérios desafios para se manterem produtivas.

Em face a Pandemia causada pelo novo coronavírus (SARS-CoV2), o qual é transmissor da COVID-19. Este vírus que surgiu em Wuhan na China e se alastrou globalmente e por sua rápida disseminação, ocasionou graves sintomas e risco mortal, várias medidas preventivas foram aplicadas para conter o vírus, evidencio aqui, uma das principais o isolamento social (FREITAS; NAPIMOGA; DONALISIO, 2020), ficando inviável o atendimento presencial aos clientes.

Com esta realidade as micro e pequenas empresas precisaram se reinventar e buscar competências que as ajudassem na adaptação e travessia deste cenário desafiador. Inovar em seus processos, produtos e serviços tornou-se cada vez mais urgente. As ferramentas de inovação são um auxílio para melhorar a gestão operacional e conseguir um melhor desempenho dos processos para a nova realidade de trabalho, contribuindo com a produtividade.

A partir desta conjuntura, o presente estudo se propõe a realizar uma análise das empresas MPE’s atendidas durante o primeiro ciclo do programa Brasil Mais¹ na jurisdição do Escritório Regional do Seridó Ocidental, localizado no município de Caicó, estado do Rio Grande do Norte – RN. Neste período, foram analisadas 5 empresas que

¹ Iniciativa do Governo Federal que procura auxiliar as empresas participante na busca de uma melhor produtividade e competitividade, com o fornecimento de soluções extensionistas de gestão e inovação de processos (BRASIL, 2020).

atuam no setor econômico terciário² no segmento de comércio de alimentos distribuídas nos municípios de Caicó, Parelhas e Jucurutu.

Diante disso emerge o objetivo central desta investigação científica que procura avaliar a intensidade de mudanças ocorridas na dimensão da gestão das operações nas empresas participantes do primeiro e segundo ciclos do programa Brasil Mais. Para tanto, a investigação proposta seguirá mediante o aprofundamento em três subáreas: operação enxuta; gestão de processos e cultura de alta performance.

Com isso, será investigado de modo específico: I) Operação Enxuta – analisar a frequência de distribuição de rotinas de trabalho aos colaboradores; II) Gestão de processos – verificar o nível de aplicabilidade de ferramentas de gestão de processos para resolução de problemas; III) Cultura de Alta Performance – identificar a intensidade da oferta bônus, premiações ou recompensas aos colaboradores conforme atingimento de resultados.

Tais objetivos específicos procuram atender a seguinte problemática: Como a empresa avalia a aplicação de estratégias voltadas a eliminação de desperdícios com vistas a redução de custos e aumento da produtividade?; Como a empresa percebe a adoção de métodos de melhorias de processos?; Como a empresa julga o reconhecimento da cultura do alto desempenho profissional?

Perante o exposto, justifica-se relevante para a ciência em face as mudanças ocorridas na economia em virtude da Pandemia do novo coronavírus, torna-se imprescindível as empresas inovarem em seus processos para permanecer no mercado, como também para fonte de pesquisas para novos estudos acadêmicos.

O presente artigo apresentará informações sobre a realidade das MPE's e sua importância na conjuntura econômica, também abordará a dimensão Gestão das Operações no setor terciário do comércio de alimentos, nos aspectos teóricos será discutido a dimensão gestão das operações e suas subáreas para mostrar a importância desta para a redução de desperdícios e ganhos em produtividade, como também aspectos metodológicos e amostra resultados.

² Setor econômico que congrega as atividades de comércio e serviço (VARGAS, 2001).

1 Referencial Teórico

1.1 Realidade das micro e pequenas empresas

As MPE`s representam 54 % dos empregos formais no Brasil, esse percentual denota a sua importância tanto no papel econômico quanto social, pois indica que elas ofertam empregos a maioria dos brasileiros, dando oportunidade de geração de renda, reflete em 99% de todas as empresas privadas e são responsáveis por 27% do PIB - Produto Interno Bruto do Brasil. (PORTAL DA INDÚSTRIA, 2021). O número de pessoas ocupadas nas MPE`s no setor da indústria é de até 19 pessoas, e no setor de comércio e serviços é de até 9 pessoas (SEBRAE, 2020).

Apesar da grande contribuição econômica, ocorreram baixas entre 2013 a 2017 tanto no número de empresa de alto crescimento com até 5 anos de idade, quanto no pessoal ocupado assalariado, eram 4,7 mil empresas em 2012, passou para 2,4 mil empresas em 2018, e o total de empregados, de 424,0 mil passou para 198,8 mil, no período (IBGE 2020).

Em 2020 sobreveio a crise pandêmica causada pelo novo coronavírus (SARS-CoV2), uma doença infecciosa respiratória de rápida transmissibilidade que causa vários danos ao organismo da pessoa afetada, podendo ser letal. (CORONAVÍRUS). O vírus causou um grande impacto sanitário global. Diante deste cenário, o Governo Federal junto aos Ministério da saúde, órgãos sanitários e os governos estaduais precisaram estabelecer algumas medidas para conter a disseminação da doença, como medida o distanciamento social para conter a circulação de pessoas e a assim evitar a propagação do vírus e o fechamento do comércio não essencial (BRASIL, 2020), mexendo com o setor produtivo.

Uma pesquisa realizada pelo SEBRAE (2020) aponta que a pandemia mudou a rotina de 5,3 milhões de MPE`s, o que equivale a 31% do total. Para continuar funcionando essas empresas precisaram se adequar ao atendimento on line, horário reduzido e trabalho remoto, já 10,1 milhões, ou 58,9% de empresas, tiveram que interromper as atividades temporariamente por decisão própria ou do governo.

Considerando a instabilidade no setor, o Governo Federal proporcionou duas medidas emergenciais como apoio econômico as MPEs, para manter empregos e pagamentos dos salários. A primeira adiou o recolhimento do imposto Simples Nacional por três meses, ficando com data de pagamento para o segundo semestre de 2020, a segunda medida foi liberar R\$ 5 bilhões pelo Programa de Geração de Renda (PROGER), que é mantida pelo Fundo de Amparo ao trabalhador (FAT), foi feito o repasse aos bancos

públicos para que eles concedessem empréstimos e capital de giro às micro e pequenas empresas (GOVERNO DO BRASIL, 2020).

Apesar dos incentivos 4 em cada 10 empresas encerraram suas atividades, uma pesquisa realizada pelo IBGE informa que por segmento o maior percentual negativo foi no setor de Serviços (74,4%), seguido da Indústria (72,9%), a Construção (72,6%) e Comércio (65,3%). Destacando aqui o alto impacto no setor de serviços, pois nele estão contidos os bares, restaurantes e lanchonetes, são atividades que oferecem experiências ao cliente em seu ambiente, e para serem mais produtivas dependem da presença deste (IBGE, 2020).

Para sobressair a crise o setor de alimentos precisou se reinventar, e se adequar aos novos hábitos de consumo, a alimentação no lar, devido às restrições e por motivos de segurança surgiu a necessidade de atender as pessoas em casa (MERCADO E CONSUMO, 2021). As empresas investiram no digital e apostaram no Delivery, entrega a domicílio, para atender o cliente. Na pandemia houve um crescimento expressivo de gastos dos clientes com este serviço (IDINHEIRO, 2020). Contudo o modelo operacional de processos precisaria ser reestruturado e bem organizado para conseguir atender esta nova demanda.

Para vencer a crise econômica e os enormes desafios provocados pela pandemia as micro e pequenas empresas precisaram se reinventar, ter um olhar ágil e criativo para o seu negócio e buscar por soluções inovadoras para se sustentar, o cenário ficou propício para recriar. Pesquisa realizada pelo (SEBRAE; FGV, 2020) informa que 58% das empresas inovaram em seus produtos e serviços desde o início da crise, do percentual de empresas que mais inovaram foram nos serviços de alimentação com 53% no ranking.

1.2 Setor alimentício

O Setor alimentício desenvolve atividades industriais que transformam produtos agrícolas, pecuários e de pesca em alimentos e bebidas para consumo humano ou animal, também armazenam e comercializam matéria prima para produção e alimentos prontos, é composto por produtores rurais, indústrias de distribuição e comércio (IBGE, 2017).

O Setor representa um papel importante na economia brasileira, de acordo com a Associação Brasileira de Indústria e Alimentos (ABIA), a indústria de alimentos e bebidas faturou em 2019 em torno de 700 bilhões de reais, em relação a 2018, correspondendo a 9,7% do Produto Interno Bruto (PIB), ainda gerou 16 mil vagas de

empregos diretos (ABIA, 2020). No ano de 2020 o setor enfrentou uma forte crise devido a pandemia do COVID-19, o que gerou um custo adicional de produção de 4,8%, contudo criou 20 mil novos postos de trabalho e houve um crescimento no faturamento de 12,8% em relação ao ano de 2019 (ABIA, 2021).

A distribuição de alimentos no Brasil é feita de duas formas como o Varejo Alimentício que compreende supermercados, hortifruit, conveniência, atacarejo entre outros (CONSUMO E MERCADO, 2021), e o Food Service que preparam e fornecem refeições fora do lar e prestação de serviços, como bares, restaurantes, food trucks, bistrôs e indústrias que fabricam alimentos (LINX, 2021).

O mercado de Food Service precisou passar por grandes transformações durante a crise pandêmica, ocorreram mudanças no padrão de consumo da população, a qual está à procura de uma alimentação mais prática, saudável e segura (ABIA, 2020), como também precisaram lidar as dificuldades do isolamento social, onde pessoas ficaram impedidas de saírem devido as medidas restritivas impostas pelo governo. Para atender esse novo padrão as empresas precisaram se reinventar sair do salão e passar a oferecer alimentação a domicilio, a tecnologia foi uma grande aliada na realização deste processo, por meio de aplicativos de delivery o cliente recebe seu pedido em casa com segurança (SEBRAE, 2021).

Os negócios vêm se adaptando as novas formas de consumo, 75% das empresas de serviços de alimentação vendem online, as ferramentas digitais mais utilizadas para divulgar os produtos e negociar com os clientes são WhatsApp business com 62%, propagandas pagas pelos Facebook, Google ou Instagram 46% (ABRASEL e SEBRAE).

Pesquisa realizada pelo SEBRAE e ABASEL apontam que o setor de serviços alimentícios vem sofrendo dificuldades para o acesso ao crédito, apenas 20% das que buscaram crédito conseguiram, devido à baixa de faturamento no início da pandemia muitas empresas se endividaram, tendo seus CPF negativado, impedindo o acesso a crédito pelas instituições financeiras, sendo o capital de giro 60% representando a preocupação dos prestadores de serviços de alimentação fora do lar, seguido de 31% o novo comportamento do consumidor e 22% a rentabilidade do negócio.

Apesar de todo investimento em ferramentas de tecnologia, empresas do setor de serviços de alimentação como bares e restaurantes enfrentam dificuldades com seus processos (MAKENZIE, 2020), uma nova forma de atender o cliente, oferecer serviços, cuidados com manipulação e higiene, a utilização de aplicativos, gerenciar a capacidade produtiva, requer um grau de atenção, caso não estejam bem organizados podem gerar

um forte impacto na produtividade e conseqüentemente na rentabilidade dos negócios (ABIA, 2021).

Para superar esses desafios e monitorar sua nova realidade, as empresas do setor alimentício precisam compreender a dimensão gestão das operações e como ela pode ajudar na otimização e manutenção do seu processo do produtivo.

1.3 Dimensão gestão das operações

Compreender a dimensão Gestão das Operações é um passo importante para o desenvolvimento das organizações para entrega de valor dos seus produtos e serviços ao cliente. Com as recentes e grandes mudanças ocorridas no mercado, o cenário tem exigido das empresas rápida adaptação, eficiência e inovação em seus processos (FEITOSA, 2017).

A Gestão das Operações permite uma visão sistêmica da empresa, auxiliando estrategicamente na melhoria dos setores financeiro, recursos humanos, produtivo, marketing e outros (CORRÊA; CORRÊA, 2017), é uma forma de planejar, executar e monitorar esses setores para melhorar o desempenho das entregas de bens e serviços, com o objetivo de atender os anseios dos clientes.

O acompanhamento dos processos permite as empresas reduzirem os seus custos, pois ajuda a identificar gastos desnecessários seja financeiro ou de tempo, como também aumenta a produtividade pois ajuda a encontrar melhores maneiras para executar de tarefas de forma mais eficiente (ROCKCONTENT, 2019).

Dentre os diversos métodos para acompanhamento da Gestão das Operações, o programa Brasil Mais em sua Dimensão Gestão das Operações abordou três subáreas: Operação Enxuta; Gestão por processo; e Cultura de Alta Performance.

Operação enxuta ou Cultura Lean é um conceito que foi desenvolvido pela Toyota³ para a gestão fabril, posteriormente percebeu-se que também poderia ser aplicada a processos administrativos (CORRÊA; CORRÊA, 2017). Esta filosofia se baseia na redução de desperdícios, evitando o mínimo de retrabalho, para entregar mais valor ao cliente interno ou externo agregando qualidade ao produto ou serviço e aumentando o desempenho empresarial (OHNO, 1997).

³ Sistema de produção desenvolvido no Japão pela indústria automobilística Toyota, no fim dos anos 1940, que aumenta a produtividade e a eficiência dos processos de fabricação.

Reduzir desperdício significa aproveitar os recursos financeiros, mão de obra, matéria prima e tempo, realizando um acompanhamento contínuo para que haja otimização e melhoraria no desenvolvimento desses, tornando-os eficientes para elevar o nível de produtividade e competitividade (CORRÊA; CORRÊA, 2017).

Quadro 1 - A Cultura Lean atualmente identifica 8 desperdícios que podem ser monitorados nas empresas

	Desperdícios	Alguns possíveis causadores
1	Superprodução	Falhas no planejamento de produção
2	Espera	Processo desnivelados, falta de insumos
3	Transporte	Fornecedores distantes, Layout ineficiente de equipamento ou insumos
4	Movimentos Desnecessários	Distância de insumos, equipamentos necessários para realizar tarefa
5	Estoque	Produção Excessiva, Compras exageradas
6	Processo Desnecessário	Informações não padronizadas ou incompreendidas
7	Defeito	Fraco controle de processos, baixa qualificação
8	Intelectual	Baixa utilização da criatividade, ideias e habilidades dos funcionários envolvidos nos processos produtivos
9	Superprodução	Falhas no planejamento de produção

Fonte: Adaptado de Valory Academy

Analisar cada etapa das tarefas existentes na empresa é um passo essencial para a implantação da operação enxuta, faz-se necessário uma mudança de comportamento do empresário e da sua equipe para conseguir enxergar os possíveis gargalos da empresa e criar o hábito de produzir mais com menos.

Gestão por processos permite as empresas ter uma visão do agrupamento das diversas atividades que executam, facilitando a organização, monitoramento e coordenação entre os setores de forma sistêmica para alcance de seus objetivos como um todo (LYCEUM, 2019).

Os processos organizacionais se dividem em três categorias, sendo eles: Processo primário o qual está diretamente ligado a atividade fim da empresa, e tem entrega de valor ao cliente, por exemplo o processo de fabricação; Processo de Apoio é um processo acessório que contribui com o processo primário, por exemplo o processo de embalagem; e por fim o processo de gerenciamento que tem o propósito de medir e monitorar o desempenho da empresa, por exemplo a verificação de indicadores de financeiros para realizar as devidas melhorias ou correções (ROCKCONTET, 2018).

Para realizar a gestão por processos é necessário uso de ferramentas que auxiliem no mapeamento dos processos, como fluxograma, organograma, reuniões, coleta de feedbacks dentre outras, não existe a mais indicada, isso irá depender do tipo de processo e da cultura organizacional da empresa (GONÇALVES, 2000).

Cultura de alta performance ou cultura de alto desempenho possibilita as empresas a atingir resultados tangíveis (faturamento) e intangíveis (satisfação do cliente), por meio do seu capital humano. Para Chiavenato (2015), cada pessoa possui conhecimento, habilidades e competências que contribui para a organização, a melhor adequação desse capital contribui para a competitividade da empresa.

Para implantação da cultura de alta performance se faz necessário readequar os processos de seleção, optando por profissionais que tenham proximidade com a cultura da empresa, preparar a liderança para desenvolver uma gestão estratégica e promover um ambiente de feedback que possibilite a equipe contribuir com ideias para o processo produtivo (BESTWAY GROUP).

As pessoas contribuem com o crescimento da empresa a partir de suas capacidades físicas e intelectuais, executando suas atividades e por isso esperam um retorno do seu trabalho. Na gestão de pessoas atual além dos salários, as empresas precisam se preocupar com incentivos para estimular alta performance e influenciar na satisfação da sua equipe, esses incentivos podem ser monetários como comissões, participação nos lucros, prêmios, benefícios e etc., ou não monetários como reconhecimento, programa de qualidade de vida no trabalho, plano de carreira entre outros (CHIAVENATO, 2014).

As informações aqui mencionadas servirão de base para o estudo sobre a dimensão gestão de operações no setor alimentício atendidas pelo Brasil Mais.

2 Aspectos Metodológicos

Este estudo busca analisar o impacto da dimensão Gestão das Operações nas micro e pequenas empresas participantes do setor de serviços alimentícios atendidas pelo Programa Brasil Mais ALI. Para subsidiar o estudo, buscou-se, na literatura pertinente ao assunto, o embasamento teórico e conceitual. O estudo se caracteriza de caráter exploratório que “trata-se de pesquisa que geralmente proporciona maior familiaridade com o problema, ou seja, tem o intuito de torná-lo mais explícito” (FIGUEIREDO, 2009, p. 93). A metodologia utilizada, nesse estudo, trata-se de pesquisa descritiva de caráter quantitativa ao se utilizar como instrumento um questionário, o qual é uma das técnicas

de coleta de dados, composto por questões escritas apresentadas aos detentores de dados, para a obtenção de opiniões, percepções, interesses e situações (GIL, 1999).

O universo da pesquisa são as empresas participantes do Programa Brasil Mais ALI nos Ciclos 1 e 2, do setor de serviços alimentícios da região Seridó Ocidental. A coleta de dados primários ocorreu por meio de questionário Radar da Inovação, o qual avalia as dimensões de inovação das MPEs, utilizando um sistema informatizado ALI, aplicado de forma remota pelo aplicativo Google Meet para acompanhar o preenchimento dos mesmos junto as empresas analisadas. Tal escolha, seu deu em virtude das restrições sanitárias impostas pela COVID 19 (FREITAS; NAPIMOGA; DONALISIO, 2020), fato que impossibilitou e restringiu os deslocamentos para execução da presente pesquisa.

O Radar da inovação é instrumento utilizado pelo Ali – Agente Local de Inovação que ajuda na compreensão da maturidade de inovação das MPEs participantes do Programa Brasil Mais, foi idealizado por (SAWHNEY; WOLCOTT; ARRONIZ, 2006), e adaptado para ser aplicado em de micro e pequenas empresas (MPEs) por (BACHMANN; DESTEFANI, 2008). Atualmente a ferramenta mede 6 dimensões com 18 temas relacionados a inovação e produtividade das empresas, são realizadas 2 análises, um início do ciclo, o qual tem uma duração de 4 meses, e a segunda análise no 3º mês após o termino do ciclo. Para medir a maturidade é utilizada uma escala reduzida (Escala LiKert), onde é atribuído o escore com o nível de 1 a 5 para cada tema da dimensão investigada, ao final o sistema classifica uma média para cada dimensão, sendo possível observar se houve evolução da empresa nas dimensões abordadas. Aqui iremos abordar apenas a Dimensão Gestão das operações com os temas: Operação Enxuta, Gestão de Processos e Cultura de Alta Performance.

A partir dos resultados obtidos, foi gerado um gráfico em forma de teia, para interpretação do autodiagnostico da empresa, nele é possível observar o nível de maturidade da empresa em relação a dimensão estudada. Apresenta-se aqui a análise dos resultados inicial e final do nível de maturidade das empresas, as quais foram obtidos para efeito comparativo.

3 Resultados e discussões

3.1 Análise da dimensão gestão das operações

Conforme a metodologia deste estudo fora analisada 5 empresas do setor de serviços de alimentação da região Seridó Ocidental, essas participantes dos Ciclos 1 e 2

do programa Brasil Mais ALI. Os resultados analisados foram obtidos por meio das respostas dos empresários mediante a aplicação do Radar da Inovação, no qual foi possível comparar o desempenho entre o Radar Inicial e o Radar final.

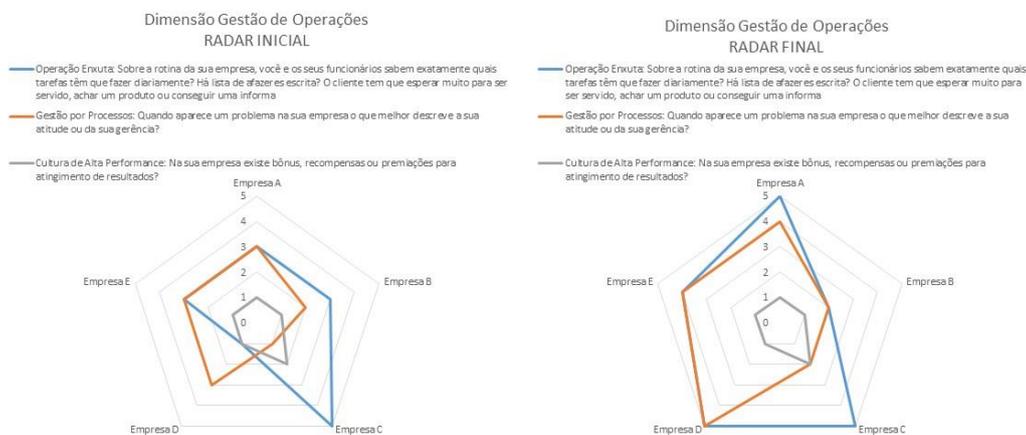


Figura 1 – Radar Inicial e Final da Dimensão Gestão das Operações
Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados do Sistema Agentes Locais de Inovação (2022)

Na figura 1 é possível observar que as empresas estão caminhando em direção a inovação e produtividade, o escore da dimensão Gestão das Operações apresenta expressiva evolução nas empresas A, C, D e, nos temas Operação Enxuta e Gestão de Operações, já no tema Cultura de Alta Performance percebe-se que não houve mudanças em nenhuma das empresas aqui observadas.

Para que fossem implantadas as soluções dos pontos de melhoria nessa dimensão, foi aplicado um Plano de Ação na empresa, para Chiavenato e Sapiro (2003, p. 361): “A criação de um plano de ação tem a função de aperfeiçoar as formas de trabalho, valorizar o trabalho em equipe, visar a obtenção de resultados planejados”. Este plano de ação foi desenvolvido a partir do resultado do Radar inicial. A seguir será apresentado o detalhamento de cada tema abordado

3.1.1 Subárea operação enxuta

Conforme o objetivo 1 proposto, analisar a frequência de distribuição de rotinas de trabalho aos colaboradores, observa-se que no radar inicial, com exceção da empresa

C, todas as empresas estavam com nível abaixo de 3, isso demonstra que essas empresas estavam em processo de amadurecimento com relação a distribuição de tarefas, apesar de que a maioria não utiliza listas de afazeres diários com a descrição das atribuições, o que gerava desordem e retrabalho na execução das suas atividades.

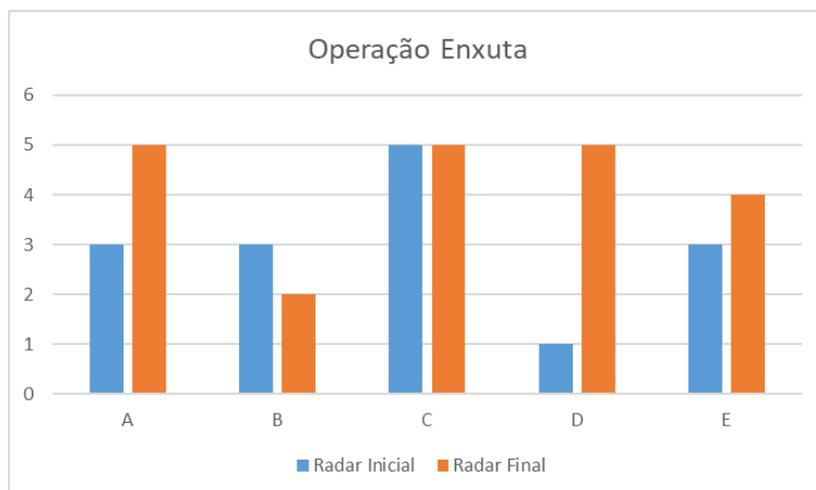


Figura 2 – Mensuração do tema Operação Enxuta

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados do Sistema Agentes Locais de Inovação (2022)

As empresas A e D, havia um problema entre a equipe de comunicação interna, e confusão em assumir as responsabilidades gerando perda de tempo, que estava prejudicando na entrega dos lanches e conseqüente reclamações dos clientes, foram desenvolvidos um fluxograma e organograma para que pudesse organizar o processo.

A empresa B, precisou demitir os funcionários durante a pandemia, ficando o próprio empresário responsável pelo processo de preparação dos alimentos e entrega de pedidos, na aplicação do segundo radar não havia funcionários, não havendo necessidade de distribuição de tarefas, na empresa C já havia um grau de maturidade elevado em relação as rotinas diárias, a empresa utiliza distribuição de tarefas e acompanha as atividades por meio de Checklist.

Já a empresa E, apesar dos colaboradores não terem listas de afazeres, executavam suas atividades corretamente, porém não tinham uma rotina elaborada das atividades diárias, esquecendo-se de executar tarefas importantes, como o pedido de produtos, nesse caso foi estabelecido um Checklist, e um CANVA, modelo de acompanhamento de atividades, como solução para o problema.

Esses ajustes permitiram que mudanças significativas nas empresas, agregando valor para o cliente, reduzindo retrabalho e desperdício. Reduzir desperdício significa

aproveitar os recursos financeiros, mão de obra, matéria prima e tempo, realizando um acompanhamento contínuo para que haja otimização e melhoria no desenvolvimento desses, tornando-os eficientes para elevar o nível de produtividade e competitividade (CORRÊA; CORRÊA, 2017).

3.1.2 Subárea gestão por processos

O objetivo 2, foi verificar o nível de aplicabilidade de ferramentas de gestão de processos para resolução de problemas. O gráfico mostra que neste quesito no Radar inicial todas as empresas estavam abaixo do nível 3, apesar de configurar que estão amadurecendo neste quesito, este resultado demonstra que a empresa ainda não tem seus processos claros e definidos para uma melhor automatização e tomada de decisão em seus negócios.

A Gestão por Processos permite as empresas ter uma visão do agrupamento das diversas atividades que executam, facilitando a organização, monitoramento e coordenação entre os setores de forma sistêmica para alcance de seus objetivos como um todo (LYCEUM, 2019).

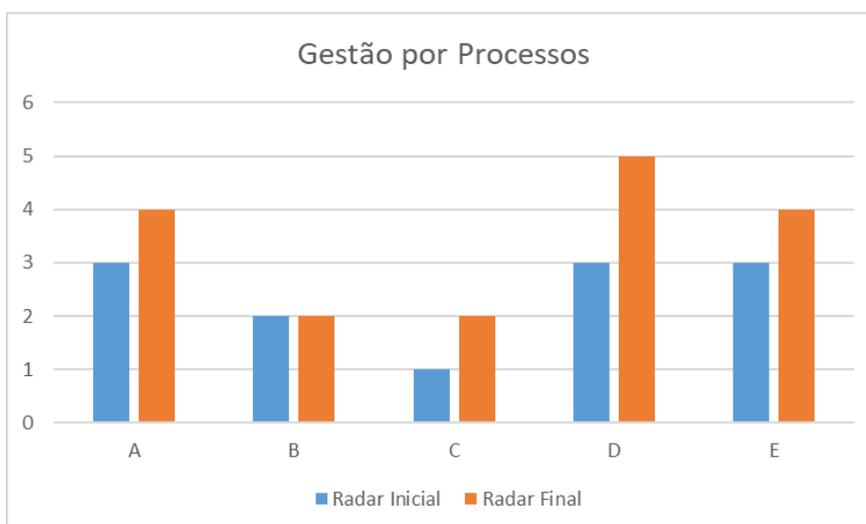


Figura 3 – Mensuração do tema Gestão por Processos

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados do Sistema Agentes Locais de Inovação (2022)

No Radar Final, com exceção da empresa B, todas as empresas elevaram seu score, as empresas A e contrataram consultoria para organização de processos e setores, a empresa C implementou um sistema para acompanhamento dos processos e indicadores,

e a empresa D fez o mapeamento de seus processos e implantou o plano operacional das atividades.

3.1.3 Subárea cultura de alta performance

O objetivo específico 3 é identificar a intensidade da oferta bônus, premiações ou recompensas aos colaboradores conforme atingimento de resultados. Nesta avaliação todas as empresas permaneceram entre os níveis 1 e 2 tanto no radar inicial quanto no final. Nota-se no setor de alimentos aqui investigado ainda não existe uma maturidade em relação a esse tema, em aplicar recompensas ou premiações por desempenho, ou aplicar mecanismos de estímulos para motivar seus colaboradores.

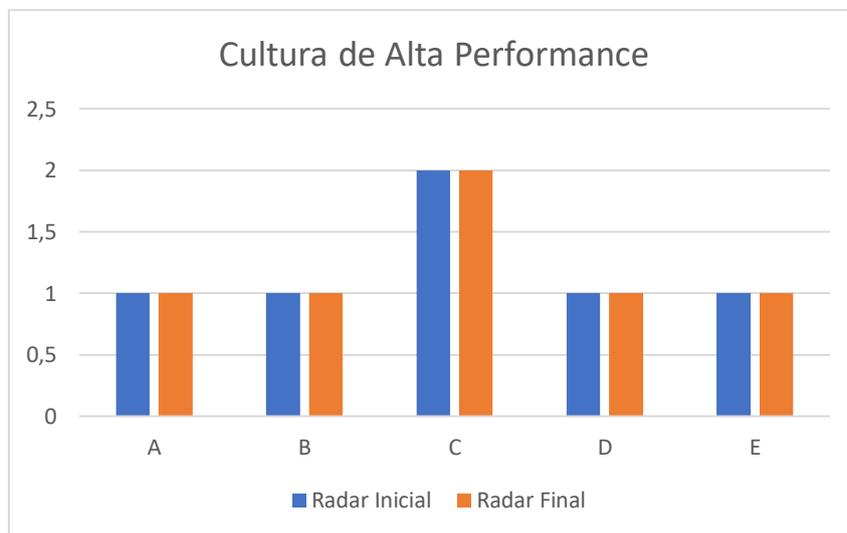


Figura 3 – Mensuração do tema Cultura de Alta Performance

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados do Sistema Agentes Locais de Inovação (2022)

Para estimular alta performance e influenciar na satisfação da sua equipe, os incentivos podem ser monetários como comissões, participação nos lucros, prêmios, benefícios e etc., ou não monetários como reconhecimento, programa de qualidade de vida no trabalho, plano de carreira entre outros (CHIAVENATO, 2014).

As empresas A, B e D afirmam não aplicar recompensas porque os garçons recebem gorjetas, a empresa E paga comissões somente aos chapeiros e pizzaiolos, e a empresa C paga comissões aos colaboradores baseado na produtividade de vendas. As empresas não apresentaram formas de recompensas não remuneradas, mas a empresa A e D afirmaram ter projetos futuros para aderir a política de incentivos.

Considerações finais

Este trabalho apresentou uma abordagem referente à aplicação das práticas de inovação e produtividade concernente a dimensão Gestão das operações, nas empresas do setor de serviços alimentícios, participantes do programa Brasil Mais ALI, na região do Seridó Ocidental. As pequenas e médias empresas deste setor tem um papel muito importante para economia da região, para se manterem competitivas precisam inovar em seus processos.

Analisou-se os temas Operação Enxuta - sobre a frequência de distribuição de rotinas de trabalho aos colaboradores; Gestão de processos - verificando o nível de aplicabilidade de ferramentas de gestão de processos para resolução de problemas; e a Cultura de Alta Performance – identificando a intensidade da oferta bônus, premiações ou recompensas aos colaboradores conforme atingimento de resultados.

A Gestão das Operações é uma maneira de otimizar as tarefas da empresa de forma organizada, utilizando-se de ferramentas que auxiliam no controle e monitoramento, visando extrair a máxima eficiência dos processos, agregando valor aos clientes externos ou internos.

A partir dos resultados, observa-se na dimensão estudada que as empresas apresentaram melhorias significativas nos temas: Operação Enxuta e Gestão por processos, percebe-se que o tema Cultura de Alta Performance não houve alteração do radar inicial para o radar final, ou seja nenhuma ação foi colocada em prática para melhoria desses níveis, sugere-se que os empresários busquem acompanhamento para investir neste tema, tendo em vista que investir em benefícios para motivação dos colaboradores acelera a produtividade e aumenta a satisfação dos clientes.

Presume-se a oportunidade de outros estudos, sobre o aprimoramento dessas práticas Gestão das Operações, em um universo mais amplo de cada empresa, de acordo com o perfil, tamanho, número de funcionários e segmento. Como também, a importância da Cultura de Alta Performance para um melhor desenvolvimento dos colaboradores, e para o alcance de resultados na organização.

Dessa forma, conclui-se que o trabalho não esgota o campo de pesquisa, mas apresenta um vasto potencial para desenvolver novas investigações aplicadas de forma mais detalhada, sendo capaz de intensificar o diálogo entre a pesquisa acadêmica e as empresas, valorizando o potencial das pequenas e médias empresas da região.

Referências

ABIA. Releases. **Indústria de alimentos cresce 6,7% em 2019**. Disponível em: <https://www.abia.org.br/releases/industria-de-alimentos-cresce-67-em-2019>. Acesso em: 16 dez. 2021.

ABIA. Releases. **Faturamento da indústria de alimentos cresce 12,8% em 2020**. Disponível em: <https://www.abia.org.br/releases/faturamento-da-industria-de-alimentos-cresce-128-em-2020>. Acesso em: 16 dez. 2021.

ABIA. **O Mercado de Food Service**. Disponível em: <https://www.abia.org.br/cfs2021/omercadofoodservice.html>. Acesso em: 17 dez. 2021.

ABRASEL. 2ª Edição Pesquisa. **Situação e Perspectivas de Alimentação Fora do Lar**. Disponível em: https://redeabrase.abrase.com.br/upload/files/2020/08/EGNMNa49RLwks9YwvClb_31_58ec68afc5677fa8d059774cc4942bfd_file.pdf. Acesso em: 19 dez. 2021.

BACHMANN, D. L.; DESTEFANI, J. H. **Metodologia para estimar o grau das inovações nas MPE**. Curitiba: SEBRAE, 2008.

BESTWAY GROUP. Comunicação Corporativa. **Cultura de alta performance: como o RH pode ser agente de mudança**. Disponível em: <https://www.bwg.com.br/cultura-de-alta-performance/>. Acesso em: 27 dez. 2021.

BLOG CORONAVÍRUS. <https://coronavirus.saude.mg.gov.br/blog/35-o-que-e-coronavirus>. Acesso em: 20 nov. 2021.

BRASIL. **Decreto nº 10.246**, de 18 de fevereiro de 2020. Institui o Programa Brasil Mais e dispõe sobre o Comitê de Orientação Estratégica do Programa Brasil Mais. Brasília: Secretaria-Geral. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2020/Decreto/D10246.htm#art16. Acesso em: 1 out. 2021.

BRASIL. **Portaria nº 356**, de 11 de março de 2020. Dispõe sobre a regulamentação e operacionalização do disposto na Lei nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020, que estabelece as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (COVID-19). Brasília-DF: Ministério da Saúde, 2020. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-356-de-11-de-marco-de-2020-247538346>. Acesso em: 27 nov. 2021.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 3. ed. Barueri: Manole, 2014.

CONSUMO E MERCADO. 2021. **Varejo alimentar: integração e competição com a indústria**. Disponível em: <https://mercadoconsumo.com.br/2021/03/30/varejo-alimentar-integracao-e-competicao-com-a-industria/>. Acesso em: 21 dez. 2021.

FEITOSA, C. Blog Sustentare Escola de Negócios. **Gestão de operações e sua evolução**. 2017. Disponível em: <https://sustentare.net/blog/gestao-de-operacoes-e-sua-evolucao/>. Acesso em: 22 dez. 2021.

FIGUEIREDO, N. M. A. **Método e metodologia da pesquisa científica**. 3. ed. São Caetano do Sul: Yendis, 2009.

FREITAS, A. R. R.; NAPIMOGA, M.; DONALISIO, M. R. Análise da gravidade da pandemia de Covid-19. **Epidemiologia e Serviços de Saúde**, v. 29, n. 2, e2020119, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.5123/S1679-49742020000200008>. Epub 06 Abr 2020. ISSN 2237-9622. <https://doi.org/10.5123/S1679-49742020000200008>. Acesso em: 2 out. 2021.

GIL, A. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GONÇALVES, J. E. L. Processo, que Processo? **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 4, p. 8-19, out./dez. 2000.

IBGE. Concla: Comissão Nacional de Classificação. Disponível em: <http://cnae.ibge.gov.br/?view=divisao&tipo=cnae&versao=9&divisao=10>. Acesso em: 15 dez. 2021.

IBGE. Demografia das Empresas: em 2018, taxa de sobrevivência das empresas foi de 84,1%. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/29206-demografia-das-empresas-em-2018-taxa-de-sobrevivencia-das-empresas-foi-de-84-1>. Acesso em: 20 nov. 2021.

IBGE. Pandemia foi responsável pelo fechamento de 4 em cada 10 empresas com atividades encerradas. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/28295-pandemia-foi-responsavel-pelo-fechamento-de-4-em-cada-10-empresas-com-atividades-encerradas>. Acesso em: 24 nov. 2021.

LINX. **O que é food service? Confira as principais tendências!** Disponível em: <https://www.linx.com.br/blog/o-que-e-food-service>. Acesso em: 21 dez. 2021.

MAKENZIE. **Setor de restaurantes precisa se reinventar na pandemia**. Disponível em: <https://www.mackenzie.br/noticias/artigo/n/a/i/setor-de-restaurantes-precisa-se-reinventar-na-pandemia>. Acesso em: 21 dez. 2021.

MERCADO E CONSUMO. **Estudo mostra retomada do setor de alimentos** <https://mercadoeconsumo.com.br/2021/06/01/estudo-mostra-retomada-do-setor-de-alimentos/>. Acesso em: 25 nov. 2021.

SEBRAE (Org.). **Anuário do trabalho nos Pequenos Negócios: 2018**. 11. ed. Brasília-DF: DIEESE, 2020.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA. **Governo anuncia medidas de ajuda econômica para micro e pequenas empresas**. <https://www.gov.br/pt-br/noticias/financas->

impostos-e-gestao-publica/2020/03/governo-anuncia-medidas-de-ajuda-economica-para-micro-e-pequenas-empresas. Acesso em: 24 nov. 2021.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA. **Boletim do 3º Quadrimestre.**

<https://www.gov.br/economia/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/boletins/boletim-do-mapa-de-empresas/mapa-de-empresas-boletim-do-3o-quadrimestre-de-2020.pdf>. Acesso em: 17 dez. 2021.

OHNO, T. **O Sistema Toyota de Produção, além da produção em larga escala.** Porto Alegre: Bookman, 1997

PORTAL DA INDÚSTRIA. **Qual a definição de micro e pequena empresa?** 2021.

Disponível em: <https://www.portaldaindustria.com.br/industria-de-a-z/micro-e-pequena-empresa/>. Acesso em: 20 nov. 2021.

ROCKCONTET. **Entenda o que é gestão de operações e como ela impacta no desempenho de uma empresa.** Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/o-que-e-gestao-de-operacoes/>. Acesso em: 25 dez. 2021.

ROCKCONTET. **O que são os processos organizacionais e como melhorá-los.**

Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/processos-organizacionais/>. Acesso em: 27 dez. 2021.

SAWHNEY, M.; WOLCOTT, R.; ARRONIZ, I. The 12 Different Ways for Companies to Innovate. **MIT Sloan Management Review**, v. 47, n. 3, p. 74-81. 2006.

SEBRAE. **O impacto da pandemia de coronavírus nos pequenos negócios.** 2020.

Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-impacto-da-pandemia-de-coronavirus-nos-pequenos-negocios,192da538c1be1710VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 17 dez. 2021.

SEBRAE. Inteligência Setorial. **Setor de Serviços de Alimentação deve crescer em 2021.** <https://sebraeinteligenciasetorial.com.br/produtos/noticias-de-impacto/setor-de-servicos-de-alimentacao-deve-crescer-em-2021/60a51e68a7a88a1800d6707d>. Acesso em: 17 dez. 2021.

SEBRAE. **Enxugue sua empresa e lucre mais.** Disponível em:

https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Enxugue%20sua%20empresa%20e%20lucre%20mais_matriz.pdf. Acesso em: 26 dez. 2021.

SEBRAE E FGV. **O Impacto da pandemia de coronavírus nos Pequenos Negócios – 8. edição.** Disponível em:

https://fgvprojetos.fgv.br/sites/fgvprojetos.fgv.br/files/impacto_coronavirus_nas_mpe_8_aedicao_diretoria_v6.1.pdf. Acesso em: 17 dez. 2021.

VALORY ACADEMY. **Quais são e como eliminar os desperdícios lean?**

<https://valoreacademy.com.br/blog/desperdicios-lean/>. Acesso em: 26 dez. 2021.

VARGAS, H. C. **Espaço terciário:** o lugar a arquitetura e a imagem do comércio. São Paulo: SENAC, 2001.

VASCONCELOS, H. **Gastos com delivery crescem mais de 94% com pandemia; Rappi se destaca com o maior crescimento.** Disponível em: <https://www.idinheiro.com.br/arquivos/noticias/gastos-com-delivery-crescem-durante-pandemia/>. Acesso em: 25 nov. 2021.