

ESTRATÉGIAS E AVANÇOS NA ADMINISTRAÇÃO

LIÇÕES PARA O SÉCULO XXI



Rodrigo Marques de Almeida Guerra
(Organizador)

 EDITORA
ARTEMIS

2020

ESTRATÉGIAS E AVANÇOS NA ADMINISTRAÇÃO

LIÇÕES PARA O SÉCULO XXI



Rodrigo Marques de Almeida Guerra
(Organizador)

 EDITORA
ARTEMIS

2020

2020 by Editora Artemis
Copyright © Editora Artemis
Copyright do Texto © 2020 Os autores
Copyright da Edição © 2020 Editora Artemis
Editora Chefe: Prof.^a Dr.^a Antonella Carvalho de Oliveira
Edição de Arte: Bruna Bejarano
Revisão: Os autores



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição *Creative Commons*.
Atribuição 4.0 Internacional (CC BY 4.0).

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores. Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

Conselho Editorial:

Prof.^a Dr.^a Catarina Castro, Universidade Nova de Lisboa
Prof.^a Dr.^a Cláudia Neves, Universidade Aberta de Portugal
Prof. Dr. Cleberton Correia Santos, Universidade Federal da Grande Dourados
Prof. Dr. Eloi Martins Senhoras, Universidade Federal de Roraima
Prof.^a Dr.^a Iara Lúcia Tescarollo Dias, Universidade São Francisco
Prof. Dr. Ivan Amaro, Universidade do Estado do Rio de Janeiro
Prof. Me. Javier Antonio Albornoz, University of Miami and Miami Dade College
Prof. Dr. Joaquim Júlio Almeida Júnior, UniFIMES - Centro Universitário de Mineiros
Prof. Dr. Júlio César Ribeiro, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof.^a Dr.^a Livia do Carmo, Universidade Federal de Goiás
Prof.^a Dr.^a Luciane Spanhol Bordignon, Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Prof.^a Dr.^a Maria Aparecida José de Oliveira, Universidade Federal da Bahia
Prof. Dr. Rodrigo Marques de Almeida Guerra, Universidade Federal do Pará
Prof.^a Dr.^a Vanessa Bordin Viera, Universidade Federal de Campina Grande

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)

E82 Estratégias e avanços na administração [recurso eletrônico] : lições para o século XXI / Organizador Rodrigo Marques de Almeida Guerra. – Curitiba, PR: Artemis, 2020.

Formato: PDF
Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader
Modo de acesso: World Wide Web
Inclui bibliografia
ISBN 978-65-87396-02-6
DOI: 10.37572/EdArt_026240520

1. Administração de empresas. 2. Planejamento estratégico.
I. Guerra, Rodrigo Marques de Almeida.

CDD 658.4012

Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422



APRESENTAÇÃO

É com grande satisfação que apresento o livro *Estratégias e Avanços na Administração: Lições para o Século XXI*, composto por sete capítulos que abordam temas transversais relacionados a área de estratégia organizacional. Ao término da leitura, você será capaz de gerar importantes reflexões para o avanço de organizações contemporâneas.

O tema estratégia organizacional tem atraído à atenção de acadêmicos e pesquisadores nacionais e internacionais, principalmente por ser transversal, envolvendo diversas áreas do conhecimento, tais como: marketing, produção, finanças, logística, recursos humanos, tecnologia da informação dentre outros.

(Re)Pensar a organização de modo estratégico, dentro de um cenário contemporâneo, significa compartilhar informações e recursos, desenvolver um ambiente propício à inovação, criar mecanismos de gestão eficientes, além de compreender a importância de capacitar e desenvolver recursos intangíveis, adequando-os ao contexto de (novos) mercados nacionais e internacionais.

O ambiente dinâmico e turbulento não é particularidade de multinacionais e empresas de grande porte, sendo indispensável ao avanço de organizações de pequeno e médio porte, inclusive de gestão familiar. Assim, formular e desenvolver estratégias organizacionais é uma questão de sobrevivência e posicionamento no mercado, uma vez que permitirá nortear as atuais ações empresariais na direção da visão almejada. Para tanto, a organização deve garantir a correta execução do que foi planejado pela alta gestão.

O **capítulo 1**, desenvolvido por Gomes, teve o intuito de apresentar os índices de felicidade interna bruta (FIB), bem como desdobrá-los para a realidade brasileira. Como contribuição, a pesquisa apresenta indicadores úteis para definição de políticas públicas locais. O **capítulo 2**, estruturado por Moretti, teve o objetivo de compreender os indicadores de desempenho chave (KIPs) para o sucesso de restaurantes de pequeno e médio porte (PMEs) localizados em São Paulo. Os resultados contribuem para a escolha de KIPs mais adequados à organização. O **capítulo 3**, de Chaves, Marques e Silva, abordou os aspectos técnicos, econômicos e ambientais da reciclagem de materiais, particularmente do alumínio. Nos últimos anos, o Brasil tem estimulado a reciclagem do metal. Apesar disso, a geração de resíduos ainda é um grande desafio para a indústria brasileira. O **capítulo 4**, elaborado por Silva, analisou a relação entre Investimento Direito Estrangeiro (IDE) e o agronegócio brasileiro. Os resultados indicam que investimentos estrangeiros contribuem para a obtenção de crédito rural para o agronegócio.

No **capítulo 5**, Guerra e Farinha analisaram as dimensões da orientação empreendedora (OE). Os resultados sugerem a existência de três dimensões da

OE, além de gerar novos *insights* e discussões a respeito dos avanços da OE e suas dimensões. No **capítulo 6**, Guerra e Souza investigaram as dimensões *exploration* e *exploitation* em relação ao crescimento em vendas e lucratividade de empresas exportadoras. Os resultados ainda revelam que os recursos tangíveis e intangíveis, posição geográfica e diversidade de conhecimento são fundamentais para o alcance da ambidestria organizacional. O **capítulo 7**, desenvolvido por Castro, teve o objetivo de investigar o impacto do pós-doutorado no trabalho docente. Como contribuição, a pesquisa válida e apresenta um instrumento de coleta de dados aplicado a uma amostra de 978 docentes universitários.

Rodrigo Marques de Almeida Guerra

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1	1
APLICAÇÃO E VALIDAÇÃO DOS INDICADORES DE FELICIDADE INTERNA BRUTA (FIB) EM ÂMBITO MUNICIPAL	
Maria Helena Scalabrin Cardoso Gomes	
DOI 10.37572/EdArt_0262405201	
CAPÍTULO 2	23
O GERENCIAMENTO DE RESTAURANTES PEQUENOS E MÉDIOS EM SÃO PAULO: UM ESTUDO SOBRE KPI's NA PERSPECTIVA DOS GERENTES	
Aline de Godoy Moreira	
Sérgio Luiz do Amaral Moretti	
Paulo Sérgio Gonçalves de Oliveira	
DOI 10.37572/EdArt_0262405202	
CAPÍTULO 3	37
BENEFÍCIOS DA RECICLAGEM DE MATERIAIS – O CASO DO ALUMÍNIO	
Carlos Alberto Chaves	
Sinesio de Almeida Marques	
Wainer da Silveira e Silva	
DOI 10.37572/EdArt_0262405203	
CAPÍTULO 4	51
INVESTIMENTO DIRETO ESTRANGEIRO E O AGRONEGÓCIO BRASILEIRO: CONSIDERAÇÕES E CORRELAÇÕES	
Sidney Verginio da Silva	
DOI 10.37572/EdArt_0262405204	
CAPÍTULO 5	62
DIMENSÕES DA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA	
Rodrigo Marques de Almeida Guerra	
Roberta Gizelle Macedo Alves Farinha	
DOI 10.37572/EdArt_0262405205	
CAPÍTULO 6	75
AMBIDESTRIA ORGANIZACIONAL NO CONTEXTO DE EMPRESAS EXPORTADORAS	
Rodrigo Marques de Almeida Guerra	
Iuri Leonan Campos Souza	
DOI 10.37572/EdArt_0262405206	
CAPÍTULO 7	88
INVESTIGAÇÃO DE IMPACTO DO PÓS-DOCTORADO NO TRABALHO DOCENTE: VALIDAÇÃO DE INSTRUMENTOS PARA AVALIAÇÃO PERCEPTUAL DO IMPACTO E DOS ANTECEDENTES	
Pedro Marcos Roma de Castro	
DOI 10.37572/EdArt_0262405207	
SOBRE O ORGANIZADOR	107
ÍNDICE REMISSIVO	108

O GERENCIAMENTO DE RESTAURANTES PEQUENOS E MÉDIOS EM SÃO PAULO: UM ESTUDO SOBRE KPI'S NA PERSPECTIVA DOS GERENTES

Data de aceite: 05/05/2020

Aline de Godoy Moreira

<http://lattes.cnpq.br/9704355960333784>

Sérgio Luiz do Amaral Moretti

<http://lattes.cnpq.br/1686957518540720>

Paulo Sérgio Gonçalves de Oliveira

<http://lattes.cnpq.br/5787786955978812>

RESUMO: Entre os desafios encontrados pelos restaurantes de pequeno e médio porte (PMEs) está a demanda por maior profissionalização do gerenciamento, tema sobre o qual são poucas ou inexistentes as pesquisas empíricas e ou teóricas. Com o intuito de contribuir para preencher essa lacuna o objetivo geral deste estudo foi compreender os principais indicadores de desempenho (*key performance indicator*) - KPIs para o sucesso dos restaurantes PMEs em São Paulo. Foi elaborado um instrumento de pesquisa com base na literatura e um *survey* e aplicado a uma amostra de gestores de restaurante por meio eletrônico, mailings especializados e visita pessoal a estabelecimentos. A amostra atingiu 49 (quarenta e nove) estabelecimentos, resultado suficiente para validar o instrumento e ser aplicado em outras pesquisas. A matriz final dos fatores extraídos pela análise fatorial

permitiu identificar o agrupamento de KPIs em 8 fatores considerado os mais relevantes na concepção dos gestores: Avaliação de Resultados, Receita, Atendimento, Custo Médio de Produção e Mão de Obra, Controles e Gestão de Bares.

PALAVRAS-CHAVE: Restaurantes; Gestão; Pequenas e Médias Empresas (PMEs); Indicadores-chave de Desempenho (KPI); Setor de Alimentos e Bebidas.

MANAGEMENT OF SMALL AND MEDIUM RESTAURANTS IN SAO PAULO: A STUDY ON KPI'S IN MANAGERS' PERSPECTIVE

ABSTRACT: Among the challenges faced by small and medium-sized restaurants (SMEs) is the demand for greater professionalization of management, subject on which there is little or no empirical or theoretical research. In order to contribute to fill this gap, the overall objective of this study was to understand the key performance indicators – KPIs for the success of SMEs restaurants in São Paulo. A literature-based research instrument was developed and a survey conducted with a sample of restaurant managers through electronic means, specialized mailings and personal visits to establishments. The sample reached 49 (forty-

nine) establishments were achieved, a result sufficient to validate the instrument in order to be applied in other researches. The final matrix of the factors extracted by the factor analysis identified the grouping of KPIs in 8 factors considered the most relevant in the managers' conception: Results Evaluation, Revenue, Service, Average Cost of Production and Labor, Controls and Bar Management.

KEYWORDS: Restaurants; Management; Small and Medium Enterprises; Key Performance Indicator – KPI; Food and Beverage Sector.

INTRODUÇÃO

O setor de Alimentos & Bebidas (A&B) nacionalmente conta com 32,5 mil empresas, 1,6 milhão de funcionários e um faturamento nominal que cresceu 9,6% em relação a 2017, e fechou o ano de 2018 com R\$ 656,0 bilhões representando 14,6% da indústria de transformação. (ABIA, 2018). Além do fato de ser composto pelo expressivo volume de 85% PMEs (SEBRAE, 2019; ABIA, 2018; ABRASEL, 2015).

A crescente expansão do serviço de alimentação (*Food Service*) segmento que envolve clientes, indústrias e consumidores, e um número crescente de estabelecimentos participantes mostra a força do setor. Particularmente o segmento de bares e restaurantes, tem demonstrado forte capacidade competitiva demandando a necessidade, cada vez maior, de fornecer serviços de qualidade para os clientes (ABRASEL, 2015; ALVES; SILVA, TAVARES; DAL-SOTO, 2013). Apesar de seu crescimento e importância apresenta alguns problemas que comprometem sua sobrevivência por falta de planejamento adequado.

Contudo, o segmento observa alto índice de encerramento de atividades. De acordo com a mais recente Pesquisa de Conjuntura Econômica do Setor de Alimentação Fora do Lar realizada pela Associação Brasileira de Bares e Restaurantes - ABRASEL (2015) estima-se que cerca de metade delas seja extinta em apenas dois anos de atividades. Araújo, Morais e Pandolfi (2019) estudaram as causas latentes desses problemas e mostraram que existe um equilíbrio entre causas de desaparecimento e sobrevivência.

Dessa forma, um dos maiores desafios enfrentados pelo segmento está na capacidade de desenvolver uma visão holística do negócio inserindo a empresa nas novas demandas do público alvo, por meio de aportes tecnológicos, novos mercados e gerenciamento profissional (FONSECA, 2004; MARICATO, 2010; ARAÚJO, et al, 2019). Além do estabelecimento de redes de cooperação para reduzir a mortalidade do segmento.

Os estudos sobre a mortalidade das PMEs se iniciaram no Brasil, por volta de 1980 com destaque para os trabalhos de Albuquerque e Escrivão (2012), Escrivão,

Albuquerque, Nagano e Oliveira (2017) e Albuquerque, Escrivão e Terence (2016) com foco nas causas mais frequentes do fechamento das empresas, mas sem oferecer muitas propostas de resolução. Buscando preencher esta lacuna Moretti e Crnkovic (2015) destacam que os problemas de sobrevivência são maiores que os das grandes organizações e decorrem de duas causas: a) administração pouco profissional; b) dificuldades de agir e de se adaptar diante das mudanças do mercado e da economia. Esta perspectiva exige cautela e um gerenciamento profissional para encarar as dificuldades na fase de consolidação (ARAÚJO, et al, 2019)

GESTÃO DE BARES E RESTAURANTES

A gestão em bares e restaurantes ocorre de maneira cíclica e dinâmica e todas as etapas são permeadas por diversas tarefas específicas, que devem ocorrer de maneira bem conjugada e interligada (FONSECA, 2004; GODOY; MORETTI; OLIVEIRA, 2017). Entretanto é comum a ausência de planejamento e estratégia, como já apontaram Rogoff, Lee e Suh (2004), Maricato (2010), Alves et al (2013) e Godoy et al (2017).

Em estabelecimentos de pequeno porte, com recursos humanos limitados e em cenários em que normalmente o proprietário administra o estabelecimento, tais procedimentos não tem a devida atenção (ROGOFF t al, 2004; MARICATO, 2010; ALVES et al, 2013).

Tomando por base os estudos de Maricato (2010), Oliveira, Moretti e Pozo (2015), Godoy et al (2017) e principalmente Fonseca (2004), a seguir será apresentado um breve descritivo das principais características dessa gestão.

O processo de compras deve ser o mais criterioso possível, independentemente da dimensão da empresa, pois esse setor é o responsável pela movimentação de grande parte dos custos da instituição, lembrando que apesar do departamento não efetuar diretamente os pagamentos, ele negocia preços, prazos e quantidades a serem compradas. A partir de boas negociações do setor de compras, podem ocorrer vantagens competitivas em relação aos preços finais dos produtos de venda, e ainda um custo significativo do custo total do estabelecimento (FONSECA, 2004).

Para o processo de recebimento ser mais eficiente é importante haver um espaço destinado especificamente para tal utilização. Neste setor, a equipe trabalha com diversos documentos específicos para replicar aos setores tais como: Ordens de Compra, Faturas, Notas Fiscais, Boletos Bancários, Relatórios diários de recebimento, dentre outros (FONSECA, 2004; GODOY et al, 2017).

O processo de armazenamento é bastante delicado, pois se observa que nesta fase os ativos são armazenados, e este processo deve ser efetuado de maneira

que gerem bons resultados. A manipulação correta, adequação dos espaços de armazenagem às necessidades específicas do restaurante e documentação correta do processo são fatores essenciais para que esse capital possa ser aproveitado da melhor maneira possível (FONSECA, 2004; MARICATO, 2010).

A produção é a transformação das matérias primas em produtos prontos para o consumo, podendo ser feita em diferentes pontos e momentos da operação. De maneira geral, o principal ponto da produção é a cozinha. Nesta etapa, pode observar a utilização de alguns processos conforme o autor cita: padronização das quantidades de matéria-prima nas preparações, padronização das montagens e apresentação dos pratos, dentre outros (FONSECA, 2004; MARICATO, 2010; OLIVEIRA et al, 2015; GODOY et al, 2017).

O controle sobre os fluxos e números em todos os setores, financeiros, estoques, desperdícios, compras e demais itens deve ser permanente em todas as empresas. Em bares e restaurantes é importante a definição de métodos sistemáticos de trabalho para aferir os números de cada setor, é importante a inserção de processos em todas as áreas do restaurante, procedimentos como conferência entre o faturamento e quantidade de produtos vendidos, controle de desperdício, padronização de cortes com porções padronizadas, dentre outros (MARICATO, 2010; ALVES et al, 2013).

PMES E INDICADORES DE DESEMPENHO

São muitos os parâmetros que podem ser analisados para conceituar as particularidades de PMEs. Krakauer, Porto e Fisherman (2012) ressaltam que a vertente de classificação pode levar em consideração características específicas, receita bruta anual e número de colaboradores e, até níveis hierárquicos e resultados em vendas.

De acordo com Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - Sebrae em seu estudo Especialistas em Pequenos Negócios (SEBRAE, 2019) o critério adotado para a classificação dos estabelecimentos é definido em função do número de pessoas ocupadas e depende do setor de atividade econômica investigado. Já o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES (2011) considera PMEs as empresas com renda operacional bruta anual entre R\$ 2.400 e 90 milhões. Outro critério de enquadramento de empresas, ocorre de acordo com a Lei 123/06 do Simples Nacional. Para o presente estudo serão utilizados os critérios apresentados pelo Sebrae (2019) combinados com a Lei 123/06.

As pequenas empresas são intuitivas e, pouco formalizadas. O empresário está suficientemente próximo de seus empregados para lhes explicar, no momento adequado, as mudanças de direção necessárias (MORETTI; CRNKOVIC, 2015;

MORAES et al, 2011).

Os indicadores de avaliação de desempenho ou *Key Performance Indicator* – KPIs são fundamentais para a gestão eficiente das organizações de maneira a refletir as áreas operacionais com enfoque no atendimento dos principais objetivos e permitindo uma visão sistêmica do desempenho (ZILBER; FISCHMANN, 2002; ROSSI, 2014; PEREIRA; NETO, 2014).

Indicadores sempre estão ligados às metas estratégicas, pois a partir dele é possível verificar se a empresa está tomando as medidas necessárias para alcançar suas metas. Para isso devem ser revisados e ajustados periodicamente, de acordo com as mudanças industriais, ambientais e econômicas ou capacidade de recursos no processo da cadeia produtiva dos empreendimentos. O processo de desenvolvimento dos indicadores é constante, sendo possível sempre, acrescentar novos que respondam à situação da organização (CARMO, 2016).

A discussão relacionada às formas de medida de desempenho nas organizações pode ser dividida em duas perspectivas: a operacional e a estratégica. Na perspectiva operacional, o foco da medição de desempenho está no controle da eficiência operacional de determinada área funcional da empresa (marketing, produção, finanças, pesquisa e desenvolvimento, recursos humanos, logística, entre outras). Na perspectiva estratégica engloba as informações necessárias para os altos administradores compreenderem e controlarem o desempenho da organização, bem como decidirem estrategicamente (ROSSI, 2014).

São exemplos de medições e metas, rentabilidade, valor de mercado, lucro por ação (na perspectiva financeira), qualidade, custos, flexibilidade e produtividade (na perspectiva dos processos internos), inovação e educação (na perspectiva do aprendizado e crescimento) e satisfação, retenção, serviços e crescimento (na perspectiva do cliente) (CALLADO; CALLADO; ALMEIDA., 2009; TIMMERMAN; BLONIATTI, 2016).

As medidas financeiras são as mais tradicionais formas de avaliar o desempenho organizacional e sua própria sustentabilidade. Seus indicadores são de fácil mensuração e controle (SOUZA, 2011) e incluem aspectos relacionados ao impacto dos recursos financeiros em relação às áreas e, também remunerações pagas aos empregados e valores recebidos de clientes. Contudo as medidas financeiras tradicionais como retorno sobre investimento e lucro por ação podem dar sinais enganosos para melhoria contínua e inovação. É importante mesclar a avaliação de desempenho a partir de indicadores financeiros e operacionais (KAPLAN; NORTON, 1997).

Para o setor de A&B por falta de espaço não serão listadas todas as proposições selecionadas, que foram em uma primeira avaliação cerca de 100, caíram para 50 após se retirarem os repetidos e para 32 para efeitos de pesquisa no Brasil.

Entre as que contribuíram para a lista que compôs o instrumento final de pesquisa destacam-se: a proposta do portal *Profitable Hospitality* (2016) sobre os principais indicadores de desempenho para restaurantes, cafés, catering, clubes e hotéis; o estudo realizado por Valador (2015), referente os indicadores chave de desempenho utilizados para o setor de A&B na área de hotelaria; a lista da *Smart KPIs* (2010); o *KPI Prime Cost* apresentado por Parsa, Gregory, Terry (2011), Fonseca (2004) e Zilber e Fischmann (2002).

Para o presente estudo foi utilizado uma mescla de pesquisa qualitativa e quantitativa. A fase qualitativa foi elaborada por meio de uma pesquisa bibliográfica utilizada para a elaboração do instrumento de pesquisa e incluiu o julgamento de especialistas da área de A&B. Foi utilizado um questionário auto preenchível com uma escala tipo *Likert* de 7 pontos (discordo totalmente até concordo totalmente), considerando o nível de importância dos principais indicadores chave de desempenho do setor de A&B para avaliação em restaurantes.

Os indicadores-chave selecionados para compor o instrumento de coleta de dados, após a revisão dos especialistas (juízes) são mostrados no Quadro 1:

Percentual do Custo total de mão de obra em relação às vendas (CMO)	GEST_PESSOAS01
Pagamento médio por hora trabalho	GEST_PESSOAS02
Taxa de Turnover ou Rotatividade do Pessoal	GEST_PESSOAS03
Couverts por funcionário / Por hora-trabalho / CMO por couvert	GEST_PESSOAS04
Percentual de mão-de-obra extra em relação ao CMO	GEST_PESSOAS05
Percentual dos custos totais de alimentos mensais em relação às vendas (CMV)	GEST_COZINHA01
Valor de estoque	GEST_COZINHA02
Rotação de produtos “turnover de produtos”	GEST_COZINHA03
Estoque Mínimo	GEST_COZINHA04
Fichas Técnicas / Preço de Venda	GEST_COZINHA05
Percentual de desperdício de alimentos	GEST_COZINHA06
Vendas Totais por cliente bruto (Ticket médio)	GEST_SALAO01
Ticket médio por colaborador	GEST_SALAO02
Percentual de clientes ‘return visit’ sobre o total	GEST_SALAO03
Vendas totais por cliente líquido (Desconto da comissão)	GEST_SALAO04
Número de clientes atendidos	GEST_SALAO05
Índice de rotatividade	GEST_SALAO06
Percentual de comissão pago por receita total	GEST_SALAO07
Satisfação do cliente	GEST_SALAO08
Vendas por cliente	GEST_BAR01
Percentual do custo de bebidas sobre as vendas	GEST_BAR02
Percentual de Lucro médio sobre as vendas	GEST_BAR03
Custos de marketing e publicidade	GEST_MKT01
Percentual de novos clientes sobre o número total de clientes	GEST_MKT02
Percentual de retorno sobre ações de marketing desenvolvidas	GEST_MKT03
Percentual de Feedback positivo dos clientes	GEST_MKT04

Controle de Compras	GEST_ADM01
Fluxo de caixa (contas a pagar x a receber)	GEST_ADM02
Percentual de CMV e CMO sobre Receitas (Prime Cost)	GEST_ADM03
Engenharia de Cardápio	GEST_ADM04
DRE - Demonstrativo de Resultados do Exercício	GEST_ADM05
Índice de Lucratividade	GEST_ADM06
Atendimento a Legislação de Boas Práticas de Higiene e Manipulação	GEST_QUALIDADE01
Planejamento de menu	GEST_QUALIDADE02
Segurança no local de trabalho	GEST_QUALIDADE03

Quadro 1 – Indicadores de Desempenho avaliados na pesquisa.

Fonte: elaborado pelos autores

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para este estudo foram estabelecidas as seguintes proposições da pesquisa: (a) os gestores de restaurantes apresentarão como indicadores mais relevantes para o sucesso do negócio CMV (Custo da Mercadoria Vendida), CMO (Custo da Mão de Obra), Prime Cost e Índice de Lucratividade; (b) Os grupos de indicadores da área de gestão de finanças e administração serão considerados os mais relevantes para o de sucesso do empreendimento; c) Os gestores terão resistência em falar sobre seus negócios dificultando a coleta de dados.

O método escolhido para coleta de dados foi o *survey*, em função das características da amostra. Optou-se por uma amostra não probabilística por conveniência, por questões de tempo e recursos. Os gestores respondentes são, gestores associados na ABRASEL, grupo de empreendedores do Sebrae e contatos da Aregala Brasil (Associação de Restauradores Gastronômicos da América do Mundo no Brasil), além de fazerem parte da rede de contatos dos autores.

Foram enviados e-mails com o link de acesso ao Google Docs, onde o instrumento ficou hospedado. A coleta de dados enfrentou grandes dificuldades para atingir uma cobertura significativa de restaurantes e, posteriormente para completar a amostra foi aplicado pessoalmente aos gestores dos estabelecimentos visitados. O período de coleta foi de 10 de setembro a 15 de novembro de 2017.

A coleta de dados enfrentou grandes dificuldades. Acredita-se que tal fato se deve principalmente a ausência de percepção sobre a importância de uma abordagem profissionalizada da gestão. Muitos dos gestores não entenderam a relevância do estudo. É importante ressaltar que durante a coleta pessoal observou-se que muitos dos gestores desconheciam tais indicadores e se sentiam desconfortáveis em responder à pesquisa.

Os dados foram analisados por meio de análise fatorial utilizada para identificar dimensões latentes, com o objetivo de se explicar as correlações que

existem entre um conjunto de variáveis. Um fator é uma dimensão subjacente que tem como objetivo explicar as correlações existentes possibilitando a redução do número de variáveis necessárias para descrevê-los (PESTANA; GAGEIRO, 2005; HAIR; ANDERSON; TATHAM; BLACK, 2005). Para análise dos dados foi utilizado o software SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) mais adequado a esse tipo de dados e que possibilitou montar uma matriz de correlações.

A amostra final da pesquisa consistiu em 49 gestores de restaurantes subdivididos entre os seguintes segmentos: 4 bares; 1 bistrô; 3 Cafeterias; 1 Casa de Espetos; 2 Casas de Sucos e Vitaminas; 3 Choperias; 1 Consultora; 1 Escola de Gastronomia; 1 Food Truck; 2 Hamburguerias; 2 Lanchonetes; 3 Padarias; 1 Pastelaria; 2 Pizzarias; 11 Restaurantes à la Carte; 10 Restaurantes Buffets e 1 Tratoria. Desse total, 21 questionários (43%) foram respondidos a partir da visita presencial da pesquisadora nos bairros da zona Sul da cidade de São Paulo.

Os respondentes estavam localizados em sua maioria na cidade de São Paulo - 43 respondentes (87%), os demais nas cidades de Mogi das Cruzes; Santo André; Ribeirão Preto, Santos, São Caetano do Sul e Vitória do Espírito Santo.

APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os dados foram tabulados e submetidos à análise fatorial exploratória, com rotação pelo método oblíquo, extração pelo método de componentes principais, com supressão de valores abaixo de 0,350 para a criação do modelo. No quesito da correlação entre as variáveis, o teste de esfericidade de Bartlett (*Bartlett Test of Sphericity* - BTS) testa a hipótese de que não há correlação entre as variáveis da pesquisa e a população, verificando a identidade desta matriz como igual a 1 com significância estatística de $p < 0,05$.

Por seu lado, o teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) mede o quanto a amostra é adequada. O índice KMO obteve 0,679 (varia entre 0 e 1), mais perto de 1 melhor será o resultado (HAIR et al 2005) para quem os valores aceitáveis se encontram entre 0,5 a 1,0 sendo que abaixo de 0,5 é inaceitável. O teste de BTS obteve 1212,977 (GI = 496 e Sig ,000)

A Matriz de Medida de Adequação da Amostra (*Measure of Sampling Adequacy* – MAS), também conhecida como matriz anti-imagem de correlações mostra os valores negativos que devem ser eliminados do modelo. O número de variáveis eliminadas foi de 03 (três): GEST_QUALIDADE 01 (Atendimento a Legislação de Boas Práticas de Higiene e Manipulação) → 0,235; GEST_COZINHA06 (Percentual de desperdício de alimentos) → 0,327 e GEST_SALA03 (Percentual de clientes que retornam sobre o total) → 0,302. As demais foram confirmadas.

O cálculo da variância é realizado para definir os fatores estruturantes das

variáveis. Neste caso foi realizado o cálculo das comunalidades, ou seja, da variância de cada variável com as demais, com base nas correlações. Os resultados mostraram que 10 fatores explicam aproximadamente 82,81% da variância total. Sendo que a maior parte da variância é explicada pelo primeiro fator, aproximadamente 35,17%, o segundo fator é responsável 9,49%, o terceiro 7,39%, o quarto 6,24%, o quinto 5,59%, o sexto 1,44%, o sétimo 1,35%, o oitavo 1,15%, o nono 1,10% e finalmente o décimo responsável por 1,02% da variância, conforme a Tabela 1.

Componente	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somas de rotação de carregamentos ao quadrado ^a
	Total	% de variância	% cumulat.	Total	% de variância	% cumulat.	Total
1	11,254	35,168	35,168	11,254	35,168	35,168	6,435
2	3,036	9,489	44,656	3,036	9,489	44,656	2,488
3	2,365	7,391	52,047	2,365	7,391	52,047	3,494
4	1,997	6,242	58,289	1,997	6,242	58,289	4,003
5	1,788	5,589	63,878	1,788	5,589	63,878	3,974
6	1,441	4,502	68,380	1,441	4,502	68,380	2,342
7	1,354	4,231	72,611	1,354	4,231	72,611	3,695
8	1,149	3,592	76,203	1,149	3,592	76,203	3,888
9	1,095	3,421	79,624	1,095	3,421	79,624	5,664
10	1,021	3,191	82,815	1,021	3,191	82,815	4,637

Tabela 1 – Total da variância explicada

Fonte: dados da pesquisa

Para se obter a matriz rotacionada utilizou-se rotação Oblíqua com 61 interações, pois apresentou uma variância explicada de 82%. A análise pelo método Varimax mostrou a variância explicada de 77% e portanto, a existência de correlação entre os fatores facilitando a interpretação dos dados (PESTANA; GAGEIRO, 2005).

Para este estudo foram considerados os grupos com alpha de Cronbach superior a 0,60, com isso dois fatores foram eliminados. A matriz final dos fatores extraídos é apresentada no Quadro 2, composta por 8 fatores, os quais foram nomeados tendo com base na revisão teórica.

		Componente							
		1	2	3	4	5	6	7	8
Avaliação de Resultados	GEST_COZINHA05	,759							
	GEST_PESSOAS03	,749							
	GEST_ADM04	,653							
	GEST_ADM05	,646							
	GEST_MKT03	,484							
Receita	GEST_SALAO04		,908						
	GEST_SALAO07		,523						
Atendimento	GEST_PESSOAS02			-,804					
	GEST_SALAO02			-,776					
Clientes	GEST_SALAO06				,783				
	GEST_SALAO05				,691				
	GEST_SALAO08				,526				
	GEST_MKT02				,386				
Custo Médio de Produção	GEST_SALAO01					-,865			
	GEST_COZINHA01					-,564			
Mão de Obra	GEST_PESSOAS05						-,836		
	GEST_PESSOAS04						-,779		
Controles	GEST_MKT04							-,836	
	GEST_ADM02							-,740	
	GEST_ADM01							-,681	
	GEST_MKT01							-,624	
	GEST_ADM06							-,517	
	GEST_PESSOAS01							-,410	
	GEST_ADM03							-,407	
Gestão de Bares	GEST_COZINHA04								,865
	GEST_BAR01								,642
	GEST_BAR02								,579
	GEST_BAR03								,551

Quadro 2 – Matriz de Componentes Final

Fonte: Dados da pesquisa

O primeiro fator foi nomeado **Avaliação de Resultados**, contendo os seguintes indicadores: Fichas Técnicas / Preço de Venda; Taxa de *Turnover* ou Rotatividade do Pessoal; Engenharia de Cardápio; DRE - Demonstrativo de Resultados do Exercício e Percentual de retorno sobre ações de marketing desenvolvidas. Nesta etapa verifica-se a preocupação dos gestores com a área de vendas e precificação, a correlacionando ao retorno dos clientes. Considerando que este fator obteve 35% da variância explicada estes critérios são itens de maior relevância na concepção dos gestores. Para se reforçar esta afirmação, nenhum dos outros 7 fatores obteve mais de 10%.

O segundo fator foi denominado **Receita** contendo os seguintes indicadores: Vendas totais por cliente líquido (Desconto da comissão) e Percentual de comissão pago por receita total. Nota-se que estes fatores são correlacionados entre si no

sentido de compreender mensalmente o impacto da receita e comissionamento.

O terceiro fator foi nomeado **Atendimento**, contendo os seguintes indicadores: Pagamento médio por hora trabalho e Ticket médio por colaborador.

O quarto fator foi nomeado **Cientes** contendo os seguintes indicadores: Índice de rotatividade; Número de clientes atendidos; Satisfação do cliente e Percentual de novos clientes sobre o número total de clientes.

O quinto fator **Custo médio de produção**, contendo os seguintes indicadores: Vendas Totais por cliente bruto (*Ticket* médio) e Percentual dos custos totais de alimentos mensais em relação às vendas (CMV).

O sexto fator **Mão de Obra**, contendo os seguintes indicadores: Percentual de mão-de-obra extra em relação ao CMO e *Couverts* por funcionário / Por hora-trabalho / CMO por *couvert*.

O sétimo fator **Controles** contendo os seguintes indicadores: Percentual de *Feedback* positivo dos clientes; Fluxo de caixa (contas a pagar x a receber); Controle de Compras; Custos de marketing e publicidade; Índice de Lucratividade; Percentual do Custo total de mão de obra em relação às vendas (CMO) e Percentual de CMV e CMO sobre Receitas (*Prime Cost*).

O oitavo fator **Gestão de Bares**, contendo os seguintes indicadores: Estoque Mínimo; Vendas de bebida por cliente; Percentual do custo de bebidas sobre as vendas; Percentual de Lucro médio de bebida sobre as vendas.

A análise fatorial mostrou que estatisticamente os gestores de restaurantes PMEs gerenciam seus negócios de uma forma diferente da literatura que propõe os KPIs aponta (*PROFITABLE HOSPITALITY*, 2016; *SMART KPI's*, 2010; *KPI PRIME COST* (PARSA 2011); FONSECA, 2004 e ZILBER; FISCHMANN, 2002), o que não chegou a ser um resultado incoerente. Isto os gerentes dão atenção a certos recursos que têm uma importância pontual e prática e não estão classificados de forma sistemática como na literatura.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em relação às proposições estabelecidas para o estudo (Introdução), a Proposição A foi confirmada em parte já que os gestores apontaram a Avaliação de Resultados como mais importante incluindo os itens de CMV, CMO e Prime Cost. A Proposição B, também foi confirmada parcialmente, considerando que os aspectos DRE e Engenharia de Cardápio componentes do grupo de indicadores de gestão de finanças e administração foi considerada mais importante para os respondentes. Finalmente a Proposição C foi confirmada totalmente considerando as dificuldades encontradas durante o acesso aos gestores.

O primeiro fator nomeado **Avaliação de Resultados**, contendo os indicadores: Fichas Técnicas / Preço de Venda; Taxa de *Turnover* ou Rotatividade do Pessoal; Engenharia de Cardápio; DRE - Demonstrativo de Resultados do Exercício e Percentual de retorno sobre ações de marketing desenvolvidas, obteve 35% da variância explicada, assim este fator contendo os respectivos KPIs explicam 35% do volume total de indicadores, podendo ser considerados os mais relevantes na concepção dos gestores.

Para os gerentes dos restaurantes PMEs, o coração do empreendimento é a cozinha, seguido dos processos de salão que incluem os funcionários. Dessa forma três elementos cruciais para o sucesso do negócio, encontram-se relacionados. O que já tinha sido apontado na revisão da literatura sobre gestão de restaurantes (CALLADO et al, 2009; TIMMERMAN et al., 2016).

Assim, pode-se entender que a administração dos empreendimentos deste porte tem forte ênfase no esquema de receita e despesa, dispensando recursos mais sofisticados. Isso se dá pela falta de formação e preparo dos gerentes o que os leva a negligenciar recursos, diga-se, científicos para concretizar seus objetivos mais imediatos (SOUZA, 2011; ROSSI, 2014).

Os gestores de restaurantes PMEs normalmente assumem diversas funções no empreendimento, o que reflete na forma da qual enxergam os diversos indicadores de maneira desordenada, no entanto com foco principal em vendas e receitas (ROGOFF, et al, 2004, MARICATO, 2010; ALVES et al, 2013).

A análise de maneira geral é efetuada a partir do CMV (Custo da Mercadoria Vendida – Alimentos e Bebidas) de maneira conjunta. A avaliação do planejamento do menu de maneira distinta também dificilmente é efetuada por parte dos gestores, em geral os gestores avaliam o cardápio a partir da engenharia de cardápio e revisão das fichas técnicas (MARICATO, 2010; ALVES et al, 2013).

Um dos pontos fortes foi a contribuição para o meio acadêmico, com um trabalho inédito no Brasil abrindo possibilidade de aprofundamento do tema KPIs em Restaurantes. A contribuição para os gerentes de restaurantes PMEs vai no mesmo sentido, alertando para necessidade de se instituir uma administração mais profissional para a qual os fatores facilitam sua adoção.

As limitações foram relativas ao volume reduzido da amostra. Além disso pode-se incluir, o fato de não haver estudos que enfoquem os KPIs no mercado de A&B no Brasil, bem como a resistência dos gestores durante a resposta ao instrumento de pesquisa.

REFERÊNCIAS

ABIA - **Associação Brasileira da Indústria de Alimentos**. Recuperado em 17 outubro, 2019, de:

http://abia.org.br/vsN/tmp_2.aspx?id=49, 2018

ABRASEL - Associação Brasileira de Bares e Restaurantes. **Pesquisa de Conjuntura Econômica do Setor de Alimentação Fora do Lar**. Recuperado em 20 junho, 2016, de: <http://pe.abrasel.com.br/noticias/707-23102015-conjuntura-economica-do-setor-de-alimentacao-fora-do-lar>, 2015

ALBUQUERQUE, A. F.; ESCRIVÃO, E. F. **Fatores de mortalidade de pequenas empresas**. In: Anais do 7º Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas [EGEPE]. (pp.1797-1815). Florianópolis, SC, 2012.

ALBUQUERQUE, A. F.; ESCRIVÃO, E. F.; TERENCE, A. C. F. **Aspectos funcionais associados à mortalidade da pequena empresa: fatores relevantes de operações, finanças e marketing no varejo de vestuário**. In: Anais do 9º Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas [EGEPE]. (pp.1-16). Passo Fundo, RS, 2016.

ALVES, J. N.; SILVA, T. B.; TAVARES, C. E. M.; DAL-SOTO, F. **A utilização do planejamento estratégico como ferramenta de gestão na pequena empresa**. Revista da Micro e Pequena Empresa, v. 7, n. 2, pp. 80-100, 2013.

ARAÚJO, F. E.; MORAIS, F. R.; PANDOLFI, E. S. **A Fábula Dos Mortos-Vivos: Determinantes da Mortalidade Empresarial Presentes em Micro e Pequenas Empresas Ativas**. Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, 8(2), 250-271, 2012

BNDES - BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL - **Carta Circular 34**. Disponível em: http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/ produtos/download/Circ034_11.pdf Acesso em: 01-05-2017, 2011..

CALLADO, A. L. C.; CALLADO, A. A. Cunha; ALMEIDA, M. A. **Determinando Padrões de Utilização de Indicadores de Desempenho: Um estudo em micro e pequenas empresas da Cidade de João Pessoa**. Revista Contabilidade, Gestão e Governança, v. 11, n. 1-2, 2009.

CARMO, A.R. **KPI como base para modelagem de requisitos não funcionais em processos de negócios**. Tese de Doutorado em Administração - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, USP, 2016.

ESCRIVÃO, E. F.; ALBUQUERQUE, A. F.; NAGANO, M. S.; PHILIPPSSEN, L. A. P., JUNIOR; OLIVEIRA, J. **Identifying SME mortality factors in the life cycle stages: an empirical approach of relevant factors for small business owner-managers in Brazil**. Journal of Global Entrepreneurship Research, v. 7, n. 1, pp. 1-15, 2017.

FONSECA, M.T. *Tecnologias Gerenciais de Restaurantes*. 3 ed. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2004.

GODOY, A.; MORETTI, S. L. A.; OLIVEIRA, S. L. I. **Modelo para criação de conceito para restaurantes de pequeno porte: Uma proposta combinando segmentação de mercado e planejamento de cardápio**. *Revista de Administração da UEG*, 8(2), 142, 2017.

HAIR, J. F. Jr; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005..

KRAKAUER, P. V.; Castro; PORTO, M. C. G.; FISCHMANN, A. A. **Planejamento estratégico em pequenas e médias empresas: Estudo quantitativo com empresas brasileiras de tecnologia da informação**. Revista Espacios, v. 9, p. 41, 2012.

KAPLAN, R. S; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. 9a ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997

MARICATO, P. **Como montar e administrar bares e restaurantes**. 9ª ed. São Paulo: SENAC, 2010

MORETTI, S. L. A.; CRNKOVIC, L. H. **Fatores Estruturais e Aspectos Recursivos no Desenvolvimento de Pequenas Empresas de Base Tecnológica, em São Carlos, SP**: um estudo sob a ótica da teoria da estruturação de Giddens. *Revista Gestão & Tecnologia*, 15(1), 5-31, 2015.

OLIVEIRA, M. S.; MORETTI, S. L. A.; POZO, H. **A Hospitalidade e a Gestão de Restaurantes**: Evidências de um Estudo Múltiplo de Caso em São Paulo, SP, Brasil. *Rosa dos Ventos*, 7(1), 20-33, 2015.

PARSA, H.G; GREGORY, A.; TERRY, M. **Why do restaurants fail?** Part III: an analysis of macro and micro factors. *UCF Rosen College of Hospitality Management*. The Dick Pope Sr. Institute for Tourism Studies, 2011.

PEREIRA, M.C.; NETO, M.T.R. **A implementação da estratégia em pequenas e medias empresas**. *Desafio Online*, Campo Grande, v. 2, n. 3, Set./Dez., 2014.

PESTANA, M. H.; GAGEIRO, J.N. **Análise de dados para Ciências Sociais - A complementaridade do SPSS**. Lisboa: Silabo, 2005.

PROFITABLE HOSPITALITY. **Key Performance Indicators for Restaurants, Cafes, Catering, Clubs & Hotels**. Disponível em: <http://www.profitablehospitality.com/public/88print.cfm>. Acesso em 17-10-2019, 2016.

ROSSI, E. M. **Análise de desempenho das organizações: um ensaio teórico**. Anais do Encontro de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, Goiânia, GO, Brasil, 2014.

ROGOFF, E. G.; LEE, M. S.; SUH, D. C. **Who done it?** Attributions by entrepreneurs and experts of the factors that cause and impede small business success. *Journal of Small Business Management*, v. 42, n. 4, pp. 364-376, 2004.

SEBRAE. **Especialistas em pequenos negócios**. Disponível em: http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/empresa-de-pequeno-porte Acesso em 17 de outubro de 2019., 2019.

SMARTKPIs. **Top 25 Restaurant KPIs of 2010**. Disponível em: <http://www.performancemagazine.org/wp-content/uploads/Top-25-Restaurant-KPIsof-2010-smartKPIs-desktop.pdf>. Acesso em 17-10-2019, 2010.

SOUZA, A. E. **Medidas de mensuração de desempenho em pequenas e médias empresas (MPEs)**: estudo no setor calçadista de Santa Catarina. 248 p. Tese de Doutorado em Administração - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.

TIMMERMANN, G.L.K; BLONIATI, B.B. **Estudo de Caso da Aplicação de BSC em uma Empresa do Agronegócio do Sul do Brasil**. Disponível em: <http://eati.info/eati/2016/assets/anais/Longos/124.pdf>. Acesso em 25/03/2016, 2016.

VALADOR, N.R.C. **Indicadores Chave de Desempenho (KPI's) do Departamento de F&B. Análise de uma Cadeia Hoteleira**, 102 p. Dissertação de Mestrado na Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar, Instituto Politécnico de Leiria, Leiria, 2015.

ZILBER, M. A.; FISCHMANN, A. A. **Competitividade e a Importância de Indicadores de Desempenho**: utilização de um modelo de tendência. In: XXVI ENANPAD – Encontro Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 2002. 1 CD-ROM, 2002.

SOBRE O ORGANIZADOR

RODRIGO MARQUES DE ALMEIDA GUERRA: Doutor em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, PUCRS, Brasil, com Ampla Associação com a Universidade de Caxias do Sul, UCS, Brasil (2017). É Mestre em Engenharia de Produção (2005) pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB), Especialista em Gestão da Qualidade e Produtividade (2002) pela UFPB, Especialista em Logística Empresarial (2003) pela Universidade Potiguar (UNP) e Graduado em Administração (2001) pela UFPB. Atualmente, é docente e pesquisador do PPGAd - Programa de Pós-Graduação em Administração da UFPA (Universidade Federal do Pará) e líder do grupo de pesquisa GESCOM – Estratégia e Competitividade em Organizações da Amazônia. Tem interesse pelos seguintes temas: Estratégia organizacional, Empreendedorismo e Inovação, Ambidestria organizacional, Desempenho da firma e Internacionalização de empresas em mercados emergentes.

ÍNDICE REMISSIVO

A

Administração 1, 2, 9, 13, 19, 25, 29, 33, 34, 35, 36, 42, 62, 68, 72, 73, 75, 84, 85, 86, 95, 103, 104, 107

Agronegócio Brasileiro 51, 52, 53, 54, 59, 60

Ambidestria Organizacional 73, 75, 76, 77, 82, 83, 84, 85, 87, 107

Antecedentes 88, 89

B

Bem-estar 1, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 11, 14, 16, 17, 20, 21, 22

C

Coleta de dados 28, 29, 66, 67, 70, 80, 82, 88, 89, 93

Crescimento em vendas 75, 76, 77, 79, 80, 82, 83, 84

D

Desenvolvimento sustentável 37, 40, 41

E

Empresas Exportadoras 66, 75, 76, 77, 80, 83, 84

Estratégia 25, 35, 36, 62, 63, 72, 73, 75, 83, 84, 96, 107

Exploitation 75, 76, 77, 78, 80, 82, 83, 84, 85, 86

Exploration 75, 76, 77, 78, 79, 80, 82, 83, 84, 85, 86

Exportação 51, 56, 58, 68, 87

G

Gerenciamento 23, 24, 25

Gerenciamento de Restaurantes 23

I

Impacto 27, 33, 68, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 102, 103, 104

Impacto do pós-doutorado no trabalho docente 88, 102

Importação 38, 49, 51, 56

Internacionalização 83, 84, 107

Investimento direto estrangeiro 51, 56, 59, 61

L

Lucratividade 29, 33, 75, 76, 77, 79, 80, 82, 83, 84, 86, 87

O

Organizações 4, 25, 27, 36, 52, 63, 64, 65, 66, 73, 77, 78, 83, 84, 86, 103, 104, 107

Orientação Empreendedora 62, 63, 64, 65, 66, 70, 72, 73, 74, 85

P

Pequenas e médias empresas 35, 36

Políticas Públicas 1, 4, 7, 9, 11, 13, 20

Q

Qualidade de vida 1, 5

R

Reciclagem de alumínio 44, 45, 47, 48, 49

Reciclagem de materiais 37, 42, 43, 50

Restaurantes 23, 24, 25, 26, 28, 29, 30, 33, 34, 35, 36

T

Trabalho Docente 88, 89, 91, 92, 94, 102, 103

Tratamento de resíduos 37, 46



**EDITORIA
ARTEMIS
2020**