

O IMPACTO DA PANDEMIA DA COVID-19 NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS: ADAPTAÇÃO PARA DELIVERY EM UM RESTAURANTE DE CAXIAS DO SUL

Amanda Maurina Cevey (amandamaurinacevey@hotmail.com); Ana Caroline Dzulinski (ana.dzulinski@caxias.ifrs.edu.br); Felipe da Silva Medeiros (felipe.medeiros@caxias.ifrs.edu.br)

Resumo: O objetivo do presente artigo é apresentar o mapeamento e a definição de um fluxo no processo dos pedidos do Delivery em um restaurante da cidade de Caxias do Sul no Rio Grande do Sul, e propor melhorias neste ambiente, utilizando ferramentas da gestão da qualidade. O referido ambiente precisou passar por adaptações para manter suas atividades durante a pandemia da Covid-19. A metodologia empregada considera a descrição do local de estudo e mapeamento dos processos envolvidos. A partir do mapeamento foi realizada uma análise das atividades críticas, sendo estas definidas através de ponderação e ranqueamento. Por conseguinte, foram constatadas as melhorias e definidas as ferramentas da gestão da qualidade que seriam empregadas. Foi observada a melhoria por meio das ferramentas aplicadas nos processos na prática diária das atividades, porém existem problemas cujas causas estão relacionadas a gestão de custos, sugerindo estudos futuros para combater a causa raiz.

Palavras-chave: Adaptação de Serviços; Restaurantes; Delivery; Covid-19; Processos Operacionais;

Abstract: The aim of this article is to present the mapping and definition of a flow in the process of Delivery orders in a restaurant in the city of Caxias do Sul in Rio Grande do Sul, and to propose improvements in this environment, using quality management tools. This environment had to undergo adaptations to maintain its activities during the Covid-19 pandemic. The methodology used considers the description of the study site and mapping of the processes involved. Based on the mapping, an analysis of critical activities was carried out, which were defined through weighting and ranking. Next, the improvements were verified and the quality management tools that would be used were defined. Improvement was observed through the tools applied in the processes in the daily practice of activities, but there are problems whose causes are related to cost management, suggesting future studies to combat the root cause.

Keywords: Services Adaptation; restaurants; Delivery; Covid-19; Operational Processes;

1. Introdução

O setor de serviços é responsável por 63% do PIB do Brasil e 68% dos empregos no país (IBGE 2018). Segundo a Associação Brasileira de Bares e Restaurantes, cerca de 40% dos restaurantes especializados em comida a quilo fecharam no país, devido à crise econômica causada pela pandemia da covid-19. O Brasil, tinha cerca de 200 mil estabelecimentos desse tipo, porém a estimativa atual é de que esse número tenha caído para 120 mil (ABRASEL, 2021).

Rezende et al. (2020) afirmam que, o consumidor, em particular os indivíduos que são os usuários principais do processo econômico e de manutenção do fluxo comercial e financeiro, tendem a mudar seu comportamento perante situações adversas, principalmente aquelas que atentam contra sua vida, como o caso da pandemia da Covid-19.

Segundo o levantamento da Statista (2021) – empresa especializada em dados de mercado e consumidores – O Brasil teve aumento de 48,77% no seguimento delivery durante a pandemia da Covid-19. O crescimento nas plataformas delivery no país disparou, sendo a ferramenta utilizada como forma de atenuar os efeitos da pandemia e reverter vendas. Ainda a plataforma Statista (2021), traz um comparativo de dezembro de 2020, em relação ao mesmo mês do ano anterior em pedidos no canal Ifood, a plataforma teve um aumento de 86% no número dos pedidos no Brasil, reforçando como a pandemia afetou o segmento de alimentação no país, que migrou a plataformas delivery.

Restaurantes que não possuíam estrutura de atendimento delivery, antes da pandemia da Covid-19, foram obrigados a se adequar para permanecer no mercado. Assim como todo fluxo de atividades e informações na prestação de serviços, este tipo de atendimento deve visar a eficiência operacional para obter melhores resultados e a satisfação do cliente. Nesse contexto destaca-se a problemática: a necessidade de padronização do fluxo de atividades e informações para melhoria do processo de atendimento no formato delivery. Visando a solução do problema, sendo este abordado por meio de um estudo de caso em um restaurante de pequeno porte na cidade de Caxias do Sul, no Rio Grande do Sul, o objetivo da pesquisa relatada no presente artigo é definir o padrão de fluxo do processo de atendimento delivery, e de retirada dos clientes.

2. Gestão em serviços e o *delivery*

Em países desenvolvidos, os serviços ocupam destaque na produção de riqueza e aumento do Produto Interno Bruto (PIB), apresentando destaque na economia com a maior parcela do PIB mundial. “De acordo com os indicadores do Banco Mundial, em 2016, a atividade de serviços correspondia a 65,1% da riqueza produzida no mundo (PIB).” (GIANESI e CORREA, 2018).

No Brasil o crescimento do setor de serviços nas últimas décadas é de 24% em 1950 para 50% em 1989 e para 75% em 2015. É destacável a necessidade do desenvolvimento de

técnicas administrativas para o gerenciamento dos serviços, com a mesma ênfase das aplicadas na manufatura (GIANESI e CORREA, 2018). Para Mello *et al.* (2010) a escolha do processo de serviço prestado depende dos requisitos estratégicos definidos pelo conceito do serviço. Segundo Fitzsimmons (2014), o ato de prestação de serviços é considerado a partir de duas dimensões: quem ou o que é o beneficiário direto do serviço e a natureza tangível do serviço.

De acordo com a natureza da prestação de serviços de Fitzsimmons (2014), os restaurantes são classificados como ações tangíveis dirigidas a pessoas. Durante uma pandemia do Covid-19 as diversas formas de contato que o setor de serviços, sejam estes clientes para cliente, cliente para funcionário, funcionário – ar, podem contribuir com a disseminação do vírus.

Neste sentido, Berry *et al.* (2020) defendem uma separação e adaptação dos serviços, promovendo uma transformação que preze pela segurança e inovação aos benefícios, assim como ocorria antes da pandemia. “Da perspectiva de um provedor de serviços, a Internet é a forma ideal para se comunicar com seus clientes de uma maneira rentável” (FITZSIMMONS, 2014). Além da internet, e com a aparição dos *smartsphones*, surge o comércio eletrônico. O significado do serviço de delivery refere-se à execução do processo entre o pedido até a entrega da refeição, com apoio de aplicativos digitais (APPS) específicos para vendas e transações de delivery de refeições, Whatsapp business ou telefone (SEBRAE, 2020).

Sendo assim, a forma de adquirir refeições mudou devido, principalmente, à popularização dos aplicativos de delivery, exigindo que cada vez mais os restaurantes se adaptem, oferecendo agilidade e comodidade aos clientes (ABRASEL, 2020). São muitos os aplicativos para delivery no mercado, o mais conhecido e líder de mercado segundo pesquisas da Ecommerce Brasil (2020) é o Ifood. A empresa contém representatividade acima de 70% no território nacional. Em 2019 as vendas do canal Food Service, referente a alimentação preparada fora do lar, apresentaram um crescimento de 6,9% em termos nominais. Em termos reais, com base em indicadores do Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA), a alimentação fora do lar, aumentou em 3,2%, tendo um desempenho superior ao projetado para o Produto Interno Bruto (PIB) do país, de 1,1% (ABIA, 2020).

Apesar do aumento expressivo do uso das plataformas digitais nos serviços de delivery, não são encontradas referências bibliográficas sobre ferramentas ou padrões de gestão sobre

este tipo específico de serviço. O presente artigo contribuirá neste sentido, e para isso, no próximo tópico são descritos os conceitos sobre mapeamento de fluxo de processos que embasaram o estudo.

3. Mapeamento de fluxo de processos

Segundo Harrington (1993), “processo” é um grupo de tarefas interligadas logicamente, utilizando recursos específicos para geração de um resultado. Hammer e Champy (1994) definem processo como um conjunto de atividades que possui uma ou mais entradas, criando uma saída de valor para o cliente. Oliveira (2006) define processo a partir de uma ótica de melhoria contínua do negócio: “Processo é um conjunto estruturado de atividades sequenciais que apresentam relação lógica entre si, com a finalidade de atender e, preferencialmente, suplantam as necessidades e expectativas dos clientes externos e internos da empresa.” (OLIVEIRA, 2006).

O mapeamento de processos é capaz de mostrar com clareza pontos fortes, fracos e críticos. Desta forma, facilita a implementação de melhorias e possibilita a reestruturação para aumentar o desempenho no processo (ELIAS, OLIVEIRA e TURBINO, 2011). Um mapeamento pode ser realizado através de diversas ferramentas distintas. Uma destas ferramentas é o fluxograma. O conceito de fluxograma para Pinho et al. (2007) é: “...uma técnica de mapeamento que permite o registro de ações de algum tipo e pontos de tomada de decisão que ocorrem no fluxo real.”

A elaboração de um fluxograma inicia a partir de um levantamento das atividades que compreendem aquele fluxo, desde um início definido, passando por todas as fases que compreendem o processo até o final. “A representação simbólica para construção do fluxograma é definida para produção manual ou por meio de sistema computacional, um programa ou um software e, dependendo da aplicação utiliza determinado padrão de símbolos.” (WILDAUER e WILDAUER 2020) Através do fluxograma é possível visualizar todas as etapas e atividades realizadas em todo o conjunto de processos, e com isso muitos pontos críticos podem ser identificados e analisadas as necessidades de melhorias.

Para Silva (2015), melhorar um processo significa entregar uma performance superior ao que existia anteriormente, evidenciar um “antes e um “depois” através de indicadores. Melhorar um processo é também melhorar a organização, buscar processos mais eficientes,

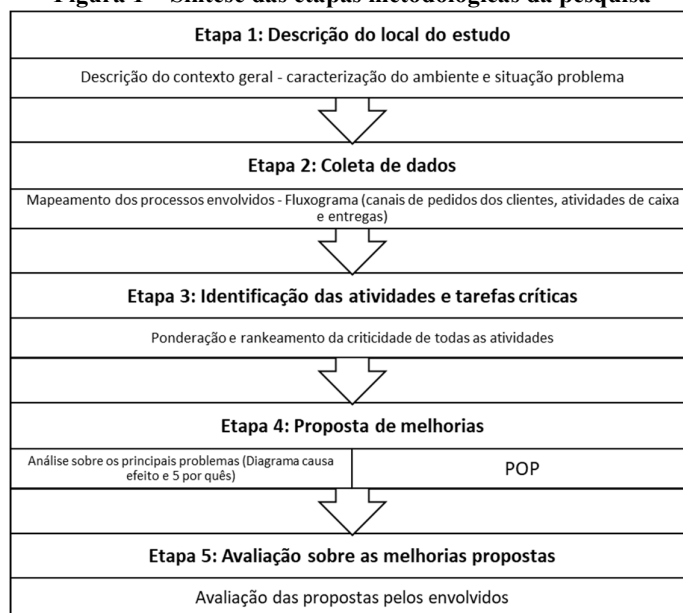
auxiliando a empresa economicamente o que gera maior capital para outras ações. Uma forma de realizar melhorias de processo é implementando ferramentas da gestão da qualidade. O autor supracitado também destaca a busca por melhorias além das do cliente e do usuário que serão impactados. No estudo de caso foram consideradas duas ferramentas da qualidade: diagrama causa-efeito e 5 porquês, sendo as ferramentas detalhadas no tópico referente à metodologia. Além das ferramentas da qualidade, também foi proposto o Procedimento de Operação Padrão (POP) que visa a melhor eficiência do fluxo do local analisado.

O POP é uma ferramenta utilizada para padronizar e minimizar desvios na execução de tarefas. Além disso é um ótimo instrumento para a gerência de qualidade executar auditorias internas (DUARTE, 2005). O POP deve conter uma descrição detalhada da atividade objetivando a execução de forma prática e repetível. Além de texto descritivo, muitos casos podem conter imagens e fluxogramas. O procedimento deve ser revisado, e apresenta resultado quando alguém leigo consegue ler e entender aquilo que está sendo proposto (RITA, 2019).

4. Metodologia

A metodologia empregada neste estudo é estruturada pelas etapas do diagrama da Figura 1, sendo estas descritas em detalhes nos tópicos seguintes.

Figura 1 – Síntese das etapas metodológicas da pesquisa



Fonte: Autoria própria

4.1 Descrição do local do estudo

O restaurante analisado é um buffet tradicional na cidade de Caxias do Sul fundado em 1970. Em 2020 mudou suas instalações para a região central, contava inicialmente com buffet a quilo de segunda-feira até sábado, funcionando no horário do meio dia. Além desse serviço a equipe trabalhava constantemente com eventos diversos, como jantares, casamentos, festas de debutante, bodas, entre outros. Logo após a mudança, com menos de um mês no novo endereço, o restaurante suspendeu as atividades em função do decreto Nº 20.820, DE 16 DE MARÇO DE 2020, (Prefeitura de Caxias do Sul, 2020), o qual previa o fechamento e cancelamento de qualquer local e evento onde ocorresse aglomeração de pessoas.

Diante desse cenário e o cancelamento total das atividades, a gestão do restaurante decidiu abrir no único formato possível, o delivery. Deste modo, o faturamento geral do estabelecimento durante meses foi resultado do empenho da gestão e funcionários em fazer o formato delivery funcionar. E assim, o resultado passou de um faturamento antes inexistente para uma média de R\$ 30.000,00 por mês.

Porém, o Delivery foi criado diante de um cenário de crise, sem um planejamento dos processos. As atividades foram ocorrendo sem um planejamento, e o presente estudo visa, portanto, identificar pontos de melhoria para que esse processo possa se tornar mais eficiente para a empresa. Partindo desta premissa, no próximo tópico é descrita como foi realizada a coleta de dados para este fim.

4.2 Coleta de dados

Inicialmente buscou-se transcrever a rotina de atividades que estão presentes no trabalho do atendente do delivery. Para isso, foram observadas as rotinas nos processos, como envio do cardápio para as plataformas de atendimento e o recebimento dos pedidos pelos diferentes meios. Os meios de recebimento são quatro, sendo assim, foram anotadas todas as formas de realização de pedidos, sendo elas: telefone, Whatsapp, Goomer e Ifood.

Seguindo a observação, foram listadas as formas de entrega presentes dentro do delivery: realizada a pé, por motoboy ou retirada pelo cliente. Por fim, o último processo, o fechamento do caixa delivery. Para compreender todas as tarefas que então envolvidas nesses processos foram realizados oito fluxogramas, descrevendo as etapas de cada um, sendo: Pedido via Goomer; Pedido via Ifood processo; Pedido via WhatsApp processo; Pedido via

telefone processo; Entrega via motoboy; Entrega a pé; Entrega em que o cliente faz a retirada; Fechamento de caixa.

Os fluxogramas foram elaborados identificando toda a sequência de atividades que compreendem cada processo do delivery sendo apresentados no tópico referente aos resultados.

4.3 Identificação das atividades e tarefas críticas

Para que o processo de atendimento via delivery pudesse ser padronizado, entende-se que primeiramente era necessário determinar o melhor fluxo de atividades e tarefas. A partir do levantamento dos fluxogramas, buscou-se identificar quais atividades possuíam maior criticidade, para assim, analisar a possibilidade da proposta de melhorias e ajustes, e a posterior padronização.

Entende-se que a determinação desta criticidade, e a análise sobre quais atividades e tarefas apresentam maior impacto, refere-se a um problema de decisão. Segundo Gomes (2019), uma decisão apresenta os seguintes elementos: um decisor, um objetivo, preferências, uma estratégia uma situação e um resultado. No Quadro 1 apresenta-se o detalhamento destes elementos para o presente estudo de caso.

Quadro 1 - Elementos de decisão para análise de criticidade das atividades/tarefas relacionadas aos processos de delivery

Elemento de Decisão	Descrição
Decisor	A autora da presente pesquisa.
Objetivo	Definir as atividades/tarefas que devem ser priorizadas para proposta de melhorias.
Preferências	São considerados os critérios para avaliação da criticidade: Tempo de realização da atividade/tarefa, Dependência de outras atividades/tarefas, Frequência de ocorrência de falhas, Frequência de reclamação dos clientes, Insatisfação da gestão e Custo. Dentre esses critérios, a frequência de ocorrência das falhas, frequência de reclamação dos clientes e insatisfação da gestão possuem maior impacto na decisão.

Estratégia	<p>A estratégia para a decisão teve as seguintes etapas:</p> <ol style="list-style-type: none"> Listagem de todas as atividades/tarefas de cada um dos processos analisados (indicadas nos fluxogramas); Construção de tabelas (matrizes) para avaliação das atividades/tarefas de acordo com cada critério definido (Apêndice A). Nas linhas são listadas as atividades/tarefas, e as colunas referem-se aos critérios; A decisora avalia cada uma das atividades, em relação a cada critério, e atribui uma nota de 0 a 5, onde 0 representa a não existência de fator crítico na atividade e 5 muita criticidade; São definidos os pesos dos critérios com maior impacto na decisão (adota-se 1,2 como peso para os critérios com maior relevância); Para cada atividade são somadas as pontuações atribuídas após avaliação da decisora. Itens com maior peso, antes de serem somados, são multiplicados por 1,2. São ordenadas as atividades, de cada processo, em função da criticidade atribuída.
Situação	Definir as atividades com maior criticidade objetivando a identificação de necessidade de melhorias e posterior padronização.
Resultado	Ordem das atividades, iniciando pela mais crítica para a menos crítica, para cada processo avaliado.

Fonte: Própria autora

A análise das atividades críticas foi realizada a partir do modelo da matriz de criticidade apresentada no Quadro 2.

Quadro 2 – Modelo da matriz de avaliação da criticidade construída para cada processo

Atividade	Critérios						Soma	Criticidade
	(A)	(B)	(C)* 1,2	(D)* 1,2	(E)* 1,2	(F)		
1 Atividade/Tarefa 1								
2 Atividade/Tarefa 2								
3 Atividade/Tarefa 3								
4 Atividade/Tarefa 4								
5 Atividade/Tarefa 5								

Fonte: Autoria própria

4.4 Proposta de melhorias

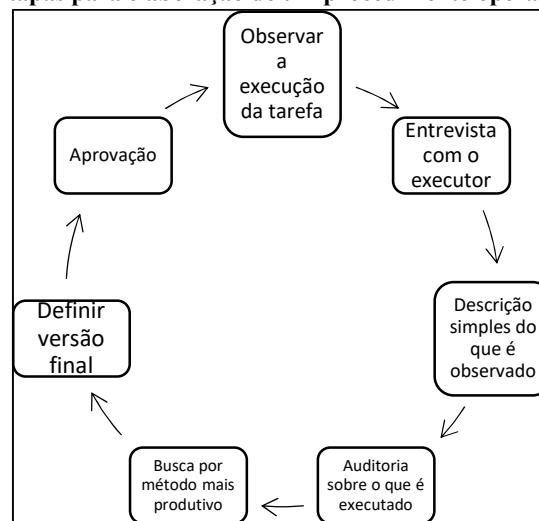
As 3 atividades com maior criticidade de cada processo foram analisadas, observando em quais critérios tiveram maior peso calculado. Com isso, foi observado qual ferramenta poderia auxiliar a identificar possíveis problemas, ou se o problema já era visível, o que seria feito para solucionar.

No primeiro item de maior criticidade foi definida a elaboração e aplicação de um questionário para os colaboradores do restaurante. Após análise dos dados coletados, foi criado um diagrama causa-efeito para identificar as possíveis causas de falhas apontadas nos questionários, sendo aplicado também a ferramenta dos 5 porquês. Para o segundo e o terceiro item com maior criticidade o objetivo foi o uso de ferramentas simples que pudessem ser úteis para as atividades diárias relacionadas a criticidade identificada. Para o último processo com alta criticidade, foi proposto o desenvolvimento de procedimentos operacionais padrão. Rita (2019) destaca uma sequência de métodos para a realização da montagem de um procedimento operacional padrão:

- O levantamento das atividades que serão mapeadas no procedimento;
- Realização de algumas definições, tais como: Definição do responsável pela realização do POP; Qual área será mapeada; A quem será destinado o procedimento; Pessoa responsável pelas revisões, pela aprovação, data da implantação, quais fatores farão o POP ser revisado e atualizado.

Após a organização das etapas de preparação, Rita (2019) descreve a importância de ir ao local de realização do procedimento e coletar dados (Figura 2).

Figura 2 - Etapas para elaboração de um procedimento operacional padrão



Fonte: Adaptado do texto de Rita (2019)

4.5 Avaliação das melhorias propostas

A validação da proposta foi realizada através da apresentação da análise e melhorias previstas para os proprietários do restaurante. Desde o início do estudo houve demonstração de apoio nas atividades desenvolvidas para pesquisa.

5. Resultados e discussões

O mapeamento dos processos atuais referentes ao atendimento e entrega de delivery foi realizado com foco em três atividades distintas: o atendimento do cliente no momento do pedido, a entrega do pedido e a atividade final de fechamento de caixa. O diagrama da Figura 3 classifica os fluxogramas construídos de acordo com cada atividade.

Figura 3 - Classificação dos fluxogramas construídos para cada atividade analisada



Fonte: Autoria própria

5.1 Mapeamento do atendimento ao cliente (pedidos)

Em virtude da limitação de páginas para apresentação do presente artigo, os fluxogramas construídos são disponibilizados em Cevey e Dzulinski (2022a).

O Pedido por Telefone ocorre quando o cliente entra em contato com o restaurante por esse meio de comunicação. Inicialmente o cliente é questionado se ele tem conhecimento do cardápio do dia, se ele não tem são descritas as opções. A partir disso o cliente decide sobre o pedido, sendo verificado na sequência se ele possui cadastro. Quando não há cadastro do cliente, é realizado o cadastro no sistema, se houver é efetuada a venda no sistema. São impressas 2 vias do pedido, sendo uma direcionada a cozinha e a outra para a forma de entrega. Quando o pedido retorna da cozinha ele já está pronto, cabe incluir os opcionais e embalar. Na sequência, o pedido já produzido é direcionado a espera para forma de entrega.

O pedido por WhatsApp ocorre quando o cliente entra em contato pelo aplicativo WhatsApp. O processo é semelhante ao descrito na ligação por telefone, diferindo na forma de comunicação escrita e não a verbal.

O pedido via Goomer é realizado a partir da plataforma que contém o cardápio virtual do estabelecimento. O Goomer é atualizado diariamente e o link do cardápio enviado para as listas de transmissão do WhatsApp. O cliente acessa e efetua seu pedido, sendo direcionado para a plataforma do estabelecimento e também no WhatsApp. A empresa entra em contato para confirmar o pedido e responder o cliente, quando confirmado o pedido, verifica-se cadastro do cliente no sistema, caso não tenha, é realizado. Com isso, o pedido Goomer é impresso e agregado ao pedido gerado pelo sistema em 2 vias. A via Goomer e sistema é enviada para cozinha e a outra via é direcionada para entrega.

O pedido via Ifood depende da atualização diária da plataforma e abertura da loja online. O pedido é executado pelo cliente dentro da plataforma, sendo emitido um aviso sonoro do aplicativo para a empresa. Nesta plataforma, cabe a empresa decidir se vai aceitar ou recusar o pedido. Quando aceito, é necessário imprimir o pedido. Os dados do cliente são verificados no sistema e o pedido é incluído. O pedido Ifood e o do sistema são grampeados e enviados para a cozinha e a segunda via do sistema encaminhada para a forma de entrega, assim como é feito com o Goomer.

5.2 Entrega dos pedidos

A entrega a pé é realizada por um funcionário do restaurante apto, este se desloca até o cliente a cada 30 minutos numa distância de no máximo duas quadras do estabelecimento. São realizadas janelas fixas de entrega, sendo a primeira saída às 11:30 da manhã e a última saída às 13:30 da tarde.

Os pedidos são organizados de maneira a otimizar as rotas de entrega. O entregador carrega consigo as máquinas de cobranças, pedidos e trocos quando necessário. Ele vai até o cliente, realiza a cobrança e deixa o pedido. No final do expediente o entregador é responsável por devolver ao responsável pelas atividades de delivery a via dos pedidos, trocos e via do cartão, e organiza o respectivo pagamento para cada pedido.

A entrega onde o Cliente Retira, ocorre quando o cliente se desloca até o estabelecimento. O pedido do cliente que retira, quando finalizado o preparo do pedido, é direcionado a caixa de espera. O cliente chega, o atendente do delivery verifica se o pagamento já foi realizado, sendo feita a cobrança quando não se encontra pago. Uma via do

pedido fica com o cliente e outra com o estabelecimento para o fechamento posterior do caixa. Assim é entregue o pedido da caixa de pedidos em espera para o cliente.

A Entrega com Motoboy é a forma mais clássica e conhecida do Delivery. Essa entrega proporciona comodidade ao cliente e ao estabelecimento. As entregas efetuadas pelo motoboy possuem janelas de 30 minutos, o que facilita o fluxo. A primeira entrega ocorre às 11:30 da manhã, e a última a partir das 12:30 podendo se estender até 13:30 quando encerra o atendimento via Ifood.

O motoboy possui a responsabilidade de entregar o pedido sem danos e realizar a cobrança. Caso já esteja pago, o motoboy apenas realiza a entrega do pedido. Como ocorre nas entregas a pé, ao final do expediente o motoboy entrega ao responsável do delivery a segunda via do pedido juntamente com o dinheiro e as vias de cartão do estabelecimento. Também é responsável por devolver a mochila de entrega e as máquinas de cartão.

5.3 Fechamento de caixa

O fechamento de caixa é a última parte do processo do delivery, sendo realizado pelo responsável do delivery. Primeiramente são finalizadas as máquinas de cartão, logo após são verificadas se existiram saídas de caixa no dia, se sim são lançadas e baixadas no caixa. A seguir, os pedidos delivery são separados, os pedidos em que os clientes efetuaram pagamento são baixados no caixa Delivery. O dinheiro do caixa é contato e anotado no movimento de caixa do dia, conferido com o caixa do sistema, sendo o físico compatível com o virtual.

Os clientes que pagam mensalmente, são direcionados ao seu envelope de mensalista. Por último, os clientes que pagam online, seja Ifood, cartão, pix e todos os processos que envolvem recebimento no banco, são colocados no caixa para gestão.

5.4 Análise das atividades críticas

O Quadro 3 sintetiza as principais atividades identificadas através da análise de criticidade descrita no tópico referente a metodologia.

Quadro 3 - Síntese das principais atividades identificadas no mapeamento de processos de acordo com a criticidade

Atividade: pedidos realizados pelo WhatsApp	Soma	Criticidade
Preparo dos pedidos pela cozinha	15	1
Inclusão de opcionais (quando solicitados)	14,4	2
Processo de embalagem do pedido	12	3
Atividade: pedidos realizados pelo Ifood		

Preparo dos pedidos pela cozinha	15	1
Inclusão de opcionais (quando solicitados)	14,4	2
Processo de embalagem do pedido	12	3
Atividade: pedidos realizados pelo telefone		
Preparo dos pedidos pela cozinha	15	1
Inclusão de opcionais (quando solicitados)	14,4	2
Processo de embalagem do pedido	12	3
Atividade: pedidos realizados pelo Goomer		
Preparo dos pedidos pela cozinha	15	1
Inclusão de opcionais (quando solicitados)	14,4	2
Processo de embalagem do pedido	12	3
Atividade: entrega pelo motoboy		
Quando o pedido não foi pago, o motoboy recebe o pagamento (dinheiro/cartão)	13	1
Deslocamento para entrega ao cliente (ROTA 1)	9,6	2
Deslocamento para entrega ao cliente (ROTA 2)	7,4	3
Atividade: retirada pelo cliente		
Pedido direcionado a caixa de espera	5,2	1
Quando o pedido não foi pago, faz-se a cobrança (dinheiro/cartão)	5	2
Quando o pedido já está pago, ou é mensalista, é realizada a entrega ao cliente	4	3
Atividade: entrega a pé		
Quando o pedido não foi pago, o entregador recebe o pagamento (dinheiro/cartão)	13	1
Deslocamento para entrega ao cliente	8,4	2
Registro de horário e local de entrega no Quadro	6,4	3
Atividade: fechamento de caixa		
Fechamento de caixa	10	1
Dada a baixa no caixa do Delivery	8,4	2
Quando os clientes não fazem depósito, é verificado com o gestor	7,4	3

Fonte: Autoria própria

A criticidade está vinculada ao maior índice, portanto foram priorizados os itens que geraram maior pontuação. As atividades referentes aos pedidos de Ifood, Telefone e Goomer obtiveram os mesmos resultados nos itens de maior criticidade, demonstrando que apesar de diferentes maneiras de obtenção dos pedidos os maiores problemas estão nos processos de: (1º) Preparo dos pedidos pela cozinha, soma 15 pontos; (2º) Inclusão de opcionais (quando solicitados), soma 14,4 pontos e (3º) Processo de embalagem do pedido, soma 12 pontos. Além de uma pontuação alta foram presentes em quatro tabelas distintas, o que indica que esses são os processos que exigem atenção e melhoria.

Em relação às formas de entregas, os itens com maior criticidade se deram pela dependência de outra atividade e principalmente pelo fator tempo envolvido. Em relação a entrega por motoboy: (1º) Quando o pedido não foi pago, o motoboy recebe o pagamento (dinheiro/cartão), soma 13 pontos; (2º) Deslocamento para entrega ao cliente (ROTA 1), soma 9,6 pontos e (3º) Deslocamento para entrega ao cliente (ROTA 2), soma 7,4 pontos.

Em relação a Entrega quando o cliente retira: (1º) Pedido direcionado a caixa de espera, soma 5,2 pontos; (2º) Quando o pedido não foi pago, faz-se a cobrança (dinheiro/cartão), soma 5 pontos e (3º) Quando o pedido já está pago, ou é mensalista, é realizada a entrega ao cliente, soma 4 pontos. Sobre a Entrega pé: (1º) Quando o pedido não foi pago, o entregador recebe o pagamento (dinheiro/cartão), soma 13 pontos; (2º) Deslocamento para entrega ao cliente, soma 8,4 pontos e (3º) Registro de horário e local de entrega no quadro, soma 6,4 pontos.

O fator “tempo” notado nas atividades mais críticas referentes as entregas, estão no tempo normal de deslocamento já calculado e previsto nas entregas, no tempo de cobrar o cliente que também não é excedente, o tempo de o cliente buscar o seu pedido e o tempo de registro no quadro. O fator tempo que gerou essas altas na criticidade das atividades já está previsto.

Em relação à entrega não foram identificados erros frequentes nos processos de maior destaque, assim foi definido não aplicar nenhuma ferramenta. Em relação ao fechamento de caixa do delivery, apresentou como principal atividade crítica o fechamento do caixa (10 pontos). Nesta atividade há uma alta dependência de processos anteriores, que se executados com erros, afetam os processos posteriores e final de fechamento de caixa.

5.5 Melhorias propostas

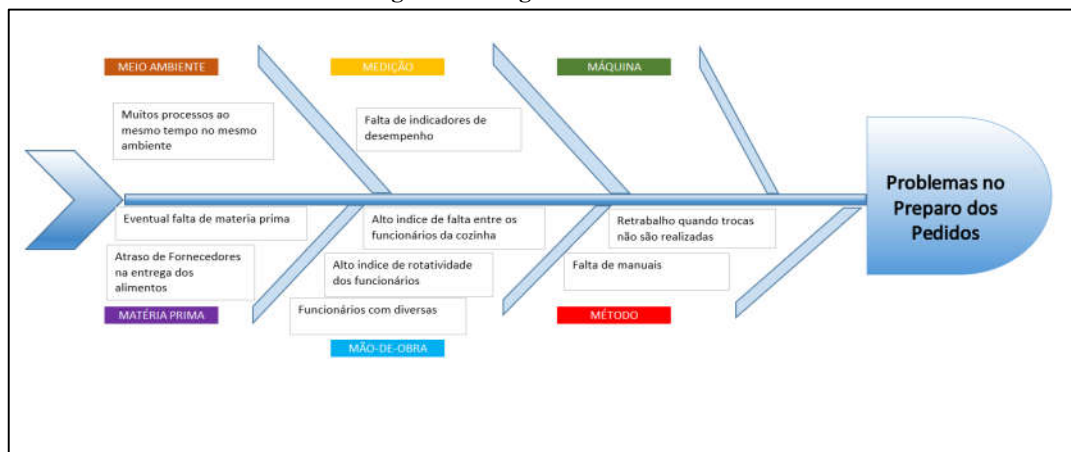
As ações de melhoria, de acordo com as atividades críticas, referem-se a problemas existentes na cozinha, problemas com pedidos onde são solicitados itens adicionais por parte dos clientes, embalagem dos pedidos e o fechamento de caixa. Para cada item são descritas as ações de melhoria propostas e executadas. As propostas de melhoria foram apresentadas a gestão do restaurante, que autorizou a implementação das ferramentas, bem como realizou investimento financeiro.

Os problemas relacionados ao preparo dos pedidos na cozinha não eram bem definidos e claros. Ou seja, sabe-se que ocorrem problemas diversos, mas até o momento da realização

do estudo de caso, não eram visíveis quais eram e conseqüentemente, as causas. Por isso, optou-se em aplicar o diagrama causa-efeito, para identificar quais são as principais causas de falhas nos pedidos. Também se viu a necessidade de obter informações com os funcionários que atuam na cozinha, e assim compreender com mais profundidade o que pode gerar falhas. Aplicou-se um questionário com as mesmas perguntas a todas as pessoas que possuem contrato de trabalho e operam na cozinha. O diagrama causa-efeito construído é apresentado na Figura 4.

A construção do diagrama mostrou as causas que refletem em problemas com o preparo dos pedidos, portanto, foram buscadas as causas-raiz através dos 5 porquês. É necessário compreender que existem problemas que são sobre demandas de mercado e atraso de fornecedores, algo que não está ao alcance da empresa mudar, no máximo adquirir mais de um fornecedor. Outros problemas têm relação com o custo de maquinários, mas existem questões relacionadas a sobrecarga. Essa sobrecarga parte da gestão da empresa, atravessando os diversos níveis hierárquicos até chegar aos funcionários da cozinha, estes com alta carga de trabalho acabam não identificando alguns erros que cometem, como as trocas nos pedidos.

Figura 4 - Diagrama causa-efeito



Fonte: Autoria própria

Os principais problemas referentes aos adicionais acontecem no momento da embalagem. Devido à falta de conferência do processo, talheres, refrigerantes, ou qualquer adicional, não são incluídos ao pedido. Também é usual que alguns clientes solicitem trocas de alguns itens do pedido, o que também é um motivo constante de problemas, pois as trocas não eram realizadas.

A primeira ação realizada foi o uso de um indicador visual, onde para pedidos que são solicitadas trocas de itens são identificados pelo carimbo “TROCA”, auxiliando a cozinha no preparo do pedido e no momento de embalagem. A segunda ação é direcionada para garantir a conferência e um fluxo formal para o processo de embalagem, sendo criado um passo a passo visual, que foi fixado a parede em frente ao local onde é realizada a embalagem de pedidos.

O fechamento de caixa é um processo que sucede de outros processos, como proposta para atenuar os erros foi proposto um modelo de POP para cada atividade que antecede o fechamento de caixa no sistema do restaurante, bem como a atividade do fechamento de caixa. Os procedimentos operacionais padrão foram desenvolvidos conforme a sequência de métodos presentes no referencial teórico deste trabalho, e as atividades foram divididas em 4 POP seguindo a ordem da realização das atividades: Lançamento no Contas a Pagar; Baixa de Pagamentos; Baixa de Recebimentos; Fechamento de Caixa. Os procedimentos completos estão disponíveis em Cevey e Dzulinski (2022b) para consulta.

6. Conclusões

O segmento de serviços, dentre eles os serviços de alimentação, foram obrigados a mudar para não encerrar suas atividades durante a pandemia da Covid-19. A partir da suspensão de atividades presenciais da maior parte de serviços do país, uma das soluções foi o uso de plataformas online, no caso dos restaurantes o sistema de Delivery. Os objetivos do artigo foram direcionados para um mapeamento do fluxo dos processos do delivery do restaurante, com finalidade de observar possíveis falhas nos processos, e com o auxílio de ferramentas da gestão da qualidade propor melhorias aos processos mapeados.

Foi possível identificar as melhorias nos processos mapeados, porém existe uma sobrecarga dos colaboradores da cozinha nas atividades, este seria resolvido somente com contratação de novos colaboradores, o que gera custo para empresa, segundo a gestão. Assim fica para um possível estudo futuro a elaboração e um planejamento e gerenciamento de custos do estabelecimento.

As melhorias foram propostas e implementadas, validando assim os procedimentos sugeridos, podendo colaborar com estudos relacionados a área de gestão delivery em

restaurantes, visto que não existe quantidade considerável de estudos relatados com abordagem pós pandemia da Covid-19.

Referências

ABIA. **O Mercado de Food Service**. 2020. Disponível em:

<https://www.abia.org.br/cfs2020/omercadofoodservice.html>. Acesso em: 28 set. 2021.

ABRASEL. **Do celular à mesa: como os apps de delivery transformam o mercado de bares e restaurantes**. 2021. Disponível em: <https://abrase.com.br/noticias/noticias/do-celular-a-mesa-como-os-apps-de-delivery-transformam-o-mercado-de-bares-e-restaurantes/>. Acesso em: 28 set .2021.

CEVEY, A. M.; DZULINSKI, A. C. **Fluxogramas**. Disponível em:

<<https://drive.google.com/file/d/14sbbJ94a7irssxePqtoJFTv84Z2Q-xMs/view?usp=sharing>>

Acesso em: 26 de agosto de 2022a.

CEVEY, A. M.; DZULINSKI, A. C. **Pops**. Disponível em:

<<https://drive.google.com/file/d/1fFs3JBbeYcUzPwvpduXeBex-Vg7a8-46/view?usp=sharing>>

Acesso em: 26 de agosto de 2022b.

DUARTE, Renato Lima. **Procedimento Operacional Padrão: A importância de se padronizar tarefas nas BPLC**. 2005.

ELIAS, Sérgio José Barbosa; OLIVEIRA, Mauro Macedo; TUBINO, Dálvio Ferrari.

Mapeamento de Fluxo de Valor: um estudo de caso em uma indústria de gesso. Ponta Grossa:

Revista ADMpg Gestão Estratégica, v. 4, n. 1, 2011.

FGV IBRE. **Setor de serviços foi principal responsável pelo fraco desempenho da**

economia em 2020. 2021. Disponível em: <https://blogdoibre.fgv.br/posts/setor-de-servicos-foi-principal-responsavel-pelo-fraco-desempenho-da-economia-em-2020#:~:text=O%20setor%20de%20servi%C3%A7os%20%C3%A9,os%20seus%20componentes%20em%202020>.

Acesso em: 27 set. 2021.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de Serviços-: Operações, Estratégia e Tecnologia da Informação**. 7. ed. São Paulo: Amgh Editora, 2014. E-book.541 p.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de Serviços-: Operações, Estratégia e Tecnologia da Informação**. 7. ed. São Paulo: Amgh Editora, 2014. E-book.541 p.

GIANESI, Irineu G. N.; CORRÊA, Henrique L. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

GOMES, L. F. A. M; GOMES, C. F. S. **Princípios e métodos para a tomada de decisão: Enfoque multicritério**. São Paulo: Atlas, 2019.

HAMMER, M; CHAMPY, J. **Reengenharia**: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência. 13. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

HARRINGTON, James H. **Aperfeiçoando processos empresariais**: estratégia revolucionária para o aperfeiçoamento da qualidade, da produtividade e da competitividade. São Paulo: Makron Books, 1993. 343 p.

MELLO, Carlos Henrique Pereira; NETO, Pedro Luiz de Oliveira Costa; TURRIONI, João Batista; SILVA, Carlos Eduardo Sanches. **Gestão do processo de desenvolvimento de serviços**. São Paulo: Editora Atlas SA, 2010. E-book. 197 p. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522479238/>. Acesso em: 22 set.2021.

OLIVEIRA, Djalma. de P. R. de. **Administração de processos**: Conceitos, Metodologia E Práticas: Conceitos, Metodologia, Práticas. São Paulo: Atlas, 2006.

PINHO, A. F; LEAL, F. MONTEVECHI, J.; ALMEIDA, D. Combinação entre as técnicas de fluxograma e mapa de processo no mapeamento de um processo produtivo. *In: Anais do XXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção*. Foz de Iguaçu. [s.n.] 2007.

REZENDE, Leandro F.M. THOME, Beatriz; SCHVEITZER, Mariana C; Paulo SOUZA JÚNIOR, Roberto Borges de; SZWARCOWALD, Célia Landmann. Adults at high-risk of severe coronavirus disease-2019 (Covid-19) in Brazil. São Paulo: **Revista de saúde pública**, v. 54, p. 50. 2020.

RITA, Marcelo Sarmento. **Como escrever um POP?** Aprenda a elaborar Procedimento Operacional Padrão. 2019. E-book Kindle. Disponível em: <https://ler.amazon.com.br/?asin=B07WCDC4L6&language=pt-BR>. Acesso em: 17 out. 2021

SEBRAE. **O que é serviço de delivery e como entrar nesse mercado?** 2020. Disponível em: <https://respostas.sebrae.com.br/o-que-e-servico-de-delivery-e-como-entrar-nesse-mercado/>. Acesso em: 28 set. 2021.

SILVA, Leandro Costa da. **Gestão e Melhoria de Processos**: Conceitos, Técnicas e Ferramentas. Rio de Janeiro. Editora Brasport, 2015.

STATISTA. **Distribution of the online food delivery market in Latin America in 2020, by country**. 2021. Disponível em: <https://www.statista.com/forecasts/1135261/online-food-delivery-country-latin-america>. Acesso em: 28 set. 2021.

WILDAUER, Egon Walter; WILDAUER, Laila Del Bem Seleme. **Mapeamento de processos**: conceitos, técnicas e ferramentas. Curitiba: Intersaberes, 2015.