



FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS DE SERGIPE - FANESE
CURSO ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

HIGOR HERBERT SANTANA DE OLIVEIRA

**GESTÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS: estudo de caso num restaurante de
pequeno porte de Aracaju/SE**

ARACAJU
2020

HIGOR HERBERT SANTANA DE OLIVEIRA

**GESTÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS: estudo de caso num restaurante de
pequeno porte de Aracaju/SE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso de Engenharia de Produção da Fanese como
requisito parcial e obrigatório para a obtenção do
Grau de Bacharel em Engenharia de Produção.

Orientadora: Prof. Me. Laís Gomes da Silva
Magalhães

**ARACAJU
2020**

O48g OLIVEIRA, Higor Herbert Santana de

GESTÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS: estudo de caso num restaurante de pequeno porte de Aracaju/SE / Higor Herbert Santana de Oliveira; Aracaju, 2020. 55p.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe. Coordenação de Engenharia de Produção.

Orientador(a) : Profª Me. Laís Gomes da Silva Magalhães.

1. Ferramentas da qualidade 2. Indicadores de desempenho 3. Otimização de processos 4. Empowerment.

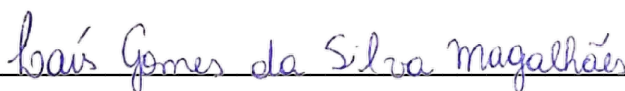
658.511.3;658.114.1(813.7)

HIGOR HERBERT SANTANA DE OLIVEIRA

GESTÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS: estudo de caso num restaurante de pequeno porte de Aracaju/SE

Monografia apresentada à Coordenação do curso de Engenharia de Produção da FANESE, como requisito parcial e elemento obrigatório para a obtenção do grau de bacharel em Engenharia de Produção, no período de 2020.1.

Aprovado (a) com média: 10,00



Prof. Me. Laís Gomes da Silva Magalhães

Prof. Dra. Heloísa Thais Rodrigues de Souza

Prof. Me. Bento Francisco dos Santos Júnior

Aracaju (SE), 17 de junho de 2020.

RESUMO

O gerenciamento da qualidade tornou-se uma estratégia essencial para que as organizações superem os desafios do ambiente econômico atual e mantenham vantagem competitiva. Dessa forma, a presente pesquisa apresenta um estudo de caso realizado numa empresa do ramo alimentício localizada em Aracaju/SE, onde os dados históricos mostram que a impontualidade nas entregas é o fator que mais gera insatisfação dos clientes. Este fato impacta na fidelização de clientes, além de influenciar na imagem da empresa no aplicativo em que oferece os seus produtos. Neste contexto, o presente trabalho tem como objetivo analisar o processo de produção e as estratégias organizacionais da empresa, visando reduzir os atrasos nas entregas dos pedidos *online*. Com a finalidade de delimitar o tema e detalhar os processos necessários para atingir o objetivo geral, o estudo tem como objetivos específicos: mapear o processo de atendimento ao cliente, analisar as causas que incidem na insatisfação dos clientes, propor melhorias que reduzam os atrasos das entregas, padronizar o processo de atendimento ao cliente e redefinir os prazos de entrega. Foram utilizadas ferramentas da qualidade (fluxograma, *brainstorming*, gráfico de Pareto, diagrama de *Ishikawa* e 5W1H) para análise e identificação das oportunidades de melhoria do processo. Além disso, foi estabelecido um plano de ação com o objetivo de melhorar o serviço prestado, reduzindo os atrasos nas entregas dos pedidos. Com a execução das ações propostas, o tempo médio para o despacho dos pedidos foi reduzido em 24,16% em relação ao mês anterior. Através das ações implementadas e dos resultados obtidos, foi constatado redução do atraso das entregas ainda no primeiro mês, segundo as avaliações dos clientes via aplicativo, ficando evidente a tendência de adequação futura deste indicador de desempenho.

Palavras-chave: Ferramentas da qualidade. Indicadores de desempenho. Otimização de processos.

ABSTRACT

Quality management has become an essential strategy for organizations to overcome the challenges of today's economic environment and maintain a competitive advantage. Thus, this research presents a case study conducted in a food company located in Aracaju/SE, where historical data show that the impontuality in deliveries is the factor that generates the most customer dissatisfaction. This fact impacts customer loyalty, in addition to influencing the company's image in the application in which it offers its products. In this context, the present work aims to analyze the production process and organizational strategies of the company, to reduce delays in online order deliveries. In order to delimit the theme and detail the processes necessary to achieve the general objective, the study has as specific objectives: map the customer service process, analyze the causes that affect customer dissatisfaction, propose improvements that reduce delays in deliveries, standardize the customer service process and reset delivery times. Quality tools (flowchart, brainstorming, Pareto chart, Ishikawa diagram and 5W1H) were used to analyze and identify opportunities for process improvement. In addition, an action plan was established with the aim of improving the service provided, reducing delays in order deliveries. With the execution of the proposed actions, the average time for dispatch of applications was reduced by 24.16% compared to the previous month. Through the actions implemented and the results obtained, there was a reduction in the delay of deliveries in the first month, according to customer reviews via the app, evidencing the trend of future adequacy of this performance indicator.

Keywords: Performance indicators. Process optimization. Quality tools.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Evolução do conceito de qualidade.....	17
Quadro 2: Representação dos 5W1H.....	24
Quadro 3: Variáveis e indicadores da pesquisa.....	33
Quadro 4: Resultados do <i>brainstorming</i>	41
Quadro 5: Aplicação do 5W1H	43

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Representação do conceito básico de qualidade	15
Figura 2: Símbolos básicos para representação de um fluxograma	20
Figura 3: Modelo de diagrama de <i>Ishikawa</i>	23
Figura 4: As bases do <i>empowerment</i>	26
Figura 5: Fluxograma do processo de atendimento	35
Figura 6: Aplicação do diagrama de <i>Ishikawa</i>	42
Figura 7: Fluxograma do novo processo de atendimento aos clientes presenciais e com plano em vigor	45
Figura 8: Fluxograma do novo processo de atendimento aos clientes do <i>Ifood</i>	46
Figura 9: Prazo para entrega cadastrados no sistema do <i>Ifood</i> até fevereiro/20	47
Figura 10: Prazo para entrega cadastrados no sistema do <i>Ifood</i> a partir de março/2020	48
Figura 11: Prazo para entrega cadastrados no sistema do <i>Ifood</i> a partir de março/2020	49

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Exemplificando gráfico com a Curva ABC	22
Gráfico 2: Resultado quanto à avaliação do atendimento	37
Gráfico 3: Resultado quanto à avaliação dos preços à qualidade da refeição	37
Gráfico 4: Resultado quanto à avaliação da conformidade dos pedidos.....	37
Gráfico 5: Resultado quanto à avaliação da variedade do cardápio	38
Gráfico 6: Resultado quanto à avaliação da pontualidade da entrega.....	38
Gráfico 7: Resultado quanto à avaliação do tempo de espera estimado	38
Gráfico 8: Resultado quanto à avaliação da satisfação do cliente com o restaurante Dona Marmita.....	39
Gráfico 10: Evolução do índice de prazo médio para despacho do pedido.....	49

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Média ponderada das notas atribuídas na pesquisa de satisfação.....	39
Tabela 2: Frequência das ocorrências	40
Tabela 3: Prazo médio para despacho do pedido	47

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
2 Fundamentação teórica.....	15
2.1 Conceito de Qualidade.....	15
2.2 História e Evolução da Qualidade	16
2.3 Gerenciamento da Qualidade de Serviços	18
2.4 Ferramentas da Qualidade	19
2.4.1 Fluxograma	19
2.4.2 <i>Brainstorming</i>	20
2.4.3. Gráfico de Pareto	21
2.4.4 Diagrama de <i>Ishikawa</i>	23
2.4.5 5W1H.....	24
2.5 Indicadores de Desempenho	25
2.6 Mapeamento de Processos.....	25
2.7 <i>Empowerment</i>	26
2.8 <i>Lead-time</i>	27
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	28
3.1 Abordagem Metodológica	28
3.2 Caracterização da Pesquisa	28
3.2.1 Quanto aos Objetivos ou Fins	29
3.2.2 Quanto ao Objeto ou Meios.....	29
3.2.3 Quanto ao Tratamento dos Dados	31
3.3 Instrumentos de Pesquisa.....	31
3.4 Unidade, Universo e Amostra da Pesquisa	33
3.5 Definição das Variáveis e Indicadores da Pesquisa	33
3.6 Plano de Registro e Análise dos Dados	34
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	35
4.1. Cenário Atual	35
4.1.1. Mapeamento do Processo de Atendimento do Restaurante	35
4.1.2. Análise da Satisfação do Cliente	36
4.1.3. Aplicação do Gráfico de Pareto	40
4.1.4. Aplicação de <i>Brainstorming</i> e Diagrama de <i>Ishikawa</i>	41
4.2. Propostas de Melhorias que Reduzam o Atraso das Entregas	43
4.2.1. Padronização dos Processos	44

4.2.2. Redefinição de Prazos Para Entrega	46
4.3. Resultados Obtidos	48
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	51
REFERÊNCIAS	53
APÊNDICE	55

1 INTRODUÇÃO

O cenário atual do Brasil é alavancar a economia. Não obstante, do início da crise econômica brasileira, em meados de 2014, até então, o país passou por fortes mudanças. Não só política como cultural. Diante do crescimento exponencial da taxa de desemprego, da necessidade de se assegurar economicamente ou pela falta de ocupação, o brasileiro tornou-se empreendedor. Os incentivos fiscais e a viabilização da capacitação a nível técnico retratam o reconhecimento do Estado quanto à importância do empreendedorismo na contribuição do desenvolvimento econômico do país.

Em 2018, segundo a *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), a taxa de empreendedorismo no Brasil subiu para 38%, o que significa que para cada cinco brasileiros adultos, dois empreendem. Sendo a prestação de serviços à atividade predominante, representando 70% dos empreendedores iniciais.

Com o surgimento de novos empreendimentos, o mercado se tornou ainda mais competitivo e tem exigido maiores níveis de qualidade. Isso resulta na tendência das empresas em se reinventar e inovar continuamente. Aquelas que não acompanham o ritmo do mercado e não buscam a melhoria contínua, tendem a extinção.

A vantagem competitiva denota a capacidade de uma empresa alcançar, no mercado, superioridade sobre seus concorrentes. A qualidade é um parâmetro crucial que diferencia uma organização de seus concorrentes. Por isso, o eficiente gerenciamento da qualidade incide no aumento da vantagem competitiva das organizações. Ademais, a aplicação de ferramentas da qualidade garante alterações nos sistemas e processos que resultam em produtos e serviços de qualidade superior.

O Restaurante Dona Marmitta atua no *Ifood*, aplicativo de economia compartilhada, e tem tido dificuldade em atender a demanda de pedidos no tempo previsto para entrega. Isto posto, a questão problematizadora deste estudo é: como reduzir os atrasos nas entregas dos pedidos *online* da empresa estudada?

O estudo de caso teve o objetivo geral de analisar o processo de produção e as estratégias organizacionais de uma empresa do ramo alimentício situada município de Aracaju/SE. Por isso, foram elencados os seguintes objetivos específicos:

- Analisar as causas que incidem na insatisfação dos clientes;
- Propor melhorias que reduzam os atrasos das entregas;
- Mapear o processo de atendimento ao cliente;
- Padronizar o processo de atendimento ao cliente;

- Redefinir os prazos de entrega.

O mercado globalizado é facilmente mutável. Gostos, desejos e necessidades mudam mediante o surgimento desenfreado de inovações. No ramo alimentício, a economia compartilhada é uma realidade para todas as classes. O indivíduo que não tem tempo ou não quer cozinhar, pode comprar sua refeição pelo aplicativo num restaurante que está a 10 km da sua localização, por exemplo.

A empresa Dona Marmita foi escolhida como objeto de estudo por se tratar de um pequeno negócio, constituído a menos de um ano e com oportunidades a serem exploradas. Sob ótica de uma abordagem fundamentada por metodologias e pensamentos empíricos da gestão da qualidade para que a empresa obtenha vantagem competitiva.

Reflexo dos muitos empreendimentos surgidos no Brasil, o restaurante foi constituído em junho de 2019 e atua no ramo alimentício fornecendo marmitas, quentinhas e pratos feitos (PFs). Atuando com atendimento presencial e *online*, o restaurante está disponível no *Ifood*, aplicativo de economia compartilhada. A força de trabalho é composta por seis indivíduos, são eles: administradora, duas auxiliares de cozinha e três entregadores terceirizados.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Com a finalidade de promover melhor compreensão e entendimento, esta seção dá embasamento a todo conteúdo que fundamentou o estudo.

2.1 Conceito de Qualidade

A qualidade está presente na rotina de todos, seja para comentar com outrem a demora na fila de atendimento do banco ou que a comida servida no restaurante agradou, a qualidade é mencionada a todo momento. Inicialmente, o termo qualidade estava relacionado apenas aos conceitos técnicos da produção, porém o conceito evoluiu para a visão de satisfação do cliente. Campos (2004 *apud* Bond, 2016, p. 14), afirma que “[...]um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades dos clientes.”

Figura 1: Representação do conceito básico de qualidade



Fonte: Adaptado de LELIS (2012, p. 4).

O conceito básico de qualidade (Figura 1) compreende o aumento de produtividade mediante otimização de custos no instante em que as características do produto e/ou serviço atendam às necessidades dos clientes. Sendo justamente a relação entre a expectativa do planejado e a realidade quando executado (MARSHALL JUNIOR, 2010).

Quando a realidade atende em igualdade as expectativas, esse se chama qualidade. Não obstante, quando superada, entende-se como excelência pela capacidade de superar as necessidades intrínsecas e extrínsecas. Agora, quando essas são atendidas de forma negativa, denomina-se frustração. Para que uma organização consiga se destacar em um ambiente que está em constante mudança, a qualidade torna-se essencial a redução de custos, ao aumento da clientela e a garantia de competitividade (SHIGUNOV NETO; CAMPOS, 2016). Barros e

Bonafini (2015, p. 5), afirmam que “[...]uma empresa tem que fazer melhor, com menos custo, e entregar ao cliente produtos que correspondam às expectativas.”

A qualidade possui conceitos e maneiras distintas de ser obtida. Segundo Gozzi (2015, p. 5), apesar de vários especialistas buscarem uma definição única e padrão, a qualidade tem um conceito relativo e dinâmico, passível de ajustes em cada situação de aplicação. Tomando como referência os conceitos apresentados por especialistas da área, a qualidade é:

- Juran (1992 *apud* GOZZI, 2015, p. 4), – “[...] a ausência de deficiências”, ao considerar que quanto menos defeitos houver, melhor será a qualidade;
- Feigenbaum (1994 *apud* GOZZI, 2015, p. 4), – “[...] a correção dos problemas e de suas causas ao longo de toda a série de fatores relacionados com marketing, projetos, engenharia, produção e manutenção, que exercem influência sobre a satisfação do usuário”;
- Crosby (1986 *apud* GOZZI, 2015, p. 4), – “[...] é a conformidade do produto às suas especificações”. A qualidade é referenciada com base na obediência as especificações das necessidades, sem a ocorrência de defeitos;
- Deming (1993 *apud* GOZZI, 2015, p. 4), – “[...] tudo aquilo que melhora o produto do ponto de vista do cliente”. Deming associa a qualidade à impressão que o cliente detém acerca do produto, ela não é estática;
- Ishikawa (1993 *apud* GOZZI, 2015, p. 5), – “[...] desenvolver, projetar, produzir e comercializar um bom produto, que é mais econômico, mais útil e sempre satisfatório para o consumidor.”

Com base no que foi exposto, a qualidade é um diferencial importante em um mercado competitivo, sendo fundamental para que uma organização possa satisfazer seus clientes e reter sua lealdade. Serviços e produtos de qualidade fazem uma importante contribuição para receita e lucratividade a longo prazo. De acordo com os conceitos dos especialistas da área, é possível perceber que a definição de qualidade é multidimensional. Apesar de não serem exatamente iguais, todos conceitos supracitados possuem a mesma essência.

2.2 História e Evolução da Qualidade

A qualidade é conhecida conceitualmente há séculos, porém foi recentemente que ela passou a ter função gerencial. Os indícios de aplicação de conceitos de qualidade poderiam ser observados há muito tempo. Para fundamentar essa afirmação, Gozzi (2015, p. 10), exemplifica o código de Hamurabi o qual, “[...]por volta de 2100 a.C., preconizava que, caso um construtor

vendesse um imóvel que viesse a desabar, ele seria sacrificado ou prejudicado, o que demonstrava preocupação com a funcionalidade e durabilidade do produto.” Outro exemplo dado por Gozzi (2015, p. 11), que justifica a longevidade da aplicação da qualidade, diz respeito ao ato de amputar a mão do fabricante de produtos que não fossem produzidos de acordo com as especificações governamentais dos fenícios. O Quadro 1 discrimina a evolução dos conceitos de qualidade.

Quadro 1: Evolução do conceito de qualidade

Conceitos	Período	Foco	Princípios	Pontos Fracos	Ferramentas
Adequação ao padrão	Anos 1950	Controle do produto	Avaliar produto com padrão (gabarito) Corrigir eventuais desvios	Inspeção não melhora qualidade Retrabalho e rejeições	Inspeção 100%
Adequação ao uso	Anos 1960	Controle do produto	Evitar a insatisfação dos clientes Rejeitar produtos fora do padrão	Riscos para o cliente final Conflitos entre áreas funcionais	Inspeção por amostragem
Adequação ao custo	Anos 1970 e 1980	Controle do processo	Garantir processos estáveis Reduzir a variabilidade	Inspeção não melhora qualidade Retrabalho e rejeições	Controle estatístico de processo Ferramentas básicas de qualidade
Adequação às necessidades latentes	Anos 1980 e 1990	Qualidade nos projetos do produto e do processo	Satisfazer todos os interessados Dar ênfase aos projetos do produto e do processo	Exige muita rapidez e alta flexibilidade	Desdobramento da função qualidade Delineamento de experimentos Método Taguchi
Fidelização dos Clientes	Anos 2000 aos dias atuais	Qualidade nos projetos do produto e do processo	Satisfazer o cliente final Conquistar fidelidade Garantir que a expectativa criada seja igual à qualidade recebida	Exige comunicação rápida, sistemática e eficiente Necessita de disposição para planejamento	Ferramentas de análise de riscos (Fmeca, APP, Hazop, Matriz de riscos)

Fonte: Adaptado de Gozzi (2015, p. 12)

Portanto, pode-se concluir que num mundo altamente globalizado, é amplamente conhecido que a inovação é a força principal para alcançar a excelência nos negócios, sendo um reflexo como vantagens competitivas, crescimento e desenvolvimento. Somente a busca pela qualidade do produto ou do serviço já não é suficiente.

2.3 Gerenciamento da Qualidade de Serviços

Gerenciar a qualidade de produtos e serviços é muito importante, para garantir que os negócios sejam excelentes em atender aos requisitos do cliente e atinjam os objetivos organizacionais. Em razão da intensa concorrência e do mercado globalizado, muitas empresas têm tido como principal objetivo a oferta de produtos e serviços que atendam às necessidades dos clientes e satisfaçam seus desejos (CUSTODIO, 2015). Com enfoque no aumento da produtividade em paralelo como a otimização de custos e recursos, as organizações têm adotado a gestão da qualidade para mensurar resultados e valores úteis que auxiliem na tomada de decisões.

Produtos (bens) é tudo aquilo que é tangível, possível de estocar e obtido por processo industrial, devendo atender critérios e objetivos bem definidos para se ter qualidade. Já serviços, como tudo que é intangível, prestado a partir de processos produtivos não industriais e que tem alto grau de contato com o cliente, devendo atender critérios que variam em função da percepção dos clientes, sendo então subjetivos, para ser de “qualidade” (LELIS, 2012).

Enquanto a qualidade do produto é medida através de sua capacidade em preencher a necessidade ou desejo do cliente e ao valor de seus recursos e características, a qualidade do serviço é mais uma comparação das expectativas do cliente e do desempenho do serviço, onde se faz necessário a criação de relacionamentos e confiança (MELLO, 2011).

Ao contrário de medir a qualidade do produto, determinar a qualidade dos serviços é menos baseado em fatos tangíveis. Se um produto quebra, há um problema indiscutível com sua construção. A qualidade dos serviços, no entanto, só pode ser realmente determinada analisando uma quantidade substancial de opiniões dos clientes ao longo do tempo, permitindo o estabelecimento de correlações e tendências sobrepostas (SHIGUNOV NETO; CAMPOS, 2016).

O processo de gerenciar a qualidade dos serviços entregues a um cliente de acordo com suas expectativas é chamado de Gerenciamento da Qualidade do Serviço. Este avalia, basicamente, o quão bem foi prestado um serviço de modo a melhorar sua qualidade no futuro, identificar problemas e corrigi-los, para aumentar a satisfação do cliente. Ademais, ele abrange o monitoramento e a manutenção dos serviços oferecidos aos clientes por uma organização, para acompanhar o desenvolvimento da qualidade e medir a eficiência dos esforços de melhoria (MELLO, 2011).

Logo, o gerenciamento da qualidade de serviços abrange uma variedade de processos usados, para avaliar a qualidade de acordo com as expectativas do cliente. Ao mensurar o

tamanho da diferença entre expectativa e realidade, as empresas detêm informações úteis e ideias acionáveis que promovem melhorias direcionadas para as áreas mais importantes do ponto de vista dos clientes.

2.4 Ferramentas da Qualidade

O estudo e a aplicação prática dos fundamentos, ferramentas e programas que viabilizam a gestão eficaz da qualidade na produção de bens e serviços, são elementos essenciais para a atuação em processos de gerenciamento empresarial, em que se exige foco na superação de expectativas dos clientes com a preocupação da manutenção e crescimento da empresa no mercado em que esteja inserida (BARROS; BONAFINI, 2015).

Oliveira (1996 *apud* BOND, 2016, p. 55), diz que é notório que os clientes prezem e escolham as empresas que correspondem aos novos paradigmas da gestão, ou seja, aquelas que priorizam o atendimento às necessidades dos clientes, que utilizam uma abordagem sistêmica, que trabalham verdadeiramente como uma equipe e que monitoram constantemente o desempenho dos seus processos.

Para obter essa gestão que tanto atrai os clientes, como afirma Oliveira (1996 *apud* BOND, 2016, p. 55), é essencial que as organizações se valham das ferramentas da qualidade, pois elas desempenham um papel crucial na melhoria da qualidade de produtos e serviços, além de fornecer informações que auxiliam nas tomadas de decisões, facilitando a compreensão dos dados, permitindo a identificação de defeitos nos processos a serem corrigidos e os problemas comuns que estão ocorrendo repetidamente, bem como suas principais causas.

Os modelos de gerenciamento de qualidade requerem amplo planejamento e coleta de informações relevantes. Os *feedbacks* e expectativas dos clientes precisam ser cuidadosamente monitorados e avaliados para oferecer produtos de qualidade superior.

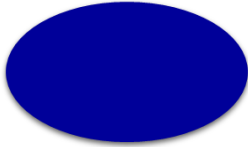
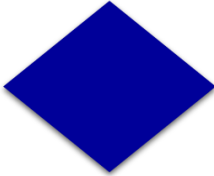
Muitas organizações usam ferramentas de qualidade para ajudar a monitorar e gerenciar suas iniciativas de qualidade. O presente estudo aborda cinco ferramentas, são elas: fluxograma, gráfico de Pareto, *brainstorming*, diagrama de *Ishikawa* e 5W1H.

2.4.1 Fluxograma

Segundo Tofoli (2011 *apud* ANDRADE, 2018, p. 9-10), o fluxograma “[...]visa reunir o maior número de informações conhecidas da equipe, tais como: fatores a controlar, fatores influentes de difícil controle, padrões de operação e resultados esperados.” Através de

representação gráfica de símbolos, o fluxograma sempre tem um início, um sentido de leitura (fluxo) e um fim, a Figura 2 ilustra algumas das referências básicas.

Figura 2: Símbolos básicos para representação de um fluxograma

	Geralmente usa-se uma Elipse para indicar o início e o fim do fluxo		O Losango usualmente representa questões alternativas.
	No Retângulo normalmente são inseridas as ações.		A Seta é frequentemente usada para indicar o sentido do fluxo.

Fonte: Adaptado de Daychoum (2018, p. 54)

Um fluxograma é um diagrama com representação esquemática ou gráfica das etapas de um processo ou fluxo de trabalho em ordem sequencial. É uma ferramenta da qualidade de análise de processos que pode ser adaptada para uma ampla variedade de finalidades, podendo ser usada para descrever vários processos ou fluxos de trabalho, seja para fabricação de produtos, rotinas de administrativo, realização de um serviço ou um plano de projeto (DAYCHOUM, 2018).

Essa ferramenta é utilizada quando há a necessidade de desenvolver a compreensão de como um processo é realizado, estudar um processo de melhoria, melhorar comunicação entre as pessoas envolvidas no mesmo processo e documentar um processo (BERGMANN; SCHEUNEMANN; POLACINSKI, 2012 *apud* ANDRADE, 2018, p. 9).

Diante do exposto, ao elaborar o fluxograma dos processos da empresa estudada foi possível uma compreensão mais clara do processo, o que acontece em cada estágio e como isso afeta outras decisões e ações, viabilizando a capacidade de incorporar as complexidades de um processo e permitindo a identificação de etapas críticas e como resolvê-las.

2.4.2 Brainstorming

Brainstorming é uma técnica criativa de geração de ideias por meio de dinâmica de grupo que visa explorar a potencialidade criativa do indivíduo, colocando-a a serviço de seus objetivos. Utilizada também para resolução de problemas, essa técnica fornece um ambiente livre para apresentar ideias individuais, sem atrair críticas de ninguém (MARSHALL *et al.*, 2010).

O conceito de *brainstorming* inclui a definição de um problema simples ou complexo para o qual são geradas soluções a partir de diferentes ideias. Também conhecida como “tempestade de ideias”, Coletti, Bonduelle e Iwakiri (2010 *apud* SALES, 2018, p. 21), definem essa ferramenta como:

[...] mais que uma técnica de dinâmica de grupo é uma atividade desenvolvida para explorar a potencialidade criativa do indivíduo, colocando-a a serviço de seus objetivos. A técnica é dividida em três partes: encontrar os fatos; gerar ideias; encontrar solução.

Daychoum (2018, p. 50), afirma que “[...]essas ideias podem ser relacionadas com as causas ou a solução de um problema.” Logo, toda ideia gerada é registrada e considerada como solução para um problema. O objetivo principal dessa ferramenta é a obtenção de uma lista abrangente de opiniões para que essas sejam abordadas no processo de análise deste estudo.

Essa técnica de pensamento criativo como atividade em grupo foi aplicada em reunião com a equipe da empresa estudada, a fim de estimular o pensamento criativo dos envolvidos. As propostas apresentadas nessa reunião construtiva provocaram ideias interessantes e incomuns que, posteriormente, se tornaram uma solução criativa para a questão problematizadora e contribuiu ricamente para o alcance do objetivo geral deste estudo de caso.

2.4.3. Gráfico de Pareto

O Gráfico de Pareto, também conhecido como Curva ABC ou Diagrama de Pareto, auxilia na identificação, priorização e determinação de frequência dos problemas. Ele é representado por barras e um gráfico de linhas identifica as causas mais comuns de problemas e os defeitos que ocorrem com mais frequência. A Curva ABC registra, por exemplo, os motivos que levam ao máximo de reclamações dos clientes e, através dos dados obtidos, permite que a organização forme estratégias relevantes para corrigir os defeitos mais comuns. Segundo Meireles (2001 *apud* LIMA, 2019, p. 23), “[...] a Curva ABC é uma classificação de acordo com a importância dos produtos de uma série ou processo, sendo os de classe A os mais importantes, os de classe B secundários e os de classe C de menor importância.”

Para Gozzi (2015, p. 81), se as causas dos problemas vitais de qualidade forem identificadas e corrigidas, é possível a eliminação de quase todas as perdas. Ele afirma que essa ferramenta pode funcionar como:

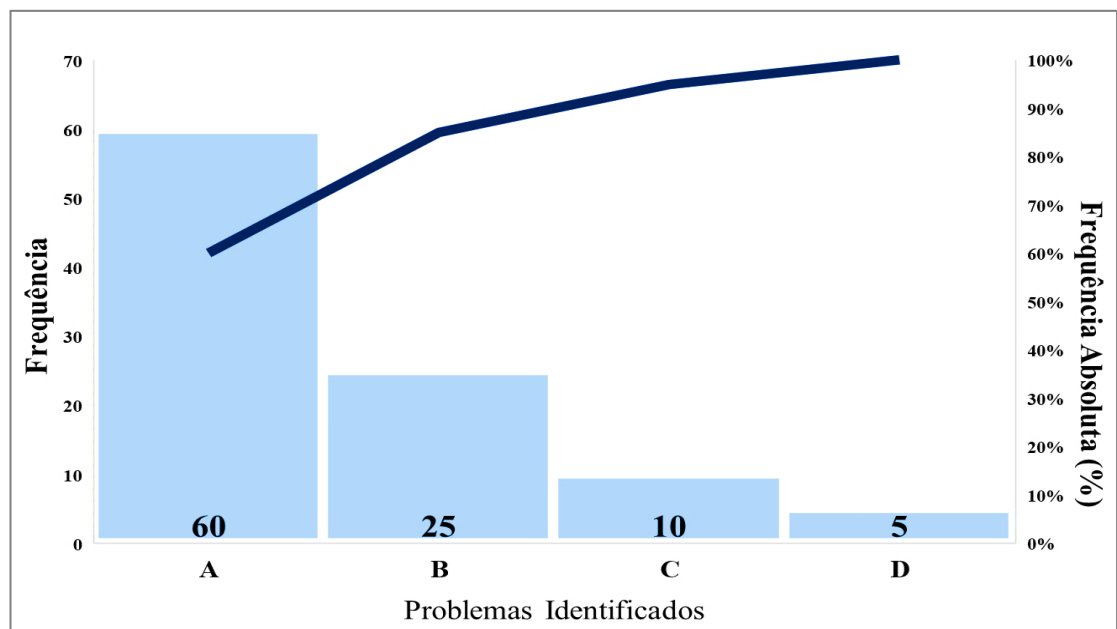
- Divisão de problemas grandes em um grande número de problemas menores, que são fáceis de resolver;
- Identificação do problema de maior importância ou gravidade;

- Identificação das principais causas geradoras de um determinado efeito.

O gráfico abrange as seguintes etapas:

- Definição do problema e coleta dados, registrando o total de vezes que cada categoria foi observada e o número total de observações;
- Elaboração de planilha de dados com as colunas: categorias, quantidades, totais acumulados, percentagens do total e percentagem acumulada, em ordem decrescente de frequência;
- Plotagem de um gráfico de barras verticais com valores decrescentes da esquerda para a direita, traçando curva de percentagens acumuladas, as chamadas curvas de Lorenz.

Gráfico 1: Exemplificando gráfico com a Curva ABC



Fonte: Adaptado de Mello (2011, p. 93)

Essa ferramenta pode ser entendida, basicamente, como a ordenação dos problemas identificados da maior até a menor frequência. O Gráfico 1 ilustra o exemplo de aplicação da do gráfico de Pareto, que está ordenado da maior até a menor frequência (problema “A”, com 60 ocorrências, e problema “C”, com 5 ocorrências, respectivamente). Ao mesmo tempo é destacado linha em comparação da representação do problema diante da frequência acumulada em percentual (%).

O gráfico de Pareto forneceu informações que serviram para orientar numa melhor tomada de decisão acerca do fator que mais gera insatisfação nos clientes da empresa estudada.

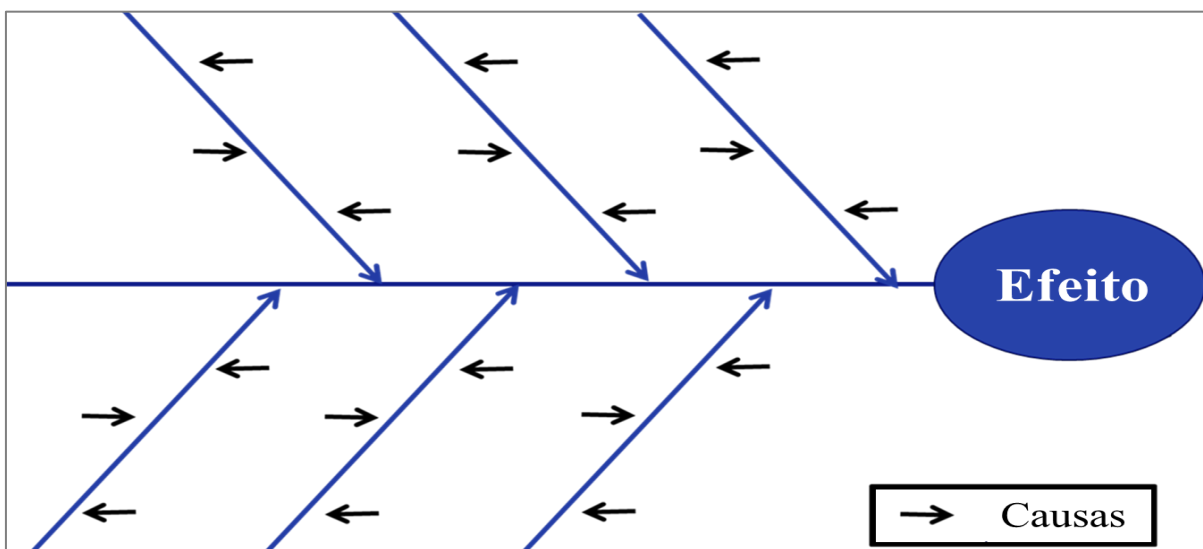
2.4.4 Diagrama de Ishikawa

Conhecido também como Diagrama de Causa e Efeito ou Gráfico de Espinha de Peixe, em razão da sua forma que se assemelha à vista lateral de um esqueleto de peixe, o Diagrama de *Ishikawa* é definido por Oliveira (1996 *apud* BOND, 2016, p. 73) como “[...]uma representação que permite a organização das informações, possibilitando a identificação das possíveis causas de um determinado problema ou efeito.” Esse diagrama registra as causas de um problema específico e desempenha um papel crucial na identificação de fatores potenciais e da causa raiz desse problema.

As empresas de manufatura têm problemas ligados a mão de obra, materiais, máquinas, medidas, meio ambiente e métodos, conhecidas como 6M, segundo Peinado e Graeml (2007 *apud* LIMA, 2019, p. 21).

Sua construção envolve o desenvolvimento de quatro passos: definir o efeito, ou seja, o que é, onde, como e quando ocorre; construir o diagrama com o efeito em retângulo no lado direito e traçar a espinha dorsal; relacionar as causas primárias, que afetam a característica ou o problema definido (espinhas grandes), causas secundárias, que afetam as primárias, e assim por diante, podendo apresentá-las como categorias das causas primárias 6M ou 4P (política, procedimento, pessoal e planta); identificar as causas mais prováveis para análise pormenorizada (BARROS; BONAFINI, 2015). Depois que todas as possíveis causas são identificadas, elas podem ser usadas para desenvolver um plano de melhoria para ajudar a resolver o problema identificado. O diagrama espinha de peixe pode ser representado como ilustra a Figura 3.

Figura 3: Modelo de diagrama de Ishikawa



Fonte: Adaptado de Bond (2016, p. 73).

A Figura 3 ilustra o diagrama, onde é notório a similaridade com o esqueleto de um peixe (com o problema em sua cabeça) e as causas do problema (na alimentação da coluna vertebral). Depois que todas as causas subjacentes ao problema forem identificadas, a empresa deve começar a procurar soluções para garantir que o problema não se torne recorrente.

Ao elaborar o diagrama de *Ishikawa*, associado as informações elencadas através da técnica de *brainstorming*, com base na questão problematizadora deste estudo de caso, foi possível a leitura, de maneira gráfica e simples, de todas as possíveis causas do problema e as causas potencialmente relacionadas. Isso se deu em virtude desta ferramenta estimular uma análise aprofundada do problema ao explorar possíveis causas em detalhes.

2.4.5 5W1H

Para Daychoum (2018, p. 85), “[...]esse método consiste em basicamente fazer perguntas no sentido de obter as informações primordiais que servirão de apoio ao planejamento de forma geral.”

A abordagem 5W1H é um plano de ação qualificado, estruturado e prático, com etapas bem definidas. Conforme é ilustrado no Quadro 2, a terminologia 5W1H provém dos termos da língua inglesa *what*, *who*, *why*, *where*, *when* e *how*. Cada abordagem dessa ferramenta se refere a uma pergunta diferente, e a resposta de cada pergunta é o gatilho para a próxima pergunta (DAYCHOUM, 2018).

Quadro 2: Representação dos 5W1H

5 W 1 H	
<i>What?</i>	O que? / Que? / Qual?
<i>Who?</i>	Quem?
<i>Why?</i>	Por quê?
<i>Where?</i>	Onde?
<i>When?</i>	Quando?
<i>How?</i>	Como?

Fonte: Adaptado de Daychoum (2018, p. 85)

De acordo com o que foi supramencionado, o 5W1H esclarece completamente todas as questões possíveis que possam surgir sobre quaisquer processos de uma empresa. Com a finalidade de erradicar a causa raiz da questão problematizadora, essa ferramenta contribuiu

para o levantamento de questões e, por conseguinte, sugestões eficazes, através da análise aprofundada da origem do problema.

Este método é uma abreviação do 5W2H, cujo a segunda letra “H” dessa terminologia representa as perguntas “*how much?/how many?*”. Como não foi possível o acesso aos custos da organização, a presente pesquisa utilizou o 5W1H.

2.5 Indicadores de Desempenho

Indicador de desempenho é um valor mensurável que demonstra o desempenho de um processo, seja de produção, qualidade ou gerenciamento geral. As organizações usam indicadores em vários níveis para avaliar sua performance e atingir os seus objetivos. Os indicadores de alto nível podem se concentrar no desempenho geral dos negócios, enquanto os de baixo nível podem se concentrar em processos operacionais (IZIDORO, 2015).

Os indicadores de desempenho fornecem um foco para a melhoria estratégica e operacional, criam uma base analítica para a tomada de decisões e ajudam a concentrar a atenção no que é mais importante (CUSTODIO, 2015).

O monitoramento desses indicadores permite que as organizações produzam melhorias, realizem o planejamento adequado, obtenham informações, para auxiliar na tomada de decisões, façam melhor uso dos recursos e melhorem a qualidade do serviço.

Nesta pesquisa, os indicadores de desempenho estudados da empresa Dona Marmita foram: atendimento, variedade do cardápio, pontualidade da entrega, preços adequados à qualidade da refeição, pedidos chegam corretos, conformidade do tempo de entrega com o estimado e a satisfação geral do cliente.

2.6 Mapeamento de Processos

O mapeamento de processos converte os dados do negócio em informações úteis para identificar melhorias que podem ser feitas, otimizar processos e tornar-se mais eficazes. Essa técnica faz parte do gerenciamento de processos de uma organização e tem como principal objetivo o profundo entendimento dos processos, a transparência interna e a melhoria contínua (LAGE JUNIOR, 2016).

O mapeamento de processos é uma técnica utilizada em fluxogramas com a finalidade de identificar conjuntos de atividades relativas aos processos e descrevê-las, seja graficamente

ou subjetivamente, de modo a facilitar a visualização e entendimento do funcionamento de cada processo (WILDAUER; WILDAUER, 2015).

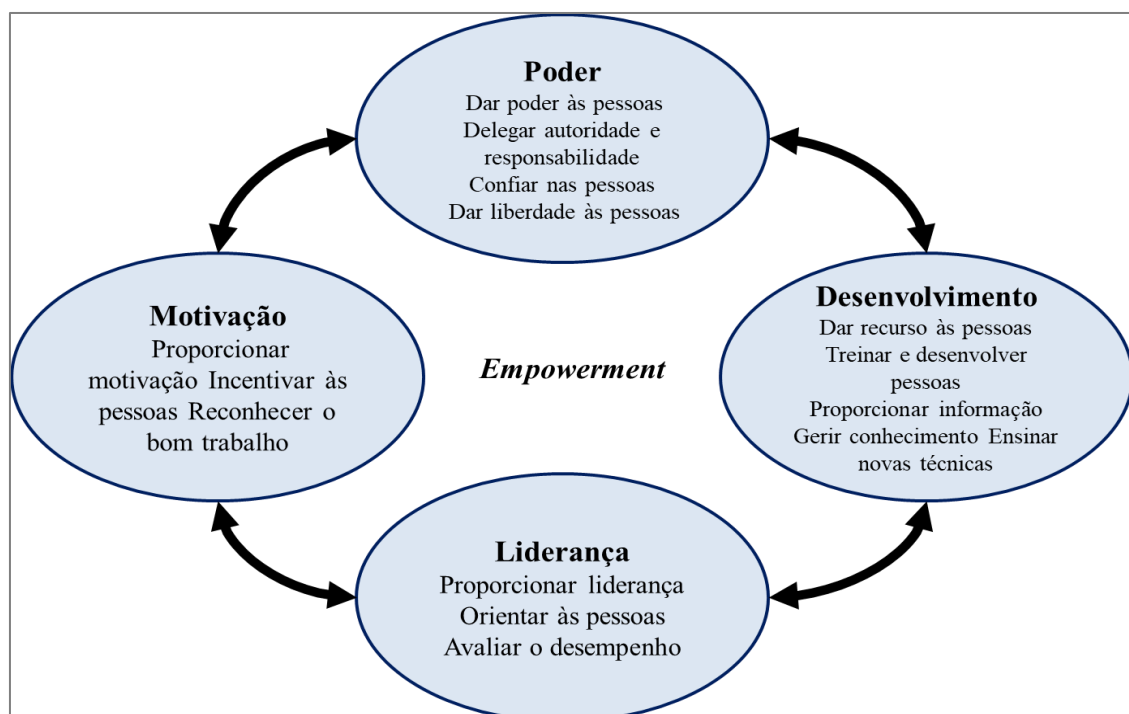
O diagrama ilustra os relacionamentos entre as tarefas e discrimina as informações do processo como um fluxo, identificando quem está envolvido no processo, quais padrões de execução e qualidade estão sendo seguidos e qual é o resultado esperado. Partindo da perspectiva mais macro ao nível de detalhe necessário para identificar oportunidades de melhorias (WILDAUER; WILDAUER, 2015).

Ao mapear os processos da empresa estudada, no que concerne o atendimento ao cliente, foi possível a identificação da sequência real de eventos que ocorrem no processo e a avaliação do desempenho operacional para auxiliar na adoção de medidas efetivas.

2.7 Empowerment

Empowerment (empoderamento) significa dar poder a alguém. É a forma de conceder ao indivíduo informação para que ele possa tomar decisões de maneira autônoma. Newstrom (2008, *apud* ADAMI, 2014, p. 116), define *empowerment* como “[...]qualquer processo que proporcione maior autonomia para os funcionários, por intermédio de compartilhamento de informações relevantes e da provisão de controle sobre os fatores que afetem o desempenho profissional.”

Figura 4: As bases do *empowerment*



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2014, p. 193)

A Figura 4 ilustra as quatro bases principais do *empowerment*: o poder, a motivação, o desenvolvimento e a liderança. Essa abordagem aumenta a participação e responsabilidade dos funcionários nas atividades da empresa. Ao conceder um certo grau de autonomia e responsabilidade ao colaborador, a organização motiva-os e, por conseguinte, os tornam leais, comprometidos e potencialmente mais produtivos. Ademais, o empoderamento flexibiliza a gestão ao torná-la mais participativa.

2.8 Lead-time

Lead-time ou prazo de entrega é o tempo decorrido do início até o final do processo. Em outras palavras, é a quantidade de tempo que a empresa leva para atender o pedido do cliente (GONÇALVES, 2013). Segundo Tubino e Suri *apud* De Mello *et al* (2016, p. 1238), a redução do *lead-time* gera grande satisfação aos clientes.

A redução do *lead-time* é benéfica para as empresas, pois, à medida que o tempo de entrega é reduzido ao máximo com a otimização dos processos, a produtividade e satisfação dos clientes aumentam. Neste estudo, o *lead-time* é o tempo entre a solicitação do pedido pelo cliente até a sua retirada ou entrega.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

De acordo com Prodanov e Freitas (2013, p. 14 *apud* Andrade, 2018, p. 21),

A metodologia auxilia na formação da pesquisa acadêmica, proporcionando um suporte para o entendimento, análise e estudo das técnicas existentes, descrevendo procedimento e métodos de pesquisa que ajuda a encontrar soluções para as dificuldades ou investigações. A metodologia, quando aplicada, comprova a existência dos métodos e procedimentos em qualquer contexto social considerado uma fonte geradora de conhecimento.

Esta seção consiste em apresentar o procedimento metodológico adotado nesta pesquisa. A fim de permitir, segundo Ubirajara (2017, p. 10), a checagem e a reprodução do estudo e a utilização dos procedimentos por outros pesquisadores.

3.1 Abordagem Metodológica

As ciências caracterizam-se pela utilização de métodos científicos, é uma abordagem para buscar conhecimento que envolve formar e testar uma hipótese. Essa metodologia é usada para responder perguntas em uma ampla variedade de disciplinas fora da ciência, incluindo negócios. O método científico fornece uma maneira lógica e sistemática de responder perguntas, removendo a subjetividade, exigindo que cada resposta seja autenticada com evidências objetivas que possam ser reproduzidas (LAKATOS; MARCONI, 2017).

De acordo com UBIRAJARA (2017, p. 24), a pesquisa de estudo de caso é uma das mais desafiadoras das ciências sociais, sendo uma metodologia qualitativa e adequada para uma investigação abrangente e aprofundada de uma questão complexa (fenômenos, evento, situação, organização, programa individual ou grupo) onde a fronteira entre o contexto e a questão não é clara e contém muitas variáveis.

Por se tratar uma pesquisa em local particular (no caso o restaurante Dona Marmita), a tipologia desta será a de estudo de caso.

3.2 Caracterização da Pesquisa

Para Marconi e Lakatos (2017, p. 33), a realização de pesquisa bibliográfica é de fundamental importância por promover um conhecimento prévio do assunto, pra qualquer tema a ser pesquisado.

A pesquisa pode ser caracterizada quanto aos objetivos ou fins, quanto ao objeto ou meios e quanto ao tratamento dos dados.

3.2.1 Quanto aos Objetivos ou Fins

Os objetivos de uma pesquisa científica descrevem de forma concisa o que a pesquisa está tentando alcançar, orientando o estudo. Um objetivo de pesquisa deve ser alcançável, ou seja, deve ser estruturado tendo compreendendo o tempo disponível, a infraestrutura necessária para a pesquisa e outros recursos. Antes de definir um objetivo de pesquisa, faz-se necessário estudo acerca de todos os desenvolvimentos da área de pesquisa (GIL, 2010 *apud* UBIRAJARA, 2017, p. 26).

Para Ubirajara (2017, p. 45), os objetivos ou fins deste estudo de caso classificam-se em: exploratória, descritiva e explicativa/explanatória.

Marconi e Lakatos (2017, p. 8), entendem que a pesquisa exploratória é utilizada para investigar um problema que não está claramente definido. Esse tipo de pesquisa permite entender melhor o problema existente, apesar de não fornecer resultados conclusivos. É, frequentemente, referido como abordagem da teoria fundamentada ou pesquisa interpretativa, pois costumava responder perguntas como o que, por que e como.

A pesquisa descritiva é definida como um método de pesquisa que descreve as características da população ou fenômeno que está sendo estudado. Essa metodologia se concentra mais no "o quê" do sujeito da pesquisa, e não no "porquê" do sujeito da pesquisa. Em outras palavras, é usada para descrever vários aspectos do fenômeno, como características e/ou comportamento da população da amostra (UBIRAJARA, 2017).

Segundo Köcher (2015, p. 126), a pesquisa explicativa é um tipo de pesquisa que se concentra em explicar os aspectos do seu estudo de maneira detalhada. Ela não é usada para dar algumas evidências conclusivas, mas ajuda a entender o problema com mais eficiência.

Diante do exposto, o objetivo de pesquisa deste estudo é de caráter: exploratória, porque as causas que incidem na questão problematizadora precisaram ser entendidas em profundidade, sendo necessária a sua investigação; e explicativa, por se tratar de um problema que não havia sido estudado anteriormente e a necessidade de compreender o assunto de forma mais detalhada.

3.2.2 Quanto ao Objeto ou Meios

Quanto ao objeto ou meios, a pesquisa pode ser de campo, experimental, bibliográfica ou laboratorial. Os trabalhos científicos iniciam geralmente a partir de uma pesquisa

bibliográfica, que é desenvolvida exclusivamente a partir de materiais publicados, como artigos científicos, livros, publicações periódicas (UBIRAJARA, 2017).

Boccato (2006 *apud* ANDRADE, 2018, p. 23), afirma que:

[...] a pesquisa bibliográfica busca a resolução de um problema (hipótese) por meio de referenciais teóricos publicados, analisando e discutindo as várias contribuições científicas. Esse tipo de pesquisa trará subsídios para o conhecimento sobre o que foi pesquisado, como e sob que enfoque e/ou perspectivas foi tratado o assunto apresentado na literatura científica. Para tanto, é de suma importância que o pesquisador realize um planejamento sistemático do processo de pesquisa, compreendendo desde a definição temática, passando pela construção lógica do trabalho até a decisão da sua forma de comunicação e divulgação.

De acordo com Ubirajara (2017, p. 45), a pesquisa documental é semelhante à bibliográfica, porém se diferencia na natureza das fontes, que por sua vez são documentos que não receberam tratamento analítico. Os documentos usados podem incluir folhetos, mapas, publicações estatísticas do governo, fotografias, pinturas, atas, laudas.

Gil (2010 *apud* UBIRAJARA, 2017, p. 46), afirma que a pesquisa experimental “consiste em determinar o objeto de estudo, selecionar as variáveis que seriam capazes de influenciá-lo, definir as formas de controle e de observação dos efeitos que a variável produz”. Sendo qualquer pesquisa realizada com uma abordagem científica, na qual um conjunto de variáveis é mantido constante enquanto o outro conjunto de variáveis está sendo medido como objeto do experimento.

É imprescindível nas ocasiões do pesquisador não possuir dados suficientes para apoiar suas decisões. Em tais situações, faz-se necessário realizar experimentos para descobrir os fatos. A pesquisa experimental deve estabelecer a causa e o efeito de um fenômeno, ou seja, os efeitos são observados em um experimento devido à causa. Assim, é possível reunir dados que podem apoiar na tomada de decisão e é considerada como um dos métodos quantitativos fundamentais para a pesquisa (GIL, 2010 *apud* UBIRAJARA, 2017, p. 46).

A pesquisa de campo é definida como um método qualitativo de coleta de dados que visa entender o objeto estudado com base na interação e observação dos indivíduos enquanto eles estão no local e que se deram ou surgiram esses fenômenos. Ela abrange uma gama diversificada de métodos de pesquisa social, incluindo observação direta, participação limitada, análise de documentos e outras informações, entrevistas informais, pesquisas etc. Embora a pesquisa de campo seja, geralmente, caracterizada como pesquisa qualitativa, muitas vezes envolve vários aspectos da pesquisa quantitativa (UBIRAJARA, 2017).

Diante o exposto, esta pesquisa caracteriza-se como campo, pois foram feitas observações in loco, além de entrevistas. Além disso, essa pesquisa também se caracteriza como

bibliográfica, pois foram consultados livros e artigos para mais aprofundamento sobre o assunto, e documental, por terem sido consultados documentos internos da empresa.

3.2.3 Quanto ao Tratamento dos Dados

Quando realizada quanto à abordagem dos dados, a pesquisa pode ser classificada como quantitativa, qualitativa ou as duas abordagens simultaneamente, definidas como qualiquantitativa ou quantiqualitativa (UBIRAJARA, 2017).

Segundo Lucas (2013 *apud* UBIRAJARA, 2017, p. 51)

[...] a abordagem quantiqualitativa ou qualiquantitativa, desde que além do levantamento quantitativo, estatístico, parta-se para a interpretação desses resultados quantificados, procurando-se compreender esses resultados, as consequências, seja pela fundamentação teórica existente, ou complementar, seja pelos novos questionamentos feitos junto aos pesquisados, após a primeira fase de quantificação dos dados.

A pesquisa qualitativa é expressa em palavras. É usada principalmente para descobrir e obter uma compreensão profunda das experiências, pensamentos, opiniões e tendências individuais, e assim para aprofundar o problema em questão. Esse tipo de pesquisa permite coletar informações detalhadas sobre tópicos que não são bem entendidos. Os métodos qualitativos mais comumente aplicados incluem entrevistas individuais, estudo de caso, discussões em grupo e observações comportamentais (UBIRAJARA, 2017).

Por outro lado, a pesquisa quantitativa é expressa em números e gráficos. É usada para testar ou confirmar teorias e suposições. Os dados produzidos são sempre numéricos e são analisados usando métodos matemáticos e estatísticos. Se não houver números envolvidos, não será uma pesquisa quantitativa. Simplificando, ela tem por finalidade quantificar opiniões, atitudes, comportamentos e outras variáveis definidas com o objetivo de apoiar ou refutar hipóteses sobre um fenômeno específico e contextualizar potencialmente os resultados da amostra do estudo (UBIRAJARA, 2017).

Dessa forma, este estudo baseia-se nos métodos de pesquisa qualitativa, pois buscou-se identificar as causas do problema com o uso de algumas ferramentas da qualidade, e quantitativa pois foram feitas avaliações por meio de medições dos dados levantados. Assim, foi possível quantificar, analisar e sugerir melhorias.

3.3 Instrumentos de Pesquisa

Com a finalidade de coletar dados e por consequência gerar informações que aprimorem

as análises, faz-se necessário o uso de técnicas de interrogação. Segundo Ubirajara (2017, p. 119), há vários instrumentos ou meios que podem ser utilizados para coleta de dados, entre eles: entrevistas, questionários, observação participante, formulários, etc.

Questionário é um instrumento sistematicamente preparado com um conjunto de perguntas deliberadamente elaboradas a serem respondidas por escrito pelo entrevistador a fim de coletar dados ou informações. É uma forma de documento de investigação, que contém uma série organizada de questões destinadas a obter dados que irão fornecer informações sobre a natureza do problema em estudo (MARCONI; LAKATOS, 2017).

A entrevista é utilizada na investigação social a fim de coletar dados, ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social. As entrevistas se tornam necessárias quando os pesquisadores sentem a necessidade de se encontrar pessoalmente com os indivíduos para interagir e gerar ideias em um discurso que se aproxima do interesse mútuo. É uma interação nas quais perguntas orais são colocadas pelo entrevistador para obter resposta oral do entrevistado. Especificamente com entrevistas de pesquisa, o pesquisador deve identificar uma fonte potencial de informação e estruturar a interação de maneira a trazer informações relevantes de seu entrevistado (MARCONI; LAKATOS, 2017). Gil (2008 *apud* ANDRADE, 2018, p. 24) entende que a entrevista “[...] é uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação”.

A observação é um método primário de coleta de dados, fundamental para investigação científica. Nessa abordagem os dados são coletados pelo uso de observação e entrevistas pessoais diretas. Para Marconi; Lakatos (2017, p. 208), a observação “não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se deseja estudar”.

Para obter informações diretamente do entrevistado, pode-se utilizar outro instrumento de coleta de dados, o formulário. Nogueira (1968 *apud* MARCONI; LAKATOS, 2017, p. 231) entende que:

Uma lista formal, catálogo ou inventário destinado à coleta de dados resultante quer da observação, quer de interrogatório, cujo preenchimento é feito pelo próprio investigador, à medida que faz as observações ou recebe as respostas, ou pelo pesquisado, sob sua orientação.

É importante ressaltar que a definição do instrumento de pesquisa é essencial para análise e investigação do pesquisador. Os instrumentos de coletas de dados utilizados neste estudo de caso foram: entrevista semiestruturada, junto a equipe de funcionários e a administradora para elaborar o *brainstorming*; questionário fechado, que foi aplicado aos clientes (Apêndice A); e observação não participante, que consiste no pesquisador tomar contato com a realidade estudada, mas sem a integração deste a ela. Cumprindo apenas o papel

de espectador, o pesquisador não se deixa envolver pelas situações.

3.4 Unidade, Universo e Amostra da Pesquisa

A unidade de uma pesquisa é o local onde a investigação foi realizada, afirma Ubirajara (2014, p. 130). A unidade de pesquisa do estudo de caso foi a empresa Dona Marmita, um restaurante situado na rua Japaratuba, nº 143, Santo Antônio – Aracaju/SE.

O universo consiste em todos os elementos da pesquisa que se qualificam para inclusão na pesquisa, podendo ser indivíduos, grupos de pessoas, organizações ou até objetos (OLIVEIRA, 2010 *apud* ANDRADE, 2018, p. 26). Quanto ao universo da unidade de pesquisa, são todos os colaboradores e clientes do Restaurante Dona Marmita.

A amostra é a representação da população ou universo da pesquisa. Marconi e Lakatos (2017, p. 179) entendem que a amostra “é uma parcela convenientemente selecionada do universo (população), é um subconjunto do universo”. Como amostra, a pesquisa realizada envolve 02 colaboradoras, 01 administradora e 03 entregadores terceirizados participam ativamente das atividades que resultam no problema estudado, além de 53 clientes que responderam questionário, que apurou a satisfação desses.

3.5 Definição das Variáveis e Indicadores da Pesquisa

Ubirajara (2014, p.131), afirma que “as variáveis poderiam ser definidas, conceituadas, e postos seus indicadores e, até questões possíveis, segundo os objetivos específicos, em vez de exposição em um quadro.”

Quadro 3: Variáveis e indicadores da pesquisa

Variável	Indicadores
Mapeamento do processo de atendimento do restaurante.	Fluxograma
Avaliação das causas que incidem na insatisfação dos clientes.	Gráfico de Pareto
	<i>Brainstorming</i>
	Diagrama de <i>Ishikawa</i>
Proposta de melhorias que reduzam os atrasos das entregas	5W1H
Análise das causas que incidem na insatisfação dos clientes	Indicadores de desempenho
Padronização do processo de atendimento ao cliente	Mapeamento de Processos Empowerment Fluxograma
Redefinir os prazos de entrega.	Lead-time

Fonte: Autor (2019)

Para Martins *apud* Ubirajara (2014, p. 125), “[...] entende-se por variável um valor ou uma propriedade (característica, por exemplo), que pode ser medida através de diferentes mecanismos operacionais que permitem verificar a relação entre as características e fatores.” Fundamentado nos objetivos específicos, o Quadro 3 lista as variáveis e os indicadores deste estudo de caso.

3.6 Plano de Registro e Análise dos Dados

No presente estudo de caso, informações foram coletadas de forma qualitativa através de observações, entrevistas com os colaboradores da empresa e questionário aplicados aos clientes. Assim, foram identificadas as causas que mais geram insatisfação nos clientes e impactando na dificuldade de aumentar a produtividade.

As ferramentas do pacote office (Word, Excel e Power Point), plataforma *Ifood* para restaurantes e *Google Forms* foram utilizadas para análise e registro de dados, bem como a criação de gráficos. Analisou-se fatores comportamentais, operacionais e estruturais da empresa estudada, a fim de propor melhorias através da sugestão de ações estratégicas para melhorar os processos e promover a redução de atrasos das entregas.

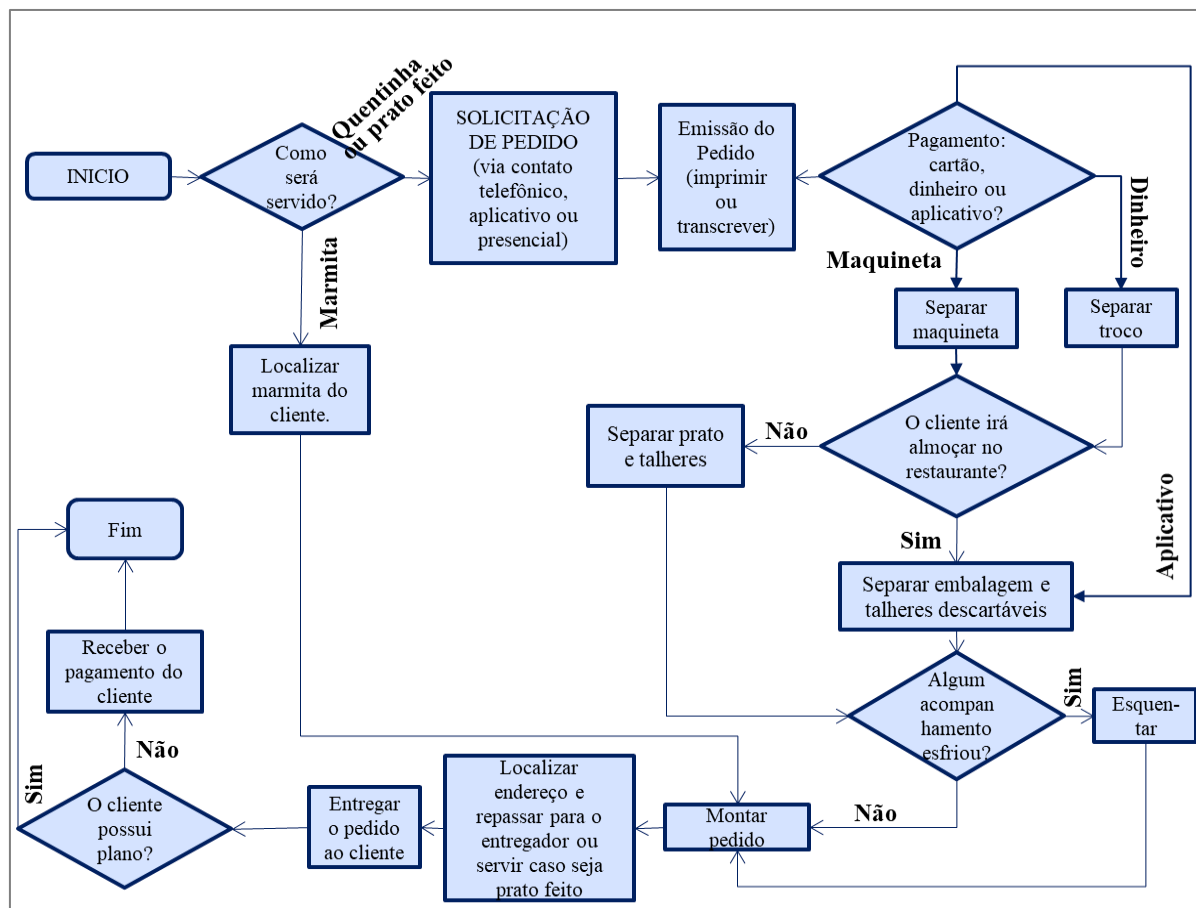
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1. Cenário Atual

4.1.1. Mapeamento do Processo de Atendimento do Restaurante

A empresa estudada não tem processos padronizados e documentados. Sendo assim, partindo do ponto de vista macro através de observações, foi elaborado um fluxograma, representado na Figura 5, com a finalidade de compreender o fluxo do trabalho diário adotado a partir da solicitação (início) à entrega (fim) do pedido ao cliente.

Figura 5: Fluxograma do processo de atendimento



Fonte: Autor (2019)

A empresa Dona Marmita possui três tipos de públicos, os que: fazem pedido por aplicativo, os que fazem pedido presencialmente e os que aderem planos (quinzenais ou mensais) de marmita. Diante do exposto, o restaurante adota processos de atendimento diferenciados, apesar de semelhantes.

O processo de atendimento inicia quando o cliente solicita o pedido. Os consumidores com planos (marmita) em vigor têm os acompanhamentos definidos. Já os clientes que não

fizerem adesão ao plano das marmitas (que pode ser quentinha ou prato feito), podem fazer pedidos mediante aplicativo de economia compartilhada (*Ifood*), contato telefônico ou presencialmente.

A primeira decisão observada no fluxo do processo adotado remete a forma a qual a refeição será servida. Caso seja quentinha ou almoço, o pedido é impresso se solicitado pelo aplicativo, e transcrito para a comanda, caso a solicitação seja feita por ligação telefônica ou presencialmente. Foi observado que a administradora é a responsável pelo repasse dos pedidos e que a discriminação do pedido deve ser detalhada, quando comanda, a fim de repassar para o colaborador responsável pela separação e montagem.

Em seguida é identificada a forma de pagamento pretendida. Quando à vista (dinheiro), o troco é separado para ser despachado na entrega. Caso cartão, a maquineta (ou máquina de cartão) é que será separada. Mas se o pagamento já estiver sido efetuado no aplicativo, a próxima etapa será separação da embalagem e talheres descartáveis. Por conseguinte, é identificado se a refeição será servida presencialmente no restaurante ou embalada para entrega. Posto isto, o colaborador separa os recipientes adequados para atender ao pedido.

Logo depois, o responsável pelo processo verifica se algum acompanhamento esfriou. Caso esteja frio, é esquentado no forno, micro-ondas ou fogão. Após a decisão, o colaborador monta o pedido e, quando presencial, serve o cliente e finaliza o processo. Porém, quando sai para entrega, a administradora é quem repassa e explica a localização (pontos de referências) ao entregador. Esse, por sua vez, realiza a entrega e recebe o pagamento, caso o cliente não possua plano ou tenha pagado via aplicativo, encerrando o fluxo de trabalho.

Caso seja servido como marmita, o responsável identifica o recipiente do cliente, monta em conformidade com o plano adquirido e, feito isto, localiza o endereço que será repassado ao entregador. A marmita é entregue e o processo de atendimento finalizado.

4.1.2. Análise da Satisfação do Cliente

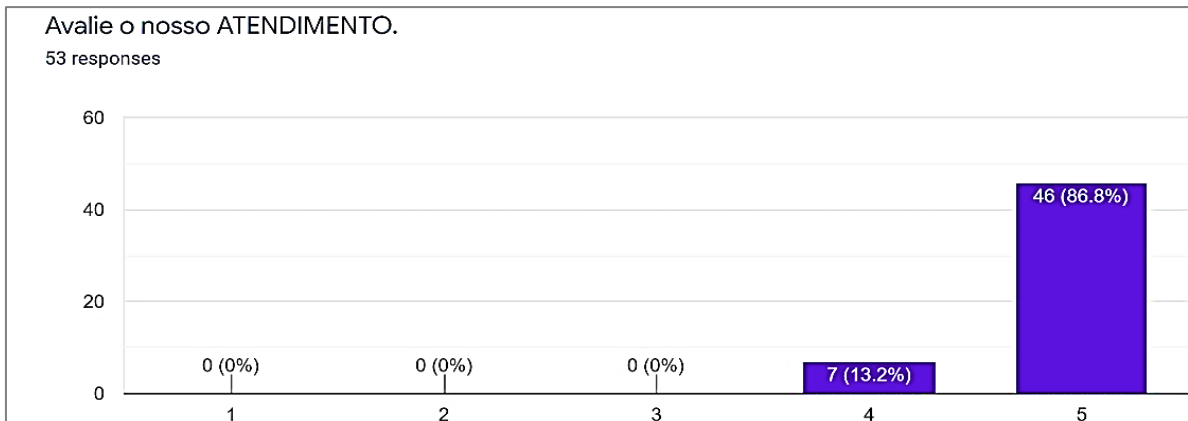
Para obter um entendimento conciso do nível de satisfação dos clientes da empresa, foi realizado pesquisa de satisfação através da ferramenta *Google Forms*, com a aplicação de um questionário. Os clientes avaliaram na escala 1 a 5 (de muito insatisfeito a muito satisfeito) os seguintes indicadores: atendimento, variedade do cardápio, pontualidade da entrega, preços adequados à qualidade da refeição, se os pedidos chegam corretos, se o tempo de espera é conforme informado e a satisfação geral com o restaurante Dona Marmita.

A pesquisa foi divulgada para 302 clientes através de lista de transmissão no *Whatsapp*

Bussiness. A amostra se deu a partir das avaliações efetivas de 53 clientes, 17,55% do total.

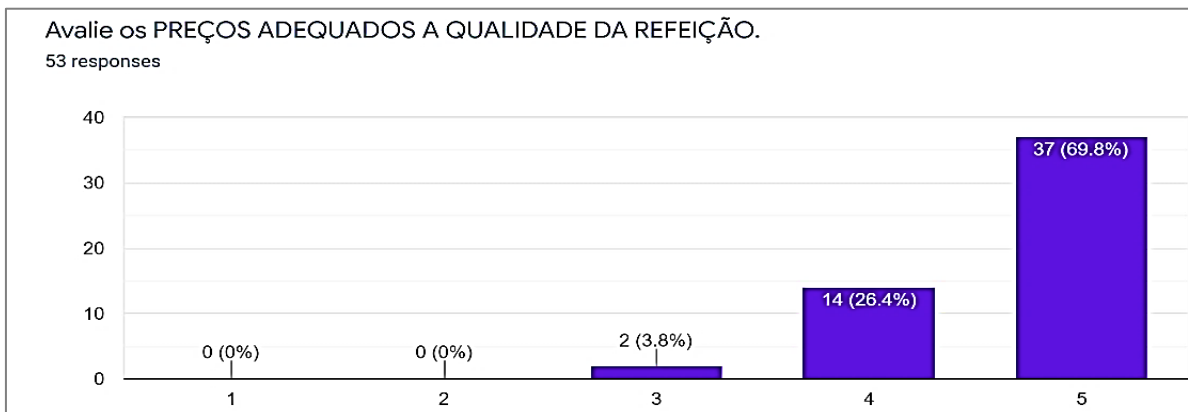
Os indicadores “atendimento”, “preços adequados a qualidade da refeição” e “a conformidade dos pedidos com o que é solicitado” foram avaliados, em todo ou na maioria, com notas entre 4 e 5. Com base nos dados ilustrados nos Gráficos 2, 3 e 5, é notória a eficiência da empresa quanto à satisfação dos consumidores em relação a esses índices.

Gráfico 2: Resultado quanto à avaliação do atendimento



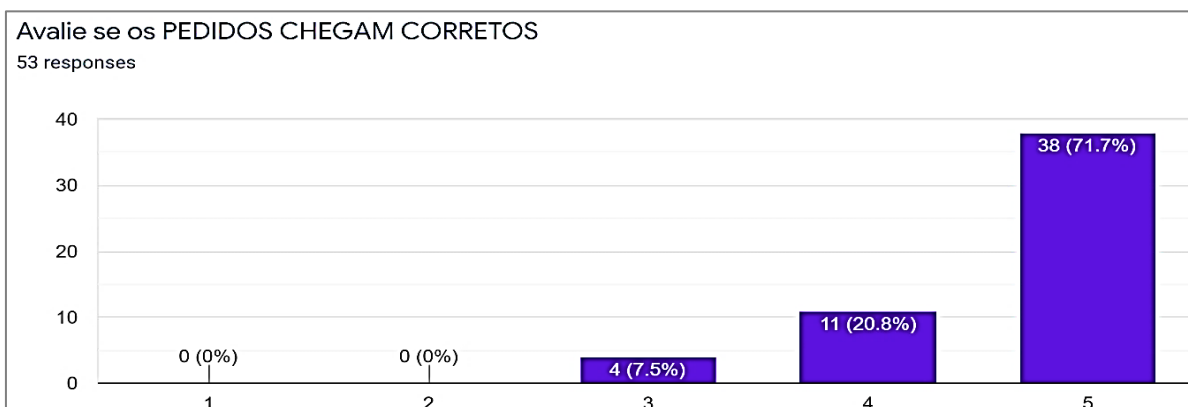
Fonte: Autor (2019)

Gráfico 3: Resultado quanto à avaliação dos preços à qualidade da refeição

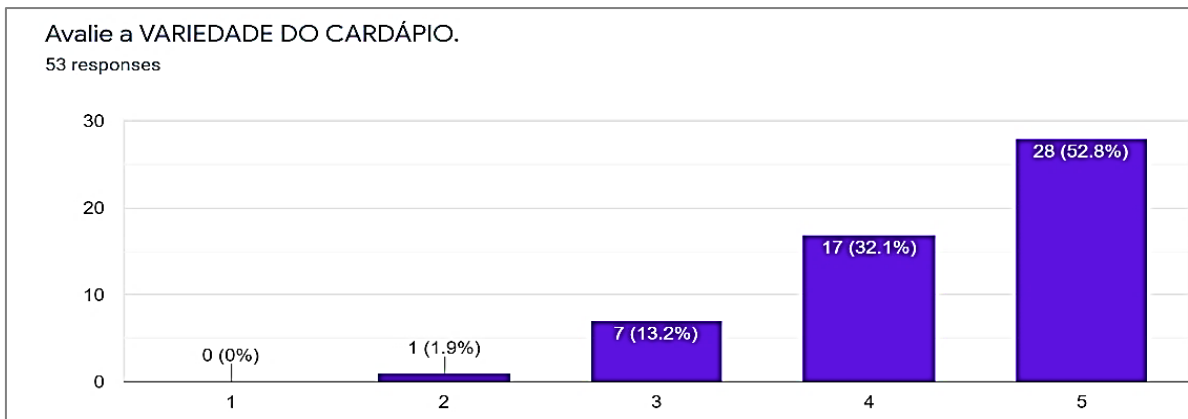


Fonte: Autor (2019)

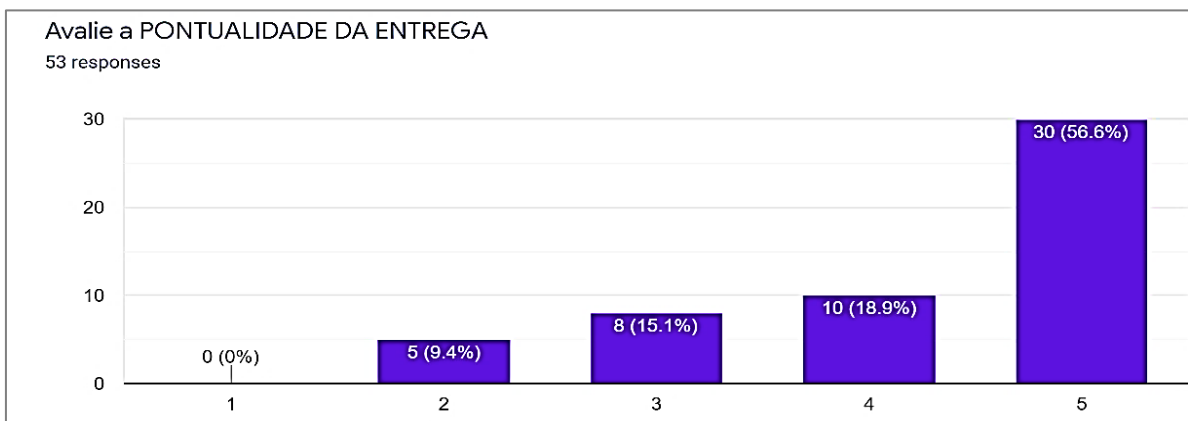
Gráfico 4: Resultado quanto à avaliação da conformidade dos pedidos



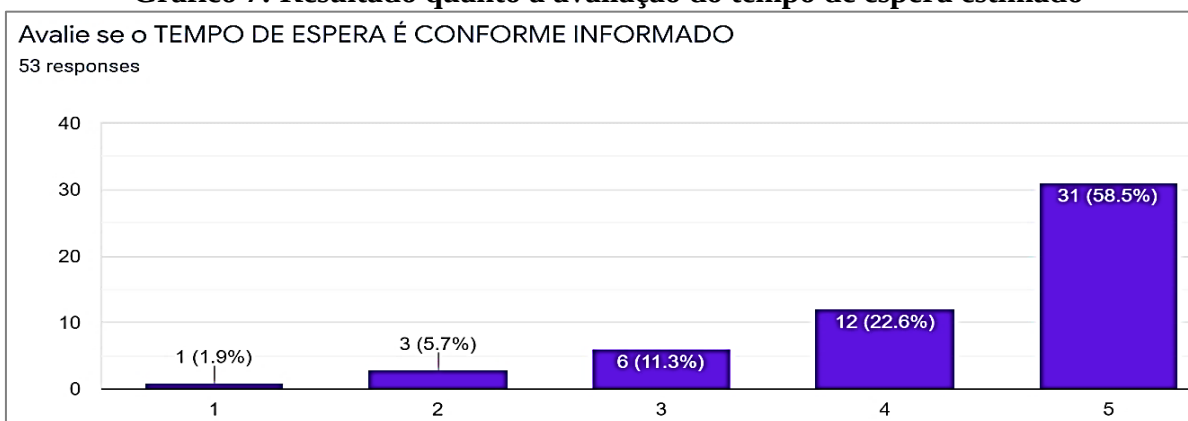
Fonte: Autor (2019)

Gráfico 5: Resultado quanto à avaliação da variedade do cardápio

Fonte: Autor (2019)

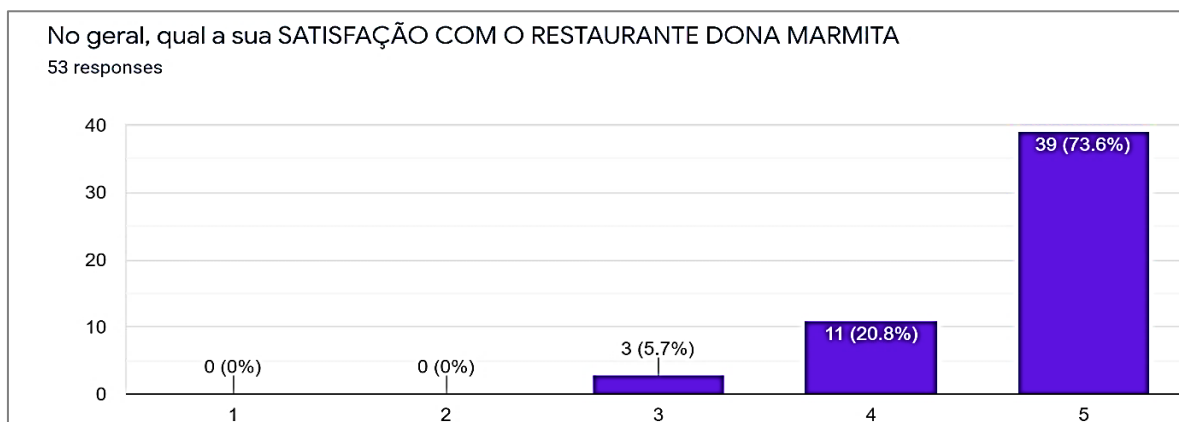
Gráfico 6: Resultado quanto à avaliação da pontualidade da entrega

Fonte: Autor (2019)

Gráfico 7: Resultado quanto à avaliação do tempo de espera estimado

Fonte: Autor (2019)

Gráfico 8: Resultado quanto à avaliação da satisfação do cliente com o restaurante Dona Marmita



Fonte: Autor (2019)

Ao avaliar os resultados do nível de satisfação referente à entrega e o cardápio (Gráficos 5, 6 e 7), nota-se que esses indicadores obtiveram as menores notas. Em especial, a avaliação quanto ao “tempo de espera realizado quando comparado ao estimado”, que chegou a ser motivo de insatisfação para um cliente, obtendo nota 1.

Após a apuração dos resultados, foram obtidas as médias ponderadas por indicador constantes, listadas na Tabela 1.

Tabela 1: Média ponderada das notas atribuídas na pesquisa de satisfação

Indicador	Média Ponderada
Atendimento	4,9
Preços adequados à qualidade da refeição	4,7
Pedidos chegam corretos	4,6
Variedade do cardápio	4,4
Tempo de espera é conforme informado	4,3
Pontualidade da entrega	4,2
Satisfação com o restaurante dona marmita	4,7

Fonte: Autor (2019)

O resultado da pesquisa fornece uma visão simplificada e altamente eficaz da satisfação e lealdade do cliente ao restaurante Dona Marmita. Por meio dela, é possível identificar os indicadores promotores e detratores: atendimento e a pontualidade da entrega, respectivamente.

Dos 53 avaliadores, 17 atribuíram nota máxima a todos indicadores. É satisfatória a média ponderada em 4,7, quanto à satisfação geral do cliente com a empresa. Não obstante, a aplicação da ferramenta da qualidade tem como propósito gerar informações que auxiliem na

tomada de decisões e promover a melhoria contínua. Isto posto, nota-se que os dois últimos indicadores com menor média se referem justamente a entrega do produto: se tempo de espera é conforme informado e pontualidade da entrega.

4.1.3. Aplicação do Gráfico de Pareto

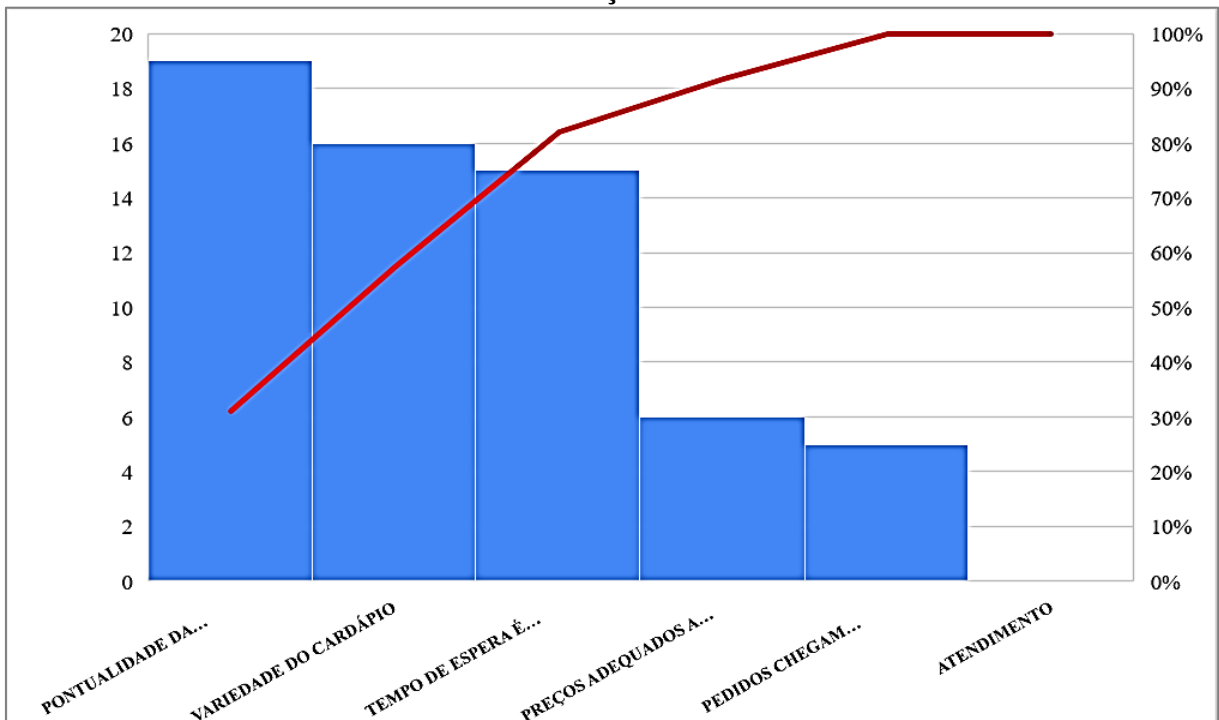
Para analisar quais os indicadores precisam de atenção, foi elaborado gráfico de Pareto por intermédio das informações obtidas através da pesquisa. A frequência considerada foi a da quantidade de vezes que cada indicador obteve a menor nota dentre os demais. Por exemplo, o cliente nº 01 avaliou o indicador A com nota 3, B com nota 5, C com nota 4 e D com nota 2, neste caso a última obteve menor nota, logo já é contabilizado à frequência 1 (uma) ocorrência para o indicador ‘D’. No entanto, caso haja dois ou mais indicadores com notas similares, como por exemplo, o cliente nº 15 avaliou o indicador A com nota 4, B com nota 4, C com nota 3 e D com nota 3, os indicadores ‘C’ e ‘D’ contarão como 1 (uma) ocorrência cada. Os avaliadores que atribuíram nota máxima para todos os indicadores não foram contabilizados como ocorrência, uma vez que o nível de satisfação foi de 100% (cem por cento).

Tabela 2: Frequência das ocorrências

Indicadores	Frequência	Fr(%)	Frequência Acumulada	Fr Acumulada (%)
Pontualidade da entrega	19	31%	19	31%
Variedade do cardápio	16	26%	35	57%
Tempo de espera é conforme informado	15	25%	50	82%
Preços adequados à qualidade da refeição	6	10%	56	92%
Pedidos chegam corretos	5	8%	61	100%
Atendimento	0	0%	0	0%

Fonte: Autor (2019)

Para definir as priorizações que compuseram o gráfico de Pareto, os indicadores foram ordenados da maior para a menor frequência, vide Tabela 2. No Gráfico 9, é ilustrado a Curva ABC destacando a priorização dos indicadores. As barras mais altas do gráfico representam a frequência e evidencia que a impontualidade da entrega tem maior efeito cumulativo na insatisfação do cliente, seguido, respectivamente, da variedade do cardápio, do tempo de espera conforme informado, do preço quanto à qualidade da refeição, dos pedidos separados corretamente e atendimento. Sendo que o último obteve 0% (zero por cento), ou seja, em nenhuma avaliação o “atendimento” obteve menor nota quando comparado aos demais.

Gráfico 9: Priorização dos indicadores

Fonte: Autor (2019)

Foi constatado, por meio da Curva ABC (Gráfico 9), que a pontualidade da entrega é o indicador que mais gera insatisfação dos clientes. Isto posto, a fim de identificar as causas principais do atraso das entregas, foi realizado um brainstorming com a administradora e as auxiliares de cozinha.

4.1.4. Aplicação de *Brainstorming* e Diagrama de *Ishikawa*

Analisando o fluxo dos processos adotado pela empresa (Figura 5), a reunião promoveu discussão acerca dos fatores que afetam direta e indiretamente nos atrasos.

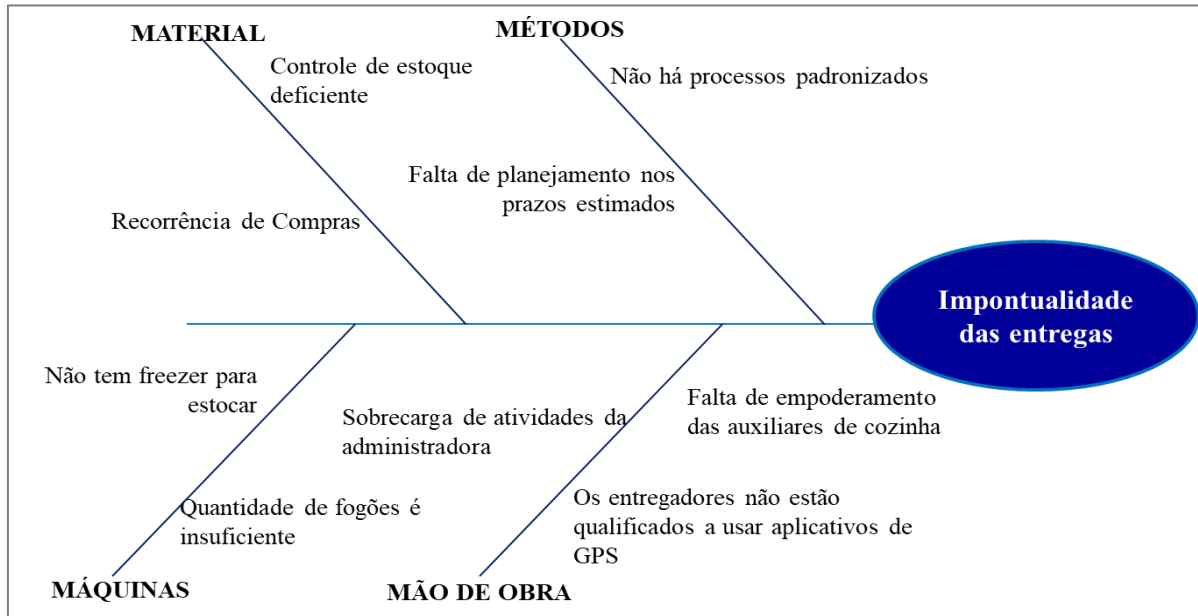
Quadro 4: Resultados do *brainstorming*

Causas Apontadas	Categoria
Controle de estoque deficiente	Material
Recorrência de Compras	Material
Não há processos padronizados	Método
Falta de planejamento nos prazos estimados	Método
Não tem freezer para estocar	Máquina
Quantidade de fogões é insuficiente	Máquina
Os entregadores não estão qualificados a usar aplicativos de GPS	Mão de obra
Sobrecarga de atividades da administradora	Mão de obra
Falta de empoderamento das auxiliares de cozinha	Mão de obra

Fonte: Autor (2019)

Com base nos resultados do *brainstorming* (Quadro 4), a mão de obra, máquina, método e material são os fatores que incidem direta e indiretamente na impontualidade das entregas.

Figura 6: Aplicação do diagrama de Ishikawa



Fonte: Autor (2019)

Quanto à mão de obra, a falta de empoderamento das auxiliares de cozinha e o desazo dos entregadores em usar aplicativo de GPS torna morosa a conclusão das atividades e incide na sobrecarga de tarefas para a administradora. Esta foi uma causa identificada em razão da administradora assumir multitarefas, uma vez que, a mesma é responsável por: atender os clientes (telefone, presencialmente e por aplicativo); repassar a demanda dos pedidos; identificar e orientar os entregadores acerca dos endereços de entrega; definir o cardápio do dia; realizar as compras; controlar o estoque; controlar o financeiro; na maioria das vezes, orientar as auxiliares acerca da forma que os pedidos serão montados, em qual compartimento da marmitta ficará cada acompanhamento, por exemplo; montar os pedidos; dentre outros. Dessa forma, foi observado que o poder de decisão está, em muitos momentos, centralizado na administradora, o que incide na ineficiente execução e gestão dos processos.

As causas constantes na categoria material e máquinas estão interligadas e incidem indiretamente no problema. O controle de estoque deficiente e o fato da empresa não ter freezer para estocar congelados, resulta na recorrência de compras, como por exemplo, pode-se observar que há ingredientes que necessitam ser comprados no dia que será cozinhado por não haver espaço nos refrigeradores do restaurante para acondicionar todos os alimentos. Durante as observações, notou-se que a comida não fica pronta em tempo hábil para atender a demanda dos pedidos, seja pela demora das recompras ou até mesmo por outra causa: a quantidade

insuficiente de fogões. Esta última se dá em razão de quando todas as bocas dos fogões estão sendo utilizadas, não restando espaço para o cozimento de outros acompanhamentos, o que impacta na prolongação do *lead-time* e, por conseguinte, no atraso das entregas.

No tocante aos métodos, a falta de processos padronizados e a estimativa por “*feeling*” dos prazos de entrega afetam diretamente no problema por ensejar o retardamento da execução dos processos.

4.2. Propostas de Melhorias que Reduzam o Atraso das Entregas

Após conhecer o fluxo dos processos adotados pela empresa estudada (fluxograma), identificar e priorizar os indicadores que mais geram insatisfação aos clientes (pesquisa de satisfação e diagrama de Pareto) e as causas que incidem no problema (*brainstorming* e diagrama de *Ishikawa*), foi elaborado um plano de ação com a aplicação dos conceitos da ferramenta 5W1H, conforme listado no Quadro 5.

Quadro 5: Aplicação do 5W1H

<i>What?</i> O que?	<i>Who?</i> Quem?	<i>Why?</i> Por quê?	<i>Where?</i> Onde?	<i>When?</i> Quando?	<i>How?</i> Como?
Alinhar a perspectiva da equipe	Administradora	É necessário que a equipe tenha os seus objetivos atrelados ao da empresa	Na empresa Dona Marmita	A cada 15 dias	Através de Reuniões
Padronizar o processo para entrega dos pedidos via aplicativo	Autor/ Administradora	Há conflito quanto as separações do aplicativo, dos clientes que tem plano e dos que almoçam no restaurante físico	Na empresa Dona Marmita	Até fev/20	Desenhar fluxo de processos com foco na otimização de tempo e aumento de produtividade
Redefinir o Prazo de entrega	Autor	Porque o atual prazo de entrega foi estimado pelo “ <i>feeling</i> ” da administradora da empresa	Na empresa Dona Marmita	Até fev/20	Calcular o <i>Lead-time</i> de entrega
Adquirir freezer e fogão industrial	Administradora	Evitar recompras e viabilizar o controle de estoque.	Na empresa Dona Marmita	Até jun/20	Realizando pesquisa de mercado e adquirir produtos que ofereçam mais vantagens e atendam às necessidades básicas da organização.
Realizar treinamento com a entregadores acerca do uso de GPS	Autor	Os atrasos, na maioria das vezes, se dão em razão do entregador definir rotas e buscar o endereço com base no seu “ <i>feeling</i> ”	Na empresa Dona Marmita	Imediato	Após a padronização dos processos, o autor se reunirá com os entregadores e treiná-los para atender como definido nos processos da organização.
Reduzir o tempo de Separação dos pedidos do <i>Ifood</i>	Autor	O tempo de separação do pedido é diretamente proporcional ao tempo de entrega.	Na empresa Dona Marmita	Até fev/20	Redefinindo o prazo de entrega, padronizando os processos e incentivando o uso do Gps pelos entregadores

Fonte: Autor (2019)

O gerenciamento da qualidade é essencial para a satisfação do cliente, otimização dos processos e melhoria contínua. Para que as incidências de atrasos das entregas dos pedidos do restaurante Dona Marmita sejam reduzidas, é imprescindível a padronização dos processos, redefinição dos prazos de entrega, aquisição de um freezer e um fogão industrial, o treinamento dos entregadores acerca do uso do GPS e a redução do tempo de separação dos pedidos.

A priori, é essencial que a administradora e a equipe de colaboradores se reúnam a cada 15 dias. Este é um ponto extremamente importante para a promoção de discussões e debates acerca dos problemas, da adequação dos processos a nova demanda ou até mesmo para sanar dúvidas que necessitam ser debatidas. Assim, será promovido o alinhamento entre todos os envolvidos e o ensejo surgimento de ideias que possam auxiliar na melhoria dos processos.

Os entregadores terceirizados foram submetidos, de imediato, a treinamento, com a finalidade de habilitá-los ao uso da ferramenta GPS, *Google Maps*. Assim, é evitado o debate acerca do como chegar ao endereço, também da definição de qual a melhor rota a ser seguida, otimizando tempo, evitando retrabalhos e a insatisfação do cliente.

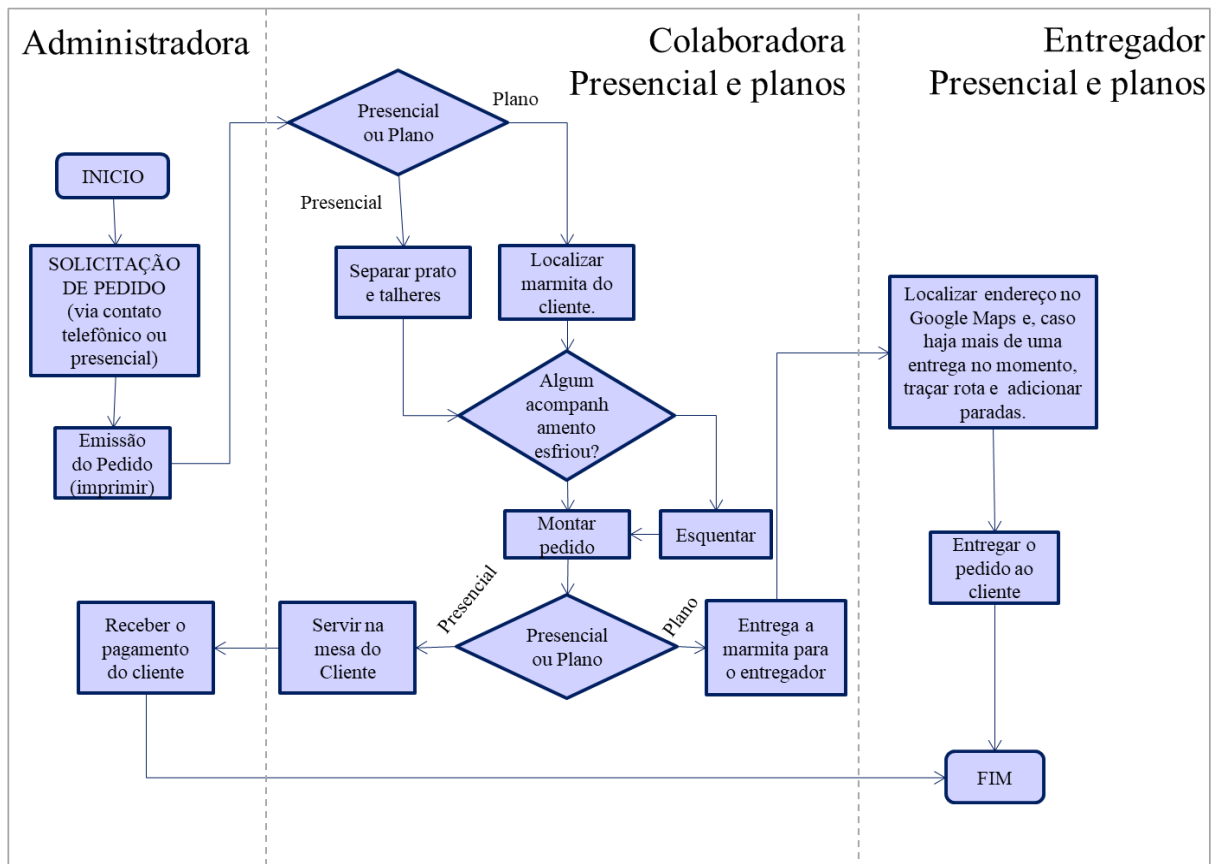
4.2.1. Padronização dos Processos

Ao analisar a Figura 5 é notório que o fluxograma é longo e dotado de etapas por contemplar o atendimento para os três modelos de clientes (o que realiza pedido presencialmente, por aplicativo e o que tem planos em vigor). Vale salientar, que o fluxograma supramencionado foi desenhado com base em observações não-participantes na empresa estudada. Considerando que a empresa não tinha processos definidos, os funcionários não tinham um padrão a ser seguido e, por consequência, não sabiam priorizar quais pedidos devem ser separados primeiro, por exemplo. Esse fato resultava na despadronização dos processos e num tempo maior dedicado a separação dos pedidos.

A padronização dos processos estabelece um conjunto de regras que orientam como os indivíduos devem concluir uma determinada tarefa ou uma sequência dela. Isto posto, a fim otimizar tempo, dar empoderamento a equipe e aperfeiçoar o atendimento ao cliente, foi padronizado o fluxo dos processos de atendimento ao cliente.

Com a finalidade de descentralizar as decisões, para não tornar os processos demorados, e permitir que os colaboradores da empresa tenham autonomia, a equipe foi dividida em duas: os que irão atender exclusivamente a demanda de pedidos feitos presencialmente e pelos clientes que tem planos mensais; e os que irão atender apenas as demandas provindas do aplicativo *Ifood*.

Figura 7: Fluxograma do novo processo de atendimento aos clientes presenciais e com plano em vigor



Fonte: Autor (2020)

Em março de 2020, a equipe do restaurante Dona Marmita passou a seguir o novo modelo de separação, não muito diferente do que vinham praticando, mas agora com a equipe devidamente orientada, funções claras e definidas e processos padronizados e enxutos, conforme ilustram as Figuras 7 e 8.

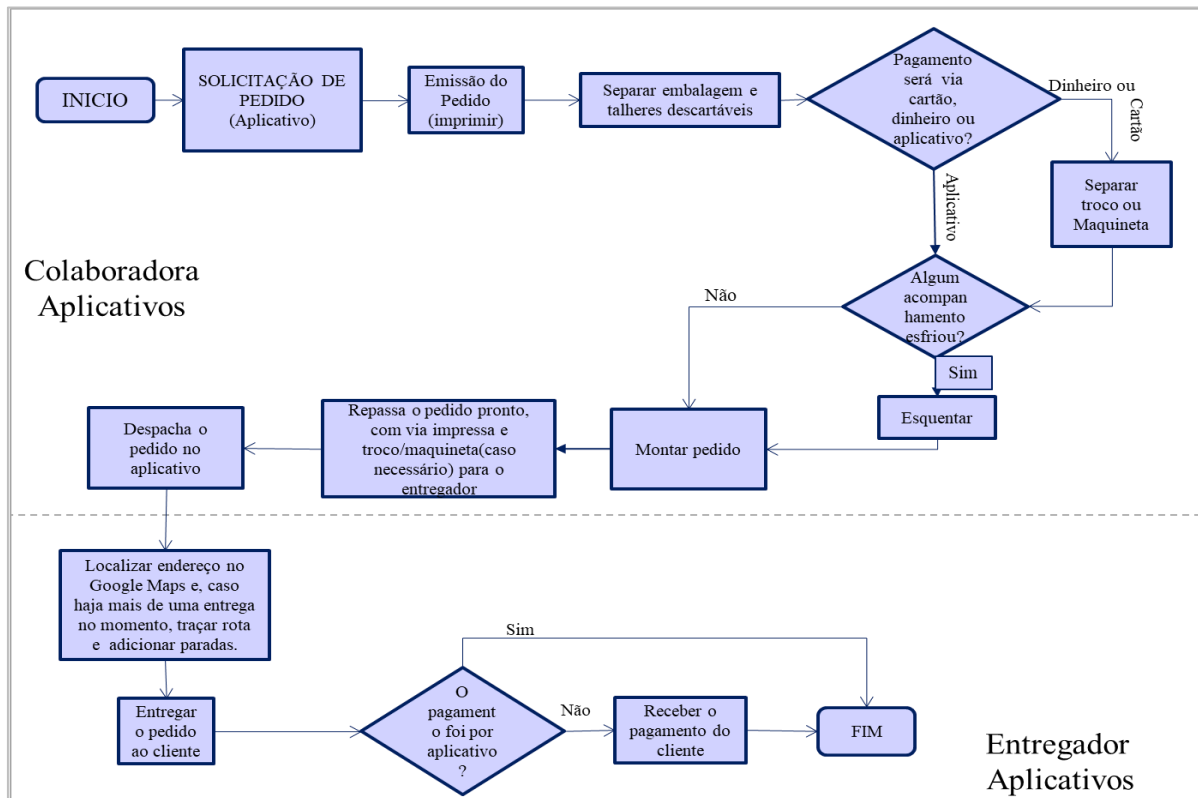
Com a divisão da equipe, a administradora, uma colaboradora e um entregador ficaram responsáveis pelo atendimento das demandas presenciais e de clientes com planos em vigor. E a outra colaboradora e demais entregadores dedicados as demandas via *Ifood*. Deste modo, as responsabilidades foram devidamente distribuídas de modo que a administradora ficara com menos demanda operacional e dedicada a gestão do empreendimento.

Para atender as demandas de pedidos feitos presencialmente e dos clientes com planos em vigor (Figura 7), a administradora passou a receber o pedido, imprimi-lo e entregá-lo para separação. A partir de então a responsabilidade passou a ser da colaboradora dedicada ao atendimento de demanda dessa origem. Em sequência é feita a devida separação e embalagem da refeição e, caso seja presencial, a mesma colaboradora serve o cliente. Se não, o pedido é repassado para o entregador, o qual é responsável por localizar o endereço do cliente no *Google*

Maps, ferramenta a qual fora habilitado a utilizar, e, se houver outro ponto de entrega, traça a rota adicionando as paradas que se fizerem necessárias. É importante salientar que por se tratar de clientes de planos fixos, os endereços pouco mudam. Após a mesma rotina de entregas, a localização do endereço será uma etapa que não demandará tempo do motoboy, que acabará tendo propriedade sobre a rota ideal a seguir.

No caso dos pedidos feitos via *Ifood*, a segunda colaboradora confirma o pedido no aplicativo e monta-o seguindo a sequência das etapas do fluxograma ilustrado na Figura 8.

Figura 8: Fluxograma do novo processo de atendimento aos clientes do *Ifood*



Fonte: Autor (2020)

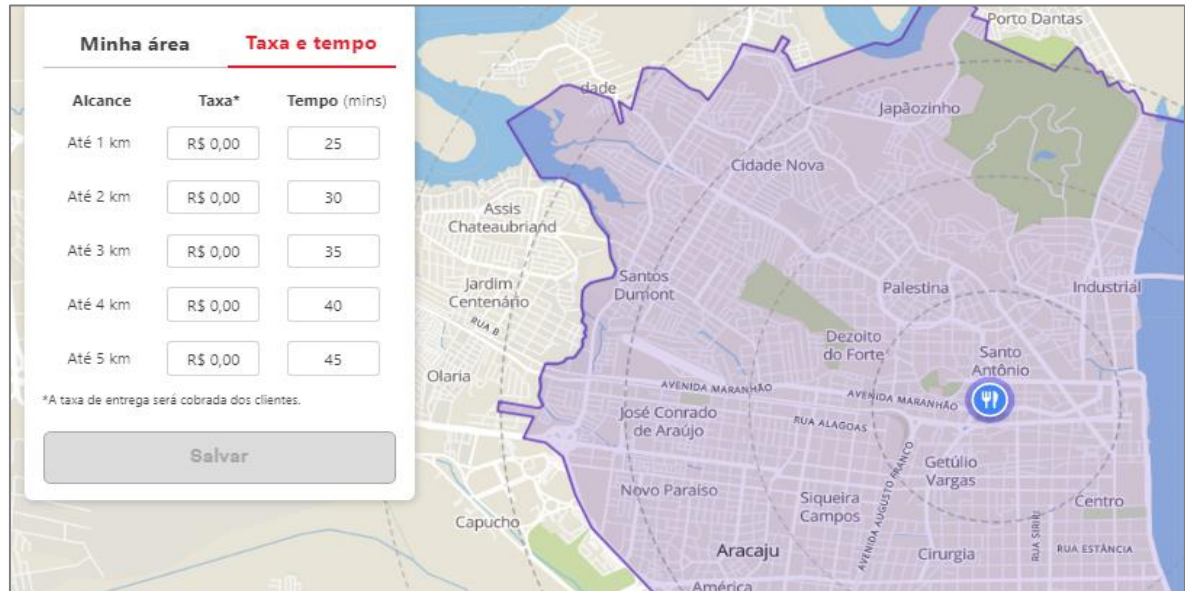
Quando a refeição estiver devidamente embalada, a responsável por essa fase do processo repassa para o entregador e despacha o pedido no aplicativo. O entregador, por sua vez, localiza o endereço do cliente no *Google maps* e, se houver mais de um pedido, traça a rota a ser atendida e adiciona as paradas necessárias.

4.2.2. Redefinição de Prazos Para Entrega

Até o mês de fev/2020, os prazos de entrega cadastrados na plataforma do restaurante no *Ifood*, ilustrado na Figura 9, foram estimados pelo “*feeling*” da administradora, sem nenhum

embasamento lógico/científico. Os prazos lançados antes da redefinição dos prazos estão expostos na Figura 9.

Figura 9: Prazo para entrega cadastrados no sistema do Ifood até fevereiro/20



Fonte: Ifood (2020)

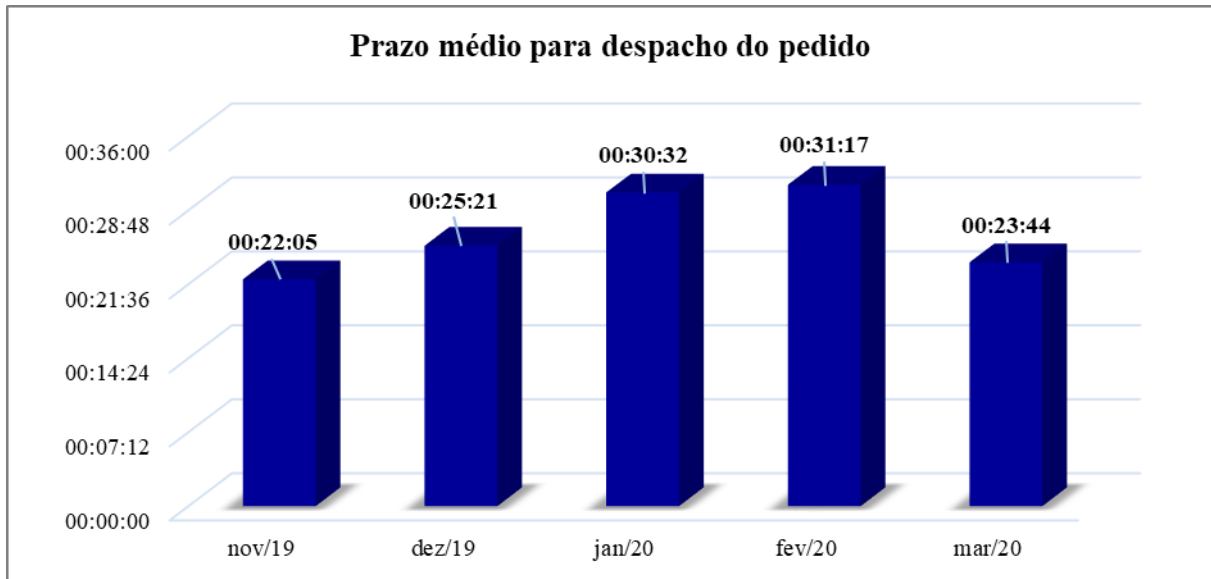
Para realizar uma previsão de entrega exequível, é preciso calcular o *lead-time* considerando o tempo necessário de execução do processo até o pedido ser despachado. Para esta análise considera-se que ao ser notificado sobre o pedido, o restaurante confirma o recebimento da solicitação e, somente quando a encomenda é repassada para o entregador, é realizado o despacho no aplicativo. É essencial que este intervalo de tempo esteja previsto no prazo estimado de entrega, por se tratar de etapas naturais do processo. Ou seja, não se deve conceder um prazo considerando apenas o período em que o pedido está em trânsito, há outros procedimentos predecessores.

Tabela 3: Prazo médio para despacho do pedido

Mês	Prazo médio para despacho do pedido
nov/19	00:22:05
dez/19	00:25:21
jan/20	00:30:32
fev/20	00:31:17
Tempo Médio	00:27:19

Fonte: Autor (2020)

Através de 400 (quatrocentas) amostras de pedidos entre os meses de novembro/19, dezembro/19, janeiro/20 e fevereiro/20, sendo 100 (cem) amostras por mês, foi realizado levantamento do tempo médio que o restaurante leva para despachar o pedido, desde sua

Gráfico 10: Evolução do índice de prazo médio para despacho do pedido

Fonte: Autor (2020)

Entre novembro/19 e fevereiro/20 os pedidos são despachados numa média de tempo de 27 minutos e 19 segundos. Diante disto, o resultado almejado no mês de março/20, 23 minutos e 44 segundos, é 13,10% menor em relação à média do último quadrimestre e 24,16% menor em relação ao mês de fevereiro/20.

O sistema de gerenciamento do *Ifood* tem uma política de avaliação mensal a qual são determinadas metas para quatro indicadores (um deles é o percentual de atraso). Caso o estabelecimento atinja os objetivos pré-determinados, ganhará o título de “Super Restaurante”, obtendo vantagens e descontos para atrair mais clientes na plataforma.

Figura 11: Prazo para entrega cadastrados no sistema do *Ifood* a partir de março/2020

Histórico Super-Restaurantes					
	Pedidos mínimo de 600	Nota mínimo de 4,4	Cancelamentos máximo de 1,8%	Atrasos máximo de 10%	Resultado
Março	759	4,2	0,4%	20,14%	★
Fevereiro	843	4,2	0,24%	22,97%	★
Janeiro	829	4,2	0,48%	22,67%	★
Dezembro	602	4,4	0,5%	17,2%	★
Novembro	368	4,5	0,54%	13,86%	★

Fonte: *Ifood* (2020)

A base de cálculo do percentual de atrasos é a razão da quantidade registrada com o total de avaliações feitas nos últimos 90 dias (por exemplo, o resultado de março compreende os dados do período de janeiro, fevereiro e março). O índice não reflete fielmente a experiência real, pois há uma grande maioria de usuários que não dão *feedback*. Para se ter uma ideia, em março/20 759 pedidos foram atendidos pelo restaurante e só 137 desses foram avaliados pelos usuários, o que equivale a uma amostra de 18%.

Diante do exposto, o cliente é quem indica se o pedido atrasou ou não no ato da avaliação do pedido. Com base nesses parâmetros, ao analisar a Figura 11, é notório que o percentual de atrasos, baseado nos registros feitos pelos usuários, tem crescido significativamente desde o mês de novembro/19. Não obstante, o primeiro decréscimo no índice de atrasos registrados ocorreu em março/20, 20,14% ante 22,97% do mês anterior.

A avaliação do cliente é essencial para que a empresa possa compreender e identificar oportunidades de melhorias e/ou correções. No que concerne aos atrasos, é essencial o acompanhamento dos resultados deste indicador de desempenho para a obtenção de informações que auxiliem na tomada de decisão.

Apesar do tema gestão da qualidade em serviços ser amplo e apresentar a tendência de crescente exploração, é escasso, na literatura, esse tipo de aplicação em empresas de pequeno porte do ramo alimentício. Isto inviabilizou a realização de comparações e discussões com outros resultados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com os fatos supracitados, conclui-se que foi realizado o estudo de caso a fim de analisar o processo de produção e as estratégias organizacionais da empresa Dona Marmita. Com a interação dos conceitos clássicos e filosóficos com a prática, o objetivo geral foi atingido e a questão problematizadora respondida através de sugestões apontadas no presente estudo.

Com o propósito de mapear os processos adotados durante o atendimento aos clientes, foi conhecido inicialmente, através de observações não participantes, o fluxo adotado pela força de trabalho.

Aplicado o fluxograma e com intuito de conhecer as causas que geram insatisfação aos clientes da empresa estudada, foi aplicado questionário com a finalidade de identificar o nível de satisfação deles quanto ao atendimento, qualidade da refeição, conformidade dos pedidos, variedade do cardápio, tempo de espera e pontualidade das entregas.

Com base nas respostas obtidas, foi aplicado o gráfico de Pareto com base na quantidade de ocorrências em que os indicadores tiveram menor nota dentre todos. Assim, priorizados os problemas pela Curva ABC do diagrama de Pareto, foi possível atestar que a impontualidade das entregas é o fator que mais gera insatisfação aos clientes.

Em seguida foi promovido reunião com a administradora e as auxiliares de cozinhas. Através do *brainstorming*, as causas que incidem nos atrasos das entregas foram elencadas e representadas no Diagrama de *Ishikawa*.

Por conseguinte, através da implementação da ferramenta 5W1H, foi proposto melhorias para redução do índice de entregas atrasadas. Foi sugerido e implementada a rotina de reuniões quinzenais para o alinhamento das perspectivas da equipe, a padronização do processo para entrega dos pedidos via aplicativo, redefinição do prazo de entrega dos pedidos, treinamento dos entregadores para o uso da ferramenta de GPS, além da redução do tempo de separação dos pedidos via aplicativo *Ifood*.

A fim de atender as melhorias propostas, foi desenhado e padronizado o fluxo dos processos de atendimento ao cliente pela natureza do pedido, delegando os colaboradores responsáveis por cada tarefa e etapa. Dando assim o empoderamento a equipe e viabilizando a gestão da administradora.

Para estimar o tempo de entrega exequível e evitar atraso, as rotas foram recalculadas com base no histórico de tempo necessário para o despacho do pedido, enquanto está sendo separado, associado ao tempo de entrega por quilômetro. Extinguindo os prazos antes definidos

por *feeling*, o que comprometia os resultados positivos e geração insatisfação dos clientes.

Com a aplicação das ações propostas, foi possível observar, já no primeiro mês, que o tempo médio para separar e despachar os pedidos foi 24,16% menor em relação ao mês anterior. Ademais, nota-se a redução do atraso das entregas, segundo as avaliações dos clientes via aplicativo, notando assim a tendência de adequação futura deste indicador de desempenho.

REFERÊNCIAS

- ADAMI, Elisabete. **Gestão de Talentos**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.
- ANDRADE, Francielle Costa. **Aplicação de ferramentas da qualidade para melhoria contínua de processos**: estudo de caso numa empresa do ramo de publicidade. Aracaju: Fanese, 2018.
- BARROS, Elsimar; BONAFINI, Fernanda. **Ferramentas da qualidade**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.
- BOND, Maria Thereza; BUSSE, Ângela; PUSTILNICK, Renato. **Qualidade total: o que é e como alcançar**. Curitiba: Intesaberes, 2016.
- CHIAVIENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. 3. ed. Barueri: Manole, 2014.
- CUSTODIO, Marcos Franqui. **Gestão da qualidade e produtividade**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.
- DAYCHOUM, Merhi. **40 + 10 ferramentas e técnicas de gerenciamento**. Rio de Janeiro: Brasport, 2018.
- DE MELLO, Luciana Torres Correia; DORNFELD, Hugo Carlos Mansano *et al.* **Análise do lead time nos processos logísticos de uma rede varejista de flores**. V.16 n. 4. Florianópolis: Revista Produção Online, 2016.
- Empreendedorismo no Brasil, relatório executivo 2018**. Brasil: GEM (SEBRAE e IBQP), 2018. Disponível em: www.datasebrae.com.br/documentos. Acesso em: 31 ago. 2019.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GONÇALVES, Paulo Sérgio. **Logística e cadeia de suprimentos**: o essencial. Barueri: Manole, 2013.
- GOZZI, Marcelo Pupim. **Gestão da qualidade em bens e serviços**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

IZIDORO, Cleyton. **Avaliação de desempenho de empresas**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

KÖCHER, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e iniciação pesquisa**. Rio de Janeiro: Vozes, 2015.

LAGE JÚNIOR, Murís. **Mapeamento de processos de gestão empresarial**. Curitiba: Intersaberes, 2016.

LELIS, Eliacy Cavalcanti. **Gestão da qualidade**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

LIMA, Isaías da Silva. **Importância da gestão do portfólio de produtos e da aplicação de ferramentas de gestão para resolução de problemas em um restaurante de pequeno porte**. Mossoró: Universidade Federal Rural do Semi-Árido, 2019. Disponível em: www.repositorio.ufersa.edu.br. Acesso em: 30 ago. 2019.

MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2017.

MARSHALL JUNIOR, Isnard *et al.* **Gestão da Qualidade**. 9. ed. Rio de Janeiro: FGV Ed., 2010.

MELLO, Carlos Henrique Pereira. **Gestão da qualidade**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2011.

SALES, Thuany Reis. **Mecanismo de aperfeiçoamento para a gestão da saúde e segurança do trabalho e seus desafios com o e-social**. Aracaju: Fanese, 2018.

SHIGUNOV NETO, Alexandre; CAMPOS, Letícia Mirella Fischer. **Introdução à gestão da qualidade e produtividade: conceitos, história e ferramentas**. Curitiba: Intersaberes, 2016.

UBIRAJARA, Eduardo. **Guia de orientação para trabalhos de conclusão de curso: relatórios, artigos e monografias**. Aracaju: Fanese, 2014.

UBIRAJARA, Eduardo. **Guia de orientação para trabalhos de conclusão de curso**. Aracaju: Fanese, 2017.

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

APÊNDICE A – APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

- Questionário fechado aplicado aos clientes da empresa Dona Marmita:

Pesquisa de Satisfação						
RESTAURANTE DONA MARMITA						
Avalie o nosso ATENDIMENTO.						
	1	2	3	4	5	
Muito Insatisfeito	☐	☐	☐	☐	☐	Muito Satisfeito
Avalie a VARIEDADE DO CARDÁPIO.						
	1	2	3	4	5	
Muito Insatisfeito	☐	☐	☐	☐	☐	Muito Satisfeito
Avalie a PONTUALIDADE DA ENTREGA						
	1	2	3	4	5	
Muito Insatisfeito	☐	☐	☐	☐	☐	Muito Satisfeito
Avalie os PREÇOS ADEQUADOS A QUALIDADE DA REFEIÇÃO.						
	1	2	3	4	5	
Muito Insatisfeito	☐	☐	☐	☐	☐	Muito Satisfeito
Avalie se os PEDIDOS CHEGAM CORRETOS						
	1	2	3	4	5	
Muito Insatisfeito	☐	☐	☐	☐	☐	Muito Satisfeito
Avalie se o TEMPO DE ESPERA É CONFORME INFORMADO						
	1	2	3	4	5	
Muito Insatisfeito	☐	☐	☐	☐	☐	Muito Satisfeito
No geral, qual a sua SATISFAÇÃO COM O RESTAURANTE DONA MARMITA						
	1	2	3	4	5	
Muito Insatisfeito	☐	☐	☐	☐	☐	Muito Satisfeito

Fonte: Autor (2019)