

CENTRO UNIVERSITÁRIO FEI
CARINNE NAMBA MARCOLINO
GABRIELA ALVES DA SILVA
MARIANA GENEROSO SCORVO
MATHEUS RAMPAZZO BRAGANÇA FERREIRA

**PROCESSOS DE NEGÓCIOS EM EMPRESAS BASEADAS EM PLATAFORMAS
DIGITAIS:** análise da gestão de processos em uma *startup* de *delivery*.

São Bernardo do Campo

2020

CARINNE NAMBA MARCOLINO
GABRIELA ALVES DA SILVA
MARIANA GENEROSO SCORVO
MATHEUS RAMPAZZO BRAGANÇA FERREIRA

**PROCESSOS DE NEGÓCIOS EM EMPRESAS BASEADAS EM PLATAFORMAS
DIGITAIS:** análise da gestão de processos em uma *startup* de *delivery*.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Centro Universitário FEI, como parte dos requisitos necessários para obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção. Orientado pela Prof^ª. Dr^ª. Gabriela Scur Almudi.

São Bernardo do Campo

2020

PROCESSOS DE NEGÓCIOS EM EMPRESAS BASEADAS EM
PLATAFORMAS DIGITAIS: análise da gestão de processos em uma
startup de delivery. / Gabriela Alves da Silva...[et al.]. São Bernardo do
Campo, 2020.

121 p. : il.

Trabalho de Conclusão de Curso - Centro Universitário FEI.

Orientadora: Prof.^a Dra. Gabriela Scur Almudi.

1. Gestão de Processos de Negócios. 2. Startup de delivery. 3. Service
Blueprint. 4. Notação de Modelagem de Processos de Negócios. I. Alves
da Silva, Gabriela. II. Namba Marcolino, Carinne. III. Generoso Scorvo,
Mariana. IV. Rampazzo Bragança Ferreira, Matheus. V. Scur Almudi,
Gabriela, orient. VI. Título.

Elaborada pelo sistema de geração automática de ficha catalográfica da FEI com os
dados fornecidos pelo(a) autor(a).

CARINNE NAMBA MARCOLINO
GABRIELA ALVES DA SILVA
MARIANA GENEROSO SCORVO
MATHEUS RAMPAZZO BRAGANÇA FERREIRA

**PROCESSOS DE NEGÓCIOS EM EMPRESAS BASEADAS EM PLATAFORMAS
DIGITAIS:** análise da gestão de processos em uma *startup* de *delivery*.

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado
ao Centro Universitário FEI, como parte dos
requisitos necessários para obtenção do título
de Bacharel em Engenharia de Produção.

Comissão julgadora

Orientador e presidente

Examinador (1)

Examinador (2)

São Bernardo do Campo

2020

Esta dissertação é dedicada a todos do curso de Engenharia de Produção do Centro Universitário FEI, corpo docente e discente, a quem ficamos lisonjeados por dele termos feito parte.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, o grupo agradece a Deus, por nossas vidas e por nos ajudar a superar todos os desafios vivenciados ao longo do curso.

A todos os professores que passaram por nossa vida acadêmica, em especial a nossa orientadora, Dra. Gabriela Scur, pelos vastos conhecimentos transmitidos e pela constante motivação, disposição e atenção.

Aos colegas de classe pela troca de experiências, ajuda mútua e pelo companheirismo durante o curso.

Aos familiares pelo apoio, exemplo diário, encorajamento e compreensão.

Aos funcionários da empresa estudada pelo tempo disponibilizado e pelos esclarecimentos prestados para o desenvolvimento deste trabalho.

E a todas as demais partes envolvidas que colaboraram de alguma forma com a evolução do mesmo.

“A primeira regra de qualquer tecnologia utilizada nos negócios é que a automação aplicada a uma operação eficiente aumentará a eficiência. A segunda é que a automação aplicada a uma operação ineficiente aumentará a ineficiência.”

Bill Gates

RESUMO

Em constante ascensão e, por serem relativamente novas no mercado, as *startups* de *delivery* exigem novos estudos acerca de gestão e mapeamento de processos de negócios. Através de uma visão ampla de todos os processos, as ferramentas de gestão permitem monitorar o andamento deles com rapidez e maior clareza, além de facilitar sua compreensão, permitindo identificar gargalos e retrabalhos, e, por conseguinte, gerar melhorias. O trabalho teve como objetivo analisar as práticas de gestão de processos em uma empresa baseada em plataformas digitais em suas dimensões (restaurante, entregador e consumidor final) e propor melhorias. Inicialmente, identificou-se a relação entre a empresa e seus três pilares, fornecendo a base de conhecimento para mapear os processos de negócio através de duas ferramentas, o *Service Blueprint* e a Notação de Modelagem de Processos de Negócios (BPMN). O estudo promoveu a visão dos processos da empresa e, quando comparada à teoria, permitiu a análise da situação atual, identificação de gargalos e proposição de ações de melhoria. Por fim, pôde-se concluir que a organização estudada avança em melhoria contínua para se ajustar a um modelo de gestão eficaz.

Palavras-chave: Gestão de Processos de Negócios. *Startup* de *delivery*. *Service Blueprint*. Notação de Modelagem de Processos de Negócios.

ABSTRACT

Constantly on the rise and, because they are relatively new to the market, delivery startups demand new studies on business process management and mapping. Through a broad view of all processes, management tools allow you to monitor their progress quickly and with greater clarity, in addition to facilitating their understanding, allowing you to identify bottlenecks and rework, and therefore generate improvements. The work aimed to analyze the process management practices in a company based on digital platforms in its dimensions (restaurant, delivery man and final consumer) and propose improvements. Initially, the relationship between the company and its three pillars was identified, providing the knowledge base for mapping business processes through two tools, the Service Blueprint and the Business Process Modeling Notation (BPMN). The study promoted the vision of the company's processes and, when compared to the theory, allowed the analysis of the current situation, identification of bottlenecks and proposition of improvement actions. Finally, it was possible to conclude that the studied organization advances in continuous improvement to adjust to an effective management model.

Keywords: Business Process Management. Delivery startup. Service Blueprint. Business Process Modeling Notation.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Definição esquemática de Processos englobando fornecedores e clientes, ambos internos e externos.	22
Figura 2 - O ciclo essencial da gestão de processos	26
Figura 3 - Representação dos eventos	30
Figura 4 - Representação de Atividade.....	30
Figura 5 - Representação do gateway	31
Figura 6 - Representação gráfica dos objetos de conexão.....	31
Figura 7 - Representação de Pool e Raia.....	32
Figura 8 - Exemplo de um processo de negócio simples	32
Figura 9 - Exemplo do mapofluxograma em uma produção de pão francês.....	35
Figura 10 - Símbolos do DFD	36
Figura 11 - Fluxograma do processo de fabricação de roldanas	39
Figura 12 - Mapa de Blueprint do processo de compra pela internet.....	42
Figura 13 - Diagramas de UML	43
Figura 14 - Exemplo de um modelo de IDEF3	46
Figura 15 - Service Blueprint do ecossistema da Empresa	63
Figura 16 - Processo de cadastro do Restaurante no App “Self Sign In”.....	67
Figura 17 – Processo segmentado de cadastro do Restaurante no App “Self Sign In”.....	68
Figura 18 – Processo segmentado de cadastro do Restaurante no App “Self Sign In” (continuação)	69
Figura 19 – Processo segmentado de cadastro do Restaurante no App “Self Sign In” (continuação)	70
Figura 20 – Processo segmentado de cadastro do Restaurante no App “Self Sign In” (continuação)	71
Figura 21- Processo de cadastro do Restaurante no App “Vendas Externo”.....	74
Figura 22 - Processo segmentado de cadastro do Restaurante no App “Vendas Externo”	75
Figura 23 - Processo segmentado de cadastro do Restaurante no App “Vendas Externo” (continuação)	76
Figura 24 - Processo segmentado de cadastro do Restaurante no App “Vendas Externo” (continuação)	77
Figura 25 - Processo segmentado de cadastro do Restaurante no App “Vendas Externo” (continuação)	78

Figura 26 - Processo segmentado de cadastro do Restaurante no App “Vendas Externo” (continuação)	79
Figura 27 - Processo de Cadastro do Entregador no App	82
Figura 28 - Processo segmentado de Cadastro do Entregador no App	83
Figura 29 – Processo segmentado de Cadastro do Entregador no App (continuação)	84
Figura 30 - Processo de Cadastro do Consumidor final no App.....	86
Figura 31 - Processo do Pedido	90
Figura 32 - Processo fragmentado do Pedido.....	91
Figura 33 - Processo fragmentado do Pedido (continuação).....	92
Figura 34 - Processo fragmentado do Pedido (continuação).....	93
Figura 35 - Processo fragmentado do Pedido (continuação).....	94
Figura 36 - Processo fragmentado do Pedido (continuação).....	95
Figura 37 - Processo fragmentado do Pedido (continuação).....	96
Figura 38- Subprocesso do Processo de Pedido	98
Figura 39- Processo do Cupom	99
Figura 40- Processo de cálculo do valor da rota de entrega	101

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Símbolos padrões do Fluxograma para processo industrial	37
Tabela 2 - Atividades de produção de roldanas.....	38

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Quadro-resumo de gaps e soluções	105
Quadro 2 - Quadro-resumo de gaps e soluções (continuação)	106

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	OBJETIVO GERAL	15
1.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
1.3	JUSTIFICATIVA	16
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO	17
1.5	METODOLOGIA	18
2	PROCESSOS DE NEGÓCIOS	21
2.1	GESTÃO DE PROCESSOS	24
2.1.1	O ciclo da gestão de processos	25
2.1.2	Os habilitadores de processo	26
2.1.3	Capacidades Organizacionais necessárias	27
2.1.4	Notação de Modelagem de Processos de Negócios (BPMN)	29
2.1.5	Sistema de Modelagem de Processos de Negócios (BPMS)	33
2.2	MAPEAMENTO DE PROCESSOS	34
2.2.1	Mapofluxograma	35
2.2.2	DFD - Diagrama de Fluxo de Dados	36
2.2.3	Fluxograma	36
2.2.4	<i>Service Blueprint</i>	39
2.2.5	UML - Linguagem Unificada de Modelagem	43
2.2.6	IDEF3 - Método de Captura da Descrição do Processo	45
3	PLATAFORMA DIGITAL NO SETOR DE <i>DELIVERY</i>	47
3.1	CENÁRIO DAS PLATAFORMAS DIGITAIS NO BRASIL E NA CIDADE DE SÃO PAULO	48
3.1.1	O cenário das plataformas digitais no Brasil	48
3.1.2	O cenário das plataformas digitais na cidade de São Paulo	49
4	ESTUDO DE CASO DE UMA PLATAFORMA DE <i>DELIVERY</i>	51
4.1	A EMPRESA	52
4.1.1	Os três pilares da organização	52
4.1.2	Entrevistas aos três pilares e à Empresa	53

4.2	MAPEAMENTO DE PROCESSOS ATRAVÉS DA APLICAÇÃO DO <i>SERVICE BLUEPRINT</i>	58
4.3	GESTÃO DE PROCESSOS POR BPMN	64
4.4	ANÁLISE E SUGESTÕES DE MELHORIA NO PROCESSO ORGANIZACIONAL	102
5	CONCLUSÃO	110
	REFERÊNCIAS	112
	APÊNDICE A	119
	APÊNDICE B	120
	APÊNDICE C	121

1 INTRODUÇÃO

Em meados do século XX surge, acompanhada de inovações tecnológicas essenciais em diversas áreas, transformando não só a forma de pensar, como também a maneira de trabalhar, a Era Digital, a qual culmina, seguidamente, no surgimento da Internet. À princípio, a Internet tratava-se unicamente de uma rede com fins militares; contudo, após alguns anos tornou-se alavanca para uma nova forma de sociedade e economia pela união de três processos independentes: as demandas da sociedade referente ao valor da liberdade individual e da comunicação aberta; as exigências por flexibilidade administrativa da economia e por globalização do capital, da produção e do comércio; e os avanços proporcionados pela revolução da microeletrônica na computação e na telecomunicação (CASTELLS, 2003). Segundo uma pesquisa feita pela McKinsey & Company, em parceria com a Brazil at Silicon Valley, o número de brasileiros conectados à *internet* cresceu de 34%, em 2018, para 67%, em 2019 (ANDRADE, 2019).

A Internet é um meio de comunicação que permite a rápida e eficaz integração de diversas pessoas de diferentes lugares do mundo. Por conseguinte, com sua chegada nota-se o desenvolvimento de inúmeros setores e sistemas sociais, econômicos e de mercado, assim como das plataformas digitais. Segundo Parker, Alstyne e Choudary (2016), as plataformas usam a tecnologia para conectar quem produz a quem consome, facilitando a comunicação, estreitando os laços comerciais e promovendo trocas de valor. Os autores ainda inferem que muitos negócios estão migrando, ou aderindo, às plataformas como forma de suprir uma ociosidade de utilização de seu mercado e, até mesmo, para reduzir os custos fixos, dando como exemplo as empresas Airbnb, RelayRides e NeighborGoods.

As plataformas são uma forma de *matchmakers*, as quais funcionam como intermediárias entre usuários que buscam determinados serviços e empresas que oferecem estes mesmos serviços (EVANS; SCHMALENSEE, 2016). A partir disso, tendo em vista a grande adesão populacional a esta tecnologia e uma grande oportunidade de obter vantagem competitiva advinda dela, diversos setores passaram a investir na ferramenta como forma de se promover no novo meio digital (PORTER, 2001). Um desses setores é o de serviços alimentícios, o qual inovou mediante uso de aplicativos *e-commerce* e *marketplace* para realização de pedidos de comida.

Por décadas a população se habituou ao comportamento de realizar um pedido de pizza por telefone, no qual os atendentes do estabelecimento registram os pedidos. Entretanto, com as plataformas digitais, os aplicativos de *delivery* vêm movimentando de forma significativa

com o setor de serviços alimentícios. As principais vantagens estão na comodidade de poder encontrar restaurantes mais próximos, na praticidade de visualizar um cardápio *online*, e até mesmo de comparar preços do produto almejado entre estes estabelecimentos disponíveis, tornando o processo de compra fácil e rápido.

De acordo com uma pesquisa da Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (ABRASEL), o setor de *delivery* nacional movimentou, em 2019, R\$ 15 bilhões, um aumento de 20% em relação ao ano anterior. A previsão feita pela ABRASEL é de faturar R\$18 bilhões no ano de 2020, o que demonstra claramente como este setor torna-se de forma ascendente uma peça fundamental para a economia brasileira (ABRASEL, 2020).

A gestão de processos de negócios viabiliza que as empresas reajam melhor a períodos de constantes mudanças, garantindo que os processos atendam concomitantemente às necessidades dos clientes e da empresa, como uma forma de manter o sistema competitivo (BROCKE; ROSEMANN, 2013). De acordo com Paim, et al. (2009), sua eficácia já pode ser comprovada através de melhores resultados no fluxo de informações, na padronização dos processos, na melhoria da gestão organizacional, entre outros fatores estratégicos.

De acordo com Brocke e Rosemann (2013), a gestão de processos em uma empresa garante o funcionamento coerente dos processos e faz com que eles cumpram com o nível de desempenho que são capazes de oferecer, porém, caso algum processo não tenha o desempenho esperado ou não atenda às necessidades dos clientes a empresa pode determinar sua substituição.

Sabendo da importância da gestão de processos em uma organização, a pergunta de pesquisa é: este modelo de gestão é aplicado integralmente em plataformas digitais? A fim de responder este questionamento, este trabalho analisou a prática de gestão de processos na empresa e apontou possíveis melhorias. Assim, realizou-se um estudo acerca da utilização das plataformas digitais como um modelo transformador e ascendente de negócio, tendo como apoio a própria gestão de processos.

1.1 OBJETIVO GERAL

Analisar as práticas de gestão de processos na empresa em suas dimensões (restaurante, entregador e consumidor final) e propor melhorias.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Identificar as atividades externas à empresa, ou seja, aquelas desenvolvidas por cada um de seus três pilares (restaurantes, entregadores e clientes).

Coletar as principais atividades desenvolvidas internamente pela empresa, como resposta à cada ação destes pilares.

Integrar tais atividades, através do mapeamento de processos realizado pela ferramenta *Service Blueprint*.

A partir dos processos-chave da empresa, aplicar a metodologia *Business Process Model and Notation* (BPMN).

Identificar os pontos insatisfatórios existentes neste processo.

Através do ciclo proposto em gestão de processos, propor melhorias.

1.3 JUSTIFICATIVA

Ainda pouco estudadas e principalmente por ser relativamente recentes no mercado, as plataformas digitais com foco nas *startups* de *delivery* têm um amplo campo de estudo nas áreas de mapeamento e gestão de processos.

O mapeamento de processos é uma excelente ferramenta para se obter tal objetivo, além de conseguir uma ótima visualização da integração dos três pilares, também possibilita identificar gargalos e retrabalhos, gerando assim sugestões de melhoria e otimização dos processos.

A gestão de processos é o instrumento utilizado neste estudo de caso para distinguir processos que agregam valor ou não, assim tomando como base a administração do empreendimento.

O trabalho tem como um dos interesses mostrar como funciona a integração entre os três principais pilares das *startups* de *delivery*: entregador, consumidor e restaurante.

A escolha do tema veio da percepção de uma empresa com pouco tempo de atuação, mas que possui uma boa presença de mercado, por inovar constantemente o mercado de *delivery*. Além disso, o mesmo justifica-se pelo amplo espaço ainda existente para estudos de mapeamento e gestão de novos processos neste nicho.

Acredita-se que este trabalho possa contribuir para a melhoria no processo de negócios de plataformas digitais, assim a engenharia de produção contribui de forma notória para o

avanço de novas *startups* em meio a tendências da futura sociedade, alinhadas às megatendências.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Além dos tópicos descritos acima, a estrutura do presente trabalho contém os seguintes capítulos, segmentados por seus respectivos conteúdos:

O Capítulo 2, correspondente à fundamentação teórica, define ao leitor o que são os processos de negócios, de que forma se configuram dentro de empresas e quais as contribuições de seu completo entendimento e visualização para o fluxo de negócios, seja ele produtivo ou de informações. Conteúdo base abordado ao longo de todo o estudo. A seguir, este capítulo divide-se em 2 subcapítulos principais.

O primeiro subcapítulo, 2.1, aborda o conceito de Gestão de Processos, ferramenta estratégica que será utilizada pelo grupo no decorrer do estudo de caso. Primeiramente, apresenta-se a explanação do significado de tal metodologia. A seguir, aponta-se os principais fatores para sua devida compreensão, ou seja: a visão global do ciclo proposto pelo modelo, isto é, ações de melhoria contínua a serem executadas pela organização; os habilitadores de processo que devem ser trabalhados ou desenvolvidos pela empresa, caso ainda não existam internamente, para correta aplicação do conteúdo; e também, as capacidades organizacionais necessárias, sem as quais entende-se que uma organização não atingiria sucesso pleno mediante sua utilização. Por fim, este subcapítulo apresenta os conceitos da notação do BPMN e do BPMS.

O segundo subcapítulo, por sua vez, 2.2, aborda a outra ferramenta estratégica que será aplicada pelo grupo no estudo de caso desenvolvido, o Mapeamento de Processos. Neste item define-se o conceito, primeiramente, apontando e delineando, a seguir, as principais opções técnicas para realizar tal procedimento, são elas: Mapofluxograma, Diagrama de Fluxo de Dados, Fluxograma, *Service Blueprint*, Linguagem Unificada de Modelagem e Método de Captura da Descrição do Processo.

O capítulo 3, por sua vez, discorrerá sobre o papel das plataformas digitais no setor de *delivery*, segmento no qual a empresa analisada se enquadra, ou seja, como essa tecnologia da informação transforma as atividades de *delivery* e todo o modelo de consumo que as cercam. O subcapítulo 3.1 apresenta uma abordagem mais ampla, discursando sobre o desenvolvimento desse nicho de mercado em aspectos nacionais, ou seja, a forma como a utilização de plataformas digitais em empresas tradicionais ou em *startups*, até como base do modelo de

negócio, vem avançando nível Brasil. Seguidamente tem-se uma abordagem mais focada, agora na São Paulo capital, o maior centro corporativo, mercantil e financeiro de toda América do Sul.

O capítulo 4 inicia o Estudo de Caso. Em seu primeiro subcapítulo, 4.1, apresenta-se ao leitor a descrição da empresa explorada no estudo. Primeiramente, cita-se sua visão, principais atividades desenvolvidas e posição frente ao mercado no segmento em que atua. Características estas que revelarão o motivo pelo qual essa *startup* fora escolhida para análise.

Logo após, serão retratados os principais pilares constituintes do modelo de negócio desenvolvido pela organização. A partir destes e das informações processadas oriundas de entrevistas com colaboradores da empresa e com os mesmos, será aplicada a primeira ferramenta estratégica deste trabalho, o mapeamento de processos, localizada no segundo subcapítulo, 4.2. Tal metodologia será empregada através do *Service Blueprint*, o qual fora sugerido pela própria organização como a técnica mais prática e contemporânea, dentre as estudadas neste trabalho.

Por conseguinte, no subcapítulo 4.3 será abordada a implantação da Gestão de Processos através da metodologia BPMN, a qual será desenvolvida em cima de processos-chave da empresa previamente escolhidos pelo grupo. Além de identificação de *gaps* através dos fluxos.

O quarto subcapítulo, 4.4, corresponderá às análises e sugestões de melhoria no processo organizacional, realizadas a partir dos resultados obtidos pela aplicação das ferramentas citadas anteriormente.

Por fim, o capítulo 5, englobará a conclusão do presente trabalho acerca de todo o conteúdo tratado no transcorrer do mesmo.

1.5 METODOLOGIA

O presente trabalho desenvolve-se sobre a área de Engenharia Organizacional da ABEPRO (Associação Brasileira de Engenharia de Produção), com ênfase em gestão de processos. Trata-se de uma pesquisa exploratória, a qual busca estabelecer as bases que levarão ao estudo dos “processos de negócio de plataformas digitais”. Para tal, através de um processo não estruturado, ou seja, de exploração livre em busca de todo o conteúdo almejado, foi realizado um Estudo de Caso em uma *startup* que possui como base de seu negócio a plataforma digital.

A escolha da empresa foi realizada a partir do cenário atual das plataformas de *delivery*. E realizando uma pré análise deste mercado, foi estabelecido focar na empresa líder do setor.

As principais técnicas de coletas de dados utilizadas foram: pesquisa bibliográfica das ferramentas estratégicas que serão utilizadas no estudo; pesquisa direcionada ao nicho de plataformas digitais, seus modelos de negócio e atuação; entrevistas aos três pilares externos à organização, realizadas a partir de questionários previamente estruturados; identificação de lacunas de informação a serem preenchidas a partir da própria organização; estruturação de entrevistas aos colaboradores da empresa estudada, a partir destas lacunas; segregação de ações de linha de frente, ações de retaguarda, ações de suporte e evidências físicas, para elaboração do mapeamento de processos; e análise de conteúdo, a fim de integrar os dados coletados nos métodos anteriores, processá-los em informações e então elaborar conclusões.

Quanto às entrevistas correspondentes aos três pilares demandou-se um período de aproximadamente três semanas. Ao pilar “consumidor final” aplicou-se o questionário via formulário Google, divulgado pelo grupo em mídias sociais, através do qual alcançaram-se 232 respondentes. Ao pilar “restaurante”, realizaram-se os questionários presencialmente e/ou via contato telefônico, a partir de uma seleção prévia de restaurantes conhecidos pelo grupo e presentes na plataforma digital estudada, atingindo-se a meta de dez restaurantes entrevistados. Ao pilar entregador, foram realizadas entrevistas presencialmente, mediante efetivas realizações de entregas parceiras, tendo sido os pedidos realizados para este fim; pela escassez de tempo deste pilar, fez-se necessária extrema agilidade nos questionamentos e respectivas respostas, atingindo um montante de dez respondentes.

As entrevistas direcionadas à empresa, por sua vez, ocorreram virtualmente e levaram cerca de duas semanas para findarem-se e foram realizadas com dois colaboradores, uma coordenadora de Time Comercial Externo Regional e um coordenador do Time de Operações Logísticas. O tempo demandado para estas, justifica-se pelo fato de o grupo precisar se adequar aos horários disponibilizados por estes funcionários. A partir do detalhamento de processos dado por eles, preencheram-se lacunas de informações ainda existentes, realizando a integração de todo o ecossistema.

Foram colhidos essencialmente dados qualitativos baseados em livre discurso, os quais puderam oferecer, mediante integração de todas as informações e análise, o mapeamento de processos através do *Service Blueprint*, uma visão global do fenômeno que unifica o cliente e suas ações na mesma estrutura juntamente com toda a operação envolvida. Esta etapa configura-se em aproximadamente duas semanas.

A partir da ampla visão agregada pelo *Service Blueprint*, pôde-se realizar o fluxograma dos processos de negócios pelo BPMN de maneira peculiar, ou seja, revelando o fluxo dos

processos internos da empresa em integração às ações de seus pilares, capaz de revelar problemas e também oportunidades. Etapa esta decorrida em mais duas semanas.

Tanto o *Service Blueprint*, como o BPMN foram estruturados a partir da plataforma HEFLO.

O processo de Estudo de Caso, portanto, durou cerca de três meses, partindo da realização dos questionários até o momento de conclusão do estudo.

2 PROCESSOS DE NEGÓCIOS

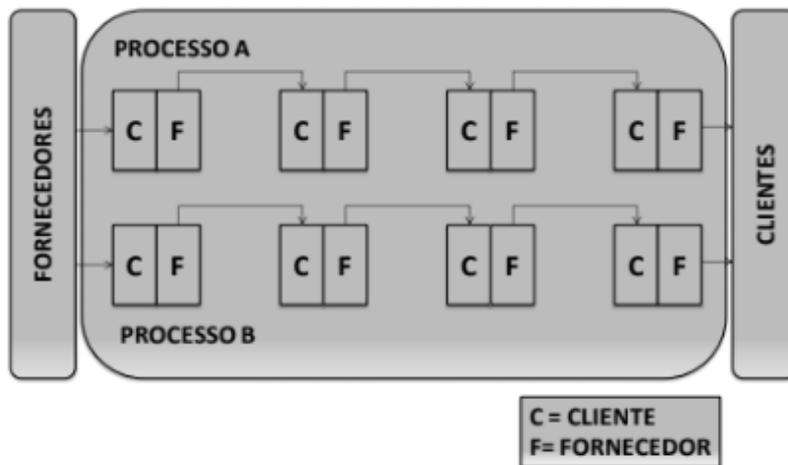
Uma empresa é uma organização formal cujo principal objetivo é gerar produtos ou prestar serviços com o propósito de obter lucro, ou seja, vender produtos a um preço superior aos custos produtivos. As empresas compram insumos de um ambiente externo, os fornecedores; a seguir, durante o processo de produção, seus colaboradores os transformam, agregando-lhes valor; e, por fim, os clientes os consomem, dispostos a pagar o preço estabelecido por acreditarem receber um valor igual ou superior ao preço de venda. Existem também, empresas sem fins lucrativos e órgãos governamentais que, apesar de caracterizarem-se como organizações formais e produzirem produtos e/ou serviços, não operam a fim de obter lucro. Percebe-se assim que, independentemente do modelo de organização formal apresentado, uma característica metodológica elas têm em comum: consomem recursos de seu ambiente, lhe agregam valor e proporcionam resultados a seus clientes e integrantes, constituídas, portanto, de atividades ou etapas processuais em uma ordem lógica de acordo com determinado cronograma, os Processos de Negócios (LAUDON; LAUDON, 2015).

Processos de negócios ou *Business Processes* são aqueles que definem a atuação da empresa, sendo apoiados por outros processos internos, de modo que, integrados, resultam no produto ou serviço entregue ao cliente externo (GONÇALVES, 2000b).

Segundo Dreyfuss (1996), os processos de negócios estão diretamente associados à essência do funcionamento da organização, constituídos singularmente de acordo com a empresa em que operam, variando, portanto, de uma organização para outra.

Definição similar é apresentada por De Sordi (2012), o qual define processos como fluxos de trabalho orientados para atender aos objetivos da organização, e que, pela perspectiva do cliente, seja ele interno ou externo, proporcionam a agregação de valor. A Figura 1 demonstra essa definição.

Figura 1 - Definição esquemática de Processos englobando fornecedores e clientes, ambos internos e externos.



Fonte: Adaptado de Barbará, 2008

Estes processos determinam quais passos os colaboradores devem seguir, de acordo com suas respectivas funções, para o devido processamento dos pedidos dos clientes. Em outras palavras, um conjunto de atividades logicamente relacionadas que define como tarefas organizacionais específicas devem ser executadas. Referindo-se, ainda, à forma particular através da qual o trabalho, as informações e o conhecimento são arranjados e fluem em uma determinada empresa. (LAUDON; LAUDON, 2015).

A análise dos processos de negócio depende do devido reconhecimento de cada um de seus pilares, sendo eles: sequência das atividades, pessoas envolvidas, relações e dependências entre as partes interessadas nas operações, esperas e duração do ciclo, dados e informações e fluxo (volume por unidade de tempo). (GONÇALVES, 2000b).

Vale ressaltar que todo trabalho importante desenvolvido em uma empresa faz parte de algum processo (GRAHAM; LEBARON, 1994), ou seja, não existe um produto ou serviço ofertado por uma organização sem um processo empresarial, o que também é válido em seu sentido inverso: não há motivo para a existência de um processo que não gere um produto ou serviço.

No entanto, deve-se notar a diferença entre os processos de produção dos bens e serviços oferecidos pela empresa dos demais processos que podem ocorrer, como os processos relacionados com a gestão da empresa e os de apoio aos processos produtivos. (HARRINGTON, 1991)

Existem assim três categorias básicas de processos empresariais: os processos de negócio, abordados neste capítulo; os processos gerenciais, centralizados nos gerentes e

suas relações, designando as ações que os mesmos devem realizar para dar suporte às atividades geradoras de valor da organização e medir seu desempenho geral (GARVIN,1998); e os processos organizacionais, os quais são focados na empresa e permitem o funcionamento coordenado de seus amplos subsistemas, objetivando máxima eficiência ao prover devido suporte aos processos de negócios. (GONÇALVES, 2000).

Como exemplos de processos de negócio tem-se a emissão de apólice em seguradoras, que se inicia com o preenchimento da proposta de seguro e termina com o preenchimento da apólice e sua remessa ao segurado, ou ainda, o processamento de pedido de empréstimo em um banco, o retorno de mercadoria em uma loja de varejo, a preparação de refeições em um restaurante ou o serviço de reservas em uma rede de hotéis. (RUMMLER; BRACHE, 1990). Fundamentalmente, processos primários (que geram diretamente valor para o cliente), de produção física ou de serviço, através de transformação em fluxo horizontal (de informação e decisão), ligados à essência do funcionamento da empresa.

O suprimento de material, por sua vez, seria um exemplo de processo organizacional nas empresas não fabris; e a avaliação da qualidade do atendimento aos pedidos dos clientes, um exemplo de processo gerencial típico. (GONÇALVES, 2000a). Ambas, atividades de suporte capazes de garantir o apoio necessário ao funcionamento adequado dos processos primários (MARTIN, 1996).

Segundo Gonçalves (2000a), algumas características essenciais dos processos empresariais, de maneira geral, são: os processos podem ser internos, ou seja, iniciam-se, são executados e terminam dentro da mesma empresa, ou externos. Podem ser ainda intra-organizacionais, interações ocorrem dentro das fronteiras da empresa apenas, ou inter-organizacionais, quando envolvem diversas empresas diferentes para sua realização. Por fim, como uma de suas características elementares, a interfuncionalidade, ou seja, embora alguns processos de suporte sejam inteiramente realizados dentro uma unidade funcional, a maioria dos processos importantes da empresa, processos primários, atravessa as fronteiras das áreas funcionais, sendo também conhecidos como transversais, interfuncionais, interdepartamentais ou ainda como “horizontais”, já que se desenvolvem ortogonalmente à estrutura vertical típica das organizações estruturadas funcionalmente.

A eficiência de uma empresa depende fortemente do correto planejamento e coordenação dos processos de negócios; podendo até ser uma motivação de vantagem competitiva ao sugerir, através de seus métodos, inovação e execução de ações em medidas qualitativamente superiores à de seus concorrentes. (LAUDON; LAUDON, 2015).

Identificar o processo como a maneira típica de realizar o trabalho é importante para definir a forma básica de organização das pessoas e demais recursos da empresa (DREYFUSS, 1996). Os processos não criam apenas as eficiências de hoje, mas também garantem o futuro por meio de habilidades que se aplicam aos novos produtos. A rápida inovação dos processos pode resultar em capacitações organizacionais melhoradas (KANTER, 1997) que permitem, por exemplo, que os novos produtos sejam desenvolvidos mais rapidamente.

Como exemplo, tem-se o sucesso das empresas japonesas nas décadas de 80 e 90, frente às suas concorrentes americanas, o que se deu em grande parte pelo descobrimento das primeiras acerca do gerenciamento de processos muito antes de as empresas ocidentais entenderem a que o assunto se referia. (DAVENPORT, 1994). A importância atribuída a esse modelo de gerenciamento garantiu que, em inúmeras situações, inclusive críticas, as empresas japonesas pudessem otimizar seus processos e prover eficiência em áreas-chave como logística, desenvolvimento de produtos e vendas. (GONÇALVES, 2000a).

Segundo Gonçalves (2000a), o futuro pertencerá às organizações que puderem explorar satisfatoriamente o potencial de centralização das prioridades, as ações e os recursos em seus processos.

2.1 GESTÃO DE PROCESSOS

Segundo Santos (2012), o principal objetivo de uma organização é executar processos que agreguem valor à empresa junto aos seus clientes. Em uma organização sem fins lucrativos, por exemplo, a prioridade é a qualidade na prestação de serviços à população, com o mínimo consumo de recursos possível; em organizações privadas, agregar valor corresponde basicamente à maximização da geração de riquezas e à preservação de alta competitividade no mercado.

Percebe-se, portanto, melhoria de processos como uma ação essencial para que as organizações respondam rapidamente às constantes mudanças que ocorrem em sua área de atuação, bem como, mantenham o nível competitivo de seus serviços em um alinhamento objetivo de suas estratégias (ANTUNES, 2006 apud SINCORÁ, 2014).

Ao longo dos últimos anos o conceito de gestão de processos de negócios (em inglês *Business Process Management* – BPM), de fato, vem crescendo de forma bastante significativa, pois permite a análise e melhoria contínua de todos os processos organizacionais, possibilitando uma melhor tomada de decisão com foco nas necessidades dos clientes (CANDIDO; SILVA; ZUHLKE, 2008).

Brocke (2013), define BPM como o primeiro conjunto fundamental de novas ideias sobre desempenho organizacional desde a Revolução Industrial; a junção de conceitos como reengenharia e tecnologia da informação, que veio para suprir as deficiências nos modelos de gestão anteriores, adaptando-se a um ambiente de constantes mudanças.

A gestão de processos trata-se basicamente de um conjunto de métodos e técnicas que auxiliam a empresa na gestão de seu negócio através de uma visão ampla de todos os processos. Suas ferramentas permitem monitorar o andamento dos processos com rapidez e fácil entendimento, de forma que as organizações passam a ter maior clareza, controle e integração em todos eles (SMITH; FINGAR, 2007 apud SINCORÁ et al., 2014).

Segundo Brocke (2013), a partir de um mapeamento de processos ponta a ponta, a empresa é capaz de eliminar atividades que não agreguem valor, aumentando, por conseguinte, o seu desempenho e qualidade nos serviços prestados. Independentemente de ser uma organização, grande ou pequena, privada ou pública, todas poderão extrair benefícios significativos por meio da gestão de processos de negócio.

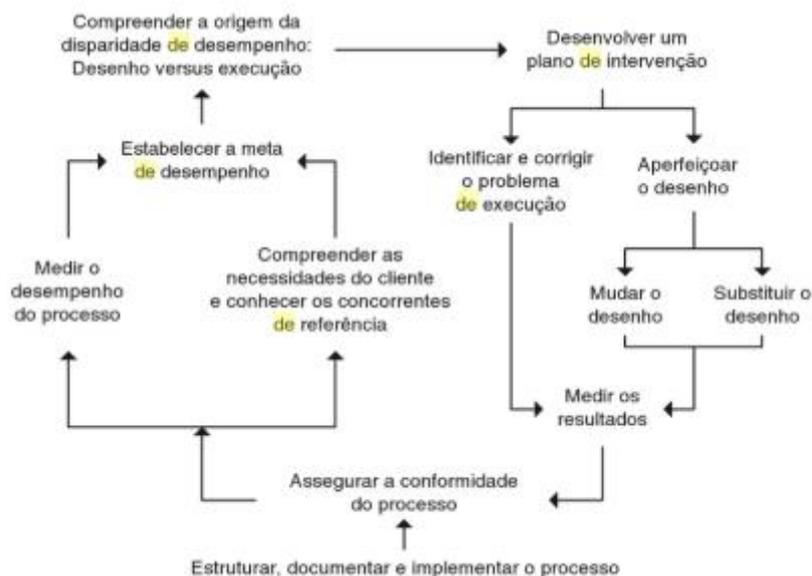
2.1.1 O ciclo da gestão de processos

Segundo Brocke e Rosemann (2013) o ciclo da gestão de processos, representado na Figura 2, inicia-se com a criação ou identificação de um processo formal pela organização, passo este essencial, visto que muitas empresas ainda consideram que determinados aspectos de suas operações têm, caracteristicamente, variações anormais, tratando cada situação como algo exclusivo, em que atos criativos e improvisados, não sustentáveis a longo prazo e não confiáveis, tomam o lugar de processos estruturados e bem definidos.

A seguir, assim que o processo entra em vigor ele precisa ser controlado continuamente, ou seja, o seu desempenho, referente a atividades oriundas de necessidades de clientes e a requisitos organizacionais, deve então ser comparado com as metas, estas baseadas nas expectativas dos clientes ou em *benchmarks* (concorrentes de referência) ou ainda nas necessidades da própria organização. Se o desempenho não corresponder às metas, deve-se compreender o motivo da disparidade. Em geral, os processos não correspondem às métricas de desempenho mediante desenhos de processos ou execução falhos. Através de análise do padrão de insuficiência de desempenho, determina-se qual dos dois é culpado, ou seja, deficiências de desempenho generalizadas normalmente indicam falhas de desenho e deficiências ocasionais apontam para dificuldades de execução, como treinamento inadequado e equipamentos defeituosos. (BROCKE; ROSEMAN, 2013).

Para problemas de execução a empresa deve identificar a causa raiz, o que pode ser um processo desafiador, tendo em vista a gama de possibilidades dessas causas; no entanto após sua determinação é fácil corrigi-la. O inverso vale para falhas no desenho, já que são facilmente identificáveis, notadas visualmente, mas de complexa correção, a qual exige ampla reestruturação do processo. Tendo identificado e implementado devida intervenção, os resultados são avaliados e o ciclo completo reinicia-se. (BROCKE; ROSEMAN, 2013).

Figura 2 - O ciclo essencial da gestão de processos



Fonte: Adaptado de Brocke e Rosemann, 2013

Nota-se que este ciclo é deduzido do ciclo planejar, fazer, verificar e agir (*PLAN, DO, CHECK, ACT* – PDCA) de Deming (DEMING, 1986), com a extensão da importância dada ao desenho do processo, o que revoluciona a forma como as empresas são gerenciadas.

Segundo Brocke e Rosemann (2013), esse ciclo parte da premissa de que uma organização não deve ser gerenciada por tentativa e erro, mas por meio do gerenciamento ordenado de processos de negócio.

2.1.2 Os habilitadores de processo

Muitas empresas enfrentam dificuldades na implementação da gestão de processos ao contar com sistemas desfavoráveis aos últimos, o que causa uma má sucessão da iniciativa de implementação.

Hammer (2007) aborda cinco habilitadores essenciais para a boa performance de um processo, e ressalta que esses habilitadores são interdependentes, à medida que a falta de um deles torna os demais ineficazes. Segundo o autor, estes habilitadores são:

- Desenho de processo - é necessário ter as atividades bem definidas e especificadas para os executores saberem o que deve ser feito, quando precisa ser feito, em que lugar, com quais informações e grau de precisão;
- Métricas de processo - são as metas que devem ser elaboradas para medir a performance e desempenho dos processos conforme necessidades dos clientes e da empresa. Essas métricas proporcionam a entrega de altos resultados;
- Executores de processo - as pessoas que executam os processos precisam ter conhecimentos e habilidades apropriados, caso contrário, não conseguirão implementar o desenho do processo. É essencial compreender o processo como um todo, assim como suas metas correspondentes.
- Infraestrutura de processo - provém dos setores de Tecnologia da Informação e de Recursos Humanos, os quais geram o apoio necessário para que os executores cumpram as devidas responsabilidades processuais.
- Dono do processo - é a pessoa responsável pelo projeto e que informará se o processo está gerando resultados ou não.

A partir dessas definições acima abordadas, constata-se de fato a interdependência dos habilitadores expressa por Hammer (2007), ao ponto que um processo bem estruturado e direcionado por medidas corretas, não se sustenta favoravelmente sem o necessário apoio de sistemas e de executores capazes de realizar eficientemente o processo.

Portanto, implementar um processo em uma organização significa colocar em prática concomitantemente estes cinco habilitadores.

2.1.3 Capacidades Organizacionais necessárias

Muitas empresas encontram dificuldades para estabelecer habilitadores de processos, e consequentemente, não obtêm êxito com os processos e sua gestão. Hammer (2007) afirma que, a menos que todas as capacidades organizacionais, por ele expressas como necessárias à gestão de processos de negócios, estejam presentes na organização, será impossível para a mesma estabelecer os habilitadores de processos e sustentar a performance destes. De acordo com o

autor, fortes capacitadores organizacionais criam fortes habilitadores. Abaixo seguem as capacidades organizacionais necessárias citadas por Hammer (2007):

- **Liderança:** para implementação eficaz da gestão de processos é preciso ter uma alta liderança executiva empenhada e bem informada à frente da iniciativa. É ela quem cuidará de mudanças significativas para a implementação do processo; do contrário, as iniciativas estarão condenadas.
- **Cultura:** os processos exigem que as pessoas tenham facilidade com o trabalho em equipe, coloquem o cliente em primeiro lugar, assumam responsabilidade pelos resultados e saibam aceitar mudanças, portanto, é fundamental que a cultura da empresa esteja diretamente ligada a esses valores.
- **Governança:** a mudança para a gestão de processos e sua institucionalização a longo prazo exige um conjunto de mecanismos de governança que atribua responsabilidades apropriadas e garanta que os processos se integrem. Além de donos de processo, as empresas precisam de um departamento de processos, encabeçado por um gestor de processos, que planeje e supervisione o programa como um todo, coordenando suas iniciativas de processos, além de um Conselho desta área que o apoie seguramente. Esse corpo, formado pelos donos, pelo gestor e por outros altos executivos de processo, atua como uma organização de supervisão estratégica que estabelece a direção e as prioridades, além de lidar com questões entre processos e traduzir as preocupações da empresa em problemas processuais. Esses mecanismos precisam ser implementados para que se possa gerenciar a transição e ter continuidade da super estrutura de gestão essencial de uma empresa gerenciada por processos.
- **Expertise:** as organizações precisam de um quadro de pessoas com profundo conhecimento em desenho e implementação de processos, medidas, gestão de mudanças, gestão de programas, melhoria de processos e outras técnicas relevantes. Essas pessoas devem seguir metodologias formais e ser estimuladas por planos de carreira e constante apoio da alta administração.

Hammer (2007) finaliza dizendo que os habilitadores e capacitadores, quando colocados para atuar juntos, geram significativa eficácia para que as organizações planejem e avaliem mudanças baseadas em processos.

2.1.4 Notação de Modelagem de Processos de Negócios (BPMN)

A notação BPMN foi criada inicialmente pelo Notation Working Group (NWG), entidade que posteriormente fundiu-se com a Object Management Group (OMG). Porém, somente foi padronizada após a incorporação, em 2005, da Business Process Management Initiative (BPMI) pela OMG (CRUZ, 2008).

O principal objetivo da aplicação do BPMN era fornecer uma notação entendível para todos os usuários de negócios, dos analistas que criam os rascunhos iniciais dos processos aos desenvolvedores técnicos responsáveis pela implementação da tecnologia que executará esses processos e, finalmente, às pessoas de negócios que irão gerenciar e monitorar (WHITE, 2004).

O BPMN é um padrão de desenvolvimento que visa oferecer uma notação de mais fácil compreensão e utilização por todos os envolvidos nos processos de negócio. Ainda, segundo o autor, as empresas de ferramentas de modelagem, simulação e automação de processos, que anteriormente divergiam-se nas notações utilizadas por suas ferramentas, com o BPMN chegaram a um acordo de padronização (OLIVEIRA; NETO, 2009).

De acordo com White (2004), o BPMN é baseado em uma técnica de fluxograma adaptado para criar modelos gráficos de operações de processos de negócios. Um Modelo de Processos de Negócios é uma rede de objetos gráficos, ou seja, atividades (trabalho) e os controles de fluxo que indicam sua ordem de desempenho. Assim, o BPMN torna-se uma das notações mais ricas na oferta de elementos de modelagem, sendo muito promissora (OLIVEIRA; NETO, 2009).

O que compõem o BPMN é um conjunto de elementos gráficos que permitem o desenvolvimento de diagramas de fácil entendimento. Os elementos foram escolhidos para serem distinguíveis e com formatos familiares à maioria dos modeladores (WHITE, 2004). As quatro categorias básicas de elementos são: objetos de fluxo, objetos de conexão, *pool* e raias, e artefatos:

- a) Objetos de fluxo;
- b) Objetos de conexão;
- c) *Pool* e raias;
- d) Artefatos.

O BPMN possui um pequeno conjunto de (três) elementos principais, que representam os Objetos de Fluxo, para que os modeladores não precisem aprender e reconhecer muitas formas diferentes (WHITE, 2004). Os três objetos de fluxo são:

Evento: É representado por um círculo e é algo que “acontece” durante o curso de um progresso de negócios. Estes eventos afetam o fluxo de processo e geralmente têm uma causa (gatilho) ou impacto (resultado). Eventos são círculos com centros abertos para permitir que marcadores internos diferenciem variados gatilhos ou resultados. Há três tipos de eventos, com base em quando eles afetam o fluxo: Início, intermediário e final (WHITE, 2004). Na Figura 3, a seguir, pode-se observar tal representação:

Figura 3 - Representação dos eventos



Fonte: Autores adaptado de White, 2004

Atividade: São divididas em processos, subprocessos e tarefas e representam o trabalho que está sendo realizado dentro de uma empresa. (BROCKE, ROSEMANN, 2013). Uma atividade é representada por um retângulo de canto arredondado, como representado na Figura 4.

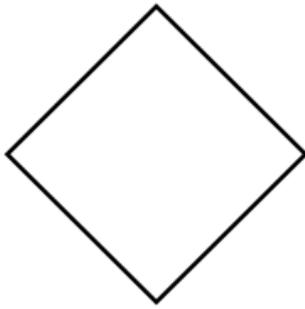
Figura 4 - Representação de Atividade



Fonte: Autores adaptado de White, 2004

Gateway: É representado por um losango e são utilizados para determinar ramificações, bifurcações, fusões ou junções de caminho dentro do processo. É possível inserir marcadores no *gateway* para indicar o comportamento de um determinado construto (BROCKE; ROSEMANN, 2013). A Figura 5 representa um *gateway*:

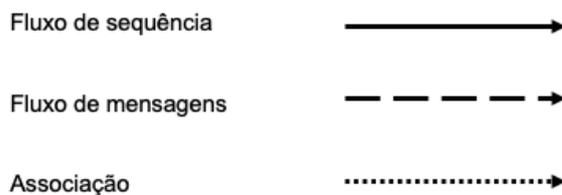
Figura 5 - Representação do *gateway*



Fonte: Autores adaptado de White, 2004

Os objetos de conexão são expostos juntos em um diagrama para criar a estrutura esquelética básica de um processo de negócio. Existem três objetos de conexão que fornecem essa função (WHITE, 2004). Esses conectores são: fluxo de sequência, o qual define a ordem de execução das atividades em um processo; fluxo de mensagens, que indica um fluxo de mensagens entre entidades de negócios ou funções preparadas para enviá-las ou recebê-las; e a associação, a qual é utilizada para associar objetos gráficos e de texto. Na figura 6 observa-se tais representações:

Figura 6 - Representação gráfica dos objetos de conexão

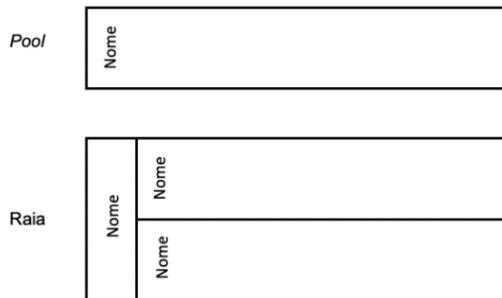


Fonte: Autores adaptado de White, 2004

À medida que avança a modelagem dos fluxos de negócios, os eventos, as atividades e os *gateways* do diagrama do processo de negócio são colocados em conjuntos ou faixas. Um *pool* é desenhado como uma região retangular horizontalmente ao longo do diagrama ou verticalmente abaixo dele (OWEN, RAJ, 2003).

As raias são utilizadas para representar um participante em um processo e funcionam como contêiner gráfico para um conjunto de atividades assumidas por esse participante. Com a divisão dos *pools* em raias, assim criando uma subdivisão, as atividades podem ser organizadas e categorizadas (BROCKE, ROSEMAN, 2013). Na Figura 7 pode-se observar tal representação:

Figura 7 - Representação de Pool e Raia

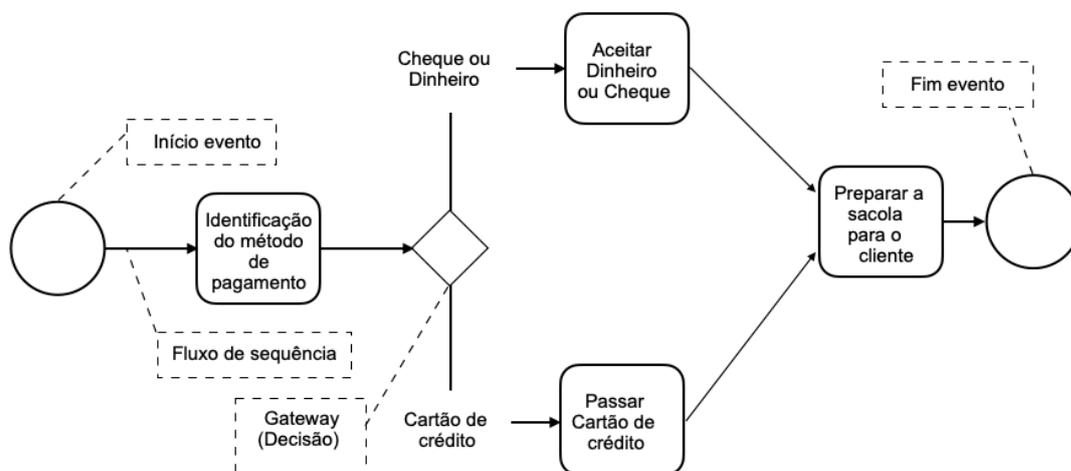


Fonte: Autores adaptado de White, 2004

Os artefatos são objetos de dados, grupos e anotações (comentários). Os objetos de dados, tal como se considera, não tem nenhum outro efeito sobre o processo, exceto oferecer informações sobre os recursos necessários ou produzidos pelas atividades. O construto grupo é um apoio visual utilizado para finalidades de documentação ou análise, enquanto a anotação de texto é empregada para acrescentar informações adicionais sobre determinados aspectos do modelo (BROCKE, ROSEMAN, 2013).

Segundo White (2004), para modeladores que exigem um nível mais alto de precisão para criar modelos de processos, que serão sujeitos a análises mais detalhadas ou serão gerenciados pelo Sistema de Modelagem de Processos de Negócios (BPMS), detalhes podem ser adicionados aos elementos principais e mostrados através de marcadores internos. Na Figura 8 observa-se tais detalhes:

Figura 8 - Exemplo de um processo de negócio simples



Fonte: Autores adaptado de White, 2004

2.1.5 Sistema de Modelagem de Processos de Negócios (BPMS)

De acordo com Brocke e Rosemann (2013), desde 2008 existe um mercado de BPMS extremamente vigoroso, com pelo menos 15 fornecedores disputando participação de mercado. A esta altura os fornecedores de plataforma – como IBM, Oracle, SAP e *software AG* – parecem estar se saindo melhor com projetos de automação de processos que são essencialmente projetos de EAI (*Enterprise Application Integration*).

A definição de BPMS é um conjunto de *softwares*, aplicações e ferramentas que servem para executar (automatizar) processos de negócio. A palavra automatizar está entre parênteses porque entende-se que todo software que executa processos de negócio o faz assumindo o controle operacional das regras de negócios definidas, implícita ou explicitamente, nas tarefas existentes nos procedimentos que orientam a execução das atividades que compõem o processo (CRUZ, 2008).

Conforme o Relatório de Acompanhamento de Mercado de BPM de 2002, os processos dos sistemas BPMS podem ser agrupados em três tipos:

- 1) Processos Sistemas-Sistemas: envolvem a transferência de estruturas de dados entre múltiplos aplicativos e podem conter muitos passos em suas sequências;
- 2) Processos Pessoa-Pessoa: são os processos mais complexos presentes em sistemas BPMS, e os mais semelhantes às definições tradicionais de processo de negócio;
- 3) Processos Pessoa-Sistema: envolvem participantes humanos que iniciam um processo de sistemas para a criação de transações.

Os processos de BPMS também podem ser classificados de acordo com sua complexidade. O que define a complexidade de um processo BPMS é o seu tempo de vida, e a necessidade de gestão de estado. É a capacidade de gestão de estado do processo de um BPMS que o torna diferente de outras soluções de integração de pessoas e sistemas. Desse modo, pode-se verificar a necessidade de implantação de um processo em um sistema BPMS de acordo com sua complexidade. Por exemplo, um processo com vida curta geralmente não necessita implantação, mas um processo curto com participantes humanos (alta qualidade de informação) pode necessitar da implantação (CHANG, 2006).

Chang (2006), também ressalta os benefícios do BPMS que são possíveis graças à introdução de uma camada de processos a tradicional arquitetura de Tecnologia da Informação (TI). Na época do BPR (*Business Process Reengineering*) o sistema de TI disponível para tal era o ERP (*Enterprise Resource Planning*), cujos processos de negócios incorporados no sistema não permitiam fácil modificação, ou seja, impactavam na flexibilidade do processo. A

camada de processos incorporada pelos sistemas BPMS permite o acesso a aplicação de TI, quando necessário para execução do processo, garantido assim a flexibilização dos processos de negócios.

2.2 MAPEAMENTO DE PROCESSOS

A fim de gerar tensões estruturais capazes de impulsionar significativas mudanças organizacionais, deve-se comparar a situação atual e ideal da empresa, tornando-se necessário então, primeiramente compreender a organização como ela é (*As-Is*); identificar, a partir disto, os principais problemas do processo de negócio; e após adequada análise desta estruturação despertar a compreensão de como ela deverá ser (*To-Be*) (HUNT, 1996).

Percebe-se assim que uma mudança organizacional efetiva deve estar, necessariamente, acompanhada de um profundo conhecimento das atividades que constituem seus processos de negócio, sejam eles primários ou de apoio, alcançando desde a entrada destes processos até as influências limitadoras, suas principais finalidades e saídas. Segundo Johansson et al (1995), essa percepção pode ser melhor alcançada pelo mapeamento de processos.

De acordo com Hunt (1996), mapeamento de processos trata-se de uma ferramenta gerencial analítica e de comunicação que tem por objetivo otimizar processos existentes ou estruturar a implantação de um novo sistema baseado em processos, sendo alguns de seus benefícios: melhor entendimento dos processos atuais, eliminação ou simplificação daqueles que precisam de mudanças, consequente redução de custos no desenvolvimento de produtos e serviços, redução de falhas de integração entre sistemas e melhora no desempenho da organização.

Biazzo (2002) complementa esse pensamento ao sugerir que o mapeamento de processos consiste na elaboração de um modelo que demonstra a relação entre atividades, dados, pessoas e objetos envolvidos em um ciclo de produção. Além disso, afirma que os métodos de mapeamento são consideravelmente difundidos atualmente, em razão das descrições úteis e relativamente baratas, auxiliando, por conseguinte, em melhorias e redesenho dos processos de negócio.

Para Damelio (1996 apud Costa e Politano, 2008), utilizar mapas como meio de analisar os processos de uma organização, ajuda a melhorar a satisfação dos clientes através da identificação de ações que podem ajudar a reduzir o ciclo de produção, eliminar defeitos, reduzir custos, eliminar atividades que não agregam valor e melhorar a produtividade.

Ao realizar um mapeamento de processos é indispensável o uso de ferramentas, as quais, em geral, se assemelham por servirem basicamente à análise das atividades que compõem um processo de forma sequencial. Contudo, mediante suas respectivas características, elas possibilitam observar singularmente um mesmo processo, proporcionando diferentes concepções e níveis de profundidade (JORGE, 2016).

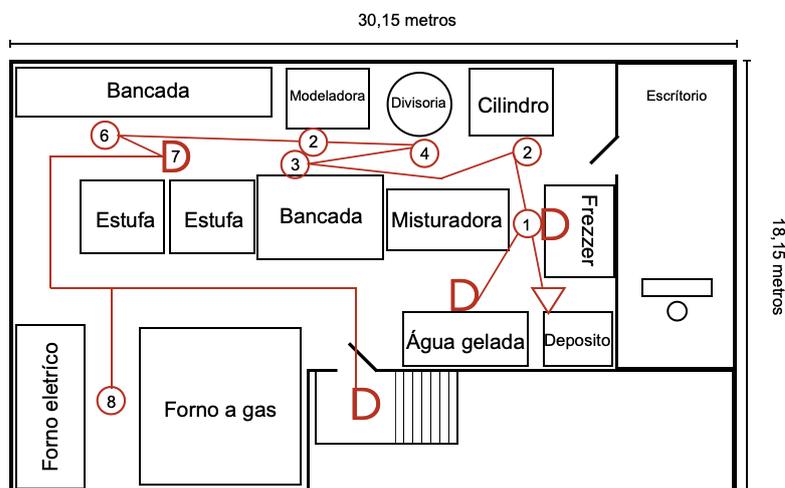
A seguir algumas das principais ferramentas encontradas na literatura de Mapeamento de Processos serão apresentadas, a fim de destacar suas características essenciais.

2.2.1 Mapofluxograma

De acordo com Barnes (1977), o mapofluxograma representa a movimentação física de um item através dos centros de processamento dispostos no arranjo físico de uma instalação produtiva, seguindo uma sequência ou rotina fixa. Isto é, o mapofluxograma tem como fim visualizar da melhor forma o fluxo de matéria-prima, produtos e pessoas durante todo o processo produtivo, ou seja, ao longo da agregação de valor do produto dentro da empresa.

Trata-se de um tipo particular de mapeamento realizado sobre uma planta (mapa) de edifício, ou sobre a área em que a atividade se desenvolve. A grande vantagem do mapofluxograma é a possibilidade de visualização do processo atrelado ao *layout* da área, favorecendo, sobretudo, aos transportes, que podem ter suas rotas definidas no mapofluxograma. As melhorias podem ser propostas levando em consideração o ambiente físico (LEAL; ALMEIDA, 2003). Para entender melhor a aplicação do mapofluxograma, na Figura 9 observa-se tal metodologia, aplicada a uma produção de pão francês.

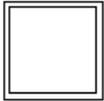
Figura 9 - Exemplo do mapofluxograma em uma produção de pão francês



2.2.2 DFD - Diagrama de Fluxo de Dados

Esta é uma das principais ferramentas utilizadas em projetos de sistemas de informação. O DFD é um diagrama baseado em quatro símbolos (Figura 10), que revelam a estrutura do sistema e suas fronteiras, ou seja, todas as relações entre os dados, os processos que os transformam e o limite entre o que pertence ao sistema e o que não o pertence. (MELLO; SALGADO, 2005).

Figura 10 - Símbolos do DFD

Símbolo	Significado
	Quadrado Duplo: Entidade externa/origem ou destino de dados
	Retângulo com cantos arredondados: Processo que transforma o fluxo de dados
	Retângulo aberto: Depósito de dados
	Seta ou vetor: Fluxo de dados

Fonte: Autores adaptado de Gomes, 2009

Segundo Li e Chen (2009), o Diagrama de Fluxo de Dados (DFD) é um método de análise e *design*, uma ferramenta visual para descrever modelos lógicos e expressar a transformação de dados em um sistema, além de incluir um mecanismo para modelar o fluxo de dados. Ele também suporta a decomposição para ilustrar detalhes do fluxo e funções de dados. O DFD não pode apresentar informações na sequência da operação, portanto não pode ser considerado um método de modelagem de processos ou procedimentos.

2.2.3 Fluxograma

De acordo com Barnes (1977), Fluxograma é uma ferramenta para registrar processos, ou seja, representar os diversos passos ou eventos que ocorrem durante a realização de uma

determinada tarefa, de maneira compacta, por meio de símbolos padronizados. Outra definição usualmente utilizada é a concebida por Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000), na qual Fluxograma trata-se de um recurso visual utilizado por engenheiros de produção para analisar sistemas produtivos, a fim de identificar oportunidades que possam melhorar a eficiência do processo.

De fato, existem muitos gráficos e modelos visuais para mapear processos. No entanto, segundo Cury (2000), para análises administrativas que devam representar o fluxo de um trabalho, produto ou documento, o Fluxograma trata-se do Gráfico Universal. Melhor dizendo, um método gráfico que visa facilitar a análise e entendimento de dados, informações e sistemas completos, a partir de um alto nível de detalhamento visual que coloca em evidência os diversos fatores que compõem processos produtivos ou de negócios. (SIMCSIK, 2001).

Shetach (2011) afirma que um fluxograma tem início em uma questão, problema, missão ou projeto que necessite de intervenções. As etapas do processo são então exibidas em caixas interligadas por setas dirigidas, sendo esta linguagem de modelagem utilizada pela primeira vez em 1921 (FRYMAN, 2002) através de 40 símbolos propostos e rapidamente disseminada e muito utilizada por gerentes de processos. Em 1947 a American Society Mechanical Engineers (ASME) introduziu como padrão cinco símbolos, como dispostos na Tabela 1 a seguir:

Tabela 1- Símbolos padrões do Fluxograma para processo industrial

Símbolo	Operação	Significado da operação
	Operação	Ocorre quando o input é modificado intencionalmente em uma ou mais das suas características, tratando-se, portanto, da fase mais importante do processo.
	Transporte	Ocorre quando um objeto é deslocado de um lugar para outro, exceto quando a movimentação é parte da operação ou de atividades de inspeção.
	Inspeção	Ocorre quando um objeto é analisado e comparado com padrões de qualidade.
	Espera	Ocorre quando a execução da próxima atividade não é realizada e o objeto permanece ocioso no aguardo.
	Armazenamento	Ocorre quando o objeto é mantido sob controle e sua retirada requer autorização.

Fonte: Autores adaptado de Barnes, 1977

Segundo Mello (2008), são muitas as vantagens associadas à utilização do Fluxograma. Algumas delas, citadas pelo autor, são: a possibilidade de analisar a integração entre as partes de um sistema, seja ele mecanizado ou não, de modo a facilitar a avaliação de sua eficácia; a maior facilidade em localizar gargalos, mediante visualização mais nítida das etapas, transportes, operações e formulários; e clara percepção de mudanças realizadas no processo, gerando assim, o melhor entendimento destas alterações propostas nos sistemas existentes.

Contudo, uma desvantagem deste método é a necessidade de utilizar grande quantidade de espaço para a representação do fluxo, de modo que processos completos e complexos podem ter grande parte da nitidez comprometida (AGUILAR-SAVE'N, 2004).

A Tabela 2 demonstra um exemplo no qual determina-se as atividades necessárias à produção de roldanas plásticas em um fábrica de toldos por encomenda.

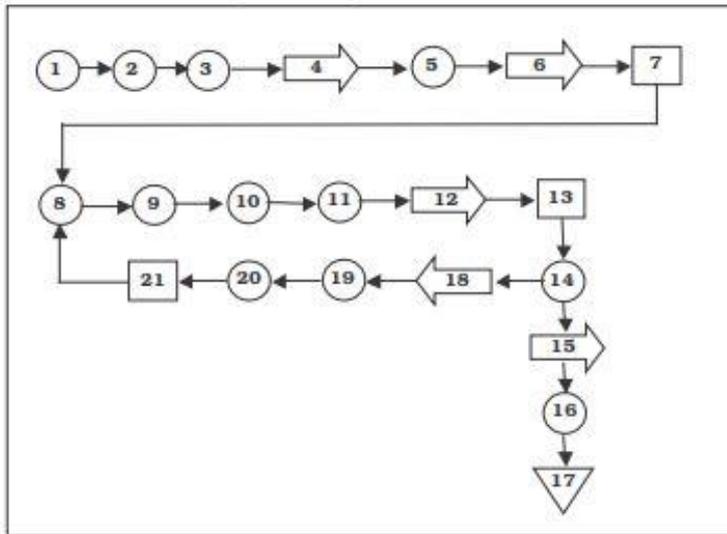
Tabela 2 - Atividades de produção de roldanas

Item	Descrição	Duração (min)
1	Chefe do setor recebe pedido de fabricação da roldana específica	5
2	Chefe emite requisição de matéria-prima (tarugo de plástico)	3
3	Chefe entrega requisição ao operador	1
4	Operador vai ao almoxarifado	3
5	Operador retira tarugo plástico do almoxarifado	1
6	Operador vai ao setor de torno com o tarugo plástico	2
7	Operador inspeciona, no setor de torno, o plástico a ser usado na roldana	5
8	Operador ajusta o torno	1
9	Operador fabrica a roldana	10
10	Operador pára o torno e inspeciona dimensões da roldana	3
11	Operador retira a roldana do torno	1
12	Operador encaminha roldana ao setor da qualidade	3
13	Inspetor da qualidade inspeciona dimensões da roldana	5
14	Inspetor emite etiqueta de inspeção	1
15	Se a roldana for aprovada, inspetor envia roldana para expedição.	2
16	Setor de expedição recebe roldana e coloca na embalagem	3
17	Setor de expedição coloca roldana no estoque	3
18	Se a roldana for recusada, inspetor envia roldana para o setor de torno, volta para o item 8	3
19	Operador coloca roldana no torno e ajusta o seu dimensional	5
20	Operador pára o torno e retira roldana	2
21	Operador inspeciona roldana e recal para o item 8	5

Fonte: Peinado e Graeml, 2007

A Figura 11 representa o Fluxograma do processo descrito acima.

Figura 11 - Fluxograma do processo de fabricação de roldanas



Fonte: Peinado e Graeml, 2007

2.2.4 Service Blueprint

Segundo Fitzmmons e Fitzmmons (2000) o *Service Blueprint* trata-se de uma representação de todas as etapas que constituem o processo de entrega do serviço, ou seja, integra atividades de linha de frente, pelas quais os clientes obtêm evidências tangíveis do serviço, às atividades de retaguarda, que não são vistas pelos clientes e apresentam-se separadas das primeiras pela denominada “linha de visibilidade”.

Esta metodologia é aplicada, portanto, para mapear os processos de serviços, diferenciando-se do fluxograma por levar em conta os fatores que envolvem a interação com o cliente e suas respectivas ações, sendo assim, o processo abordado sob a perspectiva do cliente e não da empresa (BROWN ET AL., 1994).

De acordo com Paquet et al. (2003), pode ser aplicado em nível macro, pelo qual fornecerá uma compreensão avançada sobre os serviços-chave do processo de negócio da organização ou em amplitude micro, a qual mostrará com maior detalhamento o processo.

Além disso, o *Service Blueprint* pode ser utilizado com o propósito de identificar gargalos, de realizar planejamentos adequados de capacidade, de analisar custos decorridos dos processos de negócios, dentre outros benefícios (SCHMENNER, 1999). Em outras palavras, a aplicação do *Service Blueprint* também oferece aos gerentes de processos a oportunidade de identificar *gaps* potenciais e projetar assim procedimentos à prova de erros. (FITZMMONS; FITZMMONS, 2000).

Spraragen e Chan (2008) afirmam que a aplicação final da ferramenta apresenta também uma oportunidade aos *stakeholders* de conhecer, avaliar e até sugerir melhorias ao mapeamento, no qual também estão inseridos.

A ideia difundida por esta metodologia fora muito bem assimilada, aceita e citada, inclusive, por grande parte das publicações na área de gestão de serviços, nas quais é possível encontrar o diagrama mediante diferentes objetivos e aplicações, mas mantendo sempre a concepção original de mapear processos de negócio do ponto de vista do cliente. Rotondaro & Oliveira (1999), por exemplo, utilizaram o *Service Blueprint* para analisar cada atividade da linha de frente em relação à fatores fundamentais de qualidade em serviços e em relação a indicadores de falhas potenciais. Gianes & Corrêa (1994), por sua vez, analisam a ferramenta com o propósito de identificar processos-chave da organização e assim estabelecer relação dos mesmos com as áreas de decisão da empresa.

As representações geradas pela aplicação do *Service Blueprint* apresentam as atividades constituintes do processo encadeadas em ordem cronológica na direção horizontal, ao ponto que as atividades executadas pelas diferentes partes envolvidas no processo são separadas verticalmente (FLIESS; BECKER, 2006).

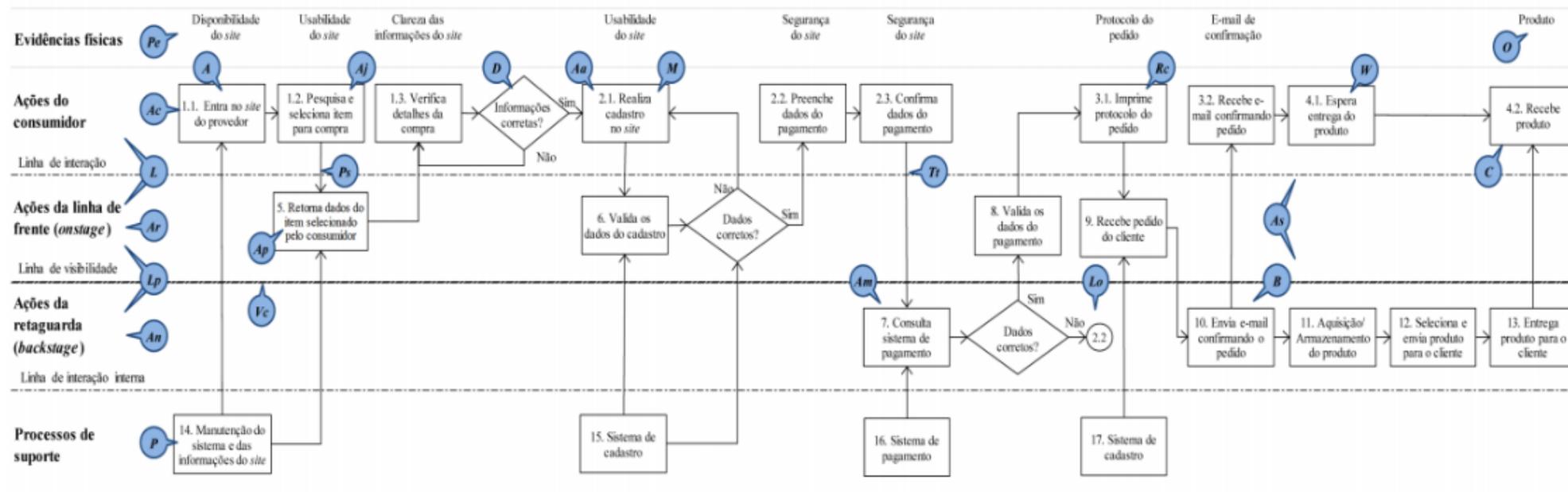
De acordo com Jorge e Miyake (2016) a implantação do *Service Blueprint* é, na maior parte das vezes, segmentada a partir de cinco seções horizontais, são elas:

- Evidências físicas: fatores observáveis, constituintes da experiência de serviço percebida pelo consumidor;
- Ações do consumidor: atividades realizadas pelo consumidor que registram sua interação com a organização para atingir os resultados dos processos de negócio;
- Ações da linha de frente: atividades executadas pela empresa provedora do serviço que são percebidas pelo cliente. Não necessariamente ocorrerá uma interação presencial entre consumidor e organização, no entanto, tudo o que o primeiro puder notar influenciará sua percepção sobre o serviço prestado. As ações do consumidor são separadas das ações da linha de frente pela linha de interação e sempre que esta é cruzada ortogonalmente significa a ocorrência de um contato entre o consumidor e o provedor, também denominado de “encontro de serviço” (Solomon et al., 1985).
- Ações da retaguarda: atividades também desempenhadas pela empresa provedora de serviço, contudo não são vistas pelo consumidor, ficando no “*backstage*”. Estas ações são separadas das ações da linha de frente pela “linha de visibilidade”;

- Processos de suporte: são processos que devem ocorrer para que o serviço seja fornecido. Representam áreas ou sistemas de apoio ao processo mapeado e são alocados na ferramenta abaixo da “linha interna de interação”, sendo que as conexões (linhas verticais) entre estes processos de suporte e as atividades de retaguarda demonstram relações interfuncionais.

A Figura 12 refere-se ao mapa de *Blueprint* referente a um processo de compra pela internet. Percebe-se que neste caso a interação entre empresa prestadora de serviço e o consumidor ocorre via site, sendo este o recurso utilizado para execução das atividades de linha de frente. Dessa forma, a percepção do consumidor está atrelada diretamente à sua interação com o site, baseada em critérios como facilidade de utilização, agilidade e segurança do mesmo (JORGE; MIYAKE, 2016).

Figura 12 - Mapa de *Blueprint* do processo de compra pela *internet*.



Fonte: Jorge e Miyake, 2016. Disponível em <<https://www.scielo.br/pdf/prod/v26n3/0103-6513-prod-0103-6513128413.pdf>>

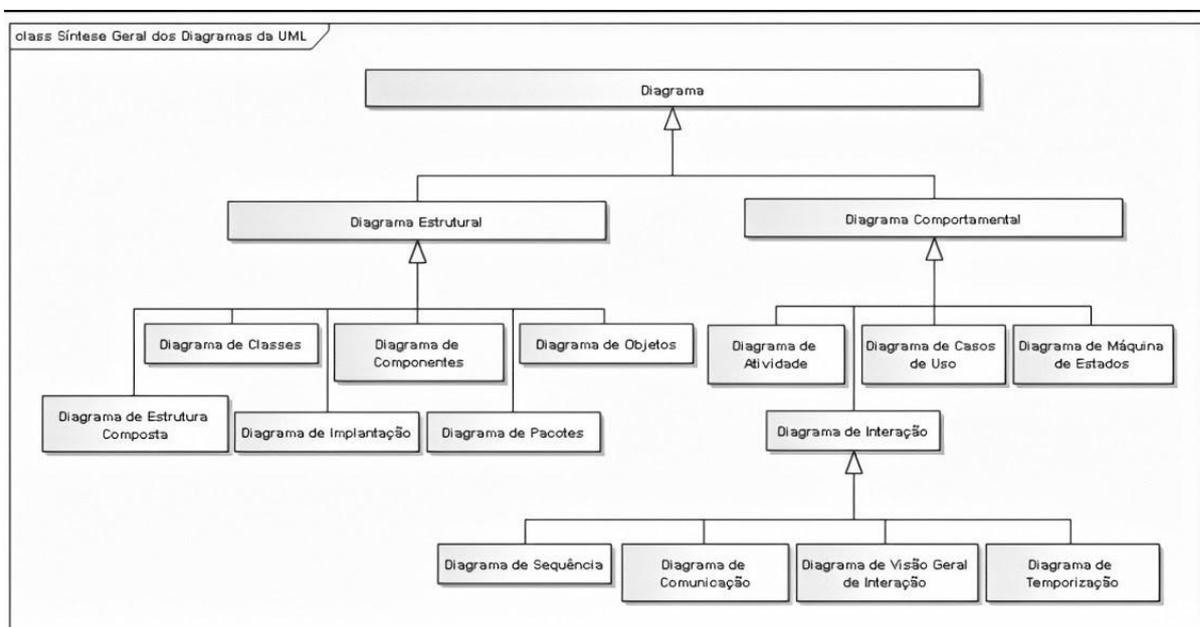
2.2.5 UML - Linguagem Unificada de Modelagem

A UML (*Unified Modelling Language*) é uma linguagem de notação gráfica para visualização, especificação, construção e documentação de sistemas, utilizada tanto para modelagem de *software* quanto para modelagem de negócio (FÉRRER, 2016).

Segundo Larman (2012 apud Oliveira, 2019), essa ferramenta está entre as mais relevantes em termos de agilidade e de simplicidade na forma de expressar as informações de um sistema. Sua notação é composta de caixas retangulares, símbolos e diagramas específicos com pouco texto contido neles. Em virtude da sua simplicidade, os diagramas UML promovem e facilitam a comunicação entre os profissionais envolvidos no processo de modelagem de sistemas numa organização, tornando-se uma ferramenta importante na gestão de processos de negócio (SILVA; VIDEIRA, 2001).

Os diagramas da UML, são divididos em diagramas estruturais e diagramas comportamentais, este último contém uma subdivisão chamada de diagramas de interação, conforme pode ser verificado na Figura 13.

Figura 13 - Diagramas de UML



Fonte: Guedes, 2011, p. 41

De acordo com Guedes (2011), os Diagramas Estruturais enfatizam o que do sistema deve ser modelado, suas classificações são:

- Diagrama de Classes - é o diagrama mais relevante e usual da UML. Serve de apoio para a maioria dos demais diagramas, pois descreve a estrutura de um sistema determinando os atributos, métodos que cada classe tem, além de apresentar como as classes se relacionam e trocam informações entre si.
- Diagrama de Componentes - Esse diagrama caracteriza como um sistema é dividido em componentes físicos como bibliotecas, formulários, arquivos de ajuda etc. Além de apresentar como os componentes estarão estruturados e sua interação no sistema.
- Diagrama de estrutura composta - retrata a estrutura interna de uma classe ou componente e as colaborações que esta estrutura possibilita.
- Diagrama de implantação - estabelece todo o aparato físico necessário para realizar a implantação do sistema.
- Diagrama de objetos - apresenta uma visão dos valores armazenados pelos objetos em um espaço de tempo específico da execução.
- Diagrama de pacotes – descreve como o sistema está estruturado dentro de agrupamentos lógicos e apresenta as dependências destes.

Os Diagramas de comportamento, enfatizam o que deve acontecer no sistema modelado, suas classificações são (GUEDES, 2011):

- Diagrama de Casos de Uso – Apresenta os requisitos funcionais do sistema, descrevendo um conjunto de funcionalidades do sistema e suas interações com elementos externos e entre si.
- Diagrama de atividade - Representação do fluxo de negócio e operacionais do sistema.
- Diagrama de máquina de estados - demonstra o comportamento de um elemento por meio de uma máquina de estados.

Por último, Guedes (2011) menciona que os Diagramas de interação são um subconjunto dos diagramas de comportamento, nos quais enfatiza-se o fluxo de controle de dados do sistema modelado. Suas classificações são:

- Diagrama de sequência – Identificar o evento gerador do processo modelado e explorar a sequência de processos para execução de um determinado sistema
- Diagrama de comunicação – Complementa o diagrama de sequência, representando as interações entre elementos do diagrama e detalhando a troca de mensagens entre si durante o processo.

- Diagrama de visão geral de interação – Uma variação do diagrama de atividade, apresentando fluxo de atividades dentro de um sistema.
- Diagrama de tempo – apresentando fluxo de atividades dentro de um sistema, onde é dado foco ao detalhamento de tempo.

2.2.6 IDEF3 - Método de Captura da Descrição do Processo

Segundo Tseng *et al.* (1999), O IDEF3 é o método de captura de descrição de processos baseado na união de diagramas e textos apresentados de forma organizada e metódica para serem melhor compreendidos e, desse modo, apoiar a devida análise dos mesmos, elaborando uma lógica para prováveis mudanças, especificando requerimentos e integração das atividades. A descrição do fluxo é uma combinação de diagramas de fluxo de processo e documentos resultantes, na qual o produto é um modelo de como um sistema atua na organização.

De acordo com os autores Mayer *et al.* (1995 apud Leal; Almeida e Montevechi, 2008), o IDEF3 é representado por uma caixa denominada unidade de comportamento, UOB (*Unit of Behavior*), a descrição de uma etapa. Existem dois modos de descrição IDEF3: a descrição do fluxo de processo, que descreve como os processos atuam, suas relações lógicas, temporais e causais em uma organização; e a descrição das transições do objetivo, que resume as transições possíveis que um objeto pode passar ao longo de um processo específico (KANTER, 1997).

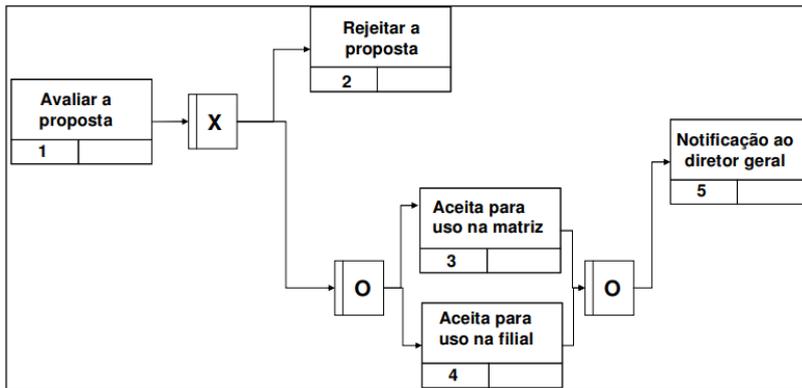
Os principais elementos utilizados para representar o IDEF3 são:

- UOB (*Unit of Behavior*): unidade de comportamento que é ilustrada por um retângulo, indicando um processo (JEONG, CHO E PHILLIPS, 2008 apud OLIVEIRA, 2010). Cada UOB tem uma elaboração associada, com condições ou restrições lógicas (KIM, YIM, WESTON, 2001 apud OLIVEIRA, 2010).
- *Links*: representados por setas que servem para denotar relações significantes entre as unidades de comportamento (MAYERS ET AL., 1995 apud OLIVEIRA, 2010)
- Junções: retângulos menores que tem a função de fornecer um mecanismo para especificar a lógica de ramificação processo. (KIM, YIM E WESTON, 2001 apud OLIVEIRA, 2010). Esse elemento possui subcategorias, composta por Junção Assíncrona “AND”, Junção Síncrona “AND”, Junção Assíncrona “OR”, Junção Síncrona “OR” e Junção “XOR”.

- Referentes: representados por retângulos que contém informações adicionais, para melhorar a compreensão de informações relacionadas a uma UOB (KIM, YIM E WESTON, 2001 apud OLIVEIRA, 2010).

Abaixo, a Figura 14 ilustra um modelo construído através da técnica IDEF3.

Figura 14 - Exemplo de um modelo de IDEF3



Fonte: Leal, 2008

3 PLATAFORMA DIGITAL NO SETOR DE *DELIVERY*

O mercado de *delivery* está vivendo uma expansão global, devido às novas necessidades da sociedade. A busca por comodidade e praticidade de ter um produto nas mãos dentro de poucos minutos chama a atenção dos consumidores, já para os proprietários de restaurantes, adentrar nas plataformas de *delivery* é uma forma estratégica para se destacar e faturar mais.

De acordo com o site DeliveryMuch, o serviço de *delivery* está entre os setores que mais se destacaram e mais lucraram mundialmente em 2020. Esse setor deixou de ser visto como um diferencial e se tornou uma necessidade visto em meio a uma Pandemia Covid-19, até então um cenário desconhecido. Devido a medidas de distanciamento social, as mudanças de hábitos de consumo dos clientes foram inevitáveis e impactou diretamente no cenário do *delivery*, na qual a entrega de refeições e alimentos foi uma opção para evitar idas aos supermercados e restaurantes. Nos dois primeiros meses de isolamento social, o número de usuários de *delivery* aumentou 155% e um crescimento de 975% no número de pedidos. No decorrer da pandemia esses números foram se estabilizando, mas o crescimento se manteve (FRANÇA, 2020).

A pandemia impulsionou a transformação do mercado e muitos empreendimentos tiveram que se reinventar, a tendência mundial é que esse serviço continue em crescimento, investindo em novas tecnologias para manter o mercado aquecido. De acordo com a projeção feita, até o final do ano o segmento voltado para o *delivery* de comida pode ultrapassar os R\$18 milhões e cerca de US\$ 6,3 trilhões de dólares em todo o mundo até o final do ano que vem (FRANÇA, 2020).

Segundo o CEO da Mobills, Carlos Terceiro as pessoas continuarão optando por esse serviço por um bom tempo e boa parte desse crescimento vai se consolidar em novos hábitos, principalmente para quem possui uma rotina corrida. Porém para se manter nesse novo cenário, é necessário manter um atendimento eficiente, entregar o que o mercado pede de forma satisfatória. Desenvolver um bom relacionamento com o consumidor, prestar atendimentos rápidos, manter a qualidade do produto e estar preparado para resolver toda e qualquer situação que apareça, é essencial para o sucesso do serviço de *delivery*.

3.1 CENÁRIO DAS PLATAFORMAS DIGITAIS NO BRASIL E NA CIDADE DE SÃO PAULO

A década de 80 representa, no Brasil, o grande marco/início do nicho de *delivery* aplicado ao setor alimentício. Entregas de pizza, por exemplo, começaram a acontecer por meio de bicicletas e mobiletes. Na época, São Paulo contava com 200 restaurantes aderidos a este modelo apenas (XAVIER, 2015).

No início de 2020, no entanto, segundo o Portal do Trânsito, o número de entregadores na capital paulista e na Grande São Paulo alcançou o montante de 230.000 entregadores. Cenário este que ascendeu ainda mais desde o início da pandemia, um aumento equivalente aproximadamente 20%, chegando a 280 mil entregadores, tanto no modal moto e bicicleta quanto no modal carro.

Certamente, grande responsabilidade deste crescimento atribui-se ao constante e crescente avanço da Internet e da tecnologia, aliados do desenvolvimento do *delivery* no país, já que além de possibilitar o acesso de mais pessoas à dispositivos móveis e às plataformas digitais de *delivery*, também colabora com a comodidade, praticidade, segurança e otimização desse tipo de serviço.

É fundamental registrar como as plataformas digitais de *delivery* estão presentes atualmente no Brasil e, especificamente, na cidade de São Paulo, a qual vem sendo há anos pioneira no quesito inovação.

3.1.1 O cenário das plataformas digitais no Brasil

É possível identificar diversas plataformas digitais nos diferentes tipos de mercado, como Amazon, Uber, AirBnb, Spotify, Groupon, Trivago, Carpool, Rappi, dentre outras grandes empresas presentes no Brasil. Porém, assim como tudo que é digital e tecnológico, essas plataformas precisam se reinventar e inovar com muita frequência.

O Canaltech, site focado no mundo da tecnologia, publicou em 2015 uma lista de 10 aplicativos de *delivery* de comida, são eles: Hellofood, iFood, Pedidos Já, RestauranteWeb Delivery, Disk Cook, OnePizza, Habib's Delivery, Bob's Delivery, Pizza Hut e China In Box. Hoje, 5 anos depois, mais da metade destas plataformas listadas não atuam mais no Brasil, pois foram adquiridas por concorrentes maiores, ou no caso das lojas com *delivery* próprio, abriram mão de um aplicativo próprio para ingressar em plataformas de *delivery* terceirizadas, focando assim somente na produção dos alimentos.

Em 2018 a Codificar, empresa de desenvolvimento de *software* e aplicativo, postou em seu site os principais aplicativos de *delivery* do Brasil e nela pode-se ver plataformas totalmente diferentes das citadas em 2015 pelo Canaltech, como UberEats, Aiqfome, Glovo, Rappi, Quero Delivery, FS Delivery, Plus Delivery, James Delivery, DeliveryMuch, Delivery in Box, Catálogo Delivery, Delivery On e Pede aí.

Em um levantamento realizado pela Mobile Time em parceria com a Opinion Box nota-se que, em 2019, 85% das pessoas que possuem celular compram online; crescimento considerável se comparado ao ano de 2015, no qual essa porcentagem era de 41%. Além disso, o levantamento também mostra que 62% dos entrevistados já pediram uma refeição através de um aplicativo no celular (E-COMMERCEBRASIL, 2019).

Com a Pandemia do Covid-19, o Brasil foi destaque no setor de *delivery* na América Latina em 2020. Foi responsável por quase metade do mercado, chegando a 48,77%, em seguida vieram o México com 27,07% e Argentina 11,85%. Segundo o Digital Market Outlook, a previsão é de que o Brasil feche o ano com aproximadamente 17,3 milhões de usuários de plataforma de *delivery* e de 39 milhões de usuários de soluções de *delivery* (restaurante para o consumidor) restaurante para o consumidor em todo o país até 2024 (FRANÇA, 2020).

3.1.2 O cenário das plataformas digitais na cidade de São Paulo

A capital de São Paulo tem sido muito cobiçada pelos aplicativos de *delivery* por ter um perfil propício e que potencializa a utilização das plataformas, devido ao trânsito caótico e ao dia a dia corrido dos paulistanos.

Os principais *players* da capital são UberEats, iFood e Rappi; o primeiro, criado em São Francisco (EUA) chegou na capital no final de 2016; o segundo; nasceu na própria capital em 2011; e o terceiro, nasceu na Colômbia e veio para a capital em 2017. Porém, além desses aplicativos mais conhecidos, há também o James *delivery*, exclusivo do Pão de Açúcar e do Extra, e o Appitite focado na entrega de preparos caseiros (Menezes e Yassuda, 2020).

O serviço de entrega na cidade de São Paulo originou-se nos bairros mais ricos, onde continua com uma grande demanda, no entanto, nos dias atuais já está abrangendo fortemente as regiões mais periféricas. O *delivery* durante o dia na capital tem concentração de pedidos em espaços de prédios comerciais e, durante a noite, nos edifícios residenciais, porém, em bairros nobres há um equilíbrio dos dois cenários durante todo o dia, principalmente nas regiões que envolvem a Paulista, Faria Lima, Moema e Pinheiros (Menezes e Yassuda, 2020).

Por fim, apesar da concorrência acirrada em São Paulo, algumas plataformas de *delivery* ainda escolhem a capital para iniciar seus serviços, e geralmente atuam na deficiência do concorrente, como em bairros ainda não atendidos por eles ou com opções de estabelecimentos diferentes dos encontrados na concorrência, e até mesmo com preços mais baixos para atrair outros públicos. Portanto, nota-se que o mercado na capital ainda tem demanda e espaço para as plataformas iniciarem suas operações e aproveitarem as falhas ainda existentes no *delivery*.

4 ESTUDO DE CASO DE UMA PLATAFORMA DE *DELIVERY*

O Estudo de Caso iniciou-se com a formulação de questionários relacionados aos três pilares externos da organização, seguida da aplicação dos mesmos. A seguir, tendo colhido os dados e os analisado, foram geradas lacunas de informações a serem preenchidas a partir da própria empresa, as quais representam atividades desempenhadas por ela ao longo de todo o processo, desde ações de linha de frente, até ações de retaguarda e suporte, e também a identificação de evidências físicas que caracterizam as interações entre a organização e os seus pilares.

Ao integrar todas as informações, realizou-se o mapeamento de processos através do *Service Blueprint*, de modo a relacionar clientes e empresa, e melhor compreender como ocorrem os processos de negócios na plataforma. Por conseguinte, tendo como apoio esta ferramenta, iniciou-se o desenho da situação presente da empresa através do BPMN, tendo assim traçado o fluxograma dos processos.

Por fim, fez-se a análise da gestão de processos identificada na empresa, comparando-a com o sugerido pela teoria e propondo então melhorias.

O processo de Estudo de Caso durou cerca de três meses, partindo da realização dos questionários até o momento de conclusão do estudo.

Mediante diálogo prévio com o Setor de Comunicação Institucional da Empresa sobre o tema estudado, ficou estabelecido que todo o conteúdo elaborado referente às suas atividades operacionais deveria ser previamente analisado por este mesmo setor, a fim de filtrar as informações e reservar somente à Empresa dados sigilosos ou que revelassem seu posicionamento estratégico frente ao mercado.

Além disso, em documento disponibilizado pela companhia fica determinado que a mesma não divulgará:

- Informações sobre estratégia de negócio, novos produtos, volumes de venda, GMV, EBITDA, faturamento, projeções e participações societárias;
- Qualquer compra e venda de participação acionária;
- Dados regionais de pedidos, entregadores e restaurantes;

Ainda pensando nesta salvaguarda estratégica optou-se, voluntariamente, por omitir o nome da empresa, referindo-se à mesma apenas por sua principal atividade desempenhada.

Dessa maneira, o trabalho tem como foco aprofundar-se em informações correspondentes às responsabilidades operacionais diretas de seus departamentos e sua

dinâmica com os pilares externos da organização, atingindo assim o objetivo deste trabalho dentro das limitações estipuladas pela organização.

Os subcapítulos a seguir contextualizam o cenário deste estudo e melhor explicam suas fases.

4.1 A EMPRESA

A empresa escolhida para análise e condução do estudo de caso é uma *startup* líder no mercado de *delivery* de refeições com o intuito de revolucionar o universo da alimentação tornando a vida das pessoas mais prática e prazerosa.

A história da empresa basicamente começa no final de 2011, quando recebe seu primeiro investimento, dando início a criação do aplicativo. Dois anos depois, a empresa recebe um novo investimento e firma sociedade com um grupo, pelo qual dobrou de tamanho e passou a focar em pessoas, gestão e investimento em *marketing*. No ano seguinte, a empresa teve uma alavancagem ao lançar a primeira campanha de TV, impulsionando a marca no posicionamento de mercado. Alguns anos depois, houve o marco na expansão da empresa para outros países da América Latina, seguido de seu crescimento de três dígitos por ano, chegando a atingir mais de 6 milhões de pedidos por mês.

A empresa contempla várias melhorias no mercado de *foodservice*, sendo uma delas, a solução logística para restaurantes que não possuem entregadores próprios.

A escolha da empresa ocorreu pelo seu potencial crescimento e pelo impacto que está gerando na vida de todo ecossistema que a rodeia. Com o crescimento exponencial da empresa ano após ano, entende-se que pode haver processos ainda não mapeados ou *gaps* não encontrados que podem impactar o sistema a curto, médio e longo prazo.

4.1.1 Os três pilares da organização

A empresa é sustentada por três pilares importantes para o funcionamento de sua plataforma, são eles: restaurante, entregador e consumidor. Cada um dos pilares possui sua importância em particular para que o negócio funcione. Portanto, é muito importante que a integração destes seja mantida pela empresa, garantindo assim a melhor experiência de todas as partes.

O restaurante pode ser identificado como o primeiro pilar da organização, pois através do seu interesse e disposição é que se firmam as parcerias entre restaurante e organização,

possibilitando então que o entregador e o consumidor realizem seus papéis no funcionamento da mesma. O restaurante é o pilar que está mais em contato direto com a empresa, muito devido ao seu contato do início ao fim do processo com a plataforma, seja para tirar uma dúvida, solicitar o ajuste de um erro ou até mesmo servindo como ponte entre consumidor e plataforma nos casos de problemas com o pedido.

O consumidor é outro pilar da empresa, na qual tem o papel fundamental de realizar os pedidos e fazer o restaurante e o entregador terem funcionalidade em todo o processo. O pedido do consumidor é o que une os três pilares da organização, por isso ele tem um papel de grande importância no ecossistema da empresa. O consumidor é o pilar com menos contato direto com a empresa, este só é acionado nos casos de problemas relacionados ao seu pedido ou ao pagamento.

O entregador é o pilar que faz a união do pedido entre restaurante e consumidor. Através da rota logística traçada pela plataforma de *delivery* o entregador consegue realizar as coletas e entregas com mais rapidez e assertividade. O entregador e a organização possuem um contato direto quando o primeiro identifica um problema na entrega, seja de endereço incorreto ou o cliente que não se encontra em sua residência, por exemplo, além de erros de repasse do pagamento. Outro contato que o entregador pode ter com a plataforma ocorre em caso de acidentes pessoais durante o período de trabalho, pelo qual o entregador solicita a cobertura de despesas médicas e odontológicas, caso necessário.

Portanto, pode-se dizer que os três pilares da empresa se sustentam entre si, uma vez que se não tiver um restaurante disponível na plataforma, o consumidor não consegue realizar o seu pedido e, conseqüentemente, o entregador não terá um pedido para entregar. É primordial para a empresa manter a integração entre os três pilares funcionando corretamente para que o sistema funcione de maneira adequada e otimizada. Caso uma falha ocorra com qualquer um destes pilares todo o ecossistema é impactado, inclusive a própria organização.

4.1.2 Entrevistas aos três pilares e à Empresa

A elaboração das perguntas que foram utilizadas durante as entrevistas sustentou-se sobre duas teorias essencialmente: a teoria de processos de negócios, ou seja, buscou-se identificar os processos que definem a atuação da empresa, logo, a essência de seu funcionamento para então atuar sobre a próxima teoria; a teoria de mapeamento de processos, reconhecendo quais as informações necessárias para sua elaboração.

A partir deste norte, compreendeu-se que são seus processos de negócios: os cadastros respectivos a cada pilar na empresa, a realização de pedidos, a geração/compra dos cupons de desconto ofertados pela organização e o cálculo da rota do entregador.

Acredita-se que os cadastros de associação dos pilares à organização são processos-chave da empresa justamente por serem o início da integração. Desde o despertar de interesse entre as partes até a efetivação da mesma e início das atividades.

A realização de pedidos vem como o processo chave mais explícito, justamente por ser o âmago de plataformas digitais de *delivery*. Começando pelo interesse do consumidor final em realizar um pedido, que pode surgir de inúmeras formas, inclusive pelo estímulo de cupons de oferta como será explanado a seguir, acompanhado pela ativação através da própria plataforma dos demais pilares, os quais necessitam desenvolver suas atividades para que o propósito do serviço seja atingido, terminando na avaliação dos serviços pelo consumidor final e no pagamento dos pilares parceiros, restaurante e entregador, pela própria plataforma.

Considera-se a geração/compra de cupons um processo-chave da empresa, pois sua existência sobressai a simples realização de uma tarefa no processo de pedido pelo consumidor, tendo a capacidade de atuar também como um possível fator decisório relacionado ao mesmo, desde a seleção da empresa de *delivery* a ser utilizada pelo consumidor, até a escolha do restaurante/prato solicitado. O que a torna uma poderosa ferramenta de atração de clientes, disponibilizada pela empresa aos restaurantes.

O cálculo da rota do entregador também é considerado um processo-chave da empresa, justamente por ser a essência do serviço prestado pela mesma, o *delivery* em si. Além disso, este cálculo deve ser compatível ao valor de entrega proposto ao consumidor final anteriormente à finalização do pedido via plataforma, ou seja, a organização deve ter uma programação hábil para encontrar um entregador cujas condições integradas (modal, perfil da cidade, hora e dia da semana e distância do restaurante) gerem um valor de rota inferior ou igual ao valor de entrega cobrado do consumidor final.

Tendo identificado estes processos, analisou-se as principais etapas que os constituem, formulando assim as perguntas, a fim de validá-las. Estas indagações visaram captar conhecimento global sobre os processos, principais ações de contato e evidências físicas das mesmas.

Para o restaurante, visou-se compreender através das perguntas: por que o mesmo decidiu atender através de plataforma de *delivery*; como conheceu a empresa estudada; como ocorreu o primeiro contato entre o estabelecimento e a organização; por que decidiu entrar especificamente nesta empresa; se está presente em outras plataformas de *delivery*; quais as

tomadas de decisão realizadas durante o processo de negociação; quais as etapas seguintes a este processo; tempo de duração das etapas; qual o processo quando a empresa oferta cupons; de quais maneiras se tem acesso aos demais pilares, mediante determinadas ocorrências; como ocorre o processo de pagamento pela empresa, em que periodicidade.

Para o entregador, foram realizados questionamentos relacionados a: por que decidiu trabalhar através desta empresa; como foi o processo de cadastro para vincular-se à mesma; como funciona a solicitação de entregas; como funciona o processo de entregas; como ocorre o processo de pagamento realizado pela empresa; se houver algum motivo que impeça a realização da entrega, como o consumidor não estar presente, qual o procedimento; se já teve problemas operacionais com a plataforma.

Para o consumidor final se fez as seguintes perguntas: orientação sexual; faixa etária; se utiliza ou não plataformas de *delivery* (se o consumidor afirmasse que não, o formulário era concluído); como conheceu estas plataformas; em quantas plataformas de *delivery* possui cadastro; qual plataforma de *delivery* mais utiliza (dentre as opções, caso selecionasse a empresa estudada, dava continuidade ao formulário, caso contrário o mesmo era concluído); com que frequência faz pedidos nesta plataforma; em quais ocasiões costuma fazer pedidos; como tem acesso ou fica sabendo dos cupons disponíveis na plataforma; se já teve problemas com a plataforma.

Em síntese, obteve-se a partir dos questionários respondidos pelo consumidor final 62,1% de respostas do público feminino, com mais de 70% delas respondidas por pessoas entre 18 e 40 anos de idade. 90,1% alega utilizar plataformas de *delivery*, tendo as conhecido, em sua maioria, através de redes sociais, amigos, propagandas na internet e televisão. Outro ponto importante é que apenas 20% dos entrevistados possuem cadastro em uma única plataforma de *delivery*, mas 84,2% deles afirmam ser a empresa estudada neste trabalho a mais utilizada por eles. Mais da metade das pessoas que seguiram no questionário, ou seja, aquelas que afirmaram utilizar predominantemente os serviços da empresa estudada, afirmam realizar pedidos semanalmente, geralmente, em momentos de lazer. 71% dos entrevistados afirma ficar sabendo dos cupons de desconto via notificação direta do aplicativo. E mediante problemas decorridos com o serviço, a grande maioria disse ter solucionado rapidamente via plataforma.

Quanto às respostas obtidas pelas entrevistas com restaurantes, num contexto geral, apurou-se que os estabelecimentos decidiram atender via *delivery* para aumentar suas vendas ou para sobreviver ao cenário vivido (Pandemia Covid-19). Quanto à maneira que conheceram a empresa estudada: como consumidor final primeiramente para depois iniciar a parceria jurídica, via contato do executivo no restaurante, via mídias sociais ou ainda, no caso de

franquias, a rede já é inteiramente vinculada à empresa estudada. Normalmente, o primeiro contato se dá remotamente, através do site no caso de interesse do restaurante, ou via contato do executivo comercial, que pode ocorrer por telefone ou presencialmente. A grande maioria dos entrevistados estão presentes apenas na organização de estudo e a escolheram dentre os concorrentes pelas taxas ofertadas e maior visibilidade e participação de mercado da mesma. O processo de negociação dura em média 15 dias passando essencialmente por tomadas de decisão como contratar ou não entrega parceira (*motoboy*s da empresa) e exclusividade (estar presente somente nesta plataforma), além da concessão de informações e aprovação das mesmas. A seguir, tendo escolhido o plano e assinado o contrato, realiza-se formulação e envio do cardápio, *download* do Gestor de Pedidos e *tour* obrigatório pelas utilidades do mesmo, Pedido Teste e finalmente sua ativação. A oferta de cupons aos restaurantes acontece via contato telefônico da empresa ou direto pela plataforma, de modo que os estabelecimentos têm a opção ou não de aderir às promoções, desde que paguem integralmente o valor dos cupons adquiridos. Em caso de ocorrências/reclamações o contato com o cliente é feito diretamente pela plataforma. Os pagamentos pela plataforma são feitos quinzenalmente ou mensalmente.

Finalmente, quanto às informações colhidas com os entregadores, obteve-se o que vem a seguir: os entrevistados disseram ter escolhido trabalhar com esta plataforma ou como meio de renda principal, mediante desemprego, ou como renda extra. Consideram o processo de cadastro relativamente simples, através do qual necessitam criar um *login* na plataforma com informações básicas e senha, a seguir, selecionar o tipo de entrega (fixa, direto com o restaurante, ou entrega parceira, direto com a empresa), a região de *delivery* que será atendida e o modal de entrega (moto, bicicleta, carro, patinete, etc), além de postar uma foto de perfil, uma foto do documento de habilitação, em caso de moto ou carro, os dados bancários para recebimento do pagamento e então aguardar a análise do cadastro. O processo de entrega inicia-se com a solicitação de entrega pela plataforma ao entregador, a qual apresenta o valor que receberá caso aceite realizá-la, o endereço do restaurante e a quilometragem a ser percorrida, seguida da opção de aceitar ou recusar. O entregador poderá recusar solicitações por até três vezes seguidas, e caso ultrapasse este limite fica banido da plataforma temporariamente. Tendo aceito realizar a entrega, o entregador se direciona ao restaurante, informa o número do pedido ao mesmo e ao recebe-lo e confirmar tal ação via plataforma tem acesso aos dados do consumidor final, o que possibilita se encaminhar até o mesmo e finalizar a entrega. Os pagamentos, tanto pelas entregas como de gorjetas recebidas, são realizados pela plataforma em depósito bancário em até 7 dias. Caso haja alguma ocorrência, como impossibilidade de

contato com o consumidor final para realização da entrega, o entregador pede apoio ao suporte da plataforma.

A partir das respostas obtidas, realizou-se três quadros de questionamentos relacionados ao consumidor final (apêndice A), ao entregador (apêndice B) e ao restaurante (apêndice C), a serem sanados diretamente com a empresa. Para sua realização buscou-se contrapor cada pergunta e resposta obtida pelos pilares, em uma nova pergunta à empresa, a fim de compreender a interação.

Realizaram-se questionamentos relacionados aos seguintes temas principais: *marketing*, acesso à plataforma, cadastro dos pilares, processo de ativação dos restaurantes e entregadores, recebimento do pedido, entrega do pedido, avaliação do pedido, gestão de pagamentos e geração de cupons de desconto. Em cada tema buscando compreender as atividades de linha de frente, de retaguarda e de suporte.

Esses questionamentos foram sanados a partir de duas entrevistas online, cada com qual com um colaborador da organização. A primeira ocorreu com a coordenadora de Time Comercial Externo Regional e a segunda com o coordenador do Time de Operações Logísticas.

Tais conversas, como sugerido pelos próprios entrevistados, não ocorreram segundo uma estrutura de perguntas e respostas, sustentadas pelo questionário previamente formulado, mas sim tendo este apenas como uma base para que compreendessem o que era necessário ao grupo apreender sobre o fluxo dos processos de negócios da empresa. Ou seja, os colaboradores explanaram sobre estes processos em livre discurso, abrangendo todas as etapas questionadas pelo grupo.

À medida que, os dados colhidos por estas duas entrevistas, somados às informações obtidas pelos questionários dos pilares, transformaram-se nas metodologias visuais que serão apresentadas a seguir, optou-se por não os explicar neste momento do trabalho, detalhando tais respostas no capítulo 4.1.5, no qual acompanhados por seus respectivos fluxogramas desenvolvidos poderão ser mais bem compreendidos e analisados.

Tendo colhido e analisado todas as informações acima citadas, foi realizada a integração das atividades de linha de frente, pelas quais os clientes obtêm evidências tangíveis do serviço, às atividades de retaguarda e de suporte, desenvolvendo assim a etapa seguinte de mapeamento de processos por meio do *Service Blueprint*, como será explicado a seguir.

4.2 MAPEAMENTO DE PROCESSOS ATRAVÉS DA APLICAÇÃO DO *SERVICE BLUEPRINT*

Para a estruturação do *Service Blueprint* foram utilizados os resultados obtidos nas entrevistas acima citadas. Com essas informações descobriu-se os processos realizados por cada pilar, e também pela plataforma de *delivery* na linha de frente, na retaguarda e no processo de suporte, além das evidências físicas características de cada etapa.

Utilizou-se a plataforma HEFLO, a qual disponibiliza, gratuitamente para estudantes, os elementos gráficos e as ferramentas necessárias para sua construção dentro de padrões universais, além de sua clareza, agilidade para esquematizar processos e segmentação das partes em raias.

Primeiramente dividiram-se as diferentes partes envolvidas por meio destas raias e de cores divergentes: evidências físicas em amarelo; pilares (restaurante, entregador e consumidor) em tons de verde; linha de frente, retaguarda e processos de suporte, referentes à plataforma, representados em branco todos encadeados em ordem cronológica no sentido horizontal. Além da linha azul tracejada representando a linha de visibilidade.

Nota-se a partir da realização do *Service Blueprint* que o processo de negócio da empresa inicia-se pela divulgação da plataforma e pelo alcance desta aos pilares, o que transcorre a partir dos seguintes meios: ferramentas de busca, TV, redes sociais e indicação de amigos. O Suporte da empresa desencadeia este processo a partir da criação de novos *leads* e consolidação dos já existentes. Paralelamente, em ações de retaguarda a empresa segmenta tais *leads* e palavras-chave, a partir dos quais elabora o conteúdo de *marketing* para cada receptor (restaurante, entregador e consumidor), definindo, por fim, as datas de publicação com as mídias almejadas. A linha de frente, por sua vez, caracteriza-se pelo lançamento de conteúdos publicitários em cada uma destas mídias (televisão, *Google Ads* e redes sociais).

A seguir, a disponibilização da plataforma digital pela empresa, integrada aos *softwares* específicos e necessários à cada pilar, os quais são instalados por eles (consumidor, entregador e restaurante), iniciando assim a oportunidade de parcerias e devida integração. Para que esta etapa ocorra, o Suporte da empresa gerencia publicações dos aplicativos nas lojas (Apple Store e Google Play Store) e mantém a estrutura de hospedagem do site do restaurante. Em ações de retaguarda, a empresa disponibiliza os mesmos para *download*. E ainda, para o cadastro de restaurantes via Vendas Externo, há a opção de contato direto do executivo com o pilar restaurante, o que se enquadra em ações de linha de frente. Como percebe-se, as evidências físicas de momento são: Google Play Store, Apple Store, aplicativo do entregador, aplicativo

do consumidor, aplicativo do restaurante, executivo comercial. Nota-se nessa etapa que o restaurante pode ter acesso tanto pelo site do restaurante quanto pelo aplicativo do consumidor, o qual possui direcionamento direto para o primeiro.

A terceira etapa caracteriza-se pelo cadastro de cada um dos pilares, para que esta etapa ocorra as ações de linha de frente da empresa é coletar os dados informados por cada pilar e em seguida enviar um *e-mail* informando que os dados de cadastro estão em análise. Posteriormente, é realizada a validação dos dados e integração da conta bancária dos pilares, feito pela retaguarda e pelo suporte, respectivamente, com a plataforma. As evidências físicas dessa etapa, portanto, são: aplicativo do consumidor, site do restaurante, aplicativo do entregador, e-mail e executivo comercial.

A quarta etapa é exclusiva do pilar restaurante, na qual com os dados validados pela empresa, ele já pode seguir para a assinatura do contrato. Portanto, em retaguarda a empresa realiza a geração do contrato, e, em linha de frente, é feito o envio via *e-mail* ao restaurante. A assinatura do contrato ocorre por meio da evidência física do *e-mail*.

Com o contrato devidamente assinado, é feita a instalação do gestor de pedidos pelo restaurante, onde ele irá receber os pedidos e ter visão das entregas a cada cliente. Porém, para que essa instalação ocorra é preciso que o Suporte da empresa mantenha a estrutura de hospedagem do *site* do portal do parceiro, em seguida as ações de retaguarda da empresa é disponibiliza o *link* para *download* no portal do parceiro, e em linha de frente a empresa mostra o *link* para *download* do gestor de pedidos. Essas etapas ocorrem pelos meios físicos: portal do parceiro e gestor de pedidos.

A próxima etapa é a confirmação do cadastro de cada pilar, nela o suporte faz o gerenciamento das informações fornecidas por eles fornecida na etapa três, realiza a confirmação dos dados como ação de retaguarda e, conseqüentemente, a ação de linha de frente da empresa é enviar a notificação via *e-mail* informando que o cadastro foi finalizado. Nesta etapa as evidências físicas são: portal do parceiro, aplicativo do entregador, aplicativo do consumidor e e-mail.

Com os cadastros finalizados, a próxima etapa é de realização do pedido pelo consumidor. Após este realizar o pedido, o suporte da empresa deve fazer o gerenciamento entre as plataformas de cada pilar direcionando o pedido do consumidor ao gestor de pedido do restaurante, e em paralelo realizar a integração com a conta bancária para debitar o pagamento do consumido. Em ações de linha de frente é feita a confirmação do pagamento e encaminhado o pedido ao gestor de pedido. Para essa etapa as evidências físicas são: aplicativo do consumidor e gestor de pedidos.

Quando o cliente finaliza o pedido, é preciso aguardar o restaurante aceitar ou não esse pedido, portanto, para isso é enviada uma notificação ao consumidor informando que o sistema está aguardando a confirmação do pedido pelo restaurante. Para que essa notificação ocorra é preciso manter a integração entre as plataformas de consumidor e restaurante funcionando corretamente, esse trabalho é feito pelo time de suporte da empresa. Confirmada a integração, é enviada a notificação ao cliente como ação de linha de frente. As evidências físicas nesta etapa é apenas o aplicativo do consumidor.

A próxima etapa é a aceitação do pedido pelo restaurante e posterior notificação das partes envolvidas. Com a aceitação do pedido, o suporte da empresa realiza a integração entre o gestor de pedido do restaurante com os aplicativos do consumidor e do entregador, esta integração possibilita que as ações de linha de frente sejam feitas disparando uma notificação do status do pedido ao consumidor, disparando uma notificação de nova corrida ao entregador e alterando o *status* da entrega no gestor de pedido. Nesta etapa as evidências físicas são: aplicativo do consumidor, aplicativo do entregador e gestor de pedido.

Em seguida, o restaurante verifica a alteração no *status* do pedido na qual mostra que o sistema está procurando um entregador. Ao localizar um entregador que aceite a corrida é feita, como ação do suporte, toda a parte de integração de geolocalização do mesmo. Tem-se como evidência física desta etapa o gestor de pedido e o aplicativo do entregador.

Posteriormente, com a corrida aceita pelo entregador, o restaurante pode verificar o tempo estimado de chegada do entregador até seu estabelecimento e o entregador pode visualizar a rota do seu ponto de partida até o restaurante. Para que isso aconteça, através da integração de geolocalização entre as plataformas, é possível rastrear o entregador e estimar o tempo de chegada ao restaurante como ação da retaguarda. Em ações de linha e frente é disponibilizada a rota do entregador ao restaurante e exibido o tempo que foi estimado para o percurso. As evidências físicas desta etapa são: gestor de pedido e o aplicativo do entregador.

A próxima etapa acontece quando o entregador chega ao restaurante e realiza a confirmação de chegada e o último verifica pelo sistema que o primeiro chegou ao estabelecimento. Nesta etapa as ações do suporte da empresa é manter a integração entre as plataformas para encaminhar a confirmação do aplicativo do entregador até o gestor de pedido do restaurante, além de manter a integração de geolocalização. Como ação de linha de frente tem-se a alteração do *status* do pedido no gestor de pedido. Nesta etapa as evidências físicas são: gestor de pedido e o aplicativo do entregador.

Em seguida, tem-se a saída do entregador do restaurante até o consumidor, a verificação do *status* do pedido pelo consumidor e a verificação do *status* da entrega pelo restaurante. Para

que essa etapa aconteça o suporte realiza a integração entre o aplicativo do entregador e as plataformas do consumidor e restaurante, em retaguarda as ações são rastrear o entregador e estimar o tempo de chegada até o consumidor. Com isso, as ações de linha de frente são, basicamente, disparar uma notificação do *status* do pedido para o consumidor informando que o pedido saiu para entrega e alterar o *status* da entrega no gestor de pedido informando ao restaurante que o entregador está realizando a entrega de um pedido e exibir ao entregador e ao consumidor a rota e o tempo estimado de chegada. Nesta etapa as evidências físicas são: aplicativo do entregador, aplicativo do consumidor e gestor de pedidos.

A próxima etapa é a chegada do entregador ao consumidor, nesta etapa ocorre a confirmação de chegada pelo entregador e a atualização do status do pedido para consumidor e restaurante. Com a confirmação de chegada do entregador, o suporte mantém a integração de geolocalização, e as ações de linha de frente é disparar a notificação ao consumidor avisando-o que o pedido chegou e alterar o *status* da entrega do pedido no gestor de pedido informando que o entregador já se encontra no consumidor. Para esta etapa temos as evidências físicas do aplicativo do entregador, aplicativo do consumidor e gestor de pedidos.

Com a confirmação de chegada do pedido, o consumidor recebe o pedido do entregador e nesta etapa não se tem ação da empresa.

Após a entrega do pedido ao consumidor, o entregador informa via aplicativo que o pedido foi entregue, assim, o suporte da empresa realiza a integração das plataformas e na linha de frente acontece a notificação de pedido finalizado ao consumidor e de pedido entregue para o restaurante. As evidências físicas presentes nesta fase são: aplicativo do entregador, aplicativo do consumidor e gestor de pedidos.

Com o pedido entregue, é importante para empresa, entregador e restaurante que seja feita uma avaliação do pedido pelo consumidor, analisando todo o processo do pedido e dando *feedbacks* aos processos. Portanto, assim que o consumidor realiza a avaliação no aplicativo, o suporte da empresa atua na integração da resposta, gerencia a avaliação no aplicativo do entregador e é feita uma análise da avaliação feita ao restaurante para filtrar possíveis palavras e afins. Na linha de frente as ações é de exibir ao consumidor uma notificação informando que a avaliação feita será postada em até 7 dias e exibir no ao restaurante a avaliação feita pelo consumidor. Nesta etapa tem-se as seguintes evidências físicas: aplicativo do entregador, aplicativo do consumidor e portal do parceiro.

Por fim, o recebimento do pagamento do restaurante será feito conforme prazo acordado em contrato e o entregador terá seu pagamento em conta a cada 7 dias. Para que o pagamento aconteça, as ações de suporte da empresa referente a essa etapa são, basicamente, manter a

integração das plataformas com a conta bancária, gerenciar o faturamento dos dois pilares e, caso haja, retirar as taxas e comissões do montante final. Já em retaguarda a ação é de programar o lançamento do pagamento periodicamente conforme acordado entre as partes, e na linha de frente tem-se a ação de enviar os pagamentos aos mesmos. A evidência física presentes nesta etapa é apenas a conta bancária.

A partir da Figura 15, apresentada anteriormente, nota-se que o *Service Blueprint* permite, com efeito, representar um conjunto de processos-chave da empresa através de um único fluxograma, integrando ainda todas as partes constituintes dos mesmos, ou seja, atividades da organização relacionadas a cada atividade de seus pilares. Além é claro, de raias que permitem a segregação das atividades da empresa, segundo as perspectivas de seus clientes. Contudo, esta metodologia não permite maior detalhamento dos processos e inclusão de pontos de tomado de decisão, os quais caracterizam a realidade, um dos motivos pelos quais segue-se o próximo passo deste trabalho.

4.3 GESTÃO DE PROCESSOS POR BPMN

A partir do mapeamento de processos, realizado através do *Service Blueprint*, o qual fora esquematizado como uma base representativa das etapas que constituem o processo global de negócios da organização pela perspectiva de seus pilares, iniciou-se o desenvolvimento do BPMN, a fim de obter uma notação do fluxograma destes processos de maneira não usual, ou seja, um fluxograma que graças à primeira metodologia, revele não só o fluxo das atividades internas da empresa, mas também das atividades concomitantes de seus pilares, de modo que fiquem completamente integradas cronologicamente. Além disso, esta nova metodologia permite a introdução ao longo do processo de tomadas de decisão, pertinentes e necessárias na representação dos mesmos, o que não é possível pelo *Service Blueprint*.

Para tal, utilizou-se a plataforma Heflo, a mesma utilizada para realização do mapeamento.

Sua estruturação iniciou-se a partir dos processos-chave da empresa, logo, os cadastros respectivos a cada pilar na empresa, a realização de pedidos, a geração/compra dos cupons de desconto ofertados pela organização e o cálculo do valor da rota de entrega.

A fim de elaborar os fluxos acima citados utilizou-se como base a integração dos dados obtidos em todas as entrevistas previamente realizadas, tanto com os pilares, quanto com a própria organização.

A seguir, serão detalhados os fluxos dos processos de negócios da empresa, seguido da identificação, permitida pela própria análise da metodologia aplicada, de variações anormais, as quais prejudicam muitas vezes as partes envolvidas, mas principalmente a organização, seja através de seu desempenho, lucratividade e/ou reputação frente ao mercado.

No que se refere aos fluxos de cadastro na empresa, desenvolveu-se quatro deles, sendo um referente ao consumidor final, outro ao entregador e dois designados ao restaurante.

Fez-se necessária a construção de dois fluxos para a inserção de restaurantes na empresa, pois há duas maneiras distintas para a mesma, uma definida pela Figura 16, via “*Self Sign In*”, pela qual o próprio restaurante interessado nos serviços disponibilizados pela empresa realiza o seu cadastro, ou seja, uma interação plena entre este e o *software* da empresa, com interferência mínima do Time Comercial Interno da organização, apenas mediante necessidade de resolução de problemas; e a outra definida pela Figura 21, via “Vendas Externo”, pelo qual um executivo do Time Comercial Externo se interessa pelo restaurante e inicia o contato/negociação com o mesmo, sendo assim uma interação predominantemente entre indivíduos das partes interessadas.

Como pode-se notar no modelo de cadastro *Self Sign In*, o interesse de parceira começa no restaurante, ou seja, o último acessa a plataforma digital ou o site da empresa e inicia o preenchimento dos formulários de cadastro (CNPJ, razão social, nome do restaurante, endereço, telefone, especialidade, se possui ou não serviço de entrega).

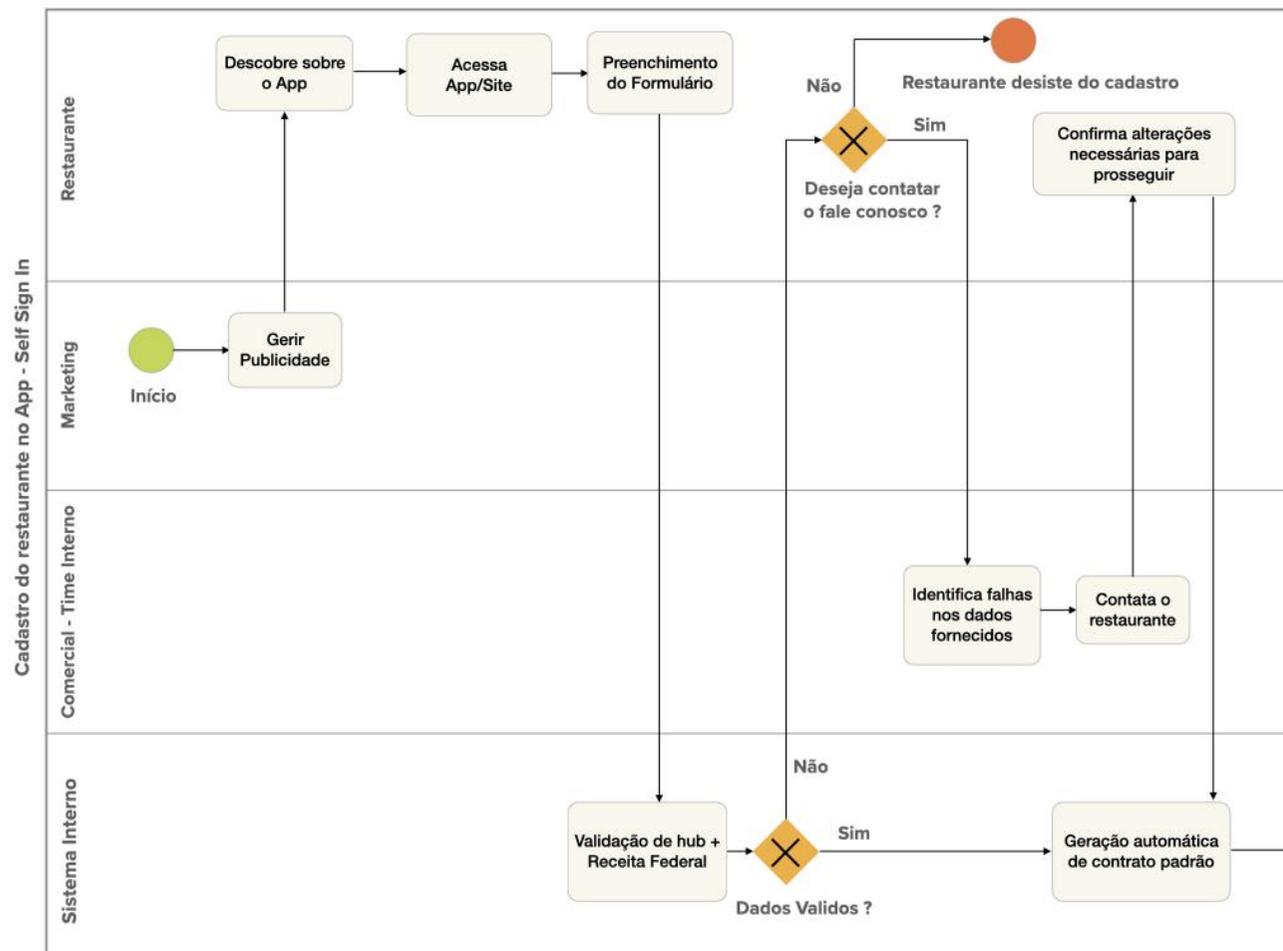
Mediante tais informações básicas, o *software* da empresa inicia a validação dos dados, tanto internamente quanto pela Receita Federal. Caso os dados sejam validados é gerado automaticamente um contrato padrão a ser assinado eletronicamente pelo restaurante; caso não sejam validados, o restaurante tem a opção de contatar o “Fale Conosco” para solucionar o problema. Mediante contato, o time comercial interno passa a ter conhecimento do processo e identifica as falhas decorrentes, contatando a seguir o restaurante, o qual faz as alterações necessárias para prosseguir, recebendo, ao final da validação, o contrato; do contrário, caso opte por não solicitar tal assistência, o processo tem fim.

A partir da assinatura do contrato, o restaurante pode iniciar de forma autônoma o preenchimento dos demais dados no *setup* do portal (formas de pagamento, área de entrega, horário de funcionamento, logo, pedido mínimo e dados bancários). Neste ponto, se faz necessária a validação dos dados bancários. Para tal, o servidor interno realiza uma transferência bancária teste e caso transcorra adequadamente, o processo é continuado, o restaurante já pode realizar *upload* do cardápio para digitação, a qual é feita pelo time comercial interno. Se não, novamente este terá a opção de contatar o “Fale Conosco”, através do qual repete-se o processo anteriormente citado.

Tendo ocorrido a digitação do cardápio, há ainda o processo de ajustes deste, mediante revisão. A seguir, o mesmo time comercial interno inicia o processo de ativação do restaurante, liberando ao mesmo o *download* do gestor de pedidos, *software* pelo qual ocorre toda a integração entre este e a plataforma.

Por conseguinte, é obrigatório que o restaurante faça um *tour* orientado pelo gestor, a fim de compreender suas ferramentas e funcionalidades. A validação do *tour* é realizada pelo time comercial interno, seguida de um pedido teste, ou seja, um pedido fictício que visa garantir que todas as etapas do processo de pedido estejam de acordo. A tentativa teste é feita por até três vezes consecutivas, caso a empresa não obtenha sucesso, concilia com o restaurante algum horário adequado para a realização do mesmo. O restaurante, por sua vez, deve atender devidamente este pedido, sendo que, quando o mesmo se efetiva o restaurante torna-se ativo na plataforma, pelo executivo comercial interno. Para iniciar suas vendas pela plataforma, basta selecionar a opção “Disponível”. Quando decidir encerrar suas atividades no dia, basta selecionar a opção “Indisponível”.

Figura 17 – Processo segmentado de cadastro do Restaurante no App “Self Sign In”



Fonte: Autores, 2020

Figura 18 – Processo segmentado de cadastro do Restaurante no App “Self Sign In” (continuação)

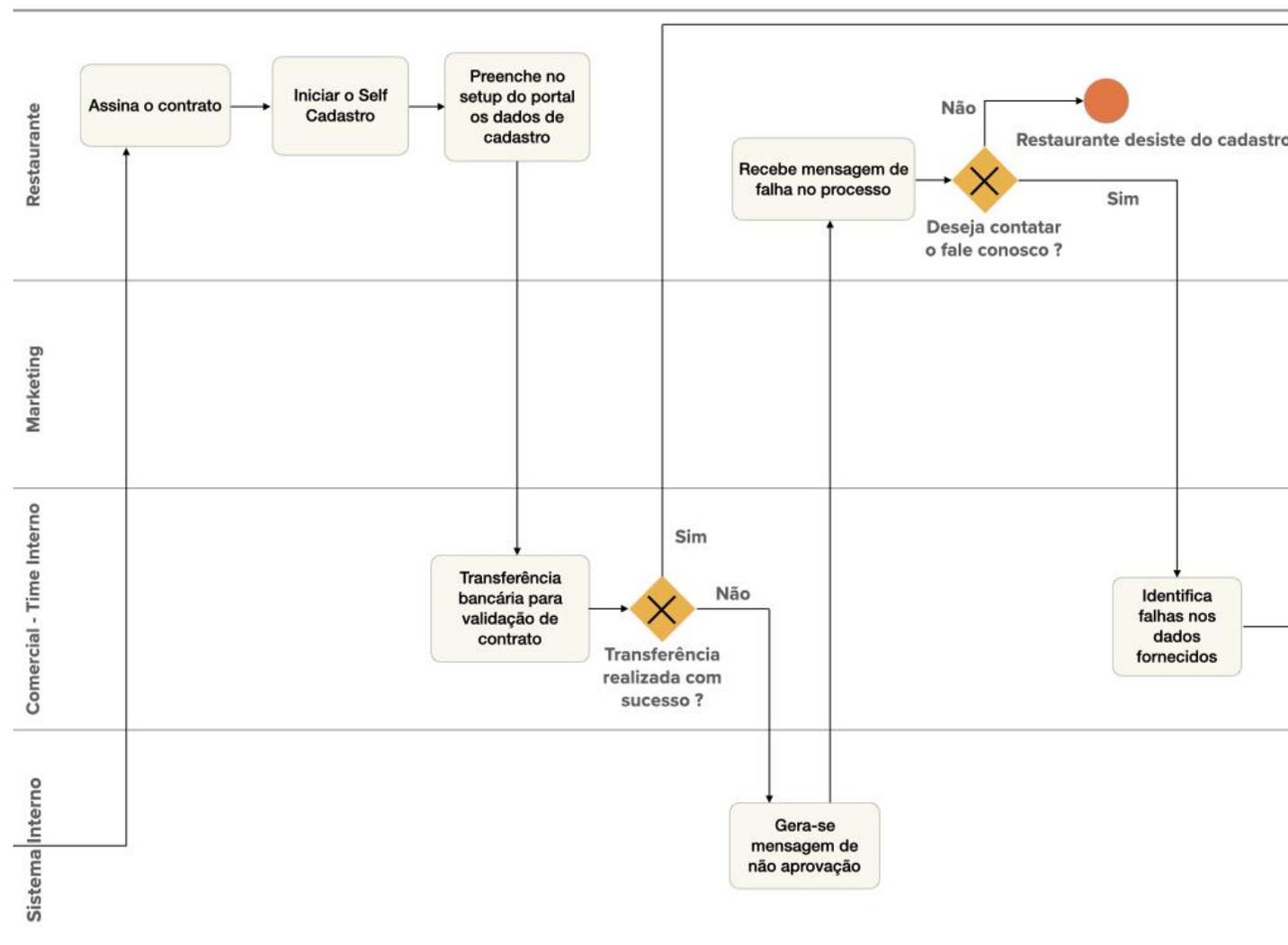


Figura 19 – Processo segmentado de cadastro do Restaurante no App “Self Sign In” (continuação)

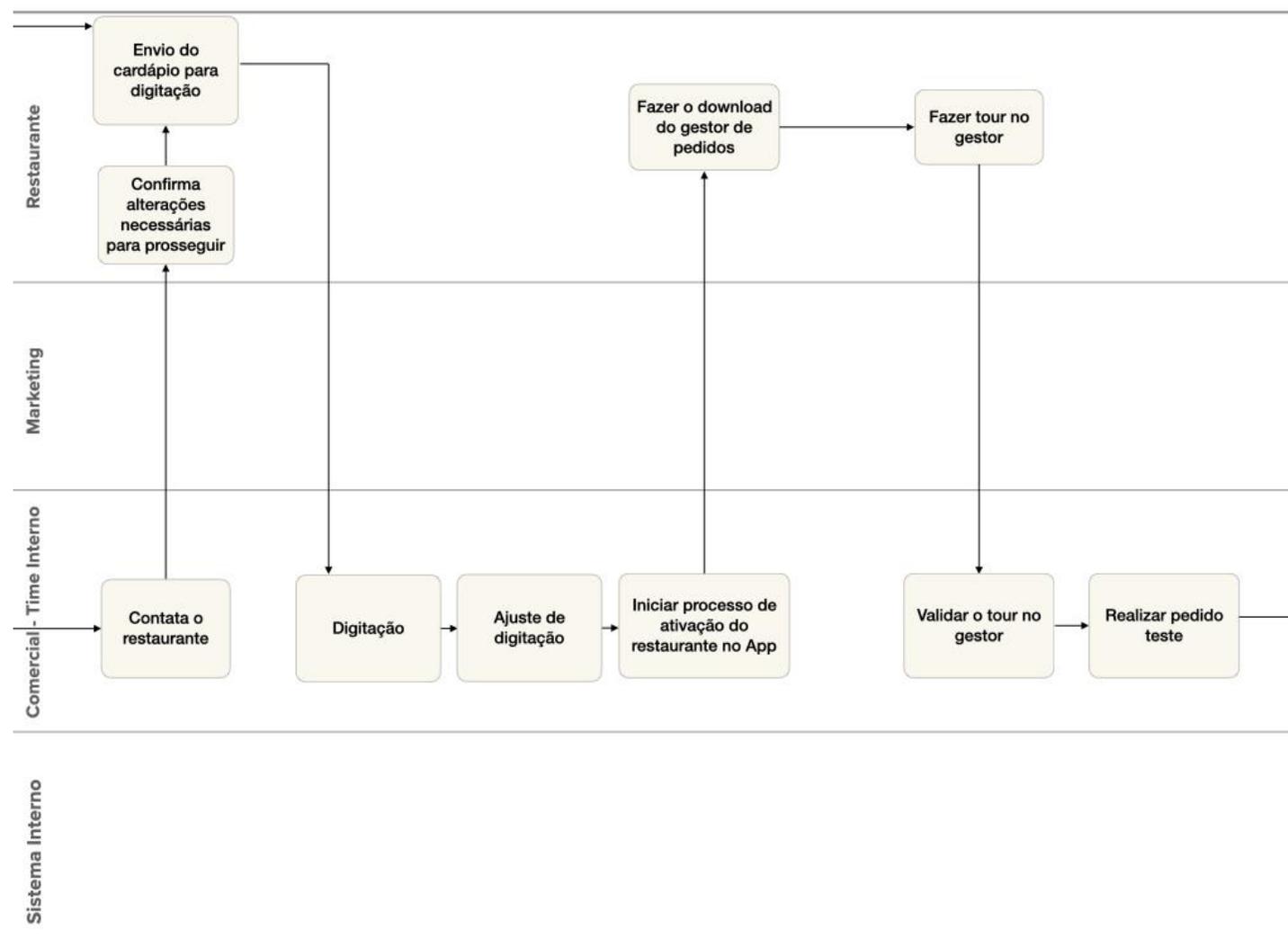
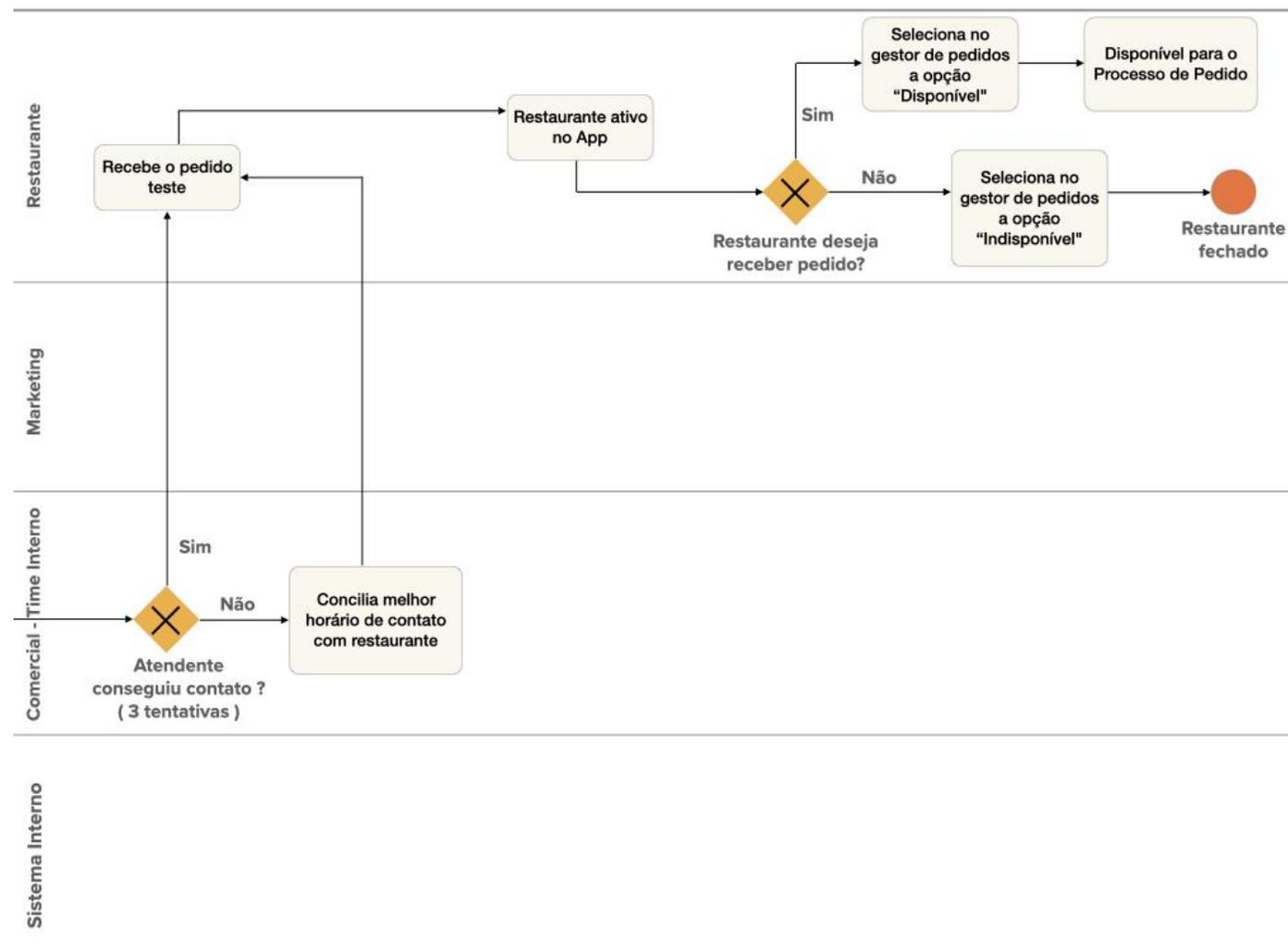


Figura 20 – Processo segmentado de cadastro do Restaurante no App “Self Sign In” (continuação)



A partir do fluxo representado acima, nota-se que, caso o estabelecimento tenha alguma dúvida ou dificuldade para preenchimento dos formulários e não consiga dar seguimento no processo de cadastro, é necessário acionar a empresa via plataforma, a qual disponibilizará um executivo para entrar em contato em até 3 dias úteis da solicitação; processo este que retarda consideravelmente a ativação do restaurante. Vale ressaltar que o colaborador da empresa não terá tido anteriormente nenhum contato com o caso do restaurante, sendo assim a solução dos problemas decorridos ainda mais demorada, visto que demandará tempos para identificação do histórico, compreensão das dificuldades e só então tomadas de decisão para solucioná-las.

Além disso, como detalhado inicialmente, mediante soluções encontradas para as disparidades, o executivo do comercial interno entra em contato com o restaurante e solicita as alterações necessárias para prosseguir. Contudo, o processo fica sujeito ao tempo demandado pelo restaurante para realizá-las, podendo ser equivalente a um dia ou a semanas, por exemplo.

Outro ponto importante relaciona-se a possível disparidade entre o ofertado (descrição dos pratos e imagens ilustrativas) e o produto entregue ao consumidor final, ações estas que podem manchar a reputação não só do restaurante, como também da plataforma na qual os produtos foram vendidos.

Ainda relacionado a este último *gap*, nota-se que o restaurante precisa enviar seu cardápio via plataforma, o qual é a seguir digitado por um executivo do time comercial interno e ainda revisado. Considera-se o envio pelo restaurante e a digitação pelo executivo um retrabalho.

Por fim, durante as entrevistas com os colaboradores da empresa, captou-se que os bloqueios de processo por não validação bancária são muito frequentes, à medida que ocorrem sempre que a conta bancária fornecida não está vinculada diretamente ao CNPJ do restaurante, o que prolonga a efetivação do cadastro. Apontou-se também que existem muitas reclamações realizadas durante todo o processo, no que se relaciona ao desempenho do *software*, pois, tendo o restaurante já respondido inúmeros campos obrigatórios, o mesmo costuma travar e obrigar um novo preenchimento de todas estas informações.

O modelo Vendas Externo, por sua vez, inicia-se a partir de carteiras de clientes disponibilizadas aos colaboradores do time comercial externo. Inicialmente, um colaborador seleciona em sua carteira uma conta em potencial, verificando se já existe registro da mesma no sistema. Caso não exista nenhum registro, inicia-se a criação de um *lead*. Do contrário, ou seja, se já existir registro, verifica-se se algum outro funcionário já está tratando com este restaurante ou não. Caso positivo, apenas atualiza-se o *status* de registro, se não, este colaborador coloca-se como proprietário do *lead* e dá continuidade ao processo. A seguir, é

necessário validar o *lead*, a fim de detectar se o mesmo se trata efetivamente de um restaurante ou não. Se sim, o mesmo é validado e assim começa a coleta de dados básicos (CNPJ, nome do restaurante, razão social, telefone e endereço). Se não, descarta-se o *lead* e volta-se ao início.

A etapa seguinte refere-se ao primeiro contato com a nova conta, o que pode ocorrer via contato telefônico ou presencialmente. A partir disto, agenda-se uma reunião com o responsável legal do estabelecimento, podendo esta ocorrer instantaneamente. Durante a reunião, coleta-se dados para contrato e realiza-se a proposta comercial, apresentação do contrato.

Tendo avaliado a proposta, o cliente pode recusá-la, o que gera o fim da negociação, ou aceitá-la. Mediante aceitação da proposta pelo cliente, caso ela tenha acontecido em condições comercial padrão, o contrato é disposto para assinatura, caso negativo, a proposta ainda é enviada para aprovação da liderança comercial e só então disposta para assinatura. O restaurante assina o contrato e então o time comercial externo ativa-o no sistema.

A seguir, este time coleta os dados faltantes (dados bancários, formas de pagamento, área de entrega, horário de funcionamento, logo, cardápio e pedido mínimo) e os envia para aprovação. Mediante transação bancária teste, como explicado no modelo anterior, caso validada, inicia-se o processo de digitação e ajustes de cardápio, desta vez, ambos feitos pelo executivo comercial externo, caso seja negada, o time comercial interno identifica as possíveis falhas e abre nova análise destes dados.

Por conseguinte, inicia-se o processo de ativação do restaurante na plataforma com a solicitação de agendamento da data de início das vendas, realizada pelo time comercial externo, seguida da liberação ao estabelecimento do *download* do gestor de pedidos. As etapas seguintes são idênticas ao modelo anterior, com a diferença de que as atividades desempenhadas pela empresa ocorrem desta vez pelo time comercial externo e não interno.

A Figura 21 representa este processo:

Figura 22 - Processo segmentado de cadastro do Restaurante no App “Vendas Externo”

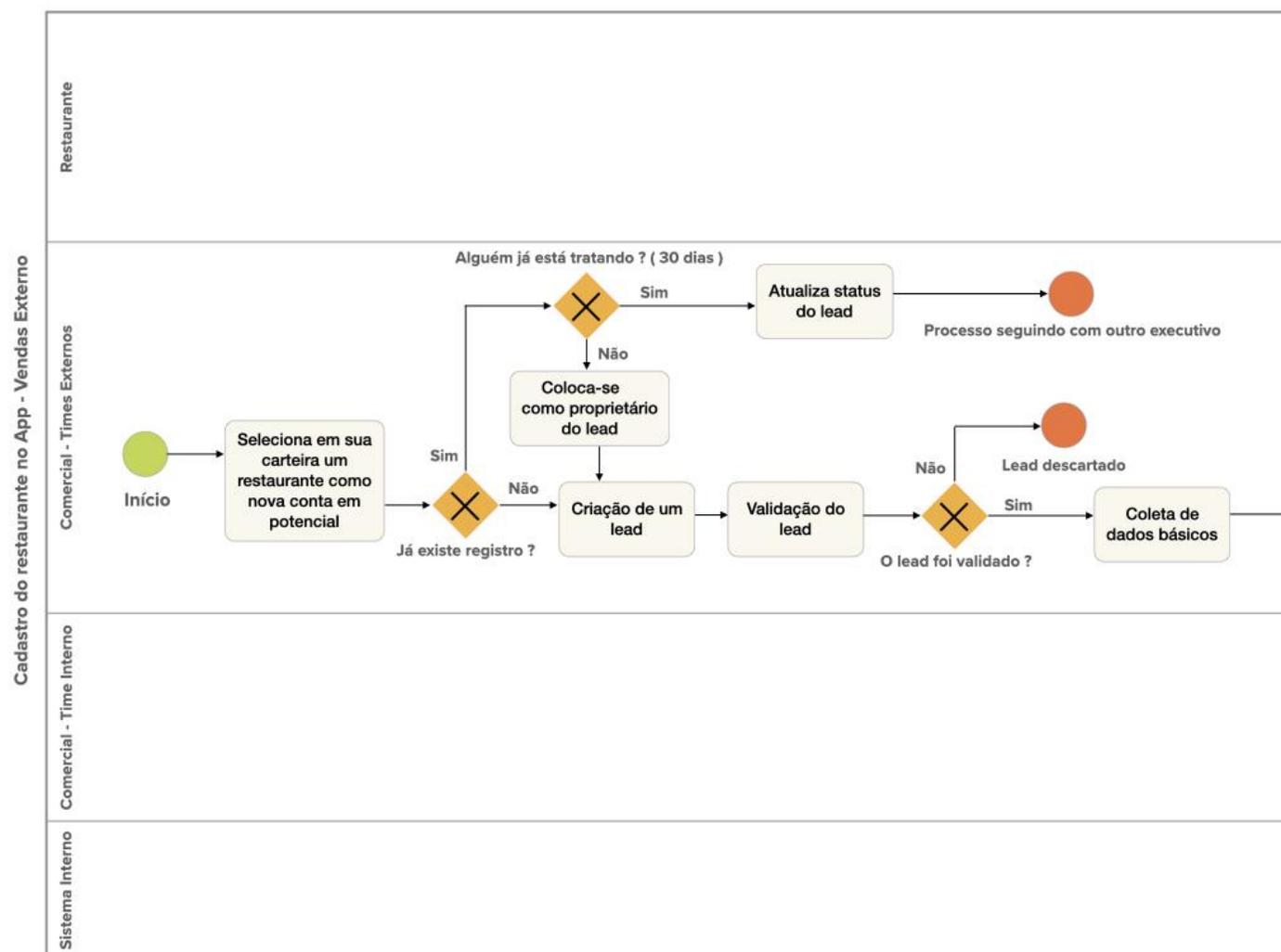


Figura 23 - Processo segmentado de cadastro do Restaurante no App “Vendas Externo” (continuação)

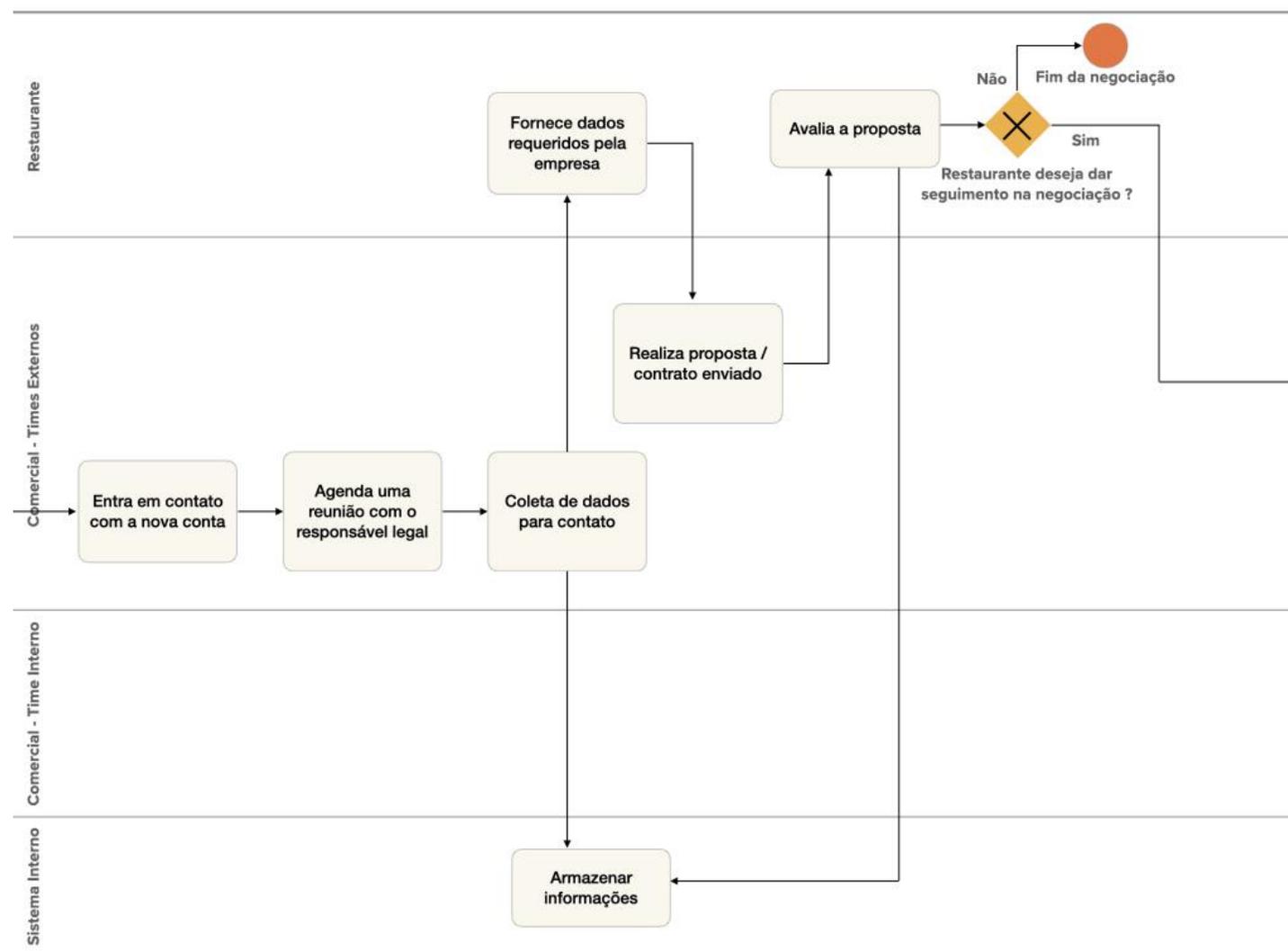


Figura 24 - Processo segmentado de cadastro do Restaurante no App “Vendas Externo” (continuação)

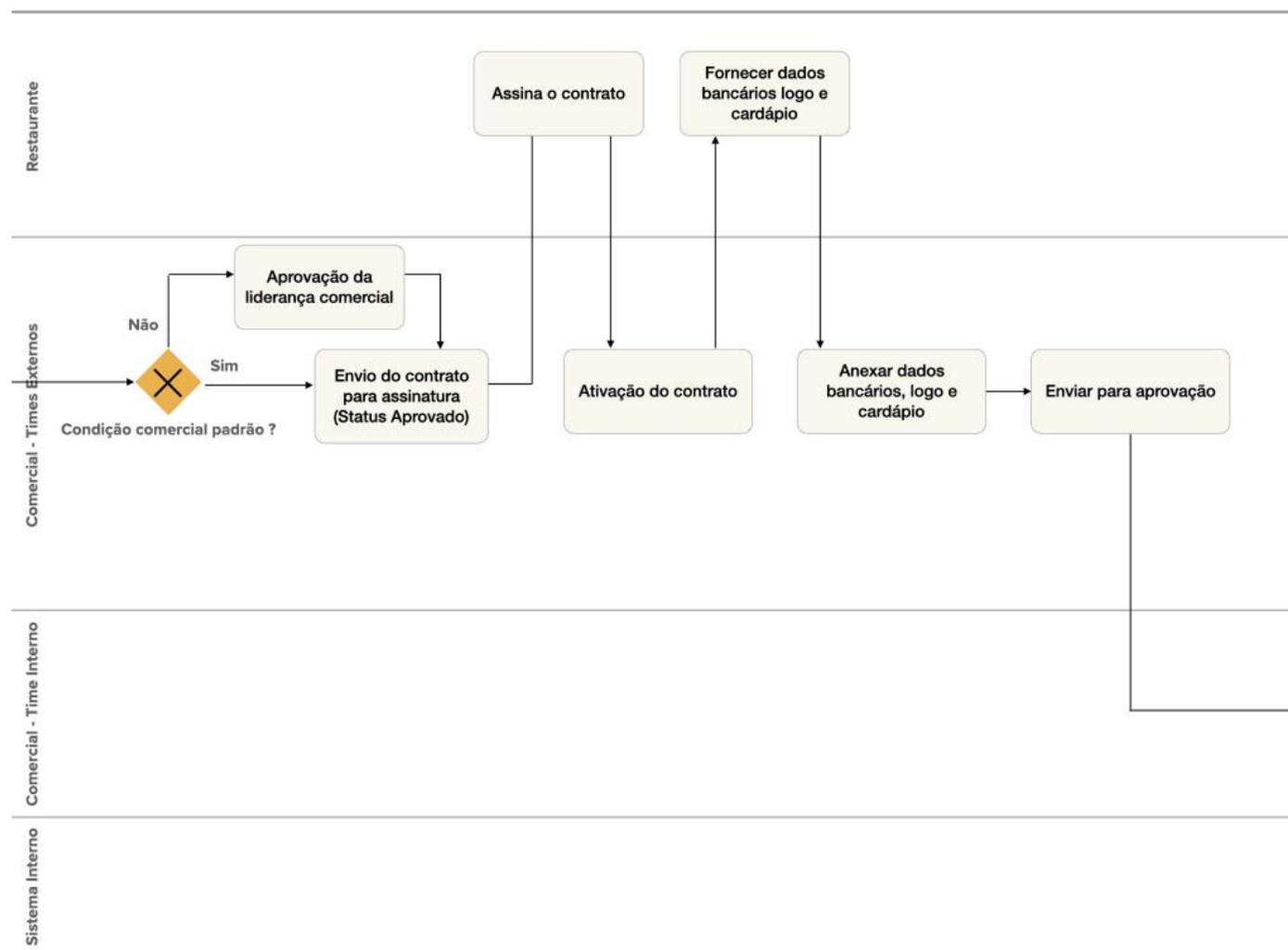


Figura 25 - Processo segmentado de cadastro do Restaurante no App “Vendas Externo” (continuação)

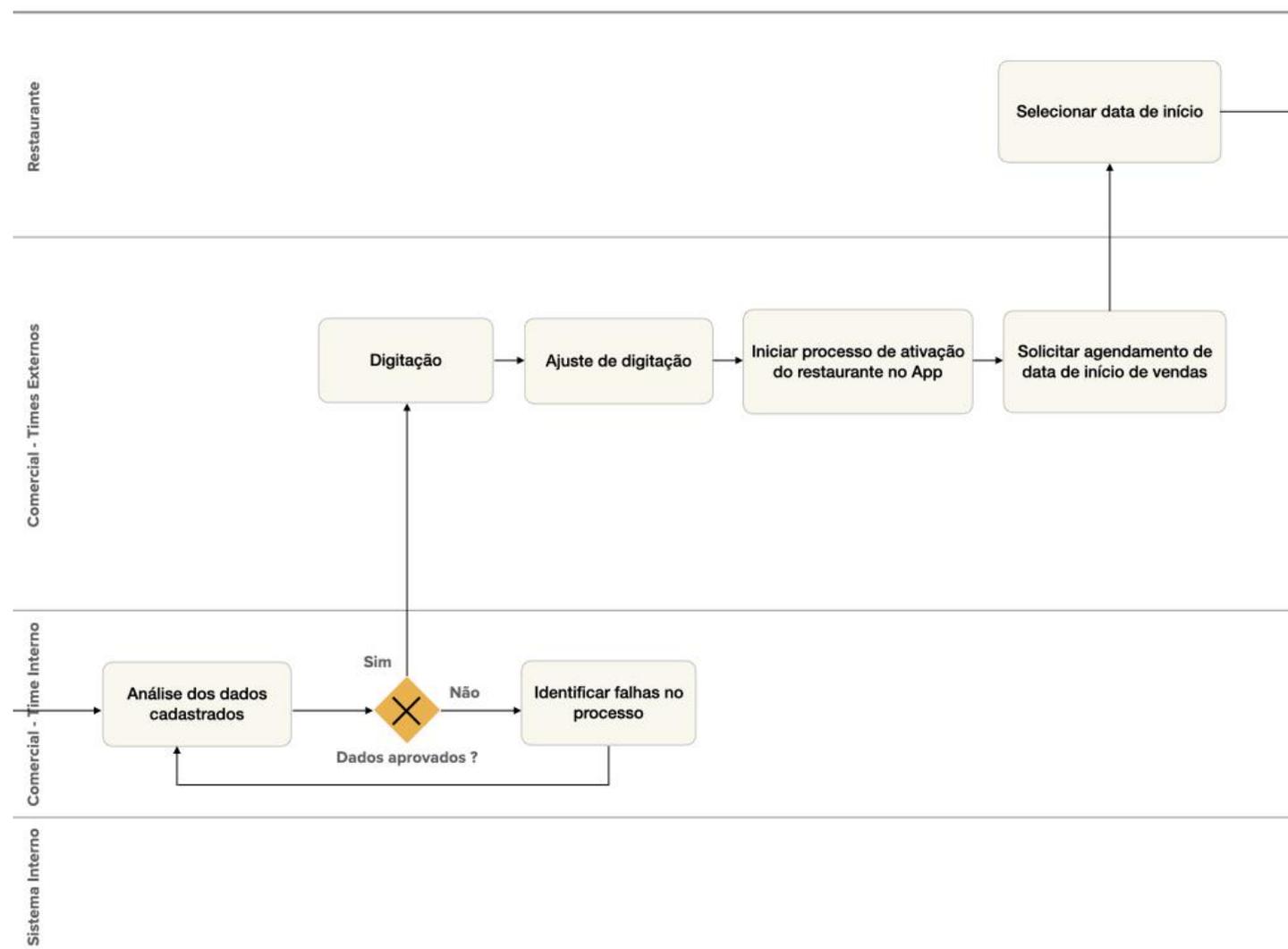
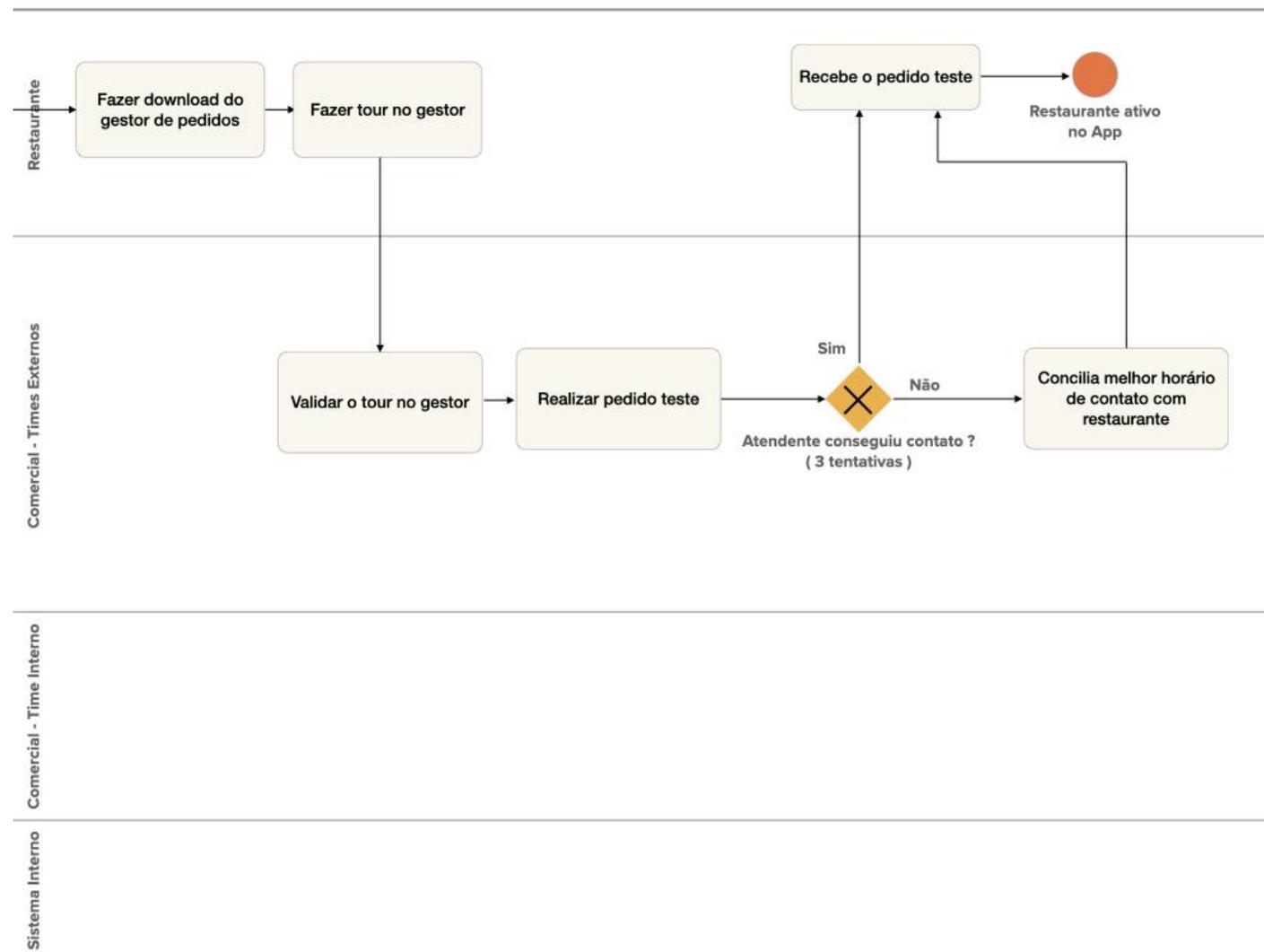


Figura 26 - Processo segmentado de cadastro do Restaurante no App “Vendas Externo” (continuação)



Nota-se como *gap* inicial deste fluxo, vastas informações inverídicas presentes nas carteiras de clientes recebidas pelo executivo comercial externo, a medida que são abastecidas por empresa terceirizada, Avaliações Google, na qual não há regras para obtenção desta base, ampliando consideravelmente a probabilidade de *leads* não relacionados à atividade fim da empresa, como por exemplo, um estabelecimento que entra nesta carteira como restaurante em potencial e é na verdade um comércio de um setor completamente distinto, por exemplo, uma academia. Esta validação de *leads* necessária prolonga consideravelmente o tempo demandado até o primeiro contato com o estabelecimento e caso o *lead* seja considerado inválido e assim descartado, exige-se o reprocesso, mediante novos custos à empresa.

As demais divergências detectadas são iguais às citadas no modelo de cadastro do restaurante via *Self Sign In*. Com um adendo na problemática da sujeição do processo ao tempo de espera pelo recebimento das informações exigidas ao restaurante para sua ativação na plataforma, visto que no modelo anterior o mesmo precisa preencher estas seguidamente no formulário tendo do mesmo armazenamento instantâneo, enquanto neste ele pode enviá-las parcialmente ao executivo, o que permite decorrer ainda mais tempo e o último precisa ainda armazená-las no sistema.

Quanto ao cadastro do entregador na plataforma, pôde-se compreender que para se tornar parceiro da empresa são exigidas as seguintes características: possuir mais de 18 anos, plano de dados 3G, veículo de entrega, caixa térmica ou baú próprio, conta bancária no seu nome e CPF e para entregas de *bike*, o entregador precisa possuir um RG emitido nos últimos 10 anos.

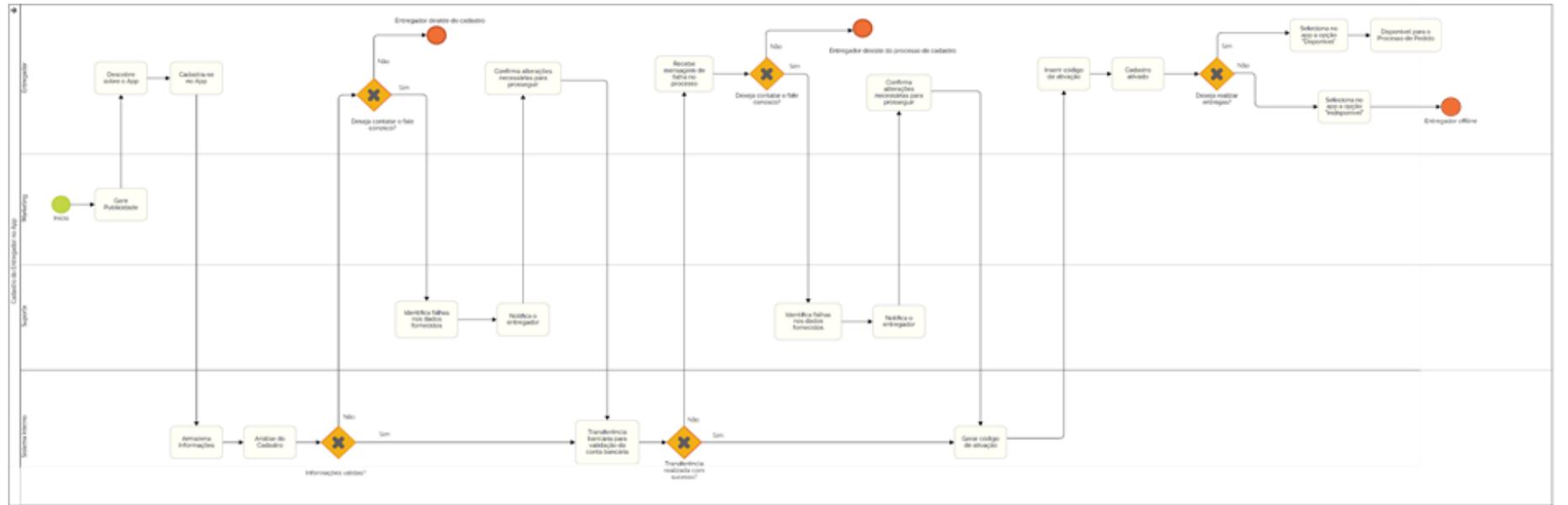
Além disso, a parceria inicia-se sempre por interesse do entregador. Seu cadastro tem início com a inserção pelo *site* ou plataforma de informações básicas (nome, telefone, CPF e *e-mail*). A seguir cria-se uma senha pessoal de acesso e seleciona-se o modo como deseja fazer as entregas, ou seja, vinculado a um restaurante especificamente ou “Entrega Parceira”, parceiro exclusivo da empresa.

Por conseguinte, seleciona-se a região de *delivery*, o modal de entrega (bicicleta, moto, patinete, carro ou caminhada) e insere-se a foto de perfil. Por fim, é necessário anexar foto do documento pessoal (CNH de categoria A para moto, CNH de categoria B para carro ou RG para bicicleta) e dados bancários. Ocorrendo assim a validação de todos os dados. Caso validados, realiza-se uma transferência bancária teste como detalhado nos modelos anteriores. Ocorrendo esta adequadamente, o *software* da plataforma gera automaticamente o código de ativação que deverá ser inserido pelo entregador na plataforma. Caso os dados não sejam validados, o entregador tem a opção de contatar o “Fale Conosco”. Mediante contato, a equipe de suporte

identifica falhas e notifica o cliente do que deve ser alterado. Caso não recorra a tal assistência, o processo é interrompido. Esta mesma tomada de decisão acontece para a validação da conta bancária. Ao inserir o código de ativação no *app*, o entregador tem seu cadastro concluído e já pode começar a realizar entregas, selecionando a opção ficar “Disponível”.

A Figura 27 representa este processo:

Figura 27 - Processo de Cadastro do Entregador no App



Fonte: Autores, 2020

As Figuras 28 e 29 representam este processo segmentado para sua melhor visualização.

Figura 28 - Processo segmentado de Cadastro do Entregador no App

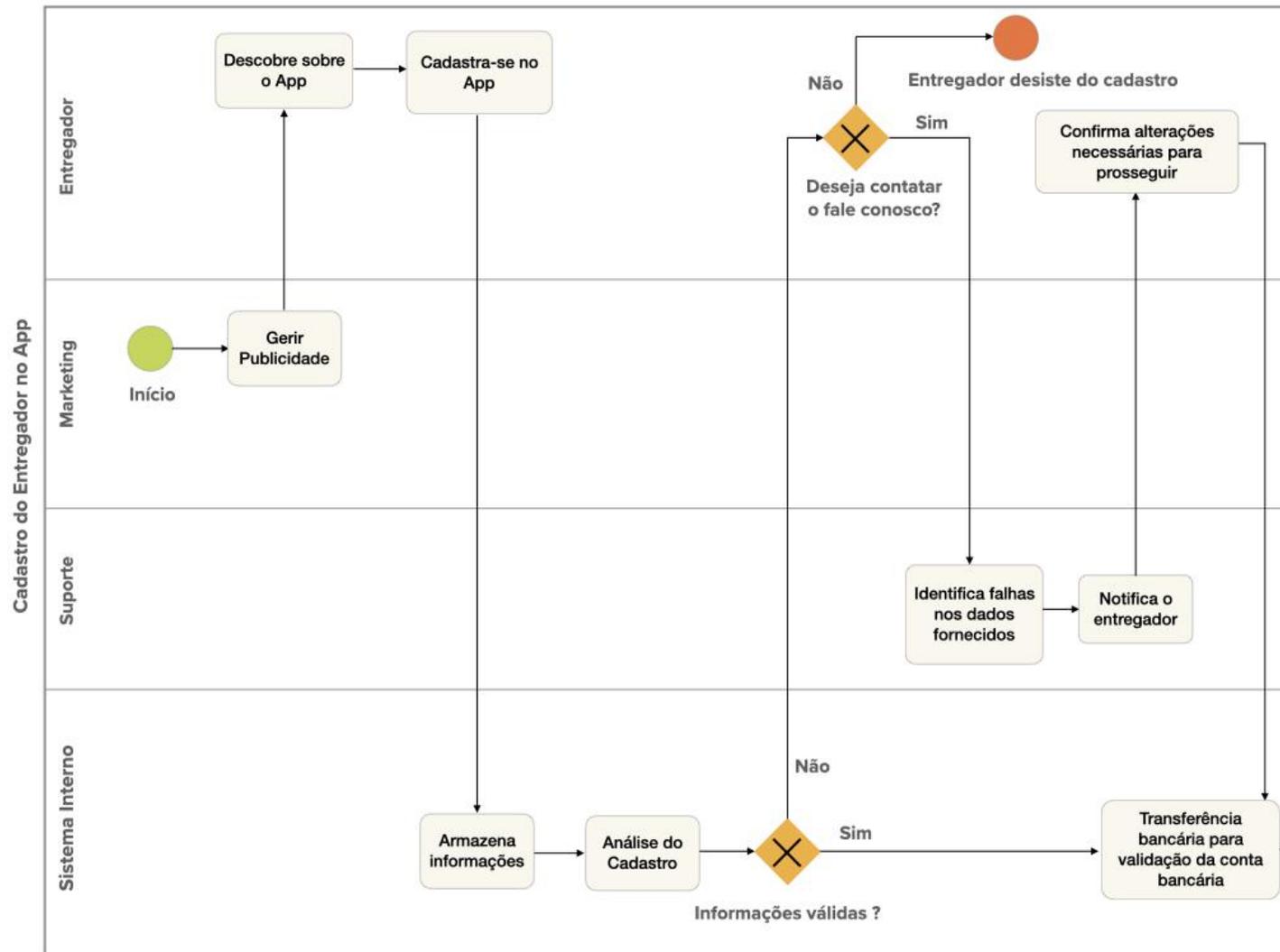
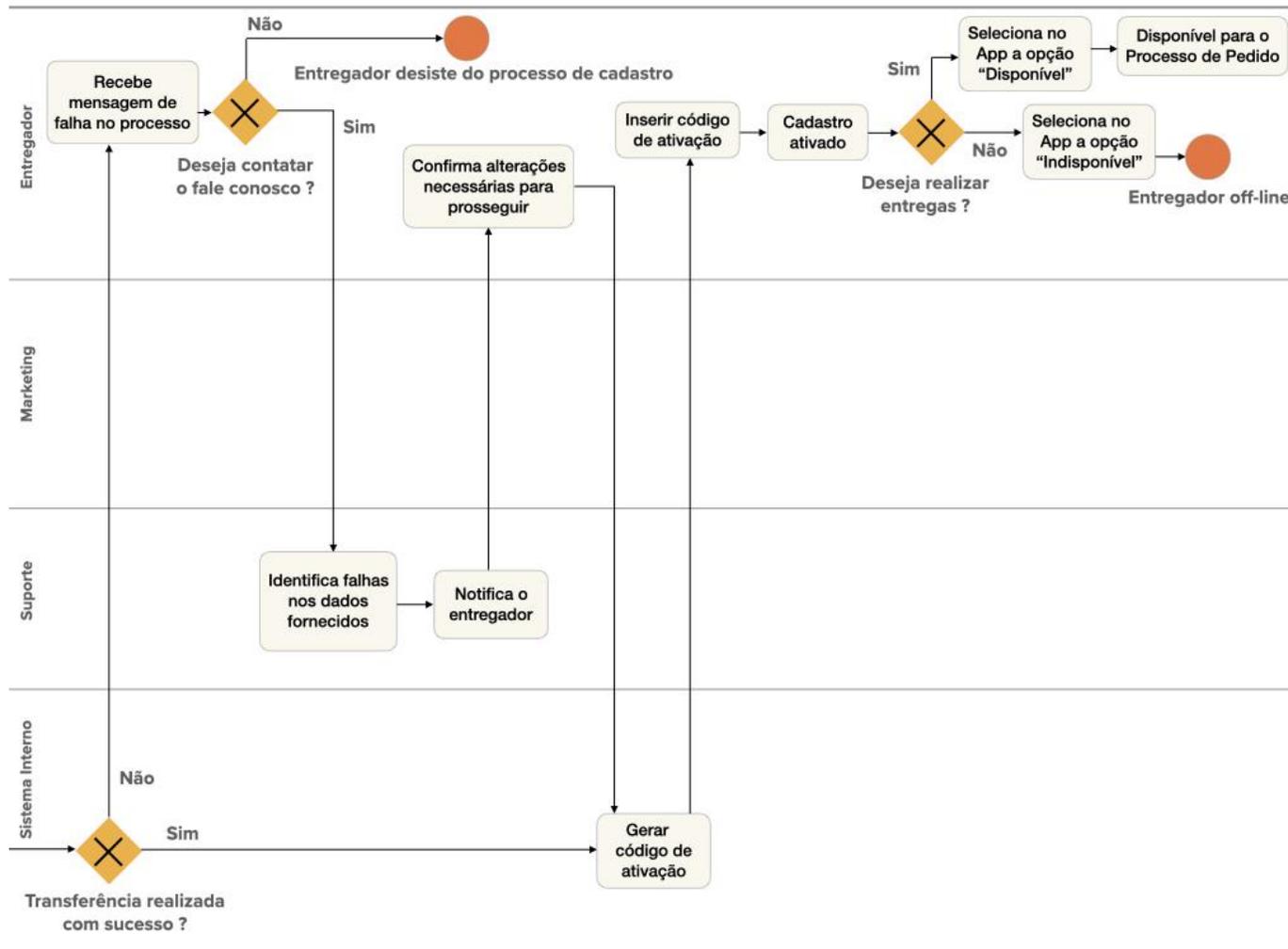


Figura 29 – Processo segmentado de Cadastro do Entregador no App (continuação)

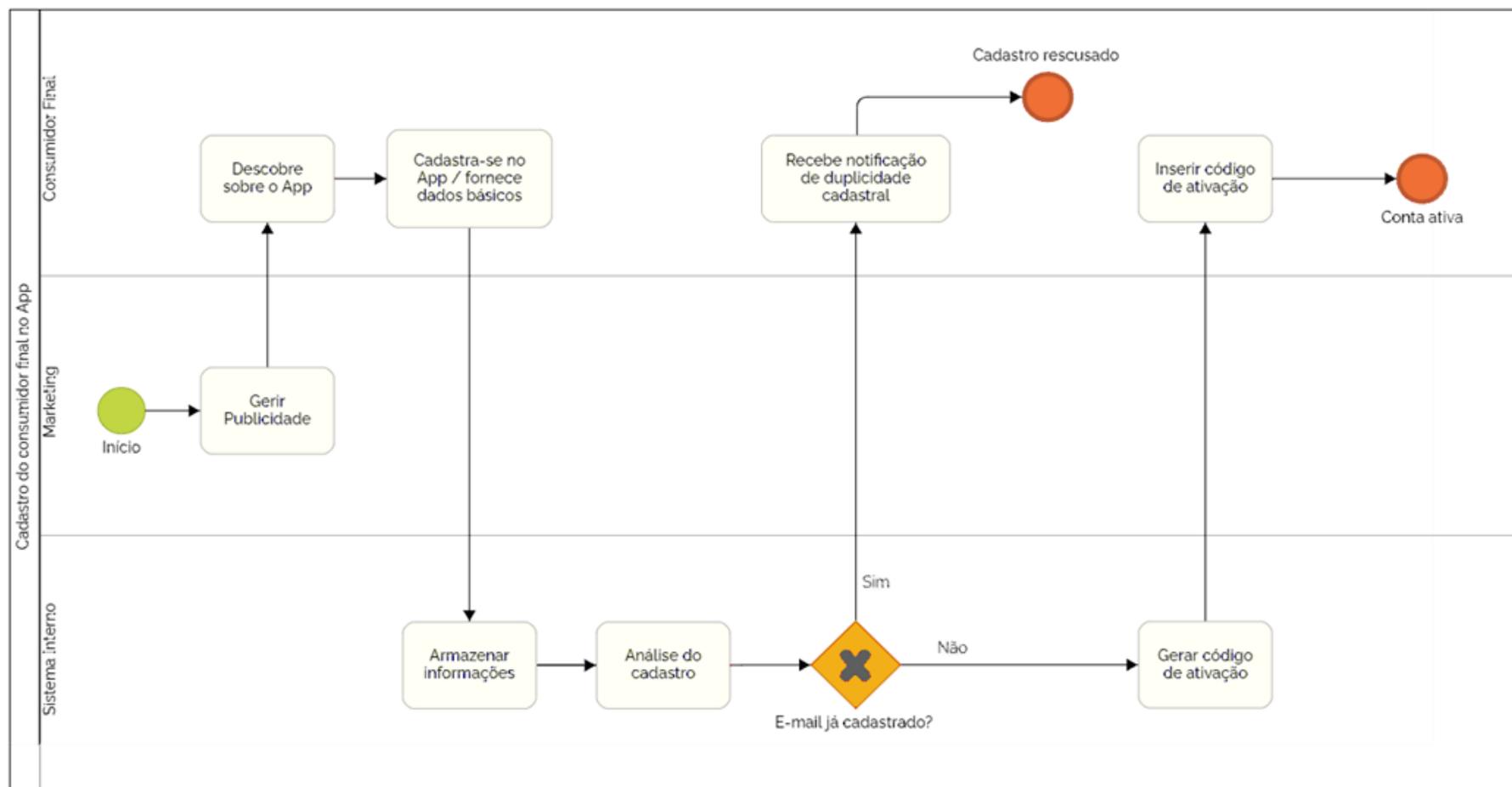


Neste modelo, nota-se como *gaps* o extenso tempo demandado quando o Fale Conosco precisa ser contatado pelo parceiro, o qual vai desde o tempo de retorno do suporte, o tempo para obtenção de soluções e o tempo para envio das informações necessárias pelo entregador, como melhor detalhado no modelo de cadastro de restaurantes via *Self Sign In*. E também, o *gap* de validação das contas bancárias, o qual repete-se igualmente.

Por fim, há o cadastro do consumidor final, o qual descobre sobre a plataforma, realiza seu primeiro acesso e permite a este acesso à sua localização atual. A seguir, insere dados básicos (*e-mail*, nome completo e telefone) para o cadastro, podendo ainda ser realizado em integração com conta Google ou com a conta do Facebook. Mediante análise interna destes dados, caso o *e-mail* já pertença a uma conta, o consumidor recebe um *e-mail* de duplicidade cadastral, sendo negada a nova tentativa de cadastro. Caso não haja nenhuma conta vinculada ao *e-mail* fornecido, o processo é continuado. Por fim, o consumidor final recebe automaticamente um código de ativação via *e-mail* ou SMS, o qual deve ser inserido na plataforma, confirmando seu cadastro e validando sua ativação na plataforma.

A Figura 30 representa este processo:

Figura 30 - Processo de Cadastro do Consumidor final no App



Neste processo de negócios, inclusive por sua simplicidade, não foram identificados *gaps*/divergências a serem solucionados.

A seguir, iniciou-se o desenho do fluxo da realização de pedidos, o qual exigiu a presença de todos os pilares da organização, devido à notória integração entre estes. Para tal elaborou-se uma raia para cada pilar (consumidor final, entregador e restaurante), além de duas raias destinadas à Empresa, cada uma referente a determinado setor diretamente envolvido (Servidor da Empresa e Sistema Interno).

Vale citar que na tarefa “Realiza o Pedido” presente na raia do Consumidor, optou-se por desmembrá-la em um Subprocesso, o qual pode melhor detalhar suas tarefas integrantes e consecutivas.

O processo de pedido é tratado pela organização como seu principal processo de negócio. Ele inicia-se quando o consumidor final acessa a plataforma e realiza o pedido. Esta última atividade consiste basicamente nas seguintes etapas, as quais podem sofrer pequenas alterações cronológicas entre si: seleciona o restaurante desejado; adiciona os itens ao carrinho; caso exista cupom de desconto disponível para aquele restaurante e quantidade de pedido demandada, adiciona o mesmo ao carrinho; seleciona a forma de pagamento e o modo de entrega; por fim, finaliza a compra. Vale dizer que a forma de pagamento é validada instantaneamente pelo sistema interno da empresa e atualizada, a seguir.

O servidor da empresa recebe o pedido e o envia automaticamente ao restaurante. Caso haja integração de sistema entre o restaurante e a empresa, o pedido é integrado ao sistema de caixa do primeiro e sua solicitação à cozinha ocorre de maneira automática, dando início ao preparo, assim como a confirmação de “Pedido aceito” ao consumidor final. Caso não haja integração entre os sistemas, o restaurante recebe o pedido no gestor e um funcionário necessita checá-lo e confirmá-lo ao consumidor final, imprimindo-o a seguir e o transferindo à cozinha para início do preparo.

Em paralelo à esta última etapa citada, o servidor interno da empresa realiza o rastreamento do pedido e o disponibiliza automaticamente ao consumidor final.

De acordo com o modo de entrega, ocorre uma das seguintes situações: caso o modelo de entrega selecionado pelo consumidor final seja “a retirar”, o mesmo direciona-se ao restaurante e fornece ao mesmo seu nome e número do pedido, retirando-o a seguir e confirmando a retirada via plataforma. Caso o modelo de entrega selecionado seja “entrega parceira”, o servidor da empresa solicita um entregador, calculando o valor da rota de acordo com as condições do mesmo (este cálculo será detalhado ao final da descrição deste processo de pedido). O entregador recebe a solicitação podendo aceitá-la ou não. Caso a recuse, a

solicitação é encaminhada a outro entregador, mediante novo cálculo do valor da entrega. Esta recusa pode acontecer por até três vezes consecutivas, acima desta quantidade, o parceiro é bloqueado da plataforma temporariamente.

Ao confirmar a solicitação, basta encaminhar-se ao restaurante e fornecer seu nome e o número de pedido. O restaurante confirma tais informações e entrega o pedido ao entregador, o qual confirma a retirada e recebe, por conseguinte, de maneira automática, os dados do consumidor final (nome e endereço).

Para ambas as entregas, “a retirar” ou “entrega parceira”, a partir do contato entre as partes para recebimento do pedido, o mesmo é contabilizado no sistema interno da empresa e periodicamente (a cada quinze ou trinta dias), a empresa realiza automaticamente transferência bancária ao restaurante.

O entregador se encaminha ao destino final e seleciona na plataforma a opção “cheguei na entrega”. Caso o consumidor esteja presente e receba o pedido, o entregador seleciona a opção “saí da entrega”, a qual é contabilizada em seu cadastro, sendo realizados semanalmente pagamentos por transferência bancária relacionados a ela. Caso o consumidor não esteja presente, o entregador utiliza as ferramentas de ligação ou *chat* disponíveis na plataforma para contatar diretamente o mesmo. Mediante contato bem-sucedido, o pedido é entregue. Em situação contrária, o parceiro precisará acionar o Suporte da empresa e aguardar uma tomada de decisão da mesma. A equipe de suporte compreende a totalidade do problema e caso consiga contatar o consumidor final transfere ao entregador a decisão de realizar nova tentativa, caso negativo, transfere ao último a ordem de devolver o pedido ao restaurante, o qual deverá se direcionar ao último e efetuar a devolução.

Independentemente, das confirmações realizadas pelo restaurante ou pelo entregador, caso o consumidor final considere não ter recebido o pedido, este pode solicitar ajuda ao suporte da empresa via *chat* da plataforma. O suporte, por sua vez, entra em contato via *chat* ou por telefone com o consumidor e busca compreender o ocorrido para então identificar a causa deste não recebimento. Mediante não identificação da causa, o suporte encarrega-se de ressarcir o dinheiro ao cliente, mesmo que pague o serviço aos parceiros. Caso a mesma seja identificada como furto, no entanto, o ressarcimento é feito ao cliente, mas o entregador é desativado da plataforma. Caso contrário, havendo possibilidade de entrega do pedido, o mesmo só é encaminhado devidamente ao cliente.

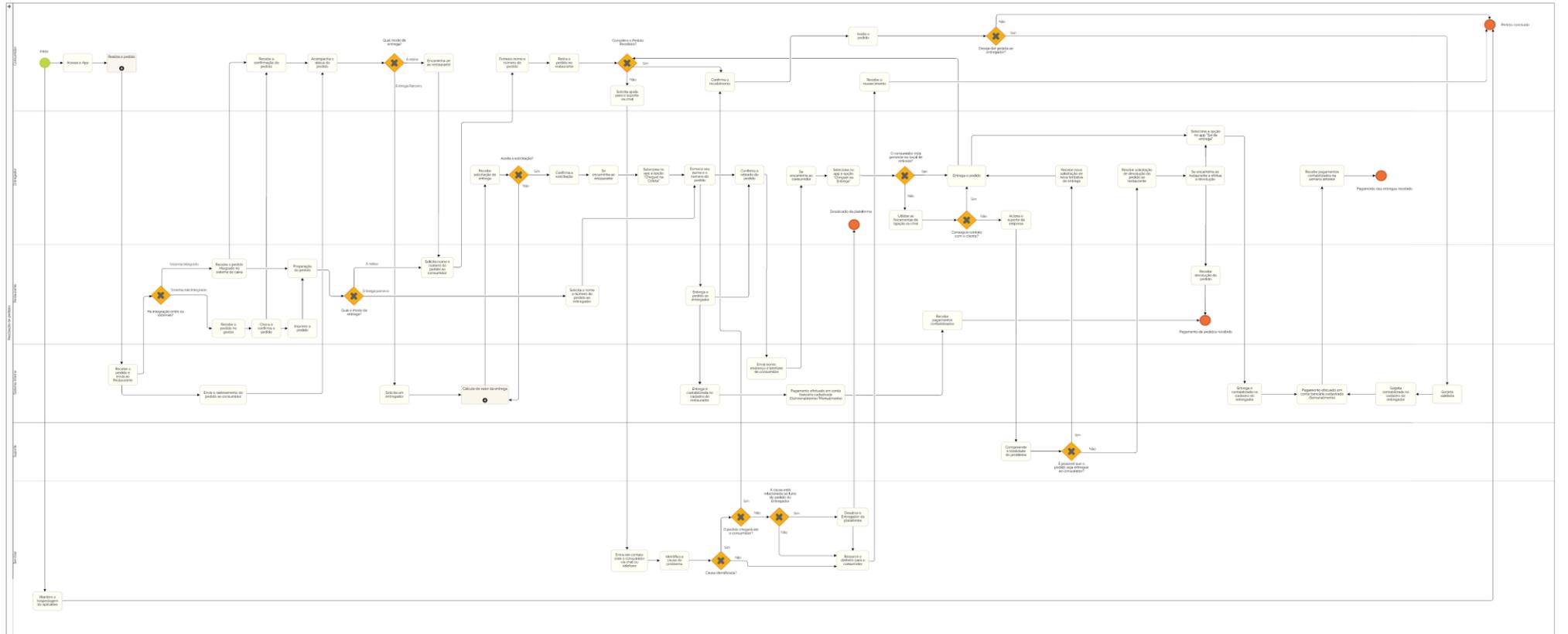
Ao fim do processo, mediante recebimento do pedido, o consumidor final tem a oportunidade de avaliar o pedido, o restaurante, o entregador e a própria plataforma, além de poder oferecer gorjeta via plataforma ao entregador; caso assim decida, a mesma é validada

pelo sistema interno da empresa e contabilizada no cadastro do entregador, sendo repassada em totalidade ao mesmo no dia do próximo pagamento.

Em caso de não recebimento do pedido e apenas ressarcimento do dinheiro, o processo é diretamente concluído.

A Figura 31 detalha este processo de negócio:

Figura 31 - Processo do Pedido



Fonte: Autores, 2020

As Figuras 32, 33, 34, 35, 36 e 37 representam esse fluxo fragmentado para sua melhor visualização.

Figura 32 - Processo fragmentado do Pedido

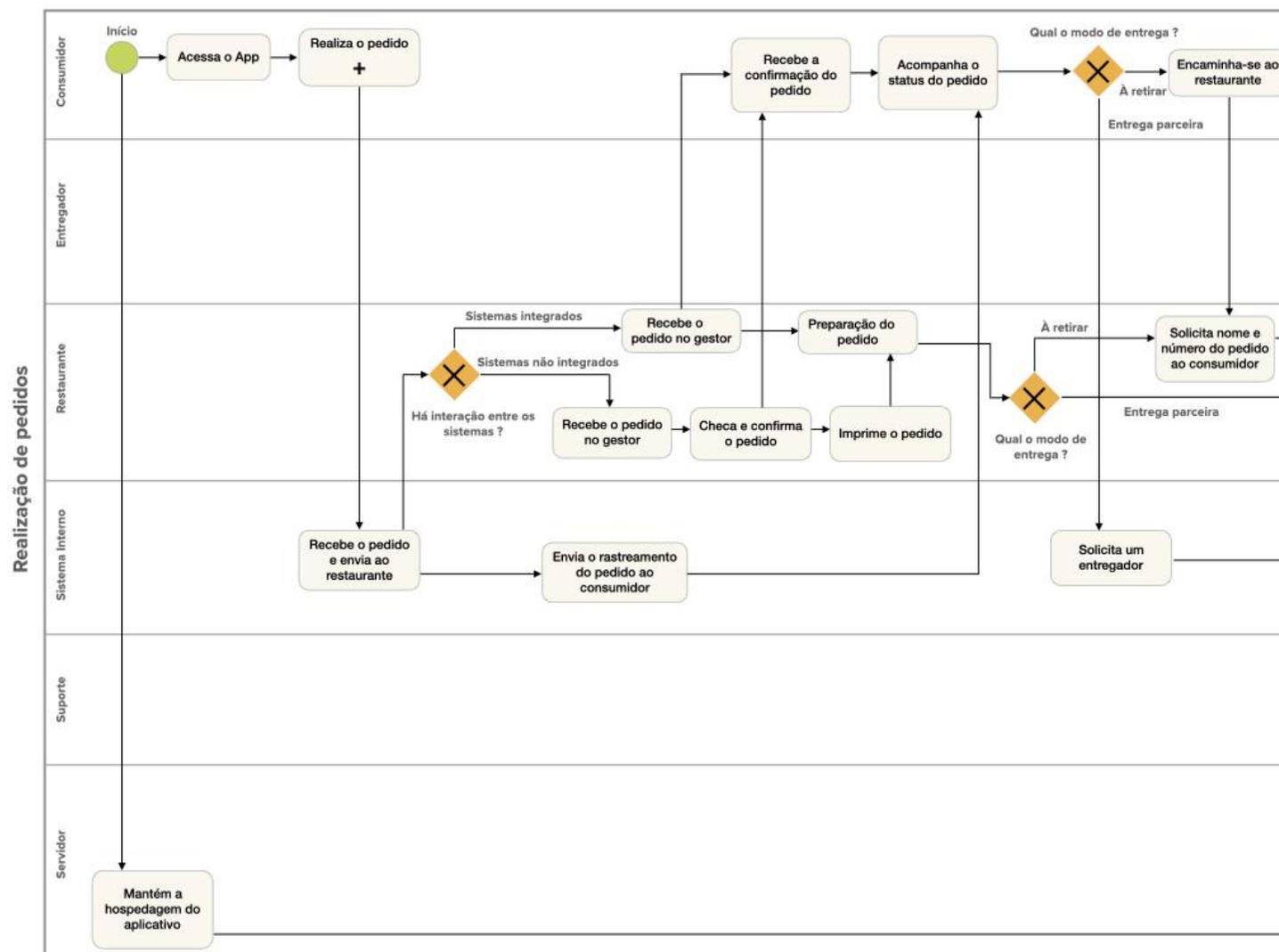


Figura 33 - Processo fragmentado do Pedido (continuação)

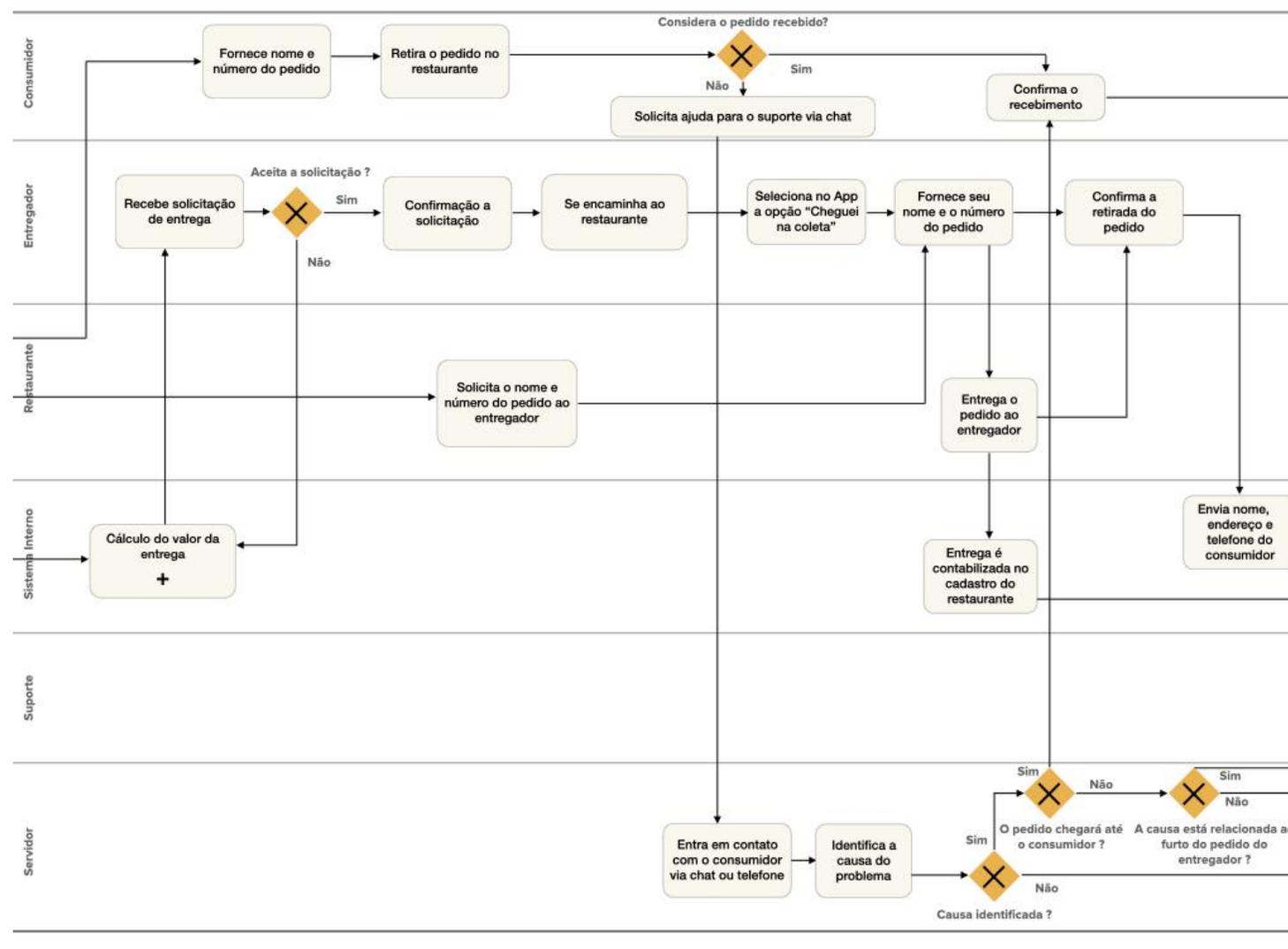


Figura 34 - Processo fragmentado do Pedido (continuação)

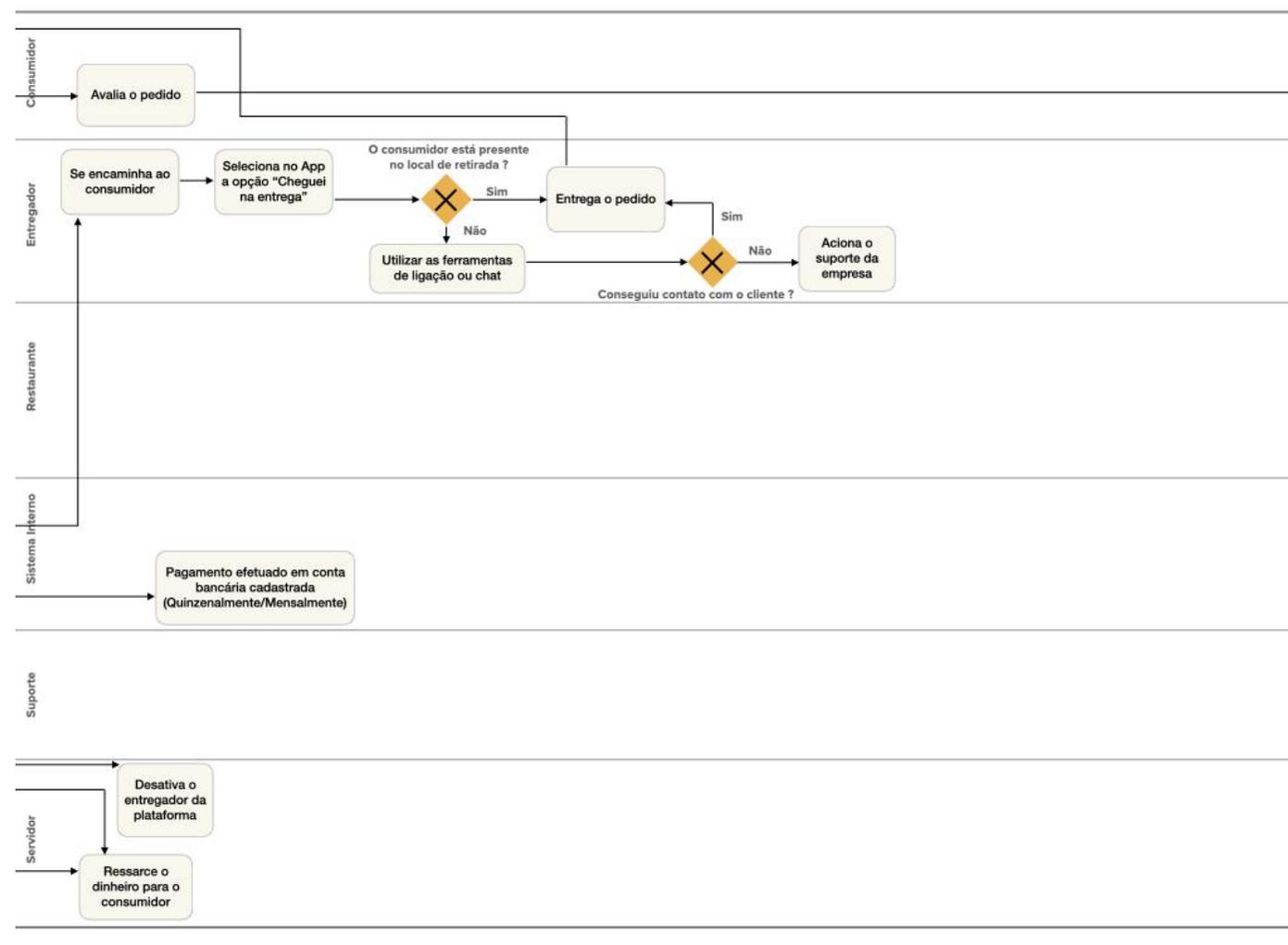


Figura 35 - Processo fragmentado do Pedido (continuação)

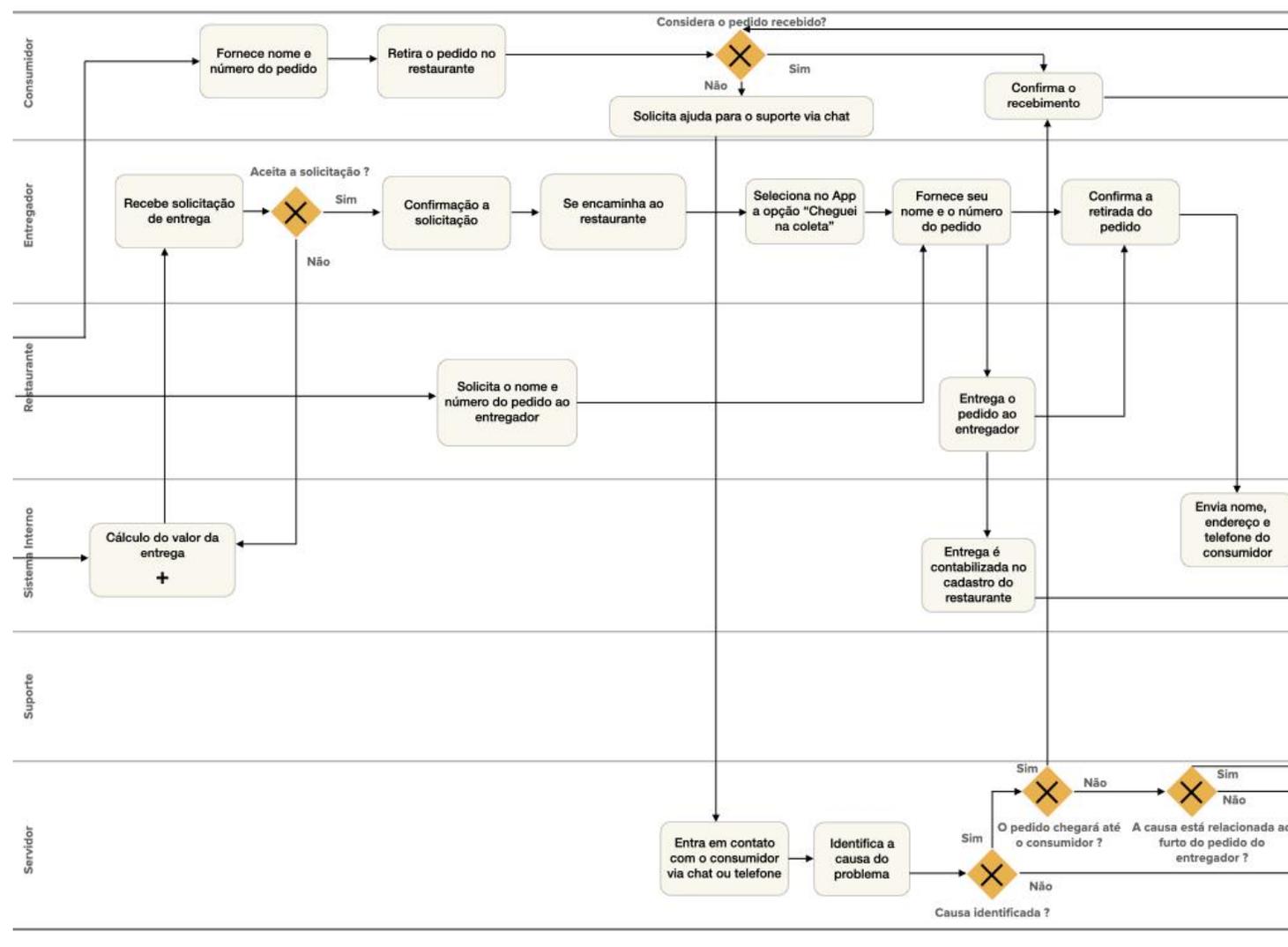


Figura 36 - Processo fragmentado do Pedido (continuação)

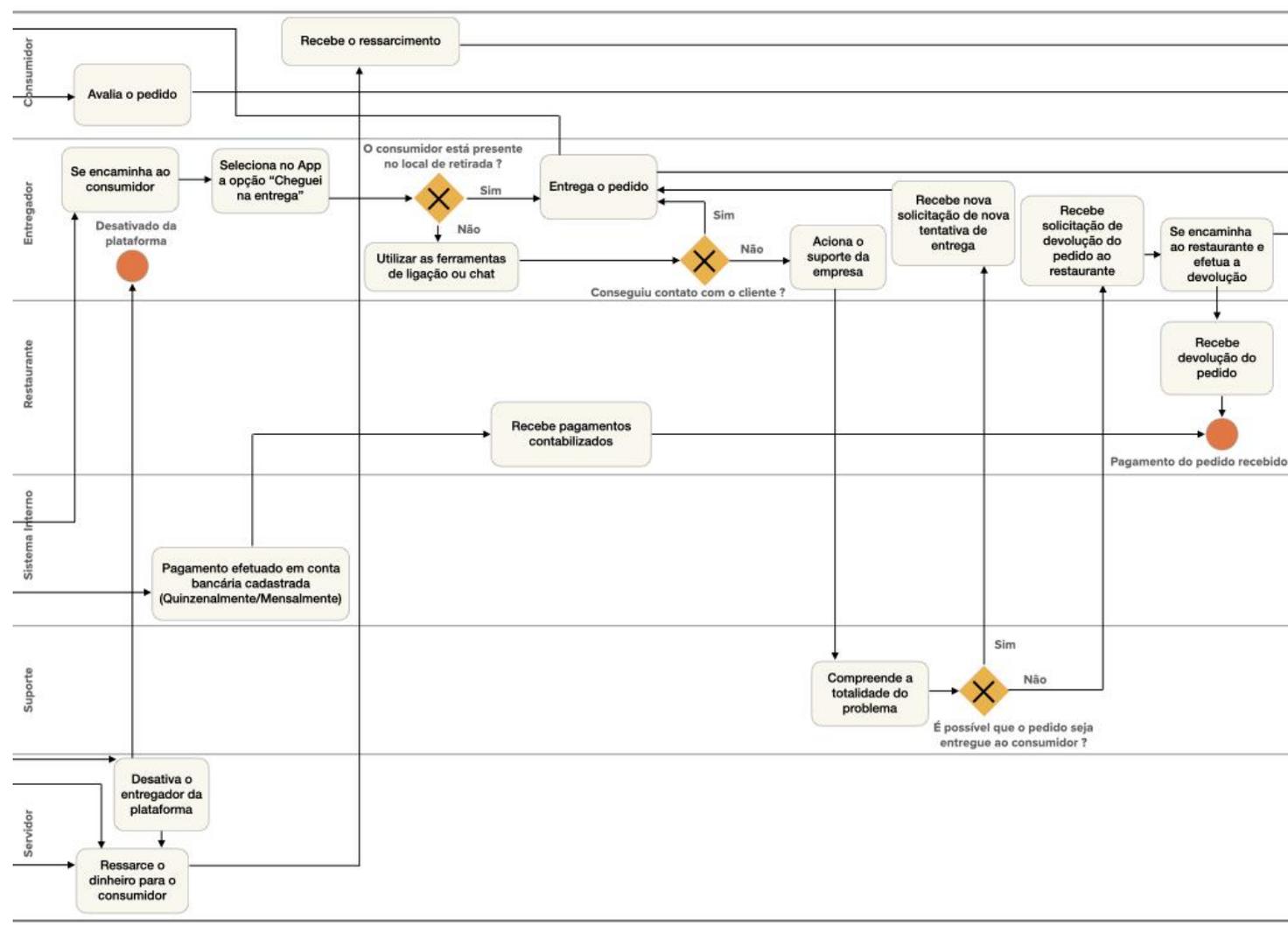
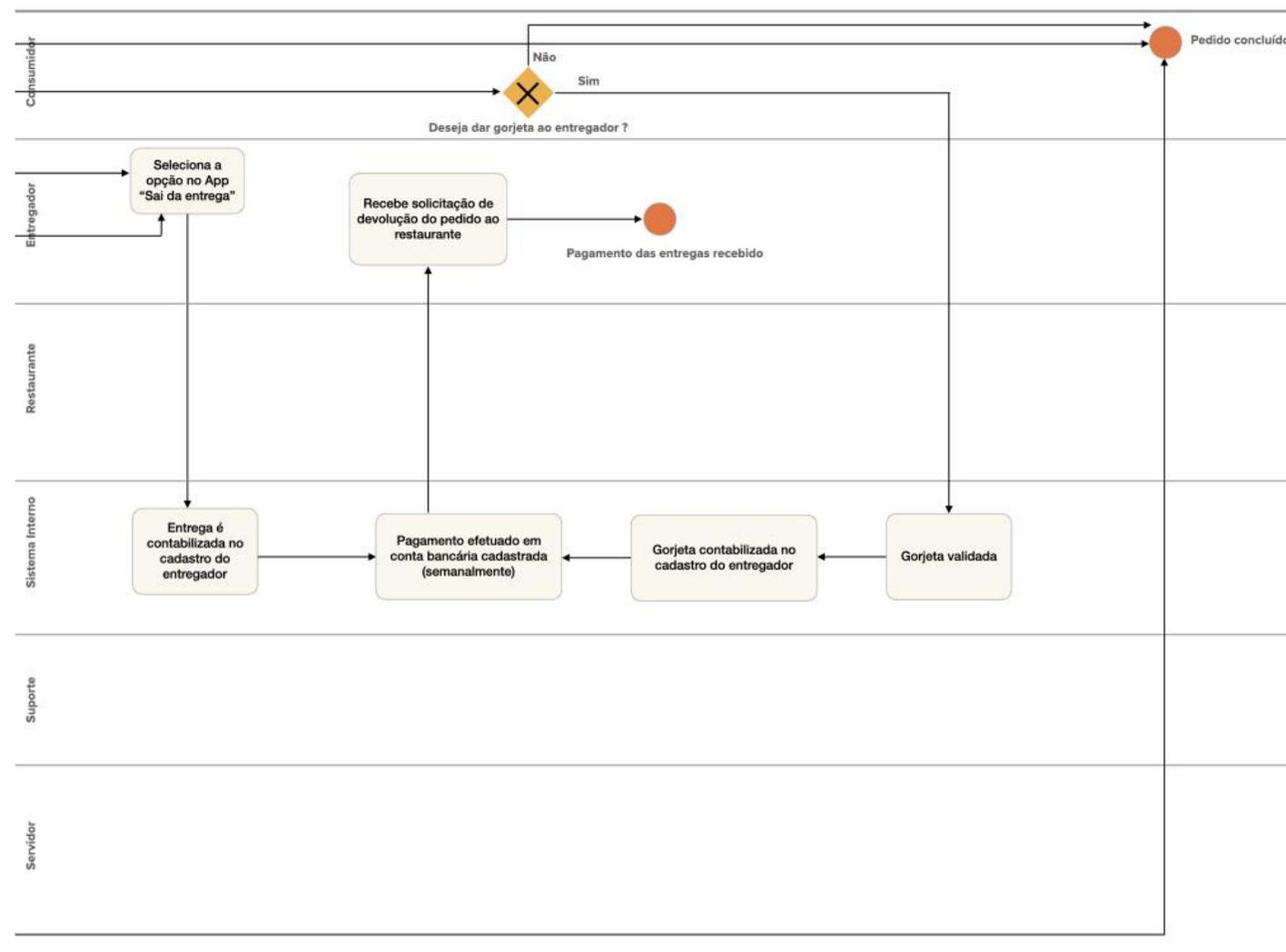


Figura 37 - Processo fragmentado do Pedido (continuação)



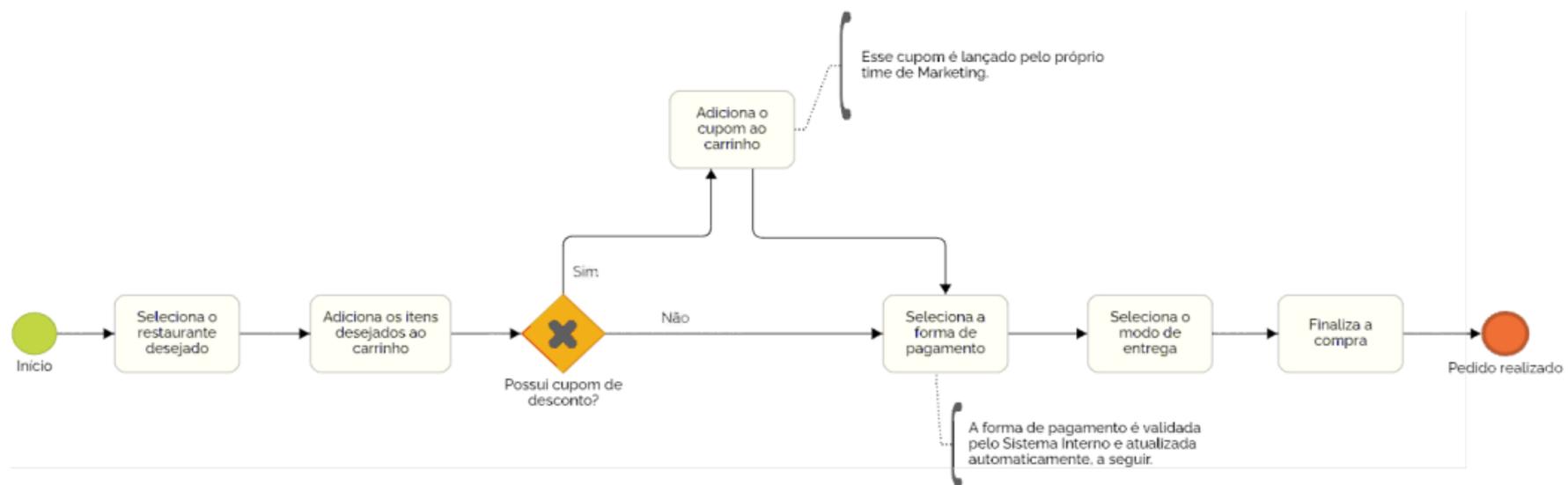
Quanto ao pilar do consumidor final, entende-se que este pode fazer alegações quanto a entrega do pedido inverídicas, por exemplo, informar ao suporte da plataforma de não ter recebido o pedido, enquanto este de fato fora entregue. Neste caso, o setor de suporte da plataforma investigará o ocorrido e não tendo uma conclusão definitiva, arcará integralmente com as despesas, ao ponto que gera o pagamento ao restaurante pelo pedido realizado, ao entregador pelo pedido entregue, e ao cliente pelo ressarcimento do pedido “não recebido”.

Quanto ao pilar entregador, identifica-se *gap* semelhante ao anterior, ou seja, a ação de furto do pedido associada à alegação de entrega concluída, a qual será também avaliada pelo setor de suporte da empresa e, caso confirmada, acarretará a desativação do entregador. Outra variação anormal relacionada a este pilar são as fraudes de pagamento, pela qual alega-se ao consumidor final que o pagamento *online* não fora efetivado e por isso deverá realizá-lo novamente direto com ele, de modo a receber em sua própria conta o pagamento em sua totalidade.

Na organização analisada, entende-se que o Suporte deve agir da maneira mais rápida possível, a fim de não romper com o fluxo de serviço na plataforma. Tal agilidade, no entanto, fica restrita à ordem de prioridades dos casos registrados, medida pelo impacto gerado às partes envolvidas, a qual fica ao senso e responsabilidade total de executivos, tornando-se assim uma variação anormal. Por exemplo, se este executivo prioriza o serviço de algum restaurante “preferido” por ele em detrimento de outro de impacto maior, causando uma instabilidade na fluidez do sistema. Outro ponto importante é detectado quando o entregador não consegue contato com o consumidor final para entrega do pedido e aciona o Suporte da plataforma, condicionando-a a um momento de decisão, persistir na tentativa de entrega ou devolver o prato ao restaurante. Neste caso, nota-se que a decisão depende em grande parte do bom senso do executivo, podendo este autorizar devolução imediata do pedido ou ordenar a espera por tempo demasiado do entregador pelo cliente.

A figura 38 representa o subprocesso da realização do pedido:

Figura 38- Subprocesso do Processo de Pedido

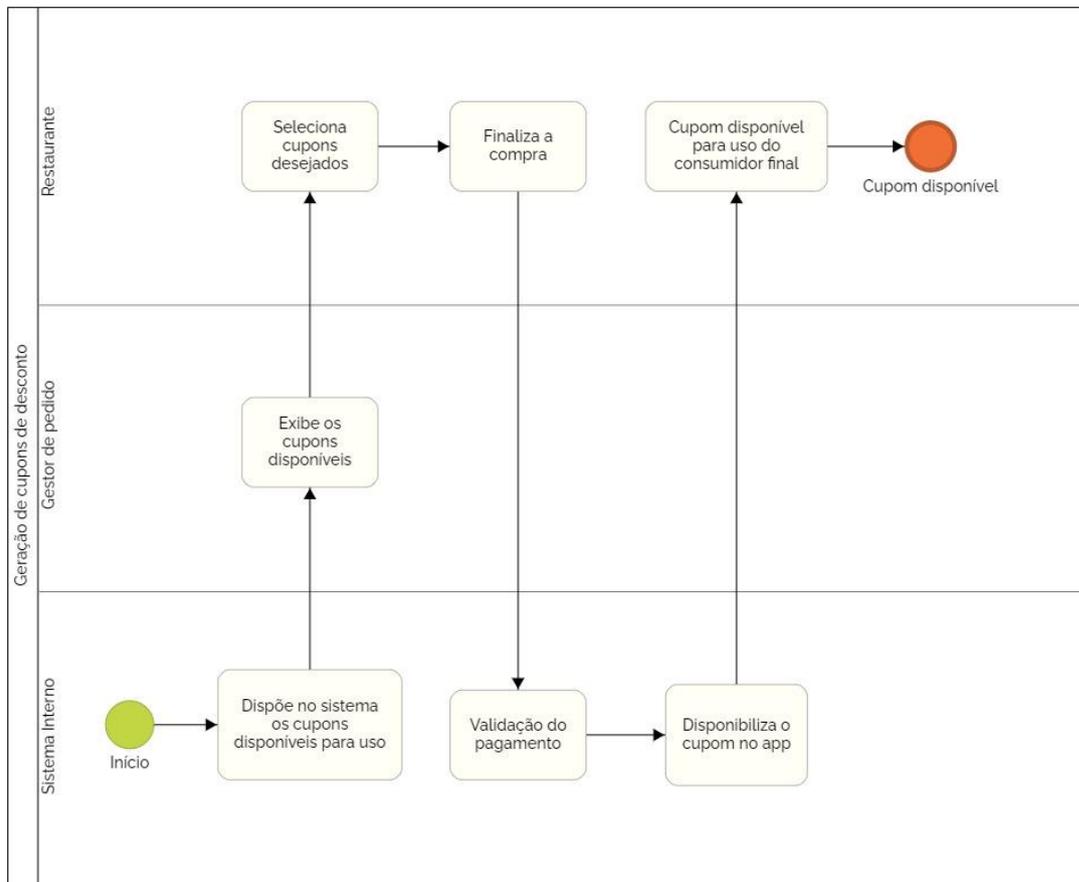


Fonte: Autores, 2020

A empresa descreve o processo de geração de cupons de desconto da seguinte maneira: o sistema interno da empresa disponibiliza em sua rede cupons de desconto disponíveis para uso, os quais ficam visíveis aos restaurantes no gestor de pedidos. O restaurante acessa a área de compras do gestor e seleciona, caso queira, o cupom de desconto que deseja fornecer a seus clientes concomitantemente à quantia desejada, já que este deverá pagar integralmente pelos mesmos. Ao finalizar a compra dos cupons, o pagamento é validado instantaneamente pelo servidor e os cupons ficam disponíveis na plataforma para uso do consumidor final, como demonstrado no processo de realização do pedido (figura 31).

A Figura 39 representa o processo de seleção e compra de cupons pelos restaurantes:

Figura 39- Processo do Cupom



HEFLO

Fonte: Autores, 2020

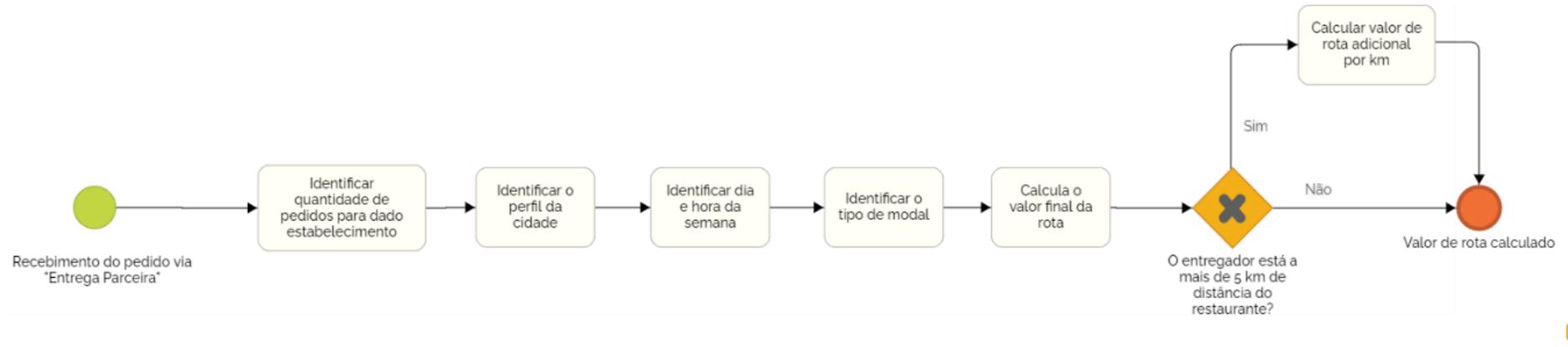
Não foram observadas variações anormais neste processo de geração dos cupons de oferta.

Por fim, o processo de cálculo do valor da rota de entrega inicia-se no recebimento de pedido via “entrega parceira”. Primeiramente, o servidor interno da empresa identifica a quantidade de pedidos para o restaurante, ou seja, se há um aglomerado de pedidos no restaurante que possa ser alocado ao mesmo entregador, segundo o destino. A seguir, o servidor analisa o perfil da cidade, concomitantemente à hora, dia da semana e tipo de modal. A partir do valor obtido por estes elementos, verifica-se se o entregador está a mais de 5 km do restaurante, caso afirmativo, calcula-se um valor de rota parcial por km adicionado. Soma-se os valores parciais, e disponibiliza-se ao entregador a solicitação de entrega e valor final da rota.

A partir da visualização deste processo, não foram identificadas anomalias.

A Figura 40 representa este processo de cálculo do valor da rota do entregador:

Figura 40- Processo de cálculo do valor da rota de entrega



Fonte: Autores, 2020

4.4 ANÁLISE E SUGESTÕES DE MELHORIA NO PROCESSO ORGANIZACIONAL

Tendo como base as teorias de Gestão e Mapeamento de Processos abordadas ao longo do presente trabalho, buscou-se realizar o Estudo de Caso a partir das etapas e condições propostas conceitualmente por elas, com foco na junção de conceitos como reengenharia e tecnologia da informação.

Para tal, como foi dito em capítulos anteriores, identificou-se inicialmente os processos formais da empresa, ou seja, aqueles que de fato agregam valor contribuindo à maximização da geração de suas riquezas e à preservação constante da alta competitividade no mercado. A partir disto, determinou-se sua situação atual, promovendo uma ampla visão do todo e facilitando a futura análise e identificação de problemas.

Através desta melhor compreensão pôde-se apontar variações anormais presentes nos fluxos, as quais, muitas vezes, tomam lugar de processos estruturados, tratando situações específicas como exclusivas e abrindo lacunas a soluções criativas e improvisadas, não sustentáveis a longo prazo e com alto nível de risco. Estas, apresentadas no capítulo anterior mediante seus respectivos fluxos.

Foram identificados não só internamente à organização, como também, em todos os seus pilares, de maneira a impactar diretamente todo o ecossistema, sua reputação e lucratividade.

Tendo finalizado a identificação destas deficiências ocasionais e de desempenho generalizadas, as quais sugerem falhas de execução, mas também de desenho, sugere-se que os fluxos destes *gaps* sejam revistos pela organização. Como possíveis soluções apresenta-se:

- Para reduzir o tempo de cadastro via *Self Sign In* é imprescindível que as informações fornecidas pelos pilares restaurante e entregador estejam corretas, como por exemplo, que os dados bancários lançados sejam compatíveis com o CNPJ do estabelecimento ou com o CPF do entregador, caso contrário, o processo ficará bloqueado até segunda instância. Para tal, sugere-se que a plataforma forneça ao longo do questionário mensagens automáticas de alerta e ressalva às possíveis falhas que podem ocorrer, por exemplo “Verifique se a conta bancária informada está vinculada ao CNPJ cadastrado, caso contrário, o processo será retido”. Além disso, propõe-se que seja aplicado a todas as plataformas um serviço de BOT (Inteligência Artificial) o qual estará apto a responder perguntas frequentes com rapidez, dando mais autonomia e agilidade aos pilares e colocando assim a intervenção do executivo interno em última necessidade;

- À limitação do processo de cadastro do restaurante ao tempo de resposta deste à empresa, mediante solicitação de informações necessárias ao preenchimento de formulários e conseqüentemente sua ativação na plataforma, sugere-se que sejam encaminhadas, via *e-mail* e *whatsapp* do telefone de contato fornecido, lembretes automáticos de curta periodicidade.
- Para possíveis disparidades existentes entre o que é ofertado pelo restaurante o que é entregue ao consumidor final, recomenda-se que a plataforma disponha ao último não só a nota geral atribuída ao restaurante, a partir das avaliações de pedidos, mas também notas parciais referentes a diversos elementos de qualidade, como por exemplo, quantidade de comida, sabor, temperatura adequada, fidelidade à descrição dos ingredientes contida no cardápio, dentre outros. Essas questões específicas de qualidade, deverão, portanto, ser incluídas na avaliação do pedido pelo consumidor.
- Para o retrabalho detectado entre o *upload* do cardápio pelo restaurante e a digitação do mesmo pelo executivo comercial, sugere-se que a partir do *upload* realizado, a empresa utilize um *software* de inteligência artificial capaz de alocar cada informação, como nome do produto, sua descrição e preço em lacunas adequadas, de modo a estruturar automaticamente este processo. Restando ao executivo apenas ajustes e correções necessários.
- Para reclamações de restaurantes acerca do desempenho do *software* disponível ao cadastro deles, propõe-se à empresa devida otimização e ajustes deste, além de salvamento automático de informações à cada nova lacuna de informações preenchida.
- Tendo em vista solucionar as carteiras de clientes mal dimensionadas recebidas pelos executivos comerciais, sugere-se alterar o contrato com a empresa terceirizada incluindo cláusulas que exijam a obtenção de *leads* mais qualificados. Pode-se impor, por exemplo, o uso de filtros como: *leads* com cinco estrelas no Google, com pelo menos 50 comentários no Google e que tenham mais de 1000 curtidas no Facebook. É possível também terceirizar pré ligações para estes *leads*, a fim de verificar se existem.
- Para solucionar o problema do alto tempo demandado pela troca de informações no processo de cadastro do restaurante via vendas externo, propõe-se que a empresa priorize, aperfeiçoando cada vez mais, o cadastro via *Self Sign In*, visto que exclui a necessidade de intermediários, através de uma troca eficaz entre o restaurante interessado, o *software* da empresa e a inteligência artificial como solucionadora de anomalias decorrentes no processo. Quanto aos cadastros via vendas externo que ainda

podem ocorrer, recomenda-se que as trocas de informações necessárias e a efetivação do processo em si, ocorra em sua totalidade em uma reunião entre as partes, seja presencialmente ou *online*. Dessa forma concede-se todos os dados necessários de forma contínua e à medida que são colhidos pelo executivo, já são instantaneamente abastecidos no servidor interno da empresa.

- Para alegações de pedido não recebido pode-se criar um modelo de pareamento entre entregador e consumidor final, pelo qual o primeiro, ao entrar em contato presencial com o segundo, libera a geração de um código (via SMS, *QR-Code* ou Plataforma), que deve ser confirmado por quem recebe o pedido, sendo feita a entrega só após a conclusão desta atividade (confirmação de conexão entre as partes);
- Para furtos de pedidos pelo entregador, sugere-se como medida preventiva a criação de uma base de dados compartilhada pelas plataformas de *delivery* que integrem os dados dos entregadores à possíveis ocorrências, impossibilitando o indivíduo de atuar temporariamente ou em definitivo tanto na plataforma que sofreu as fraudes como nas demais;
- Para fraudes de pagamento, vale reforçar a medida já utilizada pela empresa de alerta ao consumidor final, validando continuamente a possibilidade de tentativa de fraude pelos entregadores e abrindo um espaço específico na plataforma para relatos de tentativas de fraudes;
- Para reduzir a subjetividade detectada no Suporte da empresa sugere-se que seja criado um *cluster* prioritário automático de cada ocorrência, devendo o executivo seguir tal ordem e alcançar as metas designadas conforme o impacto.

Os Quadros 1 e 2 tratam-se de um quadro-resumo que integra cada *gap* detectado pelos fluxos construídos, ao(s) pilar(es) atingido(s) pelo mesmo, à solução proposta pelo grupo e à área de atuação da empresa que seria responsabilizada pela mudança.

Quadro 1 - Quadro-resumo de *gaps* e soluções

Pilar	Problema	Solução	Área de atuação
Restaurante e entregador	Dificuldade em seguir no processo de cadastro via <i>Self Sign In</i> , mediante dúvidas ou anomalias, requisitando o intermédio de um executivo comercial	Aplicação em todas as plataformas de um serviço BOT (Inteligência Artificial)	Tecnologia da Informação
Restaurante	Bloqueio de processo por fornecimento de informações incorretas. Exemplo: dados bancários incompatíveis com CNPJ do restaurante ou com CPF do entregador.	Mensagens automáticas de alerta e ressalva às possíveis falhas que podem ocorrer.	Tecnologia da Informação
Restaurante e consumidor final	Alto tempo demandado para realização das alterações necessárias pelo restaurante afim de dar seguimento do processo.	Lembrete automático de curta periodicidade, via e-mail e WhatsApp.	Qualidade e Tecnologia da Informação
Restaurante	Disparidade entre o ofertado (descrição dos pratos e imagens ilustrativas) e o produto entregue ao consumidor final.	Inclusão na plataforma de avaliações parcialmente relacionadas a área de qualidade como: quantidade de comida, sabor, temperatura adequada, etc, as quais ficarão expostas ao consumidor final e juntas geraram uma nota geral ao restaurante.	Tecnologia da Informação
Restaurante	Retrabalho gerado pelo upload do cardápio pelo restaurante somado a digitação e revisão desse por um executivo.	Utilização de um software capaz de armazenar cada informação do upload em lacunas adequadas, estruturando automaticamente esse processo.	Tecnologia da Informação
Restaurante	Mal desempenho do software.	Otimização e ajuste do software, além de salvamento automático.	Tecnologia da Informação

Fonte: Autores, 2020

Quadro 2 - Quadro-resumo de *gaps* e soluções (continuação)

Pilar	Problema	Solução	Área de atuação
Restaurante	Carteira de clientes mal dimensionada, seguida por necessária validação de leads.	Alteração do contrato com a empresa terceirizada de captação de leads, afim de obter leads mais qualificados.	Qualidade
Restaurante	Alto tempo demandado pela troca de informações no processo de cadastro do restaurante via vendas externo.	Aperfeiçoamento e incentivo constante ao cadastro via <i>Self Sign In</i> . E para cadastro via Vendas Externo, preenchimento e validação das informações necessárias durante a reunião entre as partes.	Tecnologia da Informação e Comercial
Consumidor final e entregador	Alegações inverídicas quanto a entrega de pedidos.	Geração de um código (via SMS, QR-Code ou Plataforma), que deve ser confirmado por quem recebe o pedido, sendo feita a entrega só após a conclusão desta atividade.	Tecnologia da Informação
Entregador	Frutos de pedido pelos entregadores.	Criação de uma base de dados compartilhada pelas plataformas de delivery que integrem os dados dos entregadores à possíveis ocorrências.	Tecnologia da Informação
Entregador	Fraudes de pagamento.	Reforçar a medida já utilizada pela empresa de alerta ao consumidor final, e abrir um espaço específico na plataforma para relatos de tentativas de fraudes.	Tecnologia da Informação e Qualidade
Restaurante, entregador e consumidor final	Ordem de atendimento à ocorrências registradas pelos parceiros sujeitas ao senso e responsabilidade total de executivos.	Criação de um cluster prioritário automático de cada ocorrência, devendo o executivo seguir tal ordem e alcançar as metas designadas conforme o impacto.	Tecnologia da Informação e Suporte

Fonte: Autores, 2020

Avalia-se que os demais pontos dos processos são bem estruturados e sustentados pela Organização, como será demonstrado a seguir.

A empresa, de fato, visa o controle contínuo de seus processos através de metas de desempenho aplicadas à toda a organização, associadas diretamente às expectativas dos clientes e do mercado. Referente a isto, colhe-se ao final de cada pedido o *feedback* do consumidor final no que se relaciona à própria plataforma, ao restaurante e serviço/produto ofertado e ao serviço desempenhado pelo entregador. A partir destas avaliações, realiza-se análises para identificar qual o mínimo e também o nível ótimo de satisfação esperado, através do qual atua-se sobre a compreensão das causas-raiz de más avaliações e transformação de detratores em promotores.

Portanto, são alguns exemplos de metas de desempenho dentro desta empresa: suporte aos parceiros da empresa num prazo de até três dias úteis, meta de captação diária de restaurantes estratégicos, foco no crescimento de promotores, excelência em consultorias de parceiros exclusivos (elevar cada vez mais a razão dos mesmos e dos serviços por estes adquiridos), dentre outros.

Diariamente, os indicadores de desempenho são acompanhados pelos Times de Experiência do consumidor, entregador e restaurante, os quais reavaliam as tomadas de decisão necessárias, a fim de atingir objetivos ótimos mensais, como por exemplo, o montante de captação de restaurantes em zonas pré estabelecidas, normalmente com baixa oferta de uma variação específica de cozinha, os quais contribuirão efetivamente para o alcance do objetivo ótimo semestral, o qual é tratado como prioridade pela organização, caracterizado essencialmente pela quantidade-alvo de pedidos concluídos.

Analisando os habilitadores essenciais, citados por Hammer, para a boa performance de um processo, entende-se que a empresa os atende por completo:

- Desenho de processo: este habilitador inicia-se no processo de *Onboarding*, pelo qual novos colaboradores recebem da organização uma imersão de aproximadamente quinze dias, de modo que se integre de todos os processos globais, mesmo que não estejam diretamente ligados à sua área. A seguir, cada setor oferece a seus integrantes fluxogramas completos das atividades internamente desempenhadas, capazes de apontar o que deve ser feito, quando precisa ser feito, em que lugar, com quais informações e grau de precisão/qualidade.
- Métricas de processo: Cada setor da empresa possui suas próprias métricas de processo, as quais convergem para um mesmo objetivo estratégico. Sua definição é feita pela alta hierarquia de acordo com o momento de mercado, expectativas de clientes e da própria empresa. Contudo, seu acompanhamento é feito diariamente e os *feedbacks* semanalmente.
- Executores de processo: a empresa preza constantemente por aprendizado contínuo e prático, ou seja, um compartilhamento de experiências e informações de todos para com todos, o que é facilitado pelos espaços de trabalho compartilhados e dinâmicos. É fundamental à organização que seus funcionários tenham os conhecimentos e habilidades específicos à cada área, o que torna-se um diferencial desde o processo de contratação.

- Infraestrutura de processo: Existindo grande possibilidade de transferência interna de colaboradores, de um setor para outro, a empresa disponibiliza a cada vez que esta ocorra, uma imersão completa destes em um novo *Onboarding*. Vale ressaltar que existe uma gama de cursos opcionais, auxiliares e gratuitos disponíveis a todos os colaboradores interessados, pela qual podem fazer usufruto a fim de melhorar sua performance. É também disponibilizado, gratuitamente, acompanhamento psicológico periódico entre funcionários e a empresa terceirizada de psicologia. Além disso, existe em cada time pessoas especializadas em *Data*, a fim de manter o sistema funcionando corretamente e adequado aos problemas recorrentes.

- Dono do processo: Esta figura está presente em cada setor da Empresa, existindo também um representante geral atuante em um Setor específico de Processos e Projetos.

Tendo, portanto, considerado os habilitadores de processos afirmativos por toda a empresa, compreende-se que suas capacidades organizacionais também estão bem posicionadas:

- Liderança: Compreende-se que a empresa apresenta um desenvolvimento constante da alta liderança executiva através da Academia da Liderança, reunião do RH juntamente aos líderes, a qual visa capacitá-los para que se sintam empenhados e bem informados quanto a gestão da organização e seus processos;
- Cultura: A organização preza essencialmente pela composição diversa dos grupos, ao acreditar que diferentes perspectivas levam a melhores resultados. Isso exige que seus colaboradores estejam abertos a constantes mudanças;
- Governança: A empresa possui um departamento exclusivo de processo e projetos, o qual visa a melhoria contínua dos processos gerais. Contudo, cada área tem seus micro projetos, gerenciados internamente por donos do processo (gestores e/ou coordenadores), no qual atuam na supervisão estratégica estabelecendo direção e prioridades, além de traduzir os problemas da empresa em problemas processuais e prioridades, além de traduzir os problemas da empresa em problemas processuais e transmiti-los ao primeiro departamento citado;
- Expertise: Detecta-se na empresa a contratação de funcionários especializa-os em desenho e gestão de processos, contudo, caso haja efetivação de um colaborador interno sem a expertise para a área, a empresa se encarrega de capacitá-lo adequadamente.

Mediante esta análise, considera-se que a proposição de melhoria contínua presente na adequada gestão de processos se faz presente em toda a organização: desmembrada em seus

setores, a fim de obter maior proximidade e interação aos processos individuais, mas também unificada por um setor de processos, o qual faz concretizar-se a integração destes gerenciamentos parciais com a estratégia-fim da empresa, promovendo enfim a gestão de processos de negócios.

5 CONCLUSÃO

Tendo em vista a ascendente participação de mercado, sua potencialidade de transformação e importância, a qual se revelou ainda mais agressiva e estrategicamente competitiva no cenário de Pandemia Covid-19, entende-se que as plataformas digitais são uma grande tendência entre empresas e mostram-se, num futuro próximo, uma imposição de mercado.

Contudo, fez-se possível apreender ao longo deste trabalho que este setor ainda possui um amplo campo de estudo a ser trabalhado, representando para novas organizações, um fator dificultador de transição, instável e de recursos inexplorados.

Nesse contexto, o presente trabalho teve por objetivo contribuir para o campo acadêmico e para estas novas organizações baseadas em plataformas digitais ao compreender os processos de negócios das mesmas, tendo por fim a análise da gestão de processos aplicada a uma *startup de delivery*.

Primeiramente, entende-se que, diferente de empresas tradicionais, as evidências físicas detectadas entre parceiros, consumidor final e a própria organização se dá em grande parte por meios exclusivamente digitais, inclusive, de ampla autonomia ao desenvolvimento de atividades realizadas pelas partes.

A seguir, nota-se que, quando comparada à teoria de Processos de Negócios e sua adequada gestão, a organização estudada avança em melhoria contínua para se ajustar ao modelo ótimo. Como analisado anteriormente, os habilitadores e capacitadores são colocados nela em integração constante, de modo a gerar significativa eficácia para o planejamento e avaliação de mudanças baseadas em processos.

Vale ressaltar que a gestão de processos nessas organizações se dá de maneira semelhante a encontrada em empresas tradicionais, com a diferença dos novos recursos tecnológicos de comunicação, fluidez de processos, solução de problemas e interface entre as partes. Isso, no entanto, se mostra uma característica positiva, já que mediante *gaps* encontrados na situação presente e necessidade de mudanças, o processo de transição pode se dar de maneira mais ágil, barata e fluida.

Diante as considerações finais apresentadas acima, conclui-se que o presente trabalho cumpriu seu objetivo de analisar a gestão de processos em uma empresa baseada em plataformas digitais. Foram identificados e sistematizados os principais conceitos, métodos e técnicas referentes ao *Service Blueprint* e BPMN. A combinação desses dois métodos foi aplicada em um estudo de caso único, o que permitiu a compreensão dos processos de negócios

desta empresa e, a seguir, a identificação dos *gaps* existentes nos processos, quando comparado à teoria, e sugestão de melhorias pelo grupo. Além da melhor percepção desta abordagem para trabalhos futuros.

Para a realização do presente trabalho houve algumas limitações por parte da empresa estudada, a qual não permitiu que seu nome fosse exposto e que sua estratégia fosse abrangida pelo estudo, uma vez que, sendo líder de seu setor, entende que a exposição de tais informações seria prejudicial com relação a concorrência. Como consequência desta questão, considera-se que a obtenção de informações durante as entrevistas com seus colaboradores, principalmente sobre os fluxos dos processos, foi restrita à determinados pontos. Somado a isto, devido à pandemia de Covid-19, o acesso direto à empresa foi consideravelmente dificultado, tendo em vista que a maior parte de seus colaboradores estavam trabalhando *home-office*. Como conclusão de tais fatos, considera-se como impacto direto, possíveis deficiências na identificação de falhas críticas, porém sutis presentes no ecossistema da empresa. Devendo o grupo identificar os *gaps* conforme a visão geral passada pelos colaboradores.

Recomenda-se para trabalhos futuros que esta mesma análise seja feita também sobre empresas de menor tamanho de mercado e exposição, alcançando assim maior aprofundamento sobre seus processos, maior acesso a dados quantitativos e maior possibilidade de contato com todas as áreas interessadas, de modo a refinar cada informação obtida. Uma contribuição direta a empresas menores que desejam aderir às plataformas digitais como modelo de negócio.

Além disso, acredita-se que, sendo as plataformas digitais não mais uma tendência, mas uma realidade de mercado, necessita-se de estudos de caso, em empresas baseadas em plataformas digitais, com ênfase em áreas específicas da produção, como por exemplo, trabalhos que busquem compreender como opera a logística interna e externa destas organizações, ou ainda, que avaliem como mede-se qualidade através de processos digitais, dentre outros. Contribuindo, ainda mais para abordar e enriquecer o tema de processos de negócios em empresas baseadas em plataformas digitais.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BARES E RESTAURANTES (ABRASEL). **Do celular à mesa:** como os apps de delivery transformam o mercado de bares e restaurantes. Belo Horizonte, 30 jan. 2020. Disponível em: <https://abrasel.com.br/noticias/noticias/do-celular-a-mesa-como-os-apps-de-delivery-transformam-o-mercado-de-bares-e-restaurantes>. Acesso em: 24 abr. 2020.

AGUILAR-SAVÉN, R.S. Business process modelling: review and framework. **International Journal of Production Economics**, Linköping, 28 July. 2004. p. 129-49. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0925527303001026>. Acesso em: 19 maio 2020.

ANDRADE, D. Pandemia: número de entregadores na Grande São Paulo tem aumento de 20%. **Portal Do Trânsito**, 2020. Disponível em: <https://www.portaldotransito.com.br/noticias/moto/pandemia-numero-de-entregadores-nagrande-sao-paulo-tem-aumento-de-20/>. Acesso em: 26 nov. 2020.

ANDRADE, G. Brazil Digital Reports: resultado da Mckinsey indica brasileiros mais conectados, mas falta inovação. **Inteligência Corporativa: Rock Content**. Disponível em: <https://inteligencia.rockcontent.com/brazil-digital-report/>. Acesso em: 20 abr. 2020.

BARBARÁ, S. (Org.) **Gestão por processos:** fundamentos, técnicas e modelos de implementação. 2.ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

BARNES, R. M. **Estudo de Tempos e Movimentos:** projeto e medida do trabalho. 6.ed. São Paulo: Edgard Blücher, 1977.

BIAZZO, S. Process Mapping Techniques and Organisational Analysis: Lessons From Sociotechnical System Theory. **Business Process Management Journal**, Padua, 2002. p. 42-52. Disponível em: <https://pdfs.semanticscholar.org/6027/2d05b80dcc3c46b9d9b317fe3e21ef2a9471.pdf>. Acesso em: 22 maio 2020.

BROCKE, J. V.; ROSEMANN, M. **Manual de BPM:** gestão de processos de negócio. Porto Alegre: Bookman, 2013.

BROWN, S. W.; FISK, R. P.; BITNER, M.J. The development and emergence os services marketing thought. **Internacional Journal of Service Industry Management**. United Kingdom, 1 Mar. 1994 p. 21-48. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/09564239410051894>. Acesso em: 19 maio 2020.

CANDIDO, R. M.; SILVA, M. da T. F. M. E; ZUHLKE, R. F. Implantação de gestão por processos: estudos de caso numa gerência de um centro de pesquisas. *In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO*, 28., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ENEGEP, 2008. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008_tn_sto_070_501_11683.pdf. Acesso em: 3 maio 2020.

CASTELLS, M. **A galáxia da internet**: reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade. Tradução Maria Luíza X. de A. Borges. Rio de Janeiro: Zahar, 2003.

CHANG, J. F. **Business Process Management Systems**: Strategy and Implementation. Boca Raton: Auerbach Publications, 2006.

CIRIACO, D. 10 Aplicativos para pedir comida pelo tablet ou smartphone. **Canaltech**. Disponível em: <https://canaltech.com.br/apps/10-aplicativos-para-pedir-comida-pelo-tablet-ou-smartphone/>. Acesso em: 16 maio 2020.

CODIFICAR. Todos os aplicativos de delivery do Brasil. **Codificar**. Disponível em: <https://codificar.com.br/todos-os-aplicativos-de-delivery-do-brasil/>. Acesso em: 16 maio 2020.

COSTA, E.P.; POLITANO, P. R. **Modelagem e Mapeamento**: técnicas imprescindíveis de negócios. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 28., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ENEGEP, 2008. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008_tn_sto_069_496_11484.pdf. Acesso em: 22 maio 2020.

CRUZ, T. **BPM & BPMS**: Business Process Management & Business Process Management Systems. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

DAVENPORT, T. **Reengenharia de processos**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DAVENPORT, T.H.; SHORT, J. E. The new industrial engineering: information technology and business process redesign. **MIT Sloan**: Management Review, v. 31, n. 4, p. 11-27, July. 1990. Disponível em: <https://sloanreview.mit.edu/article/the-new-industrial-engineering-information-technology-and-business-process-redesign/>. Acesso em: 7 maio 2020.

DE SORDI, J. O. **Gestão por processos**: uma abordagem da moderna administração. 3.ed., São Paulo: Saraiva, 2012.

DEMING, W. E. **Out of the Crisis**. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology - MIT Press, 1986.

DIZARD Jr., W. **A nova mídia**: a comunicação de massa na era da informação. Rio de Janeiro: Zahar, 2000.

DREYFUSS, C. **As redes e a gestão das organizações**. Rio de Janeiro: Guide, 1996.

E-COMMERCEBRASIL. 85% dos brasileiros compram online. Redação E-COMMERCEBRASIL. Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/85-dos-brasileiros-compram-online/>. Acesso em: 16 mai. 2020.

EVANS, D. S.; SCHMALENSEE, R. **Matchmakers**: the new economics of multisided platforms. Cambridge: Harvard Business Review Press, 2016.

FRANÇA, I. Setores que mais movimentam dinheiro no mundo. **Delivery Much**. 2020. disponível em: <https://blog.deliverymuch.com.br/setores-que-mais-movimentam-dinheiro-no-mundo/>. Acesso em: 13 nov. 2020.

FRANÇA, I. investimentos: tendências para o mercado de delivery no brasil e no mundo em 2021. **Delivery Much**. 2020. disponível em: <https://blog.deliverymuch.com.br/mercado-de-delivery-no-brasil/>. Acesso em: 13 nov. 2020.

FÉRRER, E. T. **Investigação de uma abordagem de planejamento e desenvolvimento organizacional**. 2019. 93 f. Dissertação (Pós-graduação em Ciência da Computação) – Centro de Informática da Universidade Federal de Pernambuco, 2016. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/17922>. Acesso em: 17 maio 2020.

FITZSIMMONS, J.A.; FITZSIMMONS, M.J. **Administração de Serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

FLIESS, S.; BECKER, U. Supplier integration: controlling of co-development processes. **Industrial Marketing Management**, Germany, Jan. 2006 p. 28-44. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0019850105001252>. Acesso em: 14 maio 2020.

BROWN, S. W.; FISK, R. P.; BITNER, M.J. The development and emergence os services marketing thought. **Internacional Journal of Service Industry Management**. United Kingdom, 1 Mar. 1994 p. 21-48. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/09564239410051894>. Acesso em: 19 maio 2020.

FRYMAN, M.A. **Quality and Process Improvement**. New York: Delmar Thompson Learning, 2002.

GARVIN, D. A. The processes of organization and management. **MIT Sloan: Management Review**, v. 39, n. 4, p. 33-50, July. 1998.

GIANESI, I.G.N.; CORRÊA, H.I. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1994.

GOMES, D.R. **Mapeamento de Processos como Ferramenta de Avaliação de Processo Produtivo**. 2009. 76 f. TCC (Graduação em Engenharia de Produção), Universidade Estadual do Norte Fluminense (UENF), Campos- RJ, 2009. Disponível em: http://www.uenf.br/Uenf/Downloads/LEPROD_6958_1251232430.pdf. Acesso em: 16 maio 2020.

GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n.1, p. 6-19, jan./mar. 2000a. Disponível em: <https://rae.fgv.br/rae/vol40-num1-2000/empresas-sao-grandes-colecoes-processos>. Acesso em: 6 maio 2020.

GONÇALVES, J. E. L. Processo, que processo?. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n.4, p. 8-19, out./dez. 2000b. Disponível em: <https://rae.fgv.br/rae/vol40-num4-2000/processo-que-processo>. Acesso em: 6 maio 2020.

GRAHAM, M.; LEBARON, M. **The horizontal revolution**. San Francisco: Jossey-Bass, 1994.

GUEDES, G. T. A. **UML 2: uma abordagem prática**. 1.ed. São Paulo: Novatec, 2011.

HAMMER, M. The Process Audit. **Harvard Business Review**, v. 85, n. 4, p. 111-123, Apr. 2007. Disponível em: http://cours-examens.org/images/Veille_technologique/tic_organisation/Cours/1.3.HBR2007Hammer_cours-examens.org.pdf. Acesso em: 18 maio 2020.

HARRINGTON, H. J. **Business Process Improvement: the breakthrough strategy for total quality, productivity, and competitiveness**. New York: McGraw Hill, 1991. ISBN 0070267685, 9780070267688.

HUNT, V. D. **Process Mapping: how to reengineer your business processes**. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1996. ISBN-13: 978-0471132813.

JOHANSSON, H. J. et al. **Processos de negócios**. São Paulo: Pioneira, 1995.

JORGE, G. A.; Miyakea, D.I. Estudo comparativo das ferramentas para mapeamento das atividades executadas pelos consumidores em processos de serviço. **Production**, v. 26, n. 3, p. 590-613, jul./set. 2016.

KANTER, R. M. **Frontiers of management**. Cambridge: Harvard Business School Press, 1997. Integrated DEFinition Methods (IDEF). IDEF3. Disponível em: <https://www.idef.com/idef3-process-description-capture-method/>. Acesso em: 16 de maio de 2020.

LEAL, F.; ALMEIDA, D. A. Uma análise da aplicação integrada de técnicas de mapeamento de processo com foco no cliente: estudo de caso do processo de atendimento de uma agência bancária. *In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 10., 2003, Bauru. Anais... Bauru: SIMPEP, 2003.* Disponível em: https://www.simpep.feb.unesp.br/anais_simpep_aux.php?e=10. Acesso em: 15 maio 2020.

LEAL, F.; ALMEIDA, D. A.; MONTEVECHI, J. A. B. Uma Proposta de Técnica de Modelagem Conceitual para a Simulação através de elementos do IDEF. *In: SIMPÓSIO BRASILEIRO DE PESQUISA OPERACIONAL, 40., 2008, João Pessoa. Anais... João Pessoa: SBPO, 2008.* Disponível em: <http://www.din.uem.br/sbpo/sbpo2008/pdf/arq0292.pdf>. Acesso em: 16 maio 2020.

LI, Q.; CHEN, Y. **Modeling and Analysis of Enterprise and Information Systems**. Berlin: Heidelberg, 2009. ISBN 978-3-540-89555-8

MELLO, A. E. N. S. **Aplicação do Mapeamento de Processos e da Simulação no Desenvolvimento de Projetos de Processos Produtivos**. 2008. 116 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Itajubá, Itajubá 2008. Disponível em: <https://repositorio.unifei.edu.br/xmlui/handle/123456789/1695>. Acesso em: 16 maio 2020.

MELLO, C. H. P.; SALGADO, E. G. Mapeamento dos Processos em Serviços: estudo de caso em duas pequenas empresas da área de saúde. *In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 25., 2005, Porto Alegre. Anais... Porto Alegre: ENEGEP, 2005.* Disponível em:

http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGETP2005_Enegep0207_0556.pdf. Acesso em: 16 de maio de 2020.

MENEZES, G.; YASSUDA, S. Como o delivery de comida mudou a vida da cidade: impulsionado pelas plataformas digitais, o hábito de pedir refeições vem transformando o cenário gastronômico e até a arquitetura de São Paulo. **Veja**. São Paulo. Mar. 2020. Disponível em: <https://vejasp.abril.com.br/comida-bebida/delivery-comida/>. Acesso em: 16 maio 2020.

NUNES, A. M. D. *et al.* Proposta de um modelo de arranjo físico: estudo de caso numa panificadora em Campina Grande – PB. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 32., 2012, Bento Gonçalves, **Anais...** Bento Gonçalves: ENEGETP, 2012. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2012_TN_STP_163_949_20445.pdf. Acesso em: 16 de maio de 2020.

OLIVEIRA, S. B.; VALLE, R. (Orgs) **Análise e modelagem de processos de negócio: foco na notação bpmn**. São Paulo: Editora Atlas, 2009. 52/76 p. ISBN-10: 8522456216. ISBN-13: 978-8522456215.

OLIVEIRA, G. R. **Proposta de Modelagem Empresarial UML de Planejamento e Controle da Produção e o Desenvolvimento de um Protótipo de Ensino-aprendizagem**. 2019. 264 f. Dissertação (Pós-Graduação em Engenharia) – UENF, Campos dos Goytacazes, 2019. Disponível em: <http://uenf.br/posgraduacao/engenharia-de-producao/wp-content/uploads/sites/13/2019/07/Disserta%C3%A7%C3%A3o-Gabriel-Riso.pdf>. Acesso em: 13 maio 2020.

OLIVEIRA, M.L.M. **Análise da aplicabilidade da técnica de modelagem IDEF- SIM nas etapas de um projeto de simulação a eventos discretos**. 2010. 168 f. (Pós-Graduação em Engenharia de Produção) – UNIFEI, Itajubá, 2010. Disponível em: <http://uenf.br/posgraduacao/engenharia-de-producao/wp-content/uploads/sites/13/2019/07/Disserta%C3%A7%C3%A3o-Gabriel-Riso.pdf>. Acesso em: 15 maio 2020.

OWEN, M.; RAJ, J. **BPMN and Business Process Management: Introduction to the New Business Process Modeling Standard**. 2003. 27 f. Disponível em: https://www.omg.org/bpmn/Documents/6AD5D16960.BPMN_and_BPM.pdf. Acesso em: 04 maio 2020.

PAIM, R. *et al.* **Gestão de Processos: pensa, agir e aprender**. Porto Alegre: Bookman, 2009. ISBN 9788577804849.

PAQUET, C. *et al.* A blueprint-based case study analysis of nutrition services provided in a midterm care facility for the elderly. **Journal of the American Dietetic Association**. Canada, Mar. 2003 v. 103, n. 3, p. 363-368. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0002822302000834>. Acesso em: 19 maio 2020.

PARKER, G. G. *et al.* **Plataforma: a revolução da estratégia**. São Paulo: HSM do Brasil, 2016. ISBN-10: 856738978X. ISBN-13: 978-8567389783.

PEINADO, J.; GRAEML, A.R. **Administração da Produção**: operações industriais e de serviços. Curitiba: Centro Universitário Positivo, 2007.

PORTER, M. E. Strategy and the internet. **Harvard Business Review**, Mar. 2001. Disponível em: <https://hbr.org/2001/03/strategy-and-the-internet>. Acesso em: 10 maio 2020.

ROTONDARO, R. G.; OLIVEIRA, C. L. O Indicador do potencial de falha como ferramenta de melhorias da qualidade do serviço. *In*: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 19., Rio de Janeiro, 1999. **Anais...** Rio de Janeiro: UFRJ, 1999. CD-ROM.

RUMMLER, G.; BRACHE, A. **Improving performance**: How to Manage the White Space on the Organization Chart. San Francisco: Jossey-Bass, 1990.

SANTOS, H. R. M. **Fatores Críticos de Sucesso das Iniciativas de BPM no Setor Público**. 2012. 131 f. Dissertação (Pós-Graduação em Ciência da Computação) – Universidade Federal de Pernambuco, 2012. Disponível em: https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/10877/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o_H%C3%ADgor%20Monteiro.pdf. Acesso em: 14 maio 2020.

SCHMENNEN, R. W. **Administração de operações de serviços**. Tradução: Lenke Peres. Revisão técnica: Petrônio Garcia Martins. São Paulo: Editora Futura, 1999. 419 p.

SHETACH, A. Lighting the route to success. **Team Performance Management International Journal**, v. 17, n. 1, p. 7-22, Mar. 2011. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/1352759111114684/full/html>. Acesso em: 12 maio 2020.

SILVA, A.; VIDEIRA, C. **UML metodologias e ferramentas CASE**. Lisboa: Centro Atlântico Ltda, 2001. ISBN-10: 9896150613. ISBN-13: 978-9896150617.

SIMCSIK, T. **OSM**: organização, sistemas e métodos. São Paulo: Futura, 2001.

SINCORÁ L. A. et al. Orientando-se por processos: Iniciativas para implementação do Business Process Management (BPM). *In*: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 17., 2014, São Paulo, **Anais...** São Paulo: SEMEAD, 2014. Disponível em: <http://sistema.semead.com.br/17semead/resultado/trabalhosPDF/1218.pdf>. Acesso em: 4 maio 2020.

SOLOMON, Michael R. et al. A role theory perspective on dyadic interactions: the service encounter. **Journal of marketing**, v. 49, n. 1, p. 99-111, Jan.1985. Disponível em: <https://www.ida.liu.se/~steho87/und/htdd01/5002883.pdf>. Acesso em: 17 maio 2020.

TSENG, M. M. et al. Mapping customers' service experience for operations improvement. **Business Process Management Journal**. United Kingdom, v. 5, n. 1, p. 50-64, Mar. 1999. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/14637159910249126/full/html?queryID=8%2F5410760>. Acesso em: 18 maio 2020.

WHITE, S. A. **Introduction to BPMN**. IBM Cooperation, 2004. Disponível em: http://yoann.nogues.free.fr/IMG/pdf/07-04_WP_Intro_to_BPMN_-_White-2.pdf. Acesso em: 04 maio 2020.

XAVIER, M. A moda de pedir pizza pelo telefone. **Veja**. São Paulo. jul. 2015. Disponível em: <https://vejasp.abril.com.br/blog/30-anos/a-moda-de-pedir-pizza-pelo-telefone/>. Acesso em: 17 maio 2020.

APÊNDICE A – Questionário ao consumidor final**Perguntas Empresa - Consumidor final**

Como funciona o processo de cadastro do consumidor final?

Qual a atuação da empresa perante a solicitação de um pedido?

Apos a efetuação do pagamento pelo consumidor na plataforma,
qual a ação da empresa?

Qual o envolvimento da empresa que favoreça
o consumidor durante a entrega do pedido?

Quais ações da empresa após o recebimento do pedido pelo consumidor?

O que a empresa faz mediante as avaliações dos pedidos pelo consumidor?

APÊNDICE B – Questionário ao entregador**Perguntas Empresa - Entregador**

Como funciona a solicitação de entrega de pedidos ao entregadores?
Por qual meio é feita?

Realiza-se rastreamento da entrega? Como é passado ao cliente?

Como funciona o processo de pagamento ao entregador?
Com qual frequência é realizada? Quais motivos geram não pagamento do mesmo?

Como funciona o processo de repasse de gorjeta?

Se o entregador tiver problemas durante a entrega,
como e por quais meios ele se comunica com a empresa?

Como a área de suporte atua perante os problemas contestados na plataforma?

APÊNDICE C – Questionário ao restaurante**Perguntas Empresa - Restaurante**

Como ocorre o primeiro contato entre a plataforma e o restaurante?

Como funciona o processo de cadastro dos restaurantes na empresa?

Como transcorre o processo de ativação?

Como funciona o processo de recebimento do pedido no que envolve o restaurante?

Qual a integração do restaurante com o processo de entrega do pedido?

Como funciona o processo de pagamento ao restaurante pelos produtos vendidos?
