



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E
CONTABILIDADE
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

FRANCISCO HENRIQUE SILVA DO NASCIMENTO

ALTERAÇÕES DE PROCESSOS PRODUTIVOS EM REDE DE LANCHONETES
DO CEARÁ: UM ESTUDO DE CASO

FORTALEZA

2022

FRANCISCO HENRIQUE SILVA DO NASCIMENTO

ALTERAÇÕES DE PROCESSOS PRODUTIVOS EM REDE DE LANCHONETES DO
CEARÁ: UM ESTUDO DE CASO

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Administração do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceara, como parte dos requisitos para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof.^a Ms. Elidihara Trigueiro Guimarães.

FORTALEZA

2022

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Sistema de Bibliotecas

Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

N195a Nascimento, Francisco Henrique Silva do.
Alterações de processos produtivos em rede de lanchonetes do Ceará : um estudo de caso / Francisco Henrique Silva do Nascimento. – 2022.
106 f. : il.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Administração, Fortaleza, 2022.
Orientação: Profa. Ma. Elidihara Trigueiro Guimarães.

1. Mudança em processo produtivo. 2. Cook-freeze. 3. Planejamento estratégico. I. Título.

CDD 658

FRANCISCO HENRIQUE SILVA DO NASCIMENTO

ALTERAÇÕES DE PROCESSOS PRODUTIVOS EM REDE DE LANCHONETES DO
CEARÁ: UM ESTUDO DE CASO

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Administração do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará, como parte dos requisitos para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Aprovado em ____ de _____ de 2022.

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Ms. Elidihara Trigueiro Guimarães (Orientadora)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof.^a Ms. Aline Saraiva Teixeira
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Ms. Rodney Rodrigues Souza
Universidade Estadual do Ceará (UECE)

À minha mãe, Lúcia Maria, a quem sempre tive
como exemplo de força e determinação.

AGRADECIMENTOS

À orientadora deste trabalho, Elidihara Trigueiro. Nunca vou conseguir retribuir seu valioso tempo e esforço investidos em minha formação, não apenas em meu Trabalho de Conclusão de Curso, mas também durante outros momentos de minha graduação.

Aos professores participantes da Banca Examinadora, Aline Saraiva Teixeira e Rodney Rodrigues de Souza, pelo compartilhamento de seus conhecimentos e importantes sugestões.

E a todos os profissionais que doaram tempo para responder aos questionários e entrevistas, que foram de grande importância para a conclusão deste trabalho.

RESUMO

Alterações em processos produtivos trazem desafios para os gestores. A complexidade reside na amplitude daquilo que deve ser levado em consideração no processo de mudança, ou seja, aspectos técnicos e humanos. Com isso, nem todos os projetos alcançam suas metas, demandando correções de rota. O presente trabalho teve como objetivo descrever e analisar alterações em processo produtivo de uma rede de lanchonetes localizada no Ceará. Chamado de *Express*, estas transformações buscaram reduzir custos com funcionários nos pontos de venda (PDV), padronizar os produtos e diminuir desperdícios de insumos. Teve como principal característica a separação entre o momento e lugar da produção e o de consumo, onde os pasteis e calzones eram produzidos em cozinha central, congelados, armazenados e posteriormente enviados para as lanchonetes, onde eram reaquecidos, fritos e servidos; diferentemente do método anterior, onde todo o produto era confeccionado no PDV. Para conhecer em profundidade estas mudanças, utilizou-se o estudo de caso. Através de entrevistas semiestruturadas, questionários abertos e observações, foi possível coletar dados de profissionais de diferentes posições na empresa e obter um quadro detalhado do projeto e analisar seus resultados. Dos três objetivos, a empresa alcançou dois deles: padronização do produto e redução de funcionários em um ponto de venda. O terceiro, redução de desperdícios, não foi alcançado. Aliás, os altos desperdícios durante o *Express* foram o principal motivo para que ele fosse descontinuado e as lanchonetes voltassem a produzir da forma tradicional. Também não houve aceitação por parte de alguns funcionários, que reclamaram acerca da qualidade dos produtos congelados.

Palavras-chave: mudança em processo produtivo; *cook-freeze*; planejamento estratégico.

ABSTRACT

Changes in production processes bring challenges for managers. The complexity lies in the breadth of what must be taken into account in the change process, that is, technical and human aspects. As a result, not all projects achieve their objectives, requiring route corrections. This work aimed to describe and analyze changes in the production process of a chain of snack bars located in Ceará. Called Express, these transformations sought to reduce costs with employees at points of sale (POS), standardize products and reduce waste of inputs. Its main characteristic was the separation between the time and place of production and consumption, where the pastries and calzones were produced in a central kitchen, frozen, stored and later sent to the snack bars, where they were reheated, fried and served; unlike the previous method, where the entire product was made at the POS. In order to know these changes in depth, a case study was used. Through semi-structured interviews, open questionnaires and observations, it was possible to collect data from professionals from different positions in the company and obtain a detailed picture of the project and analyze its results. Of the three objectives, the company achieved two of them: standardization of the product and reduction of employees at a point of sale. The third, waste reduction, was not achieved. Incidentally, the high waste during the Express was the main reason for it to be discontinued and the snack bars to return to producing in the traditional way. There was also no acceptance by some employees, who complained about the quality of frozen products.

Keywords: change in the productive process; cook-freeze; strategic planning.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Tabela 1 — Participação do <i>Food Service</i> na compra da indústria alimentícia.....	14
Figura 1 — Principais símbolos do fluxograma.....	26
Figura 2 — Contribuição de cada departamento na conclusão do processo.....	26
Figura 3 — Fluxograma global ou de colunas.....	27
Figura 4 — Fluxograma do Método Tradicional.....	53
Figura 5 — Fluxograma do Método Express.....	53
Imagem 1— Esteira para montagem de pratos.....	28
Imagem 2 — Ferramentas para posicionamento do recheio.....	48
Quadro 1 — Universo da pesquisa.....	39
Quadro 2 — Sujeitos da pesquisa.....	39

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	11
2	O MERCADO DE FOOD SERVICE.....	13
2.1	Alimentação fora do lar (<i>food service</i>)	13
3	MUDANÇA E ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL.....	16
3.1	Necessidade de mudança.....	16
3.2	Relação entre estratégia e mudança organizacional.....	17
3.3	Retrocessos na mudança organizacional.....	19
3.4	Influência da cultura organizacional sobre sua estratégia.....	20
3.5	Resistência à mudança.....	21
4	PROCESSOS ORGANIZACIONAIS.....	23
4.1	Mapeamento de processos.....	24
4.2	Padronização e Automatização de processos.....	27
5	DIFERENTES PROCESSOS PRODUTIVOS.....	29
6	QUALIDADE E SEGURANÇA ALIMENTAR.....	32
7	BREVE DESCRIÇÃO DA EMPRESA.....	34
8	METODOLOGIA.....	35
8.1	Caracterização como pesquisa científica.....	35
8.2	Tipo de pesquisa.....	35
8.3	Procedimentos técnicos.....	36
8.4	Objetivos da pesquisa.....	36
8.5	Método.....	36
8.5.6	Análise.....	36
8.5.7	Interpretação.....	37
8.6	Instrumentos de coleta dos dados.....	37
8.6.6	Entrevistas.....	37
8.6.7	Questionários.....	38
8.6.8	Roteiro de Observações.....	38
8.7	Universo da pesquisa.....	38
8.8	Sujeitos da pesquisa.....	39
9	APRESENTAÇÃO DOS DADOS COLETADOS.....	41
9.5	Questionários.....	41

9.5.6	Questionário respondido pelo proprietário.....	41
9.5.7	Questionário respondido pelo Diretor Geral: funcionamento geral da empresa.....	42
9.5.8	Questionário respondido pelo Diretor Geral: implantação do Express.....	43
9.6	Roteiro de Observação.....	44
9.7	Entrevistas.....	45
9.7.6	Entrevista com consultor.....	46
9.7.7	Entrevista com gerente de uma lanchonete empresa	50
9.7.8	Entrevista com auxiliar de produção.....	51
10	ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	57
10.5	Objetivos almejados pela empresa e alguns resultados obtidos.....	57
10.5.6	Redução de custos com funcionários	57
10.5.7	Padronização dos produtos.....	58
10.5.8	Controle de desperdícios de matérias primas.....	59
10.6	Percepções com relação a qualidade do produto.....	62
11	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	65
	REFERÊNCIAS.....	67
	APÊNDICE A — QUESTIONÁRIO APLICADO À SÓCIA FUNDADORA SOBRE O HISTÓRICO DA EMPRESA.....	71
	APÊNDICE B — QUESTIONÁRIO APLICADO AO DIRETOR GERAL SOBRE O FUNCIONAMENTO GERAL DA EMPRESA.....	73
	APÊNDICE C — QUESTIONÁRIO APLICADO AO DIRETOR GERAL ACERCA DA IMPLANTAÇÃO DOS CONGELADOS.....	76
	APÊNDICE D — ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO UTILIZADO EM UMA DAS LANCHONETES DA EMPRESA.....	79
	APÊNDICE E — TRANSCRIÇÃO DE ENTREVISTA REALIZADA COM CONSULTOR ACERCA DAS ALTERAÇÕES EM PROCESSO PRODUTIVO.....	82

APÊNDICE F — TRANSCRIÇÃO DE ENTREVISTA REALIZADA COM GERENTE DE LANCHONETE DA EMPRESA ACERCA DAS ALTERAÇÕES EM PROCESSO PRODUTIVO.....	95
APÊNDICE G — TRANSCRIÇÃO DE ENTREVISTA COM AUXILIAR DE PRODUÇÃO ACERCA DAS ALTERAÇÕES EM PROCESSO PRODUTIVO.....	99

1 INTRODUÇÃO

Analisando as mudanças que ocorrem no ambiente externo e interno, observa-se que muitas empresas tomam ações para se adaptarem a tais transformações. Exemplos de organizações com estas atitudes podem ser encontradas em diversas pesquisas (FLEURY, 1993; CERIBELI, MERLO, 2013; NETO, 2017).

Os processos empresariais são amplamente afetados pelas mudanças pois, como citado por Gonçalves (2000), as organizações são coleções de processos. Portanto, segundo este autor, não há a oferta de bens e serviços sem que haja processos por trás. Como as pessoas são as protagonistas na execução das tarefas, suas rotinas são modificadas quando suas empresas decidem empreender ações de transformação (ABPMP, 2013).

Não há garantias de que todos os projetos terão sucesso no alcance dos objetivos. É sabido que há mudanças que falham. Kotter (2017) é um dos autores que tratam sobre as ações que empresas devem tomar para ter transformações bem sucedidas, inspirando trabalhos como o de Ceribeli e Merlo (2013), que mostraram casos de sucesso e fracasso em mudanças organizacionais.

No ano de 2021, a organização foco deste estudo realizou grandes mudanças no processo produtivo de algumas de suas linhas de produtos. Sendo uma rede de lanchonetes localizada no Ceará, precisou se adaptar ao cenário de crise provocado pela pandemia de coronavírus, lançando mão de ações que objetivaram reduzir custos com mão-de-obra, padronizar os produtos e diminuir desperdícios. Este projeto recebeu o nome de *Express*, que teve como características a simplificação dos processos localizados em algumas lanchonetes, transferindo para sua Central parte destas tarefas. Estas transferências foram possíveis por conta da técnica de congelamento, onde os produtos eram produzidos em uma cozinha central, congelados e enviados para os pontos de venda, onde cabia a este somente o reaquecimento, fritura e entrega ao consumidor. Antes destas mudanças, os produtos eram totalmente produzidos no local da venda, logo após o pedido do cliente.

Como objetivo geral, buscou-se descrever como se deu a implantação dessa forma de produzir, ou seja, do *Express*, como também analisar alguns resultados obtidos.

Para tanto, teve-se como meta alcançar os seguintes objetivos específicos:

- Mapear os processos produtivos relacionados aos *Express*, tanto na Central quanto nas lanchonetes, com vistas a demonstrar o antes e depois das transformações;

- Investigar os objetivos que se pretendeu alcançar com a implantação do *Express*, buscando expor as motivações do projeto;
- Demonstrar as opiniões de algumas partes interessadas acerca do *Express*, com o intuito de analisar o ponto de vista de cada uma sobre o empreendimento;
- Expor alguns resultados após nove meses de implantação; analisando algumas dificuldades enfrentadas.

Há pesquisas que demonstram casos de insucesso em mudanças organizacionais, como Ceribeli e Merlo (2013), que analisaram empresa de equipamentos agrícolas; e Pinto e Souza (2009), com estudo em empresa de serviços médicos. A presente pesquisa se justifica por trazer esta discussão para a área de alimentação fora do lar, mais especificamente para lanchonetes *fast-food*, ampliando a diversidade de estudos que tratam sobre alterações em processos de produção.

2 O MERCADO DE FOOD SERVICE

Nesta seção demonstra-se como o ambiente pode mudar de forma muito rápida, exigindo ações por parte das organizações.

2.1 Alimentação fora do lar (food service)

De acordo com a Associação Brasileira da Indústria de Alimentos (ABIA), fazem parte da categoria de Alimentação Fora do Lar, também conhecida como *Food Service*: os restaurantes, lanchonetes, redes de *fast-food*, bares, padarias, máquinas de vendas, *food trucks*, dentre outros estabelecimentos similares. Não estão inseridas nesta categoria as chamadas empresas de varejo alimentício, como hipermercados e supermercados (ABIA, 2021).

Percebe-se a grande diversidade de estabelecimentos que se enquadram na categoria de *food service*, tendo como consequência uma gama de opções de produtos que se encaixam nas diferentes preferências alimentares dos consumidores.

Quase um terço da renda dos brasileiros é gasta com alimentação fora do lar, informa Pesquisa de Orçamento Familiar, divulgada em 2019 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). O período de coleta de dados foi 2017-2018 e apresentou aumento expressivo na área rural, que passou de 13,1%, na pesquisa de 10 anos atrás, para 24% nesta última pesquisa (IBGE, 2019).

Este estudo realizado pelo IBGE expõe a fatia robusta do orçamento familiar que é gasta com alimentação fora de casa. Uma das explicações que pode ser levantada é a comodidade, por parte do cliente, em obter o alimento já pronto para o consumo, gerando economia do tempo que seria gasto em seu preparo caseiro.

O setor de Alimentação Fora do Lar não é somente relevante para o consumidor, mas também para o mercado de trabalho. Até março de 2020 existiam cerca de 1 milhão de empresas e 6 milhões de empregos gerados (ABRASEL, 2021a). As empresas que fazem parte do setor de *food service* eram as que mais empregavam até a chegada da pandemia de covid-19 (ABRASEL, 2021a). São organizações importantes para aqueles que buscam o primeiro emprego (ABRASEL, 2021a).

Sobre a questão de as empresas de *food service* serem uma grande porta de entrada para o mercado de trabalho, isto é facilmente notado ao adentrar em uma praça de alimentação

de *shopping center* e observar a quantidade volumosa de jovens trabalhando em cada restaurante e lanchonete.

De acordo com a revista Bares e Restaurantes, publicação que pertence a ABRASEL, o setor de alimentação vinha crescendo média de 11% ao ano no período de 2009-2019 (BARES E RESTAURANTES, 2021). A sua participação na compra de insumos provenientes da indústria de alimentação vinha aumentando anualmente, como pode ser visto na tabela 01. Também é observado que a taxa de crescimento de compra do setor de *food service*, no período mostrado, estava superior ao do varejo de alimentação.

Tabela 1 - Participação do Food Service na compra da indústria alimentícia.

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
VAREJO ALIMENTÍCIO	69,3%	68,7%	67,6%	67,1%	67,7%	67,3%	67,1%	66,9%	75,6%
FOOD SERVICE	30,7%	31,3%	32,4%	32,9%	32,3%	32,7%	32,9%	33,1%	24,4%

Fonte: ABIA

No ano de 2020, quando a pandemia se instalou no Brasil, houve queda no setor de *food service* e aumento no varejo alimentício. Ao analisar o cenário, constata-se que esta queda se deu devido ao fechamento dos estabelecimentos de alimentação fora do lar por conta de regras governamentais, o que culminou na menor compra das empresas e redução do estoque.

Com isso, percebe-se a grande sensibilidade desse mercado a alterações no fluxo de clientes dentro dos estabelecimentos onde, mesmo com o serviço de *delivery*, sofreu grande impacto no fluxo de caixa.

De acordo com a ABRASEL, em 2020 houve o fechamento de 300 mil empresas do setor de *food service*, o que gerou a demissão de mais de 1,2 milhão de funcionários. Ainda segundo esta instituição, o ano de 2021 continuou difícil para o nível de empregos, com 35 mil empresas fechando as portas e com perda de mais de 100 mil empregos (ABRASEL, 2021a).

Como as empresas de alimentação fora do lar utilizam grande quantidade de mão-de-obra humana (para atendimento, preparo de alimentos, limpeza, dentre outras funções), as consequências do fechamento destas organizações foram previsíveis: muitos trabalhadores perderam seus empregos.

Além de a pandemia trazer consequências para a sobrevivência das empresas e para os empregos, também causou impactos sobre a capacidade das empresas de alimentação pagarem seus tributos.

Em pesquisa feita com a parceria entre a Associação Nacional de Restaurantes (ANR) e a consultoria Galunion, especializada no mercado de *food service*, foram entrevistadas 500 empresas do setor em todo o Brasil em novembro de 2020. 39% informaram que estão com o pagamento de tributos atrasado; e 31% comunicaram que só conseguirão arcar com suas obrigações tributárias se houverem descontos (ANR, GALUNION, 2020).

De acordo com estudo nacional feito pela ABRASEL, em maio de 2021, 72% dos entrevistados informaram ter dificuldades em pagar impostos, fornecedores, salários, água, gás e luz (ABRASEL, 2021b).

Com vistas a reduzir os impactos causados pela pandemia não só no mercado de *food-service*, como também em toda a economia nacional, pode-se atestar que o Estado lançou mão de ações robustas com vistas a ajudar na sobrevivência destas empresas e manutenção de empregos, como adiamento de impostos e auxílios financeiros para que demissões fossem evitadas.

Com base no exposto até então, é evidente a grande quantidade de variáveis com as quais as empresas devem lidar. E muitas imprevisíveis, como no caso da pandemia de coronavírus. No próximo capítulo mostra-se como os líderes devem estar munidos de competências relacionadas à gestão de mudanças, lidando com todas as consequências envolvidas nesses processos de transformação.

3 MUDANÇA E ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

As mudanças planejadas precisam de estratégias. As etapas a serem seguidas necessitam ser definidas para que a empresa aloque seus recursos de forma eficiente e bem direcionada, evitando o risco de desvios de rota desnecessários. Deve-se ter atenção nas pessoas envolvidas neste processo, para que as resistências não ponham em risco o sucesso do projeto.

3.1 Necessidade de mudança

Mudança significa transformação, saindo de um estágio e indo para outro, exigindo das empresas capacidades adaptativas e habilidades em gestão de mudanças (CHIAVENATO, 2003). Elas vivem em um ambiente onde a mudança é frequente. Nesses mercados competitivos, surge sempre a necessidade de adaptação, onde não é prudente ficar estático enquanto o contexto está em movimento (VALLE et al., 2010).

Casos de empresas que precisam se adaptar são encontradas quando se observa a indústria de produção de carnes. De acordo com a publicação *Isto é Dinheiro* (2022), gigantes produtoras de carnes, como Mafrig, JBS e BRF, estão investindo em alimentos à base de plantas (*plant-based food*), como almôndegas, carne moída e kibe. Estas mudanças seguem tendência de redução de consumo de carne animal, como mostrado na matéria.

Katz e Kahn (1987) expõem a ideia de que, sem alterações no contexto externo, as organizações geralmente realizam mudanças pequenas em sua estrutura interna. Portanto, transformações mais drásticas têm probabilidade maior de ocorrer quando o ambiente externo também está passando por grandes mudanças. Para ilustrar, tais autores citam o seguinte exemplo:

Uma organização de fins lucrativos, complexa, estabelecida em linhas hierárquicas e seguindo a diretriz de maximização de lucros, não se transformará em cooperativa de produtores, ou qualquer outra espécie de coletividade democrática, a menos que colida com importantes obstáculos do meio ambiente e fique sujeita a novos *inputs* (Katz; Kahn, 1987, p. 477).

Um exemplo de mudanças externas ocasionando grandes transformações na estrutura interna das organizações vem à mente quando se analisa o contexto da pandemia de coronavírus. As Universidades, tanto públicas quanto privadas, tiveram que implantar aulas

remotas como principal meio de transmissão de conhecimento durante este período. Com isso, as aulas presenciais tiveram que ser totalmente substituídas, e de forma muito rápida.

Em se tratando de resposta ao meio ambiente, podem ser citados três tipos de organizações: aquelas que são proativas, se antecipando e inovando, seja em produtos ou processos; outras que são reativas, somente acompanhando as mudanças realizadas por outras empresas; e as estáticas, onde as formas de se trabalhar se mantêm as mesmas; estas últimas sofrem maior risco de desaparecer (VALLE et al., 2010; FLEURY, 1993).

Quando se pensa em empresas que se encaixam na categoria proativa, costuma-se lembrar daquelas organizações privadas que desenvolvem tecnologias como foguetes, carros e celulares. No outro extremo, quando se reflete sobre organizações estáticas, vêm à mente instituições públicas. Entretanto, há casos de inovações importantes nas instituições governamentais. Um exemplo é o PIX, meio de pagamento instantâneo criado no Banco Central do Brasil, que trouxe extrema agilidade para as transações financeiras.

Fleury (1993), ao pesquisar indústrias paulistas, observou algumas estratégias utilizadas por elas para se protegerem de crises ambientais que emergiram como, por exemplo, maior abertura para entrada de produtos estrangeiros, fato que aumentou a competitividade no mercado nacional de então. Dentre estas estratégias, está a mudança no processo produtivo através da implantação de novas técnicas e a entrada em nichos de mercado menos competitivos (FLEURY, 1993).

Portanto, mudar é necessário a sobrevivência não somente do profissional que busca se manter competitivo em seu emprego, mas também para as organizações que buscam se manterem fortes e perenes (VALLE et al., 2010).

3.2 Relação entre estratégia e mudança organizacional

Para Mintzberg et al (2007), há diversas definições para o termo estratégia, dependendo do autor consultado. Por exemplo, segundo Oliveira (2001), estratégia é a ação planejada pela empresa para alcançar seus objetivos, visando mitigar ameaças ou aproveitar as oportunidades identificadas em seu ambiente; envolve a correta e integrada utilização de seus recursos, como pessoas, tecnologias e recursos financeiros. Já para Chiavenato (2003) estratégia é o curso de ação a ser seguido pela empresa como um todo, mobilizando recursos para alcançar os objetivos futuros definidos pela organização.

Entretanto, segundo Mintzberg et al (2007), estratégia pode ser definida não de uma, mas de cinco maneiras distintas. Essas definições são conhecidas como os Cinco Ps da estratégia, a saber: perspectiva, posição, plano, pretexto e padrão.

É interessante notar que, para Oliveira (2001) e Chiavenato (2003), a estratégia está ligada ao planejamento. De acordo com eles, para que os objetivos sejam alcançados, é necessário planejar os passos a serem seguidos. Já em se tratando das definições trazidas por Mintzberg (2007), a estratégia pode ser encontrada mesmo sem a organização realizar um planejamento consciente, mas sim como um conjunto de ações empreendidas que acabam auxiliando a empresa a alcançar uma posição de destaque. Este é o caso da estratégia como padrão.

A estratégia está diretamente relacionada à mudança, portanto estando avessa à continuidade. Há ocasiões onde uma nova tecnologia surge, exigindo que a empresa acompanhe esta evolução; ou pode surgir uma oportunidade em um outro mercado, que a organização deseja entrar. Mudanças também ocorrem em situações de crise, onde acontecimentos no ambiente externo pressionam as organizações a mudarem suas estruturas em menor tempo (MINTZBERG et al., 2007). Para que estas mudanças ocorram com eficiência e eficácia, é necessário utilizar-se de estratégia (MINTZBERG et al., 2007).

De acordo com análise feita por cada organização, estas podem implementar diferentes tipos de estratégia. Por exemplo, Oliveira (2001) apresenta quatro estratégias gerais que empresas podem adotar com base nos pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades. Primeiramente, este autor informa que, quando há a predominância de pontos fracos e ameaças em seu ambiente externo, é preferível que a empresa adote a estratégia de sobrevivência. Neste caso, a organização deve reduzir investimentos e custos, com o objetivo de sobreviver à situação delicada. A segunda estratégia é a de manutenção. Aqui, internamente predominam pontos fortes, no entanto existem muitas ameaças. Neste caso, a organização pode tentar manter sua posição no mercado, inclusive fazendo pequenos investimentos (OLIVEIRA, 2001). Crescimento é a terceira estratégia geral. Oliveira (2001) explica que neste cenário há a predominância de pontos fracos, mas o mercado oferece oportunidades. Com isso, o gestor da empresa pode lançar novos produtos ou serviços com vistas a aproveitar as oportunidades oferecidas. A quarta e última estratégia apresentada é chamada de desenvolvimento. Aqui, predominam pontos fortes e oportunidades, portanto o executivo pode investir em novos mercados e tecnologias (OLIVEIRA, 2011).

Com isso, pode-se fazer uma relação entre os tipos de estratégias apresentadas por Oliveira e a teoria contingencial na Administração, onde o caminho estratégico seguido deve

se adaptar a situação enfrentada, adaptações estas que exigem muita análise sobre o ambiente interno e externo.

3.3 Retrocessos na mudança organizacional

Kotter (2017) informa que, em muitas situações, os resultados das mudanças são decepcionantes, tendo como consequência altos desperdícios, não alcance dos objetivos e ainda insatisfação dos colaboradores. Este autor cita oito erros comuns que não podem ser cometidos pelas organizações quando estas desejam empreender mudanças: (1) não impor senso de urgência na equipe; (2) não criar uma equipe forte e com autoridade para liderar as transformações; (3) não desenvolver uma visão correta; (4) não conseguir comunicar corretamente a visão para todos os funcionários; (5) deixar que obstáculos atrapalhem o andamento das mudanças; (6) não criar vitórias de curto prazo; (7) comemorar vitória prematuramente; e (8) não solidificar a mudança na cultura organizacional (KOTTER, 2017).

Como apontado por Fleury (1993), podem ocorrer retrocessos na estratégia que está em execução. Em pesquisa realizada com empresas industriais paulistas, a autora constatou que duas delas, uma de calçados e outra de autopeças, estavam passando por retrocessos significativos em estratégias adotadas em momentos anteriores, isto por conta de crises externas e internas.

Fleury (1993) explica que, no caso da empresa de autopeças, as mudanças limitaram-se à parte técnica da produção, não tendo envolvimento e treinamento dos funcionários. Já com relação a indústria de calçados, além da parte técnica, as transformações também significaram treinamento de colaboradores de todos os níveis hierárquicos, como também maior participação e responsabilização dos mesmos pelas metas (FLEURY, 1993).

A empresa de autopeças abriu fábrica de equipamentos, implantou CCQ (Círculo de Controle de Qualidade) e JIT (*Just In Time*). Entretanto, não manteve estas mudanças, tendo que fechar a fábrica, desativar o CCQ e deixar o JIT funcionando de forma parcial (FLEURY, 1993).

Já em se tratando da empresa de calçados, além dos programas de treinamento e envolvimento dos colaboradores, também foram realizadas mudanças técnicas na produção, como CCQ e utilização de software de auxílio à produção (FLEURY, 1993). Com a chegada da crise no mercado externo e interno, demissões foram feitas, alguns programas foram desativados e o idealizador das inovações demitiu-se (FLEURY, 1993).

De acordo com o estudo citado acima, pelo menos duas reflexões podem ser feitas. A primeira é que eventos inesperados ocorrem e estes forçam as empresas a darem passos para trás no planejamento estratégico; portanto, elas devem gerenciar os riscos. A segunda é que a mudança não deve ocorrer em apenas um nível, como na empresa de autopeças, mas também deve levar em conta o fator humano envolvido.

Ainda sobre avanços e retrocessos, há o artigo de Ceribeli e Merlo (2013) onde foram estudados dois casos de mudança organizacional, sendo um de sucesso e outro de fracasso. No estudo, os autores acompanharam, durante alguns meses, como os gestores de um hipermercado (mudança bem sucedida) e de uma indústria de equipamentos agrícolas (mudança mal sucedida) gerenciaram a mudança.

3.4 Influência da cultura organizacional sobre sua estratégia

Cavedon (2008), em seu livro intitulado *Antropologia para Administradores*, explica que, como acontece em diversas outras discussões sobre conceitos, o significado de cultura organizacional pode conter diferenças, a depender do autor consultado. Entretanto, apesar destas distinções conceituais, a autora afirma que há pelo menos um ponto em comum, onde “parece haver consenso entre os estudiosos, que é o de atrelar cultura organizacional ao condicionamento dos integrantes de uma organização no que tange às ações e aos comportamentos socialmente aceitos pela mesma” (CAVEDON, 2008, p. 53). A supracitada autora também informa que um dos autores mais citados, e que possui bastante influência sobre os pesquisadores brasileiros, é Edgar Schein.

Schein (2017) apresenta o seguinte conceito para cultura organizacional: conjunto de aprendizados adquiridos e aceitos pelos seus membros, e que se provaram eficazes; aprendizados estes que são passados para novos integrantes. Ainda de acordo com ele, fazem parte destes aprendizados as formas de se comportar, interagir e trabalhar, como também valores e crenças compartilhados pelo grupo.

Há organizações que possuem cultura mais rígida e inflexível, como também existem aquelas que são mais adaptativas e flexíveis, respondendo mais rápido às mudanças internas e externas (CHIAVENATO, 2003). Complementa que é possível que a cultura mude; o interesse e agilidade desta mudança varia de empresa para empresa.

O sucesso da estratégia depende da cultura da organização. Quando se decide realizar um processo de mudança, primeiro é necessário avaliar se a cultura está alinhada a este

objetivo, ou se é necessário mudar alguma dessas duas partes, ou seja, alterar a cultura ou a estratégia (OLIVEIRA, 2001).

De acordo com Fleury (1993), dentro das organizações há a tendência de preservar a cultura já enraizada, com isso, para que esse padrão cultural se altere, é necessário a conjugação de forças externas e internas.

Ao analisar os escritos dos autores citados nesta seção sobre cultura, percebe-se que há uma forte relação entre cultura, mudança e estratégia, onde estas forças devem estar alinhadas para que a empresa de fato se mova em direção aos objetivos almejados. Nota-se também que o fator cultural funciona quase como um pré-requisito para o sucesso das transformações.

3.5 Resistência à mudança

As mudanças empreendidas pelas empresas podem desencadear uma série de efeitos sobre o trabalho dos funcionários (alterações de salários, de estrutura de poder, de atribuições), por conta disto, eles podem se tornar reativos aos novos processos (OLIVEIRA, 2013).

Devido a sua influência, a parte humana deve ser tratada logo no início do processo de mudança. Colaboradores podem fazer bons projetos falharem, caso estejam insatisfeitos com as ideias vendidas pelos seus líderes (ABPMP, 2013). Ceribeli e Merlo (2013) destacam a atenção que deve ser dada aos funcionários, onde estes precisam se sentir parte do futuro que se está buscando, caso contrário o comprometimento tende a ser menor.

Bertero (1976) já afirmava que não adianta mudar somente a estrutura, mas se faz também relevante trabalhar na mudança de comportamento dos membros da organização, para que seu envolvimento e comprometimento sejam positivos.

A participação dos profissionais que estão na linha de frente é muito importante. Entretanto, o que se observa na realidade é a colaboração entre gestores, mas a ausência de suas equipes, ou seja, a não participação daqueles que vão trabalhar com as mudanças (ABPMP, 2013).

Em livros que tratam sobre mudança organizacional, é comum encontrar capítulos dedicados à resistência à mudança. Também há diversos artigos científicos que tratam sobre o tema. Como exemplo, cita-se o estudo de Rezende, Marra e Maciel (2020), realizado em uma rede de postos de combustíveis, onde empreendeu-se uma série de mudanças de horários dos frentistas, novas tecnologias e diversificação de produtos. Os resultados mostraram que os

frentistas demonstraram resistência através de reclamações, criação de obstáculos e expondo a vontade de não mudar.

Mudanças alteram a forma de se trabalhar, de produzir, de se relacionar no ambiente de trabalho. Portanto, como as empresas são conjuntos de processos, estes também são amplamente impactados quando os líderes decidem mudar a forma de a organização se comportar internamente e externamente. Com isso, a gestão de processos surge como fator relevante em transformações organizacionais.

4 PROCESSOS ORGANIZACIONAIS

De acordo com a Associação Profissional de Gerenciamento de Processos de Negócio (ABPMP, na sigla em inglês), processo é definido como um conjunto de atividades organizadas e orientadas a chegar a algum resultado definido pela organização (ABPMP, 2013). Os processos possuem como características gerais as entradas (*inputs*), processamento e saídas (*outputs*) (COSTA; DIAS; COUTO, 2018).

Processos diferenciam-se de projetos. Projetos são ações com tempo definido de duração, ou seja, com início, meio e fim, e que buscam entregar um produto ou serviço exclusivo (LARSON; GRAY, 2016). Já processos são ações rotineiras, portanto, possuem repetições constantes e tempo de duração indefinido.

Percebe-se que processos e projetos geralmente são utilizados como opostos um do outro, entretanto, os dois conceitos estão bem relacionados. Por exemplo, a empresa pode iniciar um projeto para a criação ou melhoria de processos. O projeto se encerra quando o novo processo é criado ou melhorado, e o processo resultante ganha vida com duração indefinida.

A ABPMP (2013) classifica os processos em três categorias, a saber:

- Processos primários (ou finalísticos);
- Processos de suporte; e
- Processos de gerenciamento.

Processos primários são aqueles relacionados diretamente à experiência de consumo, entregando valor diretamente para o cliente final (ABPMP, 2013). Por exemplo, em um restaurante, o processo de preparo de um alimento é um processo primário, pois visa a satisfação direta das necessidades de seu consumidor.

Já com relação aos processos de suporte, como o próprio nome já diz, são aqueles que visam auxiliar os processos primários, outros processos de suporte e processos gerenciais. Como exemplo, podem ser citados os relacionados às áreas funcionais da empresa, como Departamento Financeiro, de Recursos Humanos e Departamento Pessoal (ABPMP, 2013).

Finalmente, têm-se os processos de gerenciamento. Estes são responsáveis pelo controle, medição, desenvolvimento e coordenação dos processos finalísticos ou de suporte. Como exemplo têm-se o planejamento estratégico e programas de aperfeiçoamento de processos (ABPMP, 2013).

Portanto, ao observar estas categorias, percebe-se que há uma cadeia de geração de valor. Os processos de gerenciamento geram valor para os de suporte e primários; os de suporte

geram valor para os primários que, por sua vez, têm os benefícios percebidos pelos clientes finais.

Além de conceituar processos, também é importante informar sobre sua gestão. Gerenciar processos significa identificá-los, modelá-los (mapeá-los), executá-los conforme o que foi modelado, monitorá-los e desenvolvê-los continuamente (COSTA; DIAS; COUTO, 2018).

Um trabalho interessante, que mostra a relevância da gestão de processos, foi realizado por Neto (2017) em uma lanchonete *fast food* do município de Viçosa (MG). Com base no desejo do proprietário de expandir o negócio através da venda de franquias, foi realizado um intenso trabalho de melhoria de processos, os padronizando e criando um manual de boas práticas que, de acordo com o autor, já é utilizado pelas treze franquias da referida lanchonete (NETO, 2017). Para concluir, Neto (2017) informa que, por conta dessas mudanças, houve redução de 60% de tempo de execução em algumas tarefas; e diminuição de metade do quadro de funcionários.

4.1 Mapeamento de processos

Mapear processo significa criar uma representação simplificada da realidade, mostrando as etapas que ocorrem naquele processo, onde são expostas suas entradas, insumos, recursos, processamento e saídas (ABPMP, 2013).

É importante frisar que o mapeamento nunca será uma representação completa do processo estudado; ela mostra apenas os pontos principais que são importantes para a análise que se deseja fazer (PAVANI JÚNIOR; SCUCUGLIA, 2011). Com relação ao nível de detalhamento, pode-se incorporar mais ou menos informações ao modelo, isto depende da análise a ser feita e do tempo e recursos disponíveis (PAVANI JÚNIOR; SCUCUGLIA, 2011).

Mapear processos traz vantagens para a organização que adota esta prática. Ao criar uma representação do sistema analisado, é possível identificar gargalos neste conjunto de atividades e conseqüentemente solucionar problemas (MARSHALL JUNIOR et al., 2012).

Como as empresas são constituídas por uma coleção de processos, independentemente do ramo de atividade, nota-se a relevância de sua melhoria contínua. Os autores citados até então deixam esta importância clara. Mapear processos é uma parte da gestão de processos que deve ser levada em consideração e que geralmente é abordada em obras nesta área do conhecimento.

Uma ferramenta que pode ser utilizada para mapeamento é o fluxograma, que é a representação gráfica destas etapas, com a utilização de símbolos, o que facilita a visualização do fluxo de trabalho (COSTA; DIAS; COUTO, 2018).

Podem ser apresentadas as seguintes regras gerais para o uso do fluxograma (PAVANI JÚNIOR; SCUCUGLIA, 2011):

- Utilização de símbolos como retângulos, losangos, setas, paralelogramos, dentre outros menos universais para representar as etapas do processo;
- Representado da esquerda para a direita e de cima para baixo.














O fluxograma é uma das ferramentas mais utilizadas para mapear processos, isto por conta da sua construção simples, comparada a outras formas de modelagem, e da sua maior facilidade em ser entendida por partes interessadas de diversos níveis da organização (PAVANI JÚNIOR; SCUCUGLIA, 2011).

Como o processo envolve o conjunto de passos, um atrás do outro, para se chegar a um objetivo, a sua representação em forma de fluxograma se torna facilitada. Pode-se construir tal representação de forma que possa ser assimilado por membros de diversas funções e níveis de conhecimento.

Oliveira (2013) apresenta três tipos de fluxogramas: vertical; parcial ou descritivo; e global ou de colunas. De acordo com este autor, o tipo mais utilizado pelas organizações é o global ou de colunas. Além de servir para levantamento e descrições de atuais e novos procedimentos e rotinas, também apresenta maior clareza na apresentação dos fluxos entre departamentos e maior diversidade de símbolos.

São mostrados na figura abaixo os principais símbolos utilizados neste tipo de fluxograma.

Figura 1 — Principais símbolos do fluxograma

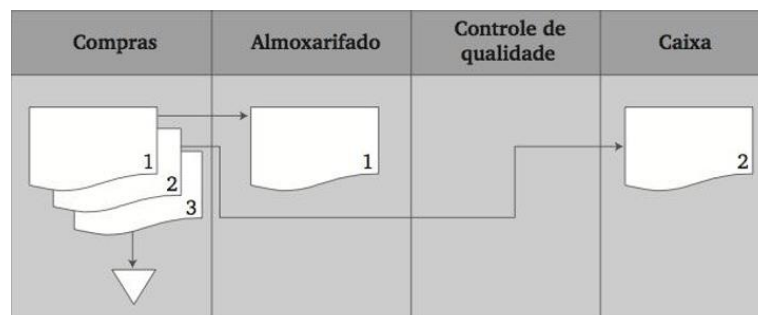
Símbolo	Significado	Símbolo	Significado
	Terminal		Documento
	Conector		Informação oral
	Arquivo		Operação
	Decisão		Conferência
	Inutilização ou destruição do documento		Sentido de circulação: Documentos Informações orais
	Demora ou atraso		
			Material

Fonte: Oliveira (2013, p. 278)

Percebe-se a simplicidade da simbologia apresentada. Esta abordagem mais enxuta se torna importante em pelo menos dois momentos: na construção do fluxograma e na apresentação e explicação do mesmo para as partes interessadas, pois estes não precisam aprender uma quantidade excessiva e complexa de símbolos para entender a totalidade do que é apresentado.

Outra importante contribuição do fluxograma global ou de colunas, é mostrar a participação de cada unidade funcional na conclusão do processo, como pode ser visto na figura a seguir.

Figura 2 — Contribuição de cada departamento na conclusão do processo



Fonte: Oliveira (2013, p. 292)

Por fim, na figura mostrada abaixo, pode-se observar um exemplo um pouco mais complexo do fluxograma global ou de colunas.

A padronização de maquinário, peças e componentes foi determinante para a organização dos trabalhos nas fábricas da Ford Motor Company na época do seu fundador, Henry Ford (MAXIMIANO, 2000). Estabelecer padrões foi importante para a produção em massa pois, com itens contendo pouca ou nenhuma variação, foi possível implantar a linha de montagem móvel, onde os colaboradores ficavam parados e executavam suas tarefas nos componentes que passavam a sua frente através de uma esteira, sempre de acordo com os princípios da divisão do trabalho (MAXIMIANO, 2000). Aliás, a divisão do trabalho foi outra ideia incentivada pela administração científica. Nela, cada funcionário deveria realizar tarefas simples, uma parte pequena do processo, com o objetivo de aumentar a máxima especialização deste colaborador, incrementar a produtividade individual e, conseqüentemente, a produtividade total (CHIAVENATO, 2003).

O conceito de linha de montagem também é utilizado na produção de refeições. Portanto, como mostrado na imagem abaixo, existem esteiras que podem ser utilizadas no processo de montagem dos pratos.

Imagem 1— Esteira para montagem de pratos



Fonte: engefood.com.br

Com isso, estes equipamentos incrementam a produtividade na fabricação de automóveis e em outros ramos da economia.

Padronização, divisão do trabalho e centralização são temas intimamente relacionados às técnicas de produção de alimentos chamadas *cook-serve*, *cook-chill* e *cook-freeze*.

5 DIFERENTES PROCESSOS PRODUTIVOS

Durante as pesquisas para a construção desta sessão, foram encontrados trabalhos que verificaram a aplicação direta do *cook-freeze* em determinados alimentos, como bacalhau (HENRIQUES, 2008) e comida vegetariana (SILVA, 2015). Mais especificamente, estes autores pesquisaram como esta técnica de conservação impactou as características sensoriais, nutricionais, microbiológicas e físico-químicas dos alimentos; com mais foco na questão da prevenção a proliferação de microrganismos.

Também apareceram aqueles estudos que não pesquisaram diretamente o processo *cook-freeze*, mas que incluíram os conceitos deste em seu referencial teórico de forma bem detalhada, como os trabalhos de Pais (2021) e Martinez (2014). Estes dois trabalhos consistiram em relatórios de estágio como pré-requisito para se tornarem mestres em seus respectivos cursos. É interessante expor que muitos dos estudos em língua portuguesa que surgiram acerca do *cook-freeze*, são de autores portugueses, como os quatro citados anteriormente.

Trabalhos relacionados ao *cook-chill* também surgiram. Por exemplo, analisando o custo-efetividade na produção de refeições coletivas onde o *cook-chill* é utilizado (KAWASAKI; CYRILLO; MACHADO, 2007); e aqueles que analisam o tempo de vida de alimentos preparados utilizando esta técnica (COSTA, 2018b).

O método mais comum de confecção de alimentos é o *cook-serve*, que não se trata de um processo de preservação de alimentos através da redução de temperatura. O método *Cook-serve* consiste em produzir e servir a refeição no mesmo momento e local onde será consumida (AZEVEDO, 2008). Como exemplo, têm-se as refeições servidas em restaurantes, onde o alimento é preparado após o pedido do cliente e servido imediatamente.

Já com relação ao *Cook-chill*, que pode ser traduzido como cozinhar e resfriar, há a separação entre o momento e lugar de produção e o de consumo, ou seja, o alimento é produzido em uma cozinha central, resfriado e armazenado; posteriormente, é transportado para as cozinhas onde serão reaquecidos (regenerados) e consumidos (KAWASAKI; CYRILLO; MACHADO, 2007). Segundo Azevedo (2008), este é um método muito utilizado em hospitais e empresas de *catering*. Nestas últimas, onde há o fornecimento de alimentos para eventos, o *Cook-chill* é essencial, pois produz-se os pratos durante a semana, os resfria, os armazena e os transporta para o local do evento, onde serão aquecidos e servidos no dia especificado.

Finalmente, têm-se o *cook-freeze*, traduzido como cozinhar e congelar. Este processo de produção é muito semelhante ao *cook-chill*, a única diferença está na temperatura em que é armazenado e no tempo de conservação dos alimentos (PAIS, 2021). Enquanto o

cook-chill é armazenado na temperatura acima da de congelamento, ou seja, acima de 0 °C, no *cook-freeze*, os produtos são mantidos em temperaturas abaixo de 0 °C; o que também aumenta bastante o prazo de conservação dos alimentos (PAIS, 2021).

Para que estes processos sejam eficientes e seguros, se faz necessário a aquisição de equipamentos adequados para as diversas fases do processo, como resfriamento, armazenamento e regeneração (ROSEIRA, 2019).

A última etapa, tanto do *cook-chill* quanto do *cook-freeze*, é a regeneração, que acontece no local onde o produto será consumido. De acordo com Gonçalves (2015) este processo pode ser feito de várias formas, este autor cita três: em forno, por fritura e em micro-ondas. Por exemplo, no momento em que o cliente solicita o produto, o funcionário da cozinha pode descongelá-lo no micro-ondas, fritá-lo e disponibilizá-lo para o consumidor.

Tratando especificamente do forno de micro-ondas, Gonçalves (2015) cita vantagens e desvantagens deste equipamento. Para ele, um dos pontos fortes reside na facilidade e agilidade de manuseio. Já o ponto fraco está na dificuldade de aquecimento de alguns tipos de alimentos. Gonçalves (2015) explica que, para aqueles alimentos que possuem camadas internas mais úmidas, há a movimentação de moléculas de água para as camadas mais externas; como a temperatura do micro-ondas não chega a 100° Celsius, esta umidade não evapora, se concentrando na parte superficial do alimento, prejudicando sua qualidade sensorial.

De forma geral, Azevedo (2008) e Costa (2018b) também citam algumas vantagens e desvantagens do *cook-chill* e *cook-freeze*. As vantagens são a concentração do processo produtivo em períodos mais convenientes; economias de escala; redução de custos operacionais; possibilidade de aumentar a oferta mantendo a mesma capacidade operacional; e melhoria da qualidade geral do produto, já que a produção centralizada aumenta a atenção com acabamento e higiene do mesmo. Roseira (2019) ainda cita como vantagem, a menor necessidade de mão-de-obra qualificada no ponto de consumo, pois o processo de regeneração dos alimentos exige bem menos habilidades se comparada ao *Cook-serve*. Em se tratando das desvantagens, Azevedo (2008) explica que pode acontecer falta de confiança por parte de colaboradores e consumidores; más práticas na ação de regeneração; dificuldade de adaptação a alguns métodos culinários; e perda de alguns nutrientes.

Ainda com relação às desvantagens, mas desta vez do processo *Cook-serve*, Proença (1999) expõe que neste tipo de produção há muitas atividades envolvidas, exigindo o controle de mais variáveis. Portanto, os resultados são bastante irregulares, afetando a expectativa de clientes quanto a flutuações no padrão de qualidade observado ao longo do tempo. Portanto, a padronização fica prejudicada no processo *cook-serve* pois, caso uma rede

de restaurantes tenha 10 unidades, cada qual com sua equipe de cozinheiros(as), há tendência de preparo do mesmo prato sofrer variações em todos eles. Isto pode acontecer por conta da diferença do nível de competência entre os profissionais, variações na qualidade dos insumos utilizados, dentre outros fatores.

Neste momento, pode-se fazer uma relação entre algumas das vantagens citadas, e o que expõe a teoria sobre divisão trabalho. Por exemplo, quando se informa que uma vantagem do *cook-freeze* é a menor necessidade de mão-de-obra qualificada no processo de regeneração, entende-se que grande parte deste processo sai do rol de responsabilidades do profissional que está no restaurante ou lanchonete, sendo estas tarefas mais complexas transferidas para os funcionários da cozinha central. Portanto, o profissional do ponto de venda passa a ficar responsável somente pelo reaquecimento, e não pelo preparo da refeição.

Todos os processos produtivos apresentados precisam respeitar padrões mínimos de qualidade. As empresas produtoras de alimentos precisam investir em qualidade sensorial e higiênico-sanitária, fazendo com que o consumo seja ao mesmo tempo prazeroso e seguro para o cliente.

6 QUALIDADE E SEGURANÇA ALIMENTAR

De acordo com a NBR ISO 9000/2005, qualidade pode ser conceituada como o nível em que um determinado grupo de atributos satisfaz a requisitos, sejam estes de clientes, de produtos ou outros. A referida norma destaca os requisitos relacionados a clientes quando expõe que estes saem satisfeitos quando suas expectativas são atendidas. Portanto, reclamações de clientes são indicadores de insatisfação com o serviço e/ou produtos recebidos.

Para Lobo (2020), um produto ou serviço tem mais ou menos qualidade à medida em que consegue satisfazer as necessidades explícitas e/ou implícitas dos consumidores. Por necessidades explícitas, entende-se sendo aquelas já determinadas em contrato; já as implícitas não são especificadas em contrato, tendo a empresa que identificá-las,

Germano e Germano (2013) explicam que a qualidade deixou de estar ligada somente a inspeção final do produto e padronização, como era feito na produção artesanal e industrial, respectivamente. Para estes autores, atualmente, a qualidade engloba o bom desempenho de pessoas, processos e empresas como um todo, sempre visando o atendimento das expectativas dos clientes.

Lobo (2020) expõe breve histórico da gestão da qualidade pelas empresas. Começa pela fase onde, assim como explicado por Germano e Germano (2013), somente o produto final era inspecionado, nesta época, ocorriam problemas como maior rejeição do produto e custos elevados de produção.

Acompanhando a crescente demanda do consumidor por maior qualidade, as indústrias passaram a gerenciar a qualidade de acordo com a etapa em que se encontrava o item na produção. Para que o produto em processo pudesse passar para a etapa seguinte, teria que ser aprovado pela inspeção (LOBO, 2020). Entretanto, apesar de os problemas de não conformidade terem se reduzido, os custos com retoques aumentaram em igual proporção (LOBO, 2020).

Posteriormente, os colaboradores foram mais envolvidos no processo produtivo, podendo contribuir com ideias para que a qualidade fosse incrementada e os custos fossem reduzidos. Nesta fase obteve-se muitos avanços, com produtos satisfazendo clientes, mantendo custos e preços baixos (LOBO, 2020).

Lobo (2020) ainda cita uma quarta fase. Nela, as empresas buscam satisfazer as necessidades latentes dos clientes, ou seja, aquelas que nem mesmo os consumidores têm consciência de que existem. Ao obter sucesso nesta tarefa, as empresas podem se beneficiar ao cobrar preços maiores, conseqüentemente obtendo lucros elevados.

Em se tratando da qualidade dos alimentos produzidos e comercializados, Cintra (2016) apresenta dois pontos de vista: qualidade sensorial e higiênico-sanitária. Um alimento possui qualidade sensorial quando atende às expectativas de odor, textura, temperatura, aparência, cor, ou seja, agrada os sentidos dos clientes (CINTRA, 2016).

Da perspectiva higiênico-sanitária, há qualidade quando não oferece riscos à saúde (CINTRA, 2016). Para tanto, deve-se atentar para a manipulação e armazenamento adequado, tendo o cuidado de que os microrganismos naturalmente presentes em todos os insumos não se proliferem. (CINTRA, 2016).

Germano e Germano (2013) frisam a grande relevância da segurança alimentar. Para estes autores, a organização deve ficar atenta a todas as etapas da cadeia produtiva, garantindo que o alimento seja manuseado corretamente desde a produção, e mantendo os cuidados no ponto de venda, tendo como foco a redução de riscos para o consumidor.

Para ilustrar a importância da boa condução do processo produtivo para a segurança alimentar, tem-se o estudo realizado por Rosa, Clemente e Ramos (2018). Estes autores analisaram o processo de produção em uma lanchonete de Florianópolis, chegando à conclusão de que deveria ser realizada uma readequação do processo produtivo, isto por conta de problemas na temperatura de segurança dos alimentos.

Ao refletir acerca de todas as definições de qualidade tratadas nesta seção, vê-se que o ponto de partida é a satisfação e segurança do cliente. Apesar de haver leis que tratam sobre a produção, manuseio, armazenamento e outras questões que obrigam a empresa a ter um padrão de qualidade mínimo, a organização precisa ter a iniciativa e estabelecer padrões elevados em todos os seus processos; para isso, o consumidor precisa ser ouvido e suas expectativas conhecidas.

7 BREVE DESCRIÇÃO DA EMPRESA

Foi escolhida uma empresa que possui uma rede de lanchonetes em Fortaleza e região metropolitana. Há 09 unidades, sendo 08 localizadas em Fortaleza, e 01 no município de Maracanaú. A grande maioria das lojas (07 unidades), está situada em *shopping centers*, estando as duas restantes funcionando ao longo de grandes avenidas da capital cearense. Existem outros tipos de estabelecimentos que também pertencem aos mesmos donos, como pizzarias e restaurantes. Entretanto, não fazem parte deste estudo por conta de as mudanças pesquisadas somente atingirem as lanchonetes.

É caracterizada como familiar, pois a gestão e tomada de decisões está, de forma predominante, concentrada nas mãos dos dois sócios e fundadores, que são da mesma família.

Comercializam diversos produtos de variados tamanhos e sabores, como pastéis, pizzas, calzones, sobremesas, almoço executivo, sucos e refrigerantes. Contudo, o produto mais comercializado é o pastel, item que também representa maior atenção em termos de publicidade, vide postagens nas redes sociais da marca.

A empresa possui um escritório, onde podem ser encontradas as seguintes áreas funcionais, além da diretoria: Compras, Departamento Pessoal, Comercial, Logística e Produção. O departamento financeiro, marketing, contabilidade e parte do departamento pessoal são terceirizados. Toda esta estrutura física, ou seja, onde estão localizados os departamentos administrativos e de produção, é conhecida pelos colaboradores como Central.

Sobre a área de produção, possui uma estrutura física anexa ao escritório, onde são beneficiados e produzidos diversos alimentos. Como exemplos, pode-se citar o fatiamento de queijo, presunto e bacon; beneficiamento de carnes; produção de massas de pastel, pizza e calzone. Os produtos destes processos são armazenados e enviados para as lojas em caminhões de propriedade da empresa, conforme demanda de cada unidade.

Como citado por um dos gestores, a empresa não possui políticas de funcionamento bem definidas. Portanto, não estão bem documentadas, ou não existem: políticas para recrutamento, seleção e desenvolvimento de funcionários; para escolha de fornecedores; para gestão da conduta dos colaboradores; planos de progressão de carreira e salários; para uso de fardamento; dentre outras.

Ainda de acordo com um dos gestores, a organização não possui processos mapeados, onde não realiza a avaliação da eficiência dos mesmos.

8 METODOLOGIA

O caminho percorrido no levantamento e análise dos dados sempre teve como base o método científico. Com isso, teve-se a preocupação de buscar informações de fontes diversas e com ferramentas de coleta de dados variadas, culminando em uma análise mais completa e confiável.

8.1 Caracterização como pesquisa científica

Este trabalho é classificado como uma pesquisa científica. Gil (2002); Sampieri, Collado e Lúcio (2013); e Lakatos e Marconi (2003), que são alguns dentre os inúmeros autores que escreveram sobre metodologia científica, definem pesquisa de forma similar. Para eles, a pesquisa é o conjunto de procedimentos racionais e sistemáticos que visam aumentar o conhecimento sobre o assunto abordado.

Foram utilizados métodos científicos para que os resultados definidos fossem alcançados, tendo como consequência o surgimento de novos conhecimentos sobre o tema abordado.

8.2 Tipo de pesquisa

O tipo de pesquisa utilizado é o qualitativo. De acordo com Sampieri, Collado e Lucio (2013), a pesquisa qualitativa se caracteriza pela coleta e análise de dados de forma não quantitativa. Portanto, o objetivo não é medir, mas sim se aprofundar no fenômeno estudado, coletando e interpretando informações sob o ponto de vista dos participantes da pesquisa, como também de seu contexto (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

Sampieri, Collado e Lucio (2013) ainda afirmam que, como a pesquisa qualitativa se baseia no estudo aprofundado de um ou poucos casos, pode não ter como objetivo a generalização dos resultados.

8.3 Procedimentos técnicos

Aqui, utilizou-se o estudo de caso. Gil (2002) explica o estudo de caso como sendo aquele que busca o conhecimento profundo e detalhado de um ou poucos casos, levando em consideração o contexto onde o foco da pesquisa está inserido.

Gil (2002) ainda complementa que, neste tipo de estudo, geralmente os resultados são apresentados em forma de hipóteses, não como conclusões.

8.4 Objetivos da pesquisa

Utilizou-se a descrição como objetivo pois, de acordo com Gil (2002), esta técnica visa descrever as características de um grupo, fenômeno e/ou processo. As pesquisas descritivas também podem ser utilizadas para descrever fenômenos qualitativos (e não somente em pesquisas quantitativas), como explicam Lakatos e Marconi (2003). Por exemplo, segundo Gil (2002) as descrições podem se referir a crenças e opiniões de determinados grupos.

8.5 Método

Diferentemente do que ocorre nas pesquisas quantitativas, nas qualitativas não há fórmulas pré-definidas para guiar os pesquisadores, estes recorrendo de sua capacidade e estilo para analisarem e interpretarem os dados (GIL, 2008).

Para esta missão, Gil (2008) oferece orientações para que se possa analisar e interpretar os dados coletados e que foram levados em consideração no presente estudo. É importante frisar que estas duas etapas ocorrem de forma concomitante.

8.5.6 Análise

Aquele autor informa que a análise consiste em três etapas: redução, exibição e conclusão/verificação. Na redução, ocorre a organização dos dados coletados, os sumarizando de acordo com os temas e objetivos definidos no início do trabalho. Na fase de exibição, os dados são tratados com sentido de possibilitarem a sua comparação com outros dados, facilitando o processo de análise de semelhanças, diferenças e outros inter-relacionamentos. Na

etapa da conclusão/verificação, as conclusões são verificadas repetidas vezes no sentido de se atestar a qualidade das informações mostradas.

Portanto, no presente trabalho, as formulações das perguntas feitas aos sujeitos da pesquisa, já tinha como base responder aos objetivos da pesquisa. Com isso, pôde-se proceder com mais facilidade na categorização e comparação das informações. As respostas passadas pelos sujeitos foram revisadas inúmeras vezes, como também as comparações feitas entre os discursos dos mesmos.

8.5.7 Interpretação

Segundo Gil (2008), na interpretação se busca um sentido mais amplo para os dados levantados, isto é obtido pelo seu relacionamento com as teorias existentes, ou seja, com os estudos disponíveis.

Respeitando esta etapa, esta pesquisa buscou sempre relacionar as informações coletadas aos estudos de autores que trataram sobre os problemas discutidos, obtendo ligação com os conhecimentos já produzidos.

8.6 Instrumentos de coleta dos dados

Lançou-se mão de variados instrumentos de coleta de dados. A escolha de cada um respeitou critérios de nível de detalhes que se queria obter, e da disponibilidade de tempo dos sujeitos da pesquisa. Por exemplo, a entrevista foi utilizada para levantar informações do consultor, já que ele conhecia em profundidade as alterações que estavam sendo feitas, além de ter disponibilidade de tempo para responder as perguntas. Já com relação aos gestores, como os mesmos possuíam uma agenda mais restrita, foram utilizados questionários para que respondessem no momento mais oportuno. Contudo, apesar destas diferenças, pode-se levantar informações importantes de cada sujeito.

8.6.6 Entrevistas

De acordo com Marconi e Lakatos (2003) a entrevista consiste no encontro de duas pessoas, face a face, com o objetivo de uma obter informações da outra. Portanto, os dados são coletados de forma verbal.

Sampieri, Collado e Lucio (2013) classificam as entrevistas em três tipos: estruturadas, semiestruturadas e não estruturadas. Nesta pesquisa, foram utilizadas perguntas semiestruturadas, ou seja, apesar de haver perguntas pré-definidas, também houve liberdade para acrescentar outras questões durante as entrevistas (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

8.6.7 Questionários

Para Marconi e Lakatos (2003), o questionário é caracterizado como um conjunto de perguntas ordenadas e que são enviadas para o entrevistado, seja por correio, de forma eletrônica ou através de outros meios. Portanto, para as autoras, não é necessária a presença do entrevistador para que as questões sejam respondidas.

As perguntas podem ser classificadas em três categorias: abertas, fechadas e de múltipla escolha. Para a presente pesquisa, foram utilizadas perguntas abertas, que são aquelas que permitem ao entrevistado responder livremente, em sua própria linguagem (MARCONI; LAKATOS, 2003).

8.6.8 Roteiro de Observações

Marconi e Lakatos (2003) explicam que a técnica de observação consiste em usar os sentidos na coleta de dados. De acordo com estes autores, podem ser observados ambientes físicos e sociais, atividades, artefatos, dentre outros aspectos.

Nesta pesquisa, além de observações realizadas no setor de produção, também foram feitas visitas à cozinha de duas lojas: uma com a mudança implantada, e outra ainda com o método antigo, comumente chamado de método tradicional.

Também foram coletados registros fotográficos de alguns equipamentos que foram desenvolvidos para suportar a mudança no processo produtivo.

8.7 Universo da pesquisa

De acordo com levantamento realizado em março de 2022, pelo Departamento Pessoal da empresa, esta organização contava com um total de 122 funcionários. Este número incluía colaboradores das 09 lojas e também da sua Central.

Entretanto, o processo de mudança não abrangeu todas as unidades e nem os produtos em sua totalidade. Das 09 lojas da marca, a mudança para o Express somente impactou, de forma profunda, três delas; mais especificamente as localizadas nos shoppings Iguatemi, Parangaba e North Shopping Fortaleza. Em se tratando da Central, a mudança afetou diretamente o setor de produção. Com isso, os 04 locais citados neste parágrafo constituem o universo desta pesquisa.

Quadro 1 — Universo da pesquisa

PROFISSIONAL	QUANTIDADE
Proprietários	02
Diretor Geral	01
Consultor	01
Funcionários das 03 lojas	27
Auxiliares de Produção da Central	04
Chefe de Logística da Central	01
Total	36

Fonte: próprio autor

8.8 Sujeitos da pesquisa

O quadro a seguir expõe os sujeitos que de fato participaram da coleta de dados e principais temas levantados em cada entrevista, questionário e observação.

Quadro 2 — Sujeitos da pesquisa

(continua)

PROFISSIONAL	TÉCNICA DE COLETA	PRINCIPAIS TEMAS ABORDADOS	DATA DA COLETA
Gerente e supervisor de loja	Roteiro de observação	Novo processo produtivo, equipamentos e logística.	04/ago./2021
Consultor	Entrevista com áudio gravado	Motivações e etapas da mudança no processo produtivo.	06/ago./2021
Proprietário	Questionário	Histórico da empresa.	16/ago./2021
Diretor Geral (primeira coleta)	Questionário	Funcionamento geral da empresa e influências da pandemia sobre a mudança no processo produtivo.	16/ago./2021
Gerente de loja (o mesmo que participou do roteiro de observação)	Entrevista com áudio gravado	Mudança no processo produtivo e sua percepção sobre tais transformações.	15/fev./2022
Auxiliar de Cozinha	Entrevista com áudio gravado	Mudança no processo produtivo e sua percepção sobre tais transformações.	15/fev./2022
Diretor Geral (segunda coleta)	Questionário	Mudança no processo produtivo e alguns de seus impactos e resultados.	16/fev./2022

Fonte: próprio autor

Portanto, a pesquisa contou com 06 profissionais diretamente relacionados ao processo de mudança.

Percebe-se que há profissionais que ficaram de fora da coleta de dados. Questionários foram enviados para os gerentes das outras duas lojas, mas não se obteve retorno. Com isso, no caso dos gerentes, somente um cedeu informações. No caso do segundo sócio da empresa, funcionários da cozinha das lojas, outros três auxiliares de produção do CD e Chefe de Logística, não se encontrou tempo na agenda desses profissionais para uma entrevista, pois estes estavam trabalhando durante o tempo livre do autor deste trabalho, e vice versa.

Apesar das ausências citadas, conseguiu-se informações de profissionais de diferentes níveis de responsabilidade: tomadores de decisão (consultor, sócia e Diretor Geral), funcionários (gerente e supervisor) de uma das três lojas impactadas e colaborador do Setor de Massas da Central. Portanto, obteve-se diferentes pontos de vista sobre as mudanças estudadas.

9 APRESENTAÇÃO DOS DADOS COLETADOS

Os instrumentos de coleta de dados permitiram obter informações de partes interessadas alocadas em diferentes posições organizacionais, dando a oportunidade de conhecer o projeto sob alguns pontos de vista. Isto culminou em uma descrição mais detalhada das alterações nos processos produtivos, demonstrando suas principais características e diferenças com relação aos métodos anteriores.

Nesta seção, organizada por tipo de instrumento, buscou-se apresentar as principais informações que cada sujeito ofereceu para a pesquisa. Nos apêndices estão contidas, na íntegra, todas as perguntas e respostas aos questionários e entrevistas, como também os dados obtidos através do roteiro de observação.

9.5 Questionários

Foram aplicados três questionários, sendo direcionados a dois gestores da empresa. Optou-se por esta ferramenta, e não por entrevista, por conta da disponibilidade de tempo destes profissionais, já que o questionário tem a possibilidade de ser respondido na hora mais conveniente.

No primeiro deles, direcionado a uma das sócias e fundadoras, buscou-se levantar o histórico da empresa. Posteriormente, foram enviados dois questionários para o Diretor Geral, que respondeu perguntas sobre a estrutura geral da empresa (primeiro questionário) e implantação do projeto *Express* (segundo questionário).

9.5.6 *Questionário respondido pelo proprietário*

Aqui, o foco foi conhecer um pouco sobre o histórico da empresa, compreendendo algumas mudanças que ocorreram do seu início até hoje. Apesar de as respostas terem sido curtas, sem muitos detalhes dados pela respondente, trouxe informações importantes sobre as mudanças em produtos, educação para gestão do negócio e alguns objetivos não alcançados. Estas respostas podem ser encontradas no Apêndice A.

A proprietária informou que a primeira marca de alimentação comercializava praticamente as mesmas categorias de produtos que são vendidos hoje: pastel, pizza e sanduíches.

As principais transformações ocorridas ao longo do tempo foram no cardápio, logomarca e estrutura. Mudanças também ocorreram no nível de preparo para gerenciar o negócio pois, quando questionada sobre a preparação educacional que buscaram obter desde o início, citou que no começo somente contavam com a prática cotidiana, e depois buscaram treinamento no SEBRAE e em outras fontes.

Ao responder pergunta sobre quais objetivos planejaram alcançar quando abriram o negócio, a proprietária respondeu que tinham como meta ter franquias por todo o Brasil. Contudo, esta meta ainda não foi alcançada pois, na data de redação desta seção (segundo semestre de 2022), a totalidade das empresas pertencem e são administradas pelo mesmo grupo familiar, ainda não tendo nenhuma franquia em operação, além de todas estarem localizadas em solo cearense.

9.5.7 Questionário respondido pelo Diretor Geral: funcionamento geral da empresa

Este questionário (Apêndice B) foi respondido pelo Diretor Geral em agosto de 2021. Envolveu questões sobre a estrutura geral da empresa, alguns processos que realiza e alterações ocasionadas pela pandemia de coronavírus.

O diretor informou que o grupo familiar possui cinco marcas, que abrangem restaurantes, lanchonetes e pizzarias. Com isso, essas empresas oferecem variados alimentos, tais como pizzas, pastéis, sanduíches, cozinha nacional e internacional, açaí e sopas. A marca foco desta pesquisa, comercializa pastéis, pizzas e calzones, além de sobremesas.

Somando os funcionários dessas cinco marcas, do setor administrativo, de logística e de produção, foi informado que a empresa contava com 280 funcionários no momento da resposta do questionário.

Foram dadas informações sobre a organização funcional da empresa. Com isso, contava com sete departamentos: financeiro, produção, logística, compras, recursos humanos, marketing e desenvolvimento e manutenção. O diretor acrescentou que haviam três departamentos terceirizados: financeiro, departamento pessoal e contabilidade, sendo que o financeiro fora terceirizado durante a pandemia.

Para medir o desempenho das unidades, haviam três indicadores: Índice de Lucratividade, Custo da Mercadoria Vendida (CMV) e Quebra de Estoque. As reuniões com os gerentes para discutir esses resultados aconteciam mensalmente antes da pandemia; também ocorriam reuniões individuais com cada gerente, sempre que necessário.

O questionário também contou com perguntas relacionadas a políticas de funcionamento e gestão de processos. Ele expôs que não existiam políticas de funcionamento bem definidas como, por exemplo, para contratação de colaboradores e fornecedores, e regras para medição de desempenho dos funcionários.

Já com relação a gestão de processos, também informou que não possui processos mapeados, além de não realizar a avaliação da eficiência dos mesmos.

A parte final do questionário trouxe perguntas voltadas à pandemia de coronavírus e como esta afetou a empresa. O diretor compartilhou que praticamente todas as unidades tiveram que fechar temporariamente, e que uma encerrou suas atividades de forma definitiva. Assim como em outras empresas, o impacto financeiro foi “severo”, ocasionando a demissão de aproximadamente 18% do quadro de funcionários, segundo ele.

Expôs que, durante a crise sanitária, a empresa buscou simplificar os processos nas lanchonetes através de alterações no processo de produção. Portanto, adotou-se o processo de *finishing*, onde todo o produto é produzido em uma cozinha localizada na Central, depois é congelado e enviado para as lanchonetes. No ponto de venda, o auxiliar de cozinha somente fica responsável pelo reaquecimento e fritura do item.

Com o objetivo de se saber mais a respeito dessas alterações no processo produtivo, foi enviado um segundo questionário para o diretor geral, cujas respostas encontram-se no próximo tópico.

9.5.8 Questionário respondido pelo Diretor Geral: implantação do Express

As respostas do Diretor Geral a este questionário (Apêndice C), trouxeram informações sobre os objetivos esperados com as alterações no processo produtivo, os investimentos que foram feitos e alguns resultados alcançados.

Ao ser perguntado sobre o que esperava obter com este projeto, ele citou três objetivos: reduzir custos com mão de obra nos pontos de venda, padronizar os produtos e diminuir desperdícios com matéria prima.

Segundo ele, investiu-se em alguns equipamentos mais simples, e planejou-se adquirir outros da categoria de refrigeração, para serem utilizados tanto na cozinha central quanto nos pontos de venda. Quanto a isso, respondeu o seguinte:

“A priori apenas algumas ferramentas simples, investimentos futuros irão ocorrer para dar suporte à operação. O investimento maior será na linha de refrigeração e

congelamento (Túnel de congelamento, Câmaras frigoríficas e freezer).” (Diretor Geral)

“Na fase experimental tivemos apenas alguns reforços nos freezers de estocagem nos PDV, porém para evoluir será necessário investimento em um túnel de congelamento e uma câmara frigorífica para armazenamento.” (Diretor Geral)

Quando perguntado sobre os motivos de essas alterações não terem ocorrido antes, informou que a empresa ainda não tinha maturidade no processo *cook-chill*, que é aquele onde os produtos são fabricados em uma cozinha central, resfriados e enviados para o ponto de venda para serem reaquecidos e servidos.

Explicou que houve participação de diversas partes interessadas no processo de planejamento e implantação do *Express*. Citou os profissionais de consultoria, diretoria e produção como principais envolvidos. Segundo ele, os funcionários da produção participaram ativamente do projeto através de reuniões constantes com os líderes do setor.

Sobre a participação de clientes, respondeu que as pesquisas de satisfação se limitaram aos atendentes da própria lanchonete e a aplicativos de *marketplace*, portanto, não houve um método mais estruturado de pesquisa com os consumidores. O motivo dado pelo diretor foi a limitação ocasionada pela crise sanitária, onde o contato presencial com o cliente foi limitado.

Por fim, o diretor geral foi perguntado se os resultados até aquele momento foram mais positivos ou mais negativos, e se a empresa pretendia continuar com a estratégia de regenerar pastéis congelados. Expôs que os resultados são mais negativos. De acordo com ele, problemas na logística e regeneração têm sido responsáveis por elevados custos em desperdícios, e que a empresa estava repensando a continuidade deste método produtivo para algumas linhas de produtos.

9.6 Roteiro de Observação

Cronologicamente, o primeiro instrumento aplicado foi o roteiro de observação (Apêndice D). Uma lanchonete foi visitada, onde pôde-se entrar em sua cozinha e observar o processo produtivo funcionando na prática.

Estar no local foi de grande importância por alguns motivos. O principal deles foi poder absorver informações utilizando diversos sentidos. Ao mesmo tempo em que gerente e

supervisor eram ouvidos, foi possível observar os funcionários exercendo suas funções, os alimentos sendo produzidos e os equipamentos sendo utilizados.

Os principais pontos observados foram logística, processo de preparo do alimento, equipamentos utilizados, quantidade de funcionários e horários de trabalho.

Em termos de logística, observou-se que haviam dias definidos para o recebimento de insumos, que eram aos sábados e segundas feiras, e que o principal responsável por esta tarefa é o gerente da loja. Após serem recebidos e conferidos, os pastéis, discos de pizza e calzones ficavam estocados em freezers com temperaturas variadas.

Em se tratando do processo de preparo dos produtos, foram documentadas as etapas que são realizadas desde o pedido do cliente até a entrega ao consumidor. O que mais chamou a atenção foi a ausência do processo de inserção do recheio, ação que existia em outras unidades que não adotaram o *Express*. Ao abrir o *freezer* de estocagem, foi verificado que os pastéis e calzones já estavam recheados e prontos para serem reaquecidos e fritos.

Também foram coletados dados sobre o tempo de produção de cada item, onde o gerente e supervisor informaram que no método *Express* os alimentos chegam mais rápido às mãos do consumidor, em comparação à forma tradicional.

Durante a visita também foi informado que os desperdícios não eram muito elevados, e que ocorriam principalmente durante a fase de reaquecimento do produto no micro-ondas.

Por fim, notou-se que, ao mudar para o *Express*, a cozinha teve redução de um funcionário. Com isso, a loja passou a contar com cinco profissionais responsáveis pela produção, e não mais seis, como era no método tradicional.

9.7 Entrevistas

Foram realizadas três entrevistas, cada qual tendo seu áudio gravado e transcrito. As falas do consultor voltaram-se para a apresentação do projeto, citando as vantagens dos produtos congelados. Já o gerente e o auxiliar de produção expuseram mais suas opiniões com relação à qualidade do produto gerado por essa alteração na forma de produzir.

As entrevistas ocorreram em datas bem diferentes e em momentos distintos de evolução de tais alterações. O consultor foi ouvido em 6 de agosto de 2021; o gerente e auxiliar de produção foram entrevistados em 15 de fevereiro de 2022, data esta em que o *Express* já estava dando passos para trás com relação ao plano inicial.

9.7.6 *Entrevista com consultor*

Como pode ser observado no Apêndice E, iniciou-se a entrevista com questionamento sobre o que seria o projeto *Express*. O consultor deu a seguinte resposta:

“O [...] *Express*, ele é um método, um sistema de produção, que é, digamos, baseado em uma filosofia de engenharia de produção de alimentos, que prevê a separação da produção, do momento do consumo [...]” (Consultor).

Portanto os pastéis, que antes eram confeccionados no ponto de venda, logo após o pedido do cliente, passaram a ser produzidos em uma cozinha central, localizada no Centro de Distribuição, congelados e enviados para algumas lanchonetes do grupo. Estas lanchonetes estavam servindo como projetos piloto, onde estava se avaliando a possibilidade de expandir o novo processo para o restante das lojas.

A explicação dada pelo Consultor sobre o que é o *Express*, está alinhada ao conceito de *cook-freeze*

Cook-freeze permite a separação entre o local e momento do preparo do alimento e consumo por parte do consumidor. Com isso, a refeição é produzida em uma cozinha central, congelada, transportada para o ponto de consumo (que pode estar a quilômetros desta cozinha central), descongelada, regenerada (reaquecida) e servida para o cliente (PAIS, 2021).

Para justificar as mudanças, ele citou algumas desvantagens do método anterior, chamado de tradicional. Neste método (tradicional) há o problema de existirem mais desperdícios de insumos e custos fixos elevados, principalmente com funcionários na cozinha do ponto de venda.

Este profissional ainda traz à tona a simplificação de processos produtivos como uma das vantagens do *Express* afirmando que, com o novo processo, a única tarefa do auxiliar de cozinha na lanchonete é fritar o pastel:

“[...] transportar estes produtos acabados por 90, 95%, certo? Transportar no ponto de venda e, quando sempre o produto já muito avançado, o trabalho de finalização, que em inglês se chama *finishing*, certo, é muito rápido e muito simples. É muitas vezes um simples reaquecimento e uma, como posso dizer, uma apresentação, uma coisa estética, um empratamento, certo? (Consultor)

Ao ser perguntado sobre as unidades que adotam o *Express*, e a data de início do projeto, informou que as lojas localizadas no North Shopping Fortaleza, Shopping Iguatemi e Shopping Parangaba estavam operando com este modelo, acrescentando que a data de implantação se deu no final de maio e início de junho de 2021. Ele ainda informou que a loja localizada no Iguatemi somente continuou em funcionamento por conta do *Express*:

“Que a loja Iguatemi somente está em atividade hoje graças a esse sistema, porque a previsão era justamente de fechar porque foi uma loja que não conseguia dar lucro com a forma tradicional” (Consultor).

Alguns temas bastante abordados durante a entrevista foram padronização, redução de custos fixos e diminuição de desperdícios.

Quando perguntado sobre qual seria o seu papel no desenvolvimento do *Express*, o consultor tocou na questão da padronização:

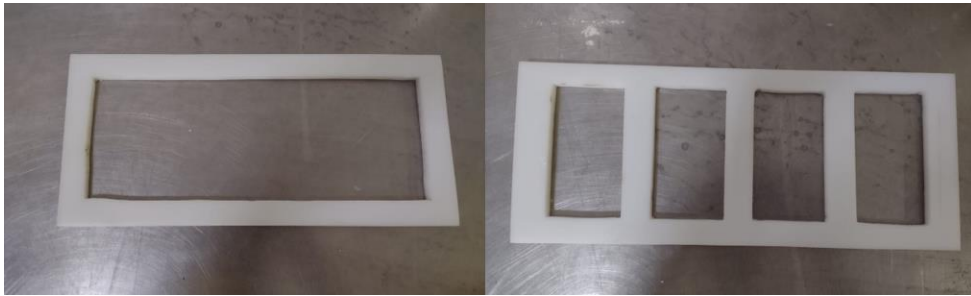
“Eu criei uma série de ferramentas, os famosos gabaritos, né, que permitem de fazer um pastel. Entre um pastel ou outro não tem um milímetro de diferença ou uma grama porque tudo é pesado, tudo é colocado dentro dessas formas. E, então, tem o conceito de padronização do produto que a gente obteve, antes não tinha, certo?” (Consultor)

Ele também relaciona padronização e produção centralizada quando diz:

“[...] A padronização do produto, porque se você tem vinte lojas, em cada loja tem, chutamos, três pessoas que fazem os pastéis, digamos nos vários turnos de abertura, certo, significa que você tem sessenta pessoas que mexem com pastel, certo? Portanto, que todo mundo procure se alinhar, cada um tem o próprio jeito de fazer. Então, muito provavelmente, a gente tinha sessenta tipos de pastéis do mesmo sabor. Fazendo com este método aqui, nós temos uma uniformidade absoluta porque o sistema agora é industrial” (Consultor).

Informou que, para que os pastéis ficassem com o maior nível de padronização possível, foram desenvolvidos alguns gabaritos, que são utilizados para colocar o recheio na massa de pastel. Esses equipamentos podem ser vistos na imagem 2.

Imagem 2 — Ferramentas para posicionamento do recheio



Fonte: próprio autor

O Auxiliar de Produção coloca este gabarito em cima da massa que será recheada, insere o recheio dentro deste quadrado, retira o gabarito, fecha a massa e depois corta os excessos. Como este processo é realizado em todos os pastéis, e pelos mesmos profissionais do Setor de Massas, todos os produtos tendem a ficar no mesmo padrão.

A redução de custos foi uma meta bastante almejada com estas mudanças. Quando perguntado sobre as motivações para o projeto, o consultor expõe a importância dos custos em vários trechos da entrevista:

“[...] é uma questão de custos. Principalmente, digamos, por oitenta e nove por cento é uma questão de custos” (Consultor)

“Então, quais são as vantagens desta técnica aqui? As vantagens do ponto de vista produtivo é que quando eu posso escolher o lugar e o momento pra fazer, certo, então não é mais uma coisa aleatória que vem num momento que você não sabe, então eu posso me organizar, certo, e quando eu tenho uma produção em série, o custo unitário de produzir cada produto, quando eu faço, sei lá, mil, certo, é muito mais, muito menor que fazer uma porção por cada vez.” (Consultor)

“Ali, o custo fixo, ele é a seta da balança, não sei como se diz em português, que ti diz se você continua aberto ou tem que fechar. Você pode aguentar um certo período, mas não pode, no longo prazo, continuar, entendeu? Então, a diminuição dos custos do ponto de venda são fundamentais em tempos como estes.” (Consultor).

Durante a entrevista, o consultor também citou como vantagem do *Express* a redução de desperdícios com insumos.

“Os meus produtos perecíveis, que eu acondiciono e preparo, eu sei que, naquele dia ali, vão ser tratado, então eu não tenho mais desperdícios.” (Consultor)

“Com esse sistema aqui, se eu sei que hoje vou produzir [...] mil e quinhentos pastéis Maria Bonita, eu olho a minha ficha técnica, preparo todos os meus insumos, e quando os insumos estão prontos eu sei que esta quantidade é exatamente esta quantidade aqui, que eu produzi, que eu preparei, mas vai ser utilizada toda para fazer os mil e quinhentos pastéis, certo, então zero desperdícios.” (Consultor)

Portanto, o entrevistado deixa claro que a produção centralizada traz maior controle sobre o processo produtivo, pois há maior controle sobre esta produção. Isto tem consequências sobre a padronização, redução de custos e menores desperdícios.

O Consultor informou que, antes da pandemia foi apresentado este projeto, entretanto, na época não foi levado em consideração, como visto no próximo discurso:

“Um tempo atrás eu fiz essa proposta e não foi nem tomada em consideração. Porque tem, primeiro, a coisa do lucro então, na cabeça das pessoas quando a coisa funciona não muda nada” (Consultor).

Ele complementou sobre o papel da pandemia de coronavírus para as mudanças na empresa:

“A pandemia, digamos que veio para despertar muitos, que as coisas não podiam continuar do jeito que estavam continuando. [...] No momento de crise você é forçado, é obrigado a reinventar, a repensar seus processos. E esse foi o papel do coronavírus nesse contexto” (Consultor).

Apesar de a qualidade dos produtos congelados ser bastante questionada pelos outros dois entrevistados (Gerente e Auxiliar de Produção), o consultor defendeu que estes itens podem obter até níveis maiores de qualidade do que os alimentos preparados na hora, desde que os processos sejam gerenciados da forma correta. Com relação a isso, expôs o seguinte:

[...] é lógico que as coisas tem que ser feitas do jeito certo, ou seja, o processo tem que ser congelado do jeito certo, mantido na temperatura durante toda a fase de logística, de estocagem e tudo, e tem que ser reativado de um certo jeito. Não pode ser feito de qualquer jeito. Se você respeita determinados parâmetros, o produto chega com padrões de qualidade absolutamente elevados e muitas vezes, posso dizer mais que o processo tradicional.” (Consultor)

Ao ler a transcrição da entrevista com o consultor, nota-se o grande entusiasmo que este profissional falou de suas ideias, apontando diversas vantagens trazidas pela separação entre local de produção e de consumo.

Entretanto, a partir dos discursos do gerente de uma unidade e do auxiliar de produção da Central, perceberam-se reações a estas mudanças e questionamentos quanto às vantagens dos produtos congelados para a empresa.

9.7.7 Entrevista com gerente de uma lanchonete empresa

O gerente respondeu a primeira pergunta da entrevista (Apêndice F), listando os produtos congelados que eram produzidos na Central e enviados para a loja:

“Hoje, no geral, as proteínas, as proteínas bovinas e as aves, no caso, o frango, carne de sol e carne moída vem congelada. Mais os mini pastéis (os de 10cm), e os individuais, que é o de 10x15cm. Congelados, hoje são esses, né? A gente não recebe mais os de 30cm e os de 40cm.” (Gerente)

No início do projeto *Express*, todos os tamanhos de pastéis eram produzidos na cozinha central e enviados para as lojas. Entretanto, como percebe-se na fala do gerente, dois tamanhos voltaram a ser preparados de acordo com método tradicional: 30cm e 40cm.

Ele citou uma série de dificuldades ao se trabalhar com os itens congelados, focando principalmente nos problemas de logística e reaquecimento, o que causava desperdícios e reclamações de clientes:

“Aí tinha que tirar com o maior cuidado e aí era bem complicado. Às vezes trincava; bateu na ponta, quebrava; aí era um prejuízo. Como na época a gente não tinha massa fresca, a gente não conseguia nem consertar. Hoje, se acontecer alguma coisa do tipo, a gente consegue até consertar porque a gente tem massa fresca, montamos os de 30cm na loja e os de 40cm.” (Gerente)

“Apesar de a gente levar para o micro-ondas antes de ir para o tacho, acontecia de a proteína ainda permanecer congelada. Não era o suficiente, porque se a gente demorasse muito no micro-ondas, conseguia descongelar o recheio, a proteína, mas comprometia a massa. Então, acabava rasgando. Aí a gente não podia botar muito tempo, tinha que diminuir o tempo. Aí, nesse meio tempo, não conseguia também descongelar a proteína. Aí a gente tinha muito feedback, principalmente no início. No

início do projeto foi bem complicado a gente se adaptar, porque foram muitos feedbacks negativos.” (Gerente)

Ao ser perguntado sobre se continuaria com o projeto *Express*, caso tivesse poder de decisão, o mesmo informou que optaria por voltar a produzir os pastéis na própria loja, enfatizando a qualidade como motivo:

“Se eu fosse a dona eu voltaria aos métodos tradicionais porque eu prezaria pela qualidade do produto. Principalmente pela qualidade. O produto que ele é feito na hora, montado e feito na hora, ele tem um sabor, ele tem uma aparência melhor, um sabor melhor. É indiscutível.” (Gerente).

Ao fim da entrevista ficou clara a insatisfação do gerente com a nova forma de produção, e o seu desejo para que voltasse ao que era antes. O motivo mais levantado foi a qualidade do produto e a dificuldade em seu reaquecimento e fritura.

9.7.8 Entrevista com auxiliar de produção

Assim como aconteceu no discurso do gerente, o auxiliar de produção também teve críticas à qualidade dos produtos congelados e à dificuldade em aquecer os pastéis dentro das lanchonetes.

Ao ser questionado sobre as mudanças que ocorreram em seu setor por conta deste projeto, o mesmo informou que voltaram a produzir somente o pastel de tamanho 10cm x 15cm, e que o de 30cm e 40cm passaram novamente a serem preparados nas lanchonetes. Um dos motivos apresentados por ele é uma limitação no micro-ondas, tendo como consequência os desperdícios:

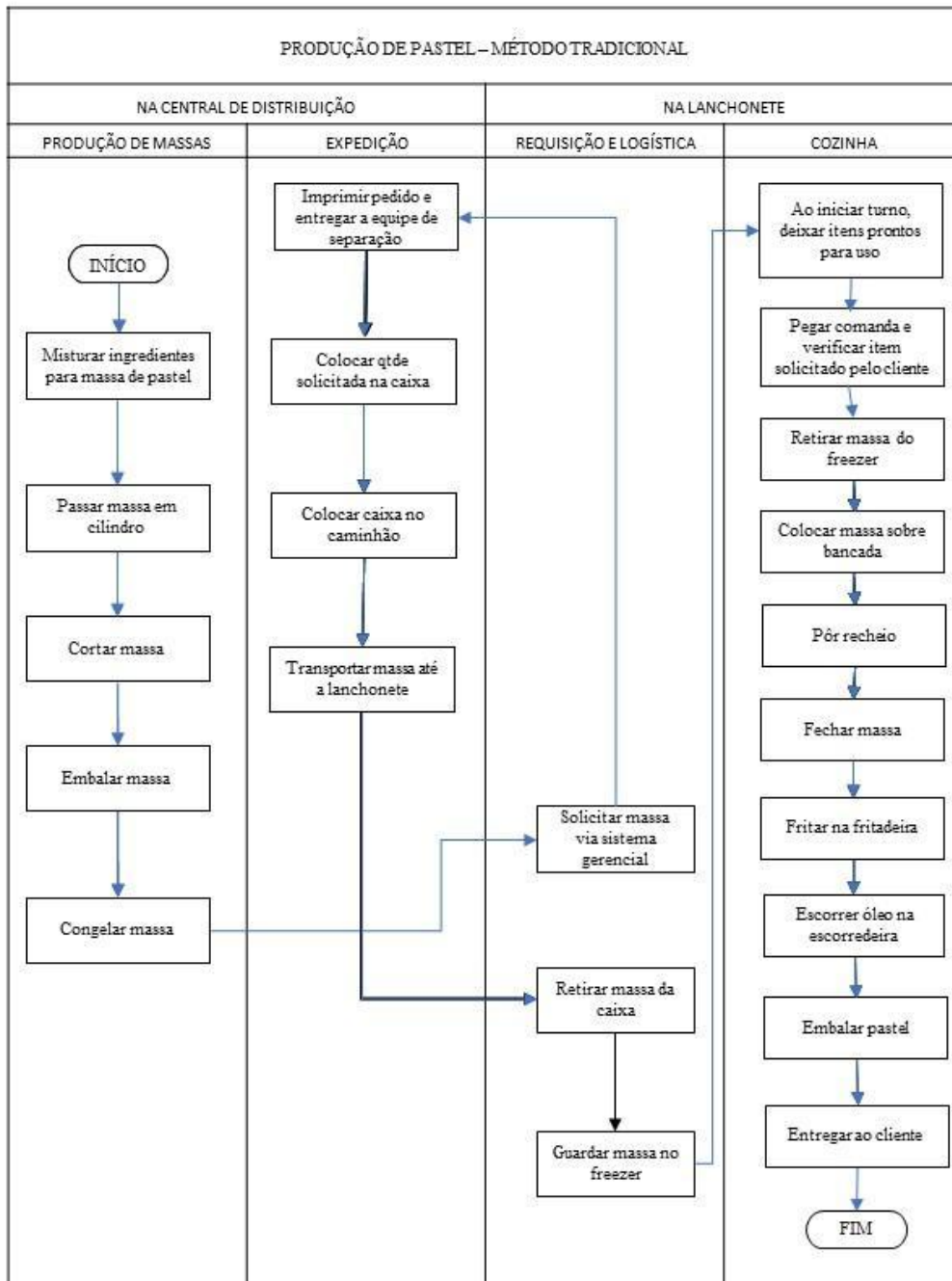
“Só que na loja não tem o micro-ondas indicado. Porque o pastel de 40cm e o de 30cm deveriam ser descongelados deitado. Como o micro-ondas é pequeno, não tem como fazer esse procedimento, então ele vai para 45 graus, eu acho. Ele fica em pé, inclinado, de canto a canto do micro-ondas, começa da parte de baixo para o canto de cima. Quando a gente deixa o pastel, acho que é cinco minutos, no micro-ondas, quando o pastel descongela, ele quebra no meio. Aí, vamos supor, de 100% dos pastéis, na loja só reaproveita 10, o resto é só prejuízo. Aí, foi sentado, e foi

conversado e foi tirado de levar congelado; vai ser feito nas lojas, mesmo.” (Auxiliar de Produção).

O setor de Produção de Massas, que era onde o Auxiliar de Produção trabalhava, teve o número de processos bastante alterado. A seguir, constam dois fluxogramas que mostram, dentre outras informações, os processos produtivos tanto no setor de Produção de Massas, quanto em uma lanchonete da empresa. No primeiro fluxograma, são expostos os processos antes da implantação; no segundo, são mostradas as mudanças trazidas pelo *Express*.

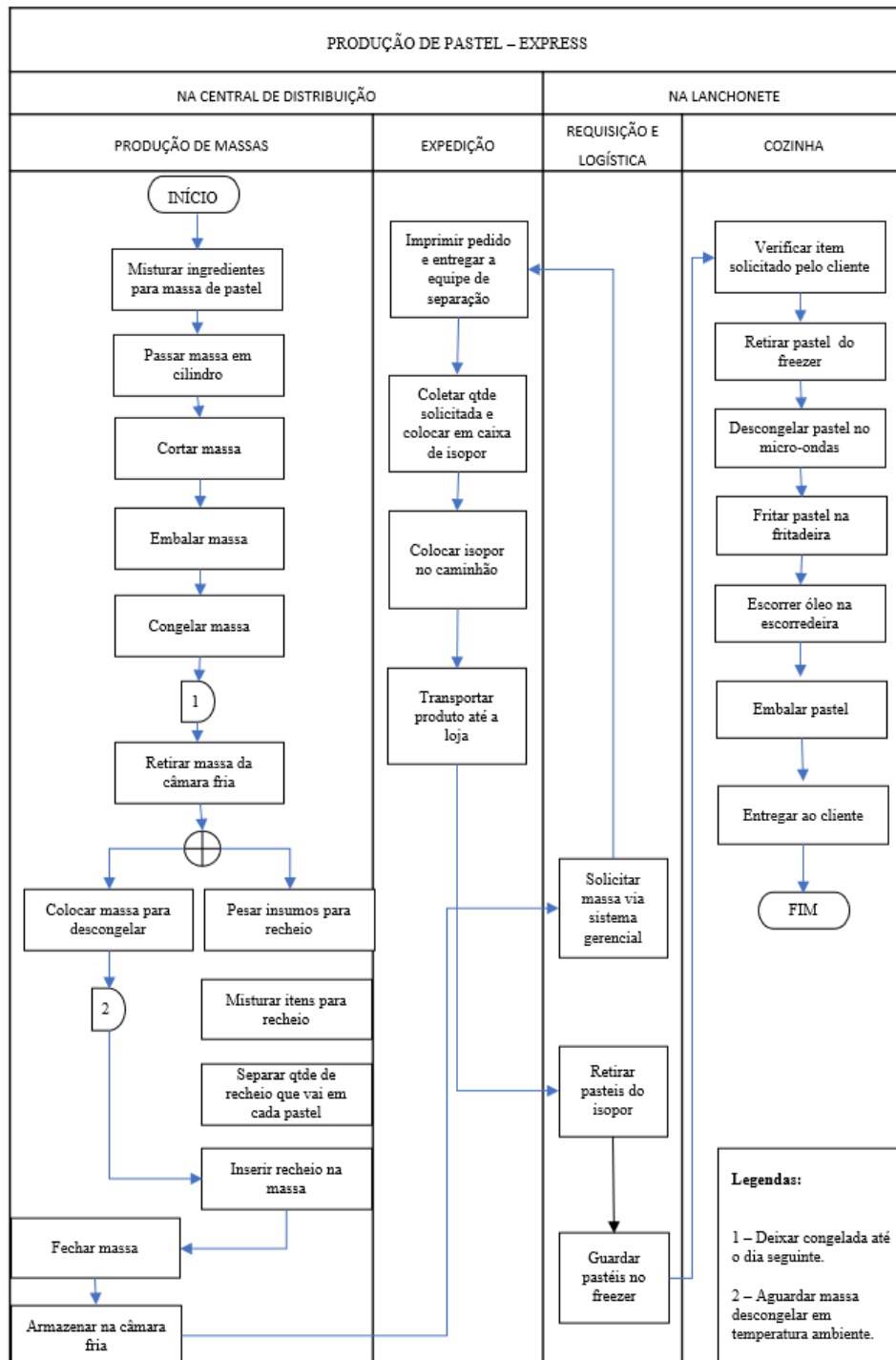
Para o mapeamento desses processos, foi utilizado o fluxograma global, ou de colunas pois, de acordo com Oliveira (2013), além de este ser o tipo mais utilizado pelas organizações, também deixa clara a contribuição de cada setor para a conclusão do processo em foco.

Figura 4 – Fluxograma do Método Tradicional.



Fonte: próprio autor

Figura 5 - Fluxograma do Método Express



Fonte: próprio autor

Em um primeiro momento, percebe-se que o setor de Produção de Massas teve grande aumento de tarefas. No método tradicional (figura 4), a responsabilidade deste setor estava concentrada na produção da massa de pastel e seu armazenamento. Entretanto, após a

mudança para o novo processo produtivo (figura 5), este departamento passou também a produzir todo o pastel, processo que envolve a pesagem, mistura e inserção do recheio e fechamento da massa do citado produto, além de seu armazenamento.

Mudando o foco para o processo produtivo localizado na cozinha das três lanchonetes, também é notória uma transformação significativa nas atribuições do auxiliar de cozinha. Aqui, o colaborador não é mais responsável por uma parte do processo, ou seja, aquela que envolve rechear o pastel que, como viu-se no parágrafo anterior, foi transferida para o setor de Produção de Massas, na Central. Com isso, o auxiliar de cozinha passou a ficar responsável somente por descongelar e fritar o pastel.

O entrevistado expôs que o consultor (chamado com o nome fictício de Atala) era responsável por uma parte da produção, mas devido a dificuldades na quantidade produzida, os profissionais do Setor de Massas assumiram a fabricação de todos os produtos:

“Na verdade, esse pastel, o de 30cm e o de 40cm quem fazia era só o Atala, mesmo. Nós só ficávamos na massa de 40cm, entendeu? E no mini. Aí, a produção dele estava um pouco lenta. Aí, a mudança que ocorreu foi que mudou para a gente.” (Auxiliar de Produção)

Ao ser questionado sobre quais pontos fortes e fracos dos pastéis congelados, ele levantou a questão da qualidade como o maior ponto fraco, comparando com o processo de fabricação tradicional.

“No começo, o questionamento era que não fica como o feitinho na hora, né? Os meninos mesmo debatiam lá. Porque pastel tem como você fazer ele na hora. Vamos supor, se tu preparar uma massa, tu deixa uma massa congelada, leva para uma loja; e leva uma massa feitinha na hora e tu assa um pastel pra tu ver a diferença? O pastel vai ficar mais gostoso, mais crocante. E o congelado tem que descongelar. É um processo mais... entendeu?” (Auxiliar de Produção)

Ele completou citando alguns problemas que ocorrem na aparência do pastel quando ele é congelado e depois regenerado.

“Fica até melhor porque o pastel congelado ele quando tu descongela e joga ele no óleo quente ele papoca, ele fura, entendeu? A massa, às vezes, cria tipo uma papoca.” (Auxiliar de Produção).

“Aqui mesmo. A gente tirou uns pequeninhos para assar aqui, que tu já merendou ele, né? Tu vê a diferença? Não fica aquele 100%. Na hora mesmo da fritura... o menino tem vinte anos que frita pastel, aí ele disse que não fica 100%. Não fica mesmo não, cria aquela papoca.” (Auxiliar de Produção)

Ao fim da entrevista, o auxiliar de produção respondeu que, caso fosse o proprietário, voltaria ao método anterior de fabricação, dando como principal argumento os altos desperdícios.

“Eu, se eu fosse o dono, a minha ideia era fazer tudo na hora, entendeu? Eu não congelaria o pastel. Eu faria os recheios. Os recheios a gente tem que cozinhar porque é muita coisa, mas a massa e o pastel eu fecharia mesmo na loja.” (Auxiliar de Produção)

“Porque... questão de prejuízo. Porque, vamos supor, aqui tem o serviço da gente, tem o material que é comprado... tudo é comprado, vocês sabem. Aí, a gente faz aqui, aqui sai bom; sai perfeito. Aí leva para a loja e na loja mandam de volta, quebrando. Aí, vamos supor, em vez de fazer aqui, faria lá na loja e a gente já fazia outra coisa.” (Auxiliar de Produção).

As entrevistas com o gerente e com o Auxiliar de Produção mostraram que as mudanças não foram aceitas por estes funcionários, apesar das vantagens informadas pelo idealizador do projeto, o consultor.

10 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

O *Express* começou a operar em junho de 2021, na lanchonete localizada no North Shopping Fortaleza. O último questionário aplicado para enriquecer as informações deste trabalho foi respondido em 16 de fevereiro de 2022, marcando a última coleta de dados vinda dos sujeitos da pesquisa. Portanto, entre a implantação do projeto e o último questionário recebido, se passaram aproximadamente nove meses. Ao longo deste período, ocorreram mudanças no plano original decorrentes de alguns problemas na logística e reaquecimento do produto.

10.5 Objetivos almejados pela empresa e alguns resultados obtidos

Nesta seção constam os principais objetivos que foram perseguidos ao iniciar as alterações no processo produtivo.

10.5.6 *Redução de custos com funcionários*

Um dos principais motivos para a implantação do projeto *Express* foi a redução de custos, como citado pelo Diretor Geral e Consultor:

“Redução de custo com mão de obra, padronização dos produtos e controle de desperdício de matéria prima” (Diretor Geral).

“[...] é uma questão de custos. Principalmente, digamos, por oitenta e nove por cento é uma questão de custos” (Consultor)

Durante visita a uma lanchonete da empresa, verificou-se que houve redução de um funcionário em sua cozinha após a implantação do novo processo, ou seja, no método tradicional trabalhavam seis auxiliares de cozinha, após a mudança ficaram cinco colaboradores. Já no setor de Produção de Massas, não se verificou redução de quadro de pessoal após a implantação do *Express*. Isto foi esperado já que, como visto no mapeamento de processos, após as mudanças tal setor teve grande aumento de tarefas, não cabendo redução de pessoal.

Silva (2015) afirma que no setor de alimentação muitos desenvolvimentos têm sido feitos para que haja redução de custos operacionais e menores problemas com trabalhadores não qualificados. Ele completa que umas destas possíveis soluções é o *cook-freeze*.

O Consultor afirma que uma das lanchonetes somente continuou aberta por conta da implantação do novo processo produtivo:

“Que a loja Iguatemi somente está em atividade hoje graças a esse sistema, porque a previsão era justamente de fechar porque foi uma loja que não conseguia dar lucro com a forma tradicional” (Consultor).

Neste ponto, nota-se uma relação entre a estratégia de redução de custos, citada pelo Diretor Geral e Consultor, e os tipos de estratégias genéricas informadas por Oliveira (2001); mais notadamente aquela nomeada pelo autor de Estratégia de Sobrevivência, onde a empresa deve trabalhar na redução de custos e investimentos para sobreviver à situação de crise.

10.5.7 Padronização dos produtos

A padronização foi outro objetivo do *Express*, como pode ser constatado na fala do consultor:

“[...] A padronização do produto, porque se você tem vinte lojas, em cada loja tem, chutamos, três pessoas que fazem os pastéis, digamos nos vários turnos de abertura, certo, significa que você tem sessenta pessoas que mexem com pastel, certo? Portanto, que todo mundo procure se alinhar, cada um tem o próprio jeito de fazer. Então, muito provavelmente, a gente tinha sessenta tipos de pastéis do mesmo sabor. Fazendo com este método aqui, nós temos uma uniformidade absoluta porque o sistema agora é industrial” (Consultor).

A importância da padronização recebe destaque na pesquisa de Neto (2017). Este autor acompanhou o trabalho de uma consultoria na missão de padronizar e mapear todos os processos em uma lanchonete *fast-food*. Estas ações foram realizadas por conta do desejo do proprietário em vender franquias, e sua exigência para que em todas elas o serviço oferecido tivesse o mesmo padrão.

O exposto pelo consultor está de acordo com o trabalho de Proença (1999). Para esta autora, o método *cook-serve*, ou seja, o tradicional, tem a desvantagem de obter muita

variabilidade em seus resultados por conta da quantidade de variáveis envolvidas em seu preparo. Portanto, neste método de produção, há o risco de os consumidores experimentarem níveis de qualidade diferentes, apesar de o consumo ser do mesmo produto e mesma empresa, mas em dias diferentes.

Verificou-se que ocorreram ações para que a variabilidade do produto fosse reduzida. A primeira delas foi concentrar a maior parte da produção em um mesmo local e sob o trabalho dos mesmos profissionais. A segunda envolveu inserir equipamentos que auxiliassem na inserção do recheio, como os gabaritos.

Nas palavras do consultor, estes objetivos foram alcançados.

“Eu criei uma série de ferramentas, os famosos gabaritos, né, que permitem de fazer um pastel. Entre um pastel ou outro não tem um milímetro de diferença ou uma grama porque tudo é pesado, tudo é colocado dentro dessas formas. E, então, tem o conceito de padronização do produto que a gente obteve, antes não tinha, certo?” (Consultor)

Portanto, foram implantadas tecnologias e processos que buscaram deixar o produto mais similar aos demais do lote, tendo controle também sobre a quantidade utilizada de recheio e a posição onde este é colocado na massa.

10.5.8 Controle de desperdícios de matérias primas

O Consultor, como o maior responsável pela implantação do *Express*, também citou como vantagem a redução de desperdícios:

“Os meus produtos perecíveis, que eu acondiciono e preparo, eu sei que, naquele dia ali, vão ser tratados, então eu não tenho mais desperdícios, ok. Como o outro método (tradicional), se um dia você prepara e não vende, ali tudo bem, pode guardar de novo na sua geladeira ou na sua câmara fria e no dia seguinte, igual, mas depois chega um ponto que as coisas, pelo menos em teoria, deveriam ser eliminadas, certo? Então você tem um desperdício. Com esse sistema aqui (*Express*), [...] se eu sei que hoje vou produzir mil e quinhentos pastéis Maria Bonita, eu olho a minha ficha técnica, preparo todos os meus insumos, e quando os insumos estão prontos eu sei que esta quantidade é exatamente esta quantidade aqui, que eu produzi, que eu preparei, mas vai ser utilizada toda para fazer os mil e quinhentos pastéis, certo, então zero desperdícios” (Consultor).

Portanto, de acordo com ele, como a produção é centralizada, há maior controle sobre a quantidade e conservação dos insumos utilizados.

Isto é justamente o que explica Roseira (2019), quando informa que a produção centralizada tem as vantagens de ser melhor planejada, conseguindo ter maior controle sobre a quantidade de porções utilizadas, obtendo menor desperdício por conta desse alto grau de acompanhamento.

Entretanto, o principal problema apresentado pelo Auxiliar de Produção, Gerente e Diretor Geral foi o desperdício, como exposto no discurso abaixo.

“A forma de congelar está correta. Só que na loja não tem o micro-ondas indicado. Porque o pastel de 40cm e o de 30cm deveriam ser descongelados deitados. Como o micro-ondas é pequeno, não tem como fazer esse procedimento, então ele vai para 45 graus, eu acho. Ele fica em pé, inclinado, de canto a canto do micro-ondas, começa da parte de baixo para o canto de cima. Quando a gente deixa o pastel, acho que é cinco minutos, no micro-ondas, quando o pastel descongela, ele quebra no meio. Aí, vamos supor, de 100% dos pastéis, na loja só reaproveita 10, o resto é só prejuízo. Aí, foi sentido, e foi conversado e foi tirado de levar congelado; vai ser feito nas lojas, mesmo.” (Auxiliar de Produção)

Uma das vantagens do *cook-freeze* é justamente a redução do desperdício, como informado por Roseira (2019), isto por conta da centralização da produção, o que traz maior controle dos insumos e processos realizados.

Dificuldades no processo de reaquecimento, que também ocasionavam prejuízos, foram sentidos pelos clientes, como explicado pelo Gerente:

“Apesar de a gente levar para o micro-ondas antes de ir para o tacho, acontecia de a proteína ainda permanecer congelada. Não era o suficiente, porque se a gente demorasse muito no micro-ondas, conseguia descongelar o recheio, a proteína, mas comprometia a massa. Então, acabava rasgando. Aí a gente não podia botar muito tempo, tinha que diminuir o tempo. Aí, nesse meio tempo, não conseguia também descongelar a proteína. Aí a gente tinha muito feedback, principalmente no início. No início do projeto foi bem complicado a gente se adaptar, porque foram muitos feedbacks negativos.” (Gerente).

Roseira (2019) explica que é necessário que a organização possua os equipamentos necessários para os processos de resfriamento/congelamento, armazenamento e regeneração, para que a qualidade do produto não fique comprometida.

Desperdícios advindos da manipulação do produto também foram relatados pelo gerente:

“[O pastel de 40cm] vinha dentro do isopor; só que solto. Aí tinha que tirar com o maior cuidado e aí era bem complicado. Às vezes trincava; bateu na ponta, quebrava; aí era um prejuízo. Como na época a gente não tinha massa fresca, a gente não conseguia nem consertar. Hoje, se acontecer alguma coisa do tipo, a gente consegue até consertar porque a gente tem massa fresca, montamos os de 30cm na loja e os de 40cm.” (Gerente)

Costa (2018) explica que o transporte dos alimentos congelados é a parte mais complicada do processo, já que exigem uma série de cuidados para se manter a qualidade e higiene do produto. Proença (1999) complementa que devem-se tomar cuidados especiais nas várias etapas do transporte, ou seja, tanto no trajeto entre a cozinha central e a unidade que vai reaquecer o alimento, quanto na entrega deste alimento para o consumidor final.

Diretor Geral, quando questionado sobre se os resultados até então (fevereiro de 2022) eram mais negativos ou mais positivos, também citou o desperdício como principal problema, com foco na parte de logística e regeneração (reaquecimento):

“Mais negativos, o processo logístico e o de regeneração de uma linha de produtos tem tornado um elevadíssimo custo de desperdício.” (Diretor Geral)

O Gerente concorda com o Diretor Geral quando afirma que o maior foco de desperdícios ocorria durante o descongelamento e regeneração do produto, declarando que o tamanho do desperdício chegava a 20%. Cita como exemplo o descongelamento no micro-ondas onde, ao final do processo, a massa ficava muito molhada, ocasionando rasgos no processo de fritura.

Gonçalves (2015) expõe as limitações do forno de micro-ondas na etapa de descongelamento. Ele informa que este aparelho não tem capacidade suficiente para evaporar a água que se acumula nas camadas mais externas de alguns alimentos, deixando tal superfície mais molhada. Em sua pesquisa, onde regenerou *nuggets* de frango, o resultado foi uma massa mais úmida e menos crocante.

Constatou-se que o projeto *Express* enfrentou diversos problemas com relação ao controle de desperdícios, estes concentrados nos processos de logística e regeneração. O alto grau de perdas fez com que alguns tamanhos de pastel, mais especificamente os de 40cm e 30cm voltassem a ser totalmente produzidos no local de consumo, ou seja, na lanchonete.

Retrocessos nos planos originais podem ocorrer. Têm-se como um dos exemplos o estudo feito por Fleury (1993), onde mostrou mudanças nas estratégias de duas empresas paulistas por conta de crises externas e internas. Com isso, diversas inovações tiveram que ser descontinuadas por conta de problemas emergentes.

10.6 Percepções com relação a qualidade do produto

Durante as entrevistas com o Auxiliar de Produção e gerente, ficou evidente a desconfiança dos mesmos com relação a qualidade dos produtos congelados, apesar de o consultor afirmar que, se feito do “jeito certo”, o produto congelado pode chegar a ter mais qualidade do que aquele feito na hora.

Com relação a esta questão, o consultor expôs o seguinte:

“É lógico que as coisas tem que ser feitas do jeito certo, ou seja, o processo tem que ser congelado do jeito certo, mantido na temperatura durante toda a fase de logística, de estocagem e tudo e tem que ser reativado de um certo jeito. Não pode ser feito de qualquer jeito. Se você respeita determinados parâmetros, o produto chega com padrões de qualidade absolutamente elevados e muitas vezes, posso dizer mais que o processo tradicional” (Consultor)

Germano e Germano (2013), assim como o Consultor, também defendem que, para que a qualidade fique evidente, é necessário observar a boa condução de todas as partes do processo, como também o bom desempenho dos profissionais envolvidos e da empresa como um todo.

A qualidade foi o requisito que recebeu mais opiniões negativas por parte do gerente da lanchonete e do Auxiliar de Produção, como está exposto nos relatos a seguir:

“Hoje o pastel que sai fresco e montado na hora é completamente diferente porque a proteína não tá completamente congelada. Porque aquela proteína já vai estar sendo descongelada com o passar do dia. A gente pega aquela quantidade X de proteína e vai trabalhando. Durante o dia vai fazendo o degelo, né? Então a gente não precisa botar em micro-ondas. Não precisa fazer nenhum tipo de descongelamento forçado. Então a gente monta tudo fresquinho, na hora. Então, assim, é muito mais rápido, e a qualidade é outra comparado aos congelados” (Gerente).

“No começo, o questionamento era que não fica como o feitinho na hora, né? Os meninos mesmo debatiam lá. Porque pastel tem como você fazer ele na hora. Vamos supor, se tu preparar uma massa, tu deixa uma massa congelada, leva para uma loja; e leva uma massa feitinha na hora e tu assa um pastel pra tu ver a diferença. O pastel vai ficar mais gostoso, mais crocante. E o congelado tem que descongelar. É um processo mais... entendeu?” (Auxiliar de Produção)

O próprio Consultor afirma que há preconceitos com relação a alimentos congelados:

“A palavra ‘congelado’ ainda hoje implica que o produto seja de série B, de segunda série, de segunda categoria. Uma coisa congelada e reaquecida e tudo. Então, tem muitas barreiras culturais que são difíceis de vencer” (Consultor)

Azevedo (2008) trata justamente sobre estes problemas de aceitação no modo de produção como os propostos pelo *cook-chill* e *cook-freeze*. Este autor aponta pelo menos duas desvantagens: a desconfiança, por parte de funcionários e consumidores; e a não adaptação aos métodos culinários.

Ainda em se tratando da qualidade, o Gerente informou que muitos consumidores reclamavam da qualidade sensorial do produto:

“Que acontecia de chegar frio na mesa, o recheio do pastel. Então, às vezes chegava frio. Então a gente tinha esse processo. Apesar de a gente levar para o micro-ondas antes de ir para o tacho, acontecia de a proteína ainda permanecer congelada. [...] No início do projeto foi bem complicado a gente se adaptar, porque foram muitos *feedbacks* negativos” (Gerente)

Henriques (2008) informa que, antes da regeneração, o alimento deve ser completamente descongelado, para que não permaneçam cristais de gelo, caso contrário, durante a regeneração, algumas áreas podem permanecer congeladas.

Cintra (2016) aborda a questão da qualidade sensorial dos alimentos. Esta autora explica que, para um alimento ser percebido como de qualidade pelo cliente, deve conter características positivas com relação à cor, textura, sabor, aparência, temperatura, dentre outras.

Por observarem estes problemas, tanto o Gerente quanto o Auxiliar de Produção informaram que, caso tivessem poderes para tal, optariam por abandonar o *Express* e retornar para o método tradicional:

“Se eu fosse a dona eu voltaria aos métodos tradicionais porque eu prezaria pela qualidade do produto. Principalmente pela qualidade. O produto que ele é feito na hora, montado e feito na hora, ele tem um sabor, ele tem uma aparência melhor, um sabor melhor. É indiscutível.” (Gerente)

“Eu, se eu fosse o dono, a minha ideia era fazer tudo na hora, entendeu? Eu não congelaria o pastel. Eu faria os recheios. Os recheios a gente tem que cozinhar porque é muita coisa, mas a massa e o pastel eu fecharia mesmo na loja.” (Auxiliar de Produção).

A ABPMN expõe que “atingir o sucesso é difícil quando algumas partes-chave interessadas discordam da abordagem, do plano, da tarefa, da maneira como o desempenho é medido” (ABPMN, 2013, p. 263). Esta associação informa que de 50% a 70% das partes interessadas são céticas com relação à mudança, e aconselha que os gestores foquem em seu envolvimento no projeto de transformação.

Santos (2014) explica que as mudanças rápidas e profundas geralmente não são aceitas de forma unânime, causando pouco comprometimento de algumas partes interessadas, mesmo quando tais transformações são reconhecidas como necessárias para a empresa.

Bertero (1976) conclui que não adianta nada mudar a estrutura se o comportamento dos envolvidos não for levado em consideração. De acordo com este autor, a mudança comportamental visa trazer atitudes de cooperação, envolvimento e participação.

11 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo geral analisar alteração em processo produtivo em uma rede de lanchonetes do Ceará. A empresa batizou este projeto de *Express*.

O produto escolhido como núcleo de análise foi o pastel que, além de ser o principal item da empresa em termos de venda e publicidade, também foi o que teve maiores mudanças e opiniões positivas e negativas por parte dos colaboradores e demais profissionais consultados.

Para facilitar a visualização do que mudou, foi realizado o mapeamento de processos, utilizando dois fluxogramas: o primeiro demonstrando o antes; e o segundo, o depois das transformações.

O *Express* visou o alcance de três objetivos: redução de custos com colaboradores, padronização dos produtos e minimização de desperdícios. Para tal, os pastéis passaram a ser produzidos em sua Central, congelados e enviados aos pontos de venda. Cabendo a este somente as tarefas de aquecer no micro-ondas e fritar posteriormente.

Entretanto, nove meses após sua implantação, verificou-se que ocorreram retrocessos no plano original, onde alguns tamanhos de pastel voltaram a ser recheados no ponto de venda.

Os principais problemas relatados pelos entrevistados foram os desperdícios no processo de logística e regeneração dos pastéis, onde estes sofriam avarias que demandavam seu descarte. Também foram relatados, por alguns entrevistados, problemas relacionados à qualidade do produto final, expondo reclamações de clientes com relação a temperatura baixa do recheio, por exemplo. Na padronização do produto, de acordo com falas do consultor, este objetivo foi alcançado já que, segundo ele, com a centralização da produção e desenvolvimento de equipamentos, como os gabaritos, obteve-se maior controle sobre a quantidade dos insumos utilizados e tamanho dos pastéis. Em se tratando da redução de custos com colaboradores, observou-se que houve redução de um funcionário na cozinha de uma unidade. Entretanto, este objetivo não foi alcançado na cozinha central por conta do aumento de tarefas, já que absorveu atividades que eram realizadas nas lanchonetes.

Outro ponto relevante foi a predominância de opiniões negativas de alguns colaboradores com relação aos pastéis congelados, onde estes rejeitaram tais alterações. Declararam que, caso tivessem poderes para tal, optariam por retornar ao método anterior, ou seja, o tradicional.

Este trabalho apresentou algumas limitações. A primeira delas foi a ausência de entrevistas com os profissionais que trabalham na cozinha das lanchonetes. As opiniões destes

colaboradores trariam informações sobre como as alterações no processo produtivo mudaram a forma deles trabalharem, e qual seu nível de aceitação a esses novos processos. Outra limitação é a falta de dados quantitativos. Por exemplo, a quantidade de vendas mensal poderia ter sido acompanhada, onde se analisaria se as vendas estavam aumentando, diminuindo ou estáveis durante os nove meses em que o projeto foi acompanhado.

Por fim, esta pesquisa foi importante por acompanhar uma mudança que, apesar de ter sido temporária, teve grandes impactos sobre a forma de se produzir, e suscitou opiniões conflitantes entre aqueles que planejaram e os que trabalharam efetivamente com o produto no dia-a-dia, no nível operacional. Também foi de grande relevância este estudo ter contato com dois momentos do *Express*: o início, onde ainda se havia expectativa e investimentos para que o projeto alcançasse os objetivos; e o final, momento em que predominavam opiniões negativas e o projeto enfrentava retrocessos, retornando para o método tradicional de produzir.

REFERÊNCIAS

- ABPMP. **Guia para o gerenciamento de processos de negócios**: corpo comum de conhecimentos. 1. ed. 2013.
- ALTO endividamento pressiona bares e restaurantes, diz pesquisa nacional da Abrasel. **Associação Brasileira de Bares e Restaurantes**, 2021. Disponível em: <<https://abrase.com.br/noticias/noticias/alto-endividamento-pressiona-bares-e-restaurantes-diz-pesquisa-nacional-da-abrase/>>. Acesso em: 02 set. 2021b.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR ISO 9000**: sistemas de gestão da qualidade: fundamentos e vocabulário. Rio de Janeiro: ABNT, 2005.
- AZEVEDO, Daniel José. Sistema de cook-chill: produção de refeições em sistema diferido. **Segurança e Qualidade Alimentar**, n. 4, p. 36-37, 2008. Disponível em: <https://www.infoqualidade.net/SEQUALI/PDF-SEQUALI-04/SEQUALI-04.pdf>. Acesso em: 25 mar. 2022.
- BERTERO, Carlos Osmar. Mudança organizacional e processo decisório. **Revista de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro, v. 2, n. 16, p. 29-40, 1976.
- CAVEDON, Neusa Rolita. **Antropologia para administradores**. 2. ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2008.
- CERIBELI, Harrison Bachion; MERLO, Edgard Monforte. Mudança organizacional: um estudo multicase. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 2, p. 134-154, 2013.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a teoria geral da administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CINTRA, Patrícia. **Qualidade e redução de custos em alimentos**. Rio de Janeiro: Rubio, 2016.
- COSTA, Márcio; DIAS, Adryelle; COUTO, Kellyane. **Manual de gestão por processos**. Instituto Federal de Sergipe. Aracaju: IFS, 2018a.
- COSTA, Raquel Filipa Paixão Martins da. **Shelf-life de refeições cook-chill em restauração coletiva**. 2018. Dissertação (Mestrado em Tecnologia e Segurança Alimentar) — Faculdade de Ciências e Tecnologia, Universidade Nova de Lisboa, 2018b.
- FLEURY, Maria Tereza Leme. **Cultura da qualidade e mudança organizacional**. Revista de Administração de Empresas, v. 33, n. 2, p. 26-34, mar./abr. 1993.
- GERMANO, Pedro Manuel Leal; GERMANO, Maria Izabel Simões (org.). **Sistema de gestão: qualidade e segurança dos alimentos**. Barueri: Manole, 2013.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GONÇALVES, Cátia Marques. **Avaliação do impacto dos procedimentos de confeção e regeneração na qualidade de produtos cárneos pré-cozinhados congelados**. 2015.

Dissertação (Mestrado em Tecnologia e Segurança Alimentar) — Faculdade de Ciências e Tecnologia, Universidade Nova de Lisboa, 2015.

HENRIQUES, Ana Rita Barroso Cunha de Sá. **Avaliação da vida útil de refeições cook-chill e cook-freeze: indicadores microbiológicos, físico-químicos e sensoriais**. 2008.

Dissertação (Mestrado em Saúde Pública Veterinária) — Faculdade de Medicina Veterinária, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa, 2008.

KATZ, Daniel; KAHN, Robert. **Psicologia social das organizações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

KAWASAKI, Vera Megumi; CYRILLO, Denise Cavallini; MACHADO, Flávia Mori Sarti. Custo-efetividade da produção de refeições coletivas sob o aspecto higiênico-sanitário em sistemas cook-chill e tradicional. **Revista de Nutrição**, Campinas, v. 2, n. 20, p. 129-138, 2007. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/rn/a/bTdCC4Y8VDsLCtMKStYwws/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 26 mar. 2022.

KOTTER, John P. **Liderando mudanças**. Transformando empresas com a força das emoções. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

LOBO, Renato Nogueirol. **Gestão da qualidade**. 2. ed. São Paulo: Érica, 2020.

LOSCHI, Marília. Comer fora de casa consome um terço das despesas das famílias com

alimentação. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**, 2019. Disponível em: <

<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/25607-comer-fora-de-casa-consome-um-terco-das-despesas-das-familias-com-alimentacao>>. Acesso em: 29 ago. 2021.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARSHALL JUNIOR, Isnard *et al.* **Gestão da qualidade e processos**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.

MARTINEZ, Neysa Loussanne de Jesus Pereira. **Controlo de alguns PPR's e PPRO's de um sector de pré-cozinhados**. 2014. Dissertação (Mestrado em Engenharia Alimentar) — Instituto Politécnico de Coimbra, Escola Superior Agrária, Coimbra, 2014.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução a administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MINTZBERG, Henry *et al.* **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Porto Alegre: Artmed, 2007.

NETO, Guilherme Frossard. **Implementação da gestão por processos em uma lanchonete fast food.** *The Journal of Engineering and Exact Sciences*, v. 3, n. 5, p. 736-738. 2017. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/jcec/article/view/2366>. Acesso em: 5 mai. 2022.

O SETOR de Alimentação Fora do Lar Conectado com o Futuro. **SEBRAE**, 2019. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/artigos/home/o-setor-de-alimentacao-fora-do-lar-conectado-com-o-futuro,cfeda9710ca8c610VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 31 ago. 2021.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebolças de. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebolças de. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial.** 21 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

PAIS, Soraia Bernardo. **Acompanhamento e desenvolvimento do programa de apoio à produção industrial da Sabgal.** 2021. Dissertação (Mestrado em Engenharia Alimentar) — Instituto Politécnico de Coimbra, Escola Superior Agrária, Coimbra, 2021.

PAVANI JÚNIOR, Orlando; SCUCUGLIA, Rafael. **Mapeamento e gestão por processos – BPM.** São Paulo: M. Books do Brasil Editora LTDA, 2011.

PERFIL da Abrasel. **Associação Brasileira de Bares e Restaurantes.** Disponível em: <https://abraseel.com.br/abraseel/perfil-da-abraseel/>>. Acesso em: 31 ago. 2021a.

PESQUISA ANR: saldo de demissões e preocupação com impostos em atraso. **Associação Nacional de Restaurantes**, 2020. Disponível em: <https://anrbrasil.org.br/pesquisa-anr-saldo-de-demissoes-e-preocupacao-com-impostos-em-atraso/>>. Acesso em: 01 set. 2021.

PINTO, Mario Couto Soares; SOUZA, Cristina Lyra Couto de. Mudança organizacional em uma empresa familiar brasileira. **Revista de Administração Pública**, v. 43, n. 3, p. 609-634, 2009.

PMI. **Guia do conhecimento em gerenciamento de projetos.** 6. ed. Project Management Institute, 2017.

PROENÇA, Rossana Pacheco da Costa. **Inovações Tecnológicas na produção de refeições: conceitos e aplicações básicas.** *Higiene Alimentar, Florianópolis*, v. 13, n. 63, p. 24-30, jul./ago. 1999. Disponível em: <https://nuppre.ufsc.br/files/2014/04/Proen%C3%A7a-Higiene-Alimentar-1999.pdf>. Acesso em: 11 abr. 2022.

REZENDE, Débora Dias; MARRA, Adriana Ventola; MACIEL, Milton Paulo. Reações a mudança organizacional: estudo em uma rede de postos de combustível. **Revista de Administração UNIMEP**, v. 18, n. 4, p. 178-199, 2020.

ROSA, Lucas; CLEMENTE; RAMOS, Roberta. **Readequação do processo produtivo e da distribuição de salgados quentes em lanchonete de uma rede de supermercados da grande Florianópolis/SC.** 2018. Trabalho apresentado no Simpósio de Segurança Alimentar da Fundação de Apoio da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 6., 2018, Gramado.

ROSEIRA, Ana Isabel de Almeida. **Sistema cook-chill em restauração coletiva**: limites ao longo do processo. 2019. Dissertação (Mestrado em Biotecnologia e Inovação) — Escola Superior de Biotecnologia, Universidade Católica do Porto, Porto, 2019.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, María Del Pilar Baptista. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SANTOS, Marcel de Souza e Silva. **Gestão da mudança organizacional**: uma revisão teórica. 2014. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) — Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2014.

SCHEIN, Edgar. **Organizational culture and leadership**. 5. ed. Hoboken: Wiley, 2017.

SERVIÇOS de alimentação estimam crescimento para 2021. **Associação Brasileira da Indústria de Alimentos**, 2021. Disponível em: <<https://www.abia.org.br/releases/servicos-de-alimentacao-estimam-crescimento-para-2021>>. Acesso em: 30 ago. 2021.

SETOR de food service no Brasil prevê recuperação para 2021. **Bares e Restaurantes**, 2021. Disponível em: <<https://www.abrasel.com.br/revista/mercado-e-tendencias/setor-de-food-service-no-brasil-preve-recuperacao-para-2021/>>. Acesso em: 01 set. 2021.

SILVA, Sara Raquel Duarte Rodrigues da. **Evolução sensorial, microbiológica e nutricional durante o armazenamento de receitas vegetarianas submetidas a cook-freeze**. 2015. Dissertação (Mestrado em Alimentação Coletiva) — Faculdade de Ciências da Nutrição e Alimentação, Universidade do Porto, Porto, 2015.

SMITH, Adam. **A riqueza das nações**: uma investigação sobre a natureza e as causas da riqueza das nações. Tradução de Norberto de Paula Lima. 4. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2017.

VALLE, André Bittencourt do *et al.* **Fundamentos do gerenciamento de projetos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

VENÂNCIO, Romualdo. Mordida vegana da Marfrig: maior produtora mundial de hambúrgueres, a multinacional brasileira aumenta a aposta no mercado *plant-based* para expandir sua linha de produtos e ganhar espaço. **IstoÉ Dinheiro**, n. 1258, 28 jan. 2022. Disponível em: <<https://www.istoedinheiro.com.br/mordida-vegana-da-marfrig/>> Acesso em: 02 jun. 2022.

APÊNDICE A — QUESTIONÁRIO APLICADO À SÓCIA FUNDADORA SOBRE O HISTÓRICO DA EMPRESA

Data da coleta: 16/08/2021

Objetivos almejados com este questionário: Histórico da empresa.

Observações: nomes das empresas pertencentes ao grupo trocados por nomes fictícios.

1. Por que a senhora decidiu empreender nesse ramo de alimentação?

Resposta: Porque dei continuidade ao empreendimento da família.

2. A primeira empresa de alimentação foi da marca Pastelaria Hígia? Se não, qual o nome do primeiro estabelecimento? Quais os principais produtos vendidos?

Resposta: Ceres Burger. Pizzas, sanduiches e, posteriormente, pastel.

3. Vocês possuíam/possuem empresas de outros ramos que não o de alimentação?

Resposta: Começamos no ramo de peças para bicicleta, antes de alimentação.

4. Quantos funcionários trabalhavam na primeira Pastelaria Hígia?

Resposta: Cerca de 6 funcionários (Vesta Burguer).

5. Quais os principais produtos vendidos naquele início, na Pastelaria Hígia?

Resposta: Pastel e pizza.

6. Que principais mudanças nos produtos ocorreram daquele começo até hoje?

Resposta: Cardápio, estrutura e logo.

7. No começo do negócio, quais foram as principais dificuldades encontradas?

Resposta: Falta de conhecimento e verba financeira.

8. Qual foi a preparação educacional que vocês buscaram obter, desde o começo, para administrar suas empresas?

Resposta: No começo, somente na prática. Depois, alguns treinamentos como SEBRAE e outros.

9. Quando se abriu a primeira Pastelaria Hígia, quais eram os objetivos de longo prazo, ou seja, onde vocês esperavam chegar?

Resposta: Esperávamos chegar com franquias no Brasil, implantando em várias cidades e estados.

10. Quando se iniciou a marca Hígia, ela foi planejada para atender a clientes de qual nível de renda? E atualmente?

Resposta: Clientes B e C. E atualmente é nosso público.

11. O que a senhora faria de diferente se fosse começar tudo novamente? E o que faria igual?

Resposta: Faria mais planejamento, trabalharia com garra e nunca desistiria.

APÊNDICE B — QUESTIONÁRIO APLICADO AO DIRETOR GERAL SOBRE O FUNCIONAMENTO GERAL DA EMPRESA

Data da coleta: 16/08/2021

Objetivos almejados com este questionário: Levantar aspectos gerais de funcionamento da empresa, como estrutura funcional, principais produtos comercializados e gestão de processos.

Observações: nomes das empresas pertencentes ao grupo trocados por nomes fictícios.

1. Quais suas principais responsabilidades no grupo Pastelaria Hígia?

Resposta: Coordenação e gestão da área financeira, recursos humanos e desenvolvimento.

2. Quantos estabelecimentos, e quantas marcas, este grupo possui?

Resposta: 15 estabelecimentos, 5 marcas.

3. Quais os principais produtos comercializados em cada marca?

Resposta: Hamburgueria Ceres: sanduíches, pastéis e pizza Pastelaria Hígia: pastéis e pizzas Pizzaria Vesta: pizzas Restaurante Palas: carnes e cozinha internacional Açaí Juno: açaí, sopas e cozinha saudável

4. Neste grupo trabalham quantos funcionários, aproximadamente?

Resposta: 280

5. Quais os departamentos que fazem parte da área administrativa do grupo Pastelaria Hígia?

Resposta: Financeiro Produção Logística Compras RH Mkt e desenvolvimento Manutenção.

6. Há departamentos terceirizados? Quais?

Resposta: Sim. Financeiro Departamento pessoal Contabilidade

7. Quais indicadores são utilizados para se avaliar o desempenho das lojas do grupo?

Resposta: Índice de lucratividade Custo da mercadoria vendida CMV Quebra de estoque

8. Com que frequência há reunião, presencial ou virtual, com os gerentes das lojas para discutir resultados?

Resposta: Em períodos normais, mensalmente reunião geral e reunião individual com cada gerente sempre que se faz necessário

9. Quais os principais itens produzidos e/ou beneficiados em seu setor de produção?

Resposta: Pagamento de contas e despesas, Gestão e controle das despesas, Fechamento de resultados operacionais, Pagamento de folha, Gestão financeira das contas, tributos e fornecedores, Gestão das campanhas de MKT, Gestão da manutenção das lojas.

10. A empresa possui políticas de funcionamento documentadas (por exemplo, regras para recrutamento e seleção, formas de avaliar o desempenho de colaboradores, políticas para escolha de novos fornecedores, dentre outras)?

Resposta: Não bem definidas

11. A empresa mede a satisfação dos funcionários? Se sim, de que forma?

Resposta: Não atualmente, já executamos algumas pesquisas de clima.

12. Há organograma? Está documentado?

Resposta: Não

13. O grupo Pastelaria Hígia possui processos mapeados? Se sim, quais?

Resposta: Não

14. Com que frequência a empresa avalia a eficiência de seus processos?

Resposta: Não

15. Durante a pandemia de Covid-19, lojas foram fechadas, seja de forma temporária ou definitiva?

Resposta: Temporária, quase todas e definitiva apenas uma.

16. Quais foram os impactos desta pandemia sobre os empregos dos colaboradores?

Resposta: Em quantidade expressiva a redução foi de aproximadamente de 18%

17. Ao longo da pandemia, como a empresa foi impactada financeiramente?

Resposta: Severamente

18. Durante a pandemia, houve alteração em um ou mais produtos comercializados? Quais as principais mudanças?

Resposta: Sim, procuramos simplificar os processos na ponta, alterando a forma de trabalhar com os produtos nas lojas.

19. Durante a pandemia, houve alteração em algum processo, ou forma de trabalhar, relacionado aos departamentos Financeiro, De Pessoal, Marketing, Logística e Produção? Se sim, quais as principais mudanças?

Resposta: Sim, Com a pandemia levamos o setor financeiro para uma empresa terceirizada, onde otimizamos e implementamos os processos. O setor de Mkt ficou resumido a apenas Digital. Logística precisamos enxugar o quadro. Produção, precisamos modificar a linha de produção para diminuir a manipulação nas lojas, assim diminuindo o número de funcionários.

20. Durante a pandemia, ocorreram mudanças em um ou mais processos (produção, armazenamento, comercialização) dentro das lojas Pastelaria Hígia? Se sim, quais as principais mudanças?

Resposta: Sim, estamos trabalhando com o processo de *finishing*, onde tivemos que mudar o processo de armazenamento e equipamentos para finalização.

APÊNDICE C — QUESTIONÁRIO APLICADO AO DIRETOR GERAL ACERCA DA IMPLANTAÇÃO DOS CONGELADOS

Data da coleta: 16/02/2022

Objetivos almejados com este questionário: Levantar detalhes sobre a implantação dos produtos congelados, como investimentos realizados, objetivos e dificuldades encontradas.

1. Quais as principais diferenças entre o método tradicional e o Express?

Resposta: O método de preparo dos produtos, enquanto a loja tradicional tudo é manipulado na loja, a loja Express apenas executa a Finalização dos produtos.

2. Quais investimentos em equipamentos tiveram que ser feitos? E quais ainda estão planejados para ocorrer?

Resposta: A priori apenas algumas ferramentas simples, investimentos futuros irão ocorrer para dar suporte à operação. O Investimento maior será na linha de refrigeração e congelamento (Túnel de congelamento, Câmaras frigoríficas e freezer)

3. Que adaptações ocorreram nas instalações para suportar estas mudanças (salas, galpões, câmaras frias)?

Resposta: Na fase experimental tivemos apenas alguns reforços nos freezers de estocagem nos pdv, porém para evoluir será necessário investimento em um túnel de congelamento e uma câmara frigorífica para armazenamento.

4. O que motivou a direção da empresa a investir nestas mudanças?

Resposta: Redução de custo com mão de obra, padronização dos produtos e controle de desperdício de matéria prima.

5. Por que estas transformações no processo produtivo não ocorreram antes?

Resposta: Falta de maturidade no processo de Cook & Chill.

6. Quais funcionários participaram da equipe de planejamento destas mudanças?

Resposta: Todos da direção, produção e consultoria.

7. Com que frequência os funcionários do setor de produção foram chamados pela diretoria da empresa para participar de reuniões que tratassem sobre os impactos destas mudanças?

Resposta: Participaram ativamente, reuniões constantes com os líderes de produção foram feitas.

8. Em sua opinião, qual foi o nível de aceitação dos funcionários da produção a estas mudanças?

Resposta: Toda mudança é difícil para uma equipe que está há muito tempo no mesmo processo, e principalmente nessa mudança que trouxe mais atribuições para o setor.

9. Com que frequência os funcionários do setor de produção recebem treinamento técnico para desempenhar os novos processos?

Resposta: Sempre que há mudança

10. Durante a fase de planejamento e implantação destas mudanças nas lojas, quantas pesquisas foram feitas com clientes para medir seu nível de aceitação?

Resposta: Devido a situação sanitária as pesquisas se limitaram aos próprios atendentes e a feedback dos aplicativos de marketplace.

11. Com que frequência são feitas pesquisas de satisfação com os clientes das lojas impactadas?

Resposta: De acordo com os métodos da pergunta anterior, diariamente.

12. Quais acertos e falhas foram observados nesta mudança do processo produtivo e na comercialização do produto para o cliente final?

Resposta: Na prática observamos que o processo logístico do principal produto é muito complicado, visto a fragilidade do mesmo quando em estado de congelado isso acarretou muito desperdício.

13. Quais indicadores são utilizados para medir os resultados destas mudanças no processo produtivo?

Resposta: Qtde de venda unitária dos produtos através de um acompanhamento da curva ABC de venda.

14. Até este momento, os resultados são mais positivos ou negativos? Por quê?

Resposta: Mais negativos, o processo logístico e o de regeneração de uma linha de produtos tem tornado um elevadíssimo custo de desperdício.

15. A empresa planeja continuar com estas mudanças no processo produtivo em vigor? Por quê?

Resposta: Não em todas as linhas de produtos, por conta dos problemas citados acima, porém algumas linhas permanecerão e farão parte inclusive das lojas tradicionais.

APÊNDICE D — ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO UTILIZADO EM UMA DAS LANCHONETES DA EMPRESA

Data da coleta: 04/08/2021

Objetivos almejados com este questionário: Observar funcionamento do processo produtivo no próprio local, atentando para alguns pontos de interesse, como logística, preparo dos produtos e equipamentos utilizados.

LOGÍSTICA

Ponto observado: Verificar dias e turnos de recebimento de mercadorias;

Resultado: As mercadorias chegam sempre aos sábados e segundas feiras.

Ponto observado: Investigar responsável(eis) pelo recebimento e armazenamento;

Resultado: A responsável pelo recebimento é a gerente.

Ponto observado: local de armazenagem de pastéis, calzones e discos de pizzas.

Resultado: Pastéis e calzones ficam armazenados, congelados, em um freezer. Os discos de pizza ficam armazenados em um freezer com temperatura maior.

PROCESSO DE PREPARO DOS PRODUTOS

Ponto observado: etapas de preparo de cada produto (pastel, pizza e calzone);

Resultado: para preparo de pastel e calzone, é apresentado o processo abaixo:

1. Cliente faz o pedido no balcão;
2. Auxiliar de cozinha recebe o pedido na cozinha;
3. Auxiliar de Cozinha vai até o freezer e pega pastel ou calzone, dependendo do pedido do cliente;
4. Este profissional coloca o item no micro-ondas;
5. Após, retira o item do micro-ondas e o coloca na fritadeira, que está com óleo quente;
6. Depois, retira o item da fritadeira, o coloca para escorrer;
7. O embala e disponibiliza ao Caixa, para que seja entregue ao cliente.

Já com relação ao preparo da Pizza, têm-se o seguinte processo:

1. Cliente faz o pedido no balcão;
2. Auxiliar de Cozinha recebe o pedido na cozinha;

3. Este profissional vai até o freezer onde o disco de pizza está estocado e o pega;
4. Ele coloca o disco de pizza em um balcão e começa a pôr o recheio, este variando de acordo com o sabor pedido pelo cliente;
5. Após conclusão do item anterior, a pizza é colocada em uma esteira que passa a pizza por dentro de um forno. A pizza sai do outro lado já pronta para consumo;
6. Pizza é embalada, disponibilizada ao Caixa que entrega o produto ao cliente.

Ponto observado: tempo médio de preparo.

Resultado: os dois processos descritos anteriormente duram:

1. Cerca de 05 minutos para pastéis com medida 10cmX15cm (chamados de individuais);
2. De 8 a 10 minutos para pastéis de 30cm e 40 cm;
3. 6 ou 7 minutos para calzones.
4. 6 ou 7 minutos para pizza.

De acordo com a Gerente e o Supervisor, no método anterior ao Express, onde todo o produto era preparado na hora, têm-se os seguintes tempos de preparo:

1. Média de 12 minutos para pastel (não existia pastel 10cmX15cm; somente 20cm; 40cm e 50cm);
2. De 20 a 25 minutos para pizza;
3. Também de 20 a 25 minutos para calzone.

Ponto observado: quantidade de desperdício por produtos defeituosos.

Resultado: De acordo com Gerente, desperdício não é alto. Um dos problemas que acontece é o produto ser danificado enquanto está no micro-ondas, mas é algo que pode ser consertado após identificado o problema.

EQUIPAMENTOS

Ponto observado: listar equipamentos utilizados no processo de preparo de cada produto.

Resultado: Para armazenamento e preparo para venda de pastel e calzone, são utilizados os seguintes equipamentos:

1. Freezer vertical;
2. Forno de micro-ondas; e
3. Fritadeira;
4. Escorredeira

Para as pizzas:

1. Freezer vertical;
2. Bancada para inserção de recheio; e
3. Forno com esteira

Ponto observado: Listar insumos necessários para que os produtos sejam produzidos (por exemplo: óleo, gás, dentre outros)

Resultado: São utilizados: gás (para fritadeira), energia elétrica (para forno de micro-ondas e forno elétrico) e gordura vegetal (para fritadeira).

COLABORADORES

Ponto observado: Verificar quantidade de colaboradores que trabalham no preparo dos produtos.

Resultado: Na cozinha, trabalham 05 colaboradores.

Ponto observado: Investigar quantidade total de colaboradores que trabalham na loja visitada;

Resultado: Além dos 05 funcionários na cozinha, há 03 caixas, 01 gerente e 01 supervisor; totalizando 10 funcionários.

Pouco antes da pandemia, quando ainda não havia sido implantado o Cheppitos Express, haviam 06 funcionários na cozinha, 03 no caixa, 01 gerente e 01 supervisor.

Ponto observado: escala de trabalho de cada colaborador da loja.

Resultado: Na cozinha, há 04 funcionários na escala 12x36 e 01 na escala 6x1.

No caixa, há duas funcionárias na escala 12x36 e 01 na escala 6x1.

Gerente e supervisor trabalham na escala 6x1.

APÊNDICE E — TRANSCRIÇÃO DE ENTREVISTA REALIZADA COM CONSULTOR ACERCA DAS ALTERAÇÕES EM PROCESSO PRODUTIVO

Data da coleta: 06/08/2021

Objetivos almejados com este questionário: Conhecer detalhes sobre a implantação e operação do processo produtivo baseado nos congelados. Investigar opinião sobre os pontos fortes e fracos de tais processos.

Observações: Os nomes de empresas e funcionários são fictícios.

ENTREVISTADOR: o que é o Pastelaria Hígia Express? O que é esse projeto?

CONSULTOR: O Pastelaria Hígia Express, ele é um método, um sistema de produção, que é, digamos, baseado em uma filosofia de engenharia de produção de alimentos, que prevê a separação da produção, do momento do consumo, ou seja, nos sistemas tradicionais, o que que acontece? O cliente se apresenta, ele faz o pedido, o pedido chega na produção e ali começa o ciclo de preparo até chegar ao fim e entregar o prato ao cliente, certo? Este é um método que sempre se fez nos restaurantes, nos *fast-food*. Quais são as características, digamos, deste sistema? Características básicas deste sistema é que você, a sua produção esteja sempre de prontidão, certo, tanto com equipamentos, com pessoas, com pessoal que está ali esperando o pedido, e todos os insumos do seu cardápio que, no caso de uma produção de alimentos a maioria são insumos perecíveis. Então, quando você chega de manhã no seu restaurante, você prepara tudo, os chefes estão todos ali prontos, e quando chega o cliente ele faz o pedido e a equipe executa esse pedido aqui, certo? Isso, o quê que acontece? Que, com esse sistema aqui, você tem uma série de custos fixos que são altos, por quê? Porque você tem toda a equipe ali, de prontidão, todos os seus insumos estão já prontos e são insumos perecíveis, e você não sabe nem quando nem quantos clientes vem para fazer os seus pedidos. Se, naquele dia ali, por um absurdo, não se apresentar ninguém, você teve toda sua equipe armada ali, pronta para trabalhar, todos os seus insumos prontos, e não vendeu nada. Gastou um monte de dinheiro e recursos e não vendeu nada., certo?

Então, digamos que o covid, ele impulsionou mais uma tendência que já, há alguns anos está se verificando de estudar um método alternativo pra isso, e o método alternativo, qual é? É baseado no conceito de quebrar, digamos, este vínculo entre o pedido do cliente e a produção, ou seja, através de técnicas que foram estudadas nos últimos, nem pouco, digamos, nos últimos 40 anos, poderia dizer, certo, é possível produzir em um momento, em um lugar

separado; transportar no espaço e no tempo (transportar no tempo não é uma coisa de fantasia, significa conservar, certo, através de vários sistemas, que depois entraremos mais nos detalhes, se for necessário) transportar estes produtos acabados por 90, 95%, certo, transportar no ponto de venda e, quando, sempre o produto já muito avançado, o trabalho de finalização que em inglês se chama finishing, certo, é muito rápido e muito simples. É muitas vezes um simples reaquecimento e uma, como posso dizer, uma apresentação, uma coisa estética, um empratamento, certo?

Então, quais são as vantagens desta técnica aqui? As vantagens do ponto de vista produtivo é que quando eu posso escolher o lugar e o momento pra fazer, certo, então não é mais uma coisa aleatória que vem num momento que você não sabe, então eu posso me organizar, certo, e quando eu tenho uma produção em série, o custo unitário de produzir cada produto, quando eu faço, sei lá, mil, certo, é muito mais, muito menor que fazer uma porção por cada vez. Este é o primeiro efeito. Os meus produtos perecíveis, que eu acondiciono e preparo, eu sei que, naquele dia ali, vão ser tratado, então eu não tenho mais desperdícios, ok. Como o outro método, se um dia você prepara e não vende, ali tudo bem, pode guardar de novo na sua geladeira ou na sua câmara fria e no dia seguinte, igual, mas depois chega um ponto que as coisas, pelo menos em teoria, deveriam ser eliminadas, certo? Então você tem um desperdício. Com esse sistema aqui, se eu sei que hoje vou produzir, já que estamos falando de Pastelaria Hígia, falamos de pastéis, né, se eu sei que hoje vou produzir mil e quinhentos pastéis Maria Bonita, eu olho a minha ficha técnica, preparo todos os meus insumos, e quando os insumos estão prontos eu sei que esta quantidade é exatamente esta quantidade aqui, que eu produzi, que eu preparei, mas vai ser utilizada toda para fazer os mil e quinhentos pastéis, certo, então zero desperdícios.

A produção de tipo industrial, o custo unitário de cada produto é muito menor, certo. E tem um outro aspecto, sempre falando da produção, depois vamos ver o que acontece na loja, tá? no ponto de venda. Na produção, se eu me acostumo, digamos, a esse sistema aqui de produção em série e no mesmo momento e no mesmo lugar, eu posso procurar no mercado equipamentos que, digamos, de uma certa forma, possam automatizar esta produção aqui, certo, se eu tenho vinte lojas, e em cada loja se faz vinte pastéis, eu não posso colocar em cada loja um equipamento que custa, chutamos lá, cem mil reais. Porém, se eu concentro essa produção aqui num lugar só, certo, eu, naquele lugar ali, tenho que produzir mil e quinhentos pastéis, e eu posso procurar um equipamento, digamos que custe cem mil reais, para me automatizar este processo aqui. E ali o custo unitário e o custo de mão de obra vão cair mais ainda. Essa automação aqui se rende possível só quando eu tenho uma produção centralizada, concorda

comigo? Isso é os efeitos dessa nova filosofia, digamos, produtiva, na produção, certo? Na loja, o que que acontece? Se eu, antes, eu precisava de cinco pessoas para fazer todo o processo na hora que o cliente chegar e para não fazer esperar o meu cliente, que o cliente quando chega lá, ele, na hora que ele efetuar o pagamento, ele começa a esperar e querer o produto sair, então você não pode colocar uma pessoa só e fazer esperar quarenta minutos e no shopping. O tempo de entrega máximo é entre cinco e dez minutos, mas olhe lá, dez minutos talvez já é muito, já o cliente se incomoda, tá? Então eu tenho que ter uma equipe que me rende.

Com esse novo sistema aqui, a finalização, essa operação, que os americanos chamam de *finishing*, é questão de segundos. O produto já está feito, é guardado a uma temperatura de segurança, certo, eu, normalmente, procuro evitar o congelamento porque, quando você tem um produto congelado, para descongelar ele e aquecer é um tempo muito maior de que se o produto é resfriado e somente tem que aquecer, é muito mais rápido, concorda comigo? Então, o produto, os produtos, né, porque você, não adianta acompanhar essa filosofia aqui com um produto e ter todos os outros tradicionais. É a loja inteira, é o cardápio inteiro que tem que mudar do sistema tradicional para esse sistema aqui, certo? Eu, às vezes, gosto de chamar de *cook and finish*, que significa, é muito simples, cozinha e finaliza, certo? Cozinha em um momento e num canto, guardo e no momento do consumo eu simplesmente finalizo. Então, eu preciso de muito menos tempo, de muito menos equipamentos, certo? Falando especificamente do pastel, ele necessita de uma pista refrigerada para ali conter todos os ingredientes do recheio, e depois precisa de uma superfície aonde o pasteleiro ia fazer esta operação, e não um só; imagina que uma loja em um shopping chegue (...) pedido para fazer cinco, seis, sete, oito, então você tem que ter todo esse espaço a disposição, certo, e tem que ter as pessoas. Com esta técnica aqui, a partir do momento do pedido, em dois, três minutos, no máximo, sai o produto feito. Uma pessoa só e um equipamento só. Então, o que que acontece? Que, o balanço da loja ficou muito, muito mais leve. E aí, em uma fase de pandemia, aonde tivemos horário reduzidos, aonde as pessoas ficaram com medo de ir no shopping para não se contaminar, eu falo de shopping, mas também na rua mais ou menos aconteceu a mesma coisa. Então, os consumos diminuíram muito. Ali, o custo fixo, ele é a seta da balança, não sei como se diz em português, que ti diz se você continua aberto ou tem que fechar. Você pode aguentar um certo período, mas não pode, no longo prazo, continuar, entendeu? Então, a diminuição dos custos do ponto de venda são fundamentais em tempos como estes.

Volto a dizer, só uma frase pra terminar depois ti deixo falar. Esta tendência aqui, se digamos que se acentuou durante a pandemia, mas já era uma tendência há alguns anos porque, sobretudo as grandes organizações se dão conta que, falando em termos de quarta

revolução industrial, que é esse movimento a nível planetário aonde, infelizmente, a mão de obra humana vai ser sempre mais substituída por automatismo, por máquinas, por equipamentos. É uma tendência eu acho que irreversível, que se reflete também nestas nossas pequenas atividades.

ENTREVISTADOR: Em Fortaleza há algum outro exemplo do tipo? Uma mudança desse tipo que o senhor conhece?

CONSULTOR: quinze anos atrás, eu tinha fundado uma empresa junto com um outro sócio, que depois acabou ficando com esta atividade, que se chama, ainda, *Easy Food*, certo? O *Easy Food* era uma unidade que produzia exatamente estes tipos de produtos, que era através da técnica da “*cooção*” a vácuo, certo, que facilitava a vida de muitos donos de restaurantes, de padarias.

Eu fui o primeiro aqui em Fortaleza a pensar em um frango desfiado, ou carne de sol desfiada vendidos a terceiros prontos. Então, imagina o caso de uma pizzaria, você compra o frango desfiado, a carne de sol desfiada. A gente vendia também a muçarela ralada. Então, praticamente, o trabalho do pizzaiolo era, simplesmente, juntar estes ingredientes em cima da pizza e assar no forno. Antes, ele tinha que comprar peito de frango, descongelar em um ambiente de uma pizzaria, que não tem a estrutura para fazer isso, ele tinha que ferver na panela para depois desfiar manualmente, para depois resfriar de um jeito não seguro e, finalmente, no final do dia montar a pizza dele, entendeu? Então, o *Easy Food* veio exatamente para suprir essas necessidades.

ENTREVISTADOR: Continuando aqui o roteiro, Atala. A próxima pergunta seria: em que loja já está implantado?

CONSULTOR: Hoje, este sistema está funcionando na loja Iguatemi. Que a loja Iguatemi somente está em atividade hoje graças a esse sistema porque a previsão era justamente de fechar porque foi uma loja que não conseguia dar lucro com a forma tradicional. Então, nós temos o Iguatemi, nós temos a loja do North Shopping da Bezerra de Menezes, nós temos a loja do shopping da Parangaba, que funciona com esse sistema e, me deixa pensar, e daqui a pouco a loja Riomar Kennedy, também que vai com esse sistema.

ENTREVISTADOR: Então, em que mês e ano começou a funcionar nessas lojas?

CONSULTOR: É uma coisa muito recente. Eu cheguei aqui, digamos, em fevereiro, certo, e comecei a fazer análises dos custos e das operações, olhar quanto tempo precisa e montei essa

operação, digamos que, a primeira loja que inaugurou esse sistema aqui foi a loja do North Shopping da Bezerra de Menezes. E eu acho, agora nós estamos em agosto, funcionou a partir dos primeiros dias de junho, entre final de maio e primeiros dias de junho.

ENTREVISTADOR: de 21?

CONSULTOR: Desse ano. Sim, sim. Tudo isso tá sendo matéria de 2021, com certeza.

ENTREVISTADOR: Qual foi sua participação nesse projeto? Qual foi e qual é?

CONSULTOR: Estou levando pra frente esta filosofia de produção a alguns anos, certo? E eu, quando cheguei aqui, não fiz outra coisa que encaixar esse caso específico dentro nessa filosofia, dessa matriz, digamos, dessa filosofia de base, certo?

É óbvio que cada empresa, digamos, é um mundo, assim, com produtos diferentes, métodos produtivos diferentes, infraestrutura diferente, então tem que fazer um trabalho de adaptação, mas os princípios de base são sempre os mesmos; produzir de maneira industrial e finalizar na loja com o mínimo de operações possíveis, certo? Então, eu, digamos, que concebi esse método.

Eu tive que fazer uma análise, uma pesquisa quando cheguei, para ver como é que se podia adaptar, digamos, e depois eu fiz todo o processo de criar o produto, de fazer testes em cima do produto, de como é que poderia ser conservado um pastel já feito por um certo período de tempo e ali comecei a fazer alguns testes de noite, fazer degustações entre nós aqui no escritório e a coisa foi aprovada, e ali por diante eu comecei a fazer a formação do pessoal aqui de produção e aos poucos nós individuamos esta loja, que poderia ser uma loja piloto, certo, fui lá fazer a formação lá na loja e depois, a parte mais complicada, digamos, foi organizar a logística, porque tratando-se, no caso, de um produto congelado, e a Pastelaria Hígia ainda não tinha uma logística congelada, então, digamos que isso foi o passo mais difícil, digamos assim, certo? Mas, começou.

Naturalmente nos primeiros dias eu fiquei lá acompanhando, descobrimos os problemas que se manifestam só na hora que você na real começa a operar, alinhamos estas pequenas incongruências e agora está funcionando sem problema nenhum.

ENTREVISTADOR: Aqui, já falou sobre isso, o senhor. Por que surgiu a ideia e quais as vantagens para a empresa?

CONSULTOR: Só remarcando, é uma questão de custos. Principalmente, digamos, por oitenta e nove por cento é uma questão de custos, certo? Tenho que fazer mais duas observações. A

padronização do produto, porque se você tem vinte lojas, em cada loja tem, chutamos, três pessoas que fazem os pastéis, digamos nos vários turnos de abertura, certo, significa que você tem sessenta pessoas que mexem com pastel, certo? Portanto, que todo mundo procure se alinhar, cada um tem o próprio jeito de fazer. Então, muito provavelmente, a gente tinha sessenta tipos de pastéis do mesmo sabor. Fazendo com este método aqui, nós temos uma uniformidade absoluta porque o sistema agora é industrial. Eu criei uma série de ferramentas, os famosos gabaritos, né, que permitem de fazer um pastel. Entre um pastel ou outro não tem um milímetro de diferença ou uma grama porque tudo é pesado, tudo é colocado dentro dessas formas. E, então, tem o conceito de padronização do produto que a gente obteve, antes não tinha, certo?

E vou acrescentar também uma questão de segurança alimentar, certo? Porque é muito difícil trabalhar com um sistema tradicional e manter tudo sempre nas temperaturas perfeitas e tudo, certo? Agora, quando você organiza uma produção e decide que de oito a meio dia é a produção do tal item, ali você consegue se organizar e tudo é feito nas temperaturas e no tempo certo, que para uma produção alimentar é uma coisa de fundamental importância porque representa uma maior segurança alimentar para o consumidor.

ENTREVISTADOR: A produção acontece em quais dias, desses congelados aqui na Central?

CONSULTOR: Olha, a coisa é variável porque você sabe que tem outros produtos também, né? Tem os executivos, tem outros produtos. Então, digamos que, devido às flutuações da demanda por semana nós não temos um esquema rígido. No começo da semana a gente faz uma verificação dos estoques e ali a gente faz o planejamento. Porém, sempre com, no mínimo, 24, 48 horas de antecedência. Então, nós conseguimos chegar na hora da produção com tudo organizado, sabendo que naquele espaço ali não é feito nenhum outro processo. Então, com certeza, chegamos a uma organização perfeita.

ENTREVISTADOR: Agora, como o Express impactou a composição do produto? O senhor falou a forma de fabricar, que impactou a forma de fabricar, que aqui na Central é algo mais padrão. Agora, a composição do produto, os ingredientes, mudou?

CONSULTOR: Absolutamente nada. Não acrescentamos nada. A gente não usa nenhum tipo... para ter essa vida útil aqui, usamos a técnica do congelamento rápido, tá? Então, nós não acrescentamos nenhum tipo de aditivo, digamos, ou de conservante; não foi absolutamente necessário. Inclusive eu acho, se a gente quisesse estender a conversa, que conhecendo as técnicas de conservação baseadas no controle de temperatura, não são muitas. Tem o

resfriamento, certo, positivo, tem o congelamento, que é uma temperatura negativa, ou seja, abaixo de zero; tem a *cooção* a vácuo que, respeitando determinados parâmetros de tempo e temperatura gera, produz o efeito de pasteurização, certo; e com a pasteurização eu obtenho 30 dias. Na verdade, aqui se deveria fazer algumas distinções, mas estamos falando de uma coisa geral, então não entrarei em todos os detalhes...digamos ti dá a *cooção* a vácuo, quando são respeitados determinados parâmetros de tempo e temperatura te dá 30 dias de vida útil do produto. Se o produto for resfriado, ou se você congelar, ali vira tempos muito melhores, de 90 dias pra cima.

ENTREVISTADOR: Então, na loja ele dura no mínimo 30 dias até 90?

CONSULTOR: Cada uma destas tecnologias tem tempos diferentes, por exemplo: se eu faço um produto, resfrio rapidamente com um equipamento que se chama resfriador rápido, certo? Não tem ainda uma lei brasileira específica sobre esse tema. E normalmente se usam duas normas que viraram, digamos, matérias internacionais, certo? Viraram aquilo que internacionalmente se pega como ponto de referência, uma lei francesa e uma lei inglesa. Ambas dizem que eu tenho que chegar com meu produto abaixo de 10 graus positivo em um tempo máximo de 60 minutos, certo? Então, atravessar a faixa de temperatura de risco, onde tem proliferação bacteriana, certo, no máximo em 60 minutos de tempo para ter um prazo de vida útil, sucessivamente de ter resfriado, um prazo de vida útil de 05 dias, certo? Então, esta é uma técnica que se chama em inglês *cook and chill*, cozinha e resfria. *Chill* em inglês significa resfriar. Então, eu cozinho, preparo, cozinho meu produto, resfrio rapidamente, com esse objetivo de chegar abaixo de 10 graus de temperatura num prazo máximo de 60 minutos. E depois este produto aqui continua refrigerado e tem 05 dias de tempo para ser consumido, ok? Logicamente, antes do momento do consumo tem que ser reaquecido, reativado, que é aquela operação de *finishing* que eu estava falando antes, certo? Isso é considerado um sistema absolutamente seguro, amplamente experimentado tanto do ponto de vista científico quanto do ponto de vista da prática. Por exemplo, quando você vai num avião e você consome uma refeição no avião, é obvio que não tem um cozinheiro que está produzindo sua refeição ali do lado do piloto, mas é feito exatamente com esse sistema. A refeição é produzida em uma cozinha industrial, muito provavelmente pertinho do aeroporto, é resfriada respeitando esses parâmetros, é carregada em cima do avião continuando a ser resfriada e em cima do avião não tem nada mais que um forno, que poucos minutos antes de servir a refeição ele reaquece, certo, aqui também respeitando tempos e temperaturas, tem que ser reaquecido até uma temperatura

de segurança, que é entre 65 e 68 graus e depois acontece o serviço. Então, é exatamente o mesmo processo.

ENTREVISTADOR: a logística, o transporte, a princípio teve que ser mudado. Foi comprado isopor para transportar este item. Como foi essa mudança no transporte?

CONSULTOR: Digamos que ainda não estamos em uma situação ideal, certo? Vamos falar o seguinte: a logística teve que mudar porque antes a logística acontecia com a temperatura ambiente, naturalmente. Agora, digamos que os produtos tem que ser conservados na temperatura correta do começo até o fim. Então, tivemos que adotar uma logística capaz de manter estas temperaturas aqui durante todo o trajeto, a entrega e a estocagem lá no ponto de venda.

ENTREVISTADOR: O senhor falou com o motorista?

CONSULTOR: Tivemos que treinar as pessoas, tanto o motorista quanto a pessoa que, fisicamente, carrega esses produtos lá nas lojas e vai até os freezers que tem na loja, né, aonde são guardados novamente esses produtos.

ENTREVISTADOR: Esses freezers na loja, eles já haviam antes?

CONSULTOR: Não, não. Tivemos que implementar estes freezers aqui porque a quantidade de mercadoria congelada aumentou muito. Agora, digamos que 90% da mercadoria é congelada; antes eram congelados só alguns itens.

ENTREVISTADOR: Fui no Iguatemi, fiquei na cozinha um tempo, vi o processo, é bem rápido, realmente. Só tinham duas pessoas na cozinha, fazendo. O cliente pede o pastel, a comanda sai, ele vai até o freezer, pega, coloca no micro-ondas um tempo.

CONSULTOR: 1 minuto e meio.

ENTREVISTADOR: Depois frita no óleo. E depois bota pra secar.

CONSULTOR: Isso é o processo que não se pode cortar do pastel. O óleo em excesso ele tem que escorrer, para dar um produto saudável e de qualidade. Aquilo que foi cortado é tudo aquilo que acontecia antes de fritar o pastel. Ou seja, o operador tinha que pegar a massa, tinha que procurar as sachêzinhos de produto, colocar ali, fechar, fazer a operação de cortar a massa com aquelas rodinhas, e aí finalmente o pastel entrava. Esse tempo aqui foi totalmente cortado e produzido aqui.

ENTREVISTADOR: Sei. Esse tempo durava mais ou menos quanto no método anterior?

CONSULTOR: Olha, eu não cheguei a cronometrar, mas eu chuto que, até o pastel entrar dentro do óleo, e no momento que tinha vários pedidos, porque um é fácil, quando se acumulam 20, 30 pedidos, acho que chegava, sei lá, 10 minutos. Quer dizer, o primeiro era mais rápido, depois o segundo tinha que esperar, o terceiro, quarto e ali por diante; a agora foi reduzido, digamos, por 90%.

ENTREVISTADOR: Começamos a falar sobre isso, que foi que processos tiveram que mudar na loja? Na loja mudou muita coisa, né?

CONSULTOR: na loja, como eu estava dizendo, houve uma redução de 90% nas operações, certo? Inclusive, o próximo passo será estender este mesmo processo aos executivos.

O que são os executivos? Na hora do almoço é tradição aqui na vossa cultura, comer um prato de daquilo que vocês chamam comida de panela. Então, o que é? O clássico arroz, feijão, macarrão, uma proteína, uma salada, digamos assim. Então, não tem como uma loja sobreviver sem ter este, digamos, intermediário de meio dia até duas horas da tarde de produção de executivos. Esses executivos aqui ainda, em parte, continuam sendo produzidos na loja, certo? E aqui ainda voltamos atrás nesse assunto, ali é produzido uma certa quantidade. Primeiro problema: vai vender esta quantidade ou não? Certo? Ou é pouca? Você faz cinco quilos de arroz, é muito? É a quantidade certa, ou vai sobrar? E se faltar, o que que vai fazer? E se sobrar, o que que vai fazer? E ali por diante. Arroz, mesma coisa; feijão, mesma coisa; macarrão, mesma coisa. As proteínas com um método, digamos, um pouco assim para ser regulamentado um pouco mais, mas já acompanham minha filosofia produtiva, ou seja, são feitas aqui, embaladas no vácuo, resfriadas e lá somente são reaquecidas, as proteínas.

ENTREVISTADOR: Então há o desejo de implantar um método parecido para o feijão e para o arroz?

CONSULTOR: Absolutamente, sim. Porque se você mantém lá a produção do arroz, do feijão, do macarrão, purê de batata e de alguns outros itens que agora estão me fugindo à memória, alguns molhos, você tem que manter uma equipe. Quem que faz estas coisas aqui? Tem que manter pessoas lá para atender esse tipo de...então não adianta você reduzir, tentar reduzir a equipe com um item e manter todo esse trabalho aqui. Ou que se faz com tudo, ou que se faz com nada.

Então, o próximo passo será organizar a produção centralizada de todos esses itens aqui e, com um sistema parecido do pastel, vai chegar lá tudo já feito, pronto, e no pedido do cliente, simplesmente o prato, os itens do prato, as porções do prato serão reaquecidas com o forno a micro-ondas em 01 minuto, 01 minuto e meio, chuto eu, são micro-ondas profissionais, e o prato será composto no momento e servido.

Como você tem um estoque refrigerado você não vai ter 05 quilos de arroz, você vai ter 50 quilos de arroz. Se você consome, você reaquece e serve; e se você não precisa fica lá com uma vida útil de 90 dias. Então, vai ter zero desperdício, não vai arriscar de ficar sem e a operação é muito simples, feita simplesmente por uma pessoa. Provavelmente, naquele prazo ali, não vai ter demanda de pastel. Então o cara que deveria regenerar o pastel, de meio dia a duas, duas e meia, vai regenerar com o mesmo sistema os executivos.

ENTREVISTADOR: Com relação a produção aqui, aumentou o quadro de funcionários aqui, ou os mesmos foram reaproveitados?

CONSULTOR: Lógico, a gente procura de reaproveitar os recursos que a empresa já tem. Foram aumentados, porém deixa eu lhe explicar. É uma fase, digamos, intermediária porque o objetivo depois é automatizar esta produção aqui. Não se pode fazer tudo no mesmo tempo. Centralizamos. Estamos observando o que está acontecendo na produção e procurando tecnologias para automatizar estes processos aqui. Então, esta aqui é uma fase intermediária.

ENTREVISTADOR: Uma dúvida que tenho também é equipamentos. Vão ser comprados mais pra cá.

CONSULTOR: Sim, é isto que eu estava dizendo. Quando eu falo de tecnologia, falo fundamentalmente de equipamentos. Muito provavelmente a gente precisará de um equipamento que, inclusive, estamos produzindo nesses dias aqui, que faz essa dosagem dos recheios dos pastéis. Agora a dosagem é feita manualmente, colocando um contenedor em cima de uma balança, é feita manualmente. Agora, considera que tem dia que a gente faz mil e quinhentos pastéis, então são mil e quinhentas pesagens. Esse processo vai ser automatizado, já estamos trabalhando nisso com uma dosadora automática, que ela continuará o tempo todo soltando porções, digamos de recheio já pesados automaticamente e com uma esteira passando na frente dos operadores que eles pegarão para rechear os pastéis.

Outra operação que a gente pretende automatizar é o fechamento do pastel. O fechamento do pastel é a embalagem que hoje ainda são feitas manualmente, de método

tradicional, mas já estamos trabalhando para adquirir uma tecnologia que faz isso automaticamente com uma velocidade provavelmente 10 vezes maior.

ENTREVISTADOR: Algum plano para o transporte do produto? Alguma inovação para o transporte até a loja?

CONSULTOR: No transporte a gente tá estudando um sistema que ainda não foi aplicado, um sistema para que os pastéis não sejam manipulados. Ou seja, ti explico.

O pastel, uma vez produzido, ele é colocado em um carrinho para ser congelado rapidamente. Desse carrinho aqui é guardado depois numa caixa dentro da câmara fria; ali acontece uma primeira manipulação. O feito de pegar o pastel do carrinho e colocar na caixa é uma primeira manipulação. Quando vem a hora de transportar para a loja, o pastel da caixa é colocado dentro de um isopor para o transporte, e acontece a segunda manipulação. Quando chega lá na loja, o pastel é tirado do isopor e colocado no freezer de estocagem, que é uma terceira manipulação. E depois, eu estruturei uma estocagem na loja, que eles tenham no estoque deles, os freezers de estocagem prolongada. E dentro da loja onde acontecem as operações, deve ter um freezer, aquele que chamam freezer do dia; aonde, do freezer de estocagem de longo prazo, de manhã é retirada uma certa quantidade, que é o consumo do dia, que é colocado nesse freezer aqui que fica perto das operações. Por que isso? Porque o freezer do dia ele é aberto e fechado continuamente. Então isso afeta a temperatura de conservação. Eu não posso permitir que isso aconteça com os produtos que ficam ali uma semana, dez dias ou mais, então deve ter esta diferenciação. Então, quando o produto desce do freezer de longo prazo para o freezer do dia, é uma quarta manipulação. Então, nossos pastéis são manipulados quatro vezes antes de chegar na hora do consumo. E durante essa manipulação aqui pode acontecer que cai, que pega, sei lá, um golpe e acontece de quebrar, termos uma certa perda durante estas operações de manipulação aqui. E o objetivo próximo é estudar uma embalagem que quando toco na produção coloco o pastel dentro dessa embalagem e depois manipulo a embalagem. Ou seja, coloco no resfriador rápido, do resfriador rápido coloco na minha câmara fria. Essa embalagem aqui vai dentro de um isopor; quando chega lá na loja pego a embalagem fica dentro do freezer; do freezer de longo prazo vai para o freezer do dia. Eu manipulo a embalagem, não o pastel. Será alguma coisa parecida com aquelas caixas de sorvete, de picolé. É um problema que tem que ser resolvido desse jeito. Ou seja, fazendo uma embalagem com uma quantidade de pastéis, que a gente possa manipular a embalagem e não mais o pastel.

ENTREVISTADOR: e pra finalizar aqui. O senhor já começou a responder antes: como a pandemia influenciou nesse processo de mudança.

CONSULTOR: como lhe falei, muitos empresários não tinham consciência que se podia fazer as coisas com um sistema que reduzia o impacto dos custos fixos dos pontos de venda. E até você sabe como acontece, até quando a empresa dá lucro, o barco vai e pronto.

As grandes transformações acontecem nos momentos de crise. Sempre na história da humanidade tivemos os grandes passos a frente, atrás, não sei, depende do ponto de vista. Mas as grandes transformações aconteceram durante momentos de crise. Porque durante o momento de crise você se dá conta das coisas. Não dá mais para continuar com esse sistema aqui. Então, digamos que o covid foi um fermento que fez despertar a consciência de muitos empresário que antes não enxergavam a coisa e agora sendo diminuído o volume de vendas virou evidente essa coisa, então digamos que o covid veio.

(nesse momento chegou uma visita para o Atala e tivemos que dar uma pausa)

CONSULTOR: Então, aconteceu isso, né. A pandemia, digamos que veio para despertar muitos, que as coisas não podiam continuar do jeito que estavam continuando. Uma necessidade de um ganho de eficiência no processo, certo? E até quando a empresa dava lucro você sabe, né? Sim, talvez pode ser que tenha métodos mais eficientes, mas deixa rolar as coisas como estão. No momento de crise você é forçado, é obrigado a reinventar, a repensar seus processos. E esse foi o papel do coronavírus nesse contexto.

ENTREVISTADOR: Essa ideia já veio antes da pandemia, né?

CONSULTOR: Sim. As grandes empresas de restauração, de refeições, grandes atores como Mc Donald's, como Burger King, como JFK, como, sei lá, as grandes empresas de refeições coletivas, por exemplo no âmbito de refeições hospitalares, onde temos grandes números, ali, esses processos aqui já aconteceram a 20 anos.

ENTREVISTADOR: Não. A ideia na Pastelaria Hígia. Pra Pastelaria Hígia essa ideia do Express já veio antes da pandemia?

CONSULTOR: se eu tivesse chegado aqui a dois atrás a propor essa coisa aqui. Inclusive, você sabe que eu já estive aqui um tempo atrás, um tempo atrás eu fiz essa proposta e não foi nem tomada em consideração. Porque tem, primeiro, a coisa do lucro então, na cabeça das pessoas quando a coisa funciona não muda nada.

Segundo, tem muitas barreiras culturais. A palavra “congelado” ainda hoje implica que o produto seja de série B, de segunda série, de segunda categoria. Uma coisa congelada e

reaquecida e tudo. Então, tem muitas barreiras culturais que são difíceis de vencer. Só na hora que você demonstrar que esses preconceitos, podemos chamar de preconceitos, que esses preconceitos são preconceitos mesmo e a realidade é que quando você depois reativa... é lógico que as coisas tem que ser feitas do jeito certo, ou seja, o processo tem que ser congelado do jeito certo, mantido na temperatura durante toda a fase de logística, de estocagem e tudo e tem que ser reativado de um certo jeito. Não pode ser feito de qualquer jeito. Se você respeita determinados parâmetros, o produto chega com padrões de qualidade absolutamente elevados e muitas vezes, posso dizer mais que o processo tradicional aonde infelizmente sabemos que aquilo que não é consumido hoje vai para amanhã, e se amanhã não é consumido ainda vai para depois de amanhã antes de jogar fora e depois vira almôndega e depois vira de tudo, sabemos, né? Então, esse processo aqui é para ele acabar com todas essas coisas aqui.

**APÊNDICE F — TRANSCRIÇÃO DE ENTREVISTA REALIZADA COM GERENTE
DE LANCHONETE DA EMPRESA ACERCA DAS ALTERAÇÕES EM PROCESSO
PRODUTIVO**

Data da coleta: 15/02/2022

Objetivos almejados com este questionário: Conhecer opinião do gerente sobre as alterações no processo produtivo na loja.

Observações: Nomes da empresa e funcionários substituídos por nomes fictícios.

ENTREVISTADOR: Quais produtos que vêm congelados da Central?

GERENTE: Hoje, no geral, as proteínas. As proteínas bovinas e as aves. No caso, o frango, carne de sol e carne moída vem congelada. Mais os mini pastéis (os de 10cm), e os individuais, que é o de 10x15cm. Congelados, hoje são esses, né? A gente não recebe mais os de 30cm e os de 40cm.

ENTREVISTADOR: E no começo desse projeto, dos congelados, o que vinha congelado? Era só o 10x15cm?

GERENTE: Não. Vinha o 10x15cm, o 30cm e o 40cm. Os nossos três tamanhos de pastéis, o que nós trabalhamos hoje montando na loja é o de 30cm e o de 40cm, antes nós recebíamos eles congelados: os individuais, os de 30cm e os de 40cm.

ENTREVISTADOR: É até um ponto que tem relação com a próxima pergunta, quais são os pontos fortes e fracos. Porque começou vindo aqui o de 30cm e o de 40cm mas, em algum momento eliminou-se esse congelado, então passou a vir só o 10x15cm congelado. Por quê você acha que aconteceu isso?

GERENTE: Acredito que pela qualidade. Acho que o principal fator é a qualidade, principalmente nos de 40cm. Porque o foco era tempo, né? Que a gente precisava mandar o produto com menos tempo. Quanto mais rápido mandar para a mesa era viável. Mas aí acabava que, de certa forma, em alguns sabores a gente levava mais tempo ele congelado do que montando na hora.

ENTREVISTADOR: Chegou a ser o inverso? A solução era ser mais rápido.

GERENTE: Em algumas situações, em algum momento, sim. Os maiores, no caso, os de 40cm. Os de 10cm, a gente não tem problema, não, até a gente trabalha bem com eles. A qualidade

deles não compromete, não. Mas se fizer um comparativo dos de 40cm e os de 30cm com certeza existe uma diferença bem aparente.

ENTREVISTADOR: A diferença é no tempo, né? E na qualidade, como é que é?

GERENTE: No tempo e na qualidade. Hoje o pastel que sai fresco e montado na hora é completamente diferente porque a proteína não tá completamente congelada porque aquela proteína já vai estar sendo descongelada com o passar do dia. A gente pega aquela quantidade X de proteína e vai trabalhando. Durante o dia vai fazendo o degelo, né? Então a gente não precisa botar em micro-ondas, não precisa fazer nenhum tipo de descongelamento forçado. Então a gente monta tudo fresquinho, na hora. Então, assim, é muito mais rápido, e a qualidade é outra comparado aos congelados, aos maiores né, os de 40cm.

ENTREVISTADOR: Você pode citar algum ponto forte? Citamos aí os pontos fracos desse projeto.

GERENTE: Um ponto forte, né assim, se fazer um levantamento assim, em comparação a todos os tamanhos, não vai ter; vai ter para uns sim e outros não. No caso dos individuais ele super funciona, sai super rápido. Em cinco minutos você já come um pastel individual, congelado. Mas no caso dos outros é mais complicado, para alguns sabores mais recheados. Levaria cinco, dez minutos, em alguns, mas na maioria das vezes não dá muito certo porque, como existia muita proteína, o queijo, aí o bacon, aí acabava que, quando a gente levava para o micro-ondas para descongelar, o tempo que era para descongelar no micro-ondas era o tempo que era montar e jogar no tacho. Para os maiores não encontro nenhum ponto forte. Até para o armazenamento, transporte, era bem complicado; quebrava com muito mais facilidade.

ENTREVISTADOR: Até o Atala chegou a desenvolver um isopor, onde você manuseava só uma bandeja de dentro do isopor e botava direto na geladeira. Chegou a vir para cá?

GERENTE: Chegou. Mas aí o de 40cm não dá certo. O de 40cm a gente não recebia em uma embalagem certa para eles. Hoje, os de 10cm super casou nessas embalagens. Vem dentro do isopor, a gente tira e põe direto no freezer. Então, vem uma quantidade já X na bandeja, não precisa nem fazer a conferência como fazíamos quando recebíamos os de 30cm e os de 40cm, né?

ENTREVISTADOR: E vinha como, os de 40cm?

GERENTE: Vinha dentro do isopor; só que solto. Aí tinha que tirar com o maior cuidado e aí era bem complicado. Às vezes trincava; bateu na ponta, quebrava; aí era um prejuízo. Como na época a gente não tinha massa fresca, a gente não conseguia nem consertar. Hoje, se acontecer alguma coisa do tipo, a gente consegue até consertar porque a gente tem massa fresca, montamos os de 30cm na loja e os de 40cm.

ENTREVISTADOR: Agora aqui chegando na parte dos clientes, que é uma parte importantíssima, que eu quero muito saber. Com que frequência são feitas pesquisas de satisfação com os clientes?

GERENTE: Aqui na loja eu nunca recebi nada formalmente para chegar para o cliente e fazer uma pesquisa de satisfação. No mais é o feedback mesmo no balcão. Perguntar se estava bom, ou se não. Mas uma pesquisa formal para fazer com o cliente, nunca houve; aqui na loja, não.

ENTREVISTADOR: E os clientes, a opinião deles é mais positiva ou mais negativa?

GERENTE: Mais negativa.

ENTREVISTADOR: Eles falam o quê? Tem algum exemplo?

GERENTE: Que acontecia de chegar frio na mesa, o recheio do pastel. Então, às vezes chegava frio. Então a gente tinha esse processo. Apesar de a gente levar para o micro-ondas antes de ir para o tacho, acontecia de a proteína ainda permanecer congelada. Não era o suficiente, porque se a gente demorasse muito no micro-ondas, conseguia descongelar o recheio, a proteína, mas comprometia a massa. Então, acabava resgando. Aí a gente não podia botar muito tempo, tinha que diminuir o tempo. Aí, nesse meio tempo não conseguia também descongelar a proteína. Aí a gente tinha muito feedback, principalmente no início, no início do projeto foi bem complicado a gente se adaptar, porque foram muitos feedbacks negativos.

ENTREVISTADOR: Até hoje continua?

GERENTE: Não mais. Porque a gente só trabalha agora com o de 10x15cm, né? Então...

ENTREVISTADOR: Naquela época lá, onde tinham todos os congelados, tu sentiu que perdeu cliente por conta disso?

GERENTE: Sim. Eu acho que perdemos clientes, sim. A maioria dos clientes que vem na loja são já que frequentam a loja. Vem no shopping e já vai direto comer o pastel da Pastelaria Hígia.

Então são clientes que já conhecem a qualidade. Então, quando a gente mudou, muitos clientes sentiram a diferença. Principalmente pela qualidade, que é bem significativa.

ENTREVISTADOR: Agora, a parte do contato entre a loja e diretoria. Com que frequência a diretoria entrou em contato para saber como está o feedback dos clientes? Eles perguntam isso?

GERENTE: Só quando aparecem, vez por outra. Quando aparecem na loja perguntam como está o feedback. Hoje, graças a deus tem pontos positivos. Mas como em qualquer outro ambiente, qualquer outra empresa, a gente vai ter sempre o feedback negativo, sempre vão ter pessoas diferentes para se atender. Mas não tem frequência. Só quando vem na loja, mesmo. Não recebo ligação para saber como é que tá.

ENTREVISTADOR: Com relação a treinamento. Começou o projeto, tem que aprender como é que faz o passo a passo de fazer um congelado (até porque tinha um passo a mais, que era o micro-ondas). Como é que foi o treino? O Atala veio aqui? Ou outra pessoa veio aqui treinar?

GERENTE: Na época foi o Atala. Ele veio na loja, tanto fazer o treinamento, como os pastéis. O primeiro treinamento foi com os pastéis; E depois eles incrementaram a parte do almoço. Teve os insumos que nós produzíamos na loja, era tudo feito na loja: o arroz, o feijão, o espaguete era tudo feito na loja. E, a partir de um certo momento eles passaram a fazer na Central e mandar pronto para cá. Também a gente teve treinamento com relação a produção, a manipulação, tempo no micro-ondas. Dos congelados, hoje, o que mais, na minha concepção, na minha visão, que mais deu certo foi a questão do almoço. A gente não tem muito problema com almoço, não. Vez por outra é que acontece. Acho que é a mão de quem faz. Hoje uma pessoa faz; amanhã, outra, então fica um pouco diferente mas, no mais, está bem equilibrado. A gente tem recebido bons feedbacks com relação ao almoço.

ENTREVISTADOR: Na sua opinião, esses produtos congelados deveriam continuar ou serem descontinuados?

GERENTE: Se eu fosse a dona eu voltaria aos métodos tradicionais porque eu presaria pela qualidade do produto. Principalmente pela qualidade. O produto que ele é feito na hora, montado e feito na hora, ele tem um sabor, ele tem uma aparência melhor, um sabor melhor. É indiscutível.

APÊNDICE G — TRANSCRIÇÃO DE ENTREVISTA COM AUXILIAR DE PRODUÇÃO ACERCA DAS ALTERAÇÕES EM PROCESSO PRODUTIVO

Data da coleta: 15/02/2022

Objetivos almejados com este questionário: Conhecer opinião do Auxiliar de Produção acerca da implantação do processo produtivo baseado nos produtos congelados.

Observações: Nomes de empresas e funcionários trocados por nomes fictícios.

ENTREVISTADOR: Quais são as suas funções no setor, atualmente?

AUXILIAR DE PRODUÇÃO: Eu coloco a massa na masseira, 100 kg, para fazer a produção diária, no caso dos mini pastéis. A gente bate os 100kg de massa na masseira, depois leva para o cilindro, a gente cilindra ela e faz o corte, em 20 centímetros, para poder botar rolo, para ir para a máquina do mini pastel, porque lá tem que ser padrão. A máquina lá não pode passar 01 centímetro porque ela engancha e quebra a massa de fazer os mini. Então, meu serviço é bater a massa, cilindrar, passar no cilindro e levar para a produção dos mini pasteis. A gente armazena numa grade. São dois tipos de grade. Tem uma que leva 45 pasteizinhos, já a outra é o dobro. São metade-metade. Quando a gente usa a menor, a gente vai e passa para a maior que, no caso, a menorzinha leva 45, já a outra é 90.

ENTREVISTADOR: O que é essa grade?

AUXILIAR DE PRODUÇÃO: Ela é o suporte de armazenar os mini pastéis para levar para a câmara. Antigamente era numa bandejinha, era butado em seis. Aí, o que que acontece? Estava tendo muito gasto. Foi tirado já para diminuir o gasto e diminuir o serviço também. Vamos supor, nós fazemos uma produção de 100 kg de massa, vamos supor que vai dar 8 mil mini pastéis, nós levávamos um dia de serviço para fazer, um dia completo. Depois dessa mudança que nos passamos para a grade, nós fazemos em horas, em 3 horas, 3 horas e meia, já melhorou.

ENTREVISTADOR: Tinha muito trabalho para embalar, né?

AUXILIAR DE PRODUÇÃO: Muito trabalho para embalar.

ENTREVISTADOR: Botar na bandeja e botar o plástico

AUXILIAR DE PRODUÇÃO: Tinha que levar pra grade, né, pra caixa e... é isso. O começo é isso.

ENTREVISTADOR: E com relação aos congelados, qual sua função? Você citou o mini pastel, que é o pequeno.

AUXILIAR DE PRODUÇÃO: O 10x15 é a mesma coisa. A diferença é que a massa a gente pega no contêiner, a de 40cm, a massa de 40cm. Vamos supor, nós vamos usar 500 massas, que é a individual, de uma em uma. O pacote é 50. No caso, se eu for usar 500, tenho que tirar 10 pacotes. Aí, minha função é tirar, descongelar a massa... aí eu já fico na parte de armazenar, também. Tem os meninos que fecham, que é o Jacquin e o Oliver. Aí eu vou para a parte de armazenamento porque é a minha função; nesse pastelzinho minha função é isso, é armazenar. Então, se você for lá você não vai saber armazenar direito porque você não pode botar ele colado na grade porque, se você colocar ele muito colado ele vai envergar um pouco, né? Ele pega um pouco, aí vai para o congelamento, quando chegar na loja ele vai descongelar e quebrar, entendeu?

ENTREVISTADOR: Esse é o 10x15cm né?

AUXILIAR DE PRODUÇÃO: 10x15cm.

ENTREVISTADOR: Lá no seu setor trabalham quantas pessoas na produção dos congelados?

AUXILIAR DE PRODUÇÃO: Na produção dos congelados nós somos 4.

ENTREVISTADOR: São quatro pessoas. Fala o nome deles.

AUXILIAR DE PRODUÇÃO: Oliver, Fogaça e o Jacquin.

ENTREVISTADOR: Quais mudanças ocorreram em seu setor por conta dos congelados, pensando desde lá atrás?

AUXILIAR DE PRODUÇÃO: As mudanças que ocorreram foram que, além do 10x15cm e do mini pastel, a gente produzia o de 40 cm e o de 30 cm. Só que, o de 40 cm e o de 30cm... não estava tendo esses nas lojas, estava dando muita perda. Vamos supor, numa caixa eram 40 pastéis. A forma de congelar está correta. Só que na loja não tem o micro-ondas indicado. Porque o pastel de 40cm e o de 30cm deveriam ser descongelados deitado. Como o micro-ondas é pequeno, não tem como fazer esse procedimento, então ele vai para 45 graus, eu acho. Ele fica em pé, inclinado, de canto a canto do micro-ondas, começa da parte de baixo para o canto de cima. Quando a gente deixa o pastel, acho que é cinco minutos, no micro-ondas, quando o pastel descongela, ele quebra no meio. Aí, vamos supor, de 100% dos pastéis, na loja só

reaproveita 10, o resto é só prejuízo. Aí, foi sentado, e foi conversado e foi tirado de levar congelado; vai ser feito nas lojas, mesmo.

ENTREVISTADOR: E quais ainda vão congelados, hoje?

AUXILIAR DE PRODUÇÃO: Congelados, só vão 10x15cm e o mini.

ENTREVISTADOR: Mas o mini já existia antes dessa questão do Atala chegar?

AUXILIAR DE PRODUÇÃO: Já. Essa ideia do Atala foi 10x15cm, o de 40cm e o de 30cm, entendeu?

ENTREVISTADOR: Me fala aí, Rueda, antes do Atala chegar, você tinha um trabalho lá, né? Qual era o trabalho antes do Atala?

AUXILIAR DE PRODUÇÃO: Na verdade, esse pastel, o de 30cm e o de 40cm quem fazia era só o Atala, mesmo. Nós só ficávamos na massa de 40cm, entendeu? E no mini. Aí, a produção dele estava um pouco lenta. Aí, a mudança que ocorreu foi que mudou para a gente.

ENTREVISTADOR: Começou na pandemia, essa mudança, né? Mas antes da pandemia não tinha o de 30cm, não tinha o 10x15cm, não tinha nada disso.

AUXILIAR DE PRODUÇÃO: Não. Foi por causa disso. Foi justamente o Atala que criou para ser feito aqui, a mudança que ocorreu.

ENTREVISTADOR: Mas eu queria saber antes de tudo, assim. Teu trabalho era só bater a massa?

AUXILIAR DE PRODUÇÃO: Só bater a massa.

ENTREVISTADOR: E o que mais?

AUXILIAR DE PRODUÇÃO: Meu trabalho era bater a massa e armazenar em 50, fechar e guardar, pronto, só era isso, meu serviço. Como aumentou a produção eu passei pra fazer e cilindrar mais o Oliver. Porque até então o Oliver só quer cilindrar mais eu porque precisa de uma certa agilidade, também.

ENTREVISTADOR: Aí, com relação ao treinamento. Então o Atala chegou com essa ideia dos congelados e teve algum treinamento? Com relação a você, você foi treinado?

AUXILIAR DE PRODUÇÃO: Pronto. O treinamento existiu. O Oliver recebeu o treinamento dele e depois ele passou para a gente. Não é aquele treinamento específico. Ele passou para nós as dicas que ele tinha recebido do Atala. “Rueda, ó, é assim e assim. Tu vai ficar pesando, vai para a parte dos pesos”. O pastel de 40cm é 350g de recheio, aí ali eu já sabia o que eu ia fazer, entendeu? O treinamento que recebi foi esse daí. Mas eu aprendi mesmo na prática, também. O Fogaça sabe fazer uma coisa, aí eu olhava, que era pra eu não ficar perguntando. Em só olhar eu já pegava.

ENTREVISTADOR: Mas tu aprendeu mais na prática do que em treinamento?

AUXILIAR DE PRODUÇÃO: Mais na prática. Só na prática, mesmo.

ENTREVISTADOR: Então foi do Oliver e na prática?

AUXILIAR DE PRODUÇÃO: Na prática. Ele me deu as dicas e eu fui vendo porque o forte mesmo lá é o Fogaça, mais ele, só que eu peguei tudo na prática. Ele me deu algumas ideias, mas mais foi na prática.

ENTREVISTADOR: Quais equipamentos foram implantados lá no seu setor, com a chegada dos congelados? Que eu vi lá que tem o esquadro. Aquela pecinha branca que você bota o recheio dentro.

AUXILIAR DE PRODUÇÃO: É o gabarito. Tem os gabaritos, né? Tem a máquina também, que não existia, essa máquina aí para fazer os mini pastéis. Eu não sei se tu sabe, mas os minizinhos eram vendidos só no Restaurante Palas, não era? Quem fazia era o Nonatinho. Ele fazia manual, mesmo. Pesquisaram, encontraram essa máquina aí e compraram. Aí passou para nós fazermos.

ENTREVISTADOR: Ela faz o que, esta máquina, além dos mini? Também os 10x15cm?

AUXILIAR DE PRODUÇÃO: Faz, mas não sai perfeito. O recheio não sai do jeito que a gente quer. Fica recheado só em um canto, no outro já fica seco. A gente já tentou várias vezes, mas não teve êxito.

ENTREVISTADOR: Realmente só funciona para os mini, mesmo?

AUXILIAR DE PRODUÇÃO: Só para os mini. Fica perfeito.

ENTREVISTADOR: Além do gabarito e da máquina, chegou algo mais no setor?

AUXILIAR DE PRODUÇÃO: Só isso mesmo. Só os gabaritos mesmo. Aquele maior é para fazer o 10x15cm. Quem vem a massa, vem a massa aqui, aí aqui você bota, aí são quatro quadradinhos, você coloca o recheio, aí tira, aí pega o cortador e vai fazendo. Aí divide em quatro partes, em 10x15. Sem ele não tem como fazer.

ENTREVISTADOR: Com relação aos pontos fortes e fracos. Os problemas e as coisas boas dessa mudança. Antes da pandemia, quando não tinham congelados era tudo feito na loja. Quando chegou os congelados, tu avalia como essa chegada dos congelados?

AUXILIAR DE PRODUÇÃO: No começo, o questionamento era que não fica como o feitinho na hora, né? Os meninos mesmo debatiam lá. Porque pastel tem como você fazer ele na hora. Vamos supor, se tu preparar uma massa, tu deixa uma massa congelada, leva para uma loja; e leva uma massa feitinha na hora e tu assa um pastel pra tu ver a diferença? O pastel vai ficar mais gostoso, mais crocante. E o congelado tem que descongelar. É um processo mais... entendeu?

ENTREVISTADOR: Talvez não fique tão natural, né isso, como feito na hora?

AUXILIAR DE PRODUÇÃO: Não. Eu, se eu fosse o dono, a minha ideia era fazer tudo na hora, entendeu? Eu não congelaria o pastel. Eu faria os recheios. Os recheios a gente tem que cozinhar porque é muita coisa, mas a massa e o pastel eu fecharia mesmo na loja.

ENTREVISTADOR: Como era feito antes dos congelados, né?

AUXILIAR DE PRODUÇÃO: Isso. Fica até melhor porque o pastel congelado ele quando tu descongela e joga ele no óleo quente ele papoca, ele fura, entendeu? A massa, às vezes, cria tipo uma papoca.

ENTREVISTADOR: Esta também é a opinião do pessoal, dos teus colegas?

AUXILIAR DE PRODUÇÃO: Também. A gente tá trabalhando lá, na correria lá, “se um pastel desse aqui fosse feito na hora era muito gostoso”, a gente dizia assim, né? Porque ele fica bem retheadinho, a massa fica bem maciazinha aí, no outro dia, ele tá só aquela pedra de gelo.

ENTREVISTADOR: Aqui você já sente a diferença?

AUXILIAR DE PRODUÇÃO: Aqui mesmo. A gente tirou uns pequenininhos para assar aqui, que tu já merendou ele, né? Tu vê a diferença? Não fica aquele 100%. Na hora mesmo da

fritura... o menino tem vinte anos que frita pastel, aí ele disse que não fica 100%. Não fica mesmo não, cria quela papoca.

ENTREVISTADOR: Qual menino?

AUXILIAR DE PRODUÇÃO: O Jacquin. Pronto, vamos supor. Quando você está comendo um pastel, daqui acolá tu não vê um buraco da casca dele saindo? É porque é o congelado. Agora tu faz um na massa na hora, pra tu ver como fica perfeito.

ENTREVISTADOR: Tem algum ponto forte? Uma vantagem dessa mudança para os congelados?

AUXILIAR DE PRODUÇÃO: A vantagem que teve dos congelados foi a retirada das bandejinhas.

ENTREVISTADOR: Mas Rueda, só voltando aos pontos fracos, eu queria até citar a questão do armazenamento. Tinha algum problema com armazenar esse pastel dos congelados? Do maior, por exemplo. Armazenar aqui.

AUXILIAR DE PRODUÇÃO: Não. É questão que nem eu disse. O armazenamento dele num tem problema nenhum, o problema é o descongelamento na loja. Aqui não tem problema nenhum. O pastel sai perfeito. O problema é na loja porque não tem como você descongelar... a não ser que você compre um micro-ondas que descongele ele deitadinho. Aí vai sair perfeito.

Pronto, até se você quiser fazer uma demonstração, não precisa nem você fazer com pastel, não. Você pega uma régua, meça o de 40cm e meça o micro-ondas para você ver que não tem como você fazer o descongelamento do pastel. Não tem condições, Henrique. É 360g gramas de recheio, a massa é fina, ela não aguenta. Eu não sei como eles estavam conseguindo descongelar, ainda.

ENTREVISTADOR: Tu citou que teve desperdício de bandeja, até reaproveitou o recheio, foi por conta de que?

AUXILIAR DE PRODUÇÃO: Descongelamento.

ENTREVISTADOR: Aqui?

AUXILIAR DE PRODUÇÃO: Não. Na loja.

Vamos supor. O Riomar pede uma caixa de pastel de 40cm, são 40 pasteis, leva lá para a loja. Tenho certeza como de lá volta mais da metade porque quebra. Eu desmanchei foi 15 caixas de pastel. Desmancha. Reaproveita o recheio que dá para aproveitar.

Outra questão que foi discutida: o armazenamento na loja, que não estava adequado.

ENTREVISTADOR: O Atala estava desenvolvendo uma caixa, para você manipular só a caixa e não o pastel. É até um isoporsão, assim.

AUXILIAR DE PRODUÇÃO: Agora, teria uma ideia também para o micro-ondas, para fazer o descongelamento do pastel grande. Tipo, você fazer um apoio. Eu não sei se no micro-ondas tem como você fazer. Vamos supor uma basezinha, pode ser de silicone. Um material resistente para você escorar o pastel de 40cm, né? Mas aí ninguém teve essa ideia e a gente tem, mas não pode opinar, né?

ENTREVISTADOR: A ideia vocês tiveram lá atrás?

AUXILIAR DE PRODUÇÃO: Vamos supor. Se tivesse um suporte, você fazia isso. Ia botar ele, ia descongelar e não ia ter o risco de envergar.

ENTREVISTADOR: Com que frequência você foram chamados para ouvir a opinião de vocês? Você foi chamado alguma vez pelo Atala, pelo Anquier?

AUXILIAR DE PRODUÇÃO: Não. Fui chamado pelo rapaz que é responsável pelo nosso setor. Ele falou pra gente que não ia dar mais certo a gente fazer o pastel, ia ser tirado devido esse problema que eu tô lhe falando. Porque o maior problema do pastel de 40cm e o de 30cm é esse aí. Aí ele chegou e disse “olha, a gente não vai mais produzir nem o de 40cm e nem o de 30cm, vamos produzir só o mini e o 10x15 porque na loja não está tendo como descongelar”.

ENTREVISTADOR: O Oliver que informou, né?

AUXILIAR DE PRODUÇÃO: E realmente acabou, mesmo.

ENTREVISTADOR: Tu tem alguma ideia de qual será o futuro desse projeto?

AUXILIAR DE PRODUÇÃO: O que tá acontecendo é que está sendo produzido na loja, mesmo, na hora.

ENTREVISTADOR: E, nossa última pergunta. Em sua opinião, essas mudanças deveriam continuar ou acabar? Voltar como era antes, tudo feito na loja?

AUXILIAR DE PRODUÇÃO: Como lhe falei, se eu fosse o proprietário eu faria tudo na minha loja.

ENTREVISTADOR: Por quê?

AUXILIAR DE PRODUÇÃO: Porque... questão de prejuízo. Porque, vamos supor, aqui tem o serviço da gente, tem o material que é comprado... tudo é comprado, vocês sabem. Aí, a gente faz aqui, aqui sai bom; sai perfeito. Aí leva para a loja e na loja mandam de volta, quebrando. Aí, vamos supor, em vez de fazer aqui, faria lá na loja e a gente já fazia outra coisa.

ENTREVISTADOR: O teu trabalho aumentou com os congelados, né?

AUXILIAR DE PRODUÇÃO: Aumentou. Antes, era só a massa de 40cm e agora tem muita coisa. Sem falar que eu também faço a massa de pizza, né?

ENTREVISTADOR: Quem recheia os pastéis no gabarito?

AUXILIAR DE PRODUÇÃO: São os cortadores. O Jacquín e o Oliver. A gente prepara o recheio, prepara a massa e eles fazem o fechamento.

ENTREVISTADOR: A ideia que eu tinha era que todo mundo fazia tudo.

AUXILIAR DE PRODUÇÃO: Cada um tem uma função. Até porque eles necessitam disso. Cada um tem que ter alguma função. Vamos supor, se todo mundo for fechar pastel, e deixar lá para arrumar depois, o recheio vai rasgar a massa. Tem que ser ágil e já guardando. Tu sabe que a massa, quando o recheio começa a suar, a massa fica molhada aí não aguenta, vira aquela lama. É por isso que tem que levar logo.