

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

DOUGLAS ALBERTO DOS SANTOS

PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS NO PREPARO DE ALIMENTOS PARA
FRANQUIA: ESTUDO DE CASO EM UM RESTAURANTE DE EMPANADAS

CURITIBA

2023

DOUGLAS ALBERTO DOS SANTOS

PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS NO PREPARO DE ALIMENTOS PARA
FRANQUIA: ESTUDO DE CASO EM UM RESTAURANTE DE EMPANADAS

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao
curso de engenharia de produção, Setor de
tecnologia, da Universidade Federal do Paraná.

Orientador(a): Prof.^a Dr.^a Silvana Pereira Detro

CURITIBA

2023

Padronização de processos no preparo de alimentos para franquia: estudo de caso em um restaurante de empanadas

RESUMO

Segundo a Associação Brasileira de Franchising (ABF), o mercado de franquias vem crescendo ano após ano, mostrando-se um modelo de negócio seguro para novos empreendedores que buscam empreender sem os riscos de montar um negócio do zero. Este mercado é, também, financeiramente atraente para empreendedores já consolidados no mercado, que buscam expandir sua marca de maneira mais eficiente, sem utilizar capital próprio, obtendo lucro pelo uso de sua marca por terceiros. Com base neste modelo de negócio, este trabalho consiste em um estudo de caso, que tem como objetivo a padronização do processo de preparo dos pedidos de um restaurante, com a finalidade de franqueamento da marca em um futuro próximo. Para o alcance deste objetivo, foram definidas as ferramentas necessárias, incluindo fluxogramas, mapa-fluxogramas, instruções de trabalho (IT), recomendações de equipamentos e utensílios, folha de verificação e padrões de uniformes e embalagens.

Palavras-chave: Padronização 1. Franquia 2. Restaurantes 3. Setor de Alimentos 4. Processos 5.

ABSTRACT

The Brazilian Franchising Association (ABF) notes a consistent annual growth in the franchise market, attracting new entrepreneurs seeking to embark on ventures while minimizing risks. This business is also attractive for those who aspire for expansion in the market and have the desire of growing and improving with efficiency, looking to expand without tapping into their own capital, leveraging well-established brands to achieve profitability. This study provides information of a real restaurant case, aiming to set standards for future franchising endeavors. To achieve this objective, various essential tools and programs were selected, including flowcharts, map-flowcharts, Word Instruction Manuals (IT), tools and equipment recommendations, verification sheets, and the standardization of employee uniforms and product packaging.

Keywords: Standardization 1. Franchising 2. Restaurants 3. Food Industry 4. Processes 5.

1 INTRODUÇÃO

Segundo Maricato (2017), o sistema de franquias consiste em um sistema de colaboração entre empreendedores, onde existe o franqueador, dono da marca que sede o direito de explorá-la, e o franqueado, que obtém o direito de comercializar o produto do franqueador, usar de sua tecnologia, de sua identidade visual e modelo de negócio para empreender e obter lucro.

De acordo com Enos, et al. (2023), o sistema de franquia é vantajoso para ambas as partes, onde o franqueador vende um modelo de negócio, necessitando apenas prestar todo o suporte necessário para os franquiados, cuidar da reputação de sua franquia, acompanhar performance e atividades correlatas. Já a responsabilidade com funcionários e local de trabalho passa para seus franqueadores, que são atividades que demandam bastante esforços à medida que o negócio cresce (Schwartz, 2003).

Por parte do franqueado, as vantagens estão em empreender com um modelo de negócio pronto, todo planejado e funcionando, facilitando o processo de abertura de gestão do negócio, contando também com a segurança financeira por se tratar de um produto já consolidado no mercado (Enos, et al. 2023).

1.1 PROBLEMÁTICA

Nos últimos anos, a Gracias, uma empresa de restaurantes de empanadas localizada na cidade de Curitiba, vem se consolidando no mercado curitibano mostrando um grande potencial de crescimento, que hoje, conta com uma mini fábrica de empanadas, onde o produto é produzido e congelado para ser transportado, e dois restaurantes, que recebem o produto congelado e o prepara para o consumo do cliente final.

A Gracias tem como objetivo continuar expandindo sua marca, mas encontra dificuldades no modelo de negócio atual. Dentre as dificuldades encontradas na presente realidade da empresa, estão o montante de dinheiro necessário para investir na inauguração de novas lojas, pois essa quantia apenas é possível mediante a empréstimos, que de forma geral, conta com juros altos, não sendo algo atrativo para a empresa. Outra possibilidade é esperar juntar o capital necessário para abrir novas lojas, mas desta forma o crescimento acontece de maneira lenta, o

que também não é algo atrativo para a empresa. De modo a contribuir com o problema, vem a complexidade em administrar o espaço físico e mão de obra de várias lojas ao mesmo tempo.

Como solução, a Gracias estabeleceu que o futuro da empresa contará com franquias de sua marca, onde acredita-se que esses problemas serão resolvidos de forma satisfatória e desencadeará um crescimento rápido da marca.

O modelo de franquia pretendido consiste em um papel bem definido para ambas as partes: o franqueado ficará responsável pelos restaurantes e tudo que advém desta responsabilidade, com a preocupação de manter os padrões exigidos pelo franqueador. O franqueador, terá o papel de produzir as empanadas congeladas em sua fábrica para serem distribuídas aos restaurantes, além da parte já esperada naturalmente do franqueador, que consiste no suporte total aos franqueados, cuidados com a imagem da franquia e levantamentos de rendimentos.

1.2 OBJETIVO

Uma vez estabelecido o novo modelo de negócio e o objetivo da empresa de alcançá-lo, é necessário a criação de padrões e documentos que demonstrem e facilitem as exigências por parte do franqueador. Com isso, o objetivo principal deste trabalho, consiste em padronizar o preparo do produto nas cozinhas dos restaurantes e ainda documentar essa padronização com fluxogramas, mapa-fluxograma, instruções de trabalho, folhas de verificação e modelos de uniformes e embalagens.

O modelo de padronização criado neste trabalho, foi adotado por um dos restaurantes existentes em Curitiba, que serviu como base para testar os padrões estabelecidos.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo será apresentado o tema padronização de processos, o qual será a base de toda a filosofia adotada no trabalho para o objetivo final. Por fim, será abordada a padronização direcionada a restaurantes, para entender suas características específicas.

O google acadêmico foi utilizado como base de pesquisa, onde foram pesquisados temas mais gerais como “padronização de processos” e “padronizações em restaurantes” para criar toda a base do texto. Posteriormente, foi realizado uma pesquisa mais específica como “fluxogramas”, “modelagem de processos”, “manuais de operação”, entre outros, para o fundamento teórico das ferramentas apresentadas no trabalho.

2.1 PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS

Segundo Silva, Duarte e Oliveira (2004) padronização consiste em uma técnica base para uma empresa gerenciar as etapas de seus processos, uma vez que bem definidos, pode assegurar as características e qualidades sem variabilidade do produto.

Liker (2004) fala que é uma técnica fundamental nas empresas, onde se mostra necessária em todas as etapas, da elaboração do produto até a definição de padrões de produção que serão testados, aprovados e definidos como referência. Esse processo, segundo Gonçalves, et al. (2012) deve ser realizado com o objetivo de atender todas as necessidades dos clientes, de maneira simples com o menor custo e menor variação possível.

São inúmeras as vantagens de elevar o nível de padronização da organização, mas as principais são apontadas por Gonçalves, et al. (2012, p. 7) como sendo a “previsibilidade dos resultados, a facilidade de encontrar e corrigir erros na produção, o envolvimento dos funcionários na busca pela qualidade, redução de retrabalhos, maior envolvimento dos funcionários na busca pela qualidade”. É importante salientar que, a padronização apenas é possível se os padrões estão claros e todos entendem seu papel no processo, juntamente com isso, é necessário a cooperação de todos para que o processo seja seguido (Silva; Duarte; Oliveira, 2004)

Uma vez padronizado todo o processo, faz-se necessário que o nível de padronização se mantenha ou que continue evoluindo. Para isso, é essencial documentar o processo, o qual pode ser realizado por meio de técnicas da modelagem de processos. De acordo com Torres et al. (2014, p. 23) modelagem de processos consiste em “construir uma representação de um processo de negócio refletindo suas características com o nível de detalhamento desejado”.

Nesse trabalho, o fluxograma será utilizado para representar os processos, que na prática, é definido por Xavier (2009, p. 24) como “um conjunto de regras e convenções que determinam como os processos devem ser desenhados”. Lins (1993) diz que o fluxograma foi criado para descrever a sequência, o passo a passo, e todos os pontos de decisões tomados no processo. Esses processos são representados com figuras geométricas diferentes, tornando um método de fácil compreensão para todos os envolvidos no processo em questão.

Outra ferramenta que auxiliou neste trabalho, foi a folha de verificação, que é basicamente uma folha de anotação de fenômenos onde se sinaliza na folha toda vez que este fenômeno acontece ou quando tem como objetivo, se certificar que alguma ação esteja acontecendo com frequência (Lins, 1993).

Essas ferramentas são essenciais para obter um nível adequado de padronização nas empresas, e é notável que a padronização ajuda a melhorar seus ganhos na produção, reduzir custos e como consequência, se tornar cada vez mais competitivo no mercado, sem levar em consideração que o nível de padronização pode ser um grande diferencial para a empresa. Todavia, para um nível elevado de padronização, são importantes o conhecimento e o domínio pleno de todos os processos.

2.2 PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS EM RESTAURANTES

Como identificado anteriormente, a padronização é uma técnica indispensável em qualquer empresa ou ramo de atuação, e nos restaurantes não é diferente. Os grandes fast food's existentes hoje, são as principais referências de padronização em restaurantes, onde todos os processos são bem definidos, assim como o modo de preparo dos ingredientes. De forma geral, todas as etapas do produto são controladas.

Lima e Carvalho Junior (2012) discutem a importância e o impacto na padronização dos processos e nos preparos dos alimentos em restaurantes. Em seu trabalho, os autores mostram como o tempo de existência do restaurante está diretamente ligado com o grau de padronização, o qual pode justificar o nível de controle dos processos encontrados nos fast food's pelo tempo de existência no mercado, mas que é possível acelerar esse processo com o conhecimento e as ferramentas corretas.

Umas das filosofias também bastante adotada nas empresas de todos os ramos, mas que se mostra indispensável em empresas de alimentos é o *just-in-time* no qual segundo ALVES, (1995, p. 5) “é uma filosofia de administração da manufatura, surgida no Japão, nos meados da década de 60, tendo a sua ideia básica e seu desenvolvimento creditados à Toyota Motor Company, por isso também conhecido como o Sistema Toyota de Produção”.

Resumidamente e operacionalmente, significa que cada processo deve ser suprido com os itens e quantidades certas, no tempo e lugar certo. A necessidade de adotar essa filosofia em empresas de restaurantes, se dá pelo fato de servirem alimentos prontos para o consumo, no qual não se mostra possível, pelo menos na maioria dos casos, a criação de grandes estoques de produtos acabados ou de insumos, porque necessitam o consumo imediato no caso do produto acabado ou não possui um longo prazo de validade no caso dos insumos. Isso implica em mais dificuldades para servir um alimento de qualidade, apresentável e com um curto tempo de preparo.

Segundo Sales (2022) outro diferencial refere-se aos cuidados com o estoque que são mais minuciosos se comparado as demais empresas, e é o fator mais importante para garantir o sucesso operacional. Esse cuidado é gerenciado através da compra dos insumos, prestando atenção nas datas de validade e realizando a rotação do estoque de forma correta.

3 METODOLOGIA

Segundo Prodanov e Freitas (2013) a natureza desta pesquisa é a aplicada, por se tratar de um trabalho no qual tem como base tecnologias e métodos já existentes, aplicando-as em um contexto específico para uma determinada finalidade. No caso deste trabalho, são tecnologias e métodos que são aplicados em uma empresa que tem como objetivo, padronizar seus processos usando como suporte as ferramentas de fluxograma e folha de verificação.

O tipo de investigação usado neste trabalho, segundo Prodanov e Freitas (2023) é a explicativa. Por se tratar de uma pesquisa que se aproxima mais da realidade, onde se pode manipular as variáveis com o objetivo de identificar seus impactos. Neste trabalho, será explorado um caso que é intencionalmente criado

para ser usado na prática, com o objetivo de melhorar aspectos da empresa em questão.

Quanto a abordagem, a qualitativa é a abordagem deste trabalho, por conta do ambiente ser a fonte direta de coleta de dados, onde não se mostra necessário o uso de dados estatísticos (Prodanov e Freitas, 2023).

Este trabalho, de acordo com Thiollent (2005), consiste “em uma pesquisa-ação que tem como característica uma ação ou resolução de um problema no qual o pesquisador se encontra envolvido de modo cooperativo ou participativo”. Neste caso, o autor é funcionário da empresa em questão e tem participação direta na pesquisa. Por fim, é apresentado no Quadro 1 a síntese metodológica para melhor compreensão da pesquisa.

QUADRO 1 - Síntese metodológica da pesquisa-ação

ASPECTO METODOLÓGICO	CATEGORIZAÇÃO
Abordagem	Pesquisa-ação
Objeto de análise	Empresa
Unidade de análise	Padronização dos processos da empresa no setor de produção
Tipos de dados	Predominantemente qualitativos
Coletas de dados	Observação e leitura dos relatos de clientes antigos
Análise de dados	Lógica indutiva juntamente com investigativa
Qualidade e validade da pesquisa	Imparcialidade, múltiplas fontes de evidências (uso da observação, embasamento teórico e relatos de clientes)

Fonte: O autor (2023)

Com o intuito de obter uma melhor condução metodológica do presente trabalho foi usado como base, os seis passos do ciclo de condução de Coughlan e Coughlan (2002), são elas: planejar a pesquisa-ação, coleta de dados, análise de dados e planejar as ações, implementar as ações, avaliar resultados e gerar relatórios, por fim, a última etapa é representada pelo monitoramento.

Na primeira etapa de planejamento da pesquisa-ação, é necessário a contextualização da problemática tratada no trabalho. Para uma melhor visualização, é apresentado no Quadro 2 o delineamento da pesquisa.

QUADRO 2 – Delineamento da pesquisa

ASPECTO ANALISADO	CONCEITOS E PRÁTICAS
Seleção do objeto de análise	Empresa do setor de alimentos, produtora de alimentos assados para consumo imediato
Elaboração do referencial teórico	Estudo sobre padronização de processos, ferramentas de padronização, ferramentas de melhoria contínua
Coleta de dados	Observação do funcionamento da empresa, relatos disponibilizados por clientes que tentaram comercializar o produto sem as instruções criadas neste trabalho
Análise dos dados	Interpretação dos relatos, reflexão dos processos observados

Fonte: O autor (2023)

A segunda etapa consiste em coletar os dados necessários, onde toda a parte de funcionamento da empresa, seus processos e preparos foram observados e anotados. Os relatos, foram disponibilizados pela empresa através de canais internos.

A terceira etapa, trata-se da análise dos dados e planejamento das ações. Para a padronização, é importante o entendimento e o domínio a respeito dos processos. Isso propicia não só a padronização, mas também melhorias, que podem ocorrer com a implantação da padronização ou posteriormente com a filosofia da melhoria contínua. Para ajudar no entendimento dos processos de modo simples, o primeiro passo foi criar um fluxograma.

Com o processo bem estruturado e compreendido, é importante ter conhecimento também das características dos processos, os utensílios e equipamentos corretos. Estes conhecimentos ajudam e facilitam o bom funcionamento e rendimento geral. Para isso, foi criada uma lista de recomendação de utensílios e equipamentos, juntamente com uma breve explicação do porquê é recomendado que o item em questão tenha as características citadas.

Processos eficientes e equipamentos corretos, são características importantes para a padronização e obtenção dos resultados desejados, mas os funcionários envolvidos nos processos precisam operar e manusear de forma correta os equipamentos e utensílios, para reduzir as perdas e quedas de rendimentos. Com esse propósito, foi criada as instruções de trabalho (IT).

Para garantir a segurança e integridade física das pessoas, cuidados higiênicos, preservação dos equipamentos e para relatar fenômenos que esteja afetando o processo ou o produto de alguma forma, foi usada a folha de verificação. Isso garante que sejam utilizados os parâmetros estabelecidos e a identificação dos

problemas presente no processo, para que se torne possível encontrar soluções para problemas e o melhoramento contínuo da operação.

Com intuito de ajudar na organização e layout das franquias, foi criado um mapa-fluxograma onde é possível observar um layout recomendável e entender o fluxo das pessoas. É apresentado também, um quadro com a descrição das atividades realizadas por todas as pessoas do processo.

Por fim, é estabelecido as vestimentas dos funcionários e as embalagens usadas nos produtos. São aspectos que impactam diretamente na identidade da empresa e na imagem passada ao cliente.

Uma vez que todo o planejamento está pronto, a quarta etapa é a implementação do plano de ação. As ações foram implementadas no próprio restaurante estudado neste trabalho, onde foi adotado de forma completa todo o plano apresentado com a etapa de planejamento.

Com a etapa cinco, procede a etapa de avaliar os resultados e gerar os relatórios, porém, este trabalho apresenta esta limitação, onde foi possível avançar apenas até a quinta etapa. Finalmente, a etapa seis refere-se ao monitoramento de todas as etapas anteriores, onde ajustes podem ser realizados com o propósito de alcançar as metas e resultados esperados, concedendo a reinicialização das etapas até que o objetivo seja conquistado.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A empresa em questão, tem como planejamento futuro, atuar com o modelo de negócio de franquias e para isto, foi estabelecido a estratégia de vender para outras lojas de alimentos com o objetivo de detectar quais dificuldades essas lojas teriam na revenda das empanadas e definir os aspectos que deveriam ser focados no modelo de negócio estudado. Foram coletados vários relatos passados por esses lojistas, onde foi concluído que a padronização dos processos e preparos deveria ter a atenção principal.

A coleta de dados foi realizada em duas etapas, primeiramente foi a análise dos relatos encaminhados pelos lojistas com a finalidade de identificar as dificuldades encontradas no preparo do produto. Essas informações foram organizadas no Quadro 3, que apresenta o lojista (com o nome alterado para proteção de sua identidade) e seu relato.

QUADRO 3 – Relatos dos lojistas

LOJISTA	RELATO DO LOJISTA
Maria	“Estou preparando as empanadas e elas não param de estourar, a maioria estoura a ponto de não poder servir ao cliente e eu não sei o que fazer”
Pedro	“Elas estão estourando antes da massa ficar assada, a massa está com aspecto de cru, mas o recheio já está vazando.”
João	“Eu liguei o gratinador do forno para assar elas, mas elas ficaram assadas por fora e o recheio ficou gelado”.
Marcia	“No preparo das empanadas, a massa está rachando e por conta disso o recheio vaza todo”

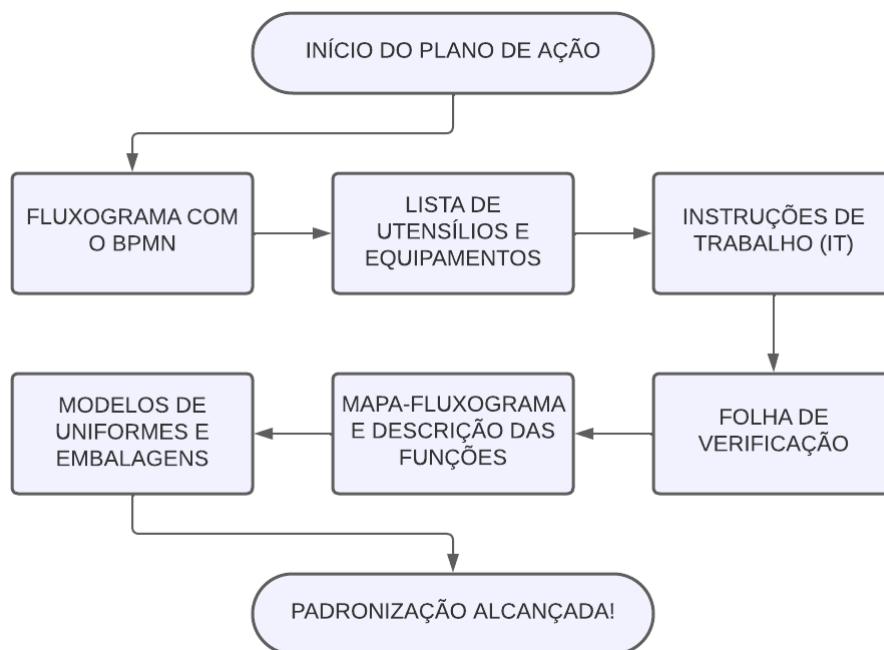
Fonte: O autor (2023)

A segunda etapa da coleta de dados consiste na observação e entendimento dos processos, as etapas dos processos são:

- Receber o carregamento de empanadas e armazená-las na câmara fria;
- Reabastecer os freezers que armazenam as empanadas ensacadas, denominado neste trabalho para fins de um melhor entendimento como freezers V, reabastecendo-as com as empanadas da câmara fria;
- Reabastecer o freezer que armazenam as empanadas avulsas, denominado neste trabalho para fins de um melhor entendimento como freezers H, reabastecendo-as com as empanadas do freezer V;
- Com a chegada da comanda do pedido, retirar as empanadas referentes ao pedido do freezer H e separar para assar;
- Inserir as empanadas separadas do pedido no forno para assá-las;
- Juntamente com a etapa anterior, posicionar a comanda na régua de pedidos para o planejamento do embalo.
- Mesmo sem as empanadas do pedido estarem completamente assadas, é possível fazer a identificação de como elas ficarão nas caixas de embalo quando prontas e assim é feito nesta etapa para ganho de tempo;
- Depois de assadas, as empanadas são despejadas na forma de empanadas prontas;
- Embalar as empanadas;
- Entregar o pedido ao cliente ou ao motoboy no caso de pedidos para delivery.

Com o processo observado, compreendido e anotado, inicia-se a terceira etapa, que consiste na elaboração do plano de ação, como apresentado na Figura 1.

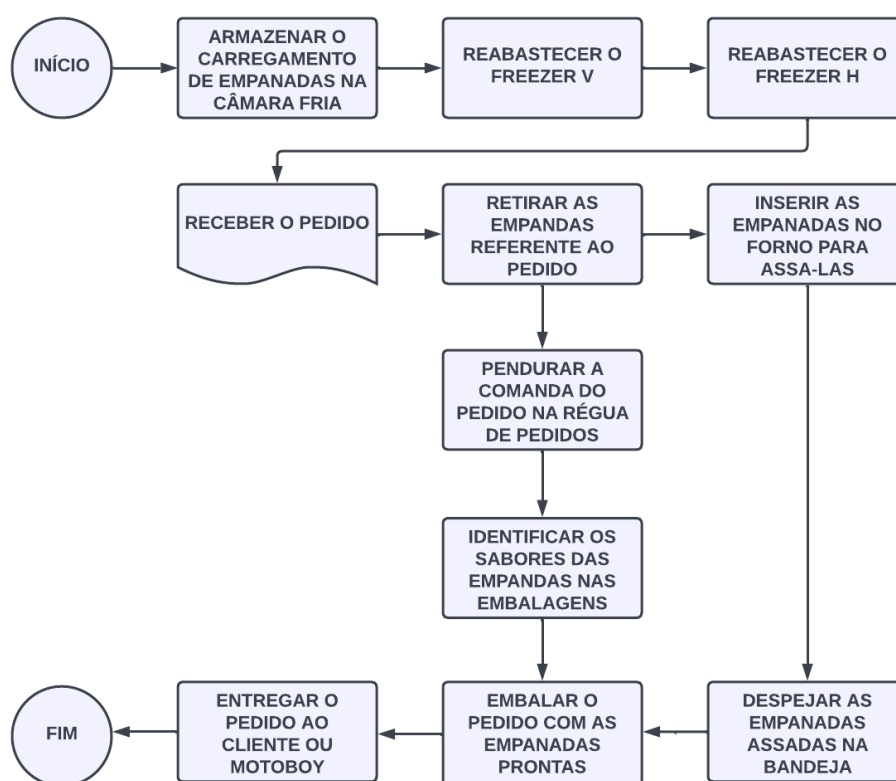
FIGURA 1 – Plano de ação



Fonte: o autor (2023)

A primeira ação foi criar um fluxograma, apresentado na Figura 2, para pleno entendimento de todos os envolvidos no processo.

FIGURA 2 - Fluxograma



FONTE: O autor

Com o processo representado pelo fluxograma, no Quadro 4, aprofundam-se os conhecimentos em cada etapa do processo. Essa ação foi construída pela operação juntamente com a proprietária da empresa em estudo, mostrando qual equipamento ou utensílio é o que melhor se qualifica para aquela função, o desempenho esperado e quaisquer detalhes que desencadeie um melhor funcionamento nos processos.

QUADRO 4 – Equipamentos e utensílios

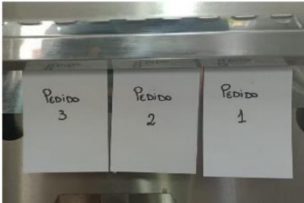
EQUIPAMENTO / UTENSÍLIO	QUANT.	JUSTIFICATIVA / DETALHES
Câmara fria	1	As empanadas chegam ensacadas em sacos de 10 unidades cada, então a câmara fria simplifica o armazenamento de grandes quantidades de empanadas sem que a temperatura seja afetada, possibilitando um armazenamento semanal. A câmara fria tem como limitante não ser possível ser aberta muitas vezes no dia, por afetar a temperatura e oferecer risco a saúde da pessoa que realiza o manuseio do produto dentro dela, isso por conta de inúmeras trocas de temperatura corporal (ambiente neutro e ambiente frio no interior da câmara fria). Em razão disto, é necessário um freezer auxiliar para a reposição das empanadas avulsas.
Freezer horizontal	2	Armazena as empanadas ensacadas, é o freezer intermediário da câmara fria e do freezer das empanadas avulsas. O freezer horizontal possui prateleiras, facilitando o armazenamento e a organização das empanadas.

Freezer vertical	1	Armazena as empanadas avulsas e por ser vertical, facilita a organização das empanadas para a retirada de pedidos.
Caixas separadoras	10	Necessárias para a organização das empanadas, não havendo modelo específico.
Formas quadradas 35x35cm perfurada	8	O formato quadrado propicia um melhor uso da área da esteira do forno, desencadeando mais empanadas assadas por unidade de tempo. A forma por ser perfurada, proporciona um assamento melhor do produto.
Forno esteira	1	Proporciona um assamento uniforme e padronizado, não necessita de treinamento específico para o funcionário e tem menos interferência humana no assamento, evitando erros e perda de produtos.
Mesa inox	2	Para auxiliar nas tarefas, sem mais especificações.
Freezer de bebidas	1	Sem especificações.
Pegador pequeno	3	Obtém um melhor controle no manuseio do produto.
Luva térmica de cozinha	4	Sem especificações.
Jaqueta de proteção térmica	2	Sem especificações.
Balcão personalizado para o caixa	1	Sem especificações.
Computador	1	Para fazer a gestão dos aplicativos de pedidos, atendimentos e demais atividades. Sem especificações quanto ao computador.
Impressora de delivery	2	Sem especificações.
Espátula reta 95mm	2	Para desgrudar a empanada da forma quente (que pode acontecer eventualmente).
Espátula de pizza 47cm aço inox	1	Para facilitar o despejo das empanadas assadas na bandeja de empanadas prontas.

Fonte: Autor (2023)

Focando agora nas funções, foram inseridas instruções de trabalho no Apêndice 1 de todas as funções apresentadas no Quadro 5, para serem entregues aos funcionários com o objetivo de ajudar a compreender todas as atividades de cada função. Foi criado também, instruções de trabalho para a segurança de todos e bom funcionamento de forma geral, para serem apresentadas em algum quadro, das etapas que necessitam. Estas instruções gerais são apresentas na Figura 3.

FIGURA 3 - Instruções de trabalho

		INSTRUÇÕES DE TRABALHO	
		EMPRESA: GRACIAS EMPANADAS	
		ÁREA: DELIVERY	
		INSTRUÇÕES DE SEGURANÇA E BOM FUNCIONAMENTO DA OPERAÇÃO	
ATIVIDADE Armazenamento das empanadas na câmara fria 	INSTRUÇÃO Usar o EPI e equipamentos de higiene, neste caso, jaqueta térmica, máscara e proteção para cabelo. Uso obrigatório.	ATIVIDADE Pendurar os pedidos na régua de pedidos 	INSTRUÇÃO Organizar os pedidos de forma que fique clara a sua ordem, garantindo que o primeiro pedido que entrou, será o primeiro a ser embalado.
ATIVIDADE Reabastecer o freezer V; 	INSTRUÇÃO O reabastecimento é realizado de forma que os sacos de empanadas fiquem organizados por sabor e data de validade. O freezer possui prateleiras e em cada uma é armazenado um sabor diferente de empanada, posicionando os sacos com a validade menor na parte da frente, garantindo a rotatividade correta do estoque (o primeiro que entra é o primeiro que sai).	ATIVIDADE Identificar os sabores das empanadas nas embalagens 	INSTRUÇÃO Organizar as embalagens de forma que fique clara a sua ordem, garantindo que o primeiro pedido que entrou, será o primeiro a ser embalado.
ATIVIDADE Reabastecer o freezer H: 	INSTRUÇÃO O reabastecimento é realizado de forma que as empanadas avulsas fiquem em caixas separadoras, onde cada caixa armazena sabores diferentes (as vezes mais de um, dependendo do sabor da caixa), facilitando a retirada de pedidos.	ATIVIDADE Despejar as empanadas assadas na bandeja 	INSTRUÇÃO Usar EPI's, neste caso, luva térmica de cozinha para o manuseio das formas e pegadores para o manuseio das empanadas.
ATIVIDADE Inserir empanadas no forno 	INSTRUÇÃO Usar o EPI, neste caso, luva térmica de cozinha, para manuseio das formas.		

Fonte: o autor (2023)

Com o intuito de preservar a segurança e integridade física de todos, evitar desperdícios de produtos por mal funcionamento de equipamentos e garantir o bom funcionamento do processo, foi criada uma folha de verificação, revelada na Figura 4, para os principais equipamentos.

FIGURA 4 – Folha de verificação

GRACIAS! — EMPANADAS —	FOLHA DE VERIFICAÇÃO		
	EMPRESA: GRACIAS EMPANADAS		
	ÁREA: DELIVERY		
	FOLHA DE VERIFICAÇÕES DIÁRIAS		

HEGIENE	TUDO CERTO?		OBSERVAÇÃO
	SIM	NÃO	
Higienização das mãos			
Máscara			
Proteção para o cabelo			
Demais produtos de higiene			

EPI's	TUDO CERTO?		OBSERVAÇÃO
	SIM	NÃO	
Luva térmica			
Pegadores			
Casaco térmico			

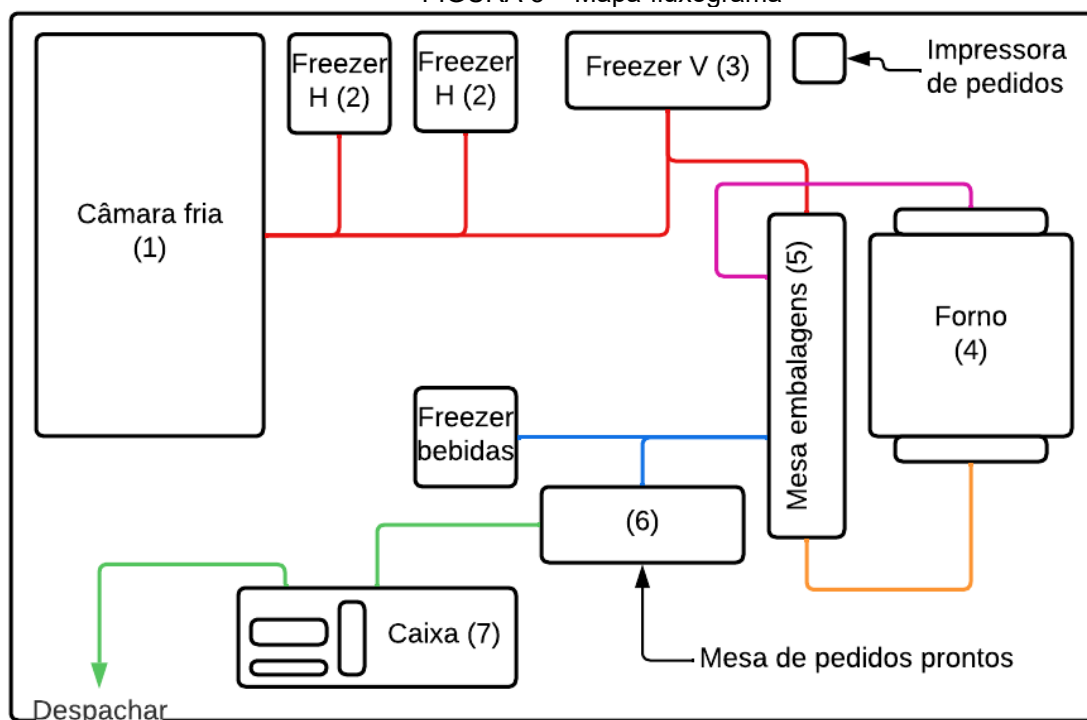
EQUIPAMENTOS	TUDO CERTO?		OBSERVAÇÃO
	SIM	NÃO	
Temperatura câmara fria			
Temperatura forno			
Vazamento de gás			
Fechamento dos freezer's			
Computadores			
Utensílios			

RELATO (SE NECESSÁRIO):

Fonte: o autor (2023)

A criação de um mapa-fluxograma, exibido na Figura 5, onde é possível visualizar o funcionamento aplicado em um layout recomendável para as futuras franquias, também contribui para o bom entendimento do processo.

FIGURA 5 – Mapa-fluxograma



Fonte: o autor (2023)

Cada linha colorida representa o fluxo de um funcionário no processo de preparo dos pedidos. É perceptível alguns fluxos maiores do que outros, porém, as demandas de cada funcionário são estabelecidas de acordo com o funcionamento do processo e o peso das atividades (em tempo demandado) no horário em que o restaurante tem a maior quantidade de pedidos por tempo, somando todas as tarefas. No Quadro 5, é apresentada a descrição das atividades realizadas por cada funcionário no processo:

FUNCIONÁRIO	FUNÇÕES
Funcionário 1 (cor vermelha)	- Realizar os reabastecimentos dos freezers H: esta atividade é realizada com uma frequência muito baixa, normalmente é executada apenas no início do turno, e no fim do turno caso necessário; - Realizar o reabastecimento do freezer V: é uma atividade realizada com uma frequência baixa, necessária toda vez que acaba algum sabor de empanada no freezer, acontece de uma a duas vezes por hora; - Com o surgimento do pedido, realizar a separação das empanadas para serem inseridas ao forno: atividade executada toda vez que é recebido um pedido, ou seja, com uma frequência alta, mas com um tempo de realização baixo.
Funcionário 2 (cor roxa)	- Insere as empanadas separadas dos pedidos no forno: é uma atividade com uma frequência alta, mas que demanda pouco tempo para ser executada; - Identificar os sabores de empanadas nas caixas de embalagens: é uma atividade com uma frequência alta, que demanda um tanto mais de tempo e atenção.
Funcionário 3 (cor laranja)	- Retirar as empanadas prontas do forno e despejar na bandeja: é uma atividade realizada com uma frequência alta e que necessita de bastante atenção para que não haja perda de produto.
Funcionário 4 (cor azul)	- Embalar os pedidos: é uma atividade com uma frequência alta, que demanda atenção e tempo maior.
Funcionário 5 (cor verde)	- Realizar o atendimento ao cliente por telefone ou computador: uma atividade com uma frequência alta e que demanda mais tempo; - Entregar o pedido ao cliente (no caso de pedidos para retirada) ou despachar para os motoboys (no caso de pedidos para entrega): atividade com uma frequência alta e que demanda atenção e planejamento (para criação de rotas de entregas para os motoboys);
Números entre parentes	- Representam o caminho que o produto faz dentro da operação.

Fonte: Autor (2023)

Com o mapa-fluxograma e com a descrição das atividades, observa-se que funcionários com um fluxo maior realizam atividades que demandam menos tempo ou que são realizadas com uma frequência menor, com isso, é atribuído mais tarefas a ela para balancear o tempo de realização das tarefas e obter uma maior agilidade nos processos, mas respeitando o sequenciamento dos processos e não atribuindo tarefas que não sejam subsequentes as já realizadas pelo funcionário em questão.

Por fim, foi criado modelos de uniformes e embalagens, importantes para a representação da empresa e consolidação da marca.

FIGURA 6 – Embalagens 1

FIGURA 7 – Embalagens 2



Fonte: Arquivos da empresa

FIGURA 8 - Uniforme



Fonte: Arquivos da empresa

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como principal objetivo a padronização e documentação do processo realizado hoje na empresa Gracias empanadas, onde anteriormente não obtinha nenhum material que supria essa necessidade, que se mostra extremamente importante para o principal objetivo da empresa que são as franquias como modelo de negócio futuro. Com isso, o objetivo foi alcançado com sucesso.

Com todo o processo padronizado, documentado e compreendido por todas as partes, foi notável a melhora na qualidade do produto, a eficiência e eficácia da equipe nos momentos pós implementação dos padrões estabelecidos. Mas este trabalho se limita por ir até o ponto de implementação da padronização, a coleta das informações posteriores não foi abordada.

Este trabalho não aborda as possíveis melhorias no processo, mas nas poucas observações pós implementação da padronização, foi notável a facilidade alcançada pela equipe da Gracias com o trabalho realizado, em encontrar ideia de melhoria de processo para otimizar a produção, vantagem da padronização levantada na revisão da literatura desse trabalho, no qual podemos considerar um objetivo bônus alcançado.

Por fim, recomenda-se os próximos passos para a empresa, que consiste no desenvolvimento do processo produtivo, juntamente com a documentação desse avanço alcançado, para quando chegar a fase de finalmente franquiar a marca, o processo esteja padronizado e otimizado o suficiente para atrair a atenção de empreendedores. Para isso, é importante a coleta de dados constantemente, a fim de identificar os possíveis pontos de melhoria e manter sempre ativa a filosofia da melhoria contínua na empresa.

REFERÊNCIAS

ALVES, J. M. **O Sistema Just In Time Reduz os Custos do Processo Produtivo**. Anais do Congresso Brasileiro de Custos - ABC, [S. l.], Disponível em: <https://anaiscbc.abcustos.org.br/anais/article/view/3431>. Acesso em: 6 Jul. 2023.

COUGHLAN, Paul; COUGHLAN, David. **Action research** – action research for operations management. Publicado pelo international Journal of Operations & Production Management, v. 22, n. 2, 2002.

DE LIMA, Bruno Thomazini Pavanello; DE CARVALHO JÚNIOR, Luiz Carlos; DE SANTA CATARINA, Universidade Federal. **A importância da padronização de processos e gerenciamento no setor de fast-food em Florianópolis**. VI EEC. Joinville, Abr, 2012.

ENO, Bruno Henrique; SANÇÃO, Gabriel; BONAFINI, Larissa Mizuno; OKAMOTO, Selene. FIQUEIREDO, Vinicius. **Franquias e suas vantagens**. 2023. Artigo Científico. (Curso Técnico em Administração) Etec Professor Alcídio de Souza Prado. Orlandia, 2022. Disponível em: <https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/13545>

GONÇALVES, Franklin Michel Vasconcelos; FERNANDES, Nádia Bosso; SETIN, Pillar Caldeira; CALVO, Emanuel Álvares. **Padronização de processos**: Estudo bibliográfico sobre sua aplicação, vantagens e desvantagens. Toledo: Encontro de iniciação científica, 2012.

Liker, J.K. (2004). **The Toyota Way**: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer. New-York: McGraw Hill Education.

LINS, Bernardo F. E. **Ferramentas básicas da qualidade**. Brasília: Ci. Inf., Brasília, 22(2): 153-161, maio/ago. 1993 Disponível em: [Vista do Ferramentas básicas da qualidade \(ibict.br\)](http://www.ibict.br) Acesso em: 16 agosto de 2023

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico**: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico. Novo Hamburgo: Associação Pró-Ensino Superior em Novo Hamburgo – ASPEUR - Universidade Feevale, 2ª edição 2013

SALES, Maria Caroline Deodato de. **O controle de produção como forma de solucionar o desperdício de alimentos em restaurantes comerciais**. Ceará: TCC, UFC, 2022. Disponível em: <http://www.repositorio.ufc.br/handle/riufc/67662> Acesso em: 16 agosto de 2023

SCHWARTZ, José. **Franquias de A a Z**: O que você precisa saber. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, (2003).

SILVA, Washington Luis Vieira da; DUARTE, Felipe de Melo; OLIVEIRA, Jucelândia Nascimento de. **Padronização**: um fator importante para a engenharia de métodos. Paraíba: Revista eletrônica - ISSN 1677 - 4280 – volume 3 – 2004 / número 1

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. 14a. edição, São Paulo: Cortez Editora, 2005.

TORRES, José Belo; AZEVEDO, Amanda Costa; DIAS, Mateus Jatobá. **Um modelo de projeto de processos utilizando a modelagem de processos**. Ceará: Revista Eletrônica Sistemas & Gestão Volume 9, Número 1, 2014, pp. 22-33 DOI: 10.7177/sg.2014.v9.n1.a3

XAVIER, Laís. **Integração de requisitos não-funcionais a processos de negócio**: integrando BPMN e RNF. Recife: Tese de mestrado, UFPE, 2009. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/13961> Acesso em: 16 agosto de 2023

APÊNDICE - INSTRUÇÕES DE TRABALHO DE CADA FUNÇÃO

SUMÁRIO

1. Funções

1.1. Referente à retirada de pedidos

1.1.1. Informações relevantes

1.1.2. Ideias básicas para seguir

1.1.3. Sugestões e dicas

1.1.4. Exceções e observações

1.2. Forno

1.2.1. Informações relevantes

1.2.2. Ideias básicas para seguir

1.2.3. Sugestões e dicas

1.2.4. Exceções e observações

1.3. Empacotamento;

1.3.1. Informações relevantes;

1.3.2. Ideias básicas para seguir;

1.3.3. Sugestões e dicas;

1.3.4. Exceções e observações;

1.4. Caixa e atendimento;

1.4.1. Informações relevantes;

1.4.2 Ideias básicas para seguir;

1.4.3. Sugestões e dicas;

1.4.4. Exceções e observações;

FUNÇÕES

1.1 REFERENTE À RETIRADA DE PEDIDOS:

1.1.1 INFORMAÇÕES RELEVANTES:

I- Cupons fiscais dos pedidos feitos pelos aplicativos iFood e Rappi caso impressos com a comanda e, após a retirada dos itens dos pedidos, deverão acompanhar as comandas na “porta-comandas”;

II- Os cupons fiscais e comandas dos pedidos feitos por balcão, deverão ser gerados manualmente;

III- As bebidas e molhos só serão retirados na etapa de empacotamento.

1.1.2 IDEIAS BÁSICAS PARA SEGUIR:

I- Retirar as empanadas correspondentes aos pedidos;

II- Colocar as empanadas na caixa de pedidos e a deixar na fila para entrar no forno.

1.1.3 SUGESTÕES E DICAS:

I- Retirar os sabores das empanadas exatamente na ordem em que está na comanda, de modo a evitar erros;

II- Conferir se o número de empanadas na caixa de pedidos é igual ao número da comanda (principalmente em pedidos muito grandes);

III- Caso não tenha mais espaço no forno e a fila já esteja cheia, aguardar para retirar demais pedidos;

1.1.4 EXCEÇÕES E OBSERVAÇÕES:

I- SEMPRE tirar os pedidos na ordem em que são impressos.

1.2 FORNO

1.2.1 INFORMAÇÕES RELEVANTES:

I- No painel de programar temperatura e tempo, o tempo da esteira irá impactar de forma mais relevante na temperatura interna da empanada;

II- No painel de programar temperatura e tempo, a temperatura irá impactar de forma mais relevante no assamento externo da empanada.

1.2.2 IDEIAS BÁSICAS PARA SEGUIR:

I- Posicionar as empanadas na forma e dispor a forma na esteira do forno;

II- Retirar as empanadas do outro lado da esteira.

1.2.3 SUGESTÕES E DICAS:

I- Posicionar as empanadas mais frágeis na parte da frente da forma, para retirar as mesmas por primeiro, após passar pela esteira;

II- Posicionar as empanadas mais difíceis de assar na parte de trás da forma, para ficarem mais tempo assando.

III- No caso de uma forma ter apenas empanadas frágeis, é recomendado dar uma “empurrada” nela para reduzir o tempo de forno.

1.2.4 EXCEÇÕES E OBSERVAÇÕES:

I- As empanadas não podem encostar umas nas outras;

II- A prioridade sempre será o bom assamento das empanadas.

1.3 EMPACOTAMENTO

1.3.1 INFORMAÇÕES RELEVANTES:

I- Bebidas e molhos são retirados nesta etapa;

II- As empanadas ficarão prontas na ordem dos pedidos da porta-comandas.

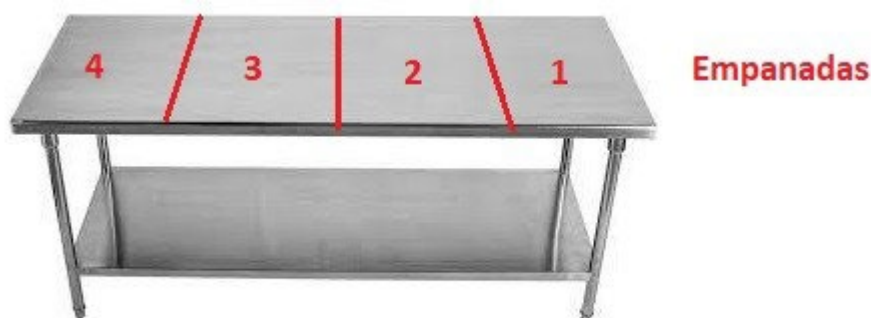
1.3.2 IDEIAS BÁSICAS PARA SEGUIR:

I- Todos os sabores deverão ser identificados nas caixas e pacotinhos;

II- Os sabores embalados devem ser correspondentes aos da comanda;

III- Sempre identificar se tem molhos e bebidas nos pedidos. E, caso tenha, empacotar junto com as empanadas;

IV- A ordem de empacotamento é definida e organizada de acordo com o posicionamento dos pedidos na mesa de aço e inox, seguindo uma linha invisível. O pedido mais à direita será embalado primeiro, e, por último, o pedido mais à esquerda na mesa:



***os números representam qual pedido deve ser embalado primeiro;**

V- Após o empacotamento do pedido, deixar no balcão de espera para ser retirado ou entregue.

1.3.3 SUGESTÕES E DICAS:

I- Identifique os sabores nas caixas e pacotinhos antes mesmos das empanadas ficarem prontas, pensando na melhor forma de embalar o pedido;

II- Antes de fechar as caixas e pacotes, SEMPRE conferir se estão todas as empanadas, bebidas e molhos;

III- Sempre que necessário, fazer riscos na comanda nos sabores já embalados para ajudar a não esquecer nada.

IV- De preferência, conferir mais de uma vez todos os itens do pedido em questão.

1.3.4 EXCEÇÕES E OBSERVAÇÕES:

- I- Cada caixa tem espaço para no mínimo 4 empanadas;**
- II- Dependendo dos sabores do pedido, é possível colocar 5 ou 6 empanadas em cada caixa;**
- III- Pedidos com menos de 4 empanadas, deverão ser entregues em pacotinhos;**

1.4 CAIXA E ATENDIMENTO

1.4.1 INFORMAÇÕES RELEVANTES:

I- Pedidos do IFood (dentro do nosso raio de entrega), do Goomer e do WhatsApp serão entregues pelos nossos entregadores;

II- Pedidos do iFood (fora do nosso raio de entrega) e dos demais aplicativos serão entregues pelos entregadores dos mesmos;

1.4.2 IDEIS BÁSICAS PARA SEGUIR:

I- É necessário ficar atento as mensagens do IFood e do WhatsApp para responder o mais rápido possível;

II- Ficar atento as ligações recebidas no celular;

III- Fazer o atendimento aos clientes da melhor forma possível;

IV- Atender aos motoboys parceiros e verificar quais são os pedidos que farão rota para os nossos motoboys;

V- Verificar se está tudo certo com os pedidos embalados e mandar para o motoboy;

1.4.3 SUGESTÕES E DICAS:

I- Deixar as rotas montadas antes dos pedidos ficarem prontos;

1.4.4 EXCEÇÕES E OBSERVAÇÕES:

I- Sempre que o cliente fizer perguntas que você não saiba ou não tenha certeza da resposta, antes de responder, perguntar para seu gerente;

II- Todos os problemas relatados pelos clientes ou motoboys deverão ser informados ao seu gerente (dependendo do problema, ele que irá resolver);