

APLICAÇÃO DO MAPEAMENTO DE PROCESSOS NAS OPERAÇÕES DE UM MINI MERCADO DA CIDADE DE ASSÚ/RN PERANTE O CENÁRIO DA PANDEMIA DA COVID-19

Willian Irai Soares da Silva¹
Prof. Me. Anderson Carlos de Oliveira²

Resumo: Um bom atendimento ao cliente é de muita importância para sua satisfação, e manter sua fidelidade pode ser decisivo para a manutenção do negócio devido à grande concorrência em alguns mercados. A pandemia da Covid-19 causou grande impacto na rotina das pessoas, mas também das organizações, e principalmente os estabelecimentos comerciais devido as medidas para contenção da pandemia. O objetivo dessa pesquisa foi mapear os processos de um mini mercado em decorrência da pandemia, a fim de comparar o impacto ocorrido ao estabelecimento em comparação com o processo anterior. O estudo de caso foi realizado em um mini mercado na cidade de Assú/RN por meio de uma visita *in loco* para uma melhor análise e entendimento do processo. A partir da observação direta desses processos, foi possível identificar e levantar suas etapas para que ele pudesse ser mapeado e analisado. Este mapeamento possibilitou verificar a implementação das atividades de *delivery* no processo operacional do estabelecimento e também de limpeza e higienização, assim como sugerir algumas práticas como a implementação de máquina para o uso de cartão, e dessa forma, melhorar a adequação do processo ao cenário atual da pandemia.

Palavras-chave: Mapeamento de processos. Covid-19. Mini mercado.

1. INTRODUÇÃO

Devido existir um grande número de empresas no setor supermercadista, a competitividade entre elas é cada vez maior, por que querem atrair seus consumidores oferecendo produtos e serviços de qualidade. Os consumidores por sua vez, querem produtos que satisfaçam as suas necessidades, e esperam receber um atendimento diferenciado que satisfaça a suas expectativas.

Uma empresa que se preocupa com a qualidade de seus serviços e a venda de seus produtos, também deve se preocupar com a satisfação de seus clientes. Para isso, é importante que esteja disposta a corrigir suas falhas, procurando sempre melhorar seus processos e serviços de atendimento. A qualidade é um fator importante para o serviço de atendimento ao cliente, pois é mantendo a sua satisfação que se mantém os consumidores fiéis a empresa. Um serviço de qualidade mostra o quanto a empresa está empenhada em conquistar a confiança dos seus clientes, melhorando cada vez, mas a forma de organizar seus processos.

O setor supermercadista do varejo é uma das principais atividades no ramo do comércio, que inclui os supermercados, hipermercados, mercearias e mercadinhos de bairro. É um local onde as pessoas podem encontrar produtos alimentícios, de limpeza, de higiene pessoal (SANTOS, 2021).

A vida das pessoas e de empresas de todos os setores teve uma grande transformação no primeiro trimestre de 2020. Em todo o planeta, a pandemia da SARS-CoV-2 (Severe Acute Respiratory Syndrome), mais popularizada com o nome de Covid-19, gerou restrições ao deslocamento de consumidores, trabalhadores e de bens de consumo, impactando a logística dos negócios, atividades diárias e as interações pessoais. Como consequência, mudanças de hábitos e padrões de comportamento que vinham se desenhando ou mudando lentamente tiveram uma forte aceleração. Como consequência, mudanças de hábitos e padrões de comportamento que vinham se desenhando ou mudando lentamente tiveram uma forte aceleração (PARTHENON, 2020).

A análise dos processos mapeados permite a atuação dos responsáveis, no sentido de torná-los mais confiáveis, rápidos e econômicos, o que representa, para as organizações, a possibilidade de obterem vantagens competitivas nas suas atividades (MARTINS; SANTOS; MARIA 2017, p. 77).

Este artigo tem como objetivo aplicar o mapeamento de processos em um mini mercado na cidade de Assú/RN, a fim de identificar quais foram as modificações necessárias na parte operacional do estabelecimento para se adaptar ao cenário da pandemia da Covid-19.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Setor supermercadista

O setor supermercadista é onde se concentra um grande número de supermercados e também mini mercados, no qual se comercializa principalmente os itens de necessidade básica para o ser humano. Ao longo dos anos a expansão desse setor só tem aumentado, por causa do advento da industrialização, que motivou os comerciantes a investirem cada vez mais nessa área do comércio.

Para Rinaldi (2021), os supermercados são caracterizados por expor seus produtos a venda e disponibilizarem caixas para que os clientes possam pagar suas respectivas compras.

Rojo (1998) apud Wilder (2003) classifica as lojas que comercializam alimentos em tradicionais e auto serviços. As lojas de auto serviço são caracterizadas por comercializarem alimentos, exporem a maioria dos produtos de maneira acessível permitindo aos fregueses se auto servirem, disponibilizarem aos clientes carrinhos e cestas e, principalmente, por possuírem o checkout, isto é, um balcão com uma caixa registradora, ou qualquer outro equipamento, que permita a soma e conferência das compras. As lojas tradicionais são aquelas nas quais a presença de um vendedor é necessária. Os supermercados são grandes empreendimentos que se diferenciam pelo seu tamanho e pela quantidade de produtos oferecidos. Os mini mercados são empreendimentos menores, mas que também vendem de tudo, oferecendo uma diversidade de itens como carnes, produtos de higiene, produtos de limpeza e cereais, em proporções menores que os supermercados.

Um estudo feito pelo Sebrae mostra dados importantes para compreender como o ramo constitui-se e por que é relevante para a economia nacional. Com o objetivo de conhecer o perfil das empresas do segmento de varejo alimentar de autosserviço, o Sebrae realizou a pesquisa Minimercados no Brasil. O ramo é o segundo maior do país em número de pequenos negócios, com cerca de 415 mil estabelecimentos, e representa 6% do PIB brasileiro, além de responder por 35% das vendas do setor supermercadista (SEBRAE, 2016).

Segundo Santos (2021), pelo fato do setor supermercadista ser muito amplo, a concorrência é cada vez maior e a variedade de itens é alta, dessa forma é importante buscar a satisfação dos clientes, para não os perder para outros concorrentes do mesmo ramo de negócio.

A frequência ao estabelecimento faz com que o consumidor se acostume ao local, conhecendo melhor o espaço físico, a variedade encontrada e a disposição dos produtos, além de ter a percepção dos horários menos congestionados, facilitando suas compras. Desta maneira, o consumidor fica fidelizado ao supermercado onde realiza suas compras. Clientes podem escolher o local de suas compras por diversos fatores, como preço e variedade de produtos, localização do estabelecimento, rapidez de atendimento e funcionários educados e prestativos em atender, disponibilidade de estacionamento, entre outros. Gerentes de supermercados costumam apontar que preços altos e filas de espera exageradas são fatores que podem levar o estabelecimento a uma diminuição da frequência dos clientes e, conseqüentemente, a uma queda no volume de vendas. No tempo total de permanência do cliente no supermercado, um fator determinante pode ser o tempo de espera na fila do caixa (RINALDI; MORABITO; TACHIBANA, 2009).

Nesses processos de atendimento aos clientes, os produtos precisam ser de qualidade e a prestação de serviço a melhor possível, para que os clientes tenham suas expectativas atendidas e como resposta aos serviços cordiais, se mantenham fiéis a empresa. (PASSETO, 2010)

2.2 Serviços

De acordo com FITZSIMMONS e FITZSIMMONS (2014) o serviço é uma prestação de trabalho realizado nas atividades comerciais, com o objetivo de oferecer as pessoas, benefícios que satisfaçam a suas necessidades pessoais.

A NBR 9004-2 (1994) faz sua definição de serviço como sendo o fruto gerado pelas atividades entre os clientes e os fornecedores, com o intuito de oferecer serviços que satisfaçam as necessidades dos seus clientes.

A produção de serviços não gera um produto físico e padronizado, mas, sim, uma percepção no consumidor, referente à experiência pela qual passou. Essa percepção depende não só do esforço do prestador de serviço, mas, também, da predisposição do consumidor (CORRÊA; GIANESI, 2019).

Segundo os mesmos autores compreende-se que os serviços são uma forma de negócio que apresentam a relação entre a empresa e o cliente, de maneira a oferecer processos que atendam às necessidades individuais dos consumidores (CORRÊA; GIANESI, 2019).

Em uma economia complexa, tanto os serviços comerciais quanto os de infraestrutura funcionam como intermediários e como canais de distribuição para o cliente final. Um aspecto fundamental da prestação de serviços é entender que o cliente pode ser uma parte ativa do processo. (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014).

O conceito de serviço constitui a missão do sistema de operações, ou seja, a definição de em que o sistema de operações tem que atingir a excelência. Com esse conceito definido de forma adequada e clara, o gerente de operações poderá priorizar suas ações. (CORRÊA; GIANESI, 2019).

“O serviço delivery nada mais é do que um serviço de entrega de compras feitas pelo telefone, internet, WhatsApp e outros aplicativos de celular. (EASYLIVE, 2020).

Uma opção que vem se popularizando, cada vez mais, é o supermercado delivery. Muitos consumidores aproveitam essa facilidade para receber todos os produtos que

precisam na porta de casa, pois a compra presencial é uma tarefa que demanda muito mais tempo para ser realizada, considerando que o cliente precisa procurar todos os produtos que necessita, pegar a fila do caixa, colocar as compras na sacola. Outro ponto a ser considerado é a questão do deslocamento. Muitos clientes preferem ficar em casa do que se deslocar até o estabelecimento, pois nem sempre ir ao supermercado é algo que dá para encaixar tranquilamente na rotina, pelos mais diversos motivos (EASYLIVE, 2020).

2.3 Mapeamento de Processos

Um processo é simplesmente um conjunto de atividades estruturadas e medidas, destinadas a resultar num produto especificado para um determinado cliente ou mercado. (DAVENPORT, 1994, p. 6-8)

Um “processo” pode ser definido, de forma sucinta, como o conjunto de causas que têm como objetivo produzir um determinado efeito, o qual é denominado produto de um processo. (LOBO, 2010).

Dentro de cada operação, os mecanismos que transformam *inputs* em *outputs* são chamados processos. Processos são “o arranjo de recursos que produzem alguma mistura de produtos e novos serviços”. (SLACK, 2009, p 13).

Todas as operações produzem produtos e serviços através da transformação de entradas em saídas, o que é chamado de processo de transformação. A figura 1 mostra o modelo de transformação geral usado para descrever a natureza da produção. Em resumo, a produção envolve um conjunto de recursos de inputs (entradas) usado para transformar algo ou para ser transformado em outputs (saídas) de bens e serviços. Embora todas as operações possam ser vistas conforme esse modelo *input*-transformação-*output*, elas diferem na natureza de seus inputs e outputs específicos (SLACK, 2009, p 8 - 9)

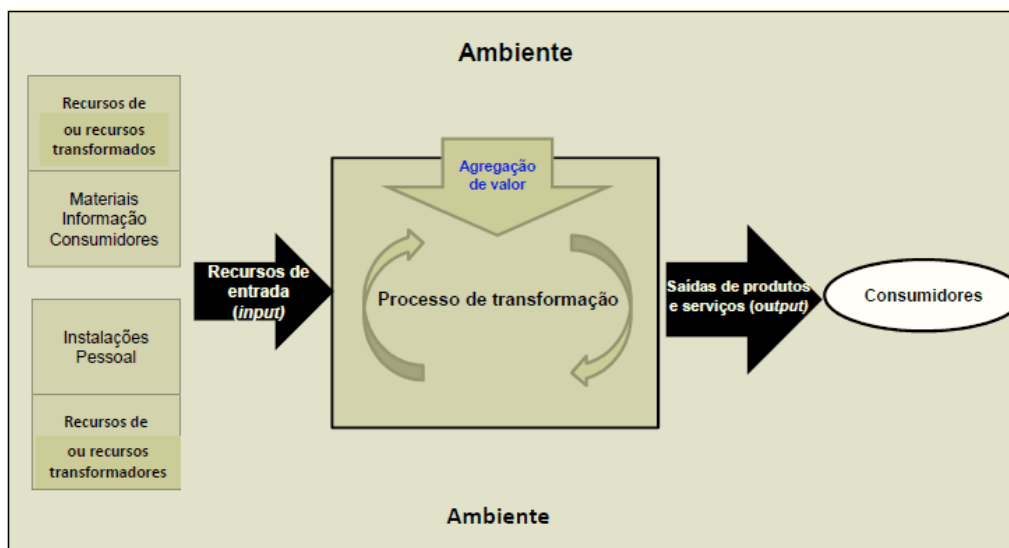


Figura 1: Qualquer produção envolve os processos input – transformação – output (Slack, 2009)

Então, pode-se dizer que uma empresa quando busca competir no ramo do comércio deve se questionar sobre a qualidade de seus produtos e a prestação dos serviços de atendimento, por que o importante é satisfazer as necessidades dos consumidores. O mapeamento é uma ferramenta que busca a visualização minuciosa desses processos para tentar implementar, caso seja necessário, uma melhoria adequada nessas atividades. Essa técnica

permite fazer uma análise bem detalhada de tais atividades, através de uma análise onde é visualizado e analisado o conjunto dos métodos e procedimentos adotados.

Mapeamento de processos envolve simplesmente a descrição de processos em termos de como as atividades relacionam-se umas com as outras dentro do processo. No mapeamento, deve-se esmiuçar um processo já existente: compreender toda a sua lógica e o seu contexto, obter informações sobre as entradas e saídas esperadas, bem como sobre as ferramentas e técnicas a serem utilizadas, além de saber o “como”, ou seja, como deve ser o passo a passo do executor. Somente por meio de tal mapeamento é possível obter pleno entendimento e domínio do processo, de tal forma que possamos identificar a dinâmica e a razão de eventuais falhas, agir para evitá-las e identificar oportunidades de melhoria (MARTINS; SANTOS; MARIA, 2017).

Segundo César (2017), o “mapeamento de processos” necessita ser bem detalhado para que então, seja possível compreender claramente todas as informações contidas em cada etapa dos processos, e para o mapeamento ser posto em prática é preciso saber a relação entre cada atividade das empresas e fazer a coleta das informações de maneira bem organizada.

O mapeamento de processos pode ser realizado por diversas ferramentas como o “Visio Lucidchart” e o “Bizagi”. Para essa pesquisa foi escolhido o Bizagi por ser uma ferramenta gratuita, simples, de fácil acesso e muito prática para fazer o mapeamento de processos. O Bizagi, tem como intuito de mostrar graficamente as imagens de cada etapa das operações.

Segundo descreve o sítio do Bizagi Modeler (2016): a ferramenta possibilita realizar desenhar, documentar e melhorar o modelo de processo, através de uma boa usabilidade intuitiva, com sistema de arrastar-e-soltar, possibilitando a utilização do software (JUNIOR, 2017).

O Bizagi permite às organizações criar e documentar processos de negócio para obter uma melhor compreensão de cada passo, identificar oportunidades de melhoria de processos e aumentar a eficiência organizacional. (BIZAGI MODELER, 2021)

2.4 Covid-19

O mundo vive um momento de alerta sem precedentes com a disseminação, em progressão geométrica, da Covid-19, também chamada de Coronavírus. Essa não é a primeira pandemia que assola o mundo, mas é, a primeira a produzir efeitos tão desastrosos. (MARTINEZ; POSSÍDIO, 2020).

Pelo cenário que nós podemos presenciar, o coronavírus surpreendeu o mundo, causando medo na vida das pessoas. O novo vírus é uma doença de alta taxa de transmissibilidade e que ataca principalmente o sistema respiratório, causando graves danos à saúde humana. Em um mundo moderno onde todos estão acostumados a viverem em contato físico e social, agora se veem na obrigação de cumprir restrições e impostas pelos governos, para evitar problemas mais graves.

A pandemia do Coronavírus afetou a vida das pessoas de diferentes maneiras, resultando em crises econômicas que causaram grandes impactos nas empresas, ocasionando mudanças na logística do negócio e nos processos operacionais, assim como também tem levado as pessoas a tomarem mais cuidado com essa doença, por que o vírus é muito contagioso e a sua propagação é rápida. Durante o período de pandemia, as pessoas passaram a ter um convívio social bastante limitado, obedecendo a leis com restrições de circulação para evitar aglomerações desnecessárias.

Ainda que não tenha sido um dos segmentos temporariamente fechado por conta da quarentena, o setor supermercadista sentiu os impactos e precisou se adaptar para se manter ativo. (ZOOP, 2020).

Atento à importância da mínima circulação de pessoas no território nacional, o Congresso promulgou a Lei n. 13.979/2020, que dispõe em seu art. 3º, I, sobre a medida de isolamento para o enfrentamento da emergência de saúde pública decorrente do Coronavírus (MARTINEZ; POSSÍDIO, 2020).

Os governos estabeleceram protocolos, reforçando as medidas de prevenção ao novo corona vírus, exigindo procedimentos técnicos como ponto de partida para proteger as pessoas da ação da doença (MARTINEZ; POSSÍDIO, 2020).

No Decreto nº 30.419, de 17 de março de 2021, o Governo do Estado do Rio Grande do Norte impôs medidas de segurança para os consumidores presenciais em estabelecimentos comerciais previstas em artigo. Art. § 1º Os estabelecimentos relacionados nos incisos do caput deverão assegurar que os seus consumidores presenciais, bem como seus trabalhadores, usem devidamente máscaras faciais, mantenham distância de, pelo menos, 1,5m (um metro e meio) entre si em eventuais filas, no interior e no exterior do estabelecimento, sendo recomendável e preferível a adoção de entrega domiciliar e atendimento eletrônico ou por telefone. § 2º As atividades não contempladas no parágrafo único do art. 2º deste Decreto somente poderão funcionar por meio de atendimento não presenciais, como teleatendimento, atendimento virtual e *delivery*. (DIÁRIO OFICIAL DO RN, 2021)

A Secretaria de Trabalho (2021), fez suas orientações para tentar conscientizar os trabalhadores do setor supermercadista, quanto a importância de seguir as medidas de proteção e combate ao novo coronavírus, como a observância dos protocolos de higienização e segurança no ambiente interno das empresas.

A 5ª edição da pesquisa “Impacto nos hábitos de compra e consumo” realizada pela Opinion Box, mostrou que 44% dos entrevistados afirmaram ter diminuído o número de vezes que saem para ir ao supermercado. (SECRETARIA DE TRABALHO)

Sabe-se que as “compras de casa” não podem deixar de ser feitas. Assim, para evitar um possível contágio pela Covid-19, muitos consumidores passaram a buscar mercados que oferecem a opção de compras *online* e que tenham sistema de entrega por *delivery*. (REDAÇÃO ZOOP, 2020)

Os serviços de entrega por *delivery* foram bastante utilizados durante o período de lockdown, que foi a fase mais crítica da pandemia, sendo necessário o confinamento das pessoas dentro de casa a fim de conter a propagação da pandemia. Após esse período, esse serviço acabou por virar costume para os clientes, por obterem a vantagem e a comodidade de fazerem seus pedidos sem precisar se deslocar de suas residências até os supermercados, além de terem sido importantes para que muitos estabelecimentos pudessem manter suas atividades ativas em um momento de incertezas para todo o comércio.

3. METODOLOGIA

Sobre a metodologia, este artigo é classificado como natureza aplicada, com o objetivo de pesquisa descritiva, utiliza uma abordagem qualitativa, com o método do estudo de caso.

Segundo Gil (2018), as pesquisas descritivas têm como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno. Podem ser elaboradas também com a finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis

Algumas pesquisas descritivas vão além da simples identificação da existência de relações entre variáveis, e pretendem determinar a natureza dessa relação. Nesse caso, tem-se uma pesquisa descritiva que se aproxima da explicativa. (GIL, 2018).

Para Lozada e Nunes (2018), a pesquisa qualitativa é aquela em que os dados são coletados no local da investigação, e o pesquisador trabalha com a observação detalhada do ambiente de estudo para interpretar os impactos no grupo estudado.

O enfoque qualitativo também se guia por áreas ou temas significativos de pesquisa. No entanto, ao contrário da maioria dos estudos quantitativos, em que a clareza sobre as perguntas de pesquisa e as hipóteses devem vir antes da coleta e da análise dos dados, nos estudos qualitativos é possível desenvolver perguntas e hipóteses antes, durante e depois da coleta e da análise dos dados. Geralmente, essas atividades servem para primeiro descobrir quais são as perguntas de pesquisa mais importantes, e depois para aprimorá-las e respondê-las. A ação indagativa se move de maneira dinâmica em ambos os sentidos: entre os fatos e sua interpretação, e é um processo mais “circular” no qual a sequência nem sempre é a mesma, pois ela varia de acordo com cada estudo específico” (HERNÁNDEZ; FERNÁNDEZ; BAPTISTA, 2013).

Como método de pesquisa, o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de mundo real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto puderem não ser claramente evidentes (YIN, 2015).

Segundo o mesmo autor, o estudo de caso é usado em muitas situações, para contribuir ao conhecimento dos fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos e relacionados, sendo um método de pesquisa comum na psicologia, sociologia, ciência política, antropologia, assistência social, administração, educação, enfermagem, planejamento comunitário, entre outras áreas. São encontrados até mesmo na economia, em investigações sobre a estrutura de um determinado setor industrial ou a economia de uma cidade ou região. Seja qual for o campo de interesse, a necessidade diferenciada da pesquisa de estudo de caso surge do desejo de entender fenômenos sociais complexos. Dessa forma, permite que os investigadores foquem um “caso” e retenham uma perspectiva holística e do mundo real – como no estudo dos ciclos individuais da vida, o comportamento dos pequenos grupos, os processos organizacionais e administrativos, a mudança de vizinhança, o desempenho escolar, as relações internacionais e a maturação das indústrias. (YIN, 2015 p. 4).

A investigação do estudo de caso enfrenta a situação tecnicamente diferenciada em que existirão muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado conta com múltiplas fontes de evidência, com os dados precisando convergir de maneira triangular. (YIN, 2015 p. 18).

Esta pesquisa é de natureza descritiva, porque através dela foi possível investigar os processos do estabelecimento, com o objetivo de entender como funcionava as etapas de venda de produtos e prestação de serviços. Foi escolhida uma abordagem qualitativa, porque a intenção foi compreender os dados narrados e coletados no local da pesquisa. O método utilizado foi o estudo de caso, devido proporcionar a melhor forma de explicar todo o contexto no qual o estabelecimento está inserido.

O estudo de caso no mini mercado foi realizado através de uma visita in loco (no local) com o acompanhamento do proprietário, para analisar o processo operacional a partir de conceitos teóricos, onde o principal objetivo foi investigar o cenário atual para coletar informações sobre as rotinas específicas utilizadas no estabelecimento. Primeiramente o proprietário explicou sobre a rotina de funcionamento do estabelecimento, assim como as atividades operacionais do mini mercado. A partir daí, foram analisadas a execução das

atividades que sofreram algum tipo de mudança, devido às restrições impostas em decorrência da pandemia, que foram: reposição de produtos, compra presencial e compra por telefone.

4. ESTUDO DE CASO

O estudo de caso foi realizado em um mini mercado localizado no interior do Rio Grande do Norte, mais precisamente no município de Assú/RN, a cerca de 222 km de distância da capital do estado. Para efeito desta pesquisa, o minimercado será denominado pelo nome fictício de Compre Aqui, e é composto pelos processos de venda de alimentos para consumo (maior volume de vendas), bebidas, legumes, verduras, frios, produtos de limpeza e de uso em geral.

O proprietário não conta com funcionários fixos, mas para dias ou períodos específicos de maior demanda, ele contrata temporariamente ajudantes para fazerem o trabalho de entrega e embalagem de produtos para os clientes. Devido ao estabelecimento ser de pequeno porte, as atividades de embalagem e entrega são realizadas pelo próprio proprietário, utilizando uma motocicleta com um reboque ou em um veículo, com o intuito também de agradar os seus clientes. A decisão quanto ao recebimento dos produtos fica a critério dos clientes, eles escolhem se preferem retirar no local ou receber em domicílio. O responsável pelo caixa do mini mercado também é o próprio dono. O pagamento das compras feito pelos clientes é em espécie (dinheiro).

Quando os produtos em estoque estão em falta ou perto de se esgotar, o proprietário entra em contato com fornecedores para adquirir mais produtos. O recebimento de mercadorias é realizado pelo dono do estabelecimento, segundo ele, as mercadorias vem de diferentes localidades, como Natal, Mossoró e Caicó, e também acontece muitas vezes de algum fornecedor fazer entregas na cidade e acabam indo até o estabelecimento para saber se o proprietário quer repor mais produtos.

Devido a pandemia, a entrada de clientes passou a ser mais restritiva para evitar aglomerações. Com o decorrer das primeiras semanas das medidas de isolamento social o proprietário percebeu a queda no faturamento, e então resolveu implementar o serviço de compra por telefone (delivery), para aumentar o volume de vendas.

Os mapeamentos realizados com base na visita realizada ao estabelecimento, são descritos a seguir, tendo sido realizado para os seguintes processos: reposição de produtos, compra presencial (na loja) e compra por telefone (delivery ou retirada).

4.1 Mapeamento do processo de reposição de produtos

As atividades de reposição de produtos são realizadas entre o proprietário e fornecedor, conforme mostrado na Figura 2.

O proprietário do estabelecimento periodicamente confere os produtos nas prateleiras, verifica os itens que estão em falta ou em quantidade mínima e faz as devidas anotações. Em seguida, se dirige ao estoque para verificar se há os produtos necessários e em quantidade suficiente para o abastecimento das prateleiras, e anota os itens necessários com suas respectivas quantidades para realizar os pedidos com seus fornecedores. Após realizar os pedidos o proprietário aguarda pela entrega. Quando os itens chegam ao estabelecimento, ele repõe o estoque e organiza os produtos nas prateleiras, finalizando assim o processo.

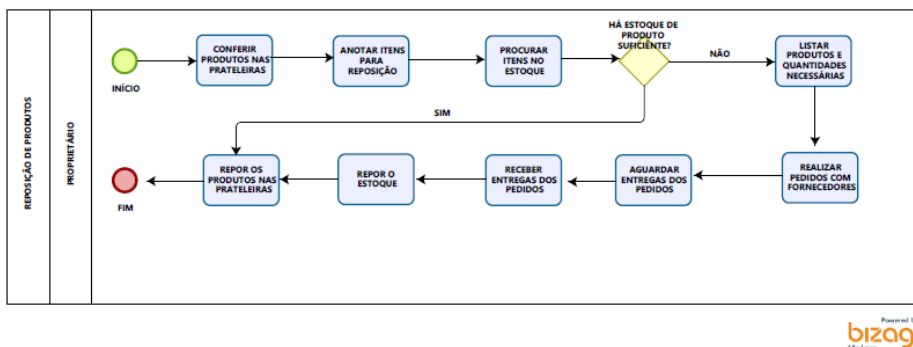


Figura 2: Mapeamento de processo de reposição de produto do Compre Aqui (Autoria própria, 2021)

4.2 Mapeamento do processo de compra presencial

As compras presenciais eram o foco do atendimento ao cliente antes da pandemia, este é o processo principal e que mantém a empresa sob o ponto de vista do faturamento. Entregas a domicílio eram feitas somente de forma eventual, quando os clientes não podiam transportar as compras, principalmente para grandes volumes.

O início do processo presencial, conforme demonstrado na Figura 3, inicia-se com a chegada ao estabelecimento e logo a seguir o cliente precisa realizar o protocolo de higienização e segurança que trata-se de estar utilizando a máscara, caso contrário colocá-la para poder entrar no mini mercado, além de realizar a higienização das mãos com o álcool em gel disponível na entrada para este fim. A partir daí ele inicia o processo de compra, coletando os produtos desejados e ao final desta etapa dirigindo-se ao caixa para o processamento da compra. O proprietário realiza o acondicionamento dos produtos comprados nas embalagens destinadas a este fim, e em seguida o cliente efetua o pagamento em dinheiro (espécie) para que possa retirar suas compras e sair do estabelecimento, finalizando assim todo o processo.

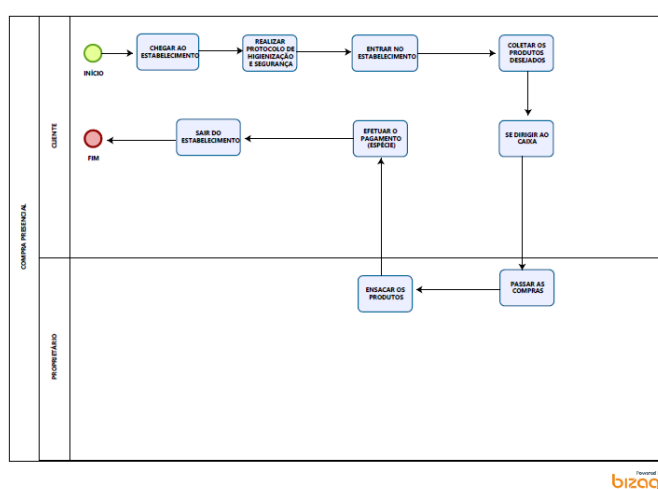


Figura 3: Mapeamento de processo de compra presencial no Compre Aqui (Autoria própria, 2021)

4.3 Mapeamento do processo de compra por telefone

O processo de compra por telefone, demonstrado na Figura 4, foi implementado pelo proprietário como uma forma de manter o seu negócio em um período de muitas restrições, conforme descrito anteriormente.

Iniciando o processo, o cliente entra em contato com o proprietário por telefone ou, o mais comum, envia uma lista com o seu pedido de compra por meio do aplicativo de mensagens *Whatsapp*. A partir daí o proprietário anota os pedidos para verificar se há todos os itens e quantidades disponíveis dos produtos. Caso houver todos os produtos, o proprietário realiza a coleta e acondicionamento dos produtos em embalagens, caso contrário, se não houver algum item do pedido, antes de prosseguir ele informa ao cliente para dar continuidade ao processo de compra. Caso o cliente não autorize ou os produtos solicitados estejam indisponíveis, o cliente é comunicado e o processo encerrado. Os pedidos efetivados podem ser disponibilizados de duas formas: para retirada do cliente no local, ou para entrega *delivery*. Em ambos casos o processo é finalizado assim que os clientes efetuam o pagamento assim que recebem o produto.

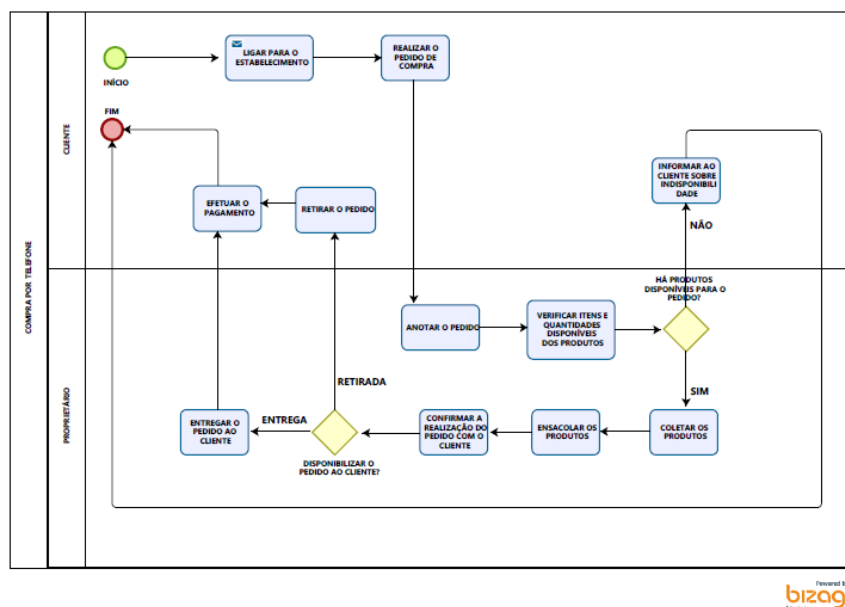


Figura 4: Mapeamento de processo de compra por telefone no Compre Aqui (Autoria própria, 2021)

5. RESULTADOS

Devido a influência da pandemia, alguns processos foram alterados, outros eliminados e principalmente, algumas novas etapas ou procedimentos foram incluídos nos processos do mini mercado.

Para o processo de reposição de produtos, segundo o proprietário do estabelecimento, a parte que foi necessário ter um cuidado maior é em relação ao recebimento dos produtos dos fornecedores, visto que além de todos os cuidados necessários quanto a utilização de proteção facial e da higienização das mãos para que o processo possa ser realizado, é de se considerar uma etapa de risco, visto que os transportadores chegam de localidades diversas, além de haver um grande contato com as embalagens e caixas dos produtos recebidos. Quanto a este ponto, seria interessante que além das atividades realizadas, o proprietário tivesse um cuidado maior em tentar programar o recebimento dos produtos em períodos ou dias distintos, apesar de toda

a dificuldade de se conseguir a realização das entregas com precisão nos serviços logísticos, nos quais normalmente ocorrem atrasos. Um ponto de grande impacto, foi o aumento no consumo de itens de limpeza e higiene pessoal em decorrência da necessidade dos cuidados de saúde exigidos, dessa forma, o proprietário teve que ter uma atenção muito maior para gerir o estoque e pedidos desses itens, visto que além de ser uma boa oportunidade de faturamento para o negócio, a falta deles poderia implicar na perda de vendas ou até mesmo de clientes.

Já o processo de compra presencial é o que exige o maior nível de cuidado devido a um maior risco de propagação da doença. Assim, foi observado que o proprietário implementou uma etapa no início do processo para a checagem e higienização dos clientes que forem entrar no estabelecimento, seguindo assim o estabelecido nos decretos e protocolos vigentes sobre as medidas de segurança. Pode-se observar também, o que foi reforçado pelo proprietário, que as atividades de limpeza para higiene do local foram intensificadas. Também foi explicado por ele sobre nem sempre as medidas conseguirem ser efetuadas de forma rigorosa e também a muitos clientes não respeitarem os protocolos em sua totalidade. Como em vários momentos ele trabalha sozinho no estabelecimento, fica muito difícil conseguir monitorar todas as ações simultaneamente. Um ponto de atenção observado em uma das últimas etapas, que se trata do pagamento da compra, é que ela só é efetuada em dinheiro, o que traz um considerável risco para a transmissão da doença. No entanto, além da higienização pessoal com o álcool que ele realiza após cada recebimento, ele pretende implementar uma máquina para pagamento com cartão, medida esta que ajudaria muito a reduzir o risco desta etapa devido a nova forma de contato passar a ser indireto.

Quanto ao último processo analisado, o de compra por telefone, pode ser considerado muito mais seguro que o presencial, visto que a etapa de contato direto com o cliente se dá somente ao final do processo, e é realizada na entrada do domicílio ou do estabelecimento. Porém, com a implementação deste processo houveram alguns impactos maiores, como o fato de ser necessário o proprietário ter uma atenção maior ao telefone e aos retornos aos clientes e também necessitar de mais auxílio de um ajudante para conseguir efetuar algumas entregas. Um impacto que pode ser considerado positivo, é que muitos clientes gostaram e se adaptaram a esta modalidade de compra devido a sua comodidade, influenciando bastante na sua satisfação. Quanto a etapa do pagamento, ocorre da mesma forma que o presencial, somente com a observação que para a entrega a domicílio o procedimento para pagamento é realizado no próprio local de entrega, exigindo assim que o proprietário porte um álcool em gel para a sua higienização no ambiente externo.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pandemia da Covid-19 teve um impacto muito grande nos hábitos das pessoas e organizações, obrigando que ambos se adequassem a nova realidade devido ao risco de saúde proporcionado. Para que as organizações continuassem desempenhando seus processos e suas atividades de atendimento aos clientes, estas tiveram que cumprir regras para se adaptar ao novo cenário em que a pandemia do coronavírus está inserido, e sabendo-se que esse não é uma situação rapidamente passageira, é preciso se manter atento as normas de segurança para não descumprir as regras determinadas pelos governos, assim como implementar ações necessários para manter o negócio ativo e com boa rentabilidade.

Devido as medidas restritivas, muitos estabelecimentos se viram obrigados a implementar o serviço de entrega à domicílio, como foi o caso deste estabelecimento que trabalha com alimentação no qual seus produtos são considerados de primeira necessidade. Apesar de a implementação ter ocorrido de forma inesperada, este processo foi bem aceito por grande parte dos clientes, influenciando assim a satisfação destes com a oportunidade de utilizar este serviço

O mini mercado, mesmo com sua limitação de estrutura física e de pessoas conseguiu se adaptar a essas realidades, implementando, além do *serviço de delivery*, as ações básicas de higienização e limpeza nas etapas de entrada ao estabelecimento e também nas etapas de contato com os clientes ou fornecedores. No entanto, como foi explicado pelo proprietário, devido a estrutura do mini mercado ser limitada, nem sempre é possível conseguir realizar e se fazer cumprir todos os protocolos recomendados, muitas vezes, por parte de alguns clientes.

Pode-se citar como limitação desta pesquisa que, devido a pandemia, não foi possível realizar mais visitas ao local, tendo a visita *in loco* ocorrido de forma pontual.

Essa pesquisa abre caminho para novas abordagens e como sugestão para trabalhos futuros, realizar um mapeamento de processos após terminar a pandemia para verificar se haverá mudança nos processos quanto a permanecer ainda com as ações de proteção, higienização e limpeza. Outra possibilidade é realizar uma pesquisa eletrônica com os clientes para analisar a visão deles sobre o assunto, assim como mensurar o grau de satisfação com as mudanças nos processos de compra.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRAS. Economia: **Índice Nacional de Vendas**. 11 de fevereiro de 2021. Disponível em: <https://www.abras.com.br/economia-e-pesquisa/indice-de-vendas/indice-do-mes/>. Acesso em: 05/06/2021.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR ISO 9004-2: **Gestão da qualidade e elementos do sistema da qualidade** – Parte 2: Diretrizes para serviços. Rio de Janeiro, 1994/>. Acesso em 26 de abr. de 2021.

BIZAGI MODELER. Disponível em: <https://www.bizagi.com/pt/plataforma/modeler>. Acesso em 06 de maio de 2021.

CÉSAR, Luis; AMADEU, Adriana; MARTINES, Simone. **Gestão de processos melhores resultados e excelência organizacional**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2017.

CORREIA, Henrique Luiz; GIANESI, Irineu Gustavo Nogueira. **Administração estratégica de serviços: operações para a experiência e satisfação do cliente**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2019.

DAVENPORT, Thomas H. - **Reengenharia de Processos: Como inovar na empresa através da tecnologia da informação**. 5.ed. Rio de janeiro: Campos, 1994.

DIÁRIO OFICIAL DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE. **Decreto N° 30.419, de 17 de março de 2021**. Disponível em: http://diariooficial.rn.gov.br/dei/dorn3/docview.aspx?id_jor=00000001&data=20210318&id_doc=716559. Acesso em: 19/05/2021.

EASYLIVE. **O que é delivery e como ele funciona? Entenda!** 25 de junho de 2020. Disponível em: <https://blog.easylive.com.br/o-que-e-delivery-e-como-funciona/>. Acesso em: 14/05/2021.

EY-PARTHENON. Consumo e Pandemia: As mudanças de hábitos e padrões de comportamento provocados pelo coronavírus. **Revista Veja**, Editora Abril, Ed. Limited. 29 de setembro de 2020. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/insights-list/insight-3/>>. Acesso em 23 de abr. de 2021.

FITZSIMMONS, James; FITZSIMMONS, Mona. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação**. 7. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

GIL, Carlos Antônio. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 6.ed.- São Paulo: Atlas, 2018.

GLOBO. **Vendas Online de Supermercados quase dobram após o coronavírus, entregas atrasam e exigem investimentos das empresas**. 07 de abril de 2020. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2020/04/07/vendas-online-de-supermercados-quase-dobram-apos-o-coronavirus-entregas-atrasam-e-exigem-investimentos-das-empresas.ghtml>. Acesso em: 14/05/2021.

HERNÁNDEZ, Sampiere Roberto; FERNÁNDEZ, Carlos Callado; BAPTISTA, Lucio Maria del Pilar. **Metodologia de Pesquisa**. 5.ed. Dados Eletrônicos. – Porto Alegre. Editora: Penso, 2013.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Produto Interno Bruto. In: PIB**, [S. l.], 2020. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/explica/pib/>>. Acesso em 23 de abr. de 2021.

JUNIOR, Silva Pedro Gilberto da. **Mapeamento de Processos: O Caso da Cadeia de Abastecimento de uma Empresa de Atacado em Vestuário**. 2017. 48f.: il. TCC (Graduação) – Curso de Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal da Paraíba, 2017.

LOBO, Renato Nogueirol. **Gestão de Produção**. 1.ed. São Paulo: Editora Érica, 2010.

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Services Marketing: People, Technology, Strategy**, 6.ed., Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 2007, p. 6.

LOZADA; Gisele, NUNES; Karina da Silva. **Metodologia Científica**. 1ª.ed. Porto Alegre: Editora Sagah Educação. S.A., 2018.

MARTINEZ, Luciano; POSSÍDIO, Cyntia. **O trabalho nos tempos do coronavírus**. 1ª edição. São Paulo: Editora – Saraiva educação, 2020.

MARTINS, Henrique; SANTOS, Jeanine; MARIA, Ligia. **Mapeamento e modelagem de processos**. 1ª edição. Porto Alegre: Sagah educação S.A, 2017.

MINISTERIO DA SAÚDE. Disponível em: <https://coronavirus.saude.gov.br/sobre-a-doenca>. Acesso em: 07 de maio de 2021.

NÓBREGA, Kleber. **Falando de Serviços: Um guia para compreender e melhorar os serviços em empresas e organizações**. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2013.

PASSETO, Della Possamai Tamiris. **Análise do Grau de Satisfação no Atendimento dos Clientes do Supermercado Colombo do Bairro Metropol, Município de Criciúma – SC, em setembro de 2010.** Disponível em: <http://repositorio.unesc.net/bitstream/1/247/1/Tamiris%20Possamai%20Della%20Pasetto.pdf>. 2010. 124 f. TCC (Bacharelado) - Curso de Administração com Linha Específica em Comércio Exterior, da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC. Acesso em: 09 de maio de 2021.

REDAÇÃO ZOOP. **Setor Supermercadista: Qual a Influência da Pandemia no Processo de Digitalização dos Supermercados?** 03 de agosto de 2020. Disponível em: <https://zoop.com.br/blog/mercado/digitalizacao-do-setor-supermercadista/>. Acesso em: 09 de maio de 2021.

RINALDI, Spasiani Gilberto José; MORABITO, Reinaldo; TACHIBANA, Mayumi Vilma. **A importância da rapidez de atendimento em supermercados: um estudo de caso.** Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/gp/v16n1/v16n1a02.pdf>. jan. – março 2009. 14f. (Artigo) - Faculdade de Ciências e Tecnologia – FCT, Universidade Estadual Paulista – UNESP. Acesso em: 09 de maio de 2021.

SANTOS, Nayara. **Características do setor supermercadista: conheça as principais.** 03 de fevereiro de 2021. Disponível em: <https://listenx.com.br/blog/caracteristicas-do-setor-supermercadista/>. Acesso em: 31/05/2021.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Estudo de Mercado: Conheça o setor de mini mercados no Brasil.** 28 de junho de 2016. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/conheca-o-setor-de-minimercados-brasil,b637bb90065e2510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 09 de maio de 2021.

SECRETARIA DE TRABALHO. Inspeção do Trabalho: **Orientações para Trabalhadores e Empregadores do Setor de Supermercados em Função da Crise da COVID-19.** Disponível em: https://www.gov.br/trabalho/pt-br/inspecao/covid-19-1/covid_19_supermercados_orientacoes_gerais.pdf. Acesso em: 09 de maio de 2021.

SLACK, Nigel.; CHAMBERS, Stuart., JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção;** tradução de Maria Teresa Corrêa de Oliveira. 3.ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2009.

WILDER, Ariel. **Mudanças no Setor Supermercadista e a formação de Associações de Pequenos Supermercados.** 2003. 208 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Ciências - Economia Aplicada, Escola Superior Agricultura Luiz Queiroz, Universidade de São Paulo, Piracicaba - SP, 2003.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos.** Tradução de Cristhian Matheus Herrera. [Recurso Eletrônico]. 5.ed. Porto Alegre: Editora Bookman, 2015.