



University of
Texas Libraries



e-revist@s



Centro Unversitário Santo Agostinho

revistafsa

www4.fsnet.com.br/revista

Rev. FSA, Teresina, v. 18, n. 01, art. 11, p. 240-262, jan. 2021

ISSN Impresso: 1806-6356 ISSN Eletrônico: 2317-2983

<http://dx.doi.org/10.12819/2020.18.01.11>

DOAJ DIRECTORY OF
OPEN ACCESS
JOURNALS

WZB
Wissenschaftszentrum Berlin
für Sozialforschung



Zeitschriftendatenbank



MIAR



Diadorim

Economia Compartilhada: Indicadores da Qualidade Aplicada a Maior Foodtech da América Latina

Shared Economy: Applied Quality Indicators the Largest Foodtech in Latin America

Renata Pizoni

Doutorado em Engenharia de produção na Universidade Federal de Santa Catarina
Mestra em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina
E-mail: repizoni@hotmail.com

Edson Pacheco Paladini

Doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina
Professor da Universidade Federal de Santa Catarina
E-mail: paladini@floripa.com.br

Endereço: Renata Pizoni

R. Eng. Agrônomo Andrei Cristian Ferreira, s/n -
Trindade, Florianópolis - SC, 88040-900. Brasil.

Endereço: Edson Pacheco Paladini

R. Eng. Agrônomo Andrei Cristian Ferreira, s/n -
Trindade, Florianópolis - SC, 88040-900. Brasil.

Editor-Chefe: Dr. Tonny Kerley de Alencar Rodrigues

Artigo recebido em 08/10/2020. Última versão
recebida em 22/10/2020. Aprovado em 23/10/2020.

Avaliado pelo sistema Triple Review: a) Desk Review
pelo Editor-Chefe; e b) Double Blind Review
(avaliação cega por dois avaliadores da área).

Revisão: Gramatical, Normativa e de Formatação



RESUMO

O presente estudo analisa a maior empresa do ramo de *delivery* de alimentos do Brasil e a maior *foodtech* da América Latina. Com base em uma pesquisa com objetivos descritivos e exploratórios, de natureza aplicada, abordagem qualitativa e quantitativa e procedimentos técnicos caracterizados como pesquisa bibliográfica e estudo de caso, este artigo apresenta em seus resultados um modelo de avaliação da qualidade para plataformas de *delivery* com base nos indicadores da qualidade: *in-line*, *on-line* e *off-line*. Ações de melhorias no âmbito operacional, tático e estratégico, além de efeitos multiplicadores do negócio também são propostos ao fim da pesquisa. Com isso, concluiu-se que o modelo proposto é eficiente enquanto ferramenta de avaliação estratégica da qualidade. Os resultados também apontam a maturidade da empresa no que se refere à sua visão estratégica de mercado.

Palavras-chave: Economia Compartilhada. Avaliação Estratégica da Qualidade. Indicadores da Qualidade. Negócios Colaborativos.

ABSTRACT

This study analyzes the largest food delivery company in Brazil and the largest foodtech in Latin America. Based on a research with descriptive and exploratory objectives, of an applied nature, qualitative and quantitative approach and technical procedures characterized as bibliographic research and case study, this article presents in its results a model of quality assessment for delivery platforms based on the indications of the quality: *in-line*, *online* and *offline*. Improvement actions in the operational, tactical and strategic areas, as well as multiplier effects of the business are also proposed at the end of the research. With that, it was concluded that the proposed model is efficient as a strategic quality assessment tool. The results also point to the company's maturity in terms of its strategic market vision.

Keywords: Shared Economy. Strategic Quality Assessment. Quality Indicators. Collaborative Business.

1 INTRODUÇÃO

Com o advindo da globalização e a difusão da internet novos modelos de negócios surgiram. Estes são os negócios baseados na Economia do Compartilhamento, que devido ao desenvolvimento acelerado da tecnologia da informação, das redes sociais e da crescente necessidade do ser humano por conectividade vem se transformando rapidamente (CHEN, 2016; HABIBI; AVIDSON; LAROCHE, 2017).

A Economia Compartilhada se beneficiou dos avanços tecnológicos da comunicação para criar links entre consumidores e prestadores de serviços (BOSTMAN; ROGERS, 2010). Essa nova geração de serviços prestados ou oferecidos via aplicativos tem ganhado mercado e se consolidado cada vez mais como novo modelo de economia (PIZONI; PALADINI, 2019).

Considerando a rápida expansão deste mercado, é decisivo que as organizações selecionem ferramentas adequadas para avaliar o nível da qualidade de seus serviços, a fim de garantir a satisfação dos seus consumidores e atingir as necessidades dos clientes em potenciais. A partir de um estudo de caso, com abordagens qualitativas e quantitativas, objetivos descritivos e exploratórios, o presente artigo desenvolve um modelo de avaliação da qualidade aplicado às empresas que atuam em processos de Economia Compartilhada no ramo de *delivery* de alimentos.

Para o desenvolvimento do estudo, considerou-se a empresa líder de mercado neste segmento no Brasil e maior *foodtech* da América Latina. A plataforma tem apenas 9 anos de vida e conforme dados do próprio site, atende mais de 39 milhões de pedidos entregues por mês, mais de 200 mil restaurantes parceiros, cerca de 150 mil entregadores ativos na plataforma e 2,5 mil funcionários. A plataforma que integra restaurantes dos mais diversos tipos e usuários de todos os cantos do país, tem como propósito revolucionar o universo da alimentação por uma vida mais prática e prazerosa.

Os objetivos dos autores com este artigo é apresentar um modelo de avaliação da qualidade eficiente baseado nos indicadores da qualidade (i) *in-line* (ênfata o processo produtivo em si); (ii) *on-line* (aponta relações entre a empresa e o mercado) e (iii) *off-line* (processos que dão suporte ao processo produtivo) (PALADINI, 2011). Pela condição objetiva deste trabalho, a aplicação de indicadores da qualidade em negócios de Economia Compartilhada representam um mecanismo eficiente para mensuração do nível da qualidade dos itens destacados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta o referencial teórico que apoiou a construção deste trabalho. O objetivo deste capítulo é realizar uma revisão da literatura sobre questões relacionadas ao tema da pesquisa, tais como: Economia Compartilhada e suas principais características, além dos aspectos relacionados à avaliação estratégica da qualidade.

2.1 A Economia do Compartilhamento

Oposta a tradicional economia capitalista, a Economia Compartilhada tem como premissa o compartilhamento de produtos ou serviços entre usuários dispostos a usufruir ou oferecer destes itens (BOTSCHAN; ROGERS, 2010 *apud* PIZONI; PALADINI, 2018). Tanto recursos físicos quanto humanos fazem parte deste modelo de negócio colaborativo, como por exemplo (i) acomodação (“Airbnb”, “Trivago”, etc.); (ii) transporte (“Uber”, “Cabify”, “Blablacar”, etc.); (iii) varejo (“Ebay”, “Olx”, etc.); e alimentação (“Ifood”, “Pedidos já”, etc) (INVESTMENT STRATEGY E RESEARCH, 2015).

A proposta de Economia Compartilhada não é nova, o escambo ou o compartilhamento de produtos ou serviços faz parte da história humana (BOSTMAN; ROGERS, 2010). Qualquer pessoa já compartilhou ou emprestou um livro, o carro, açúcar ao vizinho etc. No entanto, este comportamento nunca afetou a economia, não havia escala e as operações se restringiam geralmente às pessoas próximas (MENDES; CEROY, 2015).

Ainda há discussões na literatura sobre a origem do termo Economia Compartilhada. Para Shirky (2012), a Economia Compartilhada teve origem nos Estados Unidos na década de 1990, advinda dos grandes avanços tecnológicos, os quais geraram a redução de custos nas operações *on-line peer-to-peer* (*peer-to-peer* é um formato de rede de computadores para transmissão de arquivos e seu surgimento possibilitou o compartilhamento em massa de músicas e filmes). Já para Ferreira *et al.* (2016), o termo foi citado pela primeira vez em 2008 pelo professor de Harvard, Lawrence Lessig, o qual fez conexão entre a recessão econômica global e a redução do consumismo daquele momento.

Independentemente das datas de origem do termo, o fato é que esse mercado tem se popularizado cada vez mais e que estes acontecimentos acabaram atraindo clientes com novas exigências, incluindo a visão de sustentabilidade em suas necessidades. O desenvolvimento tecnológico foi fundamental para a fomentação do consumo conectado (HABIBI; AVIDSON; LAROCHE, 2017). Viabilizou a interação entre o vendedor e o comprador, entre a pessoa

disposta a oferecer e quem está disposto a utilizar o serviço, gerando assim as transações com caráter de Economia Compartilhada (BRUNETE; BERTI, 2016).

Este modelo de consumo alternativo tem se disseminado cada vez mais e vem trazendo novas formas de consumo para produtos ou serviços que frequentemente ficavam ociosos ou eram subutilizados (MARIN, 2016). O modelo também possibilitou um novo sistema de negócio entre pessoas desconhecidas, fundamentado pela troca e pelo compartilhamento de itens e não pela sua propriedade de fato (SCHOR, 2014).

Para Bostman e Rogers (2010) *apud* Pizoni e Paladini (2018), a Economia Compartilhada atende três tipos de sistemas:

- (i) **Mercado de redistribuição** - quando um produto sai de um ambiente onde não é mais necessário para outro onde o será, no preceito de “reduza, reuse, recicle, repare e redistribua”;
- (ii) **Lifestyles colaborativos** - fundamentado no compartilhamento de recursos como habilidade, tempo e dinheiro;
- (iii) **Sistemas de produtos e serviços** - acontece quando o usuário paga pelo benefício do produto e não pelo produto em si, como por exemplo, pagar por um buraco na parede e não pela furadeira.

Ferreira *et al.* (2016) *apud* Pizoni e Paladini (2018), afirmam que a previsão é que este mercado chegue a movimentar valores muito significativos nos próximos anos. Brunete e Berti (2016) corroboram com o citado por Ferreira *et al* (2016), os autores apresentam a estimativa de crescimento para a Economia Compartilhada nos próximos anos quando comparado à economia tradicional. A expectativa é de um faturamento em torno de US\$ 335 em 2025, muito acima dos US\$ 15 bilhões faturados em 2013. Para o cálculo foram citadas as cinco principais categorias da Economia Compartilhada, que são: compartilhamento de automóveis, empréstimo e *crowdfunding* (modalidade de investimento onde várias pessoas podem investir via internet pequenas quantias de dinheiro em um negócio, a fim de dar vida à ideia), hospedagens e acomodações, serviços autônomos *on-line* e distribuição de vídeo e música.

2.2 Avaliação estratégica da qualidade com base nos indicadores

A avaliação da qualidade apresenta papel significativo no gerenciamento das empresas e desenvolvê-la pode significar o controle de inúmeras variáveis (PALADINI, 2011). Tão importante quanto produzir com qualidade é avaliá-la (PALADINI, 2009). Ainda conforme o

autor, através da avaliação da qualidade pode-se verificar, por exemplo, se a empresa está evoluindo ao longo do tempo, se os padrões pré-estabelecidos para a qualidade estão sendo atingidos, se os avanços tecnológicos empregados trouxeram os devidos benefícios, dentre outros aspectos.

Conforme Barney (1991) e Grant (1996), a estratégia e a orientação dos recursos organizacionais analisada criticamente a partir dos resultados dos indicadores, amplia conhecimentos e evidências quanto ao entendimento da atuação organizacional do ambiente interno em relação ao meio externo. O modelo de gestão estratégica da qualidade está ligado à evolução do uso, acesso e transferência da informação veiculada nos sistemas de indicadores (GONÇALO; BORGES, 2010).

Em ambientes altamente competitivos, dar destaque à avaliação da qualidade pode se tornar uma vantagem estratégica. Para desenvolver uma efetiva avaliação da qualidade, mecanismos com bases mensuráveis são imprescindíveis e os indicadores são componentes adequados para este fim (PRAHINSKY; BENTON, 2004). O objetivo é avaliar o avanço efetivo dos processos, aspecto fundamental no gerenciamento da qualidade.

Para alcançar a complexidade do controle estratégico, se faz necessária a aplicação de diversos indicadores como instrumentos de gestão (SLACK; CHAMBERS; HARRISON; JHONSTON, 1997). Uma aplicação eficaz da avaliação através de indicadores resulta no aumento do conhecimento sobre pontos cruciais nos processos, possibilitando uma análise contínua da eficiência dos itens aferidos (PRAHINSKY; BENTON, 2004). Em resumo, os indicadores são essenciais na promoção de informações mensuráveis que permitam reproduzir a realidade organizacional.

Paladini (2011) acrescenta ao dizer que os indicadores da qualidade são essências para o processo de avaliação da qualidade, já que este procedimento é baseado em informações adequadas que viabilizam as avaliações, assim sendo, a avaliação deve ser baseada em indicadores bem caracterizados. Ainda para o autor, os indicadores, além de mensuráveis, possuem como característica básica calcular o impacto da satisfação dos clientes e consumidores, para tanto, precisam ter aspectos como: objetividade, clareza, precisão, representatividade, viabilidade, visualização, ajuste, unidade, alcance e resultados.

Os indicadores estão associados aos ambientes de produção da qualidade específicos (PALADINI, 2011), dos quais se apresenta na sequência:

- **Ambiente da qualidade *in-line*:** enfatiza o processo produtivo em si, possui como características fundamentais a ausência de defeitos, a capacidade de produção, as

estratégias de operação, otimização dos processos, atendimento às especificações e a produtividade.

- **Ambiente da qualidade *off-line*:** destaca as atividades que dão suporte ao processo produtivo, como o PCP; suporte à produção no caso da manutenção, por exemplo, projeto de marketing, setor relacionado à segurança do trabalho, recrutamento e qualificação do pessoal etc. Em suma, a qualidade *off line* está direcionada para a ação de pessoas e de setores que não atuam diretamente com o processo produtivo.
- **Ambiente da qualidade *on-line*:** aponta as relações entre a empresa e o mercado, investindo na eficácia da empresa e caracterizada pela percepção das necessidades de consumidores e clientes, além da imediata reação às mudanças.

Ainda para Paladini (2011), na elaboração da avaliação o indicador deve possuir relação com o ambiente de análise, sendo indispensável também, associá-lo a quatro informações básicas, que são:

- **Objetivo:** fase inicial e fundamental de todo o processo de avaliação do indicador. O objetivo do indicador direciona a ação de avaliação da qualidade;
- **Justificativa:** trata da determinação quanto à relevância de se prosseguir com tal avaliação, não há como desenvolver uma avaliação se não se conhece o motivo de fato;
- **Ambiente:** os ambientes da qualidade já foram descritos acima, mas em resumo, tratam-se de (1) ambiente *in-line* para indicadores de desempenho; (2) ambiente *off-line* para indicadores de suporte e (3) indicadores *on-line* para indicadores da qualidade de fato;
- **Padrão:** já o padrão serve de referência para saber se houve evolução no processo avaliado ou não, possibilitando a comparação entre meta estabelecida e nível atingido.

Desta forma, com base na condição objetiva deste estudo, observa-se que a relação entre os indicadores da qualidade e os ambientes da qualidade é apropriada para o desenvolvimento da avaliação estratégica da empresa *foodtech*.

3 METODOLOGIA

Esta fase tem por finalidade apresentar a estrutura metodológica utilizada nas fases de desenvolvimento do presente trabalho. Uma metodologia bem definida é fundamental para a evolução do trabalho. (MIGUEL, 2011). A definição do tipo de abordagem da pesquisa deve garantir que o estudo seja direcionado de maneira válida, considerando critérios de aplicação

ao uso dos conceitos envolvidos, conformação aos objetivos propostos, confiabilidade e validade (GIL, 2010). Na (Tabela 1), classifica-se o enquadramento metodológico do presente artigo.

Tabela 1 – Enquadramento metodológico

Classificação da Pesquisa	Objetivos	Descritiva
		Exploratória
	Natureza	Aplicada
	Método Científico	Indutivo
	Procedimentos Técnicos	Pesquisa Bibliográfica
		Estudo de Caso
	Abordagem	Quantitativa
		Qualitativa

Fonte: Adaptado de Marconi e Lakatos (2010) e Gil (2010).

Conforme Cervo, Bervian e Silva (2007), a pesquisa descritiva é utilizada para observar, registrar, analisar e correlacionar fatos e fenômenos variáveis, buscando estudar com maior precisão a frequência com que acontece, sua relação com outros fenômenos, sua natureza e características. Ainda conforme os autores, a pesquisa descritiva pode assumir muitas formas, como estudos descritivos, pesquisas de opinião, pesquisa documental e estudo de caso. A coleta de dados é uma tarefa característica deste tipo de pesquisa (GIL, 2008).

Já os estudos exploratórios permitem ao pesquisador desenvolver sua experiência sobre um determinado problema. O pesquisador parte de uma hipótese ou possibilidade e se aprofunda no estudo com base na realidade científica, buscando antecedentes para realizar a pesquisa descritiva (GIL, 2010). Segundo Andrade (2002) e (GIL, 2008), a pesquisa exploratória também é utilizada quando há pouco conhecimento sobre o tema a ser abordado e pretende-se compreendê-lo com mais profundidade, assumindo forma de pesquisa bibliográfica ou estudo de caso. Com base no descrito, esclarece-se que o presente artigo é uma pesquisa do tipo descritiva e com considerações exploratórias quanto aos seus objetivos.

No que tange à natureza da pesquisa, este trabalho se caracteriza como pesquisa aplicada, pois objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas, envolvendo verdades e interesses locais (GERHARDT; SILVEIRA, 2009). Em relação ao método científico, a pesquisa é caracterizada como indutiva porque tem por objetivo levar a conclusões, cujo conteúdo é mais amplo do que o das premissas em que se baseou (MARCONI; LAKATOS, 2010).

Quanto aos procedimentos técnicos utilizados, o projeto conta com duas etapas para o cumprimento dos seus objetivos: a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso. A revisão bibliográfica tem por objetivo embasar as temáticas abordadas (GIL, 2010) e o estudo de caso permite uma análise ampla da situação, gerando conhecimento mais apurado do processo (MIGUEL, 2011).

Com relação à forma de abordagem, a pesquisa fica caracterizada como qualitativa e quantitativa. A pesquisa quantitativa define-se pelo emprego da quantificação em modalidades de coleta de dados e informações, como no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas (RICHARDSON, 1999) e foi aplicada durante a avaliação da qualidade no item “padrão” do quadro 2. Logo, esta análise tem o intuito de realizar a transformação de dados em informações numéricas as quais são possíveis de serem verificadas conforme as características dos indicadores em questão (CATTELAN, 2015). A abordagem qualitativa é observada no item “exemplo prático”, também no quadro 2, e nas ações de melhorias e efeitos multiplicadores do negócio.

No que tange à coleta de dados, a mesma se deu por observação, ou seja, visão externa do funcionamento da empresa, pesquisas direcionadas através do maior site de reclamação no Brasil, o “Reclame Aqui!” e diversos usos do aplicativo de *delivery*. Como método de avaliação da qualidade, utilizaram-se como mecanismo de estudo os indicadores da qualidade. Entende-se que para uma completa ação de avaliação da qualidade o estudo deve propor sugestões de melhorias aos modelos de negócio, buscando o atendimento das necessidades de clientes e consumidores. Portanto, além de avaliar a qualidade, também se gerou um rol de melhorias com possibilidade de aplicação prática por empresas da mesma categoria de Economia Compartilhada da empresa estudada.

Com base nos resultados da avaliação da qualidade, outra extensão abordada se deu no desenvolvimento de sugestões do tipo efeitos multiplicadores do negócio, o que gera à empresa a possibilidade de ampliação do mercado, assim como sua sustentabilidade na área.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 ESTUDO DE CASO

Para o presente trabalho, foram abordadas características de uma empresa do ramo da Economia Compartilhada que atua no segmento de *delivery* de alimentos. Trata-se de um

aplicativo que possibilita ao usuário fazer um pedido com apenas poucos cliques, inclui uma gama grande de parceiros conveniados e traz comodidade, economia e agilidade ao consumidor. Neste trabalho, a empresa será chamada ficticiamente de “*Eating Food*”.

4.2 Breve histórico sobre a empresa

O modelo de negócio do “*Eating Food*” surgiu da necessidade de uma maior facilidade na hora de fazer um pedido de comida em casa. Fundada em 2011, o “*Eating Food*” foi lançado para oferecer toda a estrutura de *delivery* a restaurantes que não possuem o serviço. Mais do que um catálogo por telefone, o “*Eating Food*” se tornou uma grande praça de alimentação virtual no conforto de casa. Um ano depois de seu lançamento vieram os aplicativos para Android e iOS e, com eles, o “boom”, a facilidade de fazer um pedido na palma da mão ajudou o negócio e os restaurantes parceiros a crescerem. Os parceiros são o coração do negócio. Quanto maior a gama de opções oferecidas no aplicativo, mais atrativo ao cliente o “*Eating Food*” se torna, e na outra via de ganho, um restaurante desconhecido, por exemplo, pode garantir maior visibilidade com o uso da plataforma, podendo assim, reduzir custos com marketing e publicidade.

Segundo a Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (ABRASEL, 2019), o mercado de *delivery* movimentava R\$ 11 bilhões por ano. Hoje, de acordo com dados fornecidos pela própria “*Eating Food*”, mais 39 milhões de pedidos são entregues todo mês. Em contrapartida, as empresas parceiras repassam uma taxa de 12% sobre cada transação realizada.

4.3 Levantamento de dados no que tange as reclamações do aplicativo

Para gerar um alcance maior de avaliação e permitir uma percepção geral da plataforma, expandiu-se a análise para a opinião de terceiros, dada especificamente pela maior plataforma de reclamações no Brasil, o “Reclame Aqui”. De acordo com as opiniões analisadas no site de reclamações, nos últimos 12 meses (10/2019 à 09/2020), 161.712 reclamações foram postadas com relação à empresa “*Eating Food*”. Dentro desse site de reclamações a empresa “*Eating Food*” conta com taxa de 99,8% das reclamações respondidas, 85,6% obtiveram solução no problema exposto e 83,9% dos consumidores voltariam a realizar transações com a plataforma. O tempo médio de resposta ao reclamante é de até 2

dias e 9 horas. O *delivery* conta com nota média de 8,60 de uma escala de zero a dez e atualmente possui como reputação o termo “ótimo”.

Com relação à natureza das reclamações, estão relacionadas em maior número quanto a problemas com pagamento, atraso na entrega, cobranças indevidas, problemas com a qualidade do produto e falta de atendimento do SAC. Cabe ressaltar que, tanto plataforma quanto restaurante são impactados pelas reclamações dos consumidores, independente do responsável real, por isso a interação entre as duas partes é importante.

4.4 Modelo de avaliação da qualidade com base nos indicadores da qualidade

Após compilação dos dados, pôde-se analisar as informações e realizar um diagnóstico dos problemas mais relevantes, além de propor ações de melhorias com base na avaliação estratégica da qualidade.

4.4.1. Diagnóstico

Dentro do diagnóstico realizado, pôde-se elencar os problemas mais relevantes encontrados, sendo eles:

- Captação de opinião do usuário incompleta: avalia-se somente o restaurante;
- Atendimento inadequado às críticas, tanto pelo restaurante quanto pelo aplicativo;
- Atraso nas entregas;
- Cobrança abusiva quanto ao preço das entregas;
- Falta de possibilidade de cancelamento do pedido;
- Falta de campanha de fidelização do consumidor.

No quadro 1, são elencados os problemas mais relevantes e suas ações de melhorias, denominadas no quadro como ações propostas. Um relatório de retornos positivos esperados também é apresentado.

Quadro 1 – Síntese dos problemas detectados e ações de melhorias

Problema detectado	Ação(ões) proposta(s)	Quem é o responsável	Retorno(s) positivo(s) esperado(s)
1- Captação da	1 - Incluir no e-mail a avaliação da experiência com	Plataforma (1)	- Evolução contínua da plataforma; - <i>Feedback</i> por parte

opinião do usuário incompleta: avalia-se somente o restaurante	relação à plataforma.		dos usuários, nada melhor do que quem usa para levantar os pontos a serem melhorados; - Melhoria contínua.
2- Preço abusivo quanto às entregas	1 – Criação da tarifa dinâmica.	Plataforma (1)	- Preço justo; - Atende o cliente que não comprava devido ao preço da entrega; - Melhoria contínua.
3- Cancelamento do pedido	1 – Criação de taxa de cancelamento.	Plataforma (1)	- Atende o direito do arrependimento consumidor; - Nem usuário ou restaurante são lesados.
4- Atendimento inadequado às críticas	1 - Acesso em tempo real às reclamações; 2 - Contato imediato e direto com o usuário lesado; 3 - <i>Feedback</i> ao usuário quanto à sugestões sobre melhorias da plataforma.	Restaurante (1 e 2) e Plataforma (3)	- Minimização dos transtornos causados ao usuários; - Fidelização do usuário devido ao cuidado com suas solicitações; - Aproximação entre usuário, restaurante e plataforma; - Melhoria contínua.
5- Recorrência quanto ao tipo de reclamação	1 - O restaurante parceiro é notificado; 2 – Envio de sugestões para resolução do problema; 3 – Envio de <i>feedback</i> informando como resolveu a situação; 4 - Medida punitiva ou exclusão do parceiro.	Restaurante (3) e Plataforma (1, 2 e 4)	- Aproximação entre plataforma e parceiro; - Criação de um “rol de oportunidades” de resolução de problemas com base nas experiências vividas; - Cria-se a necessidade quanto a atenção à qualidade; - Cultura da qualidade.
6- Atraso nas entregas	1 - Envio de mensagens descontraídas ao usuário com base no tempo dinâmico. Ex.: <i>Segura essa fome! Chegaremos em 10 min ;)</i> ; 2 - Envio de cupom	Restaurante (1 e 2) e Plataforma (3)	- Prazo de entrega mais assertivos; - Fidelização do cliente; - Contínuo desenvolvimento da plataforma; - Melhoria contínua.

	de desconto ou brindes; 3 – Criação do tempo dinâmico.		
7 - Fidelização do usuário	1 – Criação de campanhas de fidelização; 2 – Bônus.	Restaurante e Plataforma (1 e 2)	- Fideliza o consumidor; - Aumento das vendas.

Fonte: Os autores

4.4.2. Modelo de ações de melhorias

Nesta seção as ações de melhorias propostas são tratadas com mais clareza e extensão.

1. Com relação à captação da opinião dos consumidores, o aplicativo atualmente utiliza o envio de um e-mail após cada pedido realizado, solicitando a opinião do usuário quanto à experiência vivida. A prática é muito boa e utilizada pela maioria das plataformas. O questionário é rápido e objetivo. Porém, o questionário visa avaliar somente o restaurante, deixando de lado a plataforma. Sugere-se inserir nesta avaliação uma pergunta com relação ao aplicativo ou um espaço para sugestões direcionadas à plataforma. Durante o levantamento de dados, identificaram-se reclamações quanto aos problemas no uso da plataforma e não somente quanto à experiência vivida com o restaurante, sendo assim, para uma avaliação completa e efetiva, acrescentar a avaliação da plataforma pode gerar opiniões que darão suporte na melhoria contínua do programa.
2. Com relação às taxas de entrega, verificou-se um número elevado de reclamações quanto ao valor das entregas. Para este caso, sugere-se que as taxas sejam baseadas em algoritmos dinâmicos, considerando o tempo de entrega e distância a ser percorrida. É importante salientar que o aplicativo não tem domínio sobre o tempo e o valor das entregas, mas que sofre influência direta.
3. Outra possibilidade que poderia ser inserida na plataforma no que tange à gestão operacional da qualidade é a opção de cancelamento, estipulando um prazo para que isso ocorra sem prejuízo ao usuário ou ao menos com prejuízo mínimo. Por exemplo, para cancelamentos em até 2 minutos taxa de cancelamento é igual a zero, cancelamentos entre 2 e 5 minutos taxa de cancelamento de “x” reais. Nesse caso, o tempo para cancelamento não pode ser muito longo, tendo em vista que o consumidor quer agilidade na entrega e esses minutos interferem no início do preparo. Como as

reclamações quanto à falta da possibilidade de cancelamento são recorrentes, melhorias no que diz respeito a este campo são pertinentes.

4. Quanto ao atendimento inadequado às críticas recebidas, recomenda-se que o restaurante parceiro tenha acesso em tempo real às avaliações dos usuários, bem como às notas atribuídas e aos comentários, instigando a resolução do problema e trabalho de melhoria contínua de forma imediata. O ramo de *delivery* é dinâmico, e ter conhecimento do problema em tempo real pode ser crucial para manter ou não o consumidor. Um simples contato telefônico com o usuário lesado pode salvar a reputação do restaurante e do aplicativo, para tanto, as reclamações devem ter o usuário identificado, oportunizando a conexão com ele..
5. Indo uma passo adiante, para as reclamações recorrentes, sugere-se que o restaurante seja notificado pelo aplicativo e juntamente com a notificação o próprio “*Eating Food*” pode enviar uma sugestão de como resolver o problema. Após um prazo pré-estabelecido pela plataforma, o restaurante deve enviar um *feedback* ao aplicativo dando maiores informações sobre a resolução do problema no qual foi notificado. Se o resolveu, como aconteceu? Usou a sugestão do aplicativo? Se não houve controle do problema, explicar a respeito dos motivos para que possa ser auxiliado de maneira individual, como um fluxograma. Com o tempo, esta prática auxiliará não somente no controle dos problemas deste restaurante, mas também no desenvolvimento de um rol de oportunidades de resoluções para outros restaurantes com problemas semelhantes, baseado nas experiências vividas. Dessa forma, o aplicativo construirá uma carteira de informações úteis, criando diversas possibilidades de resoluções para contratemplos que vierem a surgir nos demais parceiros, tornando este desenvolvimento mais uma ação recorrente à avaliação da qualidade. Em caso de falta de interesse do restaurante parceiro na solução das reclamações, sugere-se que o aplicativo pré-estabeleça um número máximo de notificações a serem enviadas ao restaurante. Se o desinteresse pela qualidade do serviço persistir, o restaurante pode ficar fora da plataforma por um tempo determinado ou mesmo ser excluído. A intenção é criar a cultura da qualidade em todos os níveis, por isso, parceiros que não tenham interesse em investir na qualidade não agregam valor à plataforma, já que a marca “*Eating Food*” também é afetada.
6. Outra questão é o problema recorrente com o atraso nas entregas. Entende-se que a plataforma não possui responsabilidade direta com as entregas. Todavia, as reclamações prejudicam o restaurante e o aplicativo, assim, entende-se que a resolução

pode ser tratada em conjunto. Recomenda-se o envio de informações sobre o andamento do pedido ao usuário através de mensagens enviadas via WhatsApp ou mensagem de texto e não somente pelo acompanhamento no aplicativo, como é feito atualmente. Ele poderá ser informado através de frases curtas e descontraídas se o seu pedido chegará no prazo ou mesmo se chegará atrasado. Por exemplo: “*Segura essa fome! Devido ao trânsito lento atrasaremos 10 minutinhos, logo estaremos aí! ;)*”. Assim, entende-se que antecipando a informação de atraso do pedido, a frustração do cliente pode ser minimizada, pois a situação é esperada e ele se sente “cuidado”. Para casos críticos no atraso, o envio de um brinde ou cupom de desconto deve dirimir reclamações futuras e demonstra a preocupação do restaurante em satisfazer e fidelizar o cliente. Outra solução interessante, mas que demandaria investimento tecnológico, seria a sincronização da plataforma com aplicativos de GPS, o que daria o tempo correto de entrega. Nesse caso, o tempo de preparo do pedido deve ser somado ao tempo de entrega.

7. Um nicho que pode ser explorado são as campanhas de fidelização dos clientes. Propõe-se a inserção de vantagens aos usuários que utilizam a plataforma com frequência, podendo ser através de descontos em entregas, bonificações ou “cartão fidelidade”. Por exemplo: após “x” compras no período de três meses no mesmo parceiro “*Eating Food*” o consumidor ganha um bônus extra (bônus do restaurante) e/ou após “x” compras no período de um mês no “*Eating Food*” o usuário ganha um bônus extra (bônus do aplicativo). Também é interessante oferecer um bônus quando a primeira experiência na plataforma é realizada, assim o usuário já fica instigado a fazer seu segundo pedido, como exemplo de limitação poderia citar “7 dias para o uso do desconto”. Tais ações proporcionam a fidelização do usuário e podem ser feitas em conjunto entre plataforma e restaurante.

Em um contexto geral, todas as sugestões descritas evidenciam um forte viés à satisfação do cliente e à melhoria contínua.

4.4 Os indicadores como ferramenta de avaliação da qualidade

A fim de integrar o diagnóstico, as ações de melhorias propostas e contemplar o objetivo deste trabalho, o Quadro 2 apresenta o resumo dos indicadores da qualidade, apontando seu objetivo, a justificativa, o ambiente, padrão e exemplo prático. Os indicadores são apresentados obedecendo aos seguintes critérios:

- 1, 2, 3 e 4 - problemas sobre as reclamações;
- 5, 6 e 7 - imagem da empresa;
- 8, 9 e 10 - novos entrantes;
- 11 e 12 - relação entre a plataforma e os parceiros;
- 13 e 14 - níveis de serviço;
- 15 nível tecnológico.

Avaliar um serviço (bem intangível) pode ser mais difícil do que analisar a produção de um equipamento de fato (bens tangíveis), como por exemplo, a produção de uma máquina de copos por hora. Para este caso, os objetivos podem ser mais óbvios. No entanto, entender as necessidades da empresa e levantar objetivos alinhados às suas ações de desenvolvimento, tende a facilitar todo procedimento e é isso que a avaliação por indicadores propõe.

Quadro 2 – Indicadores da qualidade

Indicador	Objetivo	Justificativa	Ambiente	Padrão	Exemplo Prático
1	Definir níveis de reclamação	Avaliar o nível de impacto gerado pelas reclamações recebidas	<i>Off-line</i>	Zero	Atraso no atendimento: entre 1 e 5 minutos - nível leve; entre 5 e 10 minutos - nível moderado; acima de 10 minutos - nível crítico
2	Definir número máximo de reclamações recebidas	Determinar a partir de quantas reclamações o parceiro receberá notificação, punição ou será retirado da plataforma	<i>Off-line</i>	Zero	Recebimento entre 0,5% e 1,0% de reclamações na mesma semana - notificação; entre 1,1% e 2,0% de reclamações - punição, ficando desativo na plataforma por 1 semana; 2,1% ou mais reclamações - notificação de possível exclusão com desativação de 15 dias para reajustar-se aos procedimentos, havendo recorrência exclusão do parceiro
3	Avaliar o modelo de retorno das reclamações adotados pelos parceiros	Determinar pontos fracos a eliminar e pontos fortes a potencializar	<i>Off-line</i>	Eficiência superior aos concorrentes em 85% do casos estudados	Basicamente <i>Benchmarking</i> externo
4	Avaliar modelo de treinamento adotado	Definir nível de utilidade práticas dos treinamentos desenvolvidos	<i>Off-line</i>	100% de conteúdo do treinamento aplicado em período inferior a uma semana	Treinamentos desenvolvidos através de vídeos. Material de capacitação com soluções simples para problemas recorrentes.
5	Definir níveis de ações sociais desenvolvidas pelo <i>delivery</i>	Determinar o nível de aceitação social da imagem da empresa	<i>On-line</i>	90% aceitação	Quem as ações devem atingir? Indicador essencialmente de cunho estratégico, relação com o Mercado
6	Avaliar os níveis das ações	Verificar se os níveis atingidos atendem as especificações	<i>Off-line</i>	Eficiência superior aos concorrentes em 85% do casos estudados	Identificar se as propagandas estão sendo bem aceitas
7	Determinar níveis de aceitação da propagando veiculada	Avaliar o trabalho da área de publicidade	<i>On-line</i>	100% de aceitação em pesquisas de Mercado	Marketing voltado para cuponamento para novos entrantes, datas e promoções especiais. Incorporar <i>Black Friday</i> e grandes promoções que ocorrem no varejo

8	Definir critérios para novos entrantes (parceiro)	Especificar padrões mínimos para novos entrantes	<i>On-line</i>	No mínimo 6 meses de funcionamento	Exigir tempo mínimo de funcionamento para cadastramento na plataforma. Neste período o restaurante cria métodos e padrões de trabalho. Extingue-se esta necessidade para redes, franquias e filias de restaurantes cadastrados. Indicador estratégico
9	Avaliar novos entrantes	Verificar se todos os entrantes possuem as características desejadas	<i>Off-line</i>	100% de atendimento aos níveis especificados	Avaliar se o restaurante atente aos requisitos solicitados. Indicador de cunho tático, ações de apoio.
10	Definir participação no Mercado	Determinar a evolução nessa participação	<i>On-line</i>	Atingir uma média de 20% ao ano	Novos entrantes. Parceria com grandes redes e franquias. Maior base + sortimento = prospecção entrantes em potencial. Incluir linha Premium com Chefs. Contato feito pela plataforma
11	Determinar o nível de envolvimento dos parceiros	Avaliar os feedbacks recebidos dos parceiros	<i>Off-line</i>	100% de interesse	Identificar se há ou não o interesse do restaurante em resolver os problemas advindos das reclamações. Em casos de reclamações moderadas ou críticas, a plataforma pode sugerir meios de resolução. Avaliação de cunho tático.
12	Definir nível de rotatividade de restaurantes	Comparar o nível de saídas de parceiros com os concorrentes	<i>Off-line</i>	Zero	Assegurar que não haja exclusão ou saída do restaurante por motivos não tratados
13	Determinar o nível do serviço prestado	Especificar em termos claros e mensuráveis, todos os serviços que a plataforma espera do restaurante parceiro	<i>On-line</i>	100% de atendimento aos níveis especificados	Utilização do SLA - <i>Service Level Agreement</i> ou Acordo de Nível de Serviço, contendo metas de nível de serviço, dentre outros aspectos pertinentes. Dimensão estratégica, são indicadores de sobrevivência da empresa
14	Determinar tempo de entrega	Mensurar o tempo de entrega com base no tempo dinâmico	<i>In-line</i>	Zero atraso	Prazo de entrega baseado no fluxo do trânsito em tempo real. Avisar o consumidor se houver atraso.
15	Avaliar o nível tecnológico da plataforma	Reduzir problemas no acesso - <i>bugs</i>	<i>In-line</i>	Atualizações a cada 3 meses	Desenvolver o software também com base nos <i>feedbacks dos parceiros e consumidores</i>

Fonte: Os autores.

4.6 Efeitos multiplicadores do negócio

Os efeitos multiplicadores trabalham a busca pela melhoria, com forte apelo à inovação e à evolução. Conforme Paladini (2009), os efeitos multiplicadores têm a ver com a multiplicidade de visões ligadas à qualidade e têm como maior benefício o fortalecimento estratégico da organização. Para o estudo de caso em questão, sugerem-se como efeitos multiplicadores do negócio algumas situações que podem incorrer em grande impacto estratégico, tais como:

1. Uma linha de renomados cozinheiros como parceiros, estabelecendo conexão direta com a ampliação de mercado, como por exemplo, uma aba extra chamada “*Eating Food do Chef*” ou “*Eating Food Gourmet*”. A ideia é credenciar restaurantes finos e sofisticados como parceiros, atendendo a alta classe. Proporcionar um cardápio requintado e com possibilidades de escolhas que se encontraria apenas indo a um renomado restaurante, isso tudo com apenas alguns cliques e direto em casa. Assim, atenderia a necessidade de clientes de outros níveis de interesse. O efeito vai ao encontro da necessidade de realizar uma requintada recepção em casa. Além do *buffet*, também é possível oferecer o serviço de garçons. Em resumo: refeições assinadas por chefes famosos, compradas através de alguns cliques, entregues na comodidade de casa e com serviço de garçons incluso caso o cliente assim deseje. Resultado: novo nicho de mercado e inclusão de novos parceiros na plataforma.
2. Outra possibilidade é a de oferecer refeições completas para datas importantes, como por exemplo, no natal, dia das mães, aniversário, formatura etc. Parceiros credenciados com *know how* específico em datas especiais.
3. E para finalizar os efeitos multiplicadores do negócio, uma opção extra seria não se restringir apenas ao *delivery*. O efeito atende a seguinte situação: horário de almoço, apenas uma hora para realizar a refeição e o cliente em potencial não pode comer no trabalho, ou seja, não pode pedir um *delivery*. Neste caso, a sugestão é encomendar a refeição pelo aplicativo e retirá-la no restaurante. A grande valorização deste efeito é o “poupa tempo”. O cliente escolhe a refeição assim que inicia seu horário de almoço e enquanto ele se encaminha para o restaurante ou shopping a comida é preparada. Ele chega ao restaurante, apresenta seu *code* e retira sua refeição, com isso, ganha o tempo levado no preparado do prato. Pode parecer pouco, mas ganhar 15 minutos quando se

tem um intervalo curto para o almoço faz muita diferença. Essa prática pode ser aplicada também a pequenos ou médios grupos. Cada um escolhe o que vai querer na refeição e o restaurante reserva uma mesa destinada a cada grupo.

Com a aplicabilidade dos efeitos multiplicadores, agrega-se novo valor à plataforma, atingem-se novas fatias de mercado e diversificam-se os serviços prestados pela empresa, além de abarcar outras necessidades dos usuários, indo diretamente ao encontro dos princípios da economia compartilhada.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir dos dados obtidos da empresa “*Eating Food*”, os autores apresentaram um modelo de avaliação da qualidade baseado nos indicadores da qualidade *on-line*, *off-line* e *in-line*. Na prática, os indicadores mostraram-se eficientes quanto à identificação do impacto no que tange às reclamações dos usuários da plataforma. É importante salientar que, através dos indicadores da qualidade é possível identificar se a empresa está evoluindo ao longo do tempo, com base em padrões pré-estabelecidos.

Como os modelos de negócios são novos, atenta-se para uma restrição ao estudo apresentado: alguns indicadores necessitam de padrões que possam ser mensurados com facilidade, em especial os que têm relação com o mercado. Os indicadores (3) Avaliar o modelo de retorno das reclamações adotado pelos parceiros, (6) Avaliar os níveis das ações, (10) Definir participação no mercado e (15) Avaliar o nível tecnológico da plataforma não possuem padrões pré-estabelecidos para uma efetiva comparação, tornando-se de difícil interpretação. Para tanto, faz-se necessária a definição dos primeiros padrões.

O modelo proposto possui potencial de usabilidade nas demais empresas do ramo de *delivery* de alimentos e não possui nenhuma restrição quanto à aplicabilidade nas demais áreas da Economia Compartilhada, salvo das atualizações quanto aos padrões utilizados. Como proposta de trabalhos futuros, sugere-se a formulação de uma nova relação de indicadores com o apoio da própria plataforma, no intuito de propor um modelo mais completo de otimização e melhoria contínua às empresas de *delivery* envolvidas com negócios da Economia Compartilhada.

REFERÊNCIAS

ABRASEL - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BARES E RESTAURANTES. Mercado de delivery de alimentos fatura mais de R\$10 bi no Brasil. 2019. Disponível em: <<https://abrase.com.br/noticias/noticias/delivery-movimenta-r-11-bilhoes-por-ano-enquanto-franquias-de-alimentacao-diversificam-a-oferta-de-produtos/>> Acesso em 08 out. 2020.

ANDRADE, M. M. **Como preparar trabalhos para cursos de pós graduação: noções práticas**. 5 ed. São Paulo: Atlas. 2002.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, 17(1), 99-120. 1991.

BOTSMAN, R.; ROGERS, R. **What's mine is yours: the rise of collaborative consumption**. 1 ed. New York: Harper Business. 2010.

BRUNETE, C. B.; BERTI, E. V. Economia compartilhada e o confronto de ideais capitalistas. 16º Congresso Nacional de Iniciação Científica. **Anais [...]**. 2016. Disponível em: <<http://conic-semesp.org.br/anais/files/2016/trabalho-1000023574.pdf>> Acesso em: 08 out. 2020.

CATTELAN, V. D. Desempenho organizacional: modelagem a partir do *triple botton line* na construção civil. **REUNA**, v. 19, n.2, p. 5-22. 2014.

CHEN, M. Sharing economy: a review and agenda for future research. **Int. J. Hosp. Manage.** 57, 60–70. 2016.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. SILVA, R. **Metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall. 2007.

FERREIRA, K. M. *et al.* Economia compartilhada e consumo colaborativo: uma revisão da literatura. XII Congresso Nacional de Excelência em Gestão & III Inovarse - Responsabilidade Social Aplicada. **Anais [...]**. Set/2016.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. S. **Métodos de pesquisa**. Apostila de EAD. Porto Alegre: UFRGS. 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas. 2010.

GONÇALO, C. R; BORGES, M. L. Organizacoes de saude intensivas em conhecimento: um estudo no contexto de servicos de alta complexidade. **Saúde e Sociedade**, 19(2), 449-461. 2010.

GRANT, R. M. Toward a knowledge-based theory of the firm. **Strategic Management Journal**, 17(2), 109-122. 1996.

HABIBI, M., DAVIDSON, A; LAROCHE, M. What managers should know about the sharing economy. **Bus. Horiz.** 60, 113–121. 2017.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da metodologia científica.** São Paulo: Atlas, 320 p. 2010.

MARIN, E. R. **Economia compartilhada e o mercado segurador.** Cadernos de Seguro. Edição nº 188, Jul/2016. p. 36-46. 2016.

MENDES, F.S; CEROY, F. M. Economia compartilhada e a política nacional de mobilidade urbana: uma proposta de marco legal. Textos para Discussão 185 Senado Federal. 2015.

MIGUEL, P. A. C. **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações.** São Paulo: Campus. 2011.

PALADINI, E. P. **Gestão estratégica da qualidade: princípios, métodos e processos.** 2 ed. São Paulo: Atlas. 2009

PALADINI, E. P. **Avaliação estratégica da qualidade.** 2 ed. São Paulo: Atlas. 2011.

PIZONI, R; PALADINI, E. P. Economia Compartilhada: gestão da qualidade aplicado a uma empresa do ramo de delivery de comida. **PRETEXTO.** v. 19, n. 2, p. 66-75, 2018.

PIZONI, R.; PALADINI, E. P. As Eras da Economia Compartilhada: A Evolução do Termo e suas Principais Características. *In: XII Simposio Internacional de Ingeniería Industrial: Actualidad y Nuevas Tendencias, 2019, Manizales. Anais [...].* Manizales: Universidade Autónoma de Manizales, 2019. p. 455-466.

PRAHINSKY, C; BENTON, W. C. Supplier evaluations: communication strategies to improve supplier performance. **Journal of Operations Management**, 22(1), 2004.39-62.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 3 ed. São Paulo: Atlas. 1999.

SLACK, N, CHAMBERS, S, HARRISON, A; JHONSTON, R. **Administração da produção.** São Paulo: Atlas. 1997.

SHIRKY, C. **Lá vem todo mundo: o poder de organizar sem organizações.** Rio de Janeiro: Zahar. 2012.

SCHOR, J. Debating the sharing economy. **Great transition initiative.** 2014.

Como Referenciar este Artigo, conforme ABNT:

PIZONE, R; PALADINI, E. P. Economia Compartilhada: Indicadores da Qualidade Aplicada a Maior Foodtech da América Latina. **Rev. FSA,** Teresina, v.18, n. 01, art. 11, p. 240-262, jan. 2021.

Contribuição dos Autores	R. Pizone	E. P. Paladini
1) concepção e planejamento.	X	X
2) análise e interpretação dos dados.	X	X
3) elaboração do rascunho ou na revisão crítica do conteúdo.	X	X
4) participação na aprovação da versão final do manuscrito.	X	X