



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
CENTRO DE TECNOLOGIA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO MECÂNICA
GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO MECÂNICA**

MARINA ARRUDA ARAÚJO

**APLICAÇÃO DE UM MÉTODO DE GERENCIAMENTO DA ROTINA DE TRABALHO
COMO FORMA DE MAXIMIZAR O DESEMPENHO DE UMA EMPRESA VAREJISTA**

FORTALEZA

2017

MARINA ARRUDA ARAÚJO

APLICAÇÃO DE UM MÉTODO DE GERENCIAMENTO DA ROTINA DE TRABALHO
COMO FORMA DE MAXIMIZAR O DESEMPENHO DE UMA EMPRESA VAREJISTA

Monografia apresentada ao Curso de Engenharia de Produção Mecânica do Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial à obtenção do título de Engenheiro de Produção Mecânica.

Orientador: Prof. Dr. Maxweel Veras Rodrigues.

FORTALEZA

2017

MARINA ARRUDA ARAÚJO

APLICAÇÃO DE UM MÉTODO DE GERENCIAMENTO DA ROTINA DE TRABALHO
COMO FORMA DE MAXIMIZAR O DESEMPENHO DE UMA EMPRESA VAREJISTA

Monografia apresentada ao Curso de Engenharia de Produção Mecânica do Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial à obtenção do título de Engenheiro de Produção Mecânica.

Aprovada em: ____/____/_____.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Maxweel Veras Rodrigues (Orientador)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dr. Marcos Ronaldo Albertin
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dr. Sérgio José Barbosa Elias
Universidade Federal do Ceará (UFC)

A Deus.

À minha família, Evanda, Marcos e Gabriel.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, que sempre iluminou o meu caminho e me deu forças para seguir em frente.

À minha mãe, Evanda, meu exemplo de sabedoria e força, pelo apoio incondicional, preocupação, cuidado e por me cobrar sempre que necessário. Ao meu pai, Marcos Lúcio, pelo carinho e bom humor nos momentos difíceis. Ao meu irmão, Gabriel, por me ajudar e torcer pelo meu sucesso, mesmo com poucas palavras.

Aos meus amigos de infância, que fizeram parte do meu crescimento e estão presentes até hoje, sempre compartilhando conselhos, histórias e risadas, especialmente os amigos do prédio e as Dondocas.

À minha amiga Marília, pela amizade, companheirismo e apoio emocional de sempre.

Aos amigos da faculdade, por todos os momentos compartilhados nos corredores do Pici e por terem feito os dias de graduação mais leves. Em especial, à Lara, que me acompanhou nesta etapa dividindo vitórias e angústias, e ao Oswaldo e à Thaís.

Aos amigos que conheci no intercâmbio, que contribuíram para a minha formação e mesmo distantes continuam presentes, em especial Eduardo, Bruno e Carol.

Ao meu orientador Maxweel Veras Rodrigues, pela atenção, dedicação e carinho ao longo deste período e a todos os professores do Departamento de Engenharia de Produção da UFC, pelo conhecimento profissional e grandes lições de vida.

RESUMO

Em um mercado competitivo no qual a satisfação do cliente é cada vez mais objetivada, é primordial que as empresas se diferenciem estrategicamente em relação ao nível de serviço prestado. Nesse contexto, é essencial que os gestores entendam a importância dos processos operacionais no dia a dia das organizações, além do envolvimento com o pessoal, para alcançar resultados significativos e manter a competitividade. Desse modo, o presente estudo pretende analisar a aplicação do gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia como ferramenta de melhoria dos resultados de uma empresa do ramo comercial varejista localizada em Fortaleza, fazendo uso de indicadores reais de vendas na mensuração do desempenho e utilizando métodos de padronização de gestão como o Ciclo PDCA e o 5W1H para solucionar os problemas de gerenciamento no varejo nacional. A metodologia utilizada foi um estudo de caso caracterizado como uma pesquisa aplicada de caráter qualitativo e, de acordo com os objetivos, classifica-se como uma pesquisa descritiva. Os resultados mostraram que o Gerenciamento da Rotina Diária, através de ações e verificações diárias, provocou mudanças que conduziram a uma maior organização do ambiente de trabalho e a uma melhoria no desempenho da organização no que diz respeito ao seu faturamento.

Palavras-chave: Gerenciamento da Rotina, Indicadores, Desempenho, Varejo.

ABSTRACT

In a competitive scenario in which the satisfaction of the client is plainly targeted, it is primordial that the companies differentiate themselves strategically regarding the service level provided. In this context, it's essential for managers to understand the importance of the operational processes in the daily basis of the organization, in addition to the involvement with the team, to achieve significant results and maintain competitiveness. Thus, the present study intends to analyze the application of the Daily Work Routine Management as a tool to improve the results of a retail business in Fortaleza, using real sales indicators to measure its performance and using standardization methods such as the PDCA Cycle and 5W1H to solve the problems of national retail management. The methodology used was a case study characterized as a qualitative and applied research and it is classified as a descriptive research, according to the objectives. The results showed that the Daily Work Routine Management, through daily actions and verifications, led to changes that led to a better organization of the work environment and to an improvement in the organization's performance with regard to its revenues.

Keywords: Daily Work Routine Management, Indicators, Performance, Retail.

LISTA DE SIGLAS

GRD – Gerenciamento da Rotina Diária

GGL – Gerente Geral de Loja

GC – Gerente Comercial

SDL – Supervisor de Loja

PDV – Ponto de Venda

RDV – Relatório de Vendas

ISV – Item Sem Venda

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Procedimentos Gerais Simplificados para a Implementação do Gerenciamento da Rotina.....	18
Figura 2 – Como melhorar o gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia.....	19
Figura 3 – PDCA: Método de gerenciamento de processos.....	24
Figura 4 – Esquema de etapas do método proposto.....	35
Figura 5 – Funcionograma da Loja XYZ.....	41
Figura 6 – Rotina Diária da loja.....	42
Figura 7 – Lista de Departamentos.....	44
Figura 8 – Indicadores do Relatório Diário de Vendas.....	49
Figura 9 – Relatório de Vendas: Visão do dia.....	50
Figura 10 – Relatório de Vendas: Visão do mês.....	50
Figura 11 – Relatório por Departamento.....	51
Figura 12 – Indicadores do Relatório Diário de Vendas.....	52
Figura 13 – Indicadores do Relatório de ISV e Top Mais.....	52
Figura 14 – Objetivos estratégicos e respectivos indicadores de desempenho.....	53
Figura 15 – Resumo do acompanhamento das vendas de Fevereiro.....	54
Figura 16 – Resumo do desempenho da Loja XYZ.....	60
Figura 17 – Venda Real x Venda Orçada: Loja XYZ.....	62
Figura 18 – Evolução do Estoque de ISV.....	62
Figura 19 – Top 5: Melhores Departamentos.....	63
Figura 20 – Top 5: Piores Departamentos.....	63

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Indicadores utilizados nas vendas.	32
Quadro 2 – Esquema de verificação de itens da rotina.	57

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Contextualização.....	13
1.2 Objetivos	15
<i>1.2.1 Objetivo geral.....</i>	15
<i>1.2.2 Objetivos específicos</i>	15
1.3 Estrutura do trabalho.....	15
2 O GERENCIAMENTO DA ROTINA.....	16
2.1 Análise conceitual do gerenciamento da rotina	16
2.2 Gestão da qualidade total.....	20
2.3 Ciclo PDCA	22
2.4 Padronização	25
<i>2.4.1 5W1H</i>	26
2.5 Gerenciamento por processos	26
2.6 Considerações	28
3 INDICADORES DE DESEMPENHO EM UMA EMPRESA VAREJISTA	29
3.1 Considerações	33
4 METODOLOGIA.....	34
4.1 Metodologia da pesquisa	34
4.2 Método proposto	35
<i>4.2.1 Etapa 1 – Descrever a organização e os processos organizacionais</i>	36
<i>4.2.2 Etapa 2 – Definir os objetivos estratégicos e respectivos indicadores de desempenho</i>	36
<i>4.2.3 Etapa 3 – Implantar a metodologia de Gerenciamento da Rotina segundo a lógica do ciclo PDCA</i>	37
<i>4.2.4 Etapa 4 – Analisar os indicadores e mensurar o desempenho do processo</i>	38
<i>4.2.5 Etapa 5 – Propor ações estratégicas para a melhoria do processo</i>	38
4.3 Considerações	39
5 APLICAÇÃO DO MÉTODO PROPOSTO.....	39
5.1 Etapa 1 – Descrever a organização e os processos organizacionais	39

5.2 Etapa 2 – Definir os objetivos estratégicos e respectivos indicadores de desempenho	45
5.2.1 Objetivos estratégicos	46
5.2.1 Indicadores de desempenho	48
5.3 Etapa 3 – Implantar a metodologia de Gerenciamento da Rotina segundo a lógica do ciclo PDCA.....	53
5.3.1 <i>Etapa Plan: Planejamento (P)</i>	53
5.3.2 <i>Etapa Do: Execução (D)</i>	58
5.3.3 <i>Etapa Check: Verificação (C)</i>	59
5.3.4 <i>Etapa Act: Atuação Corretiva (A)</i>.....	60
5.4 Etapa 4 – Analisar os indicadores e mensurar o desempenho do processo.....	60
5.5 Etapa 5 – Propor ações estratégicas para a melhoria do processo.....	65
6 CONCLUSÃO.....	68
6.1 Conclusões	68
6.2 Sugestões para trabalhos futuros	69
6.3 Considerações finais	70
REFERÊNCIAS	71
ANEXO A: Relatório de ISV e Top Mais.....	74
APÊNDICE A: Fluxogramas da empresa	75
APÊNDICE B: Plano de Ação	77

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo irá abordar uma ideia inicial de todo o estudo, iniciando com uma contextualização do problema, seguido dos objetivos gerais e específicos e concluindo com a estrutura determinada para solução do trabalho e alcance dos objetivos propostos.

1.1 Contextualização

O processo de globalização desencadeou um conjunto de transformações sociais, políticas e econômicas que afetaram diretamente o mercado brasileiro e o cenário em que as organizações estão inseridas, fazendo com que os esforços dos gestores se direcionem cada vez mais pela busca por estratégias corporativas de sucesso.

As mudanças que vêm ocorrendo nos últimos anos estão aumentando a competitividade entre as empresas uma vez que o grau de exigência por produtos e serviços de qualidade por parte do consumidor também está mais elevado. Isso está ligado principalmente à recessão econômica pela qual o país passou, a qual fez com que os clientes se mostrassem mais criteriosos em como gastar o seu dinheiro.

É fácil perceber que atualmente ambientes dinâmicos e de extrema competição requerem uma liderança em qualidade significativa. Grande parte dos problemas encontrados nas organizações pode ser atribuída à forma como a gestão da qualidade é planejada e o desempenho de uma empresa está diretamente relacionado à forma como suas atividades são executadas diariamente, qualquer que seja o setor empresarial em que ocorre.

A atuação dos gerentes é, portanto, de fundamental importância para a conquista de diferenciais que garantam a sobrevivência de uma empresa frente à guerra comercial. Campos (2013) afirma que para uma empresa perdurar em uma economia globalizada, ela tem que atingir metas rigorosas e para isso deve passar por um processo de mudanças gerenciais.

Diante do observado, tem-se que gestores de sucesso devem trabalhar de maneira que envolva todos os funcionários nas atividades diárias da instituição, mantendo assim uma rotina que contribua para melhorar os resultados da empresa e se destacar no mercado.

Ao pensar em gerenciar a rotina de trabalho do dia a dia, cria-se uma oportunidade de envolver e integrar os funcionários e operações de uma organização, com base nas atividades

realizadas diariamente por eles. A aplicação do Gerenciamento da Rotina Diária (GRD) advém dos conceitos da gestão da qualidade e identifica-se como instrumento significativo para a viabilização de melhorias nos processos adotados nas instituições comerciais.

Segundo Campos (2013, p. 36),

[...] poderíamos definir o gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia como as ações e verificações diárias conduzidas para que cada pessoa possa assumir as responsabilidades no cumprimento das obrigações conferidas a cada indivíduo e a cada organização.

Segundo Hillmann (2013, p. 70), “o varejo e o serviço estão atualmente liderando o volume de negócios no mundo”. Como o cenário atual afetou diversos segmentos do comércio brasileiro, dentre eles a rede varejista, foi observado um interesse na utilização de tais conceitos em uma empresa deste setor para avaliar a melhoria de seus processos e vendas.

O varejo tem importância significativa no cenário mercadológico, pois traz consigo papéis fundamentais como a comercialização de produtos diretamente aos consumidores finais, representando um canal de distribuição entre as empresas e os clientes. É fundamental que as empresas varejistas obtenham uma boa administração que planeje, execute, controle e administre o negócio para que elas se mantenham no mercado (LAS CASAS; GARCIA, 2007).

Segundo Ander e Stern (2009), houve nos últimos anos uma diminuição da produtividade das lojas e um aumento na competitividade, o que acarretou no aumento do número de varejistas que fracassaram por não reagirem adequadamente à forma como os clientes evoluem, sofrendo o impacto das mudanças ocorridas no mundo. Os autores concluem, então, que os varejistas precisam intensificar seus esforços no gerenciamento.

Nesse contexto, surge o seguinte questionamento: “Como definir um método de gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia que contribua para a maximização de indicadores de eficiência e eficácia no que diz respeito ao nível de faturamento em uma empresa do ramo comercial varejista?”.

1.2 Objetivos

1.2.1 *Objetivo geral*

O objetivo geral do presente trabalho é definir um método de gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia que contribua para a maximização de indicadores de eficiência e eficácia no que diz respeito ao nível de faturamento em uma empresa do ramo comercial varejista.

1.2.2 *Objetivos específicos*

- a) Analisar os principais conceitos relacionados com o gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia;
- b) Identificar a utilização de indicadores de desempenho em uma empresa do ramo comercial varejista;
- c) Identificar os pontos positivos e negativos do projeto e propor ações estratégicas para a melhoria do processo.

1.3 Estrutura do trabalho

Este trabalho se encontra estruturado a partir da introdução, contendo uma contextualização do estudo, a problemática, os objetivos e a estrutura conforme a seguir.

O segundo capítulo trata do referencial teórico acerca do gerenciamento da rotina diária de trabalho, passando pela sua classificação e etapas para implantação, abordando também tópicos relacionados ao sistema de gestão da qualidade.

O terceiro capítulo apresenta conceitos referentes ao uso e análise de indicadores de eficiência e eficácia no desempenho de empresas do ramo comercial varejista.

O quarto capítulo apresenta a metodologia científica do estudo em todas as suas classificações, objetivando também o desenvolvimento do método proposto para aplicação do estudo de caso.

O quinto capítulo realiza o desenvolvimento do método, apresentando sua aplicação na empresa estudada e destacando as conclusões que cada etapa gerar.

O sexto e último capítulo apresenta os resultados e conclusões do presente estudo, dando ênfase ainda a sugestões de trabalhos futuros.

2 O GERENCIAMENTO DA ROTINA

2.1 Análise conceitual do gerenciamento da rotina

Segundo Campos (2013), a maior parte do tempo do trabalhador é tomada pela execução de funções operacionais, sendo assim, é essencial que elas funcionem bem para que as funções gerenciais sejam conduzidas de forma eficaz e se evitem anomalias no processo. A partir disso, o gerenciamento da rotina consiste na série de atividades diárias exercidas pela organização com o intuito de garantir o melhor cumprimento das obrigações de cada envolvido, ou seja, no gerenciamento como forma de melhorar os resultados, servindo como base para a administração.

Mello (2011) afirma que, uma vez que as atividades mais presentes na rotina de um trabalhador em uma empresa são as atividades operacionais, os funcionários podem garantir que os resultados alcançados sejam os melhores possíveis ao gerenciá-las de forma correta.

Toda organização, ou qualquer uma de suas partes, compreende um ou mais processos de trabalho que transformam entradas em saídas quando são devidamente gerenciados. É preciso então examinar a transformação de entradas em saídas de acordo com seu gerenciamento como forma de melhorar e avaliar o desempenho dos processos (CARVALHO; PALADINI, 2005).

Segundo Juran (1989), apesar das diferenças no foco de cada nível operacional, todas as pessoas da empresa devem participar do controle da qualidade. Em nível operacional, as metas se referem aos parâmetros estabelecidos nos padrões de trabalho, enquanto em nível gerencial, as metas possuem maior abrangência e se relacionam com a gestão do negócio.

Juran (1989) afirma que, para que um operador exerça suas atividades e controle seus próprios resultados, ele deve conhecer os padrões e metas do processo, saber qual é o desempenho real e fazer modificações caso os resultados não estejam de acordo com as metas.

De acordo com Salada (2002), a maneira como o trabalho na empresa é organizado representa um dos aspectos principais a ser considerado no gerenciamento da rotina. É preciso entender as funções das pessoas e ter clara noção da responsabilidade de cada um, isso faz com que todos exerçam efetivamente suas funções no dia a dia.

Segundo Campos (1992a, p. 71), “a rotina é estabelecida pela administração da empresa para as pessoas que executam as tarefas do dia a dia”. Logo, a rotina é instituída no ambiente de trabalho de modo que a administração da companhia conduza os processos aos operadores e se preocupe com os projetos de melhorias que impulsionam a competitividade.

O gerenciamento da rotina se baseia no método e no humanismo e é centrado na definição da autoridade e da responsabilidade de cada indivíduo, na padronização de produtos, processos e operações, na monitoração dos resultados, na comparação com as metas, na ação corretiva nas operações e processos, em um bom ambiente de trabalho, na máxima utilização do potencial das pessoas e, por fim, na busca contínua pela perfeição (CAMPOS, 2013).

Carvalho e Paladini (2005) delegam a responsabilidade da aplicação do gerenciamento da rotina ao chefe do setor, mas afirmam que o processo de melhoria deve contar com a participação de todos e deve ser praticado continuamente.

O objetivo principal do gerenciamento da rotina é conseguir que cada empregado seja individualmente responsável por suas tarefas, tendo autonomia para resolver problemas e garantir a qualidade dos processos realizados no dia a dia (MELLO, 2011).

Carvalho e Paladini (2005) afirmam que, quando o conceito da qualidade é trazido para o âmbito organizacional, surge a necessidade de se gerenciar o conjunto de atividades relativas a ela. Pode-se então utilizar do gerenciamento da rotina diária em setores ou departamentos para aumentar a eficácia e eficiência de um processo, uma vez que a gestão da qualidade tem como principal função atender a estes objetivos, garantindo a satisfação do cliente por meio do controle sistemático e da melhoria contínua em base diária e progressiva.

Campos (2013) afirma que cada empresa é um caso, pois diferentes organizações apresentam diferentes culturas e estágios de avanço gerencial. Em virtude disso, os planos de melhoria do gerenciamento nunca serão iguais para todas as empresas. Todavia, a base para o gerenciamento; que consiste em estabelecer uma meta, criar um plano de ação e, enquanto implementa o plano, trabalhar em outras atividades, aplica-se de modo geral.

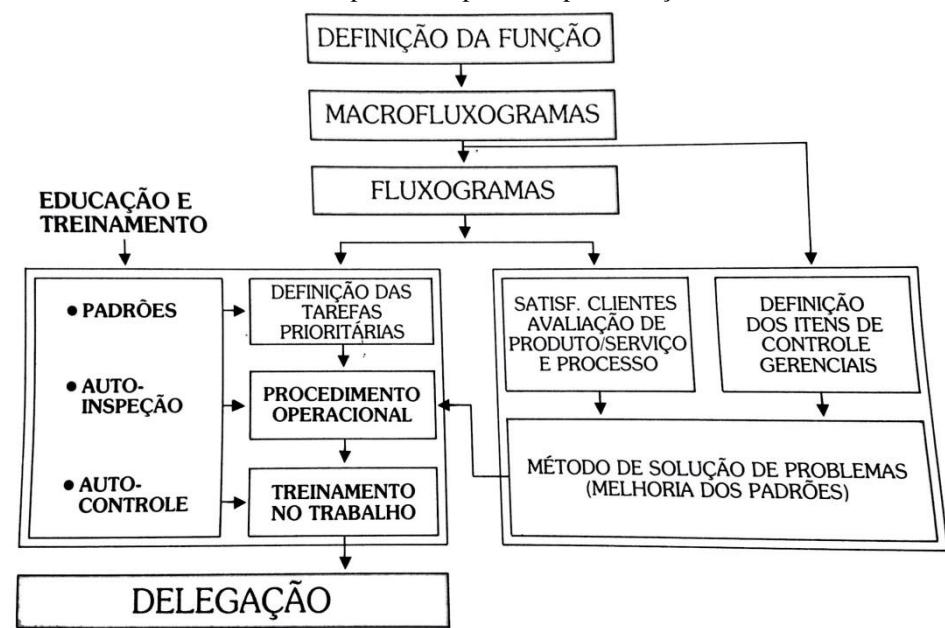
O gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia, segundo Campos (1992b), consiste no grupo de atividades executadas para alcançar os objetivos delegados a cada processo. Campos (*op. cit.*) diz que as atividades são as seguintes:

- Definir a função de cada setor e cada pessoa, definir insumos recebidos por fornecedor e definir os produtos ou serviços entregues ao cliente;

- Explicitar os processos da empresa por meio de um macrofluxograma, definindo a atribuição de responsabilidades;
- Determinar itens de controle, metas e frequência de verificação;
- Montar os fluxogramas de sua seção de trabalho;
- Definir o método para atingimento de metas estabelecidas;
- Definir os problemas e reunir todas as pessoas para resolvê-los;
- Educar e treinar o pessoal nos métodos e práticas da qualidade.

Na figura 1, pode-se ter uma visão dos procedimentos gerais para a implantação do Gerenciamento da Rotina:

Figura 1 – Procedimentos Gerais Simplificados para a Implementação do Gerenciamento da Rotina.



Fonte: Campos (1992b, p.46).

Carvalho e Paladini (2005) afirmam que a aplicação do gerenciamento da rotina é recomendada quando os microprocessos na empresa são repetitivos e definidos operacionalmente, com intenção de melhorar seu desempenho, quando existe interesse em aplicar o conceito da cadeia cliente-fornecedor, quando se deseja criar o hábito de trabalhar de maneira sistemática e quando se deseja dar um significado amplo à qualidade.

Carvalho e Paladini (*op. cit.*) desenvolvem o gerenciamento da rotina em quatro etapas, a seguir:

- 1) Orientação para o microprocesso: identificar em quais microprocessos se devem aplicar o GRD, selecionar os prioritários, analisá-los por meio de fluxogramas, identificação de fornecedores, clientes e tarefas que agregam valor.
- 2) Orientação para o cliente: identificar os clientes, suas necessidades e exigências e estabelecer indicadores que permitam mensurar e controlar o alcance, ou não, das suas expectativas.
- 3) Orientação para o controle do microprocesso: determinar objetivos para os indicadores de qualidade, definir o sistema e implantar métodos de controle para o acompanhamento e avaliação dos indicadores.
- 4) Orientação para melhoria: investigar os efeitos indesejados que influenciam no alcance dos indicadores de cada etapa do microprocesso, analisar suas causas e propor ações de melhorias para eliminação das possíveis causas potenciais. Por fim, gerenciar toda a evolução do processo.

Campos (2013) afirma que todo gerente tem o poder de melhorar o seu gerenciamento seguindo as instruções mostradas na figura 2.

Figura 2 – Como melhorar o gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia.

1	• Faça a descrição do seu negócio.
2	• Defina seus produtos prioritários (o que toma mais tempo, o que dá mais trabalho, etc).
3	• Faça o fluxograma de cada processo, começando sempre pelo produto prioritário.
4	• Promova a padronização das tarefas prioritárias.
5	<ul style="list-style-type: none"> • Defina os itens de controle <ul style="list-style-type: none"> • Para cada produto do seu negócio (qualidade, custo e segurança); • Para as pessoas que trabalham no seu negócio (moral e segurança).
6	• Defina as metas para cada item de controle, consultando seus clientes de cada produto e as necessidades da empresa.
7	• Vá estabelecendo seus valores de benchmark.
8	<ul style="list-style-type: none"> • Faça gráficos para os seus itens de controle; • Padronize seus gráficos.
9	• Padronize cada processo.
10	• Gerencie. Atinja as metas.

Fonte: Adaptado de Campos (2013).

“A utilização das ferramentas da qualidade deve ser ensinada aos supervisores e operadores para que estes estejam aptos a propor e avaliar melhorias de maneira pró-ativa” (MARTINS; ZVIRTES; MARTINS, 2008, p. 14).

Perez (1996) apresenta em seu trabalho um estudo e aplicação do gerenciamento da rotina em empresas de serviços e evidencia que a principal característica que uma organização atuante neste setor deve ter para que a aplicação dos conceitos da GRD tenha êxito é que a instituição preste serviços cuja variação seja previamente conhecida, ou seja, que apresente ações constituídas de processos repetitivos.

Segundo Chiavenato (2014), a melhoria contínua da qualidade se aplica a nível operacional e a qualidade total se estende para todos os níveis organizacionais. Esses conceitos se complementam como abordagens para obtenção de excelência em qualidade dos produtos e processos, com o objetivo de fazer um acréscimo de valor continuamente.

2.2 Gestão da qualidade total

O gerenciamento da qualidade representa mais do que a simples atuação contra erros, é também uma abordagem de melhoria dos processos de forma geral que se certifica de que a maneira pela qual essa melhoria ocorre está disseminada por todo o negócio (SLACK *et al*, 2008). A partir disso, os autores afirmam que o Gerenciamento da Qualidade Total (GQT) é a abordagem mais significativa do gerenciamento da qualidade.

A “era da gestão da qualidade total”, período marcado pela reação do Ocidente à hegemonia dos produtos japoneses na década de 1970, tem como principal característica o foco no cliente e nos processos de gestão. Nessa época, a questão da qualidade deixou de ser vista como simples maneira de evitar erros e passou a ser vista como forma de agregar valor aos produtos, tornando-se extremamente difundida nas décadas de 1980 e 1990 (MELLO, 2011).

De acordo com Paladini (1995, p. 45),

A noção da Qualidade Total conduz à ideia de que se trabalha com um conjunto de elementos. Parte-se, assim, de certa organização do processo; a seguir, agraga-se a ele as atividades indiretas que oferecem suporte a seu desenvolvimento, e as complementares, que são relevantes para que se atinja a atividade-fim do sistema, qual seja a plena satisfação do consumidor. O contato permanente com o mercado, fundamental para quem quer permanecer atento ao comportamento, gostos e preferências de seu consumidor, é então considerado.

Segundo Gaither e Frazier (2002), a finalidade dos programas da qualidade total é fazer com que uma organização produza produtos e serviços considerados excepcionais por seus clientes, sugerindo que todo negócio deve ser inicializado da maneira correta e ser assim continuamente melhorado, a partir do compromisso e envolvimento da alta administração.

Paladini (1995) diz que os esforços da Qualidade Total podem ser estruturados em função de quatro princípios básicos:

- 1) **Envolvimento:** obtida dentro do ambiente de processo, consiste na premissa de que todos os elementos da organização estão envolvidos no esforço pela melhoria da qualidade. Considera-se que todos têm uma contribuição útil e relevante a dar, portanto deve-se motivar a participação, ensinar as pessoas a participarem e ter em mente que a participação requer recursos.
- 2) **Integração:** consiste no tipo de envolvimento que se deseja obter para as ações de processo em um esforço de melhoria contínua. Espera-se que haja uma integração profunda entre os elementos do processo produtivo, de modo que estejam estruturados ao longo de etapas bem definidas, desempenhando funções específicas e contribuindo para a produção de bens e serviços.
- 3) **Ênfase no Cliente:** consiste no direcionamento dos elementos do processo para o total atendimento aos consumidores como única forma possível de que a empresa avance. Isso implica em uma ampliação da noção de clientes, favorece a implantação do princípio envolvimento e confere a cada parte da organização a importância compatível com suas funções.
- 4) **Contato permanente com os clientes:** em virtude dos princípios anteriores, consiste em saber o que se espera do cliente, construindo um modelo de contato permanente com ele por meio de canais e fluxos que tragam informações para dentro da empresa.

O gerenciamento da qualidade tem como finalidade assegurar que as exigências dos clientes sejam identificadas e atendidas precisamente, de modo que a empresa possua máxima vantagem lucrativa possível. Para isso, é preciso que sejam tomadas ações planejadas e sistemáticas, e que o negócio aprimore suas relações internas e externas (GRIFO, 1994).

Segundo Las Casas (2008), a qualidade total em serviços abrange não só os consumidores externos de uma empresa, mas todos aqueles que a envolvem, incluindo funcionários e administradores, pois considera todas as entidades do mercado como clientes.

Segundo Slack et al (2008), para ser eficaz, a gestão da qualidade deve englobar todos os processos de maneira que eles trabalhem em conjunto, pois cada processo influencia e é influenciado pelos outros. Além disso, um tratamento total para a qualidade deve também incluir todos os indivíduos do negócio, uma vez que as anomalias cometidas dentro de uma organização eventualmente afetarão o resultado alcançado pelo cliente externo no futuro.

2.3 Ciclo PDCA

Segundo Campos (2013), o método de gerenciamento utilizado para planejamento e solução de problemas na filosofia do Gerenciamento da Rotina Diária é o PDCA (do inglês: *Plan-Do-Check-Act*), ou seja, planejar, executar, checar e agir.

Segundo Werkema (1995, p. 24), “o Ciclo PDCA é um método gerencial de tomada de decisões para garantir o alcance das metas necessárias à sobrevivência de uma organização”. Campos (2013) confirma este pensamento afirmando que o PDCA é um processo de tomada de decisões e um meio de atingir as metas estabelecidas.

Segundo Dennis (2008), o PDCA representa a atividade primordial da gerência. Este método é simples, porém torna-se mais complexo à medida que são explorados os seus níveis de entendimento. O Ciclo PDCA é uma ferramenta efetiva tanto no gerenciamento de um problema como na execução de determinada atividade, obtendo, assim, sempre dois tipos de ações corretivas em qualquer organização: resultados temporários e permanentes.

O PDCA é um ciclo de melhorias que almeja obter competitividade na empresa através da melhoria contínua dos resultados. As melhorias são alcançadas pela análise de processos e adoção de novos meios de trabalho (SALADA, 2002).

A aplicação do ciclo PDCA, a partir do alvo a ser atingido, é composta por quatro etapas básicas que, de acordo com Campos (1992b), são descritas como:

- 1) **Planejamento (P):** consiste no estabelecimento de metas sobre os itens que serão controlados e no estabelecimento do meio para se atingir as metas propostas. O planejamento é responsável pela definição do caminho que deve ser percorrido

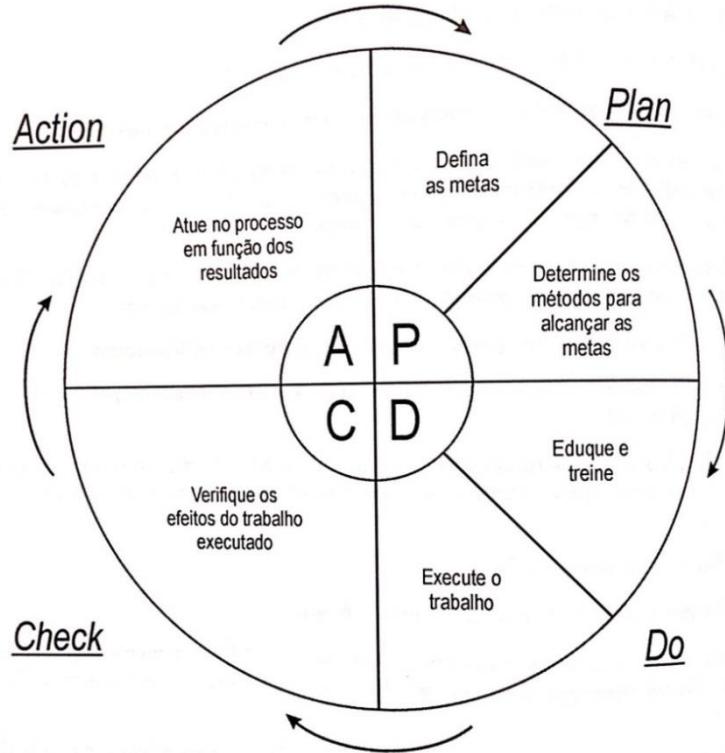
para alcançar um alvo determinado. Nesta fase, a interação entre o pessoal e o comprometimento de todos é essencial para a qualidade e sucesso nesta etapa.

- 2) **Execução (D):** consiste na execução de atividades de acordo com o que foi previsto no plano e coleta de dados para verificação do processo, sendo estritamente necessário que haja treinamento das pessoas sobre tais atividades. Nesta etapa serão executadas as ações propostas advindas do processo de planejamento, em conjunto com a análise do que deve ser solucionado.
- 3) **Verificação (C):** consiste na comparação do resultado alcançado com a meta planejada, baseando-se nos dados coletados na execução. Nesta etapa as dispersões observadas a partir do cumprimento ou não do método proposto serão avaliadas e registradas para futuras discussões.
- 4) **Atuação corretiva (A):** consiste na detecção de desvios e na atuação a fim de corrigir as anomalias, de modo que o problema não volte a acontecer. Esta etapa envolve ações e soluções para o contínuo aperfeiçoamento do processo e utiliza da padronização como forma de eliminar causas definitivamente.

Cada etapa do método PDCA possui fases e objetivos específicos. A etapa de planejamento (P) tem como fases a identificação do problema, análise do fenômeno, análise do processo e plano de ação, visando reconhecer a importância do problema definido, possuir uma visão ampla dele, desdobrá-lo em problemas menores, descobrir as causas fundamentais de cada um e conceber um plano para evitar que as causas fundamentais se repitam. Na segunda etapa (D), tem-se a fase da execução, com a finalidade de bloquear as causas fundamentais. Em seguida, é feita a verificação da efetividade de tal bloqueio, caso a resposta dessa questão seja não, a análise do fenômeno é refeita, caso seja sim, segue-se para a última etapa (A), quando ocorre a padronização e conclusão, com o intuito de prevenir contra o ressurgimento do problema e sintetizar todo o processo para trabalhos futuros (CAMPOS, 2013).

A figura 3 mostra uma forma simples e reduzida do ciclo PDCA, representada a seguir.

Figura 3 – PDCA: Método de gerenciamento de processos.



Fonte: Campos (2013, p.174).

Como visto, o PDCA é uma ferramenta de gestão voltada para o atingimento de metas e melhorias para o futuro. Assim, as metas nas organizações são praticadas para duas finalidades diferentes: metas para manter e para melhorar as diretrizes de controle. As metas para manter, também chamadas de metas padrão, são obtidas mediante operações padronizadas, enquanto as metas para melhorar modificam os procedimentos operacionais padrão. O PDCA utilizado para manter os resultados pode ser chamado de SDCA, no qual a letra S refere-se à palavra *standard*, que proveniente do inglês significa padrão. O PDCA está relacionado com as funções gerenciais e o SDCA com as funções operacionais, a conjunção dos dois exemplos compõe o melhoramento contínuo (CAMPOS, 2013).

Segundo Barros e Bonafini (2014, p. 14), o ciclo PDCA é utilizado “quando o processo é considerado repetitivo e o plano (P) é uma meta aceitável de valores e de um método que comprehende os procedimentos básicos de operação”. Como melhoria dos níveis de controle, o PDCA é utilizado quando o processo não é repetitivo e o plano possui um método com procedimentos para chegar à meta, ou seja, a um novo nível de controle.

De acordo com Aguiar (2002) *apud* Rosa e Zvirtes (2007), o uso da metodologia PDCA e das ferramentas da qualidade, em conjunto com o conhecimento técnico das pessoas envolvidas, permite o atingimento das metas com maior eficiência e eficácia.

Em resumo, Barros e Bonafini (2014) afirmam que o ciclo PDCA funciona como método de controle que deixa de ser domínio apenas dos gerentes ou supervisores e passa a ser competência de todos os trabalhadores encontrarem o melhor caminho para obtenção de melhorias contínuas nos processos por meio dos dois tipos de gerenciamento: manutenção e melhorias.

2.4 Padronização

Campos (2013) ressalta em sua obra que a padronização é uma das principais ferramentas gerenciais nas empresas modernas do mundo e que ela é a base para a rotina do trabalho, não existindo gerenciamento sem padronização, e tornando-se, assim, um caminho certo para a melhoria da produtividade e competitividade. Segundo o autor, o padrão consiste no próprio planejamento do trabalho da rotina, a ser executado pela função operação.

De acordo com Salada (2002), a padronização faz-se fundamental em três situações básicas. A primeira é quando a falta de padrões causa problemas no processo, outra situação seria quando se deseja garantir a melhoria de um processo para garantir a qualidade de um produto ou serviço e, por fim, quando os resultados de um processo são tão significantes que suas variações influenciam em indicadores críticos ou estratégicos.

A padronização em empresas funciona como forma de consolidar as práticas atuais e solucionar problemas decorrentes da falta de unificação das tarefas. Para organizações que não estão completamente padronizadas sugere-se que haja um comprometimento da diretoria para que seja feito um programa de implantação da padronização e que este seja disseminado a todos os envolvidos e tenha sua eficácia avaliada periodicamente (CAMPOS, 1992a). Segundo o autor, a padronização de processo segue as seguintes etapas:

- 1) Treinamento dos facilitadores e elaboração de padrões;
- 2) Elaboração do fluxo do processo;
- 3) Definição de uma meta para a padronização a partir da identificação de um problema;

- 4) Identificação de tarefas críticas no processo;
- 5) Elaboração ou revisão dos padrões e procedimentos de rotina com os envolvidos;
- 6) Instrução dos operadores a respeito da importância do cumprimento dos padrões.

Para empresas já padronizadas que desejam a melhoria de seus procedimentos, a ação se concentra na melhoria do sistema de padronização estabelecido, de forma a se tornar mais rápida a revisão dos padrões. Nesses casos, sugere-se que haja uma ação corretiva para a solução dos problemas por meio do método do 5W1H (do inglês: *what, where, who, when, why* e *how*) e depois disso, registrar o padrão revisado (CAMPOS, 1992a).

2.4.1 5W1H

Segundo Campos (1992a, p. 87), “o 5W1H é um *check-list* utilizado para garantir que a operação seja conduzida sem nenhuma dúvida por parte da chefia ou dos subordinados”. O uso dessa ferramenta representa um plano de ação que considera todas as tarefas a serem executadas a partir dos seguintes questionamentos:

- **What (o que):** O que será feito? Qual é a operação?
- **Who (quem):** Quem é o responsável por esta operação? Qual é o departamento?
- **Where (onde):** Onde a operação ocorre? Em que local?
- **When (quando):** Quando a operação será conduzida?
- **Why (porque):** Por que a operação é necessária?
- **How (como):** Como conduzir a operação? Com que método?

Com isso, pode-se perceber que o 5W1H é uma ferramenta que permite a identificação de dados e rotinas prioritários em um determinado projeto a partir da elaboração de um plano de ações corretivas.

2.5 Gerenciamento por processos

Segundo Cruz (2003), um processo é um conjunto de atividades que tem como finalidade a transformação de insumos (entradas) em bens ou serviços (saídas), adicionando-lhes valor através de procedimentos que serão entregues aos clientes.

Já Juran (1989, p. 222) define processo como “uma série sistemática de ações dirigidas à realização de uma meta”. Essa definição genérica se expande para os mais variados pontos do planejamento da qualidade, existindo, assim, processos em vários níveis hierárquicos.

Para se alcançar melhorias e sobreviver no mercado, Carvalho e Paladini (2005) afirmam que as atividades corporativas devem ser vistas em termos de processos-chave, e não em termos de funções, departamentos ou produtos. Os autores dizem que a gestão por processos é, então, uma metodologia para avaliação contínua, análise e melhoria do desempenho dos fatores que mais impactam na satisfação dos acionistas e clientes.

O gerenciamento por processos tem como meta adicionar algumas características de valor aos processos. Por exemplo, obter requisitos e indicadores de desempenho claros e bem definidos para os consumidores internos e externos, simplificar os procedimentos, reduzir a burocracia, elevar os níveis de desempenho no fornecimento de serviços que constituem o processo, estabelecer direcionamento e prioridades entre os processos e romper as barreiras de comunicação no fluxo de informação (CARVALHO; PALADINI, 2005).

Ainda segundo Carvalho e Paladini (2005), uma prática muito importante dentro da gestão por processos é o mapeamento do processo. Essa tarefa permite que se conheçam mais detalhada e precisamente todas as operações que acontecem durante a realização de um produto ou serviço. Para que se tenha um mapeamento correto, é fundamental que seja feito um levantamento de todas as atividades no local de trabalho e que as pessoas envolvidas sejam contatadas no centro de trabalho, pois aqueles que farão o mapeamento de processos devem entender seus conceitos, elementos e valores na empresa para utilizar os rendimentos obtidos nos passos do processo como forma de identificar possíveis melhorias.

Por fim, os Carvalho e Paladini (2005) estipulam uma sequência lógica para a elaboração de um mapeamento, a seguir:

- Determinar o propósito do processo, por que ele existe e qual o seu resultado;
- Analisar as saídas do processo;
- Identificar os dados dos clientes do processo;
- Analisar as entradas e fornecedores do processo, de onde vem a informação ou material com o qual se trabalha e quem são seus fornecedores e os efeitos disso no fluxo do processo e nos resultados;
- Determinar os passos do processo e que atividades de conversão acontecem.

2.6 Considerações

Ante o exposto, é possível constatar a importância de um bom gerenciamento da rotina, seus objetivos, benefícios e etapas para implantação. Com uma equipe qualificada e especializada, é possível uma boa gestão da qualidade e um bom alinhamento de todas as áreas de atuação de uma empresa.

3 INDICADORES DE DESEMPENHO EM UMA EMPRESA VAREJISTA

Segundo Nunes (2008, p. 43), “indicador é um instrumento de medida de desempenho sendo utilizado para mensurar e analisar os resultados obtidos em determinados períodos”. A aplicação desta ferramenta, dependendo da área de cada empresa, pode ser analisada sob diferentes aspectos, a fim de atender às suas necessidades.

Oliveira (2006) diz que os indicadores de desempenho, também conhecidos por medições de desempenho, são operacionalizados por meio de informações que mostram a posição de comportamento da empresa. Portanto, os indicadores fazem parte do sistema de gerenciamento da performance organizacional.

A medição do desempenho vai além de apenas um processo de coleta de dados associado a um objetivo pré-definido, ela se define como um sistema de alerta com o intuito de direcionar o gestor à obtenção da melhor adequação em relação ao uso dos recursos disponíveis pela entidade em questão (OLIVEIRA, 2006).

Saber evidenciar uma informação e definir o que medir e avaliar nas diversas atividades realizadas por uma empresa requer clareza, objetividade e tempo, só assim os dados passarão a ter valor para o gestor responsável pela tomada de decisão. Por isso, estabelecer quais medidas devem ser realizadas quando se deseja analisar o desempenho de um processo é uma tarefa complexa que depende do estabelecimento de objetivos claros e da expectativa dos gerentes de negócio (NUNES, 2008).

De acordo com Figueiredo (2002), os indicadores que representam as medidas de desempenho estão sempre relacionados a uma meta ou um padrão e devem ser expressas em unidades de medida que sejam facilmente entendidas por todas as pessoas envolvidas. O autor expressa esses indicadores das seguintes maneiras:

- Elemento que indica o contexto da medida. Exemplo: peças produzidas.
- Número que indica o valor de uma variável ou uma razão entre dois valores de variáveis diferentes. Exemplo: quantidade de horas, horas trabalhadas por pessoa.
- Unidade de medida que indica o tipo de grandeza de uma variável envolvida. Exemplo: horas.

Neely *apud* Pelaquim (2013) afirma que o objetivo dos sistemas de desempenho é dar apoio a um time de gestão a fim de estimular a melhoria contínua dos processos e dos resultados

esperados. Para isso, deve-se possuir um *mix* balanceado de indicadores monetários e não monetários, tentar entender o passado, predizer o futuro do negócio e instruir os executivos para as tomadas de decisão.

Os indicadores consistem em uma importante ferramenta de apoio à tomada de decisão, pois estimula a administração a mudanças, quando necessárias, através da avaliação do desempenho global da empresa. Assim, os indicadores devem orientar as tarefas realizadas em todos os níveis da organização, desde o mais baixo até o mais alto (OLIVEIRA, 2006).

Segundo Custódio (2015, p. 38),

A escolha dos indicadores é orientada para resultados de rendimento (produtividade, eficácia do uso dos recursos, rentabilidade do processo), custos (produção, não qualidade, financeiros), qualidade (retrabalho, refugos, não conformidades), entre outros.

Custódio (2015) divide esses indicadores em classes a fim de facilitar sua compreensão, algumas dessas classes são:

- 1) **Indicadores estratégicos:** indicam se as ações organizacionais estão direcionadas com a visão estratégica da empresa.
- 2) **Indicadores de produtividade (eficiência):** indicam o uso de recursos para a produção de um bem ou serviço.
- 3) **Indicadores de qualidade (eficácia):** indicam o nível de aceitação produzida.
- 4) **Indicadores de capacidade:** indicam a capacidade de um processo em relação à produção por unidade de tempo.

Miranda e Silva (2002, p. 134) classificam os indicadores de desempenho da seguinte maneira:

[...] existem dois tipos de indicadores: os absolutos e os relativos, ou índices. O primeiro grupo de indicadores compreende as medidas absolutas, financeiras ou não-financeiras. Por exemplo, o lucro é um indicador financeiro absoluto de desempenho da empresa. Já o volume de vendas é um indicador não-financeiro absoluto de desempenho. Indicador relativo, ou índice, é o resultado da comparação de duas medidas.

Para Neely *apud* Pelaquim (2013), a mensuração do desempenho de uma organização, tendo como critério de medida sua eficácia, será feita pelo atendimento das necessidades dos consumidores; e tendo como critério sua eficiência, será identificada pelo impacto econômico nos recursos da empresa para o atendimento dessas necessidades. Em resumo, mensurar o desempenho consiste em um processo de quantificar uma ação.

De acordo com Miranda e Silva (2002), não existe uma receita certa para a escolha dos melhores indicadores e, dependendo do objetivo que se pretende alcançar, o indicador pode ser diferente. Portanto, a escolha das medidas de desempenho varia de empresa para empresa em função de suas necessidades.

Segundo Miranda e Silva (2002), o sistema de medição de uma organização consiste no conjunto de indicadores e relatórios que ela utiliza para avaliar os resultados das suas ações, enfatizam também que toda empresa possui um sistema de medição de desempenho, por mais simples que seja.

No caso do setor comercial varejista, a aplicação de indicadores de desempenho como estratégia é fundamental para o conhecimento dos gestores acerca de sua atuação e permanência no mercado, uma vez que o varejo compreende todas as atividades do processo de venda de produtos e serviços, diretamente ligados ao consumidor final.

De acordo com Hillmann (2013), o varejo representa um elo intermediário que compra, recebe e estoca mercadoria para depois realizar a venda aos clientes finais. Nesse negócio, o gerente precisa ter domínio sobre os produtos e os serviços que oferece, bem como conhecer os atributos das empresas concorrentes.

Varley (2014) afirma que nas organizações o foco deve estar no produto oferecido. Enquanto as indústrias se preocupam com o design e a manufatura do produto, os varejistas possuem a tarefa de fazer uma seleção de produtos relevantes e disponibilizá-los aos consumidores no local e no momento mais conveniente. Portanto, para um negócio ser classificado como comercial varejista, a sua atividade principal deve consistir na venda de produtos acabados ou na oferta de serviços personalizados para o consumidor final.

Uma abordagem generalizada do comércio varejista consiste em fornecer uma solução que atenda ao maior número de necessidades dos consumidores possível. Considera-se que, ao identificar as necessidades que surgem mais frequentemente pelos clientes, e que são mais facilmente satisfeitas, é possível descobrir uma quantidade suficiente de produtos a serem ofertados que irá satisfazer a um grande número de pessoas. Muitas das necessidades dos consumidores coincidem e são satisfeitas em massa quando é fornecida uma ampla gama de categorias de produtos, com um número limitado de variações dentro de cada categoria (VARLEY, 2014).

Segundo Varley (2014), existe, ainda, o varejista que oferece um sortimento mais restrito, com um número reduzido de categorias de produtos, porém com grande variedade de escolha dentro de tais categorias. Embora essas duas concepções de varejo (generalista e restritiva) consistam em diferentes formas de organizações, ambas atuam com o mesmo propósito, que é ofertar produtos acabados para o consumidor final.

Atualmente, as tendências do mercado varejista requerem da equipe comercial cada vez mais foco no gerenciamento, uma vez que há uma maior amplitude de controle sobre a força de vendas e ela precisa se relacionar com praticamente todos os departamentos de uma organização. O gerenciamento de vendas envolve estimativas relacionadas tanto ao mercado como à empresa em si. A partir disso, as estimativas passam a ter valor para os gestores quando são baseadas em números em um período de tempo (HILLMANN, 2013).

Hillmann (2013) afirma que o acompanhamento dessas estimativas podem mostrar variações, por isso ele considera a análise de desempenho das vendas como ponto chave na tomada de decisões. Alguns indicadores utilizados no gerenciamento de vendas para o varejo estão indicados no quadro 1:

Quadro 1 – Indicadores utilizados nas vendas.

Grupo	Indicador
Vendas	Volume de vendas
	Volume de vendas por produto
	Volume de vendas por cliente
	Fatia de mercado (<i>market share</i>)
	Volume de vendas por loja
	Volume de vendas por pedido
	Volume de vendas por pedido
Cliente	Número de novos clientes conquistados
	Volume de vendas junto a novos clientes
	Número de clientes perdidos
	Proporção de clientes comprando a linha completa
Lucro	Lucro bruto <i>versus</i> lucro líquido gerado
	Lucro bruto <i>versus</i> lucro líquido como porcentagem das vendas
Pedidos	Strike rate: número de pedidos <i>versus</i> número de orçamentos
	Número de pedidos obtidos
	Taxa de pedidos por visita

Fonte: Hillmann (2013, p. 63 e 64).

As empresas varejistas, para obter bons resultados, buscam cada vez mais excelência em suas operações e necessitam, ao mesmo tempo, adaptar a gestão do negócio à realidade vivida. O setor varejista é bastante dinâmico e exige resultados em curto prazo, demandando, assim, improvisação e tomada de decisão rápida em comparação ao mercado concorrente, por isso o uso da intuição é muito comum no varejo. Além disso, o aperfeiçoamento dos processos com o intuito de melhorar o desempenho no comércio varejista torna os processos mais eficazes, eficientes e integrados (MARTINHO, 2011).

Sendo assim, é preciso definir quais são os atributos mais importantes da medição de desempenho de uma empresa para avaliá-los e compará-los com as características consideradas importantes em relação ao objetivo que se pretende atingir. Esses atributos variam de acordo com a realidade da empresa, a partir disso surge o papel do gerente para conhecer as variáveis e definir quais indicadores irão melhor atender ao monitoramento de seus processos.

3.1 Considerações

Este capítulo objetivou um alinhamento teórico sobre conceitos de indicadores de desempenho como classificações e formas de aplicação. Ele traz também uma visão geral do setor comercial varejista e envolve as definições e o uso de sistemas de medição de desempenho em empresas do ramo.

4 METODOLOGIA

Este capítulo tem como objetivo apresentar a metodologia de estudo em duas partes distintas. A primeira corresponde à metodologia de pesquisa, onde serão definidos o estudo e a descrição das etapas necessárias para o seu desenvolvimento. A segunda parte apresenta o detalhamento de todas as etapas do método proposto.

4.1 Metodologia da pesquisa

Segundo Marconi e Lakatos (2010), os métodos científicos se caracterizam como um grupo de atividades sistemáticas e conhecimentos válidos que determinam o caminho a ser seguido. Os autores afirmam que o método permite alcançar um determinado objetivo com segurança e economia ao detectar erros e auxiliar na tomada de decisões.

Os problemas estudados na área de Gestão da Produção apresentam geralmente alto grau de complexidade, necessitando assim serem abordados por diversos métodos de pesquisa. Isso se deve basicamente às características dos sistemas de produção, que englobam não somente aspectos técnicos da engenharia, mas também aspectos subjetivos referentes ao âmbito social dos sistemas. Assim, a escolha do método de pesquisa que melhor se adeque ao trabalho deve ser uma tarefa criteriosa (GANGA, 2012).

Gil (2010) classifica as pesquisas de acordo com diferentes critérios devido à sua diversidade de objetivos, fazendo uma apresentação dos principais delineamentos adotados. Dentre suas estratificações, o autor classifica a pesquisa quanto à sua área de conhecimento, à finalidade, aos objetivos e aos métodos empregados.

No que diz respeito à sua finalidade, este trabalho pode ser considerado como uma pesquisa aplicada, pois, segundo Ganga (2012, p. 207), “a pesquisa aplicada procura gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos” e ainda, porque, segundo Gil (2010), este tipo de pesquisa tem a finalidade de solucionar problemas identificados no ambiente social dos pesquisadores.

Quanto aos propósitos do problema, a pesquisa classifica-se como descritiva, dado que, segundo a classificação de Gil (2010, p. 42) tem como objetivo a descrição das características de determinada população e identificação de possíveis relações entre variáveis.

De acordo com os métodos empregados para coleta e análise de dados, o presente trabalho classifica-se como um estudo de caso. O estudo de caso, segundo Silva e Menezes (2005, p. 21), “envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita seu amplo e detalhado conhecimento”.

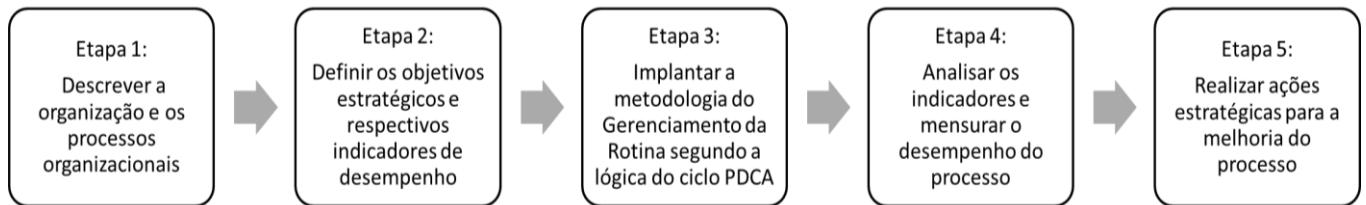
Segundo Yin (2005), o estudo de caso consiste em uma investigação empírica de um fenômeno atual em seu contexto na realidade, feito quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidas, necessitando da utilização de várias fontes de evidência.

Quando à abordagem do problema, a pesquisa caracteriza-se como qualitativa, pois Ganga (2012, p. 210) define que o objetivo do pesquisador em uma pesquisa qualitativa é “obter informações do fenômeno segundo a visão dos indivíduos, bem como observar e coletar evidências que possibilitem interpretar o ambiente em que a problemática ocorre”.

4.2 Método proposto

O método proposto foi dividido em cinco etapas a fim de facilitar a aplicação e compreensão do modelo, conforme mostra a Figura 4 abaixo:

Figura 4 – Esquema de etapas do método proposto.



Fonte: Elaborado pela autora.

Na primeira etapa, será descrita a empresa onde o estudo foi executado e qual o cenário em que a mesma se enquadra, analisando o tipo de mercado ao qual pertence e o processo produtivo a ser estudado, destacando-se as principais atividades realizadas diariamente.

Na segunda etapa, serão definidos os objetivos estratégicos, os indicadores de desempenho utilizados pela empresa, e eles serão relacionados.

Em seguida, a terceira e principal etapa fará a implantação da metodologia do Gerenciamento da Rotina, baseando-se nos conceitos apresentados no segundo capítulo e seguindo a lógica do ciclo PDCA, ferramenta de gerenciamento da qualidade.

Na quarta etapa, serão analisados os indicadores previamente discutidos e o desempenho do processo será mensurado. Por fim, na quinta e última etapa serão propostas e realizadas ações estratégicas a fim de garantir a melhoria dos processos observados no decorrer do estudo.

4.2.1 Etapa 1 – Descrever a organização e os processos organizacionais

A primeira etapa do método proposto é a descrição da empresa e de seus processos organizacionais. Foram apresentadas características como localização, principais atividades, produtos e equipe de atuação. É necessário que o ciclo de atividades esteja claro e bem definido.

É importante salientar que o cenário em estudo se trata de uma empresa varejista e, portanto, é necessária uma boa descrição da organização para que seja possível identificar a sua estratégia e seus objetivos. Através dessa caracterização e análise, será possível a compreensão dos processos do setor considerado e sua importância como um todo. Como a empresa possui o domínio de vários estabelecimentos de venda, será escolhida uma loja específica da companhia para servir como objeto de análise durante o estudo.

Com esse intuito, deve-se realizar um mapeamento do processo produtivo da empresa, buscando um melhor entendimento do mesmo. Os responsáveis pelo processo produtivo devem fazer a validação do mapeamento, a fim de evitar suposições errôneas.

Após a conclusão desta etapa, serão alcançados:

- a) Um bom entendimento do funcionamento de uma empresa comercial varejista;
- b) Um mapeamento do processo de negócios da empresa;
- c) Conhecimento sobre como as atividades diárias são realizadas internamente.

4.2.2 Etapa 2 – Definir os objetivos estratégicos e respectivos indicadores de desempenho

Nesta etapa, serão definidos os objetivos estratégicos que se esperam ser alcançados para que a organização cumpra a missão e alcance a sua visão de futuro, considerando as expectativas das partes interessadas. Serão também identificados e explicados quais são os indicadores de desempenho utilizados pela empresa para assim relacioná-los com os objetivos e metas estratégicas.

Neste tópico, é essencial o entendimento das variáveis existentes dentro da empresa para que ocorra uma avaliação eficiente e eficaz. As informações fornecidas sobre o resultado da execução das atividades serão tratadas e é importante também que os indicadores escolhidos sejam condizentes com a finalidade do processo, levando em consideração o modo como as avaliações das medições impactam na organização.

Além disso, deve-se levar em consideração que eventos específicos do ano (Natal, Páscoa, entre outros) afetam o desempenho dos indicadores, podendo requerer uma observação mais criteriosa.

Com a finalização desta parte, a equipe responsável deve ter alcançado:

- a) A identificação dos objetivos estratégicos mais impactantes;
- b) A identificação dos indicadores de desempenho que serão acompanhados no controle diário.

4.2.3 Etapa 3 – Implantar a metodologia de Gerenciamento da Rotina segundo a lógica do ciclo PDCA

Para iniciar a terceira etapa, é importante que os processos diários internos da empresa estejam bem definidos e que as funções exercidas pelos envolvidos estejam claras. Somente após essa compreensão, torna-se possível a implantação do Gerenciamento da Rotina seguindo os passos do modelo de padronização do PDCA, que se subdivide em quatro partes.

Na etapa de planejamento serão feitas observações e avaliação de dados da estratégia comercial da empresa, bem como a definição do problema encontrado e seu desdobramento em problemas menores. Será feita, então, uma análise a fim de descobrir as causas fundamentais de tais problemas e propor ações para bloquear essas causas.

A etapa da execução se dará com a implementação de duas etapas do método do gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia. A primeira consiste na divulgação do plano a todos e em seguida, na execução do plano em si. Para tal feito, foram realizadas reuniões de alinhamento entre a gerência e a equipe de supervisores e de operadores, com o objetivo de apresentar o método e treinar as pessoas que estariam responsáveis por praticá-lo no dia a dia.

A etapa de verificação dos resultados se dará pela mensuração e controle do desempenho operacional do processo mediante dados fornecidos pelo sistema de vendas da

empresa. Essa mensuração deve ocorrer de forma constante durante o período do gerenciamento da rotina, pautando tomadas de decisões que proporcionem melhorias ao processo.

A etapa de atuação corretiva se dará mediante o levantamento de oportunidades de melhorias nos processos abordadas em reuniões e observações feitas no dia a dia das operações. Dar-se-á também pela padronização das atividades para prevenir o reaparecimento de anomalias.

Com isso, esta terceira etapa do método proposto é centrada na definição da responsabilidade das pessoas, na padronização dos processos e operações, na monitoração dos resultados, na ação corretiva, em um bom ambiente de trabalho e na busca contínua da perfeição. Sendo assim, a terceira etapa visa aplicar técnicas de monitoramento, controle e evolução do desempenho de processos ao longo do dia a dia.

Ao fim desta etapa, serão alcançados:

- a) Um conhecimento acerca dos problemas críticos da empresa;
- b) Um controle sobre o desempenho dos processos organizacionais;
- c) Um conjunto de tarefas prioritárias padronizadas;
- d) Um pessoal educado e treinado para a prática da melhoria contínua.

4.2.4 Etapa 4 – Analisar os indicadores e mensurar o desempenho do processo

Para a realização desta etapa é necessário que haja uma avaliação contínua dos indicadores. Os indicadores definidos na Etapa 2 serão acompanhados durante o período de dois meses após o início da execução do trabalho e o desempenho será mensurado levando em consideração as mudanças ocorridas com o gerenciamento da rotina diária.

A análise se dará por meio do acompanhamento, análise e comparação das variáveis internas entre si. É importante que esse controle seja feito diariamente pelos responsáveis, retratando o aumento ou não da qualidade do serviço prestado.

Ao fim desta etapa, serão alcançados:

- a) Percepção do impacto do gerenciamento da rotina na empresa;
- b) Mensuração do desempenho através de valores numéricos.

4.2.5 Etapa 5 – Propor ações estratégicas para a melhoria do processo

A execução da quinta etapa só é possível com o alcance de todos os objetivos das etapas anteriores. A consciência sobre o projeto, o envolvimento e a participação de todos os envolvidos é imprescindível para a realização das ações estratégicas definidas a partir do Gerenciamento da Rotina. É preciso um alinhamento de todos os líderes dos segmentos com os processos realizados, pois eles terão que adaptar seu modo de trabalho aos moldes da GRD.

Com isso, serão estipuladas ações que se adequem ao modelo de trabalho e proporcionem a melhoria contínua dos processos da empresa. Isso será feito por meio de reuniões, estudos e discussões com todos os associados.

Em consequência da conclusão da última etapa, serão alcançados:

- a) Descrição das estratégias aplicadas;
- b) Revisão das atividades e identificação das limitações.

4.3 Considerações

Neste capítulo, o trabalho foi definido como um estudo de caso com características de uma pesquisa descritiva. Quando à sua natureza, foi considerada uma pesquisa aplicada e qualitativa.

Além disso, também foi apresentado o método proposto que apresenta cinco etapas, as quais serão especificadas, em detalhes, no próximo capítulo referente à aplicação do método apresentado.

5 APLICAÇÃO DO MÉTODO PROPOSTO

5.1 Etapa 1 – Descrever a organização e os processos organizacionais

A primeira etapa do estudo consiste na descrição dos processos organizacionais da empresa. Um estudo detalhado do funcionamento da organização e do ramo comercial foi necessário, a fim de tornar mais clara a percepção quanto ao funcionamento da companhia.

A empresa em análise faz parte de uma tradicional rede de varejo do Brasil. Fundada em 1929 no Rio de Janeiro, conta hoje com mais de 1.127 lojas em todo o território nacional, tem sua sede localizada no Rio de Janeiro e conta com quatro centros de distribuição, em São Paulo, Rio de Janeiro, Recife e Uberlândia. A rede comercializa mais de 60.000 itens de 2.000 fornecedores diferentes e detém grande participação do comércio brasileiro de brinquedos, *bombonière*, *lingerie*, CDs, DVDs, jogos, higiene, beleza e utilidades domésticas.

De acordo com informações fornecidas pela empresa, tem-se como referencial estratégico:

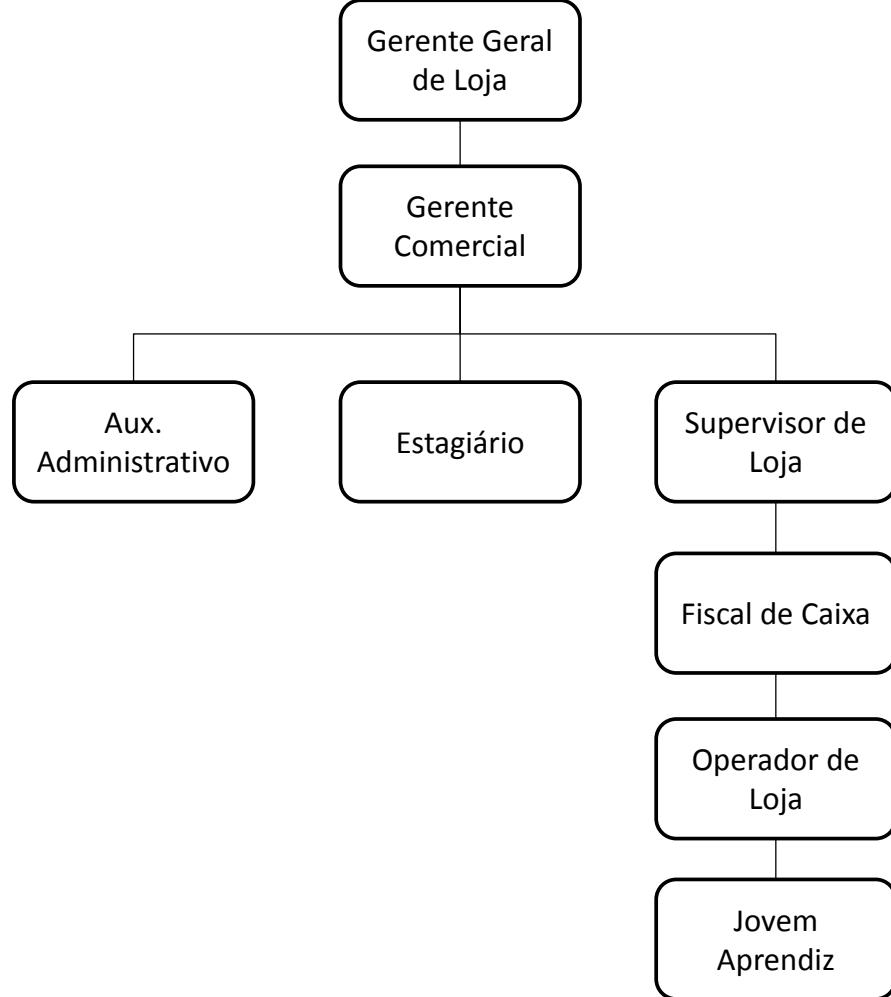
- Missão: “Realizar os sonhos e atender às necessidades de consumo das pessoas, poupando tempo e dinheiro e superando as suas expectativas”.
- Visão: “Ser a melhor empresa de varejo do Brasil”.
- Valores: Ter as melhores pessoas, ser um bom “dono do negócio”, buscar excelência na operação, ter foco no cliente, fazer mais e melhor a cada dia e ser obcecado por resultados.

A empresa opera com uma estrutura de autoatendimento e apresenta dois formatos de lojas físicas. O modelo tradicional possui área média de vendas de 1.200m² e oferece aproximadamente 60 mil itens. O modelo *express* segue o conceito de lojas menores, com área média de 400m² e sortimento em torno de 15 mil itens.

Todas as lojas do grupo seguem os mesmos processos de forma padronizada. Portanto, foi escolhida como objeto de estudo para essa pesquisa uma loja do modelo tradicional, localizada em Fortaleza, Ceará, intitulada de Loja XYZ.

A loja conta com um Gerente Geral de Loja (GGL), um Gerente Comercial (GC), dois Auxiliares Administrativos, seis Supervisores de Loja (SDL), dois Fiscais de Caixa, oito Operadores de Loja, um Estagiário e dois Menores Aprendizes, seguindo o funcionograma representado pela figura 5:

Figura 5 – Funcionograma da Loja XYZ.



Fonte: Elaborado pela autora.

O Gerente de Loja é o maior responsável pelas funções gerenciais da loja, exercendo atividades relacionadas à gestão de suprimentos, gestão do estoque, recebimento de mercadorias, controle de perdas e quebras de itens, gestão das pessoas e controle das vendas. O Gerente Comercial atua diretamente no salão de vendas coordenando a equipe responsável pelo atendimento ao cliente e analisando possíveis estratégias para a comercialização dos produtos e serviços da loja. As atividades dos dois gerentes muitas vezes se confundem e um complementa o trabalho do outro. O estagiário, por sua vez, atua como um apoio à gerência, auxiliando os dois em suas atividades.

O auxiliar administrativo exerce todas as tarefas referentes à tesouraria, como a verificação das entradas e saídas de movimento da loja, emissão de notas fiscais, conferência de cofre e lançamentos referentes às transações da loja no sistema integrado de gestão da empresa.

Os supervisores são responsáveis pelo acompanhamento da rotina de vendas da loja, pela organização do espaço físico, envolvendo salão de vendas e estoque, pela exposição e precificação dos itens e pelo abastecimento da loja.

O fiscal de caixa é o responsável por coordenar todas as atividades que ocorrem nos Pontos de Venda (PDVs) ou bateria de caixas da loja, onde são efetuadas as transações (venda de mercadorias e serviços). Ele gerencia as atividades do caixa, realiza cancelamentos, estornos, devoluções de valores registrados por engano e organiza a fila, enquanto os operadores trabalham com o atendimento ao cliente que efetua uma compra, passando as mercadorias pelos leitores de código de barras, registrando os produtos corretamente no caixa e recebendo o valor das compras.

Por fim, o jovem aprendiz tem como principal função dar assistência aos operadores e supervisores na organização e abastecimento da loja.

A rotina diária da loja se divide basicamente em três partes: início do dia, rotina comercial e encerramento do dia, conforme mostra o macroprocesso abaixo.

Figura 6 – Rotina Diária da loja.



Fonte: Elaborado pela autora.

Todos os dias, os gerentes são responsáveis por coordenar a abertura da loja e as atividades que acontecem no decorrer do dia dentro dela até o momento de seu fechamento. Existe uma série de atividades que devem ser feitas para que a loja esteja pronta para receber o consumidor. Com isso, o início do dia consiste nas tarefas que são realizadas no período da manhã, antes da loja ser aberta ao público; a rotina comercial se refere às atividades realizadas no decorrer do dia, enquanto a loja está aberta; e o encerramento do dia consiste nas tarefas que devem ser realizadas pouco antes do fechamento da loja para os clientes, até o momento em que o último funcionário vai embora.

Diversas atividades acontecem concomitantemente durante os dias. Por exemplo, ao mesmo tempo em que os operadores e fiscais exercem suas operações nos pontos de venda, os supervisores se dividem na organização dos departamentos da loja, o auxiliar administrativo realiza suas tarefas e os gerentes, estagiário e jovem aprendiz executam as suas de acordo com as demandas que surgem. Portanto, devido a grande dinamicidade do ambiente, muitas das ações

rotineiras não seguem uma linha cronológica certa e a maioria dos procedimentos dos associados é independente entre si.

Com o auxílio dos gerentes da Loja XYZ, foram identificados os principais processos que sempre ocorrem na loja e foram mapeados e separados de acordo com o momento do dia em que acontecem. A sequência das atividades que acontecem em cada uma das três etapas está representada por fluxogramas, presentes no Apêndice A.

O primeiro fluxograma começa com a execução da tarefa “início do dia” no sistema de informação gerencial da loja. Após a compilação dos dados realizada pelo sistema, é possível obter informações referentes ao dia que se iniciará, como alterações nos preços de produtos, promoções internas, meta de vendas para o dia e o resultado das vendas obtidas no dia anterior. Em seguida, são emitidos os relatórios contendo tais informações e distribuídos à equipe presente. Em seguida, os pontos de venda são ligados e abastecidos com troco para os operadores, que iniciarão suas atividades após a abertura da loja ao público. Assim, começa o abastecimento da loja, onde novos itens recebidos e itens promocionais são expostos, sinalizados e organizados, e os itens que tiveram seu preço alterado têm suas etiquetas trocadas. Trinta minutos antes do horário de abertura oficial da loja, o gerente da loja checa todo o salão de vendas, reúne a equipe e realiza uma reunião com os informativos do dia, assim a loja é aberta.

No segundo fluxograma, foram separadas apenas as atividades realizadas pelos supervisores e gerentes, visto que esses atuam de forma menos repetitiva na loja, uma vez que os outros funcionários ficam lhes dando assistência e os fiscais e operadores ficam direto realizando as operações de caixa. É emitido, todos os dias, um relatório de itens críticos que devem ser localizados nos departamentos, suas quantidades são verificadas, é feito o abastecimento, precificação, sinalização e organização. Em caso de algum desvio nesses itens, os gerentes são acionados para identificação da causa e solução de problemas. Quando essas tarefas de rotina comercial são concluídas, os supervisores ficam nos departamentos à disposição para atender os clientes, caso solicitem alguma ajuda.

O último fluxograma se refere às atividades que são realizadas algumas horas antes do fechamento da loja. A loja só pode ser fechada após a execução de todos esses procedimentos. Primeiramente, é preciso que todos os itens dispersos sejam organizados e que os produtos deixados por clientes nos PDVs devido à desistência de compras ou outros fatores sejam recolhidos e devolvidos ao seu local correto. Em seguida os equipamentos de exposição

(prateleiras, balcões, ganchos e araras) devem ser checados e ajustados, a geladeira deve ser limpa e abastecida para o dia seguinte, os encartes da loja com a data do dia devem ser retirados e substituídos por novos, o ambiente deve ser limpo e checado. Com isso, o auxiliar administrativo já pode realizar o encerramento do dia no sistema da empresa, que irá compilar todos os dados referentes às transações efetuadas no decorrer do dia, os caixas são, então, desligados, o alarme deve ser acionado para prevenir furtos durante a noite, as luzes e ar condicionados são desligados e, por fim, a loja é trancada.

Como dito anteriormente, o perfil da loja é de autoatendimento, ou seja, os clientes não necessitam de uma pessoa para atendê-los a toda hora no salão de vendas da loja. O propósito é que os itens estejam sempre bem sinalizados e que as prateleiras estejam sempre bem abastecidas para que assim o consumidor consiga encontrar facilmente aquilo que procura e dirigir-se sozinho aos pontos de venda para realizar a compra. Portanto, durante as atividades da rotina comercial, é importante que os supervisores observem constantemente a disponibilidade de itens e mantenham a loja sempre organizada, enquanto os operadores e fiscais devem trabalhar nos Pontos de Venda e na Central de Atendimento com agilidade para evitar filas e demais transtornos. Enquanto isso, os gerentes se encarregam da solução de problemas que surgirem.

A loja é separada por departamentos e cada supervisor é responsável por manter o padrão em um conjunto de departamentos previamente definidos pela gerência. Algumas atividades para manter o padrão nos departamentos incluem recolher e expor itens que estiverem fora do local correto, recolher caixas de papelão presentes no salão de vendas, recolher e segregar itens danificados, realizar a limpeza dos expositores, ajustar prateleiras desalinhadas e manter os produtos nos locais corretos (cestos, empilhamentos, prateleiras, papa-fila e araras).

Para facilitar a comunicação dentro da empresa, cada departamento foi determinado por um número. Na figura 7, segue a lista de departamentos que compõem a Loja XYZ.

Figura 7 – Lista de Departamentos.

Nº	DEPARTAMENTO	Nº	DEPARTAMENTO
1	BOMBONIERE	21	EQUIPAMENTOS DE INFORMÁTICA
2	VESTUÁRIO INFANTO-JUVENIL	22	COLORAÇÃO

3	LINGERIE	23	COSMÉTICOS
4	MEIAS/LENÇOS	24	CAMPING/SPORT.
5	CALÇADOS	25	BRINQUEDOS IMPORTADOS
6	COMPLEMENTOS DO VESTUÁRIO	26	GULOSEIMAS
7	ACESSÓRIOS PARA BEBÊS	27	SAZONAL
8	VESTUÁRIO FEMININO	28	UTILIZADES, PLÁSTICOS E DECORAÇÃO
9	CAMA, MESA E BANHO	29	VIDEOGAMES E ACESSORIOS
10	VESTUÁRIO MASCULINO	30	MERCEARIA
11	PAPELARIA	31	BEBIDAS
12	LIVROS E REVISTAS	32	BISCOITOS
13	LAVANDERIA E BANHEIRO	33	FRALDAS E HIGIENE INFANTIL
14	FORNO/FOGÃO	34	EVENTOS
15	MESA/BAR	35	TELEFONIA
16	BRINQUEDOS	36	FILME
17	MUSICA	37	GARANTIA ESTENDIDA
18	ÁUDIO E VÍDEO	38	VENDAS ONLINE
19	ELETRODOMÉSTICOS	39	VALE PRESENTE
20	PERFUMARIA/HIGIENE	40	RECARGA DIGITAL

Fonte: Elaborado pela autora.

É importante entender que na Loja XYZ há seis supervisores e 40 departamentos, sendo quatro deles referentes à prestação de serviços (garantia estendida, vendas online, vale presente e recarga digital), sobrando, assim, 36 departamentos de produtos que devem ser monitorados. Com isso, cada supervisor da loja é responsável por seis departamentos dentro da loja. Foi estipulado pela diretoria, como regra para todas as lojas do país, que cada dia da semana deve ser focado em sete departamentos pré-definidos, de segunda a sexta, fechando assim 35 departamentos no total. Como o departamento “Eventos” e o “Sazonal” existem apenas em certas épocas do ano (Dia das Mães, Páscoa e Natal, por exemplo), estes entram na programação como um só e são praticados apenas nas suas respectivas datas.

5.2 Etapa 2 – Definir os objetivos estratégicos e respectivos indicadores de desempenho

A segunda etapa do estudo foi a determinação dos objetivos estratégicos que a organização pretende atingir e a definição dos indicadores de desempenho utilizados pela empresa, para assim poder relacionar cada objetivo a seu respectivo indicador. Essa etapa é importante para formular o curso das ações a serem seguidas para obter a melhoria de resultados.

Primeiramente, como visto no tópico anterior, a principal finalidade da empresa é realizar os sonhos e atender as necessidades de consumo das pessoas, poupando tempo e dinheiro e superando as suas expectativas. A partir disso, surgem os planos estratégicos que servirão como guia para este objetivo global, considerando o tempo e os recursos disponíveis para a sua realização, envolvendo a organização como um todo.

Ao analisar a missão da empresa, tem-se que “atender às necessidades de consumo das pessoas” significa disponibilizar a elas os produtos necessários para a satisfação pessoal de cada um. Para isso, a loja precisa estar sempre com uma grade mínima de itens dispostos no salão de vendas, a fim de vendê-los sempre que alguém os procurar. Quando a empresa se refere a “poupar tempo e dinheiro”, espera-se que a loja esteja bem arrumada e bem sinalizada a fim de facilitar a busca do consumidor pelo item requerido, além de possuir um preço baixo e atrativo.

Ao analisar sua visão, na qual se espera “ser a melhor empresa varejista do Brasil”, tem-se que, para ser a melhor, a empresa deve ser atrativa para todos os seus interessados, neste caso os clientes, funcionários, acionistas, fornecedores e sociedade em geral. Com isso, a empresa deve buscar crescer cada vez mais e, assim, possuir um volume cada vez maior de vendas, se superando a cada dia.

A partir disso, são identificados os objetivos estratégicos mais significativos para a Loja XYZ. Posteriormente, são apresentadas e explicadas algumas das variáveis que são disponibilizadas pela empresa e que servirão de parâmetro para a avaliação do desempenho da loja para, em seguida, relacioná-los com os objetivos definidos.

5.2.1 Objetivos estratégicos

Conforme visto anteriormente, as principais atividades da empresa giram em torno das vendas das lojas e os principais objetivos, portanto, estão relacionados com a capacidade de se vender os produtos certos na hora certa, a fim de obter o maior volume de vendas possível.

É importante entender que o consumidor que frequenta a Loja XYZ possui dois perfis: aquele que se dirige à loja com o intuito de adquirir somente um produto já em mente e aquele que vai sem um objetivo previamente definido, mas que chegando lá encontra algo de seu interesse e realiza a compra por impulso. Pelo fato de se tratar de uma empresa grande e conhecida nacionalmente, é comum que as pessoas conheçam a linha de produtos oferecida por ela, porém é praticamente impossível que eles saibam de todas as opções disponíveis devido à grande variedade de itens vendidos e ao tamanho da loja.

Existe uma série de produtos que, se não sinalizados corretamente, caem no esquecimento até mesmo dos próprios funcionários e gerentes. Isso acontece principalmente com produtos expostos nos fundos da loja e em prateleiras fora do campo de visão das pessoas. É essencial, portanto, que os funcionários da loja estejam sempre mudando a forma como expõem as mercadorias, além de conhecer o que é mais procurado por seu consumidor, uma vez que isso varia de loja para loja.

É a partir disso que surge a preocupação acerca do tratamento dos itens da loja. É importante que haja uma boa sinalização e distribuição dos produtos dentro dos departamentos e que a exposição dos itens seja constantemente atualizada para que o giro deles seja alto, pois mercadoria ociosa gera prejuízo para a empresa devido a custos com estoque e ao risco de perda do produto por prazo de validade, como é o caso dos alimentos.

A imagem dos funcionários dentro da empresa é associada aos resultados que a loja apresenta. Em especial, os supervisores são reconhecidos através dos departamentos pelos quais eles são responsáveis, então, uma vez que cada departamento possui uma meta de vendas, o tratamento dos itens é interessante para os empregados também, e não apenas para o consumidor.

Todos os dias a Loja XYZ possui uma meta de vendas que deve alcançar, ou seja, um valor monetário que representa o quanto a loja deve vender por dia. Além disso, cada departamento também possui sua meta individual, que ao somar cada valor, tem-se o orçado total da loja.

Ao mensurar o desempenho da Loja XYZ por departamento, tem-se, por consequência, a necessidade de se observar o desempenho da Loja como um todo. O atingimento

das metas de todos os departamentos teoricamente garantiria o atingimento da meta global da loja, todavia, na prática nem sempre ocorre assim, pois haverá dias em que um departamento venderá mais do que outros, portanto a ideia principal é manter essa variação sempre balanceada.

O atingimento desse valor não obrigatoriamente vai representar um crescimento de venda para a loja, uma vez que o fator que determina o crescimento, estabelecido pela companhia, é um comparativo entre o faturamento do ano atual com o valor relativo ao ano anterior, o que acaba sendo influenciado por diversos fatores como mudanças ambientais, econômicas e culturais do momento da venda.

Considerando as informações citadas, é possível identificar alguns pontos chave que, se incorporados na rotina da Loja XYZ, causarão algum impacto nas vendas, e que servirão como objetivos estratégicos para a empresa:

- Fazer o acompanhamento diário de itens com o objetivo de diminuir o valor do estoque parado.
- Fazer o acompanhamento dos itens mais vendidos da companhia com o objetivo de tê-los sempre em exposição e em quantidade suficiente, alavancando as vendas.
- Fazer a identificação dos melhores e piores departamentos dentro da loja, a partir do faturamento de cada um, com o objetivo de identificar estratégias de melhoria.
- Fazer o acompanhamento da evolução mensal das vendas da loja, com o objetivo de alcançar as metas mensais.
- Fazer o acompanhamento da evolução mensal das vendas da loja com o objetivo de crescer venda nos meses.

Para conduzir o acompanhamento desses fatores e mensurar o desempenho da loja, vê-se a necessidade de selecionar alguns indicadores disponibilizados pela empresa, entendê-los e relacioná-los com os objetivos estratégicos definidos.

5.2.1 Indicadores de desempenho

Na empresa, existe uma ferramenta chamada RDV (Relatório Diário de Vendas), disponível na Intranet, que disponibiliza os dados de vendas da companhia e realiza um comparativo da performance nas vendas entre um período do ano atual com o mesmo período do ano anterior. Geralmente, a data utilizada é D-1, em que D representa um dia do ano atual em

comparação com o mesmo dia da semana do ano anterior. Por exemplo: A terça-feira 26/02/2017 é comparada com a terça-feira 27/02/2016 e assim sucessivamente.

O crescimento de vendas das lojas é então informado no relatório e obtido através dessa comparação com os valores observados no ano atual e no ano anterior. O relatório fornece o crescimento diário, mensal e anual de todas as lojas da companhia, seguindo a mesma lógica.

Todos os dias as lojas possuem um valor de venda orçada pré-estabelecido, que representa a meta de vendas que se almeja naquele dia, acumulando-se para os períodos mensal e anual. O orçado é estabelecido pela diretoria e é baseado em estudos de mercado. Com isso, a cada dia que passa é possível observar se as lojas estão conseguindo atingir o valor orçado ou não, e assim ter uma noção e acompanhamento do seu desempenho.

Os números encontrados no relatório são extraídos da contabilidade. Diariamente é realizada uma extração no sistema de informação, na madrugada, que busca todos os registros de venda para a data de registro em D-1 e assim os relatórios são atualizados.

Neste relatório, é possível analisar o desempenho de uma loja em comparação com outras da companhia em vários aspectos. Foram selecionadas algumas lojas e foi extraído o relatório diário de vendas de um dia para servir como exemplo.

A figura 8 abaixo apresenta o significado de cada indicador presente no relatório.

Figura 8 – Indicadores do Relatório Diário de Vendas.

Indicador	Descrição
Vda Real Dia	Total de venda no dia.
Vda Real Ano Ant	Total de venda no dia referente ao ano anterior.
Dif Venda	Venda real menos venda do mesmo dia relativo ao ano anterior.
% Cresc. Dia	Crescimento percentual da venda absoluta do dia definido, comparando com o dia equivalente no ano anterior.
Vda Orçada Dia	Total da venda orçada no dia
% Atg Venda Dia	Percentual da venda real em relação ao orçado relativo ao dia selecionado.
Vda Real Ac Mês	Total da venda acumulada no mês até o dia corrente selecionado.
Vda Ac Mês Ano Ant	Total da venda acumulada no mês até o dia selecionado equivalente ao dia corrente no ano anterior.
% Cresc. Mês	Crescimento percentual da venda absoluta no período definido em dias do mês, comparando com o período equivalente no ano anterior.
Dif Venda Acum Mês	Diferença entre a venda acumulada até o último dia do período definido no mês no ano atual menos o valor do ano anterior. Esta comparação é dada em termos absolutos.
Vda Orçada Mês	Total da venda orçada no mês corrente.
% Atg Venda Mês	Percentual de realização da venda real acumulada até o último dia do período selecionado em relação ao orçado total do mês.

Fonte: Elaborado pela autora.

O relatório foi adaptado para manter o sigilo da empresa, assim as lojas selecionadas foram intituladas por letras de “A” a “L”, enquanto a Loja XYZ aparece no final. A figura 9 mostra valores reais referentes a um dia qualquer, com as variáveis presentes no sistema.

Figura 9 – Relatório de Vendas: Visão do dia.

Loja	Vda Real Dia	Vda Real Ano Ant	Dif Venda	% Cresc. Venda	Vda Orçada	% Atg Venda
A	13.270	13.924	(653)	(5)	14.501	91,5
B	18.164	22.912	(4.749)	(21)	18.712	97,1
C	10.183	19.165	(8.983)	(47)	17.730	57,4
D	12.091	19.000	(6.909)	(36)	19.920	60,7
E	57.114	65.506	(8.391)	(13)	62.200	91,8
F	31.652	39.389	(7.737)	(20)	35.938	88,1
G	22.225	20.235	1.990	10	19.302	115,1
H	34.327	27.189	7.138	26	26.526	129,4
I	48.728	57.258	(8.530)	(15)	51.294	95,0
J	16.889	23.007	(6.118)	(27)	21.742	77,7
K	24.170	23.652	519	2	22.116	109,3
L	14.379	1.242	13.137	1.057	18.696	76,9
LOJA XYZ	35.289	46.448	(11.159)	(24)	45.275	77,9

Fonte: Elaborado pela autora.

Além disso, é possível também obter uma análise comparativa das vendas no mês. Ao selecionar uma data, os mesmos indicadores mostrados na figura 9 são mostrados, mas, dessa vez, com valores acumulados que mostram o desempenho das vendas durante o período de um mês. A figura 10 apresenta uma adaptação da visão do relatório por mês.

Figura 10 – Relatório de Vendas: Visão do mês.

Loja	Vda Real Ac Mês	Vda Ac Mês - Ano Ant	% Cresc Mês	Dif Cresc Acum Mês	Vda Orçada no Mês	% Atg Vda Ac Mês
A	558.824	793.498	(29,6)	(234.674)	629.666	88,7
B	740.617	1.024.087	(27,7)	(283.469)	673.367	110,0
C	529.435	727.471	(27,2)	(198.036)	529.974	99,9
D	467.189	646.300	(27,7)	(179.111)	486.339	96,1
E	2.263.918	3.165.109	(29,2)	(184.027)	2.542.303	89,0
F	919.738	1.514.395	(28,5)	(901.191)	1.139.593	80,7
G	534.313	778.190	(39,3)	(594.657)	600.913	88,9
H	1.029.783	1.458.844	(31,3)	(243.876)	1.215.435	84,7
I	1.699.534	1.968.454	(29,4)	(429.061)	1.705.579	99,6
J	706.043	945.614	(13,7)	(268.920)	792.508	89,1
K	783.242	1.202.810	(25,3)	(239.572)	949.399	82,5
L	549.297	75.469	(34,9)	(419.568)	556.588	98,7
LOJA XYZ	1.092.483	1.634.566	(33,2)	(542.084)	1.240.286	88,1

Fonte: Elaborado pela autora.

A nomenclatura de cada um dos indicadores foi retirada do sistema sem modificação para facilitar o entendimento das variáveis e a comunicação dentro da empresa, visto que os associados da Loja XYZ já estão familiarizados com os termos.

É uma prática padronizada pela companhia considerar a diferença entre o ano atual e o ano anterior como o principal critério de crescimento ou queda nas vendas.

Dentro do RDV, existe também a opção de se emitir um relatório chamado de Relatório por Departamento, que, ao selecionar uma loja de sua escolha, contém números referentes à venda da loja no dia escolhido, com o valor da sua venda total do dia discriminado pelos departamentos listados na loja. Cada linha representa então um departamento da loja e cada coluna representa uma variável distinta, dentre as quais foram explicadas na figura 8. É possível observar quais produtos foram vendidos ao selecionar um departamento desejado, mostrando aos gestores os itens que mais venderam em sua loja naquele dia.

O relatório da Loja XYZ do dia 30/03/2017 está mostrado como exemplo abaixo.

Figura 11 – Relatório por Departamento.

	Venda Real	Venda Real Ano Ant	Dif (R\$)	Dif (%)	% Atg Venda	Venda Real Ac Mês	Venda Orçada Ac Mês	Dif. Vendas Ac Mês	Vda Orçada no Mês	% Atg Vda Ac Mês	Venda Ac Mês - Ano Ant	Dif Vendas Ac Mês
Deptos	35.289	46.448	(11.159)	(24,0)	77,9	1.092.483	269.526	(2.223)	798.665	99,2	1.634.566	(542.083)
SAZONAL	144	1.592	(1.448)	(91,0)	72,0	1.968	744	1.224	30.380	264,4	18.017	(16.049)
VIDEOGAMES	376	1.599	(1.224)	(76,5)	22,2	3.364	6.797	(3.433)	17.901	49,5	6.082	(2.719)
CAMPING/SPORT.	797	(80)	877	(1.096,1)	100,0	2.792	3.569	(777)	5.168	78,2	665	2.128
CALÇADOS	234	210	24	11,7	108,1	1.918	1.757	161	3.612	109,2	1.268	650
MUSICA	205	317	(112)	(35,3)	77,7	2.312	2.757	(445)	8.072	83,8	2.827	(516)
FILME	346	540	(194)	(36,0)	74,0	4.968	3.141	1.826	10.170	158,1	3.903	1.065
MERCEARIA	177	206	(29)	(14,3)	82,5	1.786	2.672	(886)	6.791	66,8	1.990	(205)
CAMEBA	750	1.037	(286)	(27,6)	70,7	5.238	5.986	(748)	16.140	87,5	7.248	(2.010)
ACES. BEBÉS	553	264	289	109,4	211,5	4.147	1.723	2.423	4.743	240,6	1.567	2.579
PAPELARIA	695	616	79	12,9	142,7	8.011	13.897	(5.886)	23.312	57,6	7.503	508
TELEFONIA	2.816	3.147	(331)	(10,5)	76,2	40.329	32.066	8.263	105.235	125,8	34.765	5.564
UTIL. PLAST./DEC.	484	412	71	17,3	115,7	4.142	2.884	1.258	7.845	143,6	2.608	1.534
BRINQUEDOS	1.684	956	728	76,1	166,3	10.211	7.423	2.789	27.199	137,6	6.136	4.075
PERFUMARIA/HIGIENE	2.520	2.190	330	15,1	109,5	23.363	23.923	(560)	62.433	97,7	20.892	2.471
INFORMÁTICA	193	518	(325)	(62,8)	37,9	7.812	12.334	(4.522)	25.662	63,3	10.324	(2.512)
BOMBONIERE	2.538	4.123	(1.585)	(38,4)	79,4	31.161	29.791	1.370	117.426	104,6	43.392	(12.231)
MEIAS/LENÇOS	354	256	98	38,3	137,6	1.966	2.773	(807)	7.722	70,9	3.245	(1.278)
MESA/BAR	613	479	133	27,8	119,1	5.796	6.152	(356)	15.816	94,2	4.532	1.263
BRINQUEDOS IMPORTADOS	1.329	116	1.213	1.046,0	1.059,0	7.497	4.537	2.959	18.222	165,2	3.934	3.563
LINGERIE DIA	791	669	122	18,2	104,9	8.311	7.702	608	22.607	107,9	7.471	840
LIVROS E REVISTAS	121	198	(77)	(38,9)	62,7	2.682	3.595	(913)	13.020	74,6	3.177	(496)
ELETRODOMÉSTICOS	1.370	1.114	256	23,0	123,6	12.842	10.075	2.767	32.524	127,5	9.108	3.734
COSMÉTICOS	643	151	493	327,3	416,4	5.905	4.519	1.386	9.605	130,7	3.527	2.378
BEBIDAS	739	498	242	48,5	133,4	5.910	8.313	(2.403)	17.645	71,1	4.690	1.220
BISCOITOS	1.416	1.477	(61)	(4,1)	84,2	17.179	16.540	639	51.510	103,9	14.668	2.511
COMPLEMENTOS DO VEST	100	236	(136)	(57,6)	40,6	1.772	1.967	(195)	5.556	90,1	1.779	(7)
FRALDAS E HIG. INF	1.066	872	194	22,3	121,3	6.991	10.018	(3.027)	26.232	69,8	8.136	(1.144)
COLORAÇÃO	888	800	88	11,0	98,7	9.634	8.753	881	24.857	110,1	8.044	1.591
GULOSEIMAS	949	976	(28)	(2,8)	80,7	10.923	11.841	(918)	33.435	92,2	9.022	1.901

Fonte: Elaborado pela autora.

O sistema fornece também informações referentes à quantidade de pessoas que passaram pela bateria de caixa efetuando alguma compra na loja por dia.

Com isso, é possível ter uma noção de quantos clientes a loja tem normalmente, quais dias são mais movimentados e qual a média do valor de compra de seu consumidor. Os indicadores utilizados são os seguintes:

Figura 12 – Indicadores do Relatório Diário de Vendas.

Indicador	Descrição
Num Transações	Total de transações efetuadas na Loja no período selecionado.
Ticket Médio	Valor total das vendas dividido pelo número de transações. Representa o valor médio gasto por transação, em reais.

Fonte: Elaborado pela autora.

Outro relatório muito importante que contém valores que atuam como medidas de desempenho é o “Relatório de ISV (Itens Sem Venda) e Top Mais” da loja, também disponibilizado na Intranet e extraído do sistema de gestão integrado. Ao ser gerado, ele indica quais são os 15 itens mais vendidos da companhia e os 15 itens sem venda de cada departamento da loja em valores reais e dá informações com base nos indicadores explicitados na figura 13.

Figura 13 – Indicadores do Relatório de ISV e Top Mais.

Indicador	Descrição
Venda Real Qtd Dia	Valor total do item vendido no dia em quantidade do produto.
Venda Real \$ Dia	Valor total do item vendido no dia em reais.
Venda Real Qtd Mês	Valor total do item vendido no mês em quantidade do produto.
Venda Real \$ Mês	Valor total do item vendido no mês em reais.
Estoque Qtd	Quantidade disponível do item no estoque.
Estoque \$	Valor da quantidade disponível do item no estoque em reais.
Grade	Quantidade mínima que se deve ter do item na loja.
Estoque ISV	Valor total do estoque de itens sem venda da loja em reais.

Fonte: Elaborado pela autora.

Um exemplo deste relatório, referente ao departamento “*Bombonière*”, está mostrado no Anexo A.

Quando um item passa pelo período de um mês com seu valor de venda zerado, quer dizer que nenhuma peça foi vendida naquele tempo, entrando automaticamente para a lista de ISV. Quanto maior o valor em ‘Estoque \$’, mais no topo da lista o item sem venda estará.

Todos os dias o sistema é atualizado com as informações de venda da loja e um relatório diferente é lançado. A primeira tabela da imagem contém os itens mais vendidos da empresa em todo o país. Nas duas primeiras colunas estão mostrados os resultados da venda do dia de cada item em quantidade e em reais, e em seguida aparecem as informações específicas da

Loja XYZ. Logo ao lado é vista a quantidade de estoque disponível em cada um dos Centros de Distribuição da organização, com o intuito de informar se existe disponibilidade ou não de tal produto para entrega na loja, se for preciso fazer um pedido. A última coluna é reservada para que os associados preencham comentários com as possíveis anomalias encontradas na loja, mostradas no quadro presente no canto inferior direito. Já a segunda tabela mostra a lista de itens que estão com venda zerada, para o mesmo departamento da loja, com o saldo mostrado ao lado.

Uma vez que as variáveis disponibilizadas pela empresa são conhecidas, é possível observar que, apesar de serem apresentadas como valores absolutos, essas variáveis possuem relação com os objetivos da empresa e funcionarão como indicadores comparativos no estudo.

Portanto, a figura 14 associa os objetivos estratégicos com seus respectivos indicadores de desempenho que serão avaliados no presente trabalho.

Figura 14 – Objetivos estratégicos e respectivos indicadores de desempenho.

Objetivo	Indicador
Bater a meta mensal de venda	Venda Orçada, Venda Real, % Atg Venda
Crescer venda no mês	% Cresc. Mês
Acompanhar a evolução das vendas	Venda Real, Num Transações, Ticket Médio
Reducir os custos com estoque sem venda	Estoque ISV
Aumentar o giro dos produtos	Estoque ISV
Identificar quais são os melhores e os piores departamentos da loja	Venda Real, % Atg Venda

Fonte: Elaborado pela autora.

5.3 Etapa 3 – Implantar a metodologia de Gerenciamento da Rotina segundo a lógica do ciclo PDCA

O gerenciamento da rotina irá considerar as áreas funcionais, os clientes e os processos que envolvem a empresa e focar em ações e verificações diárias que conduzam ao cumprimento dos objetivos da organização com responsabilidade. Esta etapa será trabalhada com base no método de solução de problemas do PDCA.

5.3.1 Etapa Plan: Planejamento (P)

Uma vez estabelecidos os objetivos estratégicos, esta primeira etapa do ciclo se iniciou com a coleta de informações (fatos e dados) relativa aos indicadores na loja. A coleta se

deu a partir do dia 01/02/2017 e aconteceu diariamente durante o mês, com valores extraídos do sistema de informação da cooperativa referentes às vendas da Loja XYZ.

Na figura abaixo está representado um resumo do desempenho da loja no primeiro mês, antes da aplicação de qualquer plano de ação.

Figura 15 – Resumo do acompanhamento das vendas de Fevereiro.

Indicador	Fevereiro 2017
Venda Real Ac Mês	R\$ 961.754,00
Venda Orçada Mês	R\$ 1.140.870,70
% Atg Venda	84,3%
% Cresc Venda	-7,5%
Estoque ISV	R\$ 696.982,00
Num Transações	19.360
Ticket Médio	R\$ 49,68

Fonte: Elaborado pela autora.

Com a observação dos dados, pode-se identificar que o valor das vendas nesse mês não bateu a meta orçada, que era de R\$ 1.140.870,70, obtendo 84,3% de atingimento. Ademais, no mês também não houve crescimento de venda, uma vez que a venda do mesmo mês equivalente no ano anterior foi mais alta, havendo, no caso, uma queda de 7,5% nas vendas, comparativamente. O valor total de estoque parado no mês foi de R\$ 696.982,00, considerado alto e durante o mês foram efetuadas 19.360 transações, obtendo um ticket médio de R\$ 49,68 por cada consumidor que efetuou alguma compra nos PDVs.

Diversos são os fatores que podem ter influenciado no resultado das vendas da loja nesse período. Dentre eles, os aspectos climáticos (em fevereiro se inicia o período chuvoso no Ceará e as pessoas costumam sair menos de casa em tais ocasiões) e a sazonalidade da época (este ano o carnaval foi em fevereiro, o que levou muitas pessoas a viajarem neste período, diminuindo as vendas) foram identificados como os mais significativos neste caso. Alterar esses aspectos está fora do alcance dos associados da Loja XYZ, porém existem algumas ações internas que também influenciam no desempenho da loja que podem ser estudadas.

Tendo essas informações em mente, através de uma constante observação da execução das atividades que ocorrem no salão de vendas e de diversas conversas com os gestores e associados da Loja XYZ, chegou-se à conclusão de que deve ser feita a priorização do processo com maior potencial de ganho para a implementação do projeto e para o atingimento das metas. Neste caso, a rotina comercial da loja ganhou atenção por sua estratégia e representatividade.

Como dito anteriormente, a rotina comercial envolve as atividades da loja no decorrer do dia. Todos os dias os supervisores ficam responsáveis por arrumar os departamentos da loja, realizando o abastecimento, a organização e a limpeza do espaço físico e o tratamento dos itens em exposição, com o auxílio dos menores aprendizes, enquanto os operadores realizam as transações dos clientes nos caixas, coordenados pelos fiscais.

Além das atividades usuais, os funcionários, principalmente gerentes e supervisores, devem possuir um olhar comercial crítico que identifique quais itens devem ficar mais visíveis para o cliente e como a exposição nas prateleiras, cestos e balcões devem mudar ao longo do dia, pois a simples disposição dos itens na loja diz muito sobre o resultado das vendas.

Por exemplo, se pela manhã um balcão na frente da loja foi todo preenchido com um produto qualquer e no período da tarde este balcão permanece intacto, o supervisor deve ter o discernimento e a proatividade para perceber que este item não está sendo atrativo para o cliente e que deve procurar outro, podendo assim fazer mudanças na exposição ao longo do dia.

Quando é identificado que algum produto acabou ou está perto de acabar, o supervisor informa a um dos gerentes da loja e é então realizado o pedido de item ao fornecedor, feito através do sistema de informação da cooperativa, que recebe e faz a devida análise, envia para o departamento de logística do centro de distribuição mais próximo, que fica em Recife, e este realiza a entrega na loja dentro de alguns dias.

Devido à grande diversidade de produtos ofertados, é difícil e também desnecessário que todos os itens da loja sejam tratados da mesma maneira. Portanto, é informado pela diretoria da companhia que a lista presente no “Relatório de ISV e Top Mais” deve servir como direcionamento aos supervisores em suas atividades, pois o relatório reúne os itens considerados mais críticos dentro de cada loja.

Durante o período de observação em campo, a primeira questão encontrada foi a falta de engajamento dos supervisores da loja para com a importância desses itens. Durante os dias eles organizavam os balcões e corredores de acordo com as promoções do dia e com a sua intuição, mas não faziam bom uso das informações contidas nos relatórios.

Foram escolhidos, então, alguns departamentos aleatórios para serem analisados e, ao ir ao salão de vendas e realizar a busca pelos itens do “Relatório de ISV e Top Mais”, foi identificada a presença de alguns dos itens mais vendidos da companhia com baixo índice de vendas na Loja XYZ e a falta de alguns deles em presença física. Pressupõe-se que, se tais itens

são muito vendidos por lojas de todo o país, por generalização eles também deveriam estar sendo vendidos na Loja XYZ, a não ser que exista algum motivo que justifique o contrário e, para os produtos que costumam vender rapidamente e estão com estoque muito baixo, é preciso fazer um pedido ao fornecedor para continuar vendendo o mais rápido possível.

Outra ocorrência observada foi o alto número dos itens sem venda dentro da loja, influenciando no valor monetário de estoque ocioso. Identificou-se também que os departamentos da loja apresentavam sempre os mesmos itens na lista, ou seja, o giro de estoque desses itens estava muito baixo e nada era feito para mudar este cenário.

Com isso, pode-se concluir que a verificação dos itens mais vendidos e dos itens sem venda na loja não era praticada diariamente pelos supervisores da Loja XYZ. Eventualmente era feita a identificação da presença ou da falta deles em exposição, quando o GGL solicitava, mas isso não fazia parte da rotina e raramente era efetuado um plano de ação efetivo para corrigir as anomalias, caso houvesse. As informações disponibilizadas pela companhia acerca desses itens estavam sendo muitas vezes subutilizadas e atuar nisso foi identificado como uma oportunidade de melhorar o desempenho das vendas.

O planejamento propõe, portanto, a incorporação da análise dos itens mais e menos vendidos na rotina diária da loja de forma mais criteriosa, fazendo uso dos “Relatórios de ISV e Top Mais” e seguindo um modelo padronizado que, além de identificar a ocorrência de problemas, proponha ações de bloqueio para as anomalias encontradas.

A análise dos relatórios visa a identificação de possíveis desvios através da verificação da presença ou ausência de mercadorias. O processo de verificação de itens já é conhecido pelos supervisores e consiste em, item por item, verificar o estoque físico na loja, o estoque do item no relatório, a presença do item no salão de vendas, a exposição e precificação do item na loja, o abastecimento do item na loja ao longo do dia, a presença de vendedores com atendimento personalizado para o item e, por fim, a grade do item no relatório.

Caso haja algum desvio, a causa deve ser informada à gerência. Um desvio, nesse caso, significa a ausência do item em exposição na loja. Quando isso acontece, o responsável deve buscar as causas fundamentais para este ocorrido. Sendo assim, foram identificadas possíveis causas que podem gerar a falta de produtos na loja.

Dentre elas, pode acontecer de existir saldo em sistema, informado no relatório, porém o saldo físico do produto estar zerado. O saldo no sistema pode estar negativo, isso

acontece quando o operador faz a transação de um produto utilizando o código de barras errado e faz com que o produto pare de chegar à loja, uma vez que o Centro de Distribuição da empresa bloqueia a entrega de itens com saldo negativo no sistema até que seja feito o devido ajuste. Sendo assim, o Gerente da Loja deve informar o erro à sede, que fará a devida correção.

Pode acontecer também de todo o saldo disponível na loja estar concentrado no estoque, sendo necessário seu abastecimento no salão de vendas.

Se o item estiver já exposto na loja, com saldo suficiente e mesmo assim não estiver vendendo, as causas disso podem ser a falta de especificação, a bagunça, o desabastecimento ao longo do dia, a falta de sinalização das condições de parcelamento, a falta de atendimento personalizado ou a baixa grade do produto.

A partir disso, foram analisadas as ações que devem ser feitas para resolver esses possíveis problemas. Existe um esquema em que para cada etapa de verificação de itens da rotina existe uma ocorrência identificada, que pode ser a causa para as vendas estarem baixas, com uma respectiva proposta de ação de bloqueio referente para ela, como forma de padronizar a verificação de itens e aplicá-la na rotina comercial, representado pelo quadro 2.

Quadro 2 – Esquema de verificação de itens da rotina.

Verificação	Ocorrência	Ações Tomadas
1- Verificar estoque físico do item na Loja.	Existe saldo em sistema, porém saldo físico = 0.	Solicitar ajuste do estoque no sistema.
2- Verificar estoque do item no relatório.	Estoque está negativo.	Solicitar ajuste do estoque no sistema.
3- Verificar estoque do item presente no salão de vendas.	Todo o saldo encontra-se em estoque.	Trazer item para o salão de vendas e expô-lo.
4- Verificar exposição e especificação do item na Loja.	Exposição ou especificação ruim.	Aumentar exposição do item, checar preço nas gôndolas e sinalizar com papeleta.
5- Verificar exposição do item na Loja.	Exposição do item desabastecida ao longo do dia.	Abastecer item ao longo do dia.
6- Verificar sinalização das promoções e condições de parcelamento na Loja.	Falta sinalização das promoções e condições de parcelamento.	Imprimir condições de parcelamento e promoções no sistema e expor no salão de vendas.
7- Verificar a presença de vendedores com atendimento personalizado para o item.	Falta de atendimento personalizado.	Discutir com o gerente a possibilidade de focar no atendimento ou contratar um promotor.
8- Verificar grade do item no relatório.	Item não tem grade, grade baixa ou sem reposição.	Enviar e-mail para equipe de abastecimento.

Fonte: Elaborado pela autora.

Para a execução das etapas presentes no esquema ser eficiente e eficaz, os gerentes devem acompanhar diariamente as tarefas dos supervisores no salão de vendas e conferir a execução delas durante a rotina comercial, além de realizar reuniões diárias para repassar informações acerca dos departamentos para os SDLs.

Além disso, foi visto que os operadores também poderiam contribuir para a organização da loja, fazendo devoluções de mercadorias deixadas pelos clientes nos Pontos de Venda e retirando as mercadorias espalhadas pela loja, em momentos que a loja estiver sem fila.

Já durante os momentos de pico, os operadores deveriam agilizar suas operações de atendimento, pois quanto mais rápido for o atendimento, menor será a fila, maior será a satisfação do cliente e maior será o número de transações efetuadas na loja por dia. Todavia, os operadores e fiscais devem ficar atentos para que não seja feito nenhum procedimento errado neste tempo.

Sendo assim, a partir do que foi observado na rotina da loja e dos objetivos almejados, foi elaborado juntamente com os envolvidos um plano de ação que contém: ação, responsável, data para a execução, local da execução, razão e procedimento para a execução de medidas que pretendem melhorar o desempenho da loja. O plano de ação é uma ferramenta que deve ser acompanhada frequentemente. O quadro referente a ele está presente no Apêndice B.

5.3.2 Etapa Do: Execução (D)

Esta etapa consistiu na execução do plano de ação de acordo com o que foi previsto na etapa anterior. Para isso, viu-se a necessidade de ter uma boa comunicação e alinhamento entre todos os envolvidos da Loja XYZ.

Inicialmente, houve uma conversa com o Gerente Geral de Loja e com o Gerente Comercial para discutir a possibilidade de aplicação do plano na loja e para explicar a todos os funcionários o que é o Gerenciamento da Rotina e como as atividades que eles realizam influenciam no desempenho da empresa.

Após serem apresentados aos colaboradores os conceitos básicos referentes à Gestão da Rotina, os funcionários aprenderam a emitir os relatórios mais importantes no sistema da empresa para poderem acompanhar a evolução das vendas diariamente com maior autonomia.

Em seguida, foram feitas reuniões com os supervisores para instruí-los sobre a importância da identificação dos itens mais vendidos e menos vendidos na loja de cada departamento no dia a dia, pois esses são os produtos que mais afetam o desempenho das vendas.

Para o início da execução ficou estabelecido que o prazo estipulado no plano de ação significa a duração do período em que as atividades deveriam ser incorporadas no dia a dia dos envolvidos como um teste, mas que a realização das ações deveria ocorrer constantemente.

Houve, então, treinamentos com o pessoal e um acompanhamento dos supervisores durante dois meses de execução da verificação de itens.

Sendo assim, os supervisores passaram a fazer o acompanhamento diário de todos os itens presentes no “Relatório de ISV e Top Mais” seguindo o modelo de ações propostas e os gerentes ficaram encarregados de conferir a execução, dar assistência sempre que necessário e realizar as ações de correção que envolvam o contato com fornecedores externos.

Os operadores, auxiliares administrativos e menores aprendizes, apesar de realizarem atividades diferentes, que não possuem influência direta no trabalho dos supervisores, também precisam estar cientes de que o gerenciamento da rotina do dia a dia pretende causar um impacto na loja inteira, por isso eles também foram instruídos sobre o projeto, e é interessante que eles entendam todos os processos que ocorrem no ambiente em que trabalham para que todos da empresa estejam envolvidos e empenhados na melhoria da qualidade da Loja XYZ.

5.3.3 Etapa Check: Verificação (C)

A etapa de Verificação se deu pela mensuração e controle do desempenho operacional do processo mediante a análise dos valores fornecidos pelos relatórios de vendas da loja. O acompanhamento ocorreu de forma constante durante a implantação do Gerenciamento da Rotina e se deu por meio da observação dos processos que ocorrem no salão de vendas após a execução do plano de ação.

Durante os meses da implantação do plano, a cada dia o Relatório Diário de Vendas era emitido pelo GGL, que coletava e informava a todos os funcionários os valores referentes ao atingimento de vendas, crescimento e valor do estoque sem venda obtida no dia anterior, bem como os valores esperados para o dia que se iniciava. Essa prática tornou-se parte da rotina da loja e era feita diariamente no momento da reunião, antes da abertura da loja, pois assim toda a equipe conseguiria acompanhar os indicadores de desempenho e o impacto das mudanças ocorridas, fazer comentários e tirar suas dúvidas.

5.3.4 Etapa Act: Atuação Corretiva (A)

No decorrer do projeto foram feitas algumas sugestões para melhorar o desempenho do processo e a qualidade dos serviços prestados na Loja XYZ.

Foi identificado que a rotina de processos diretamente ligados aos consumidores deveria ser priorizada, uma vez que a Loja XYZ se localiza em uma área nobre da cidade na qual o perfil do cliente apresenta um ticket médio elevado e requer atenção e atendimento especial, pois sua satisfação e fidelização gera normalmente um impacto grande no faturamento da loja.

Além disso, a fila também é um problema bastante recorrente na loja, e muitos clientes deixam de realizar suas compras devido à demora. Tendo em vista que um dos maiores gargalos que geram as filas consiste na falta de pessoal para atendimento nos PDVs na loja, que é muito movimentada, foi estipulado que nos horários de maior fluxo de clientes, os supervisores ficariam encarregados de auxiliar nos caixas e que o tempo de espera não deveria ultrapassar cinco minutos.

5.4 Etapa 4 – Analisar os indicadores e mensurar o desempenho do processo

Como dito anteriormente, durante o processo de Gerenciamento da Rotina da Loja XYZ houve um acompanhamento contínuo dos indicadores dentro da loja a fim de avaliar o cumprimento dos objetivos estratégicos da empresa. Portanto, para esta etapa, foram reunidos os dados de venda e estoque coletados referentes ao mês que antecederam o plano (fevereiro/2017), ao mês da implantação (março/2017) e ao mês seguinte (abril/2017). Os valores encontrados estão presentes na forma resumida na figura 16 e serão comentados a seguir.

Figura 16 – Resumo do desempenho da Loja XYZ.

Indicador	Fevereiro 2017	Março 2017	Abril 2017
Venda Real Ac Mês	R\$ 961.754,00	R\$ 1.136.137,00	R\$ 1.552.244,00
Venda Orçada Mês	R\$ 1.140.870,70	R\$ 1.286.678,37	R\$ 1.906.933,66
% Atg Venda	84,3%	88,3%	81,4%
% Cresc Venda	-7,5%	-32%	31,8%
Estoque ISV	R\$ 696.982,00	R\$ 675.379,00	R\$ 674.985,00
Num Transações	19.360	20.589	27.446
Ticket Médio	R\$ 49,68	R\$ 55,18	R\$ 56,55

Fonte: Elaborado pela autora.

Tendo como base de comparação o mês de fevereiro, é possível observar que no período de iniciação das atividades, de fevereiro a março, houve um aumento considerável no volume de vendas bruto e no atingimento das vendas, apesar de a loja ainda não ter conseguido atingir a meta por completo. Todavia, o percentual de crescimento de venda foi bem baixo nesse mês, apresentando um valor negativo que representa uma queda em relação ao ano de 2016 e uma queda bem maior do que a observada anteriormente, em fevereiro.

No mês seguinte, a loja apresentou um volume de vendas bruto ainda maior, porém ao observar o valor orçado, vê-se que ele também era mais alto, obtendo, portanto, um atingimento mais baixo que os dois meses anteriores. O percentual de crescimento de venda nesse mês foi significativo, alcançando um valor bastante considerável, o que significa que as vendas superaram em 31,8% a venda do ano anterior.

Analizando a situação, tem-se que a provável causa de a queda em março ter sido tão grande (-32%) foi o fato de que a Páscoa em 2016 ocorreu no mês de março, e esse é o período de maior faturamento da loja, devido à venda de ovos de chocolate, enquanto em 2017 a data comemorativa aconteceu no mês de abril, também justificando o alto crescimento nesse mês (31,8%). Sendo assim, a análise das vendas não deve ser feita baseando-se apenas por este indicador, pois ele é influenciado por situações externas à loja e se torna pouco confiável quando visto isoladamente, uma vez que o percentual de crescimento de venda é um valor comparativo com o resultado absoluto do ano anterior.

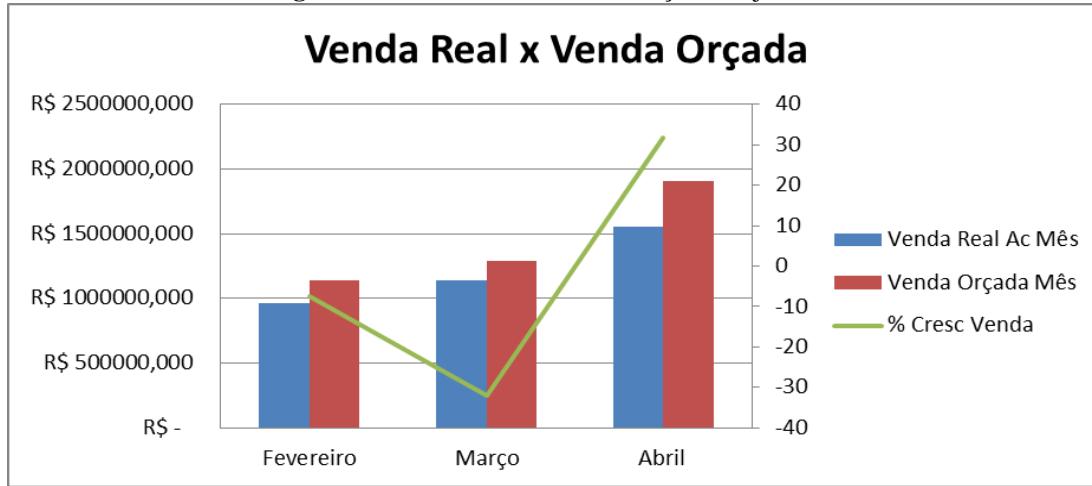
Como o valor da venda orçada é estipulado já considerando as variações de mercado e os eventos que ocorrem em cada época do ano, pode-se dizer que o atingimento das vendas é o indicador mais seguro para se basear neste estudo, pois indica o quanto a loja alcançou da meta.

Em resumo, o comportamento das vendas nos meses de análise não seguiu um padrão, pois apesar de a loja ter alcançado um aumento considerável no volume de vendas bruto, os indicadores de atingimento e crescimento de vendas não seguiram a mesma linha. Além disso, houve dias em que a loja conseguiu atingir a meta orçada e crescer venda, porém não foi o suficiente para obter um desempenho satisfatório no total de todos os dias do mês.

De toda forma, em valores absolutos a execução do plano de ação se mostrou eficiente e eficaz, pois houve uma melhoria nos números de venda nos meses seguintes ao plano, que pode ser atribuída às mudanças estratégicas incorporadas na loja.

A figura abaixo apresenta a evolução mensal das vendas no período de fevereiro, março e abril de 2017. Através dele é possível perceber a ascensão das vendas nos meses e a linha de crescimento das vendas no período analisado.

Figura 17 – Venda Real x Venda Orçada: Loja XYZ.

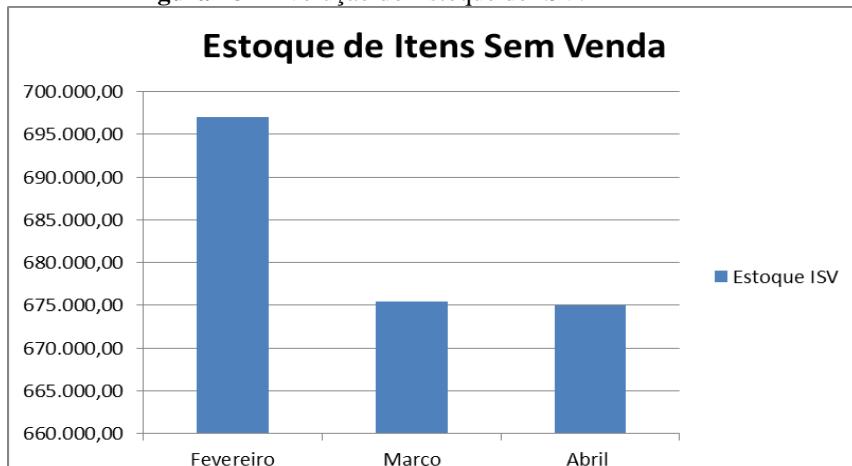


Fonte: Elaborado pela autora.

Quanto ao estoque de itens sem venda, foi observada uma diminuição considerável do valor monetário em todo o período analisado. No mês de março houve uma queda de 3% no valor do estoque de itens sem venda, e em abril esse número caiu mais 0,6%, obtendo uma diminuição total de 3,16% nos estoques nesses dois meses em relação ao mês de fevereiro. Isso significa que o número de itens sem venda presentes na loja diminuiu e, consequentemente, o giro de itens aumentou. Isso se deu principalmente pelo foco dado ao tratamento de itens na rotina da loja.

A figura 18 apresenta um gráfico com a evolução do estoque de itens sem venda, em reais, da Loja XYZ no período avaliado.

Figura 18 – Evolução do Estoque de ISV.



Fonte: Elaborado pela autora.

Quanto ao número de transações e ao ticket médio obtido, houve um crescimento de ambos os indicadores, sugerindo que mais pessoas efetuaram suas compras na Loja XYZ nos últimos meses. Pode-se atribuir isso à maior agilidade dos operadores nos PDVs. Já a grande diferença do número de transações em abril, novamente, justifica-se pelo alto movimento da loja no período da Páscoa, todavia, este movimento não afetou muito o valor do ticket médio, que se manteve próximo ao valor encontrado em março.

Com isso, é recomendado que as vendas sejam avaliadas por um período maior de tempo para obter um acompanhamento mais minucioso e poder, então, confirmar mais hipóteses sobre o aumento do faturamento da loja.

Ao fim do período, foram recolhidos os valores obtidos dos três meses de análise a fim de identificar quais departamentos obtiveram melhor desempenho nas vendas para assim fazer um *ranking* com os melhores e os piores departamentos da loja, baseando-se no volume total de vendas. Os melhores departamentos foram aqueles que mais contribuíram para o faturamento total da loja, enquanto os piores foram aqueles que obtiveram menor valor de venda bruta no período. Estão representados pelas imagens a seguir.

Figura 19 – Top 5: Melhores Departamentos.

Departamento	Venda Bruta R\$	Atingimento Venda Orçada %	Crescimento 2017 x 2016 %	Ticket Médio R\$
TELEFONIA	589.411,00	103,80%	12,40%	400,14
SAZONAL	427.248,00	97,30%	-6,90%	51,89
BOMBONIERE	343.417,00	88,20%	-0,20%	11,67
PERFUMARIA/HIGIENE	325.458,00	79,90%	-8,50%	15,44
PAPELARIA	241.359,00	89,80%	-16,60%	21,72

Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 20 – Top 5: Piores Departamentos.

Departamento	Venda Bruta R\$	Atingimento Venda Orçada %	Crescimento 2017 x 2016 %	Ticket Médio R\$
COMPLEMENTOS DO VEST.	78.127,00	63,00%	5,30%	37,82
UTIL. PLAST. E DEC.	61.218,00	70,30%	-14,10%	17,93
CALÇADOS	39.859,00	90,80%	8,30%	28,72
MÚSICA	34.375,00	80,80%	-7,30%	7,03
LIVROS E REVISTAS	27.353,00	54,40%	-38,60%	18,93

Fonte: Elaborado pela autora.

Com isso, é possível perceber que, do total de 40 departamentos, existem apenas cinco que juntos são responsáveis por 52,8% do faturamento da loja, uma vez que o total da venda bruta em janeiro, fevereiro e março foi de R\$3.650.135,00 e o total dos melhores departamentos no mesmo período foi de R\$1.926.893,00. Esses departamentos, portanto, merecem atenção especial, visto que representaram as maiores vendas da loja em números, apesar de que nem todos atingiram a meta orçada ou superaram as vendas de 2016.

O departamento de telefonia foi o melhor departamento da loja, mostrando que a empresa possui grande participação no mercado de vendas de telefones e celulares. Além disso, é possível ver que as pessoas estão comprando mais celulares do que no ano passado, visto que o crescimento das vendas foi positivo e o departamento obteve mais que 100% de atingimento. Com isso, percebe-se que seu desempenho foi satisfatório e é sugerido que os supervisores e operadores responsáveis por este departamento se informem acerca dos aparelhos que estão à venda no mercado e se especializem cada vez mais no atendimento ao cliente, uma vez que este departamento possui itens de alto valor agregado.

O departamento sazonal consiste nos produtos da Páscoa, como ovos de chocolate, pelúcias e itens decorativos do tema. Este departamento entrou na lista devido à época do ano em que foi feito o projeto e mostrou um bom desempenho, o que já era esperado pelos gestores, uma vez que a loja é referência na venda desses itens no país.

A venda de itens da *bombonière* também é alavancada nesta época, devido à procura por chocolates, mas deve se manter no topo durante o restante do ano, juntamente com a perfumaria e a papelaria, pois, apesar de consistirem em departamentos sem relação alguma um com o outro, contêm itens bastante procurados pelo consumidor da Loja XYZ, portanto as atividades da rotina comercial em tais departamentos devem continuar.

Os cinco piores departamentos considerados foram aqueles que obtiveram pior desempenho em relação à venda real bruta nos últimos meses, não obrigatoriamente sendo os piores no quesito atingimento ou crescimento de venda, uma vez que para a loja o objetivo estratégico principal no momento é alcançar o maior volume bruto de venda possível.

É importante buscar quais são as possíveis causas para o baixo desempenho nesses departamentos para poder assim propor ações que façam seu desempenho melhorar.

Com isso, foi observado através do tratamento de itens e acompanhamento da rotina, que o departamento “Complementos do Vestuário”, que consiste em itens como cuecas e pijamas,

não havia muita visibilidade dentro do arranjo físico da loja, além de estar com pouco sortimento de itens, havendo pouca reposição de modelos mais atuais. Já em relação ao departamento “Utilidades, Plásticos e Decoração”, os supervisores identificaram que geralmente esta seção se encontra mais desorganizada do que o normal, o que pode repelir um pouco os clientes. O departamento dos calçados também apresenta um lugar desfavorecido no *layout* da loja. Por fim, os dois piores departamentos, “Música” e “Livros e Revistas” merecem uma atenção especial para que algo seja feito em virtude de suas vendas, uma vez que eles possuem baixo valor de Ticket Médio e crescimento negativo, ou seja, os clientes estão se mostrando menos interessadas nesses produtos com o passar do ano.

5.5 Etapa 5 – Propor ações estratégicas para a melhoria do processo

Esta etapa tem como objetivo estabelecer ações estratégicas que mantenham os bons resultados e promovam ainda mais a melhoria dos processos.

Após ser implantada uma gestão voltada para medir e melhorar o desempenho da Loja XYZ, conduzida pelas funções gerenciais, foram identificados alguns pontos positivos advindos do projeto e alguns pontos que devem ser melhorados na rotina da loja.

Dentre os pontos positivos, foi visto que a loja se manteve mais limpa e organizada, garantindo um ambiente mais harmônico para todos. Além disso, com a consolidação do gerenciamento da rotina, percebeu-se que o relacionamento entre as pessoas da equipe melhorou, havendo um forte comprometimento e transparência entre as partes envolvidas.

A comunicação dentro da empresa também melhorou, os associados mostraram-se mais motivados e interessados em atingir metas e apresentaram maior visão de crescimento, uma vez que a responsabilidade para a qualidade total está no processo de cada um, e cada atividade influencia nos resultados como um todo.

Em relação aos indicadores analisados, o ganho mais significativo para a empresa com o projeto foi a diminuição do valor do estoque de itens sem venda na loja. Houve uma queda considerável no período analisado e espera-se que este valor diminua ainda mais ao longo dos meses, em decorrência das atividades de verificação da rotina comercial.

Houve também um aumento no volume de vendas bruto, no número de transações e no valor de Ticket Médio, sugerindo que as atividades executadas para atendimento ao cliente se

tornaram mais ágeis e que as ações da rotina comercial possuíram influencia direta nas vendas de mercadorias críticas para a loja.

Já como ponto a melhorar, a primeira ação estratégica diz respeito ao atendimento personalizado de supervisores nos piores departamentos e em outros em que houver a necessidade, com o intuito de melhorar as vendas. É interessante que os funcionários sejam treinados não apenas em como devem tratar o cliente, mas eles devem também ser treinados acerca do funcionamento dos itens que estão vendendo, para poder assim dar informações técnicas sobre os produtos e se propor a testá-los e tirar possíveis dúvidas.

Outra proposta é que os gerentes cobrem mais a visita de promotores de venda especializados na loja. Todas as lojas do grupo têm direito à visita de promotores de marcas específicas. Os promotores consistem em funcionários responsáveis por promover e melhorar o desempenho de determinada marca. Ele é treinado para encontrar maneiras mais atrativas de oferecer a mercadoria ao consumidor, seja tirando suas dúvidas, dando apoio ao vendedor da loja e encontrando pontos mais visíveis para que a disposição dos produtos seja a melhor possível. Sendo assim, os departamentos como “Música” e “Livros e Revistas” devem focar nessas atividades, bem como os “Eletrodomésticos”, que não está presente na lista de piores departamentos, mas requer um nível mais elevado de conhecimento durante o atendimento.

Foi proposto também que todos os dias um dos balcões localizado na frente da loja, onde ficam os itens promocionais, deveria ser reservado para algum item de um dos piores departamentos, incentivando assim um aumento de visibilidade dos itens com o objetivo de melhorar o seu desempenho nas vendas.

Uma vez que o caminho para a melhoria deve ser focado no cliente, foi observada também a falta de alguns produtos que os clientes procuram frequentemente na loja, como itens diet/light e sem lactose, que poderiam ser listados quando forem feitos pedidos aos fornecedores.

No que diz respeito aos processos que acontecem nos PDVs, é proposto que haja um alinhamento com a matriz da empresa, para que esta disponibilize mais dinheiro trocado para facilitar as atividades dos operadores e ganhar tempo nos caixas.

Essas proposições podem ser aplicadas utilizando a metodologia do Ciclo PDCA, pois é uma ferramenta simples, que torna os processos mais ágeis, e gera mais chances de sucesso.

Em relação aos indicadores de desempenho utilizados pela empresa, foram identificadas algumas limitações no que diz respeito ao crescimento de vendas. Foi visto que este indicador isoladamente não garante confiabilidade ao processo, pois não leva em consideração as mudanças ocorridas na economia, além de que a comparação de um dia no ano atual com o mesmo dia do ano anterior nem sempre demonstra uma equivalência de datas, visto que o calendário de feriados e eventos comemorativos mudam de ano para ano.

Sendo assim, é importante que os gestores estejam atentos às metas estabelecidas no mês como principal direcionador de suas atividades. É interessante também que a sazonalidade seja vista como uma oportunidade de aumentar ainda mais as vendas em períodos que ela não é comparável pelo percentual de crescimento de venda.

Por fim, o tratamento de itens críticos na rotina comercial deve continuar, bem como o abastecimento e a precificação de itens diariamente. Os indicadores de desempenho também devem continuar sendo acompanhados regularmente e servir como norte para as ações diárias.

6 CONCLUSÃO

Este capítulo tem como objetivo esclarecer os resultados alcançados bem como abordar as recomendações para trabalhos futuros e as últimas considerações do trabalho.

6.1 Conclusões

O presente trabalho teve como objetivo o desenvolvimento de um método de gerenciamento da rotina do dia a dia que contribuísse para a maximização de indicadores de eficiência e eficácia no que diz respeito ao faturamento de uma empresa do ramo comercial varejista, realizando, então, uma análise da empresa como um todo e aplicando o estudo de caso em uma loja localizada no estado do Ceará.

Para isso, foi apresentado o embasamento teórico necessário para que os assuntos abordados nesse estudo de caso pudessem ser entendidos. Discorreu-se sobre o Gerenciamento da Rotina do Dia a dia, suas atividades, finalidades e etapas de aplicação, além de conceitos relacionados à gestão da qualidade total, ciclo PDCA, padronização e gerenciamento por processos. Foi apresentado também um referencial que relaciona o uso de indicadores de desempenho com o varejo, para assim propor um método baseando-se nesses conceitos.

O objetivo geral do trabalho foi cumprido por meio da utilização do ciclo PDCA no método proposto e, mesmo com o pouco tempo de projeto em andamento, o gerenciamento dos processos da loja passou a ocorrer de maneira mais controlada e organizada e os indicadores demonstraram resultados palpáveis.

O primeiro objetivo específico, relativo à análise dos principais conceitos relacionados com o gerenciamento da rotina, foi alcançado ao final do segundo capítulo, onde foi apresentada a base teórica para o desenvolvimento da pesquisa.

Já o segundo objetivo, referente à utilização de indicadores de desempenho em uma empresa do ramo comercial varejista, foi alcançado no quarto capítulo, com o auxílio das informações apresentadas no capítulo 3. Houve primeiramente a apresentação dos indicadores disponibilizados para posteriormente mensurar o desempenho da empresa baseando-se neles.

O terceiro objetivo específico, por sua vez, é evidenciado na última etapa da aplicação do método, onde são explicitados os benefícios alcançados com a utilização da gestão da rotina e são propostas ações para melhorar o gerenciamento da loja em análise.

Foi possível observar que é fundamental, para o alcance de resultados significativos, uma boa gestão e um bom entendimento dos processos operacionais da empresa, assim como o acompanhamento de seu desempenho, a análise de indicadores e de fatores que influenciam as vendas e a implementação de planos de ação que incidam na melhoria de sua performance.

Após a aplicação do projeto obteve-se a diminuição do valor do estoque de itens sem venda da loja em 3,16%. O controle do estoque desses itens é de suma importância para a empresa, uma vez que ela recebe mercadoria nova frequentemente e itens parados geram custo.

Todavia, não foi possível afirmar se a implementação da metodologia do GRD foi o único impactante no aumento do faturamento da empresa devido a algumas limitações do projeto, tais como o tempo de análise e os eventos que ocorreram na loja durante a implantação, os quais possuíram influência nos resultados obtidos. Porém, o projeto proporcionou à empresa e a seus clientes uma mudança de cultura, desde o nível gerencial até o operacional.

Uma vez que o estudo apresentou essas limitações, o método proposto deve ser constantemente revisado pelos responsáveis no gerenciamento da loja, a fim de obter um controle cada vez melhor das vendas.

Por fim, foi possível perceber uma melhoria considerável nos processos da Loja XYZ, uma vez que todos os funcionários puderam enxergar a importância do gerenciamento da rotina do trabalho no dia a dia e o impacto de suas tarefas para a empresa como um todo. Além disso, ao final do projeto foi possível também obter um aumento no volume de vendas, aumento no número de transações realizadas no período, um valor de ticket médio mais elevado e uma diminuição do estoque de itens parados. Ao final de tudo, o projeto mostrou-se proveitoso, pois se obteve uma loja mais organizada, limpa e com uma melhor comunicação entre as pessoas envolvidas.

6.2 Sugestões para trabalhos futuros

Como considerações para futuros trabalhos sugere-se a aplicação de um estudo que compare o desempenho de uma loja específica com outras lojas da mesma empresa, para obter

assim uma noção maior acerca da sua atuação, se está indo bem em relação às outras ou não. Com isso, sugere-se também que haja uma troca de informações e *benchmarking* entre as demais lojas do grupo para compartilhar boas práticas.

Além disso, como sugestão para o futuro, tem-se um estudo no qual o acompanhamento do método seja feito por um período mais longo de tempo, fazendo uma comparação entre os meses do ano anterior analisado. Espera-se também que em trabalhos futuros haja o controle constante de dados e sejam feitos planos de ação sempre que se detectar algum problema, em prol da melhoria contínua.

6.3 Considerações finais

O método proposto mostrou-se eficaz e de fácil utilização, de acordo com os resultados encontrados. As alterações no método podem ser aplicadas dependendo das necessidades e da área em que for empregado, podendo ser também aplicado às demais lojas do grupo organizacional, uma vez que todas elas seguem o mesmo modelo de gerenciamento, com seus processos padronizados.

REFERÊNCIAS

- ANDER, W. N.; STERN, N. Z. **Diferenciação no varejo: como conquistar um lugar privilegiado na mente dos clientes.** São Paulo: Gouvêa de Souza.
- BARROS, E.; BONAFINI, F. **Ferramentas da qualidade.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.
- CAMPOS, V. F. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia.** 9. ed. Nova Lima: FALCONI Editora, 2013.
- _____. **Qualidade Total. Padronização de Empresas.** 2 ed. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992.
- _____. **TQC: Controle da Qualidade Total (no estilo japonês).** Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992.
- CARVALHO, M. M.; PALADINI, E. P. **Gestão da Qualidade: teoria e casos.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** 9. ed. São Paulo: Manole, 2014.
- CRUZ, T. **Sistemas, Métodos & Processos: administrando organizações por meio de processos de negócios.** São Paulo: Atlas, 2003.
- CUSTÓDIO, M. F. **Gestão da qualidade e produtividade.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.
- DENNIS, P. **Produção lean simplificada.** Porto Alegre: Bookman, 2008.
- FIGUEIREDO, J. R. M. **Identificação de indicadores estratégicos de desempenho a partir do Balanced Scorecard.** 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Brasil, 2002.
- HILLMANN, R. **Administração de vendas, varejo e serviços.** Curitiba: InterSaber, 2013.
- GAITHER, N.; FRAZIER, G. **Administração da produção e operações.** 8 ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- GANGA, G.M.D. **Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) na engenharia de produção: um guia prático de conteúdo e forma.** São Paulo: Atlas, 2012.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GRIFO, E. **Iniciando os conceitos da qualidade total.** São Paulo: Pioneira, 1994.

JURAN, J.M. Juran na liderança pela qualidade. São Paulo: Pioneira, 1989.

LAS CASAS, A. L.; GARCIA, M. T. Estratégias de Marketing para Varejo: Inovações e diferenciações estratégicas que fazem a diferença no marketing do varejo. São Paulo: Novatec, 2007.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. Fundamentos de metodologia científica. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINHO, G. B. Melhoria de processos em empresas do setor de varejo no Brasil: estudos de casos. 2011. Dissertação (Mestrado em Engenharia) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, Departamento de Engenharia de Produção, São Paulo, 2011. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3136/tde-31102011-123456/pt-br.php>>. Acesso em: 12 Jun. 2017.

MARTINS, A. A.; ZVIRTES, L.; MARTINS, A. Implantação do gerenciamento da rotina do dia-a-dia em uma microempresa de prestação de serviços do setor têxtil. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 28. 2008, Rio de Janeiro. **Anais.** Rio de Janeiro: ABEPRO, 2008.

MELLO, C. H. P. Gestão da Qualidade. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2011.

MIRANDA, P; SILVA, J. D. G. Medição de desempenho. In: SCHMIDT, P. (Org.). Controladaria – Agregando Valor para a Empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002.

NUNES, A. V. S. Indicadores de desempenho para as micro e pequenas empresas: uma pesquisa com as MPE`s associadas a Microempa de Caxias do Sul/RS. 2008. 107 f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de Caxias do Sul, 2008. Disponível em: <<https://repositorio.ucs.br/handle/11338/326>> . Acesso em: 12 jun. 2017.

OLIVEIRA, C. R. I. Um estudo sobre a medição de desempenho organizacional nas concessionárias de veículos automotores localizadas na região metropolitana do Recife. 2006. 122 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Programa Multiinstitucional e Inter-Regional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Recife. 2006. Disponível em: <<http://repositorio.unb.br/handle/10482/3725>>. Acesso em: 12 jun. 2017.

PALADINI, E. P. Gestão da qualidade no processo: a qualidade na produção de bens e serviços. São Paulo: Atlas, 1995.

PELAQUIM, A. R. Implementação de indicadores de desempenho em uma rede de varejo na perspectiva intervencionista. 2013. 106 f. Dissertação (Mestrado em Controladaria Empresarial) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2013.

PEREZ, C. H. Estudo e prática de uma metodologia de gerenciamento da rotina num ambiente de qualidade total em uma organização de serviços. 1996. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal

de Santa Catarina, Florianópolis, Brasil, 1996. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/158021>>. Acesso em: 15 mar. 2017.

ROSA, R.; ZVIRTES, L. Estruturação do gerenciamento e controle da qualidade em uma empresa de produtos termoelétricos e plásticos. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 27, 2007, Foz do Iguaçu. Anais. Foz do Iguaçu: ABEPRO, 2007

SALADA, M. O. S. O gerenciamento da rotina através do método de estabilização de processos. 2002. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Engenharia de Produção) – Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Brasil, 2002. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10183/2607>>. Acesso em: 12 jun. 2017.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. 4 ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R.; BETTS, A. Gerenciamento de operações e de processos: princípios e prática de impacto estratégico. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

VARLEY R. Retail product management: Buying and merchandising. 3 ed. London: Routledge, 2014.

WERKEMA, C. Ferramentas estatísticas básicas para o gerenciamento de processos. Belo Horizonte: Editora Werkema, 1995.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005.

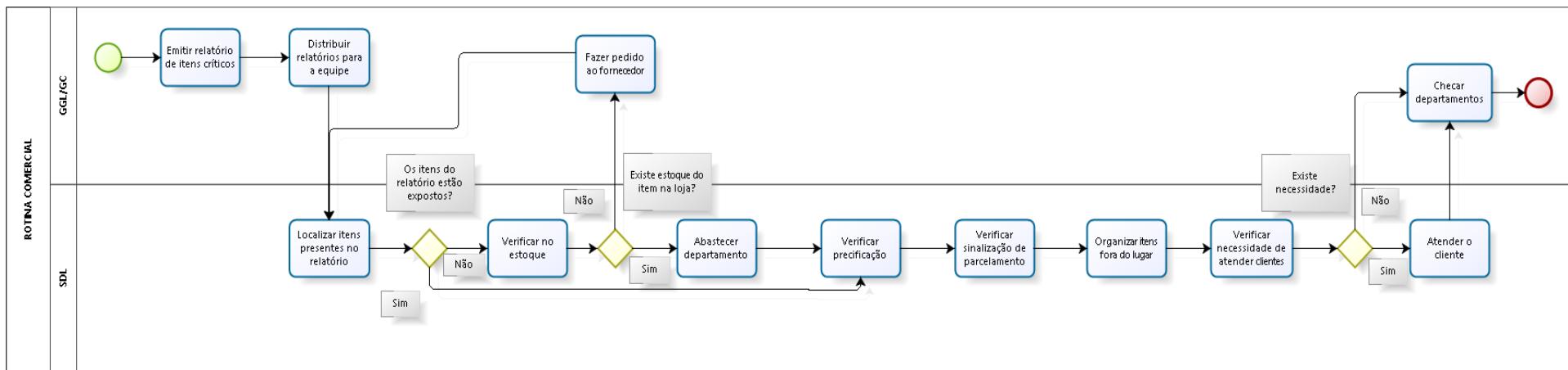
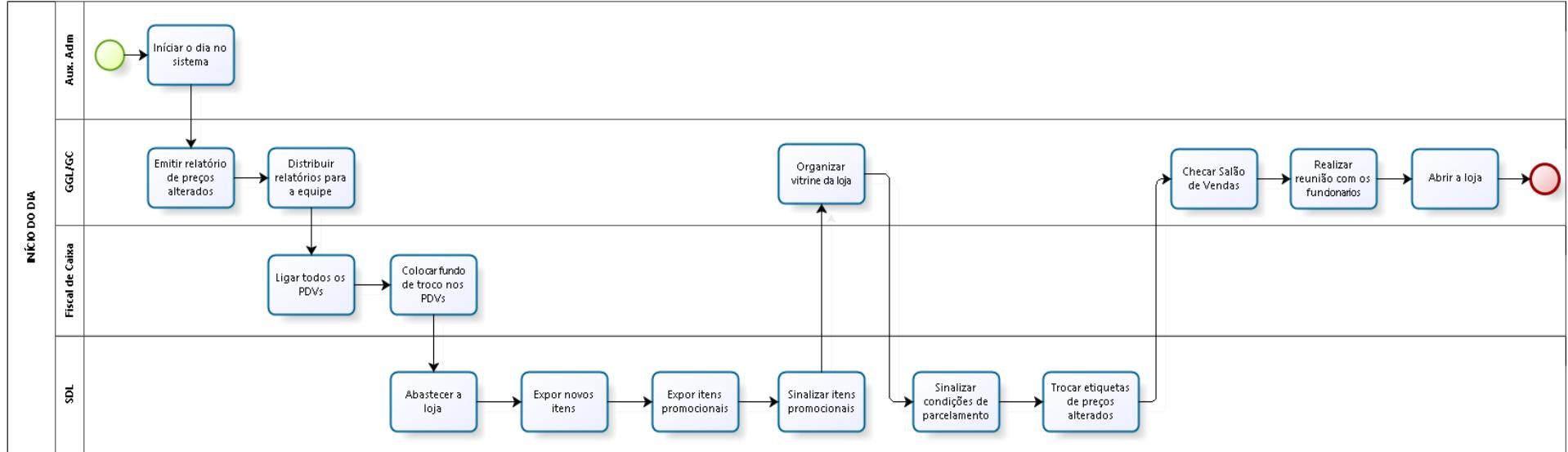
ANEXO A: Relatório de ISV e Top Mais

	Cia		Loja							CDRJ	CDPE	CDSP	CDMG	Loja
	Venda Real Qtd - Dia	Venda Real \$ - Dia	Venda Real Qtd - Dia	Venda Real \$ - Dia	Venda Real Qtd - Mês	Venda Real \$ - Mês	Estoque Qtd	Grade	Estoque Qtd	Estoque Qtd	Estoque Qtd	Estoque Qtd	Causa Identificada	
D001 - Bomboniere	807.113	3.500.730,46	834	3.685,82	16.144	66.511,55	49.734	43.961	9.396.247	4.844.103	8.529.843	4.078.318		
000000000004252056 - CX BOMBOM 300G GAROTO	64.711	476.419,04	113	901,29	1.182	9.665,54	5.143	5.970	1.487.308	391.747	934	241		
000000000004235869 - BIS AO LEITE CX C/20 126G LACTA	71.312	260.911,44	90	313,39	696	2.953,54	1.325	1.800	487.260	311.127	299.790	85.380		
000000000004235868 - BIS LAKA CX C/20 126G LACTA	42.842	130.643,72	47	169,38	264	1.108,13	736	960	319.860	159.720	291.870	62.400		
000000000004153888 - TABLETE DIAMANTE NEGRO 150G	13.392	89.194,31	17	109,52	558	3.202,32	831	912	333.600	231.604	355.919	187.068		
000000000004244918 - TABLETE LAKA OREO 150G LACTA	13.521	83.873,25	22	136,23	485	2.796,55	1.068	720	252.072	153.300	263.112	136.128		
000000000004260686 - BIS OREO 100,8G LACTA	22.753	83.851,61	19	66,59	270	1.168,18	874	600	164.460	43.620	163.800	58.560		
000000000004246200 - TABLETE CHOC SHOT AMENDOIM	12.416	77.934,40	20	126,17	352	2.046,33	1.087	672	263.328	112.663	270.036	168.816		
000000000004263735 - TABLETE AO LEITE 125G GTS 25G	18.436	76.114,76	25	105,83	350	1.528,16	739	672	157.753	83.958	61.452	93.204		
000000000004175572 - TABLETE LAKA 150G LACTA	8.935	55.103,51	7	42,29	211	1.206,73	1.029	576	258.194	153.152	226.320	127.200		
000000000004235870 - TABLETE DIAMANTE NEGRO LAKA	8.755	55.001,58	11	67,30	301	1.701,92	826	528	198.893	137.303	252.768	110.256		
000000000004263648 - TABLETE MEIO AMARGO 125G GTS	10.114	42.075,34	50	213,89	226	998,22	406	448	88.233	46.584	36.516	26.988		
000000000004254197 - TABLETE CAJU E PASSAS 125G GA	9.780	41.282,04	18	79,45	141	613,67	639	280	159.352	101.456	78.456	80.696		
000000000004258637 - TABLETE BRANCO COOKIES 110G	11.055	40.865,09	3	9,99	87	334,27	175	168	37.592	25.200	51.372	29.904		
000000000004153887 - TABLETE AO LEITE 150G LACTA	6.345	39.949,36	2	12,00	213	1.193,71	610	432	188.990	110.160	212.544	101.712		

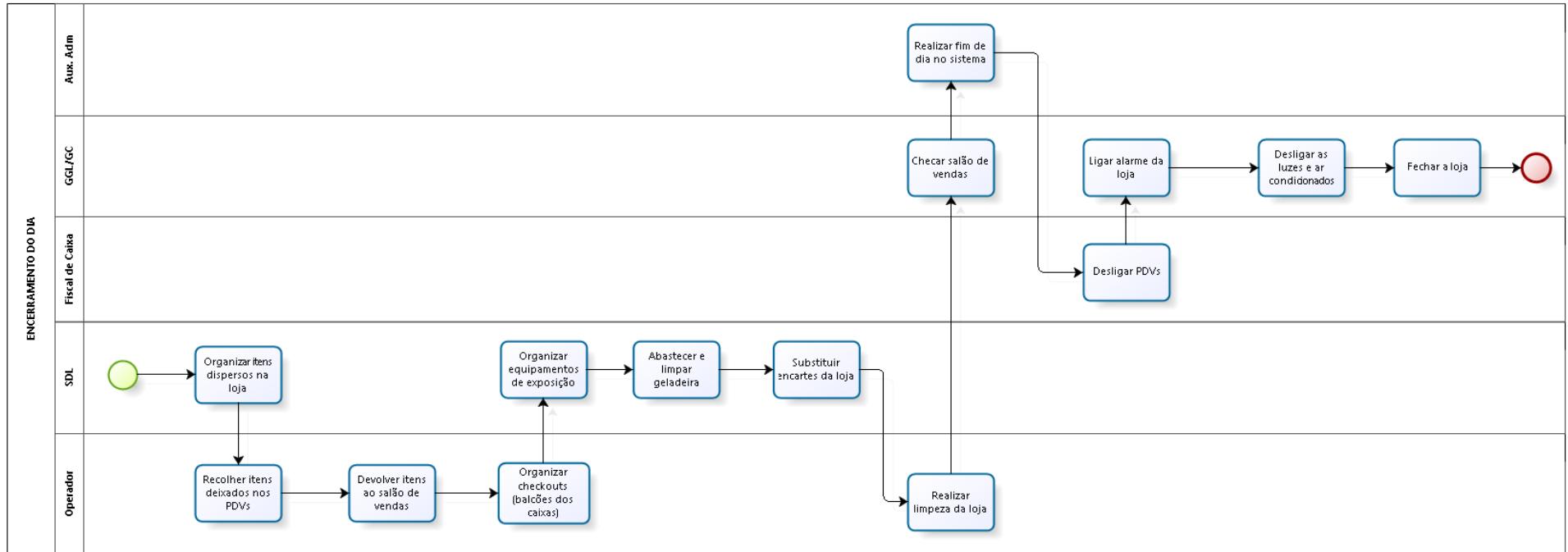
	Loja			
	Estoque Qtd	Estoque \$	Grade ISV	Causa Identificada
D001 - Bomboniere	2.517	3.752,20	4.307	
000000000004257487 - COBERTURA CHOCOLATE AO LEIT	25	369,83	16	
000000000004258567 - TABLETE BRANCO 115G HERSEY	85	191,67	56	
000000000004262675 - CX CORACAO CHOC AO LEITE 92G	37	182,49	36	
000000000004262744 - CORACAO CHOCOLATE AO LEITE 5	38	123,83	36	
000000000004238903 - TABLETE CLASSIC DIET 25G NEST	80	122,05	22	
000000000004078931 - TABLETE MINITALENTO AVELA DIE	68	115,44	30	
000000000004145634 - BIS LIMAO CX C/20 126G LACTA	34	104,48	0	
000000000004257280 - BOMBOM SERENATA AMOR BCO A	113	72,01	0	
000000000004040111 - BATON BRANCO AVULSO 16G GAR	137	62,41	90	
000000000004252373 - CHOC KIT KAT CHUNKY 40G NESTL	34	59,67	24	
000000000004153884 - BATON 2 EM 116G GAROTO	113	50,69	60	
000000000004259883 - TABLETE LAKA OREO 20G LACTA	68	47,46	20	
000000000004243589 - TABLETE MILKA AO LEITE 100G	7	46,86	22	
000000000004081338 - CHOC SONHO DE VALSA MAIS 30G	50	46,38	60	
000000000004251967 - BARRA DE CHOCOLATE CRANBER	15	42,39	12	

CAUSAS IDENTIFICADAS	Plano de ação
	AÇÕES TOMADAS
1 - Existe saldo em sistema porém, saldo físico = 0	Ajustar estoque no sistema via rotativo
2 - Estoque está negativo	Ajustar estoque no sistema via rotativo
3 - Todo o saldo em estoque	Trazer item para o salão de vendas e EXPOR com AGRESSIVIDADE
4 - Exposição/precificação ruim	Aumentar exposição do item, checar preço nas gôndolas e sinalizar com papeleta
5 - Exposição do item desabastecida ao longo do dia	Abastecer item ao longo do dia
6 - Falta sinalização das condições de parcelamento	Imprimir condições de parcelamento no sistema WebLoja e expor no salão de vendas
7 - Falta atendimento personalizado	Discutir solução com o Gerente
8 - Item não tem grade, grade baixa ou sem reposição	Enviar e-mail para equipe de abastecimento

APÊNDICE A: Fluxogramas da empresa



APÊNDICE A: Fluxogramas da empresa



APÊNDICE B: Plano de Ação

SW1H - Plano de Ação					
O que? (What)	Responsável (Who)	Prazo (When)	Onde (Where)	Razão (Why)	Procedimento (How)
Treinar o pessoal para a verificação de itens críticos nas tarefas diárias da loja.	Gerente de Loja	1 mês	Loja XYZ	Para desenvolver as habilidades dos colaboradores que irão praticar essas tarefas.	Selecionar um horário do dia para reunir todos os supervisores e gerentes, pegar alguns departamentos como exemplo e efetuar o treinamento.
Fazer reunião diariamente com os SDLs para passá-los os dados diários dos departamentos.	Gerente de Loja	1 mês	Sala da Gerência	Para que os supervisores possam acompanhar o seu desempenho diariamente.	Emitir o Relatório por Departamento da loja todos os dias, reunir os SDLs e repassá-los as informações mais importantes.
Fazer a verificação diária de itens críticos na loja.	Supervisor de Loja	1 mês	Salão de Vendas	Para estimular o giro de estoque e o aumento nas vendas.	Emitir o relatório de ISV e Top Mais diariamente e realizar o procedimento estipulado.
Checar realização da Rotina Comercial	Gerente de Loja/Gerente Comercial	1 mês	Salão de Vendas	Para garantir que os supervisores estão realizando as tarefas devidamente e identificar possíveis desvios	Verificar no decorrer do dia se os supervisores estão realizando as atividades, cobrá-los os relatórios preenchidos com as causas e ações tomadas.
Focar no abastecimento da loja.	Supervisor de Loja	1 mês	Salão de Vendas	Para evitar que existam espaços vazios na loja e que alguma venda seja perdida por falta de produto exposto.	Verificar a presença de novos itens que podem ocupar prateleiras, balcões, araras e ganchos vazios.
Priorizar os itens promocionados no corredor principal.	Gerente de Loja/Gerente Comercial/Suervisor de Loja	1 mês	Salão de Vendas	Para garantir que os clientes sejam atraídos por esses itens assim que entram na loja, sendo induzidos à compra.	Identificar quais itens abaixaram o preço no dia e expô-los no corredor principal.
Fazer a devolução de itens deixados na bateria de caixa para o salão de vendas.	Operador	1 mês	PDVs/Salão de Vendas	Para evitar que os Pontos de Venda fiquem obstruídos com itens que não deveriam estar ali.	Separar em cestas ou carrinhos os itens por departamento e devolvê-los ao salão de vendas quando não houver fila.

APÊNDICE B: Plano de Ação

5W1H - Plano de Ação					
O que? (What)	Responsável (Who)	Prazo (When)	Onde (Where)	Razão (Why)	Procedimento (How)
Ajustar saldo de itens com estoque negativo no sistema da loja.	Gerente de Loja/Gerente Comercial	1 mês	Sala da Gerência	Para evitar que o fornecedor pare de entregar o produto	Enviar email para a responsável da TI com imagens que comprovem a presença do item que está com saldo negativo, porém que existe na loja.
Ajustar divergências entre saldo do estoque físico e virtual.	Gerente de Loja/Gerente Comercial	1 mês	Sala da Gerência	Para evitar que a quantidade física difira da virtual e o fornecedor pare de entregar o produto	Enviar email para a responsável da TI com imagens que comprovem o saldo real do produto na loja.
Exportar itens sem venda em destaque.	Supervisor de Loja	1 mês	Salão de Vendas	Para estimular a venda de itens que estão há muito tempo "parados" ocupando o estoque.	Trazer itens para a frente da loja, colocar papeletas chamativas.
Solicitar baixa nos preços de itens sem venda com alto valor (ex: notebook, televisão).	Gerente de Loja	1 mês	Sala da Gerência	Para estimular a venda de itens que estão há muito tempo "parados" ocupando o estoque e que agregam valor no volume de vendas.	Entrar em contato com o departamento financeiro da companhia solicitando a baixa com novo preço sugerido e justificativa do pedido.
Fazer pedido de produtos com grade abaixo do necessário.	Gerente de Loja	1 mês	Sala da Gerência	Para manter a quantidade mínima do produto na loja.	Entrar em contato com o Centro de Distribuição ou com o fornecedor referente ao produto.
Agilizar o atendimento nos horários de pico de fila.	Operador/Fiscal	1 mês	PDVs	Para diminuir o tempo de espera nas filas.	Manter-se em pé, passar os produtos mais rapidamente e com atenção. Fiscal deve estar mais atento em momentos de pico.
Focar no atendimento ao cliente	Operador/Supervisor de Loja	1 mês	Salão de Vendas	Para obter clientes mais satisfeitos com um serviço diferenciado.	Auxiliar o cliente na busca por produtos, dar informação técnica sobre o produto e informações acerca dos preços da loja.