

GESTÃO DE PROCESSOS E GERENCIAMENTO DE ROTINAS DE TRABALHO EM LOJAS VAREJISTAS

Gabriel Bittencourt Jardim (UNILASALLE-RJ) gabrielbjardim@hotmail.com

Jorge Bezerra Lopes Chaves (UNILASALLE-RJ) jorgebezerra924@gmail.com

Victor Miranda de Almeida (UNILASALLE RJ) victormgpec@gmail.com

Resumo

Gerenciar rotinas de trabalho em lojas varejistas não é uma coisa fácil. Diversas técnicas são empregadas para a otimização de custos, tempos e esforços. O horário de almoço dos funcionários em uma loja do varejo é um dos pontos de análise mais importantes para otimizar os ganhos e diminuir as perdas. Esta pesquisa partirá do foco na gestão das atividades dos funcionários, como o que fazer, quem é responsável por cada tarefa e em qual momento o impacto é maior na operação e nos horários de pico de venda nas lojas. Análises foram feitas para identificar de que forma as lojas utilizam os seus recursos humanos e sistêmicos para a manutenção e gerenciamento da melhoria dos processos em lojas, e quais os resultados esperados com o uso adequado da ferramenta Plano de Chão.

Palavras-Chave: Varejo, Processos, Otimização, Rotina.

1. Introdução

Gestão de recursos, processos, pessoas, produtos, tempo e tecnologia. As ferramentas de gerenciamento em lojas varejistas – quando são utilizadas – não se restringem apenas à alocação de atividades específicas para os funcionários ao longo do dia em uma jornada de trabalho. O varejo tornou-se um mercado voraz e competitivo no qual a otimização e administração das tarefas das rotinas no trabalho das empresas tornaram-se fundamentais para o planejamento de melhoria dos processos e atingimento das metas e objetivos.

Neste trabalho, poderemos observar que os gerentes das lojas varejistas atuam nos três níveis da pirâmide organizacional, no desenvolvimento das equipes e na gestão do quadro de funcionários. A eles competem serem a diretriz para o sucesso e/ou fracasso dos indicadores operacionais e financeiros parametrizados para as lojas diariamente, semanalmente e mensalmente. São, portanto, intermediadores, ao desempenhar o papel de elo entre os níveis estratégico, tático e operacional.

Neste contexto, este trabalho tomará como análise principal as ferramentas de gestão de processos do mercado varejista para alocação dos recursos (funcionários, planejamento e tecnologia) nas rotinas de trabalho das lojas. E, mais do que apresentar um estudo sobre a eficiência operacional de gestão encontradas, usará como foco central um estudo sobre a ferramenta Plano de Chão e como ela é construída e aplicada.

Desta forma, buscaremos entender de onde virá o insumo para construção da ferramenta e quem estará disponibilizando, criando e/ou gerando os dados para o planejamento do Plano de Chão. Qual é a representatividade no impacto da sua usabilidade e qual diretriz é passada na sua execução? E, de que forma o comércio varejista utiliza os seus recursos para manutenção e gerenciamento da melhoria dos processos em lojas, e quais os resultados esperados com o uso adequado desta ferramenta, são alguns questionamentos que tentaremos responder.

Destaca-se o papel do engenheiro de produção na geração dos dados que servirão como parâmetro na criação do Plano de Chão, na visão sistêmica da produção eficiente no trabalho, no domínio das ferramentas de gestão e na busca pela melhoria contínua das pessoas, processos e produtos, pois é através dele que o Plano de Chão se consolidará e se transformará em sucesso. Desta maneira, o levantamento das questões analíticas e discussões se julgarão fundamentais para a formação e elaboração desta ferramenta que servirá como um norte para os gerentes de loja que poderão se guiar diariamente. Será primordial o engenheiro de produção reunir e adaptar a ferramenta para a realidade de cada empresa, pois todas essas habilidades descritas acima deverão estar integradas na entrega do produto final. É importante ressaltar que a execução e monitoramento da ferramenta é feito pelo gerente da loja de varejo, a última ponta do processo. De acordo com Hammer e Champy (1994, p.22), “é o repensar fundamental e a reestruturação radical dos processos empresariais que visam alcançar drásticas melhorias em indicadores críticos e contemporâneos, desempenho, tais como custos, qualidade, atendimento e velocidade”.

Em uma primeira análise, observa-se que pode existir uma ineficiência em mapeamento de processos, ferramenta de gestão e apoio à tomada de decisão, no gerenciamento e atribuição das atividades para funcionários em lojas do varejo. De que forma o comércio varejista utiliza os seus recursos para a manutenção e gerenciamento da melhoria dos processos em lojas e quais os resultados esperados com o uso adequado desta ferramenta são perguntas a serem levantadas.

A pesquisa partiu do foco na gestão das atividades dos funcionários. Como o que fazer, quem é responsável por cada tarefa e em qual momento o impacto é maior na operação e horário de pico de venda nas lojas. O tema se mostra relevante ao apresentar o uso de ferramentas de gestão impactando nas vendas, execução dos processos, gestão de filas, no aumento da receita e do lucro.

Com a ajuda do sistema de gerenciamento de dados Oracle – SQL e da ferramenta *decision* que monitora o fluxo de clientes visitantes e compradores nas lojas, esse estudo tem, por objetivo, analisar a utilização e eficiência de alguns métodos e técnicas de gestão de processos que foram utilizadas no “Plano de Chão” em lojas do varejo, mapear os processos nas lojas, determinar as deficiências e pontos positivos dos processos realizados e analisar a eficiência da ferramenta.

2. O Plano de Chão na prática

O Plano de Chão é uma ferramenta de gestão que registra através de um documento as atividades e tarefas dos funcionários ao longo do dia, atribuída aos seus devidos responsáveis. “Cada um dos envolvidos no processo possui uma responsabilidade específica pela realização de uma tarefa simples. Todos no processo são controláveis através da cadeia burocrática de comando” (HAMMER; CHAMPY, 1994, p.17). Existem alguns pilares principais na montagem e planejamento deste documento, são elas: controlar as refeições, simular para visualizar hora a hora a quantidade de pessoas que estão em loja em tempo real, direcionar os funcionários com tarefas e atividades, gerir o tempo e prioridades, melhorar a comunicação e fluxo da fila.

A eficiência e a eficácia de uma empresa no mercado podem ser medidas através da sua tecnologia da informação e do seu sistema de informações. Os macros sistemas, sistemas, subsistemas, microssistemas e seus departamentos compõem o grau de estabilidade e/ou instabilidade, tanto internamente quanto externamente. Os métodos e sistemas de apoio à tomada de decisão e acessibilidade de dados numéricos abrangem o ambiente em que o engenheiro de produção deverá pensar em que tipo de análise, coleta de dados e que caminho tomar para a construção do Plano de Chão.

A tendência de um estado firme em sua forma mais simples seja homeostática, ou seja, apresente equilíbrio, o princípio básico é o da preservação do caráter dos

sistemas, com intenção de fazer com que o mesmo continue a ser coerente com os objetivos a serem alcançados. (OLIVEIRA, 1986, p. 37)

O processo de inteligência do engenheiro de produção como papel principal na criação do Plano de Chão deverá ser um meio de reengenharia empresarial.

Inicialmente, entramos em dois tipos de análises: primeiro, através do Oracle SQL extraímos os dados de venda para verificar qual é o comportamento da loja, para então avaliar qual é o momento em que a loja mais vende por hora e dias na semana, pois a venda, tanto nominal quanto de tickets, é fundamental na tomada de decisão para a alocação dos turnos de entrada e saída dos funcionários. Segundo, a ferramenta *decision* que gera seus dados através da captação de celulares dos clientes que entram na loja com wi-fi ligado, desta forma, gera em tempo real o cálculo do número de tickets vendidos dividido pelo número de visitas, realizando a conversão de clientes na loja, ou seja, é o parâmetro principal na identificação do pico de venda da loja e futuras oportunidades.

Na tabela a seguir é demonstrado, na prática, como o Plano de Chão foi utilizado em uma das lojas da Casa&Vídeo (Rio de Janeiro-RJ).

Figura 1 - Ferramenta Plano de Chão

 PLANO DE CHÃO CASA&VÍDEO <small>MÁXIMA CAPACIDADE DE VENDAS E MELHOR ALOCAÇÃO DE RECURSOS</small>				LOJA												DATA					
				0												02/02/2018					
FUNÇÃO	ENTRADA	SAÍDA	2ª FUNÇÃO	5 - 6	6 - 7	7 - 8	8 - 9	9 - 10	10 - 11	11 - 12	12 - 13	13 - 14	14 - 15	15 - 16	16 - 17	17 - 18	18 - 19	19 - 20	20 - 21	21 - 22	22 - 23
SALÃO/PDV																					
Gloria	08:00	16:20					SAL	SAL	SAL	RF	SAL	SAL	SAL	SAL							
Damiana	08:00	16:20					SAL	SAL	SAL	RF	SAL	SAL	SAL	SAL							
Tamires	09:00	17:20						SAL	SAL	SAL	RF	SAL	SAL	SAL	SAL						
Elaine	09:00	17:20						SAL	PDV	PDV	RF	PDV	PDV	PDV	PDV						
Francisca	10:00	18:20							PDV	PDV	PDV	RF	PDV	PDV	PDV	PDV					
Tatiane	10:00	18:20							PDV	PDV	PDV	PDV	RF	PDV	PDV	PDV					
Sidney	09:00	17:20						SAL	SAL	SAL	RF	SAL	SAL	SAL							
SUBGERENTE CHECKOUT																					
Juliana	08:00	16:20					CH/PDV	CH/PDV	CH/PDV	CH/PDV	RF	CH/PDV	CH/PDV	CH/PDV						CH/PDV	CH/PDV
Edilene	12:00	20:20									CH/PDV	CH/PDV	RF	CH/PDV	CH/PDV	CH/PDV	CH/PDV	CH/PDV			
o	00:00	00:00																			
SUBGERENTE																					
Kesia	08:00	16:20					DM/SAL	DM/SAL	DM/SAL	DM/SAL	RF	DM/SAL	DM/SAL	DM/SAL							
Thiago	12:00	20:20									DM/SAL	DM/SAL	RF	DM/SAL	DM/SAL	DM/SAL	DM/SAL	DM/SAL	DM/SAL		
Luiz	14:30	22:50											DM/SAL	DM/SAL	RF	DM/SAL	DM/SAL	DM/SAL	DM/SAL	DM/SAL	DM/SAL
QUANTIDADE DE PESSOAS HORA:							7	10	14	12	11	15	18	21	13	13	9	9	6	6	
ANOTAÇÕES																					
<div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 100%;"></div> 																					

Fonte: os autores

A ferramenta além de alocar o horário de almoço dos funcionários, também, busca otimizar a função de cada um deles. Cada funcionário deve saber fazer as atividades de todos os outros,

podendo assim o gerente ter uma maior flexibilidade na hora de organizar a sua loja. O que pode ser observado, também, na tabela anterior.

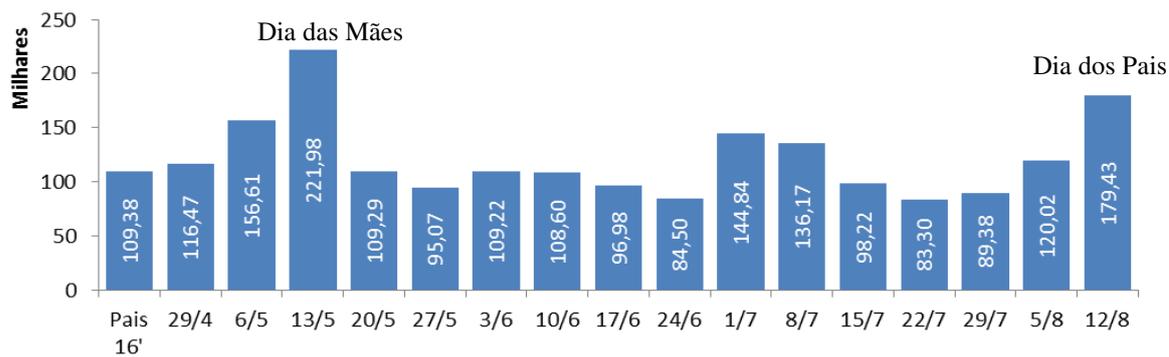
Para Falconi (2003), o conhecimento dos processos e procedimentos diários de atividade deve ser feito por meio de itens de verificação e controle.

A padronização da rotina de trabalho no varejo e na indústria é feita de forma cada vez mais segmentada e conseqüentemente torna-se fundamental o controle diário das informações e processos. Para o autor, para atingir metas de melhoria, “é necessário estabelecer novos padrões ou modificar padrões existentes. Aumentar o valor agregado do seu produto é aumentar o número de características desse produto, que são apreciadas pelo cliente” (2013, p.26). Ele ainda ressalta que “não existe gerenciamento sem padronização. Comece a padronizar pelo processo prioritário e somente as tarefas prioritárias” (p.49).

No início do projeto, a necessidade de alocação das refeições em horários atípicos era real, e muitas vezes gerava certa resistência nos funcionários, pois faz parte da cultura varejista do Brasil não ter uma hora específica para almoçar. Porém, ao ser disseminada a ideia de padronização nas lojas a ferramenta plano de chão foi aderida por todos de forma positiva.

A ferramenta foi implementada em diversas lojas da Casa&Vídeo e existem ótimos resultados, como o caso de sucesso que será demonstrado a seguir. Apesar de a loja Norte Shopping ser a segunda loja que mais vende na empresa, ela sofre com a menor conversão de clientes na companhia. A loja foi a piloto na implementação do Plano de Chão, a mesma foi testada em um dia de evento no dia dos pais, 12 de Agosto de 2017, e após seguir e executar todo o planejamento sugerido para esse dia, a loja conseguiu atingir a melhor conversão de clientes no ano de 2017, dado que, o dia dos pais é teoricamente o quarto evento mais importante do varejo no ano, e nesse dia específico performou muito parecido com o dia das mães (do mesmo ano) em tickets vendidos, o que de fato foi um recorde, a conversão percentual dos clientes ficou acima da média das lojas que mais vendem na empresa (Cluster A), acima da companhia e acima da média das lojas de shopping da empresa. Segue abaixo para melhor visualização dos resultados citados acima.

Figura 2 – Venda de tickets no Norte Shopping



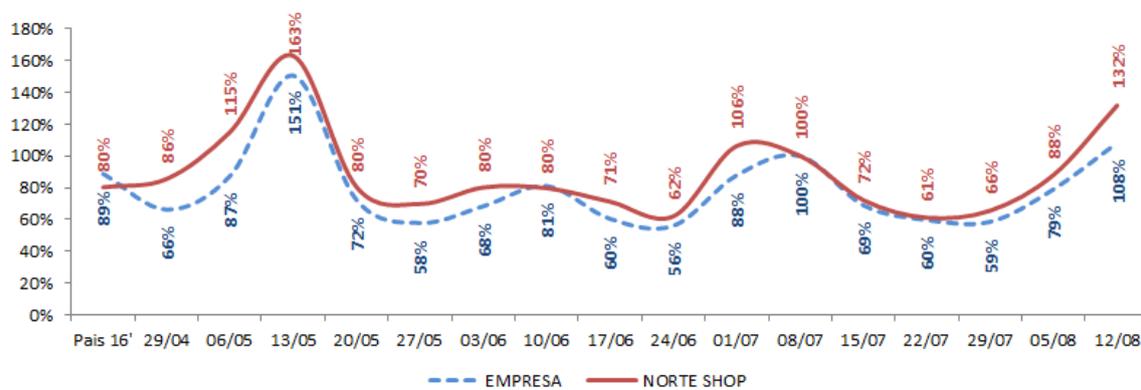
Fonte: os autores

Figura 3 - Norte Shopping x Cluster A



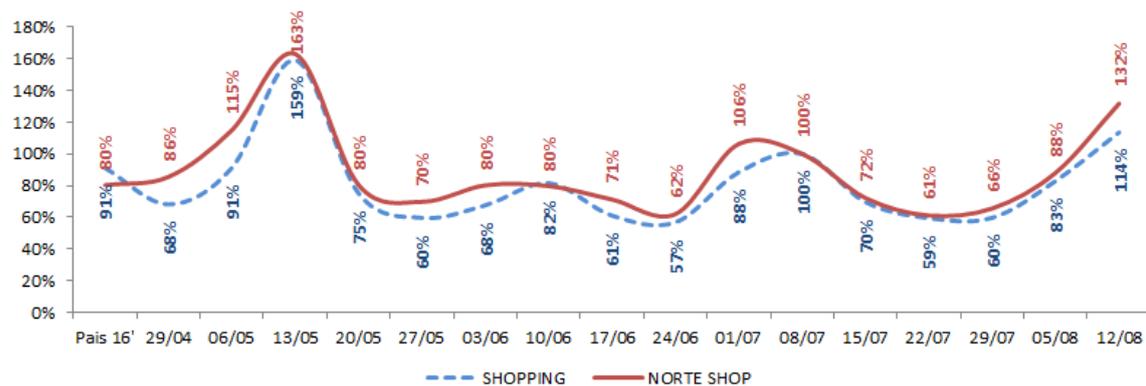
Fonte: os autores

Figura 4 - Norte Shopping x Empresa



Fonte: os autores

Figura 5 - Norte Shopping x Lojas de Shopping



Fonte: os autores

3. Conclusão

Podemos analisar que os objetivos do trabalho foram alcançados. Com o levantamento de dados, aplicações e resultados positivos obtidos através de um estudo de caso, permite-se a elaboração de uma resposta ao problema.

Neste sentido, verificou-se que o impacto gerado pelo Plano de Chão em quantidades de cupons vendidos, venda nominal e conversão de clientes em uma loja do varejo foi significativa, tanto quantitativamente quanto qualitativamente. Observou-se que a gestão eficaz, a padronização de uma rotina de trabalho, mapeamento dos processos prioritários e realização do planejamento impacta diretamente no desempenho, na produtividade da loja e da equipe.

Recomenda-se, desse modo, a realização de novos estudos estatísticos com mais acurácia na implementação do Plano de Chão. O sucesso ou o fracasso do projeto está diretamente relacionado com a previsão de demandas e números gerados pela ferramenta *decision* que foca na quantidade de clientes que entram em lojas para gerar a conversão e na extração de dados de vendas nominal e tickets no Oracle SQL. A tomada de decisão dos gerentes na alocação de recursos e pessoas em turnos de entrada e saída, na execução de processos e qual tipo de estratégia o gestor poderá definir, são de fato, questões que podem ser acompanhadas com mais atenção, quando existe um embasamento técnico e teórico por trás.

4. Referências

- FALCONI, V. C. **Gerenciamento da rotina de trabalho do dia a dia**. 9. ed. Nova Lima: Falconi Editora, 2013.
- HAMMER, M.; CHAMPY, J. **Reengenharia**: Revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência. Tradução de Ivo Korytowski. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas, Organização e Métodos**: Uma abordagem gerencial. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 1986.