



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

MARINA ARRUDA ARAÚJO - marina.arruda94@gmail.com
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ - UFC

MAXWEEL VERAS RODRIGUES - maxweelveras@gmail.com
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ - UFC

GERALDO ALMIRO DE ARAUJO NETO - ALMIROENG@GMAIL.COM
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ - UFC

LARA BARREIRA FERREIRA - lara.barreira@gmail.com
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ - UFC

Área: 2 - GESTÃO DA QUALIDADE
Sub-Área: 2.5 - QUALIDADE EM SERVIÇOS

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 5WIH 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 EXPLORATÓRIA. 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-chaves: GERENCIAMENTO DA ROTINA; INDICADORES; DESEMPENHO; VAREJO.

APPLYING A WORK ROUTINE MANAGEMENT METHOD TO MAXIMIZE THE PERFORMANCE OF A RETAIL COMPANY

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 MANAAGERS 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 5WIH 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 AN EXPLORATORY 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.*

Keyword: *DAILY WORK ROUTINE MANAGEMENT; INDICATORS; PERFORMANCE; RETAIL.*

1. Introdução

Com as mudanças ocorridas nos últimos anos, o nível de competitividade entre as empresas vem aumentando cada vez mais uma vez que o grau de exigência por produtos e serviços de qualidade por parte do consumidor também está mais elevado. Deste modo é fácil perceber que ambientes dinâmicos e de extrema competição requerem uma liderança forte e de qualidade significativa, 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.

Para a conquista desse diferencial faz-se necessário que os gestores das empresas trabalhem de maneira que envolva todos os funcionários nas atividades diárias da organização, mantendo assim uma rotina que contribua para melhorar os resultados da empresa e se destacar no mercado. A aplicação do Gerenciamento da Rotina Diária advém dos conceitos da gestão da qualidade e identifica-se como instrumento significativo para a viabilização de melhorias nos processos adotados nas instituições comerciais.

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. Segundo Hillmann (2013, p. 70), “o varejo e o serviço estão atualmente liderando o volume de negócios no mundo”. Nesse contexto, definir um método de gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia que contribua para o crescimento de uma empresa comercial varejista é essencial.

2. Desenvolvimento

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).

O gerenciamento da rotina de trabalho do dia a dia consiste em uma série de atividades diárias exercidas pela organização com o intuito de garantir o melhor cumprimento das

obrigações de cada envolvido, ou seja, a melhoria do gerenciamento é a base para a melhoria dos resultados, servindo como alicerce para a administração gerencial.

Para que o colaborador possa exercer sua função com perfeição, autoridade e cumprindo todas as suas obrigações é necessário que ele conheça suas responsabilidades. 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.

O gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia, segundo Campos (1992a), consiste no grupo de atividades executadas para alcançar os objetivos delegados a cada processo. Campos (2013) considera ainda que o método de gerenciamento utilizado para planejar e solucionar problemas na filosofia do Gerenciamento da Rotina Diária é o PDCA (do inglês: *Plan-Do-Check-Act*), ou seja, planejar, executar, checar e agir.

A aplicação do ciclo PDCA é composta por quatro etapas básicas:

- **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.
- **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.
- **Verificação (C):** consiste na comparação do resultado alcançado com a meta planejada, baseando-se nos dados coletados na execução.
- **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.

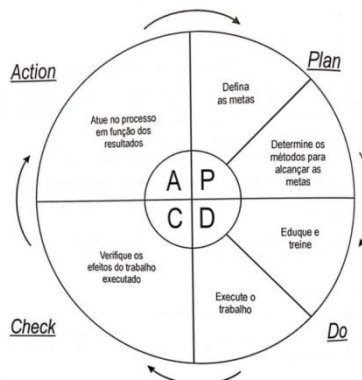


FIGURA 1 – PDCA: Método de gerenciamento de processos. Fonte: Campos (2013, p.174).

O PDCA é um ciclo de melhorias que almeja obter competitividade na empresa através da melhoria contínua dos resultados. Tais melhorias são alcançadas pela análise de processos, bom desempenho operacional e gerencial de todos os participantes do processo e adoção de novos meios de trabalho (SALADA, 2002).

Com o cumprimento da gestão da qualidade faz-se necessário o uso de uma ferramenta para representar o plano de ação que considera todas as tarefas a serem executadas, 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”. Partindo desse princípio devem ser feitos os 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?

Para mensurar e alinhar todos as temas exposto torna-se necessário a criação de métricas de desempenho ou indicadores. 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 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).

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, prever o futuro do negócio e instruir os executivos para as tomadas de decisão.

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. 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. 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.

Portanto 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. Metodologia

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 exploratória, dado que, de acordo com Prodanov e Freitas (2013), tem como objetivo proporcionar mais informações sobre o assunto a ser investigado e possui planejamento flexível, de forma que permite o pesquisador estudar o tema em diversos ângulos e aspectos.

O método proposto para o estudo foi dividido em cinco etapas a fim de facilitar a aplicação e compreensão do modelo.

Na primeira etapa, será descrita a empresa onde o estudo foi executado 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. Aplicação do método

4.1 Descrevendo a organização e os processos organizacionais

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.

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 Aprendizizes.

4.2 Definindo os objetivos estratégicos e os respectivos indicadores de desempenho

As principais atividades da empresa giram em torno das vendas das lojas e os principais objetivos, portanto, estão relacionados com a capacidade de vender os produtos certos na hora certa, a fim de obter o maior volume de vendas possível, 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, são esses:

- 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.

Na empresa, existe uma ferramenta chamada RDV (Relatório Diário de Vendas), disponível na Intranet, que servirá para conduzir o acompanhamento dos indicadores e mensurar o desempenho da loja, com a seleção desses será necessário entendê-los e relacioná-los com os objetivos estratégicos definidos anteriormente.

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, 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.

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

FIGURA 2 – Relatório de Vendas: Visão do mês. Fonte: Elaborado pelos autores.

A figura 3 apresenta o significado de cada indicador presente no relatório.

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.

FIGURA 3 – Indicadores do Relatório Diário de Vendas. Fonte: Elaborado pelos autores.

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 4 associa os objetivos estratégicos com seus respectivos indicadores de desempenho que serão avaliados no presente trabalho.

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
Reduzir 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

FIGURA 4 – Objetivos estratégicos e respectivos indicadores de desempenho. Fonte: Elaborado pelos autores.

4.3 Implantação da metodologia de Gerenciamento da Rotina segundo a lógica do ciclo PDCA

A primeira etapa do ciclo, referente ao planejamento, se iniciou com a coleta de informações (fatos e dados) relativa aos indicadores na loja e com a observação contínua das atividades que são realizadas diariamente na empresa.

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 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.

A partir disso, foram analisadas as ações que devem ser feitas para resolver 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 1.

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 precificação do item na Loja.	Exposição ou precificação 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.

QUADRO 1 – Esquema de verificação de itens da rotina. Fonte: Elaborado pelos autores.

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.

A execução do plano de ação é a segunda etapa da aplicação do ciclo e de acordo com o que foi previsto na etapa anterior será aplicado os planos previstos descritos na figura 5.

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.

No decorrer do projeto foram feitas algumas sugestões para melhorar o desempenho do processo e a qualidade dos serviços prestados na Loja XYZ que foram atribuídas como ações de correção assim como planejado na metodologia do estudo.

5W1H - 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/Supervisor 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.

FIGURA 5 – Planos de ação corretiva para aplicação do Gerenciamento da rotina diária. Fonte: Elaborado pelos autores

4.4 Analisando os indicadores e mensurar o desempenho do processo

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 Mês 1, ao mês da implantação Mês 2 e ao mês seguinte Mês 3. Os valores encontrados estão presentes na forma resumida na Figura 6 e serão comentados a seguir.

Indicador	Mês 1	Mês 2	Mês 3
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

FIGURA 6 – Resumo do desempenho da Loja XYZ. Fonte: Elaborado pelos autores.

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 pôde ser atribuída às mudanças estratégicas incorporadas na loja.

4.5 Propondo ações estratégicas para a melhoria do processo

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 primeira ação estratégica corretiva 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. 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. Sendo assim, é importante que os gestores estejam atentos às metas estabelecidas no mês como principal direcionador de suas atividades.

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.

5. 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. O gerenciamento dos processos da loja passou a ocorrer de maneira mais controlada e organizada e os indicadores demonstraram resultados palpáveis.

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.

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.

O projeto mostrou-se proveitoso, pois se obteve uma loja mais organizada, limpa e com uma melhor comunicação entre as pessoas envolvidas, além de mostrar-se muito eficaz e de fácil utilização. 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

- CAMPOS, V. F. *Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia*. 9. ed. Nova Lima: FALCONI Editora, 2013.
- CAMPOS, V. F. *Qualidade Total. Padronização de Empresas*. 2 ed. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992.
- CAMPOS, V. F. *TQC: Controle da Qualidade Total (no estilo japonês)*. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992.
- NUNES, A. V. S. *Indicadores de desempenho para as micro e pequenas empresas: uma pesquisa com as MPE's associadas a Microempna 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.
- CUSTÓDIO, M. F. *Gestão da qualidade e produtividade*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.
- 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.
- HILLMANN, R. *Administração de vendas, varejo e serviços*. Curitiba: InterSaberes, 2013
- JURAN, J.M. *Juran na liderança pela qualidade*. São Paulo: Pioneira, 1989.
- 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.
- 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.
- PELAQUIM, A. R. *Implementação de indicadores de desempenho em uma rede de varejo na perspectiva intervencionista*. 2013. 106 f. Dissertação (Mestrado em Controladoria Empresarial) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2013.
- PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. *Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico*. 2a ed. Novo Hamburgo: Universidade FEEVALE, 2013. Disponível em: <<http://www.faatensino.com.br/wp-content/uploads/2014/11/2.1-E-book-Metodologia-do-Trabalho-Cientifico-2.pdf>>. Acesso em: 12 jun. 2017.