

FACULDADE SENAC JARAGUÁ DO SUL
Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Processos Gerenciais

Diviane Gessner
Gisele Magali Aldrovandi
Jeniffer Ramos
Maria Aparecida Ruprecht
Milena Vicente

ANÁLISE DO PROCESSO DO PEDIDO DE VENDAS DA EMPRESA SOL STORE

Jaraguá do Sul
2019

Diviane Gessner
Gisele Magali Aldrovandi
Jeniffer Ramos
Maria Aparecida Ruprecht
Milena Vicente

ANÁLISE DO PROCESSO DO PEDIDO DE VENDAS DA EMPRESA SOL STORE

Trabalho de atividade complementar apresentado à Faculdade Senac Jaraguá do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de assistente de processos gerenciais.

Orientadora: Tatiane Cristina Pscheidt Gieseler

Jaraguá do Sul

2019

RESUMO

O presente trabalho, tem como objetivo mapear o processo de pedidos de vendas da loja Sol Store, localizada em Jaraguá do Sul- Santa Catarina-Brasil, a fim de propor melhorias para a organização na execução desse processo, caso necessário. A metodologia utilizada é baseada em pesquisa exploratória/ qualitativa, observação e entrevistas para o embasamento teórico. Para mapeamento do processo, utilizou-se as ferramentas fluxograma e SIPOC com intuito de detalhar o mesmo e conhecer seus elementos e relação dos fornecedores e clientes do processo. Com o resultado, percebe-se que processo de pedido de vendas da loja Sol Store, apresenta oportunidades de melhoria que podem influenciar no aumento do sucesso de vendas e faturamento. Pois quando há muitos pedidos na produção da fábrica, os pedidos de venda que são para o estoque da loja, ficam em espera independentemente da data efetivada e só é atendido quando o fluxo de produção normaliza.

Palavras-Chave: Processo de pedido de vendas. Loja. Fluxograma. SIPOC. Análise de processo. Redesenho de processo.

LISTA DE QUADROS E FIGURAS

Figura 01: Fluxograma do processo de pedido de vendas da loja Sol Store.....	18
Quadro 01: Análise SIPOC do processo de pedido de vendas da loja Sol Store.....	19
Quadro 02: Quadro de perguntas.....	20
Quadro 03: Comparação de vendas 2018-2019.....	21
Quadro 04: Quantidade de peças vendidas.....	21

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	5
2. OBJETIVOS.....	6
2.1 OBJETIVO GERAL	6
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	6
3. JUSTIFICATIVA.....	7
4. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	9
4.1 GESTÃO DE PROCESSOS	9
4.2 PROCESSOS E A CULTURA ORGANIZACIONAL	11
4.3 TENDÊNCIAS NA GESTÃO DE PROCESSOS	12
5. METODOLOGIA.....	14
5.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	14
5.2 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS	14
5.3 FORMA E ANÁLISE DOS DADOS	15
6. RESULTADOS.....	17
6.1 OBJETO DE ESTUDO	17
6.2 ANÁLISE.	18
6.3 PROPOSTA DE REDESENHO.....	20
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	23
REFERÊNCIAS.....	24

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho acadêmico tem como finalidade colocar em prática os métodos e as tendências de gestão de processos que foram aprendidos na disciplina de Processos Organizacionais. Aplicando as ferramentas de análise de processo de pedidos de vendas da loja Sol Store, que fica localizada em Jaraguá do Sul/SC.

De acordo com Paim *et al.* (2009, p.130) “na gestão por processos a tendência não é mais enxergar a organização de uma maneira funcional, departamentalizada, e sim de uma maneira horizontal, integrando os diversos modelos e categorias básicas dos processos”.

Atualmente existe muita concorrência entre as organizações, e está cada vez mais difícil de conquistar um espaço no mercado. Dessa maneira, as empresas estão sempre à procura de gestores qualificados que observam tudo à sua volta, focando sempre na qualidade que o cliente espera do produto ou serviço e na produtividade. Por esse motivo, é muito importante que o gestor organize os processos dentro e fora da organização, para sempre obter os melhores resultados.

Quando falamos em superar as expectativas de um cliente, não podemos esquecer duas coisas: a primeira é que para superar as expectativas é necessário conhecê-las; e a segunda é que ser profissional é saber se portar bem e atender melhor ainda (OLIVEIRA, 2014 p. 105).

O mapeamento do processo é uma ferramenta que auxilia o gestor nesta tarefa, pois auxilia no aperfeiçoamento dos processos da empresa, de forma que ela trabalhe de maneira inteligente, seguindo os cronogramas e horários. Visando melhorias e analisando os processos da empresa como um todo.

Dessa maneira, os autores deste trabalho irão mapear o processo de pedido de vendas da loja Sol Store, para que possam analisá-lo e, eventualmente, sugerir melhorias para o mesmo.

2. OBJETIVOS

Os objetivos definem onde o trabalho de pesquisa quer chegar, definindo como vai conseguir atingir seu objetivo geral, por meio de seus objetivos específicos.

1.1 OBJETIVO GERAL

O trabalho tem como objetivo geral mapear o processo de pedidos de vendas da loja Sol Store e sugerir melhorias para o mesmo, se necessário.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

De modo a se atingir o objetivo geral, traçaram-se os seguintes objetivos específicos:

- a) Diagnosticar a situação atual da empresa em relação ao processo de pedido de venda;
- b) Mapear o processo em análise;
- c) Sugerir melhorias para o processo escolhido.

3 JUSTIFICATIVA

Em virtude das mudanças que ocorrem frequentemente no mundo organizacional e das dificuldades de adaptação e tomadas de decisão, as organizações como um todo, precisam estar preparadas para superar e desenvolver estratégias, buscando analisar os processos dentro das organizações que são de grande importância para a empresa. É através do detalhamento de tais processos que podem ser encontradas as falhas e assim, conseqüentemente, é possível corrigi-las, eliminando-as da empresa ou transformando-as em melhorias.

Segundo Maranhão e Macieira (2004), a busca por melhorias estruturais e consistentes tem feito com que as organizações passem a rever a condução de suas atividades em busca de formas mais abrangentes, nas quais essas atividades passem a ser analisadas não em termos de função, áreas ou produtos, mas de processos de trabalho.

Assim, a organização precisa otimizar seus processos, dando atenção às suas áreas-chaves. Como por exemplo, a área de estoque que é um setor de grande importância para uma empresa de varejo como a Sol Store, pois é nele que estão concentradas as mercadorias, que são indispensáveis para seu faturamento.

Além da otimização dos processos, é necessário conhecer e saber administrar as ferramentas que facilitam e contribuem para o seu bom funcionamento. Sobre tudo, vale ressaltar, a importância das ferramentas de mapeamento de processos, que como principal objetivo, buscam identificar diversas informações para que um determinado processo ocorra, desde o fluxo, até as partes envolvidas, para atender todos os componentes necessários com propósito de contribuir na realização das atividades da organização de acordo com o planejamento.

Portanto, no andamento do estudo referente ao processo de pedido de vendas da loja Sol Store, será possível analisar se essa etapa segue um planejamento bem estruturado e mapeado. E, se for existente, se há falhas, e quais seriam as possíveis formas de contornar e corrigir para que a organização consiga alcançar suas metas e objetivos.

Para a organização, esse estudo poderá contribuir de forma significativa na agilidade, podendo resultar no lucro, e claro, melhor desempenho da organização no mercado.

Este projeto, possibilitará aos acadêmicos, uma grande oportunidade de integração direta a um processo já existente de uma grande empresa. Com consentimento de extração do máximo de conhecimento a fim de, objetivar a criação de pesquisas e estudos com base nos seus processos, e ainda se necessário, a consumação de possíveis práticas.

4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta fundamentação teórica serão abordados os seguintes temas: gestão de processos, processos e a cultura organizacional e a tendência na gestão de processos. “Como nos lembram diversos pesquisadores experimentados: os dados só falam através de teorias ” (MARTINS, THEÓPHILO, 2009, p. 64).

A fundamentação teórica consiste na revisão de livros, textos e artigos. Pertencentes a revisão do texto apresentado no trabalho, ela serve para analisar e interpretar dados coletados na elaboração do relatório final. A fundamentação é utilizada em dois momentos no trabalho: na relação do projeto e na redação final. Dessa forma, o embasamento teórico dá sustentação às análises que serão realizadas no presente trabalho.

Normalmente a fundamentação é utilizada em dois momentos da pesquisa: na elaboração do projeto inicial e na sua redação final. No projeto inicial as ideias tendem a não ser muito claras quanto aos objetivos da pesquisa. Neste momento a função do orientador é nortear o aluno sobre quais autores e textos utilizar. Já na redação final ela é tida como uma comparação com os resultados obtidos, para refletir se de fato o aluno conseguiu atingir seus objetivos.

4.1 GESTÃO DE PROCESSOS

A gestão de processos organizacionais tem como objetivo aumentar o nível de desempenho e os resultados da empresa por meio da identificação, da documentação, da execução, da medição, do monitoramento, do controle e da melhoria dos processos de negócios, isso alinhado às estratégias organizacionais (ARAUJO *et al.*, 2012).

Para Zarifian (1999) apud Paim *et al.* (2009), processos seria uma cooperação de atividades e recursos destinados à realização de um objetivo global, orientado para o cliente final. Já Hammer e Champy (1994) apud Paim *et al.* (2009), “definem processos como um conjunto de atividades que juntas produzem um resultado de valor para um consumidor ”.

Gestão de processos para Harmon apud Paim *et al.* (2009), diz que a gestão é melhorar, redesenhar e automatizar processos, seguindo uma lógica de promover mudanças no negócio. Mas existe uma distinção entre melhoria de processos,

redesenho e reengenharia ao se utilizar o critério de tamanho e estabilidade do processo. Quanto maior e menos instável o processo mais a reengenharia é adequada, e o oposto é válido para a melhoria de processos, ficando o redesenho de processos entre esses extremos.

Para atuar sobre esses processos são apresentadas algumas técnicas e ferramentas, tais como gestão e mensuração de processos, redesenho de cargos, automação por *workflow*, seis sigmas, desconexões e carências, simplificações de processos e modelagem de processos (PAIM *et al.*, 2009).

Todo trabalho importante realizado nas empresas faz parte de algum processo. Não existe um produto ou serviço oferecido por uma empresa sem um processo organizacional (GONÇALVES, 2000 *apud* PAIM *et al.*, 2009).

Saber o que é um processo é primordial para geri-lo de forma eficiente. Trata-se de um conjunto que administra as entradas e saídas. De acordo Humphrey (2003) *apud* Oliveira (2014), processos são um conjunto definidos de passos para a realização de uma tarefa.

Devido às evoluções que estão acontecendo fora da empresa é necessário que a mesma acompanhe essas mudanças no ambiente interno, para que ela não fique ultrapassada e conseqüentemente perca espaço no mercado. Dessa maneira é importante que a organização registre como funciona cada processo, assim será mais fácil de otimiza-lo ou de identificar algum problema.

Um processo bem definido é aquele que descrito suficientemente em detalhes de forma que possa ser constantemente utilizado. Processos bem definidos auxiliam no planejamento e na execução de um serviço. Segundo Paim *et al.* (2009, p.111):

O propósito do processo cria a necessidade de melhorar:

- Os processos gerenciais, pela incorporação e/ou pelo desenvolvimento de melhores práticas aplicáveis a gestão.
- Os processos finalísticos, pela incorporação e/ou pelo desenvolvimento de práticas de referência do setor de atuação da organização.
- Os processos de suporte, mas, neste caso, com melhores práticas de atividades típicas para quase todas as organizações.

A gestão por processos tem-se tornado cada vez mais requisitado por parte da gestão organizacional. Atualmente é uma exigência do prêmio nacional da qualidade e das normas da série ISO 9000 (9001 e 9004), pois ela é: a) um instrumento eficaz na busca da satisfação dos clientes e do aperfeiçoamento

contínuo do sistema de gestão de qualidade; b) ajuda e facilita o planejamento, a organização a liderança e o controle; c) facilita o trabalho em todos os setores da organização.

Com uma gestão de processo bem organizada fica mais fácil alcançar as metas propostas pela empresa, já que ela consegue direcionar os recursos e otimizar seu tempo para a produção do produto/serviço e ao atendimento do cliente. De acordo com Oliveira (2014, p.157), “a popularidade e a concentração nos processos de negócio ganharam importância na última década, dada a proeminência do enfoque na melhoria organizacional”.

4.2 PROCESSOS E A CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional ou cultura corporativa é o conjunto de hábitos e crenças estabelecidos através de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhados por todos os membros da organização. Ela refere-se ao sistema de significados compartilhados por todos os membros e que distingue uma organização das demais. Constitui o modo institucionalizado de pensar e agir que existe em uma organização.

“A cultura organizacional se refere a sistema de valores compartilhado pelos membros que diferencia uma organização das demais. Esse sistema é, em última análise, um conjunto de características-chaves que a organização valoriza” (ROBBINS, 2005, p.375)

Em outras palavras, pode-se dizer que

Cultura organizacional é o conjunto de hábitos, crenças, valores e tradições, interações e relacionamentos sociais típicos de cada organização. Representa a maneira costumeira de pensar e fazer as coisas, e que é compartilhada por todos os membros da organização (CHIAVENATO, 2004, p. 296).

Visto que a cultura organizacional pode interferir na estratégia e na implementação de processos em uma empresa, é preciso que se ofereça aos colaboradores envolvidos treinamentos necessários para que não haja complicações na otimização de processos.

Lembrando que, na maioria das vezes as pessoas são resistentes às mudanças, principalmente quando elas já estão acostumadas a realizar um processo

de uma determinada maneira. Pois visto que, conforme Morgan (2009, p.252) “é frequentemente difícil para elas abandonar identidades e estratégias que as criaram ou que forneceram a base para o sucesso no passado, apesar de ser isto que a sobrevivência e a evolução sempre requerem”.

Também é importante ressaltar que vivemos um momento no qual as tecnologias se renovam constantemente e nossos hábitos de consumo se transformam a cada instante. As incertezas e a mudança se tornaram constantes no mercado, impactando o dia a dia das organizações. É preciso criar dentro das organizações uma urgência em mudar, adaptar-se e reagir, sem resistência, aos estímulos externos. Um meio de estimular isso é ficar atento as novas tecnologias, pois elas ajudam a aperfeiçoar as tarefas rotineiras da organização.

A tecnológica, sem sombras de dúvida ajuda no aperfeiçoamento de níveis de qualidade das empresas. Afinal, diferenciações tecnológicas são capazes de transformar produtos ou serviços bons em extraordinários, pela simples inserção de inovações que redirecionem ou incrementem sua utilização. A tecnologia pode, assim, criar novos padrões de qualidade (ARAUJO et al., 2012, p.105).

4.3 TENDÊNCIAS NA GESTÃO DE PROCESSOS

De acordo com Paim *et al.* (2009), as tendências na gestão de processos vão dar mais ênfase nas atividades que ocorrem no dia a dia da organização. E também haverá a inclusão de elementos e instrumentos gerenciais, tais como a gestão por competência, controles, riscos, indicadores e sistemas de informação.

A inteligência artificial também é uma tendência. Segundo o site Nexaas (2019) “a inteligência artificial nada mais é do que a inteligência humana simulada em máquinas que são programadas para raciocinar e agir como um ser humano”. No caso ela seria uma solução tecnológica de alta complexidade, porém nos dias atuais é possível perceber sistemas como o Google Assistant ou Siri, exemplos de inteligências artificiais encontradas no *e-commerce*.

Outra tendência é a automação dos processos, com esse método se obtêm mais agilidade na execução do processo, otimizando os mesmos através de um *software*. Ele também tem a garantia que o processo será efetuado da maneira que foi programado reduzindo os erros. “Por isso, a automação de processos apresenta-se como uma iniciativa-chave para o sucesso da melhoria de processos,

apresentando resultados extremamente efetivos quando bem aplicada”. (IPROCESS, 2019).

Dessa forma olhar para o futuro sugere sempre melhorias no processo, no método ou metodologias de modelagem. Isso envolve não só pesquisa, mas a relação de cumplicidade entre as organizações. Como consequência haverão conceitos capazes de formar pessoas com capacidade e competências para diretamente suprirem necessidades das organizações tanto nos dias de hoje como num futuro próximo.

5 METODOLOGIA

A metodologia é um conjunto de técnicas utilizadas para produzir uma pesquisa de caráter científico. É um procedimento que define a produção de um único objetivo, verificando qual dos métodos é o mais adequado para aplicar no estudo. Para Lakatos e Marconi (2010), método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões.

A seguir serão detalhadas a caracterização da pesquisa, a técnica de coleta de dados escolhida, e a forma com que os dados serão analisados.

5.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa pode ser caracterizada como exploratória, pois com esse método os autores adquirem mais familiaridade com os processos que ocorrem na empresa. Proporcionando informações importantes para o mapeamento do processo. Para Lakatos e Marconi (2010), a pesquisa exploratória é um meio de investigação onde a coleta de dados é feita a partir da prática e da observação, tendo como objetivo principal a elaboração de questões, que vão esclarecer os conceitos da investigação, facilitar pesquisas futuras deixando-as mais precisas e irá aumentar a familiaridade do pesquisador com o local.

A presente pesquisa também pode ser caracterizada como qualitativa já que com esse método o pesquisador consegue compreender melhor o ambiente que está sendo examinado e o entrevistado tem mais liberdade para mostrar os seus pontos de vista. Segundo Gray (2012, p.400) “na análise qualitativa não existem regras rígidas para codificar dados, mas há vários princípios úteis que devem ser aplicados, independentemente de se estar usando teoria fundamental, análise de conteúdo ou outro método”.

5.2 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Segundo Lima (2011) “as técnicas de coletas de dados são procedimentos que operacionalizam os métodos de pesquisa. Para todo método de pesquisa,

correspondem uma ou mais técnicas. Estas estão relacionadas com a coleta de dados, isto é, a parte prática da pesquisa “.

As informações adquiridas na pesquisa podem ser primárias ou secundárias. De acordo com Oliveira (2014) as informações primárias são aquelas que nunca foram coletadas e as informações secundárias são obtidas por busca em banco de dados, artigos, livros, internet e por outras fontes de informações. Para a execução dessa atividade serão utilizadas as informações primárias, já que a empresa não possui o processo documentado.

A coleta de dados será realizada através da observação, que consiste em analisar como o processo funciona, assim os autores vão conseguir identificar as falhas que prejudicam o seu funcionamento. Segundo Lakatos e Marconi (2010), “a observação ajuda o pesquisador a identificar e a obter provas a respeito de objetivos sobre os quais os indivíduos não têm consciência, mas que orientam seu comportamento.”

Também será utilizada a técnica de entrevista não-estruturada já que o entrevistado tem mais liberdade para conduzir a pesquisa em qualquer direção que ele considere adequado. Normalmente as perguntas elaboradas são abertas e são respondida dentro de uma conversa informal (LAKATOS; MARCONI, 2010).

5.3 FORMA E ANÁLISE DOS DADOS

A análise de dados é utilizada para facilitar o redesenho do processo, pois ela indica os pontos que precisam ser melhorados para que a organização funcione adequadamente. A partir dos dados analisado será desenvolvido um fluxograma, o qual descreve como o processo funciona em forma de desenho. Segundo Cury (2013, p.341):

A elaboração de um fluxograma cria uma disciplina mental. Comparar um fluxograma com as atividades do processo real irá destacar aquelas áreas em que as regras ou políticas não são claras, ou estão sendo até desobedecidas. Começam a aparecer as diferenças entre a forma como uma atividade deve ser executada como ela está sendo executada na realidade.

Bons fluxogramas facilitam as comunicações entre áreas problemáticas, em função de sua capacidade de esclarecer casos complexos.

O fluxograma identifica as áreas envolvidas, suas tarefas e o passo a passo de cada atividade, isso facilita o entendimento de qualquer processo. Para Carreira (2009):

O fluxograma é uma ferramenta de trabalho utilizada pelo condutor do negócio para representar graficamente os processos operacionais de uma empresa, visando à edificação do conhecimento, a sua racionalização, ao seu controle e a construção do Manual de Procedimentos Eletrônico.

Também é possível criar um quadro SIPOC, esse método resume as entradas e saídas do processo já que nele é possível identificar os fornecedores dos processos, as entradas referentes a eles, o detalhamento dos processos envolvidos, suas saídas e conseqüentemente suas entradas (STEVENS, 1996 apud RASMUSSEN, 2006).

O diagrama SIPOC (*Suppliers, Inputs, Process, Outputs e Customers*) é uma ferramenta utilizada para identificar todos os elementos relevantes de um projeto de melhoria de processo antes do início do seu trabalho. Ele ajuda definir um projeto complexo que ainda não possui um escopo bem conhecido e é normalmente utilizado na fase de medição do DMAIC (Definir, Medir, Analisar, Melhorar, Controlar) da metodologia *six sigma*, mas fornece detalhes adicionais. DMAIC é um ciclo de desenvolvimento de projetos de melhoria originalmente utilizado na estratégia seis sigmas. (CHASE, JACOBS, p. 67, 2012)

6. RESULTADOS

Nesse capítulo aborda-se como objetivo de estudo o funcionamento do processo de pedido de venda da loja Sol Store, mostrando a análise desse processo e possíveis melhorias para o funcionamento do mesmo.

6.1 OBJETO DE ESTUDO

A loja Sol Store, atua na área de varejo, vendendo acessórios e roupas para a prática de esportes, que contém vários tipos de tecnologias, tais como UV Protect, Dry Tec, Silver Tec, entre outras. Tendo como foco principal a venda de roupa para ciclistas.

A loja Sol Store faz parte da empresa Sol Paragliders que foi fundada no ano de 1992, pelo senhor Ary Carlos Pradi, na cidade de Jaraguá do Sul, localizada no estado de Santa Catarina. Ela iniciou a produção com equipamentos de vôo livre, conforme foi crescendo e ganhando espaço, a empresa sentiu necessidade de criar o segmento de roupas e acessórios por volta de 2011, tornando-se um sucesso. Atualmente a Sol tem criações de coleções e tecnologias variadas que abrange diversas áreas voltadas ao esporte e estilo livre.

A Sol Paragliders é uma empresa séria, que tem como missão oferecer produtos criativos para os praticantes e simpatizantes de vôo livre com vigor no uso dos materiais e acabamentos, proporcionando sensações inesquecíveis nos clientes e orgulho nos colaboradores. Visando ser reconhecida como uma marca inspiradora de liberdade entre praticantes e simpatizantes dos esportes ao ar livre. Pensando sempre no bem-estar do cliente, a empresa adota uma política de valores ao qual tem agradado cada vez mais os clientes, fornecendo sempre, a liberdade com o privilégio e direito sentir se leve e de bem consigo. Tornando sempre, o rigor como guia e cuidado com o que fazem e para que fazem. Com inovação e seriedade sempre para que o mínimo que os clientes esperam seja alcançado. E claro, sair do óbvio. Além de que, a responsabilidade de assinar o que entregam com ética e respeito. Refletem no orgulho e coragem de ser diferente.

A loja Sol Store apresenta uma estrutura organizacional funcional, sendo um formato mais tradicional, pois ela possui uma hierarquia clara e bem definida. A Sol Store conta com duas assistentes de vendas, que são responsáveis pela venda do

material, pela exposição do produto e pela compra do material que está em falta no estoque.

6.2 ANÁLISE

O processo de pedido de vendas da loja é primário, pois impacta diretamente no consumidor final que necessita das mercadorias. Sendo um processo de suma importância, já que sem os produtos a loja não tem faturamento.

A loja possui dois sistemas, o Systextil que é utilizado para verificar os materiais que estão prontos na fábrica. E o Vixem que é usado na parte da venda, toda vez que o material é vendido o sistema da baixa no estoque automaticamente. Os dois sistemas conversão entre si.

Na loja ficam duas assistentes de vendas, que desenvolvem seus trabalhos utilizando os sistemas citados acima. Elas cuidam da parte de emissão de pedidos de venda, da conferência de produtos no estoque e realizam a venda dos produtos (roupas e acessórios).

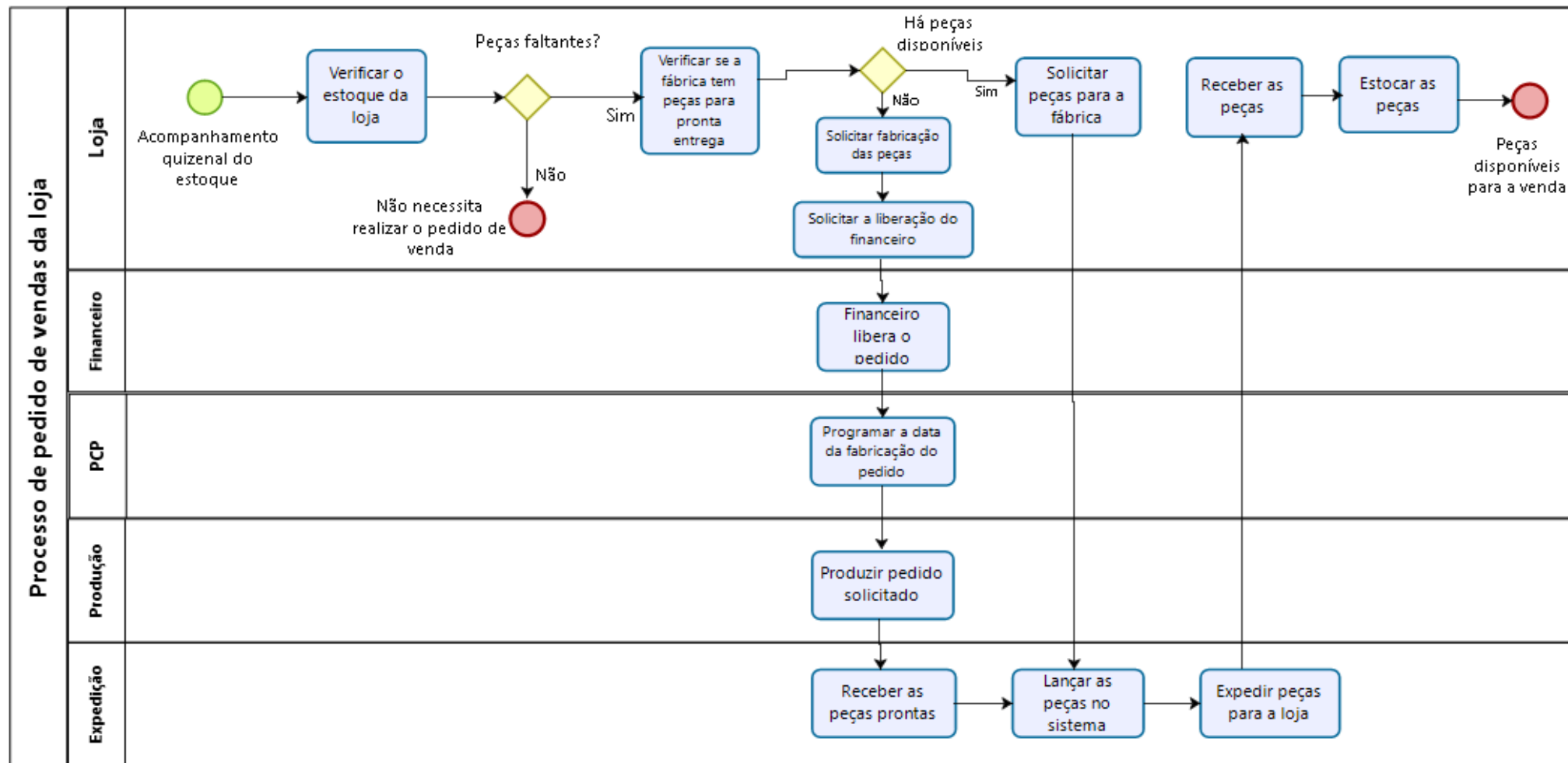
Já na fábrica, que está situada do lado da loja, ficam o setor financeiro que certifica a liberação do pedido de vendas, o PCP que faz a programação da data de produção do pedido e a própria produção, que seria o setor de corte, costura e acabamento. A comunicação da fábrica e da loja acontece via e-mail e telefone, com o objetivo de ter mais agilidade na prestação de serviço.

Para ajudar no mapeamento do processo usou-se técnicas como o fluxograma e o SIPOC. O mapeamento do pedido de vendas da loja é fundamental, para que os processos sejam de fácil entendimento para os colaboradores.

Na figura 01 está representado o fluxograma do processo de pedido de vendas da loja Sol Store, com base em seus procedimentos internos.

Também foi realizado a análise do SIPOC, a fim de se compreender melhor os elementos envolvidos no processo. Conforme é possível ver no quadro 01.

Figura 01: Fluxograma do processo de pedido de vendas da loja Sol Store:



Fonte: Elaborado pelos autores (2019)

Quadro 01: Análise SIPOC do processo de pedido de vendas da loja Sol Store.

SIPOC- Pedido de venda da loja				
Fornecedores	Entradas	Processos	Saídas	Clientes
Estoque da fábrica	Informação sobre o estoque Assistente de vendas Sistema systextil Computador	1- Verificar Saldo	Relatório do estoque	Loja
Estoque da loja	Sistema systextil Itens em falta no estoque Computador Assistente de vendas	2-Solicitar fabricação das peças faltantes	Pedido de venda	Financeiro PCP Produção
Loja	Assistente de vendas Computadores Sistema systextil E-mail Nº do pedido	3-Solicitar liberação do financeiro	Pedido liberado	PCP Loja
Financeiro Loja	Matéria prima Pedido de venda Analista PCP Sistema systextil	4- Programar data produção (PCP)	Data estipulada para entrega	Produção
PCP	Pedido OP Data estipulada para entrega Matéria-prima Produção	5- Produzir material	Mercadoria (peças prontas)	Expedição
Produção	Mercadorias (peças prontas) Pedido de vendas Auxiliar de expedição	6- Expedir material	Pedido separado Material colocado no sistema	Loja
Expedição	Mercadorias(peças prontas)	7- Receber mercadoria	Produto pronto para estocar	Loja
Estoque loja	Peças prontas Assistente de vendas	8- Expor produto	Exposição das peças prontas	Loja

Fonte: Elaborado pelos autores (2019)

Portanto, no andamento do estudo do processo de pedido de vendas da loja Sol Store foi possível analisar que essa etapa está com falhas, já que o pedido tem uma data estipulada que não é respeitada quando a produção está com muito

serviço. Ele fica como espera e só é atendido quando os pedidos em aberto dos representantes são finalizados

6.3 PROPOSTA DE REDESENHO

No processo de pedido de vendas da loja Sol Store, percebe-se que não há necessidade de redesenho do mesmo. Pois, na análise realizada com base no fluxograma e SIPOC, o processo estabelecido não está com falhas. Foi observado que existe uma carência no apontamento de valores para uma tomada de decisão por parte de gestores, para verificar qual a real importância da loja e relevância nos valores econômicos representantes da empresa.

A medida proposta para suprir essa carência e propor alterações ou adaptações necessárias e cabíveis no processo de momento, é: registrar os dados de vendas perdidas por falta de mercadoria, como é possível analisar no quadro 02. Fazer uma relação de produtos que deixou de vender por não ter em estoque, as unidades e valores. É fundamental para ter em mãos dados reais e tangíveis proporcionando criar argumentos com a finalidade de expor de fato a situação e números de vendas perdidas, já que hoje os gestores não têm dimensão deste problema.

Quadro 02: Quadro de perguntas

Relação de vendas perdidas
Quantas pessoas entraram na loja?
Quantas pessoas compraram?
Quem não comprou, por quê?
Quais modelos não teve? (Referência/Tamanho/Unidades)

Fonte: Elaborado pelos autores (2019)

Analisar o cenário dessas vendas perdidas, e buscar mais detalhes para evidenciar a situação leva a algumas questões que podem ser observadas, tais como (a) qual o modelo que não tinha disponível? (b) quanto representa em faturamento? (c) qual é o público que está procurando os produtos Sol, são

visitantes, turistas ou da cidade? É importante também, verificar se o cliente/público tem interesse de ser informado da disponibilidade do produto na loja e quais esforços mediria para obtê-lo.

Como suporte nessa análise, uma solução é um *tablet* anexado próximo ao caixa da atendente de venda. Com algumas perguntas fáceis de responder ou mesmo com notas, estrelas de categorização ou *emoji*.

Com base nas análises e números, surge algumas possíveis soluções para ser cogitada com a gerência. Como por exemplo, a existência de peças de mostruários na loja. Uma peça de cada tamanho e modelo, que ficaria na loja para prova. Porém, só podem ser vendidas ao final da coleção. Garantindo que, ao menos a prova de roupa seja disposta ao cliente, alimentando interesse e criando a oportunidade de venda para retirada posterior.

Abaixo, nos quadros 03 e 04, temos a relação da comparação de vendas e quantidades de peças vendidas dos primeiros quatro meses do ano de 2019 apresentam os seguintes aumentos e quedas em relação ao ano de 2018.

Quadro 03: Comparação de vendas 2018 e 2019

Comparação de vendas 2018 e 2019	
Janeiro de 2018 -2019	Aumento de vendas 18,8 %
Fevereiro de 2018-2019	Aumento de vendas 20 %
Março de 2018-2019	Queda de vendas 13,3 %
Abril de 2018-2019	Queda de vendas 26,5 %

Fonte: Elaborado pelos autores (2019)

Quadro 04: Quantidades de peças vendidas

Quantidades de peças vendidas			
Ano de 2019		Ano de 2018	
Janeiro	1.115 peças	Janeiro	1.240 peças
Fevereiro	1.056 peças	Fevereiro	1.085 peças
Março	836 peças	Março	1.198 peças
Abril	738 peças	Abril	2.421 peças

Fonte: Elaborado pelos autores (2019)

7.CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo em vista os aspectos observados durante a realização do estudo do trabalho da empresa Sol, referente ao pedido de venda não atendido, assumimos buscar melhorias para este setor.

Usamos as ferramentas SIPOC e fluxograma para melhor mapear os processos envolvidos. Podemos constatar por meio destes a dificuldade para atender os clientes na loja física sem a devida atenção por parte dos diretores.

Não tivemos muito êxito para solucionar este problema, pois se trata da cultura dos administradores e não um processo a ser melhorado. Os diversos exemplos de mapeamento foram feitos através dos ensinamentos de Araujo (2012).

REFERÊNCIAS

ARAUJO, Luís Cesar G.; GARCIA, Adriana Amadeu; MARTINES; Simone. **Gestão de processos: Melhores resultados e excelência organizacional**. São Paulo: Atlas, 2012.

CARREIRA, Dorival. **Organização, sistemas e métodos: ferramentas para racionalizar as rotinas de trabalho e a estrutura organizacional da empresa**. São Paulo: Saraiva, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CURY, Antônio. **Organização e métodos. Uma visão holística**. 8. ed. São Paulo, Atlas S.A., 2013.

GRAY, David E. **Pesquisa no mundo real**. 2. ed. Porto Alegre: Penso, 2012.

IPROCESS. **Automação de processos**. 2019. Disponível em :< <http://iprocess.com.br/bpm/automacao-de-processos/>> Acesso em 28 mar. 2019

JACOBS, F. Robert; CHASE, Richard B. **Administração de Operações e da Cadeia de Suprimentos**. 13. ed. São Paulo: AMGH, 2012.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2010.

LIMA, Livia Munique Almeida. **Técnica de Coleta de Dados** 2011. Disponível em < <http://ava.unit.br/dokeos/main/forum/viewthread.php?cidReq=UNI2111PMETO&forum=9&thread=19>> Acesso em 30 mar. 2019

MARANHÃO, Mauriti; MACIEIRA, Maria Elisa Bastos. **O Processo nosso de cada dia: modelagem de processos de trabalho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THÉOPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 2009

NEXAAS. **Saiba por que a inteligência artificial está revolucionando o conceito de gestão**. 2019. Disponível em: < <https://nexaas.com/blog/saiba-por-que-a-inteligencia-artificial-esta-revolucionando-o-conceito-de-gestao/>>. Acesso em 28 mar. 2019.

OLIVEIRA, Braulio; MOTTA, Sérgio L. S.; MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing**. 7. ed. São Paulo, 2014.

PAIM, Rafael; CLEMENTE, Rafael; CAULLIRAUX, Heitor; CARDOSO, Vinícius.
Gestão de Processos - Pensar, Agir e Aprender. Porto Alegre, Bookman, 2009.

RASMUSSEN, D. **Estudo comparativo das ferramentas para mapeamento das atividades executadas pelos consumidores em processo de serviço**. São Paulo 2006.

ROBBINS, Stephen P.; **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.