

Estudo de Caso Mineirinho

Arthur Serafim, Carlos Júnior, Lara Ayrolla, Tiago Babetto Rocha

Sistemas de Informação

Centro Universitário UNA - Campus Aimorés

1. Introdução

Este estudo tem como objetivo mapear a estrutura empresarial de uma rede de supermercados fictícia de nome Mineirinho. Em busca de otimizar processos muitos problemas podem ser evitados com uma organização específica. O modelo a ser seguido e a ordem desses processos é o que será tratado neste documento.

Esse estudo tem a intenção de melhorar o serviço prestado aos consumidores, potencializando o tempo e simplificando métodos. Gerando consequências positivas para a própria empresa, como a facilitação da mão de obra e o aumento dos lucros. Além disso, há um grande foco em atender um público maior, prestando serviços satisfatórios para diferentes classes sociais.

1.1. A Oferta

O controle do estoque, nivelamento de custos e bom atendimento são essenciais para o sucesso do supermercado. Para ampliar a freguesia, é necessário focar na diversificação de preços e produtos. Os preços reduzidos são atrativos para as classes sociais baixa e média, enquanto produtos exclusivos e considerados de luxo são importantes para engajar as classes mais altas.

A automatização dos serviços pode ser uma grande aliada em reduzir a carga de trabalho, aumentar a velocidade dos processos e melhorar a precisão das informações utilizadas. Dessa forma, funcionários terão mais tempo para receber treinamentos de atendimento ao cliente, por exemplo, fazendo com que o próprio serviço seja uma forma de divulgação, já que os clientes retornariam ao MINEIRINHO e recomendariam para outras pessoas. O aumento do lucro devido ao melhor fluxo de informações poderia ser investido em propagandas de diversas formas, expandindo ainda mais o alcance do supermercado.

1.2. O Mercado

Para atingir seu público-alvo, a rede precisa de fornecedores que façam bons descontos para compras em atacado e também de diferenciais

tais quais produtos para pessoas com restrições alimentares. Comprar alimentos de hortifruti e perecíveis em geral pode ser um desafio. Encontrar o fornecedor ideal nesse caso é a chave para ter alimentos sempre frescos e de boa procedência. Porém o mais racional nesse caso seria ter mais de um fornecedor para diferentes tipos de produto, por exemplo, um fornecedor vende para o supermercado: Morango, banana e mamão, o ideal seria ter outro fornecedor que vende: Maçã, melancia e laranja, caso um tenha alguma carga perdida ou avariada a rede não fica prejudicada como um todo.

Quando o assunto é o abastecimento para todas as lojas da rede o ideal seria procurar fornecedores que possam entregar em cada loja a carga requisitada. Caso esse cenário não possa ser seguido, uma boa saída pode ser contratar uma empresa de logística que conte com uma frota de caminhões para poder fazer essas entregas. Por fim chegamos no quesito divulgação dos produtos vendidos pelas lojas. Sabemos que existem diversas maneiras de divulgar produtos e atingir o público alvo do supermercado. Entre muitas etapas as principais seriam: estudar a região que as lojas se encontram, se concentrar na experiência que o cliente vai ter na loja, cadastrar o supermercado no google para que possa ser facilmente encontrado em pesquisas, ser presente nas redes sociais e pagar anúncios mostrando as principais promoções vigentes nas lojas.

2. Perspectivas Holísticas

Dentre as sete perspectivas holísticas, a empresa está melhor preparada nas seguintes:

- **Planejamento baseado em capacidade:** Há um foco em melhorar as habilidades atuais a fim de alcançar as habilidades desejadas para cumprir as metas. Um bom exemplo disso é o treinamento dos funcionários. A rede tem como forte uma boa integração de processos e dados, cada unidade busca ter um padrão para poder não destoar e prejudicar a marca. A separação de funções é bem definida para que nenhum setor fique sobrecarregado;
- **Gerenciamento de programas:** Todas as iniciativas possuem objetivos claros e buscam alcançar resultados específicos. O monitoramento de cada área da rede é bem estruturado e tem como prioridade não dar vazão a ociosidade e pouco aproveitamento de tempo. Cada colaborador tem autonomia em seu setor podendo otimizar suas atividades em busca de melhorar a experiência dos clientes e isso torna a franquia escalável podendo compartilhar recursos entre cada uma;

- **Conformidade regulamentar:** As normas de regulamentação estão sendo propriamente seguidas, isso consiste em procedimentos de controle sanitário e regras da Anvisa. Todos os alimentos e produtos vendidos são sempre revisados antes de serem colocados nas gôndolas e prateleiras. Cada venda e contrato com fornecedores estão dentro da lei e podem ser consultados pelos órgãos responsáveis em busca de manter a transparência da empresa;
- **Entrega e aprimoramento contínuos e colaborativos:** Os serviços são constantemente analisados para a implementação de mudanças e melhorias de acordo com a necessidade. A qualidade da entrega é algo primordial para um bom atendimento, afinal, o lucro do estabelecimento depende da satisfação do cliente. Em busca de sempre melhorar as metodologias usadas a aprendizagem com os erros e problemas que acontecem é essencial, para isso cada rede conta com um sistema colaborativo onde os funcionários podem opinar sobre cada setor e se sentirem à vontade para darem sugestões.

Quanto às perspectivas em que há um preparo, mas pode haver melhora, encontram-se:

- **Desenvolvimento da estratégia:** Por mais que os projetos sejam claros e objetivos, alguns ainda são muito teóricos e pouco práticos, precisando de mais estruturamento e execução. Isso é notável na implementação de novas ideias e projetos, em certos momentos isso ocorre tanto pela falta de um profissional focado nessa área quanto na execução dessas ideias. Desde o marketing até a forma que a rede pode ampliar, muitas melhorias podem ser aplicadas e levar a marca a outro nível de desenvolvimento;
- **Gerenciamento de riscos:** Diversos riscos já são levados em consideração, como problemas que podem ocorrer caso seja utilizado apenas um fornecedor, porém os planos da empresa ainda são muito otimistas e é necessária uma maior análise levando em consideração possíveis falhas. Em todos os setores temos riscos que podem ser consideráveis ou não, por esse motivo é importante fazer acordos e garantir uma reserva que possibilite que ônus aconteçam sem prejudicar o caixa da rede como um todo.

Por fim, a perspectiva de **Gerenciamento de portfólio corporativo** possui grande dificuldade de implementação dentro de uma rede de supermercados, mas pode ser implicitamente criada separando, por exemplo, as seções de produtos mais caros das restantes.

3. Alicerce de Execução e Tipo de Modelo Operacional

“O alicerce de execução segundo Ross, Weill e Robertson (2008, p3), consiste na infraestrutura de TI e em processos de negócios digitalizados que automatizam as capacidades centrais de uma empresa”. É por meio dele que o Mineirinho consegue manter o funcionamento de seus processos e planejar mudanças de forma mais prática, aproveitando a estrutura que já possui e fazendo pequenas alterações quando necessário. O alicerce é de certa forma a fundação de uma obra, sem ele não tem sustentação e assim todo esforço pode ser em vão.

Quando se fala de Modelo Operacional é necessário entender que cada empresa tem suas estratégias de negócio e precisa usar de cada uma delas para traçar o caminho da empresa com êxito. Para isso, cada executivo vai se basear na área de atuação da empresa, quais os mercados em que ela concorre, qual projeção ele pode ter. Pensando nisso surgiram os modelos operacionais, que são formas de padronizar e organizar os processos que o alicerce de execução determinou. O modelo que a empresa decidir seguir vai ditar todas as operações de uma forma específica e estável que mostrará ao cliente a forma que a empresa pretende crescer e prosperar.

3.1. Alicerce de Execução

Devido ao tipo de atividade realizada pela empresa, ao seu modelo de negócios e às suas necessidades, o Alicerce de Execução é constituído do seguinte modo:

Processos centrais de negócio	Infraestrutura de TI
Quatro processos-padrão centrais: <ul style="list-style-type: none">● Marketing● Compra de mercadorias● Gerenciamento de estoque● Venda	Banco de dados específico para cada franquia
Alta interação entre processos	Banco de dados global para o controle final de todas as franquias

<p>Padronização dos processos entre as franquias</p>	<p>Infraestrutura global e padronizada de TI para os seguintes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • hardwares; • softwares e aplicativos; • sistemas operacionais; • gestão e armazenamento de dados; • plataformas de comunicação e redes; • serviços integrados; • plataformas de internet.
--	--

Dessa forma, é possível realizar o gerenciamento da empresa funcionalmente, diminuindo o fluxo de dados em cada unidade sem negligenciar o monitoramento de cada uma delas. Em adição, os dados são organizados e acessíveis para todos os setores aos quais condizem.

3.2. Tipo de modelo operacional

Tal como a maioria das empresas franqueadas, o modelo operacional utilizado pelo supermercado é a **replicação**. Nele há um alto grau de padronização, que é atestado observando todos os setores da rede, cada unidade conta com gôndolas padronizadas, corredores simétricos, ilhas do mesmo tamanho e proporção, entre outros detalhes que definem a rede Mineirinho como um todo. Já o grau de integração é baixo, porque observamos que apesar de cada unidade seguir um padrão de organização e divisão de áreas, elas não dependem uma da outra, seja de dados ou de fornecedores em si, afinal, a rede busca atender o Brasil inteiro, se cada unidade fosse depender da outra muitos problemas surgiriam.

3.3. Justificativa do tipo de modelo operacional

Utilizando o modelo operacional de Replicação, o negócio se beneficia através da criação de novas unidades comerciais, compartilhando serviços e padronizando processos e sistemas. Por outro lado, é importante que cada unidade comercial possua uma base de dados independente, facilitando a organização e otimizando o tempo das operações. Para definir esse Modelo Operacional, os seguintes pontos foram considerados:

- **O gerenciamento de estoque** — que inclui compras de mercadorias, custos, prejuízos, vendas e lucros — é digitalizado de ponta a ponta.

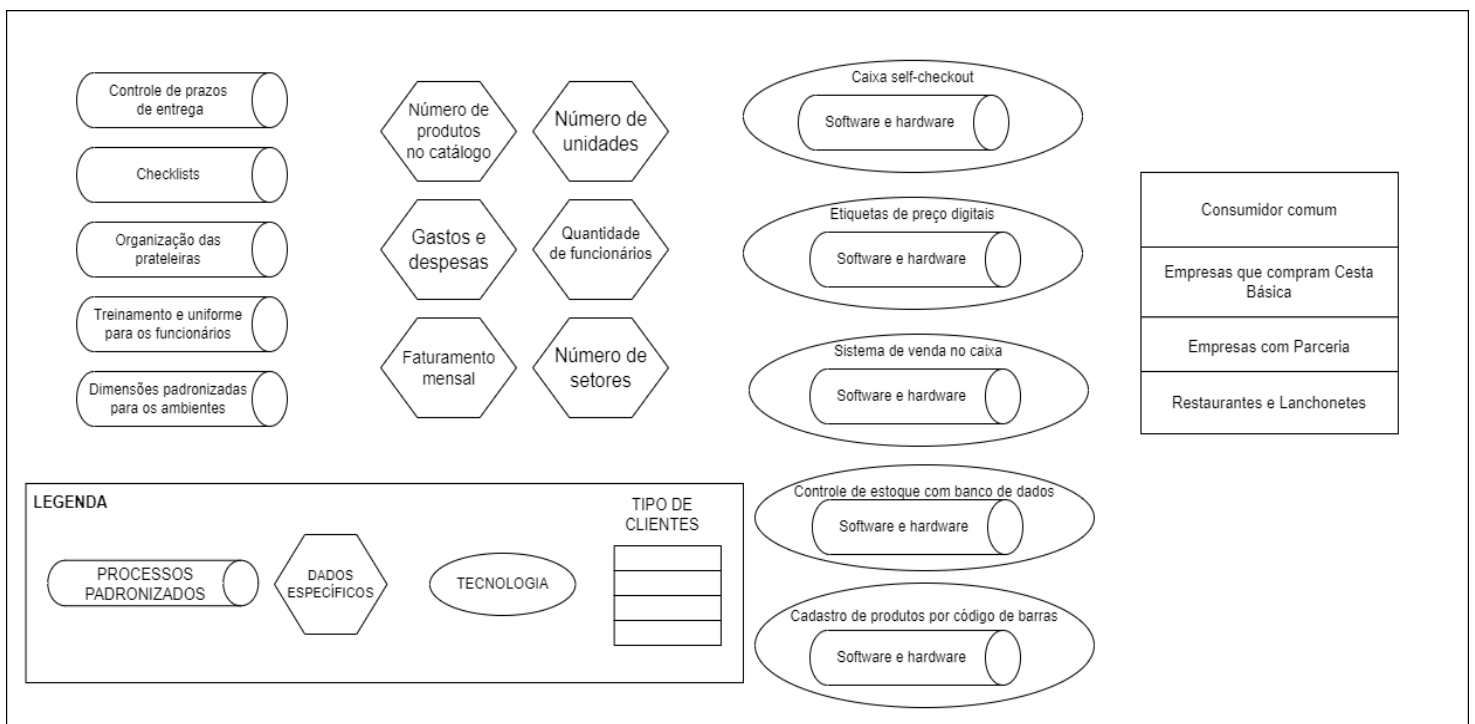
Isso é crítico para a missão da empresa de otimizar tempo, obter precisão de informações e coordenar todas as franquias.

- Os funcionários devem ter **acesso aos dados** com os quais suas funções estão relacionadas. Por exemplo, um vendedor tem acesso ao estoque e aos preços de produtos, enquanto pessoas do setor financeiro possuem informações de salários dos funcionários, custos para manter o negócio e preços de compra e de venda. Já os clientes devem conseguir acessar as prateleiras de produtos e também os preços de venda.
- Com o intuito de obter o melhor **alcance, segurança, acesso dos dados e flexibilidade**, é necessário que cada franquia possua seu próprio estoque e gerenciamento, mas também é importante que uma central unifique os dados processados em algum momento.

4. Proposta de implantação do modelo operacional

Entendendo como funciona o modelo operacional de replicação, agora é necessário implantá-lo. Para possibilitar essa implantação alguns processos precisam ser identificados e integrados. A proposta vai muito além da teoria e tem como objetivo determinar e especificar tudo que envolve o modelo operacional que a empresa decide aplicar. Tendo isso em mente, um diagrama central será modelado visando cada um desses detalhes.

4.1. Diagrama Central



4.2. Descrição do Diagrama Central

- **Processo Padronizado**

- **Controle prazos de entrega** - Os prazos de entrega têm um impacto direto sobre a quantidade de estoque e promoções de vendas. Ou seja, quanto mais curto o prazo de entrega, menos estoque de backup precisa ser realizado.
- **Checklists** - É importante que cada setor tenha um checklist a ser seguido de forma que nada fique esquecido. Existem no mercado ferramentas automatizadas que auxiliam nessa gestão e controle.
- **Organização das prateleiras** - A organização das prateleiras é importantíssima para criar uma rotina para os funcionários que realizam a reposição dos produtos e para facilitar a vida do consumidor que pesquisa e gosta de ver todas as marcas expostas para decidir o que levar para casa.
- **Treinamento e uniforme para os funcionários** - O treinamento padronizado para todos os funcionários é importante para que os clientes obtenham atendimento de qualidade e saibam o que esperar. Já a uniformização é essencial para a identificação facilitada dos funcionários e a garantia de vestimenta apropriada para o ambiente de trabalho.
- **Equipamentos de software e hardware** - Utilizar os mesmos sistemas para todos os setores é importante para evitar conflitos de dados, problemas de comunicação, dificuldade de aprendizado e baixa otimização de tempo. Para isso, é importante utilizar equipamentos de hardware semelhantes, que possuem as mesmas capacidades de processamento.
- **Dimensões padronizadas para setores, corredores e gôndolas** - Garantir que os ambientes do supermercado possuam as mesmas dimensões é essencial para facilitar na manutenção do catálogo de produtos, na organização, na limpeza, na divisão de tarefas, além de tornar o ambiente mais simétrico e esteticamente agradável. Em adição, também auxilia na acessibilidade, tornando menos dificultada a locomoção de pessoas com algum tipo de deficiência — visual ou de mobilidade, por exemplo.

- **Tecnologias de vinculação e automação**

- **Caixa self-checkout** - Otimiza tempo e poupa gastos a longo prazo, já que não é necessária a contratação de mais funcionários.
- **Etiquetas de preço digitais** - Evita gastos com caneta e papel para geração de etiquetas manuais, já que as digitais são um

investimento único. Além disso, são mais eficientes, potencializam o trabalho dos funcionários e agradam mais aos clientes.

- **Sistema de venda no caixa** - É central para o funcionamento do supermercado, sendo o método principal pelo qual os clientes realizam as compras dos produtos. Ele deve ser rápido, evitando filas grandes e insatisfação, conectar-se com os estoques, evitando trabalhos manuais extensos, e possuir operações simples. Por exemplo, caso o cliente queira cancelar um produto ou mude de ideia sobre a forma de pagamento, é importante que o sistema consiga fazer as alterações sem muita burocracia.
- **Controle de estoque com banco de dados** - É diretamente conectado com o sistema de vendas. Os produtos são cadastrados assim que os fornecedores realizam a entrega e também possuem a venda registrada e contabilizada assim que ela ocorre. Isso poupa muitas horas de trabalho manual exaustivo e suscetível a erros, já que os funcionários passam a ter que cadastrar somente os produtos recebidos e os casos extraordinários como produtos avariados e fora do prazo de validade, todo o resto é realizado pelo sistema e fica registrado no banco de dados.
- **Cadastro de produtos por código de barras** - Também é rigorosamente conectado com o estoque e, além de diminuir o tempo com que o cadastro dos produtos no banco de dados é realizado, reduz significativamente as chances de erros no cadastro e faz com que os produtos tornem-se mais facilmente identificáveis durante todas as etapas do funcionamento da empresa.

- **Dados específicos**

- **Número de produtos no catálogo** - Facilita na gestão e manutenção do catálogo do supermercado a fim de garantir a variedade ideal de produtos, sem faltar o essencial e sem exceder demais com mercadorias que os clientes não têm interesse em comprar.
- **Gastos e despesas** - Essencial para o controle do orçamento e definição de prioridades.
- **Faturamento mensal** - Também essencial para o controle do orçamento e para a definição de lucros do negócio.
- **Número de unidades** - Além de ser importante em quantificação, as localidades de cada unidade são extremamente importantes para definir os aspectos demográficos.

- **Quantidade de funcionários** - Necessária para a divisão de tarefas, planejamentos e para o controle do setor financeiro.
- **Número de setores** - É importante para a organização e para a praticidade de identificação do cliente com relação aos produtos desejados. Algumas unidades podem possuir determinado setor enquanto outras não, tornando importante a designação de todos os setores para evitar equívocos.

- **Clientes específicos**

A grande maioria dos clientes do supermercado não são específicos, porém ocorrem parcerias com empresas — que solicitam serviços como a montagem de cestas básicas mensais ou cestas de natal no mês de dezembro e a venda diária de frutas em atacado que são distribuídas para os seus funcionários — e restaurantes e lanchonetes — que compram produtos em atacado para a produção de suas receitas.