Mapeamento e Análise de Oportunidades de Melhoria em Processos de Negócio de um Retalhista Têxtil

Mafalda Lopes Rebelo Nunes

Dissertação de Mestrado

Orientador na FEUP: Prof. Jonas Henriques de Lima

U.PORTO
FEUP FACULDADE DE ENGENHARIA
UNIVERSIDADE DO PORTO

Mestrado Integrado em Engenharia e Gestão Industrial

2021-06-28

Resumo

Os processos de negócio como base da gestão de uma organização estão cada vez mais presentes no contexto empresarial. E, por isto mesmo, é cada vez mais crucial para as empresas estudar e analisar os seus processos para que possam ser alvo de melhorias e otimizações, tornando-as, assim, mais eficientes e, por isso, mais competitivas.

Foi neste sentido que surgiu este projeto, realizado na mais recente unidade de negócio da SONAE Fashion, a MO Kids. Como objetivos, esta dissertação procurou fazer o levantamento e mapeamento dos processos de negócio atualmente em vigor, desde que os artigos são planeados e desenhados até que chegam às lojas para comercialização. Ulteriormente, procedeu-se a uma análise que conduziu a várias propostas de melhoria, juntamente com todos os benefícios e custos associados. Finalmente, toda esta informação foi concentrada num documento, denominado por "MO Kids' Workflow", que pode ser definido como uma norma de processos, e ficará ao serviço da empresa. De notar que este documento encontra-se num volume separado da dissertação.

Deste modo, para cumprir com o primeiro objetivo foram conduzidas várias sessões de formação, que possibilitaram o levantamento e compreensão dos processos para, posteriormente, serem alvo de mapeamento. Para esta etapa, recorreu-se à metodologia BP2IT e à notação BPMN, que permitiram organizar e estruturar todos os processos previamente estudados.

Como ponto de partida, desenhou-se um mapa de processos de forma a alinhavar quais os principais processos envolvidos no fluxo de trabalho desta equipa, bem como traçar o foco da análise de oportunidades de melhoria. O mapeamento mais detalhado de cada um destes processos foi realizado recorrendo a uma abordagem multinível.

Para o primeiro nível foi construída uma Matriz de Responsabilidades que permitiu delinear quais as etapas principais do macroprocesso e os respetivos intervenientes envolvidos, bem como os seus papéis. Para cada etapa definida no mapa de processos, foram desenhados diagramas visuais, nomeadamente, *swimlanes* e fluxogramas, que descrevem mais em detalhe a sequência de tarefas envolvidas e respetivos responsáveis, representando, assim, o segundo nível de modelação.

Estes diagramas acima mencionados foram a base para a análise de oportunidades de melhoria que se seguiu. Alinhado à representação visual, foram utilizados os *inputs* adquiridos durante as formações que permitiram perceber as necessidades da equipa.

As propostas de melhoria apresentadas pretendem colmatar estas necessidades identificadas e conduzir a um conjunto de processos mais eficiente e otimizado. Entre elas sugeriu-se acrescentar *briefings*, transferir tarefas para outras equipas e, também, melhorar a ferramenta de monitorização dos vários processos. Por fim, cada uma destas sugestões foi enquadrada numa Matriz de Esforço *vs* Impacto que auxilia na priorização da implementação das mesmas.

Concluindo, esta dissertação proporcionou uma visão mais estruturada dos processos, que se encontram agora mais eficientes, bem como uma base para futuras análises e possíveis melhorias. Futuramente, pode ainda trabalhar-se na diminuição do número de amostras, reorganização das responsabilidades da equipa e, ainda, apostar numa ferramenta especializada em *Project Management*.

Abstract

Mapping and Analysis of Business Process Improvement Opportunities for a Textile Retailer

Business processes as the basis for managing an organization are increasingly present in the business context. And, for this very reason, it is increasingly crucial for companies to study and analyze their processes so that they can be the target of improvements and optimizations, thus making them more efficient and, therefore, more competitive.

It was in this sense that this project emerged, carried out in Sonae Fashion's most recent business unit, MO Kids. As objectives, this dissertation sought to survey and map the business processes currently in place, from when items are planned and designed until they reach stores for sale. Subsequently, an analysis was carried out which led to several proposals for improvement, together with all the associated benefits and costs. Finally, all this information was concentrated in a document, called "MO Kids' Workflow", which can be defined as a process standard. Note that this document is in a separate volume of the dissertation.

Thus, to fulfil the first objective, several training sessions were conducted, which allowed the survey and understanding of the processes to be later mapped. For this step, BP2IT methodology and the BPMN notation were used, which allowed, in this way, to organize and structure all the processes previously studied.

As a starting point, a process map was drawn to outline the main processes involved in the workflow of this team, as well as to outline the focus of the analysis of opportunities for improvement. More detailed mapping of each process was carried out using a multilevel approach.

For the first level, a Responsibility Matrix was built, which allowed outlining the main steps of the macro-process and the respective interveners involved, as well as their roles. For each stage defined in the process map, visual diagrams were drawn, namely, swimlanes and flowcharts, which describe in more detail the sequence of tasks involved and the respective persons responsible, thus representing the second level of modelling.

These diagrams mentioned above were the basis for the analysis of opportunities for improvement that followed. In line with the visual representation, inputs acquired during the training sessions were used, which allowed understanding the needs of the team.

The proposals for improvement presented aim to fill these identified needs and lead to a more efficient and optimized set of processes. Among them, it was suggested to add briefings, transfer tasks to other teams and also improve the monitoring tool for the various processes. Finally, each of these suggestions was framed in an Effort vs. Impact Matrix that helps prioritize their implementation.

In conclusion, this dissertation provided a more structured view of the processes, which are now more efficient, as well as a basis for future analysis and possible improvements. In the future, work can still be done to reduce the number of samples, reorganize the team's responsibilities and also invest in a specialized tool in Project Management.

Agradecimentos

Foram 5 longos anos cheios de desafios, aventuras e boas histórias. E por todos eles, quero agradecer a quem contribuiu para a conclusão desta etapa tão importante.

Em primeiro lugar, agradeço aos meus pais por todos os valores que me passaram, todas as oportunidades que me proporcionaram e pelo carinho e apoio ilimitado. Ao meu irmão, por me incentivar a relembrar conteúdos longínquos e me desafiar todos os dias.

Em segundo lugar, quero agradecer à SONAE Fashion por me ter proporcionado esta oportunidade, por toda a responsabilidade que me confiaram. Obrigada, também, a toda a equipa MO Kids, à Rita, à Carla, à Ana, à Joana, à Emma, à Anna, à Helena, à Ilídia, à Margarida Filipe, à Patrícia, ao Tiago, à Marisol, à Anabela, à Margarida Couto, à Vera e à Manuela, por me receberem tão bem e por serem sempre tão disponíveis. E, claro, um agradecimento especial à minha orientadora, Cristina Araújo, pela disponibilidade, pelos conselhos e pelo apoio constante ao longo destes últimos meses.

Agradeço, também, ao meu orientador da FEUP, o Prof. Jonas Lima, pela sua disponibilidade e auxílio.

E quero deixar, ainda, um agradecimento especial ao Prof. José Faria, pelos seus conselhos e orientações que me auxiliaram muito neste projeto.

Por último, um obrigada muito sincero a todos os meus amigos que fizeram parte destes 5 anos e que os tornaram tão especiais e memoráveis. Daqui levo histórias, memórias e amizades para vida! Agradeço ainda, em particular, à minha parceira "fashion", a Beatriz Gonçalves, por partilhar comigo este desafio. Obrigada por todos os conselhos, as leituras e a boa companhia de almoço. E, quero ainda expressar a minha gratidão à minha amiga mais presente, a Beatriz Felgueiras. A ti agradeço todas as conversas intermináveis, as partilhas, as dúvidas e os planos inesperados.

Um enorme obrigada a todos vocês!

"Life is a circle. The end of one journey is the beginning of the next."

Joseph M. Marshall III

Conteúdo

1 Introdução **1**
- 1.1 Enquadramento do projeto . . . 1
- 1.2 SONAE Fashion . . . 1
- 1.3 Objetivos do projeto . . . 3
- 1.4 Metodologia . . . 3
- 1.5 Estrutura da dissertação . . . 4

2 Revisão de literatura **7**
- 2.1 Processos de Negócio . . . 7
  - 2.1.1 Definição . . . 7
  - 2.1.2 Tipos de Processos . . . 8
- 2.2 Gestão focada nos processos . . . 9
- 2.3 *Business Process Modelling* . . . 11
  - 2.3.1 BPMN . . . 12
  - 2.3.2 BP2IT . . . 13
  - 2.3.3 Análise e Monitorização dos Processos . . . 17
- 2.4 Matriz de Esforço *vs* Impacto . . . 18

3 Os Processos da MO Kids **21**
- 3.1 Contextualização . . . 21
  - 3.1.1 Produto . . . 21
  - 3.1.2 Planeamento e Forma de Trabalho . . . 22
  - 3.1.3 Clientes Finais . . . 25
- 3.2 Estrutura Organizacional da Equipa e Distribuição de Responsabilidades . . . 26
  - 3.2.1 Restantes Funções . . . 30
- 3.3 Mapeamento e Descrição dos Processos . . . 32
  - 3.3.1 Mapa de Processos . . . 32
  - 3.3.2 Matriz de Responsabilidades . . . 35
  - 3.3.3 Segundo Nível . . . 36

4 Análise de Oportunidades de Melhoria **47**
- 4.1 Merchandisers . . . 47
  - 4.1.1 *Briefing* do Range - A . . . 48
  - 4.1.2 Análise de Vendas da Estação Homóloga Anterior - B . . . 50
  - 4.1.3 Gestão da Mercadoria em Loja - C . . . 50
- 4.2 Etapa 3 - Negociação e Atribuição de Fornecedores - D . . . 51
- 4.3 Artigos Match - E . . . 52
- 4.4 Excel de Monitorização - F . . . 53

5 Conclusões e Perspetivas de Trabalho Futuro **55**

A Anexos **59**

B MO Kids Workflow (em volume separado) **69**

Abreviaturas

GP	Grandes Programas
PLM	*Product Life Management*
SAP	*System Applications and Products*
PVP	Preço de Venda ao Público
PIR	*Planned Independent Requirement*
OTB	*Open to Buy*
KPI	*Key Performance Indicator*
OC	Ordens de Compra
CVM	Código *Visual Merchandising*
FT	Fichas Técnicas
BPM	*Business Process Modelling*
BPMN	*Business Process Modelling and Notation*

Lista de Figuras

1.1 Marcas da Sonae Fashion 2
1.2 Cronograma do Projeto 4

2.1 Ciclo de Vida de um projeto BPM (adaptado de Devillers 2011) 11
2.2 Simbologia BPMN (adaptado de Manning 2020) 13
2.3 Fluxo BP2IT (Faria 2020b) 14
2.4 Exemplo de uma Matriz de Responsabilidades (Fonte Própria) 15
2.5 Exemplo de um Fluxograma, segundo a Modelação Multinível 16
2.6 Exemplo de um diagrama *Swimlane*, segundo a Modelação Multinível 16
2.7 Modelação Multinível (Faria 2020a) 17
2.8 Matriz Esforço *vs* Impacto (adaptado de Barreto 2017) 18

3.1 Esquema *Fashion Pyramid* (Fonte Própria) 22
3.2 Organograma da Equipa MO Kids (Fonte Própria) 26
3.3 Organograma da Equipa MO By Zippy (Fonte Própria) 27
3.4 Mapa de Processos da MO Kids (Fonte Própria) 33
3.5 Mapa de Processos dos artigos MO By Zippy (Fonte Própria) 34
3.6 Dashboard de Processos (Fonte Própria) 35
3.7 Matriz de Responsabilidades (Fonte Própria) 35
3.8 Diagrama da Construção do Range e da Estratégia (Fonte Própria) 38
3.9 Diagrama do Desenho da Coleção (Fonte Própria) 40
3.10 Diagrama da Negociação e Atribuição de Fornecedores (Fonte Própria) 41
3.11 Diagrama da Aprovação das Amostra PP (Fonte Própria) 43
3.12 Diagrama da Receção da Mercadoria (Fonte Própria) 44
3.13 Diagrama da Gestão dos Envios para a Loja e Monitorização das Vendas (Fonte Própria) 46

4.1 Novo Diagrama da Construção do Range e da Estratégia (Fonte Própria) 49
4.2 Novo Diagrama da Negociação e Atribuição de Fornecedores (Fonte Própria) . . 52
4.3 Melhorias enquadradas na Matriz de Esforço *VS* Impacto (adaptado de Barreto 2017) 54

A.1 Excel do Calendário de Coleção de SS22 60
A.2 Parte do Excel do Range da Coleção de AW21 60
A.3 Exemplo de um *Moodboard* para a categoria de Criança Menina 61
A.4 Exemplo de uma Planilha de vestuário da categoria de Criança Menino 61
A.5 Parte integrante de uma Ficha Técnica 62
A.6 Parte integrante de uma Ficha Técnica 63
A.7 Exemplo de comentários enviados a um fornecedor 64
A.8 Diagrama de Emissão e Envio das OC (Fonte Própria) 65

A.9 Diagrama da Aprovação das Amostra PROTO (Fonte Própria) 66
A.10 Diagrama da Aprovação da Amostra Golden (Fonte Própria) 67
A.11 Proposta de documento Excel: Calendário + Progresso da Coleção SS22 68

Lista de Tabelas

A.1 Tabela de Tamanhos de Vestuário por Categorias 59
A.2 Tabela de Tamanhos de Calçado por Categorias 59

Capítulo 1

Introdução

1.1 Enquadramento do projeto

A dissertação foi desenvolvida em ambiente empresarial, mais precisamente no seio da MO Kids, parte integrante da marca MO, antes conhecida como Modalfa.

O seu foco é o mapeamento e posterior análise de oportunidades de melhoria dos processos necessários para a criação e desenvolvimento de uma coleção, neste caso de moda infantil.

Além de muito complexa, toda esta operação é muito exigente tanto a nível temporal, com prazos muito reduzidos, como a nível dos intervenientes envolvidos, não só pelo seu elevado número, mas também pelo facto de envolver participantes externos à organização, como, por exemplo, os fornecedores. Toda esta envolvência acaba por dificultar o controlo e o cumprimento destes prazos. De salientar ainda, que por se tratar de uma coleção de vestuário, interiores, calçado e acessórios para crianças (desde os recém-nascidos até aos quatorze anos), existe uma dimensão suplementar associada a questões legais e de segurança, que mais tarde serão abordadas.

Deste modo, estando tudo isto a cargo de uma equipa com apenas 2 anos de atividade e com um crescimento bastante significativo nestes últimos tempos, surgiu a necessidade de desenvolver uma norma de processos que explicite o fluxo de informação e de trabalho envolvidos neste exercício. Nesta norma deve ser identificado cada interveniente e respetivas responsabilidades, bem como os *inputs* e *outputs* implicados. Como principal ferramenta, serão usados diagrama visuais de forma a permitir uma rápida e simples compreensão.

Simultaneamente, sendo este o maior desafio do trabalho, foi proposto procurar oportunidades de melhoria destes processos e sugestões para colmatar as dificuldades encontradas.

1.2 SONAE Fashion

A MO é uma das marcas integrantes do grupo Sonae, uma multinacional portuguesa fundada em 1959, com um vasto portefólio de negócios nas mais variadas áreas, desde retalho alimentar, têxtil e eletrónico, até às telecomunicações, passando ainda pelos serviços financeiros. Desde

então foi crescendo gradualmente estando agora dividida em três grupos, Sonae, Sonae Capital e Sonae Indústria. Este trabalho estará centrado apenas no primeiro.

Entre as várias *sub-holdings* detidas pelo grupo, destaca-se a Sonae MC responsável pelo retalho alimentar, saúde e bem-estar, onde é considerada líder do mercado nacional com 26,87% de quota (2020), somando mais de 35 anos de experiência Jorge (2020). Como um todo, a Sonae está ainda entre os 250 melhores retalhistas mundiais (Deloitte, 2020).

Desde 1999 que expandiram o seu negócio para o retalho têxtil, com a criação de várias marcas, entre as quais a Modalfa, que hoje dá lugar à MO. Na atual organização, a unidade de negócio responsável por esta área especializada do retalho é a SONAE Fashion. A Figura 1.1 identifica as várias marcas geridas por esta sub-holding.



Figura 1.1: Marcas da Sonae Fashion

A marca MO, onde se vai centralizar este trabalho, é uma marca de moda dedicada ao vestuário de toda a família, incluindo também calçado e acessórios. Está presente em mais de 120 lojas nacionais e conta ainda com presença em mercados internacionais como Espanha, Itália, Angola, Moçambique e Guatemala. Especialmente durante esta época pandémica, apresenta um forte crescimento no canal *online*. De salientar ainda, que além das suas lojas próprias, a marca é comercializada nos hipermercados Continente, detidos pela SONAE MC.

No que concerne ao vestuário infantil, até há relativamente pouco tempo, a Zippy era única marca que respondia às necessidades destas faixas etárias. Assim, similarmente à MO, além de ser comercializada nas suas próprias lojas e nas lojas da MO, integrava o portfólio de marcas presentes nos hipermercados.

No entanto, ultimamente, a Zippy assumiu um posicionamento estratégico diferente. Optou por se distinguir e fazer a transição para uma marca mais *premium*, após ter identificado que o percurso de crescimento da marca passaria por se dedicar ao canal *wholesale*. Isto permite um P.V.P. (preço de venda ao público) médio mais elevado e uma perceção diferente por parte do cliente, o que se tornava incompatível com a sua presença nos hipermercados. Assim surgiu a MO Kids, com o intuito de responder às necessidades do mercado com um registo de preços mais acessível e preencher o espaço deixado nas grandes superfícies. A sua primeira coleção desenvolvida e comercializada foi SS20 (Primavera-Verão 2020).

No início, a equipa começou com apenas 5 membros e uma coleção reduzida. Inaugurou-se em SS20 com uma oferta de vestuário, que foi complementado em AW20 (Outono-Inverno 2020) com vestuário e interiores para bebé e recém-nascido. Só em SS21 (Primavera-Verão 2021) é que passou a incluir na coleção calçado e acessórios. Hoje conta já com 19 membros, que juntos desenvolvem coleções de vestuário, acessórios e calçado para três segmentos diferentes, recém-nascido, bebé e criança até aos 14 anos, tanto para menino como para menina.

Sendo uma equipa formada recentemente, com pouco tempo de atividade, aliada à necessidade de responder rapidamente às necessidades do público, o grupo acabou por sofrer um grande crescimento em tempo reduzido. De forma a que fique claro para todos as responsabilidades de cada um e o fluxo de trabalho envolvido nestes processos, surgiu a necessidade de organizar esta informação através da referida norma de processos, denominado por "MO Kids' *Workflow*". Para além disso, numa perspetiva de longo-prazo, este tipo mapeamento contribui para uma filosofia de melhoria contínua, como será abordado no Capítulo 2.

1.3 Objetivos do projeto

Este trabalho pode ser dividido em dois momentos distintos: um primeiro momento em que é feito o levantamento e descrição dos processos no modelo atual, e um segundo, em que é feito um diagnóstico de oportunidades de melhoria e busca por soluções adequadas.

Devido à grande amplitude e complexidade de toda a operação de criação e desenvolvimento da coleção, será dado destaque às fases mais críticas do processo. Entenda-se por mais crítica, onde há mais margem para erro e maior grau de complexidade.

Assim, para o levantamento e descrição dos processos no modelo atual destacam-se como objetivos:

- Descrever a estrutura da equipa e as responsabilidades de cada uma das áreas;
- Mapear os processos de criação e desenvolvimento do produto final através de diagramas visuais, identificando as tarefas necessárias e os respetivos intervenientes em cada fase, bem como os *inputs* e *outputs* envolvidos;.

Todos estes objetivos previamente identificados, devem conduzir ao propósito final desta primeira divisão, a realização de uma norma dos processos da equipa MO Kids.

Relativamente ao diagnóstico de oportunidades de melhoria e busca por soluções adequadas, primeiramente serão identificadas as fases mais críticas do processo para depois estudar oportunidades de melhoria a nível processual e estrutural, nomeadamente, relacionadas com a eficiência e a monitorização dos processos.

1.4 Metodologia

Com vista atingir todos os objetivos delineados, as primeiras semanas do projeto foram dedicadas à análise de todo o fluxo de trabalho e informação no modelo atual. Assim, foram conduzidas

várias sessões de formação com todos os membros constituintes da equipa MO Kids. Ainda além destes, uma vez que existe toda uma interligação entre várias equipas para que o produto chegue às lojas, foram também incluídas algumas sessões com membros das equipas de *Upstream*, de *Downstream*, do *Photostudio* e do *Visual Merchandising*.

Depois de obter uma compreensão mais clara de todo o processo, foram desenhados os diagramas que garantem uma perspetiva mais visual de todo o processo e dos seus respetivos subprocessos. Como forma de garantir a veracidade da informação representada, no final desta tarefa, foi apresentada a cada um dos intervenientes o seu respetivo diagrama.

Após ter o modelo atual desenhado, compreendido e verificado procedeu-se à elaboração do **"MO Kids' Workflow"**, que reúne todas as informações previamente estudadas de uma forma mais visual.

Finalmente, depois deste amplo estudo da situação atual, as semanas seguintes foram dedicadas ao diagnóstico e busca de oportunidades de melhorias nas fases consideradas mais críticas de toda a operação.

O cronograma abaixo (figura 1.2) contempla a distribuição temporal de cada uma das fases do projeto.

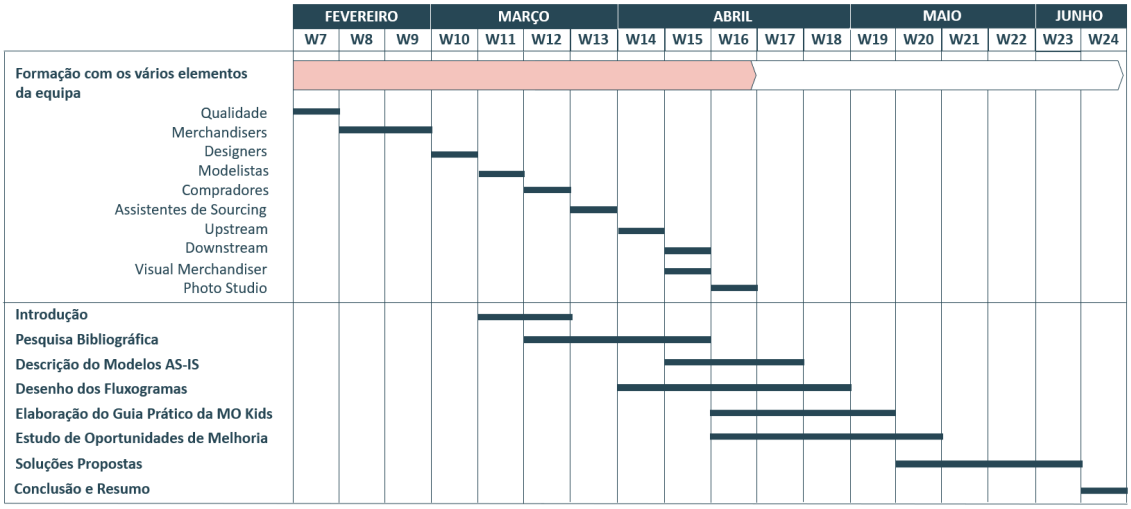


Figura 1.2: Cronograma do Projeto

O projeto teve a duração total de 18 semanas, compreendidas entre meados de fevereiro e junho.

1.5 Estrutura da dissertação

Esta dissertação é composta por cinco capítulos e por um anexo, o "MO Kids' *Workflow*", um dos *outputs* desejados pela empresa. Durante os quatro úlitmos capítulos é descrito todo o trabalho envolvido para alcançar os objetivos definidos e referidos no capítulo 1.

Assim, o primeiro capítulo é de natureza introdutória e aborda não só o contexto do projeto, como também a empresa onde foi desenvolvido, os seus objetivos e a metodologia de trabalho utilizada. Já o segundo capítulo, é dedicado à revisão bibliográfica, onde são explicadas as bases teóricas utilizadas durante o desenvolvimento do projeto. De seguida, no terceiro capítulo é feita uma contextualização acerca do modo de trabalho desta equipa, dos seus produtos e dos seus clientes, e depois é estudada a sua estrutura organizacional e explicado o papel de cada uma das funções. São, ainda nesta parte, descritos todos os processos envolvidos na criação, desenvolvimento e distribuição da coleção. É neste capítulo que estão representados os diagramas visuais. O capítulo quarto aborda uma análise de oportunidades de melhoria e as soluções propostas consideradas mais adequadas como forma de colmatar estas questões. Finalmente, o quinto e último capítulo reúne algumas conclusões que se podem retirar do projeto e perspetivas de trabalho futuro.

Capítulo 2

Revisão de literatura

Nos dias que correm, é cada vez mais importante que as empresas se mostrem competitivas e sigam uma filosofia de melhoria contínua para poderem vingar num mundo que está em constante mudança e onde o cliente é cada vez mais exigente e conhecedor.

Desta forma, para alcançar melhores resultados e construir uma vantagem competitiva face à concorrência, é essencial estudar oportunidades de melhoria e é aqui que se tem destacado cada vez mais a área da análise e modelação dos processos de negócio.

2.1 Processos de Negócio

Antes de proceder ao estudo da modelação de processos, é fundamental definir-se um processo e quais as várias classificações de processos possíveis.

2.1.1 Definição

Pela sua definição, um processo é um conjunto de atividades organizadas de forma estruturada cujo intuito é criar um determinado *output*, seja para um cliente ou para outro mercado (Davenport, 1992).

Na sua essência, de acordo com Sara Aguilar-Sav (2004), um processo não passa de uma relação entre *inputs* e *outputs*, em que o primeiro evolui para o segundo ao passar por várias atividades, que vão adicionando valor ao primeiro. Em concordância, Hammer (1996) defende que a natureza de um processo, além de saber o que despoleta o seu início e o seu fim, são os seus *inputs* e *outputs*, enquanto o restante são detalhes.

No que concerne, mais especificamente, aos processos de negócios, Harrington (1991) defende que estes se referem a grupos de tarefas logicamente relacionadas, que juntas, usando recursos da organização, providenciam determinados resultados que suportam os objetivos da mesma.

É ainda importante perceber a diferença entre tarefa e processo. Enquanto uma tarefa é equiparada a uma parte, o processo é um todo. Uma tarefa, só por si, não consegue criar valor para o cliente, consegue, no entanto, em conjunto com as outras, contribuir para tal (Hammer, 1996).

De referir ainda que, Hammer (1996) defende que a palavra principal a ter em atenção na definição de processo é: Cliente. A perspetiva de processo deve ser a perspetiva do cliente, uma vez que a única coisa que este perceciona são os produtos e serviços produzidos pela empresa, que, por sua vez, são resultado dos processos da empresa e não da sua estrutura organizacional ou filosofias de gestão. Desta forma, numa visão com foco nos processos, que será mais a frente abordada, o primeiro pensamento na definição dos processos deve ser o cliente e as suas necessidades (Hammer, 1996).

2.1.2 Tipos de Processos

Ainda que um processo de negócio contribua individualmente para a criação de valor para o cliente, este resultado apenas é possível através da gestão coordenada de vários processos de negócio, que podem ser divididos em diversas classificações distintas (Moore et al., 2013).

Para Sara Aguilar-Sav (2004) a distinção é feita em dois grupos: os processos *core* e os de apoio. Enquanto um processo *core* tem início num fator externo à empresa, um processo de suporte tem como intuito criar condições para que o processo *core* possa acontecer. Este último pode ser ainda subdividido em processos de gestão, aqueles que estão por trás das principais decisões de uma organização (estratégicas ou operacionais), e de suporte, que são necessários para a execução dos processos *core* (Sara Aguilar-Sav, 2004).

Já Moore et al. (2013) e Capote (2011) concordam com outro tipo de distinção, que, na sua essência, não difere muito do conceito defendido por Sara Aguilar-Sav (2004). Para estes autores, a classificação divide-se em três grupos: os primários, os de suporte e os de gestão.

- **Processos Primários:** Estes são usualmente denominados também por processos *core*. São os processos essenciais para que a organização consiga cumprir a sua missão e contribuem para a cadeia de valor (Moore et al., 2013). Para Capote (2011) são aqueles que entregam valor para o cliente e podem transladar qualquer barreira funcional ou departamental, percorrendo toda organização.

- **Processos de Suporte:** A própria designação esclarece o propósito destes processos, que criam condições para a realização dos processos primários, seja através da gestão dos recursos ou infraestruturas (Moore et al., 2013). As suas características principais são a ausência de contacto direto com o cliente e o impacto direto nos processos *core*. Capote (2011) acrescenta ainda que possuem um "forte e evidente vínculo à visão funcional tradicional".

- **Processos de Gestão:** O intuito destes processos é medir, monitorizar e controlar as várias atividades do negócio. São estes processos que garantem a correta execução dos processos primários e de suporte, seja a nível operacional, financeiro, regulativo ou legal (Capote, 2011). Similarmente aos processos de suporte, não possuem contacto direto com o cliente nem lhe entregam diretamente valor. Devem garantir que a organização é eficiente e eficaz na execução dos seus processos (Moore et al., 2013).

A compreensão de como estes três diferentes tipos de processo interagem entre si dentro de uma organização complexa, é absolutamente crucial para aplicar uma gestão de processos eficiente (Moore et al., 2013).

2.2 Gestão focada nos processos

Não havendo uma data precisa de quando se iniciou o estudo desta área, em 1960 surgiu inicialmente pelas palavras de Leviit (1960), a importância de pensar nos processos da empresa e da criação de valor para o cliente, ainda que de forma muito ligeira.

No entanto, foram os anos 80 o grande despoletador desta mudança de paradigma, quando as empresas estadunidenses começaram a sentir pressão da competição internacional e dos seus consumidores, com cada vez mais conhecimento e oferta. Esta ameaça levou-as a procurar melhorar a sua performance, reduzindo custos, aumentando a produtividade e a flexibilidade, diminuindo os tempos de produção e, ainda, aumentando a qualidade dos seus produtos e serviços (Hammer, 1996).

Ainda assim, esta busca pela melhoria demorou a dar frutos. De acordo com Hammer (1996), os gestores das empresas estavam a aplicar soluções não com foco nos processos, mas com foco nas tarefas e nos departamentos. A unidade orgânica das empresas era, até então, o departamento funcional da organização, isto é, o grupo de pessoas que tinham em comum o mesmo conjunto de tarefas.

E, tendo isto em vista, foi apenas nos anos 90 que começou a surgir outra maneira de pensar e gerir o negócio, com uma visão mais orientada e focada nos processos e não tanto na departamentalidade e organização da empresa. Esta forma de pensar veio colmatar as deficiências existentes nas empresas, e constituiu uma resposta à concorrência, que era cada vez maior e mais forte, e à procura fomentada por clientes muito mais exigentes (Reijers, 2006). Vários autores como Davenport (1992) e Hammer (1996), consideravam mesmo esta perspetiva como um ingrediente essencial para o sucesso. Segundo Hammer (1996), "*Gerir um negócio é gerir os seus processos: garantindo que a sua performance está ao nível do seu potencial, procurando oportunidades para os melhorar e tornando estas oportunidades em realidade.*".

Para Davenport (1992), uma empresa são os seus processos e os seus produtos, que por sua vez são resultados dos processos. E considera que será só através de reengenharia de processos que as empresas conseguem alcançar níveis de grande magnitude de melhoria.

Assim, Hammer (1996) define esta centralização de processos como uma mudança na perspetiva da empresa em que passa a reconhecer os seus processos e atribui-lhes um papel importantíssimo na gestão da própria organização. Embora pareça uma mudança leve e subtil acaba na verdade por criar bons resultados tanto para a empresa como para quem nela trabalha.

Davenport (1992) complementa acrescentando que esta nova visão implica dar ênfase à melhoria da maneira como o trabalho é feito, ao contrário do antigamente em que a melhoria se centrava apenas nos produtos e serviços fornecidos aos clientes. Refere ainda que empresas de sucesso

devem simultaneamente oferecer serviços e produtos de qualidade e exercer processos eficientes e eficazes na sua produção e venda.

É, no entanto, importante esclarecer que esta nova perspetiva não implica a criação de processos nem a sua invenção, trata-se apenas de gerir esses mesmos processos e torná-los claros para todos os colaboradores dentro da organização. Na verdade, estes processos já existiam, ainda que de forma invisível, sem qualquer definição ou denominação (Hammer, 1996).

Além disso, esta nova perspetiva dá destaque a algo que deve ser, de acordo com todos os autores supramencionados, o centro de todos os processos das empresas, o cliente. É essencial para as organizações estudarem e perceberem as necessidades do seu cliente, pois só assim conseguirão alcançar o sucesso. E esta nova ótica dá lugar a isso mesmo, pois adota o ponto de vista do consumidor. Pensar nos processos é pensar na sequência de tarefas e etapas necessárias para criar valor para o cliente. E deve ser também por esta lógica que deve ser medida e percecionada a performance destes mesmos processos, cujo *output* é valor para o cliente, seja através de serviços ou produtos. Quanto mais satisfeito o cliente, melhor a performance da empresa, isto é, dos seus processos (Hammer, 1996).

Esta mudança não foi, no entanto, repentina nem célere, uma vez que exige muita atenção aos detalhes e mudar o *mindset* de todos os colaboradores. Sendo que é importante dar destaque ao "todos", pois esta mudança implica que toda a organização esteja alinhada e envolvida na mudança (Harrington, 1991). Hammer (1996) defende que esta mudança só é possível seguindo 4 passos:

1. A organização deve reconhecer e apelidar todos os seus processos;
2. Garantir que todos os colaboradores da empresa estão a par dos vários processos e da sua importância;
3. Identificar as medidas chave para avaliar a performance de cada um dos processos;
4. Fazer a gestão do negócio com base na gestão dos processos.

Esta mudança veio dar, então, origem ao que hoje se denomina por ***Business Process Management***. Trata-se, assim, de uma abordagem centralizada nos processos, tanto na sua execução como na sua gestão e redefinição. Devillers (2011) distingue cinco fases no ciclo de vida desta abordagem, também conhecido como o ciclo da melhoria contínua dos processos:

- **Conceção:** É nesta fase que se identificam os processos da organização (*as-is*) e se projetam os processos *to-be*. Isto implica fazer o levantamento das tarefas, responsabilidades, recursos e *outputs* resultantes de cada processo;

- **Modelação:** Aqui o objetivo é traduzir tudo o que foi levantado e identificado na fase anterior em modelos de processos de negócio. Usualmente são utilizadas ferramentas dedicadas a este propósito e é utilizada uma notação que segue normas *standardizadas* de forma que seja claro para todos os colaboradores, qualquer que seja o cargo ou função;

- **Execução:** Esta fase é dedicada à aplicação de soluções informáticas de forma contribuir para a automatização do processo e garantir a integração todas as tarefas para que comuniquem entre si e potenciem os resultados como um todo, como um processo. É aqui que se executam os processos mapeados nas fases anteriores;

- **Monitorização:** Aqui é medida a performance dos processos. Podem ser avaliados de forma global, ao nível do processo macro, ou ao nível mais detalhado e individual. Esta análise permite aos gestores de negócio tomar decisões ao nível organizacional e percecionar oportunidades de melhoria;

- **Otimização:** Finalmente, esta fase junta as conclusões retiradas do passo anterior e põe-nas em ação. Estas melhorias podem ir desde criação de novos processos até mesmo à eliminação ou remodelação dos processos analisados.

A imagem abaixo representa o ciclo mencionado por Devillers (2011).

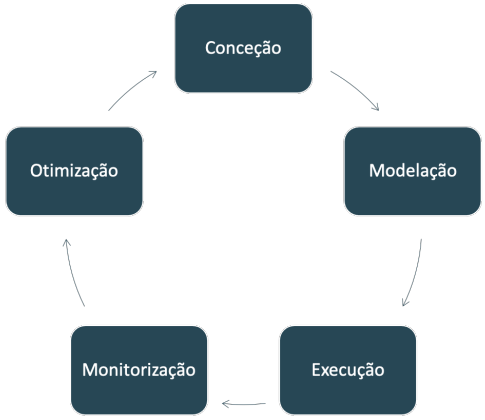


Figura 2.1: Ciclo de Vida de um projeto BPM (adaptado de Devillers 2011)

Neste projeto, o capítulo 3 será dedicado aos primeiros dois passos, enquanto o capítulo 4, tendo em conta o histórico de resultados das estações anteriores, será dedicado ao último passo deste ciclo de vida.

2.3 *Business Process Modelling*

É na etapa da Modelação mais concretamente, que surge o *Business Process Modelling*. Trata-se, então, documentar e expor graficamente os processos de negócio, permitindo aos *stakeholders* analisar e reconhecer oportunidades de melhoria para, mais tarde, redesenhar os processos (Pourshahid et al., 2009).

Para Padilla (2014) a modelação de processos de negócio representa através de uma notação, que pode ser *standardizada* ou não, a sequência de atividades que um processo de negócio deve seguir.

Pourshahid et al. (2009) defende ainda que a modelação deve ser capaz de responder aos famosos 5W *(Why, What, Who, Where e When)*. Enquanto a resposta aos últimos quatro W's auxilia na definição do processo em si, a resposta à primeira questão - *why* – assiste na especificação dos objetivos e requisitos implicados no mesmo.

Devillers (2011) destaca três objetivos finais da modelação de processos: a descrição, a sua análise e a sua publicação. Alerta ainda para o facto de que, hoje em dia, nenhuma das notações consegue ainda dar vasão a estes três fins em simultâneo, permitindo o foco em apenas um.

Já Curtis et al. (1992) junta os objetivos da modelação em cinco grandes grupos, nomeadamente, a facilitação da compreensão humana e comunicação, o suporte à melhoria dos processos, o suporte à gestão de processos, a orientação para a automatização do desempenho de processos e o suporte à automatização da execução de processos.

Sara Aguilar-Sav (2004) atenta ainda à importância da perfeição e rigor nesta fase da modelação, uma vez que é através dos modelos de processos que uma empresa pode ser percecionada e avaliada. Também Padilla (2014) alerta para a relevância de uma execução minuciosa, uma vez que pode comprometer a execução de todo o projeto, isto é, das etapas seguintes do ciclo BPM. Por estas mesmas razões, a autora defende a utilização de uma linguagem simples e intuitiva de forma que possa ser facilmente compreendida por todos os interessados.

Assim, no que concerne às várias notações, desde a sua criação, surgiram já e foram desenvolvidas várias notações diferentes, com propósitos e focos muito distintos. Desde modo, para Sara Aguilar-Sav (2004) a escolha ente as várias notações deve ter em conta "o propósito da análise e os conhecimentos acerca dos métodos e técnicas de modelação".

No caso específico deste projeto, a modelação dos processos de negócios pretende cumprir com a compreensão de quais são, neste momento, os processos em ação na MO Kids para, posteriormente, poder adotar uma filosofia de melhoria contínua. Esta noção geral e definição dos processos não tinha ainda sido realizada. Deste modo, feita alguma pesquisa e tendo em vista este propósito, foi decidido adotar a BPMN (*Business Process Model and Notation*), por todos os benefícios e aspetos de seguida apresentados.

2.3.1 BPMN

A BPMN é uma linguagem de modelação de processos e é considerada a mais representativa até aos dias de hoje. Segue uma notação *standard* o que torna a sua compreensão simples e universal, sendo este um dos seus grandes objetivos (Silva, 2015). Esta propriedade permite que seja compreendida e interpretada por qualquer leitor, qualquer que seja a sua função, especialização ou papel no processo. E, para Chinosi and Trombetta (2012) é mesmo este o objetivo primário desta notação, providenciar uma notação que seja rápida e prontamente assimilada por todos os interessados, desde os analistas de negócio até aos trabalhadores que efetivamente desempenham os processos.

Foi criada pela *Business Process Management Initiative* em 2004 e desde aí tem sido uma das linguagens mais utilizadas (Moore et al., 2013).

De referir que a sua notação é em larga escala baseada nos moldes dos fluxogramas, apresentando, no entanto, uma maior possibilidade de expressão devido à maior diversidade de representações (Silva, 2015).

Padilla (2014) refere ainda que esta linguagem permite a customização dos elementos de representação de acordo com as necessidades específicas de cada organização, através da adição de atributos a cada um dos elementos ou até extensão dos mesmos.

De acordo com Moore et al. (2013), a linguagem BPMN providencia uma coletânea de símbolos que permite modelar diferentes processos de negócios. Estes símbolos descrevem as relações entre tarefas e atividades de um processo que seguem uma ordem de precedência.

A imagem seguinte (figura 2.2) ilustra alguns dos símbolos universais utilizados por esta linguagem e que servirá de legenda para os diagramas apresentados nos capítulos seguinte.

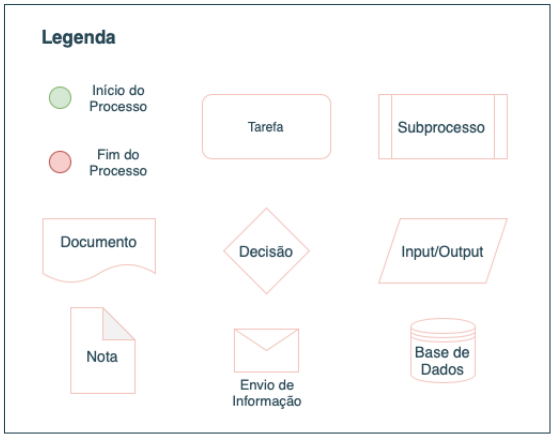


Figura 2.2: Simbologia BPMN (adaptado de Manning 2020)

Assim, embora seja uma notação que requer tempo e experiência para se familiarizar com a simbologia utilizada, uma pequena legenda basta para tornar o processo compreensível de forma universal por toda a organização.

Por fim, este tipo de notação permite ainda representar a informação de acordo com vários níveis de detalhes. Assim, sendo uma linguagem de modelação com base nos fluxogramas, possibilita representar desde os processos simples aos mais complexos e sofisticados, de acordo com as necessidades do próprio processo (White and Miers, 2008). Esta escala de pormenorização irá ser muito vantajosa, como se verá adiante.

2.3.2 BP2IT

Tendo em conta o intuito desta modelação, acima referido, a metolodogia elegida foi BP2IT (*Business Process to Information Technology*). Uma vez que este estudo se foca num macroprocesso tão complexo e tão vasto, considerou-se esta a escolha ideal, pois esta metodologia permite uma visão integrada dos processos.

Assim, de acordo com Pinheiro (2004), o BP2IT convenciona que a representação dos processos de negócio deve seguir uma abordagem estruturada e que após a sua análise, devem ser

reformulados de forma a retirar quaisquer aspetos considerados irrelevantes e que não contribuam para a criação de valor para o cliente.

No que concerne à sequência de trabalho, esta metodologia defende que após perceber-se bem o negócio e qual a proposta de valor da empresa, segue-se o estudo dos processos e a criação dos seus modelos, terminando com a medição do seu desempenho e definição dos requisitos necessários para os sistemas de informação (Faria, 2020b). O diagrama seguinte (figura 2.3) ilustra o fluxo acima mencionado.

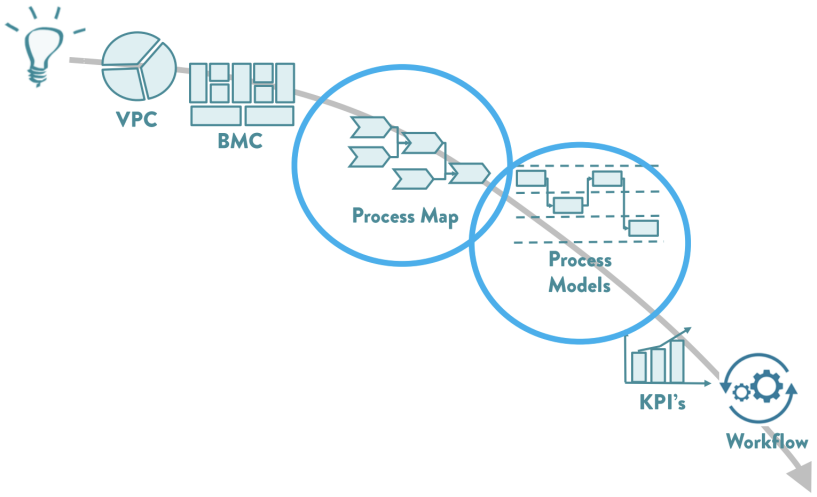


Figura 2.3: Fluxo BP2IT (Faria 2020b)

Tendo em vista o foco deste projeto, a modelação e análise de oportunidades de melhoria dos processos da MO Kids, será dado destaque às duas fases rodeadas na figura 2.3, referente ao Mapa de Processos e aos Modelos dos Processos.

Deste modo, depois de estar familiarizado com o negócio em estudo segue-se a etapa relativa ao mapa de processos. Este diagrama representa, através de uma visão mais geral, os principais processos da organização numa disposição sequencial. Pinheiro (2004) alerta para a importância de desenhar um mapa simples e generalizado, pois o foco são apenas as etapas que o macroprocesso atravessa de forma a cumprir com os objetivos da empresa e da criação de valor para o cliente. Cada etapa representa um processo dentro do macroprocesso, que será, por sua vez, analisado mais adiante. De notar que, após algum estudo, não foi encontrada nenhuma estrutura universal para esta representação.

Definido e desenhado este mapa, pode distinguir-se os diferentes tipos de processos, os *core* e os de apoio, que por sua vez se dividem em processos de gestão ou de suporte (tema abordado no subcapítulo 2.1.2). É também nesta fase que se define sobre que processos irá recair a análise (Faria, 2020b).

A fase seguinte incide sobre a modelação detalhada de cada um dos processos identificados no mapa acabado de desenhar. É essencial nesta etapa identificar todos os intervenientes envolvidos, quais os *inputs* e *outputs* necessários para cada processo e delinear o fluxo de trabalho. Por

outras palavras, este modelo deve permitir ao leitor responder às questões: "Quem?", "O quê?" e "Quando?" (Faria, 2020a).

Tendo em mente o quão complexo e extensivo é cada um dos processos previamente identificados, tomou-se a opção de seguir uma metodologia abordada por Faria (2020a). Esta forma de representação, a Modelação Multinível, permite ao leitor uma melhor compreensão de cada uma das etapas envolvidas, tal como será de seguida explicado.

2.3.2.1 Modelação Multinível

A Modelação Multinível assenta no princípio de atribuir diferentes níveis de detalhe a diferentes níveis de modelação. Quanto maior o nível, mais elevado o grau de detalhe representado. Enquanto o primeiro nível representa as várias fases do processo, os restantes vão decompondo a informação do processo até ao ponto de descrever as instruções de uma tarefa de um dado processo (Moore et al., 2013).

Esta hierarquia de modelos permite ao leitor perceber o processo de acordo com o nível de especificidade que pretender. Além disso, possibilita uma melhor compreensão, uma vez que distribui a informação por vários diagramas leves ao invés de a juntar toda num só diagrama complexo e extenso (Faria, 2020a).

Esta metodologia distingue três níveis de detalhe, que são de seguida individualmente explorados.

Primeiro Nível

O primeiro nível representa as fases principais do macroprocesso e tem como intuito compreender quem são os vários intervenientes presentes em cada uma das fases, bem como os seus *milestones*. Os *milestones* correspondem ao objetivo a ser atingido no final de cada uma destas fases, pode ser um *output* ou uma tarefa a ser concluída e representa o final da fase.

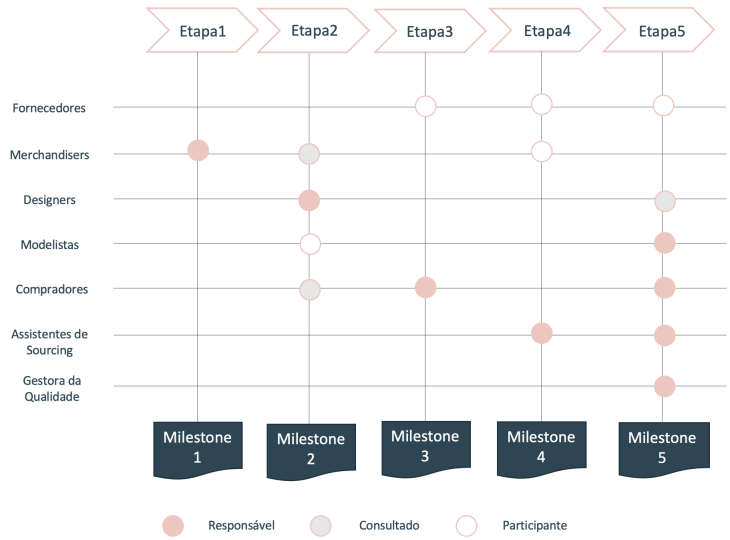


Figura 2.4: Exemplo de uma Matriz de Responsabilidades (Fonte Própria)

A sua representação é feita através das matrizes de responsabilidade. Este diagrama permite, além de perceber quais aos atores de cada fase, o seu papel e contributo para cada uma das fases do processo. Um exemplo de uma matriz de responsabilidades pode ser vislumbrada na figura 2.4 (Faria, 2020a).

Segundo Nível

Já o segundo nível corresponde a uma modelação do fluxo de trabalho dentro de cada uma das fases identificadas no nível anterior. Assim, permite perceber qual a sequência de tarefas realizadas e por qual dos intervenientes (Faria, 2020a).

Cada fase é representada por um diagrama individual que pode ser uma *swimlane* ou um fluxograma, cujo exemplo pode ser visto na imagem que se segue (figura 2.5).

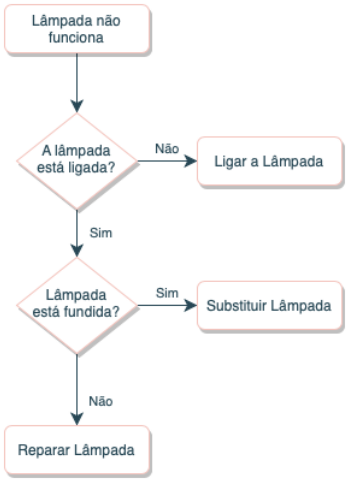


Figura 2.5: Exemplo de um Fluxograma, segundo a Modelação Multinível

Cada um deles permite obter o mesmo nível de detalhe, sendo que o diagrama *swimlane* tem a peculiaridade de representar cada ator numa *lane*, isto é, numa pista. Deste modo, a pista onde está colocada a tarefa determina o seu ator.

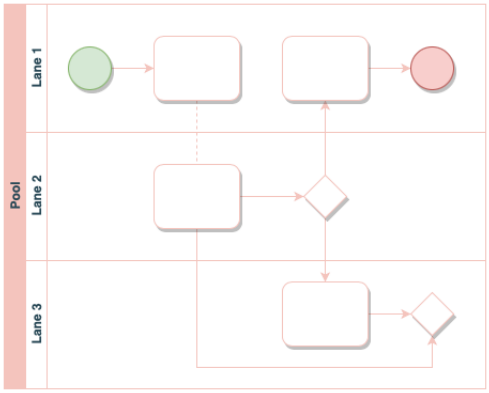


Figura 2.6: Exemplo de um diagrama *Swimlane*, segundo a Modelação Multinível

Um exemplo deste diagrama pode ser visualizado na figura 2.6. A notação utilizada é *standardizada* e corresponde à notação utilizada pelo BPMN (Faria, 2020a).

Dentro de cada um dos diagramas desenhados no segundo nível, sempre que necessário surge o terceiro nível.

Terceiro Nível

Este corresponde ao nível mais detalhado do processo e faculta informações acerca das instruções de uma dada tarefa, quase como um guia de "boas práticas" a seguir aquando da realização da tarefa. Este nível pode assumir a forma de um diagrama similar ao do nível anterior, imagens, textos ou tabelas. Este elemento ajuda na clarificação de como executar determinada tarefa, que erros evitar e que aspetos deve ser tomados em atenção pelo ator da tarefa (Faria, 2020a).

A figura seguinte ilustra um resumo desta metodologia.

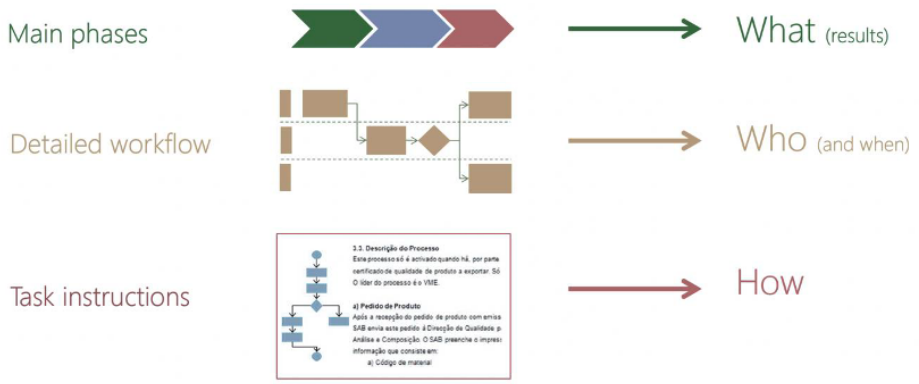


Figura 2.7: Modelação Multinível (Faria 2020a)

Tal como foi referido, à medida que aumenta o nível aumenta o detalhe ilustrado nos modelos. Um primeiro nível mostra o que é feito, um segundo por quem e quando e, finalmente, um terceiro que mostra como.

2.3.3 Análise e Monitorização dos Processos

Efetuada a modelação dos processos, o passo a seguir incide sobre a análise aos processos levantados e a procura por oportunidades de melhoria. O intuito é o de eliminar quaisquer passos do processo que não contribuam para a criação de valor para o cliente e procurar a sua simplificação. Estas reestruturações podem permitir à organização diminuir *lead times*, aumentar produtividade e reduzir custos.

Por fim, de forma a medir a performance dos processos, devem ser estabelecidos KPIs (*Key Performance Indicators*), isto é, metas que permitam perceber como se está a comportar o processo. Estes indicadores servirão de base para a fase da Otimização do ciclo BPM, abordado por Devillers (2011).

2.4 Matriz de Esforço *vs* Impacto

A Matriz de Esforço *vs* Impacto trata-se de uma metodologia *lean* utilizada no processo de decisão que permite identificar que mudanças, projetos ou tarefas são importantes implementar, e para qual delas, a empresa deve direcionar os seus esforços e recursos (Andreev, 2020). Esta matriz serve, por isso, como uma ferramenta de priorização de atividades e divide cada um dos afazeres por um dos quatro quadrantes, atendendo ao seu impacto esperado e ao esforço necessário despender. Assim, esta ferramenta possibilita às empresas tomar decisões estratégicas focando-se apenas em implementações cujo impacto é maior comparado com os seus custos.

Este método centra-se, pois, à volta de duas dimensões: esforço e impacto (também denominado por valor). Para Andreev (2020), esta primeira variável – o esforço -, trata-se de perceber o custo total associado à atividade em análise. Este custo pode ser medido em termos temporais, de complexidade, de volume de trabalho ou de incerteza. O mesmo autor define a segunda variável, o impacto (ou valor) como o valor da atividade no longo-prazo para a organização. Este valor, similarmente ao esforço, pode ser medido de diversas formas, nomeadamente, através do benefício para o cliente, satisfação do cliente, vantagem competitiva, procura do mercado, aumento de *brand awareness*, o valor de uma perspetiva financeira, entre muitos outros.

A seguinte imagem (figura 2.8) apresenta um exemplo de uma matriz esforço *vs* impacto.

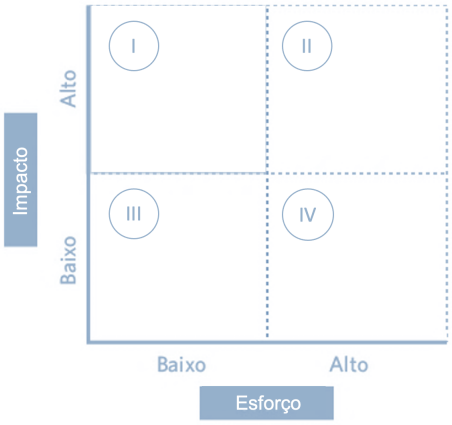


Figura 2.8: Matriz Esforço *vs* Impacto (adaptado de Barreto 2017)

Analisando quadrante a quadrante, no primeiro localizam-se os projetos e iniciativas atrativas, cujo impacto é alto e o esforço é baixo. Devem ser implementados logo que possível, pois geram grandes resultados empregando pouco esforço (Andreev, 2020).

De seguida, no segundo quadrante enquadram-se ações igualmente importantes, mas com uma implementação mais trabalhosa e complexa (Rock Content, 2018). Andreev (2020) defende que nestes casos é crucial ser seletivo e planear a sua implementação de forma rigorosa e eficiente, dividindo, por exemplo, o projeto ou iniciativa em pequenos projetos. Além disso, devido à complexidade deve ser monitorizado o processo de implementação, praticar datas-limite para cada uma das tarefas envolvidas e estabelecer *milestones*.

Já no quadrante terceiro, devido ao baixo esforço envolvido, encontram-se as atividades que tendem a ser atrativas, no entanto sendo o seu impacto também reduzido, a situação deve ser bem analisada. Para Andreev (2020) estes são aqueles projetos sem muita importância mas que são *"nice to have"*. São iniciativas pequenas e, por isso, não devem ser prioritárias, devendo apenas ser implementadas quando a equipa tiver disponibilidade para tal (Andreev, 2020).

Por fim, no quarto quadrante estão as atividades que não devem ser implementadas, uma vez que são consideradas como "*time wasters*", tal como defende Andreev (2020). Devido ao baixo impacto e ao altíssimo esforço envolvido, geralmente este tipo de projetos não são merecedores de implementação e devem ser eliminados da lista de tarefas da equipa (Andreev, 2020). De salientar que, por vezes, alguns projetos podem encaixar-se neste quadrante apenas por uma questão temporal, podendo ser, na verdade, oportuna a sua implementação noutra altura.

Capítulo 3

Os Processos da MO Kids

3.1 Contextualização

Antes de se proceder ao estudo da estrutura organizacional da equipa e dos processos envolvidos em toda a criação e desenvolvimento do produto, é essencial estar-se contextualizado quanto a algumas dimensões adjacentes a esse mesmo estudo, nomeadamente: o tipo de produtos; o planeamento e a forma de trabalho; e os clientes finais. Além disto, deve ser abordada uma peculiaridade da relação entre as marcas MO Kids e Zippy, considerada relevante, uma vez que afeta diretamente o fluxo de trabalho das equipas e do desenvolvimento de alguns produtos. Esta introdução visa a facilitar a compreensão dos subcapítulos seguintes.

É importante salientar que, devido à internacionalização da marca e ao contacto constante com fornecedores estrangeiros, as expressões e vocábulos utilizados pela empresa são em inglês. Deste modo alguns do termos empregues ao longo dos diagramas e do "MO Kids' *Workflow*"são nesse idioma.

3.1.1 Produto

A MO é uma marca de vestuário, calçado e acessórios para toda a família. No entanto, tal como já foi referido, o alvo deste estudo está relacionado com a equipa dedicada à moda infantil. Assim sendo, os produtos em análise encaixam-se nas categorias de vestuário, calçado e acessórios especificamente para recém-nascido, bebé e crianças.

De forma a acompanhar as diferentes fases de desenvolvimento e crescimento das crianças, os produtos são divididos em três segmentos distintos: recém-nascido; bebé; e criança. Por sua vez, estes dividem-se por género, perfazendo assim um total de 6 categorias. Os tamanhos disponíveis para cada categoria e cada tipo de produto (vestuário e calçado) estão discriminados nos Anexos A.1 e A.2.

Dentro destas categorias há ainda outra divisão que alude às características do produto em si. Deste modo, em cada categoria existem várias subcategorias, que se dividem em unidades base que, por sua vez, estão atribuídas a uma tipologia, sendo esta transversal a todas as categorias. Exemplificando: dentro da categoria criança menino existe a subcategoria de Calças, que tem

uma unidade base *Denim*, sendo a tipologia Calças (que inclui todas as calças quer seja Criança Menino, Criança Menina, ou outra qualquer).

Além desta categorização, cada peça tem um atributo consoante o seu estatuto na coleção. Existem três classificações:

- ***Basic:*** para artigos considerados como peças básicas, as peças mais essenciais que servem como base de guarda-roupa;
- ***Fashion Basic:*** peças mais elaboradas, com estampados e mais cores;
- ***Fashion:*** peças mais moda e também tendencialmente mais caras.

Este tipo de classificação é denominado de *Fashion Pyramid* e está ilustrada no esquema representado na figura 3.1.

A base é constituída pelos artigos *Basic*, com mais quantidades e preços mais baixos, enquanto no topo constam os artigos *Fashion*, com menos quantidades compradas e com preços mais elevados. Assim, à medida que se sobe na pirâmide, são menores as quantidades compradas, mais elevados os preços e menor o potencial de venda do produto.

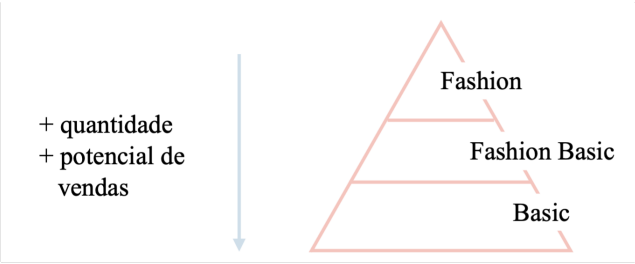


Figura 3.1: Esquema *Fashion Pyramid* (Fonte Própria)

MO By Zippy

Com o intuito de potenciar sinergias dentro da Sonae Fashion e aproveitar o *know-how* e experiência de uma marca de produtos infantis com sucesso no mercado, existe atualmente em vigor, uma colaboração entre a MO Kids e a Zippy. Esta relação parceira inclui artigos de recém-nascido e da categoria de interiores.

Todos estes artigos - os artigos MO by Zippy - são criados e desenvolvidos por uma equipa da Zippy, tal como o próprio nome indica, pelo que se assemelha a uma espécie de "subcontratação".

3.1.2 Planeamento e Forma de Trabalho

Similarmente a outras marcas da indústria da moda, a cada ano civil a coleção é dividida semestralmente, havendo a coleção de Primavera/Verão, que começa tipicamente em janeiro e vai até julho, e a de Outono/Inverno, que é composta pelos restantes meses do ano, havendo, no entanto, sobreposição das coleções tanto em janeiro como em julho, devido aos avanços de temporada. Por outras palavras, enquanto decorrem épocas de saldos no final de cada uma das

estações, vão-se introduzindo os avanços de temporada de forma a abrir vendas para a estação que se segue e chamar a atenção do cliente para as novidades em loja.

Ao longo de cada uma das estações sucedem-se várias entradas da coleção que se vão adaptando às necessidades dos clientes e do mercado, bem como às temperaturas e meteorologia típicas da época em causa. Existem ainda entradas totalmente dedicadas às tendências sazonais, como por exemplo a coleção de banho para o Verão ou a coleção de gorros para o alto Inverno. A estação de Primavera/Verão apresenta 7 entradas, enquanto a estação de Outono/Inverno tem apenas 5. No anexo A.1 é possível visualizar um calendário de coleção.

Quanto ao planeamento, este é feito com base nas semanas definidas no Calendário de Coleção e de forma inversa, ou seja, tendo em vista a semana em que o produto é esperado em loja, em função dos *timings* envolvidos, são definidas datas-limite para cada fase principal do processo macro, representado mais adiante. O Calendário de Coleção é um documento realizado pela diretora da equipa, que demarca as datas-limite supramencionadas e será posteriormente abordado.

É também importante referir que é dada prioridade aos artigos que constituem grande volume de vendas em toda a coleção, os chamados Grandes Programas e os *Essentials*, a coletânea de artigos correspondentes aos básicos.

No que concerne aos **Grandes Programas** (GP), são artigos mais básicos e com um ciclo de vida maior por não fazerem parte de um tema em específico, ou seja, estão presentes durante grande parte da estação. Exemplos deste tipo de artigos são os coletes, por ser um artigo de grande volume e o pack de calças de fato de treino referente à época do regresso às aulas, por ser um artigo com ciclo de vida maior. Ambos os artigos são alvo de grande procura, pelo que as suas compras são feitas em maior volume.

3.1.2.1 Software e Plataformas Utilizadas

De forma a entender algumas das tarefas essenciais do processo, é de extremo relevo estar a par do software e plataformas utilizadas pela empresa. Assim, além dos vários ficheiros Microsoft Excel, que são compartilhados numa pasta partilhada, através da ligação à VPN (*Virtual Private Network*) da SONAE Fashion, existem alguns outros programas que fazem parte do dia-a-dia desta equipa.

Para a comunicação com os fornecedores e mesmo entre si, a equipa serve-se do e-mail do Outlook, procedimento adotado por toda a empresa. Além deste, faz também uso do Microsoft Teams, que permite as videochamadas quando há impossibilidade de ir ao escritório, agora muito comum em época de pandemia.

Para registo do ciclo de vida do produto, a MO Kids serve-se do PLM (*Product Life Management*) da *Centric Software Inc*. Esta plataforma permite a gestão da vida do produto, registando todas as suas informações, desde a Ficha Técnica às datas e comentários relativos ao processo de aprovação das amostras.

Já para criação dos pedidos de encomenda, as chamadas OC (Ordens de Encomenda), recentemente, a SONAE Fashion adotou o SAP (*System Applications and Products*). Este software,

classificado como sistema integrado de gestão empresarial, permite também manter registo dos *stocks* e fazer a gestão financeira da organização.

É também o SAP que permite a criação de referências por cor e tamanho, através do código genérico.

3.1.2.2 Amostras

A produção dos artigos MO Kids é integralmente subcontratada, quer a fornecedores nacionais quer internacionais, sendo que 90% da mercadoria é importada. Assim, as amostras são uma forma de manter o controlo sobre a produção, sendo por isso uma parte absolutamente fulcral de todo o processo.

Devido à sua importância no processo, é fundamental perceber os diferentes tipos de amostras disponíveis e o que cada um representa.

- *PROTO*: 1ª amostra oficial do artigo. Nem sempre vem com a matéria-prima final, no entanto o seu intuito é o estudo de medidas, dos estampados, do *fit* do modelo e a sua confeção. Já se trata de uma pré-visualização de como ficará o produto no final, se está bem idealizado e se veste bem. Além disso, é com base nesta amostra que se decide se é para avançar com a compra;
- *Lab Dips:* amostra de cores, para aprovação de PANTONES[1];
- *Strick-offs:* amostra de parte de tecido com estampado ou tecido estruturado, para aprovação do próprio estampado ou da própria matéria-prima;
- *Size Set:* amostra que vem em vários tamanhos e serve para confirmar medidas e validar a vestibilidade de todos os tamanhos. Exclusiva para pedido e aprovação das Modelistas, sendo apenas solicitada quando são necessárias grandes mudanças no produto;
- *Pre-Production (PP):* 2ª amostra oficial do artigo. Tal como o próprio nome indica, é a amostra pré-produção. Esta amostra deve incorporar todas as correções anteriormente identificadas. Quando aprovada, o fornecedor pode proceder com a produção;
- *Golden Sample (GS):* 3ª e última amostra oficial do artigo ilustra mesmo como o artigo ficará exposto em loja. É retirada aleatoriamente da produção, que após a aprovação, dada pelo gestor da qualidade, o fornecedor pode prosseguir com o envio da mercadoria.

De referir ainda que, embora existam vários tamanhos para cada artigo, para cada categoria a amostra vem apenas num tamanho. No caso de ser para bebé é o tamanho 12/18 meses, já no caso de criança é o tamanho 5/6 anos. A razão desta escolha deve-se ao facto de serem estes os tamanhos dos manequins disponíveis para trabalho, pois todos os modelos devem ser vestidos de forma a testar a sua vestibilidade. Estes manequins obedecem a normas europeias e apresentam medidas representativas de uma criança na dada faixa etária. A escala de medidas para os outros tamanhos é feita partindo destes.

[1] Paletas de Cores

Finalmente, é importante mencionar que, apenas no caso das amostras *Golden*, são enviadas três unidades, ao contrário das outras que apenas é recebida uma, dado que se trata de uma amostra de trabalho. A distribuição das amostras *Golden* é a seguinte:

- Uma das amostras fica guardada em escritório. É esta amostra que é usada para efeitos de aprovação pelo gestor da qualidade;
- Uma outra vai para o Continente (no caso de ser uma referência comprada por este parceiro);
- A última amostra é partilhada pelas equipas de *Photostudio* (para fotografar a peça e incluir no site de *e-commerce*), de Marketing (para efeitos de promoção e catálogos) e de *Visual Merchandising* (para prepararem as sugestões de implementação em loja).

3.1.3 Clientes Finais

Para além dos assuntos já mencionados, para um estudo rigoroso dos processos, é importante perceber quem é o cliente para o qual está a ser criado valor. Ora, sendo a MO uma marca assente no retalho têxtil, trata-se, portanto, de um negócio *B2B* (business to business).

No que concerne à MO Kids, em específico, atualmente, a marca está presente em três canais diferentes: as lojas orgânicas (tanto em Portugal como nas ilhas Canárias), os hipermercados Continente e, finalmente, os parceiros internacionais (Gadis, Eroski e Family Cash). Cada um destes clientes tem uma designação específica dentro da empresa, sendo esta Retail, CNT e Hiper, respetivamente.

Ainda assim, nem todas as referências criadas estão presentes nas lojas de todos os parceiros. A atribuição de cada um dos artigos aos diferentes canais, resulta de uma análise prévia aquando da definição do artigo, que está relacionada com a gama da loja.

A cada loja está associado um *cluster* que conjuga os metros quadrados disponíveis em loja com o seu respetivo histórico de vendas e também o seu potencial de vendas. Assim, dentro de cada canal e consoante o seu *cluster*, a cada loja é atribuída uma gama. É de acordo com a categorização da *Fashion Pyramid* que será definido para que gamas é que o artigo é adequado. Por exemplo, um artigo considerado como *Fashion*, não será um artigo que pode ser encontrado em todos os canais ou em todas as lojas, ou pelo menos em tanta quantidade, pois será mais indicado para lojas com maior número de vendas. Cada gama de loja tem pré-determinado um peso atribuído aos diferentes níveis da pirâmide.

Além destes critérios, são também considerados alguns parâmetros relacionados com a posição geográfica e características meteorológicas do local que ajudam a determinar as necessidades da população alvo dessas lojas. De notar ainda que esta segmentação de *clusters* é reavaliada todos os inícios de coleção pela equipa de Planeamento.

Esta tarefa de avaliação e atribuição das referências é realizada pelas *merchandisers*, como será abordado mais à frente.

3.2 Estrutura Organizacional da Equipa e Distribuição de Responsabilidades

Tal como foi referido anteriormente, este trabalho foi realizado no seio de uma equipa criada muito recentemente. A marca foi criada em 2019 e a primeira coleção a ser desenvolvida foi Primavera-Verão 2020.

Desde então, foi crescendo rapidamente nestes últimos tempos, contanto já com 19 membros. Por entre estes dezanove membros, existem várias funções muito distintas, cada qual com o seu papel fundamental no processo de criação, desenvolvimento do produto e acompanhamento e gestão integral do negócio infantil.

Assim, o grupo é constituído por quatro *merchandisers*, três *designers*, dois modelistas, um gestor da qualidade, quatro compradores e dois assistentes comerciais, sendo que cada uma destas funções será explicada posteriormente. De notar que um dos *merchandisers* - a responsável pelo calçado e acessórios, desempenha também a função de comprador desses segmentos. E ainda, um dos compradores acumula a função de Coordenador de Compra, que adiciona a responsabilidade de representar uma ponte entre as restantes funções e os compradores, bem como entre si mesmos. Finalmente, como forma de manter toda a equipa alinhada com os objetivos da empresa e gerir o fluxo contínuo de trabalho, existe ainda o cargo de Diretora de Infantil, que reúne, além das funções de líder da equipa, a responsabilidade final pelo mercado infantil da MO.

De esclarecer ainda que, as restantes funções que foram abordadas na introdução e que estão presentes no cronograma de trabalho, fazem parte de equipas transversais às marcas da SONAE Fashion, e cujas responsabilidades estão relacionadas com a divisão da cadeia de abastecimento que permite que o produto chegue a todas lojas e parceiros.

As figuras 3.2 e 3.3 ilustram o organograma da equipa que desenvolve a coleção de infantil da MO. A primeira revela a equipa exclusivamente responsável pela marca MO Kids.

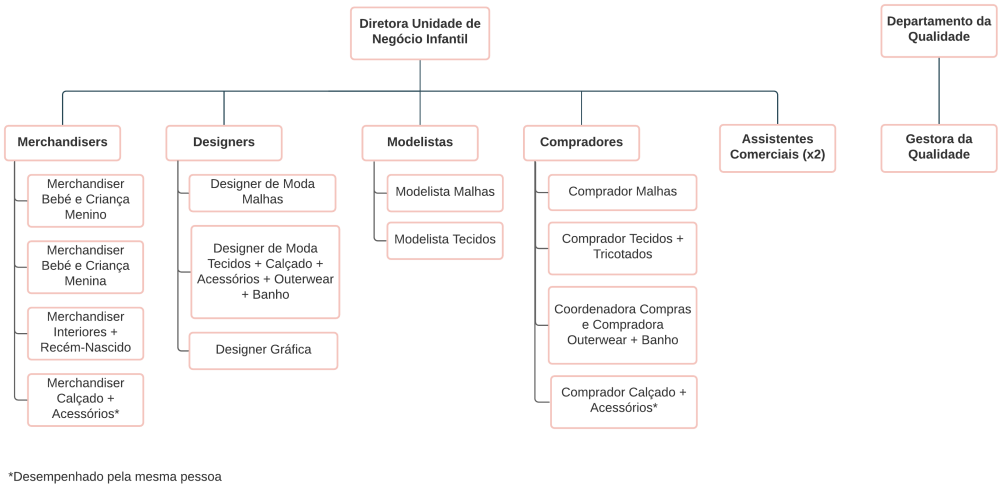


Figura 3.2: Organograma da Equipa MO Kids (Fonte Própria)

A figura abaixo apresenta apenas a equipa da Zippy que se dedica à coleção de interiores da MO Kids, como foi acima explicado.

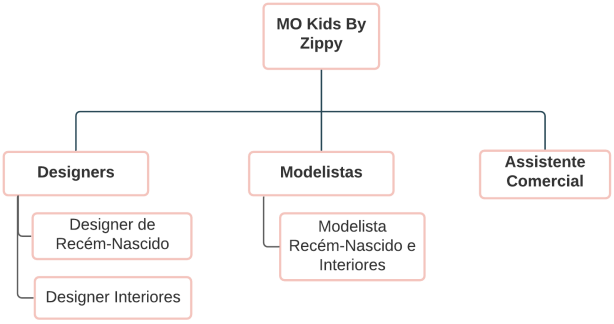


Figura 3.3: Organograma da Equipa MO By Zippy (Fonte Própria)

Função de *Merchandiser*

A função de *merchandiser* é a que detém o papel fundamental do início de todo o processo. A sua maior responsabilidade assenta na definição da estratégia global da coleção. Esta estratégia é pensada ao canal e define os grandes movimentos que estarão presentes na estação. Além disso, dedicam-se também à elaboração do **Range**, o documento que contém toda a informação acerca da coletânea de artigos que fará parte da coleção em construção.

A sua divisão é feita tendo por base as categorias, assim:

- *Merchandiser* 1: Bebé e Criança Menino;
- *Merchandiser* 2: Bebé e Criança Menina;
- *Merchandiser* 3: Interiores e Recém-Nascido;
- *Merchandiser* 4: Calçado e Acessórios para todas as categorias de infantil.

Em jeito de nota, a numeração utilizada foi apenas com o intuito de distinguir cada um dos *merchandisers*. De acrescentar ainda que, tal como já foi referido, uma vez que a coleção de interiores e do recém-nascido é desenvolvida por uma equipa na Zippy, tanto o fluxo de informação como o fluxo de trabalho, variam ligeiramente no que toca à *merchandiser* 3. Assim, a estratégia definida para estas categorias não é tão detalhada como as restantes, abordando aspetos mais gerais como o PVP médio desejado, os espaços e as semanas de entrada em loja.

Além disso, esta função tem ainda um papel essencial na fase mais final do processo, depois da chegada das mercadorias. É o *merchandiser* o responsável por fazer a gestão das mercadorias a ser enviadas às lojas e aos parceiros, tendo por base a disponibilidade dos equipamentos em loja, o *stock* que foi rececionado no entreposto, e, também, a necessidade de cada *cluster* de loja, como será mais adiante explicado.

Finalmente, está também a seu cargo fazer a gestão da mercadoria já em loja. Por exemplo, no caso de um artigo com vendas elevadas e pouco *stock* espalhado por diferentes lojas, podem sugerir fazer concentrações, isto é, concentrar todo o *stock* numa loja com maior potencial de

vendas, de modo a potenciar o *sell-out*[2] do próprio artigo. Já no caso de um artigo com taxa de venda muito baixa, podem sugerir uma promoção ou uma baixa de preço com o intuito de acelerar o consumo.

Pode assim dizer-se que se trata de uma das funções com maior responsabilidade e mais abrangente, uma vez que implica toda a gestão analítica tanto da coleção em construção, como da coleção em loja.

Função de *Designer*

No que concerne à função de *designer*, trata-se de tudo o que é relacionado com a parte criativa do desenvolvimento do produto. Numa primeira fase criam os *moodboards*, que definem os temas das várias entradas. E, depois de terem o *input* dos *merchandisers*, o **Range**, têm também a função de criar e desenhar a versão digital do produto, além de elaborar as Fichas Técnicas de cada um deles (daqui em diante denominadas por FT). São elas quem dão imagem ao que é planeado pelos *merchandisers*.

Finalmente, uma vez que os produtos são obras da sua criação, são também requisitadas aquando dos vários momentos de aprovação das amostras.

Cada um dos *designers* tem atribuídas diferentes tarefas e áreas. Assim, o trio é constituído por um *designer* gráfico e dois *designers* de moda. O *designer* gráfico está encarregue de tudo o que é grafismos que farão parte dos estampados, enquanto os *designers* de moda se dedicam ao desenho propriamente dito das peças e à elaboração das FT, o que implica a decisão acerca do *fit*, das costuras, das etiquetas e do tipo de confeção. A divisão, neste caso, é feita tendo por base os tipos de matérias-primas. Uma *designer* dedica-se às malhas que é grande parte da coleção, ficando o restante para a outra, que são os chamados tecidos, *outerwear*, polares, calçado, acessórios e o banho. Embora haja esta divisão de tarefas e responsabilidades, os três colaboram entre si, de forma a haver coerência entre toda a coleção.

Função de Modelista

Os conceitos chave desta função são as medidas e a vestibilidade dos artigos. Entre as suas responsabilidades, existe a criação de uma tabela de medidas para cada referência. Esta tabela é incluída nas FT e será enviada ao fornecedor para ser usada como guia aquando do desenvolvimento do produto.

Além disto, esta função volta a intervir no processo quando chegam as amostras. É da sua responsabilidade verificar e testar a vestibilidade do artigo, bem como as suas medidas. É na *PROTO*, a primeira amostra oficial do produto, que um modelista averigua se a tabela de medidas que idealizou está adequada ao produto em questão, uma vez que é influenciada pela vestibilidade. De salientar que, um dos aspetos cruciais é garantir que a peça tem abertura suficiente para cobrir o perímetro cefálico das crianças, isto é, se a peça consegue ser vestida. Na aprovação da PP (2ª amostra oficial do produto) um modelista deve verificar se a peça está conforme os critérios assim

[2] *Sell-out* é um rácio entre a mercadoria enviada para a loja e as vendas da loja

exigidos pela tabela de medidas. Posteriormente, o resultado deste teste, quer seja aprovado ou não, deve ser registado no PLM.

É importante referir que o modelista apenas faz parte do processo de aprovação das amostras relativas aos artigos de vestuário, uma vez que nem o calçado nem os acessórios possuem tabelas de medidas.

Função de Gestor da Qualidade

O papel de gestor da qualidade é de especial importância na equipa MO Kids, devido às legislações exigentes no que toca ao vestuário e calçado infantil. Assim, além de garantir a qualidade dos produtos e das matérias-primas utilizadas, deve inspecionar o produto de forma a cumprir com todas as normas legais e de segurança.

Desta forma, a sua intervenção no processo da criação do produto vai sendo contínuo com o intuito de acompanhar o processo criativo e conseguir evitar qualquer tipo de defeito ou incumprimento das diretrizes legais. É, por isso, uma das funções intervenientes presente aquando da aprovação das amostras. De destacar que, o envio da mercadoria só é autorizado após a aprovação pelo gestor da qualidade da amostra final - a amostra *Golden*. Nesta amostra, além de avaliarem o produto em si, têm também de aprovar as chamadas *Care Labels*, as etiquetas que contêm a composição do produto, a forma correta de lavagem e a origem do produto. Também estas etiquetas têm regras que seguem obrigações legais. Devem ainda verificar a existência das etiquetas RF (etiquetas de radiofrequência), cujo objetivo é evitar furtos.

No que se relaciona com a qualidade do produto, um gestor da qualidade tem a responsabilidade de pedir a realização de testes, sempre que considerar necessário e adequado.

De acrescentar ainda que, a mercadoria, aquando da sua chegada, é submetida a uma inspeção. E, quando esta não se encontra em conformidade com o pedido, o gestor da qualidade tem o poder decisivo de realizar uma inspeção total à mercadoria e aceitá-la, ou não, podendo, ainda, decidir aceitar apenas parte dela. No caso de incumprimentos, existe uma série de sanções e penalizações que podem ser aplicadas de acordo com a decisão do gestor da qualidade.

Função de Compradores

O cargo de comprador assenta essencialmente na gestão da sua carteira de fornecedores para atribuição a cada uma das referências e na negociação da compra dos artigos desenhados e planeados pela restante equipa.

Esta negociação envolve não só os preços de custo, como também as datas de entrega. Além destes parâmetros, na altura da atribuição do fornecedor, é também tido em conta o histórico de encomendas e performance do fornecedor, ou seja, o seu historial de nível de serviço, de modo a alcançar o melhor resultado possível e com melhor qualidade.

Uma das suas grandes responsabilidades é a manutenção de resultados positivos das vendas, uma vez que são eles quem negoceia as margens de cada artigo. De notar que existem objetivos a cumprir nesta área para cada um dos diferentes mercados.

Uma vez que são eles os compradores do produto em si, estão também presentes nos vários momentos de aprovação das amostras. Devem comentar cada amostra de acordo com todas as especificações pretendidas, nomeadamente, as cores, a matéria-prima e a confeção do produto.

São eles uma das principais fontes de comunicação com os fornecedores. Devem enviar-lhes as FT e os comentários realizados às amostras.

A divisão existente entre os compradores é feita com base nas matérias-primas. Desta forma, existe um comprador dedicado a Tecidos e Tricotados, outro dedicado a Malhas (que é cerca de 70% da coleção) e por fim, um comprador dedicado a *Outerwear* e a Banho, que acumula também o cargo de Coordenador de Compra.

Função de Assistente Comercial

O assistente comercial é a principal fonte de apoio aos compradores. Têm como responsabilidade garantir o cadastramento de todas as referências presentes no **Range** em sistema, isto é, o registo do produto em PLM e em SAP.

Além disso, deve assegurar também todo o fluxo de compra, isto é, a emissão das OC e de todos os documentos que servem de apoio ao fornecedor para a desenvolver e enviar a mercadoria, como é o caso dos CVM (Código *Visual Merchandising*), um documento que possui os códigos de barras necessários à etiquetagem das peças, e dos *Shipping Marks*, que, tal como o próprio nome indica, são as etiquetas para o transporte. Devem também pedir abertura da LC (*Letter of Credit*), ou seja, a carta de crédito da encomenda, supervisionar o envio atempado das amostras e fazer a manutenção do seu circuito, nomeadamente, no que toca à sua separação aquando da chegada e registo da sua aprovação.

Quando chega a amostra final, a GS, é esta função o segundo interveniente responsável pela sua aprovação, no que toca às etiquetas de preço e à conformidade do produto com o que foi pedido.

3.2.1 Restantes Funções

As restantes funções, tal como já foi mencionado, fazem parte de equipas que são transversais às várias unidades de negócio da MO, não fazendo parte da equipa em estudo. Ainda assim, de forma a perceber melhor o seu contributo para o processo, as suas responsabilidades serão explicadas de seguida. De notar ainda que, apenas serão abordadas as equipas que interagem diretamente com a equipa de produto, as restantes não serão alvo de estudo (por exemplo Marketing).

Equipa de Planeamento

A equipa de planeamento, entre as suas várias funções, tem a responsabilidade de fornecer o OTB (*Open-to-Buy*), isto é, o orçamento disponível para compra, aos *merchandisers* e redefinir o *cluster* de cada uma das lojas.

Além disso, é também esta equipa que constrói as várias matrizes de enchimento das lojas. Este documento é produzido após receberem o **Range** dos *merchandisders* e tem como objetivo

atribuir os vários pre-packs planeados para compra pelas várias lojas, tendo em conta o seu histórico de vendas e o espaço disponíveis nas lojas.

Durante a estação, garantem a manutenção e cumprimento dos KPIs e vão fazendo a monitorização das vendas, *stocks*, dias de cobertura e das margens. São, por isso, uma equipa de controle interno que vai organizando reuniões semanais com as várias equipas de forma a manter toda a empresa alinhada com os objetivos desejados.

Upstream

A responsabilidade desta equipa começa a partir do momento em que é emitida a ordem de compra (OC) e termina no momento em que a mercadoria é rececionada para ser enviada para as lojas e os parceiros.

O seu dever é controlar o seguimento das encomendas e manter o Mapa de *Upstream* devidamente atualizado. Este é um ficheiro de Excel que mantém todas as informações acerca do rastreamento da encomenda.

Photostudio

A responsabilidade desta equipa é fotografar e tratar a imagem dos artigos para que possam ser integrados no site da MO para as vendas de *e-commerce*. Para esta tarefa é usada a amostra *Golden* que lhes é entregue pelos assistentes comerciais, como se irá verificar posteriormente nos diagramas.

Downstream

A principal responsabilidade desta equipa é assegurar o aprovisionamento das lojas de acordo com o que foi planeado pela equipa de planeamento e pelos *merchandisers*. Assim, a sua função além de executar o abastecimento das lojas, é garantir a reposição de *stock* de forma a garantir os dias definidos de cobertura de *stock* e evitar qualquer perda de vendas provocadas por ruturas.

Deste modo, para que tal aconteça devem cumprir com as matrizes de enchimento e seguir as indicações dos *merchandisers* para saber que mercadoria segue para cada *cluster* de loja. Devem ainda atender aos pedidos de reforço de *stock* das lojas.

Qualquer movimento da mercadoria de saída do entreposto, ou de retorno, é organizado e executado por esta equipa, seja para as lojas orgânicas, seja para os parceiros.

Por fim, existem membros dedicados especificamente para as diferentes áreas (Hipers e Retalho) de modo a conseguir atender às diferentes particularidades e requisitos logísticos que cada mercado exige.

Visual Merchandiser

Esta é a equipa que faz o planeamento da exposição dos artigos e que é reproduzido pelas lojas. Esta tarefa implica replicar e ajustar, sempre que necessário, o que foi planeado no ***Range*** e envolve, também, coordenar todos os equipamentos, que são divididos por temas, de forma a juntar as peças que conjugam cromaticamente e seguem a mesma dinâmica criativa de desenho.

Existem membros dedicados a cada tipo de mercado, permitindo uma atenção especial aos assuntos peculiares de cada um destes.

As *Visual Guidelines* - o *output* desta tarefa - são enviadas semanalmente ou sempre que existe uma necessidade de alteração do produto ou equipamento nas lojas.

3.3 Mapeamento e Descrição dos Processos

Após esta contextualização global, existe já capacidade suficiente para partir para a análise aos processos envolvidos no dia-a-dia desta equipa. Assim, segue-se o mapeamento processual AS-IS da MO Kids.

Tal como foi referido na metodologia abordada no capítulo 2, esta análise iniciará com o mapa de processos. Posteriormente, sucede-se a modelação dos processos, que seguirá uma abordagem multinível. Esta estratégia é a mais adequada devido à longevidade e complexidade do processomacro, permitindo assim uma visão mais detalhada sem comprometer a compreensão do documento. Quanto aos níveis, será usada uma matriz de responsabilidades para a modelação de primeiro nível. Já no segundo, de forma a permitir uma visão mais detalhada do fluxo de trabalho dentro de cada fase, serão utilizados os fluxogramas e as *swimlanes* (consoante cada caso). Para aquelas tarefas dentro destes diagramas, que se considerem mais trabalhosas e que possam ter recomendações úteis, haverá ainda uma modelação de terceiro nível que corresponde às instruções de trabalho.

Todos os diagramas apresentados ulteriormente foram produto de levantamento e mapeamento dos processos através de sessões de formação e observações diretas das funções supramencionadas.

3.3.1 Mapa de Processos

O mapa de processos, como foi já referido, permite uma visão macro do percurso do fluxo de trabalho necessário para haver criação de valor para o cliente. Além de identificar quais os processos, possibilita também identificar qual a categoria de cada um deles.

De referir ainda que, sendo o foco deste projeto o estudo dos processos diretamente relacionados com a criação e desenvolvimento dos produtos, não são aqui abordados os processos base comuns e necessários ao bom funcionamento da empresa, como por exemplo a gestão dos recursos humanos ou a gestão dos sistemas de informação.

Assim, no início de cada estação, é realizado pela Diretora da equipa MO Kids um calendário de coleção. Este documento tem delineados, para cada uma das entradas, todos os prazos a cumprir em cada fase do mapa de processos. Assim, tendo em vista a semana destino em loja de cada uma destas entradas, é realizada uma lógica inversa que tem em conta os tempos médios de cada uma das etapas. Este é o ponto de partida para a sequência de processos que se segue. Em anexo é possível visualizar um exemplo de um calendário de coleção (Anexo A.1).

Antes de analisar detalhadamente a figura 3.4, é essencial compreender a lógica seguida neste diagrama. Como forma de acelerar o processo, pois a rapidez é um ponto fulcral desta indústria,

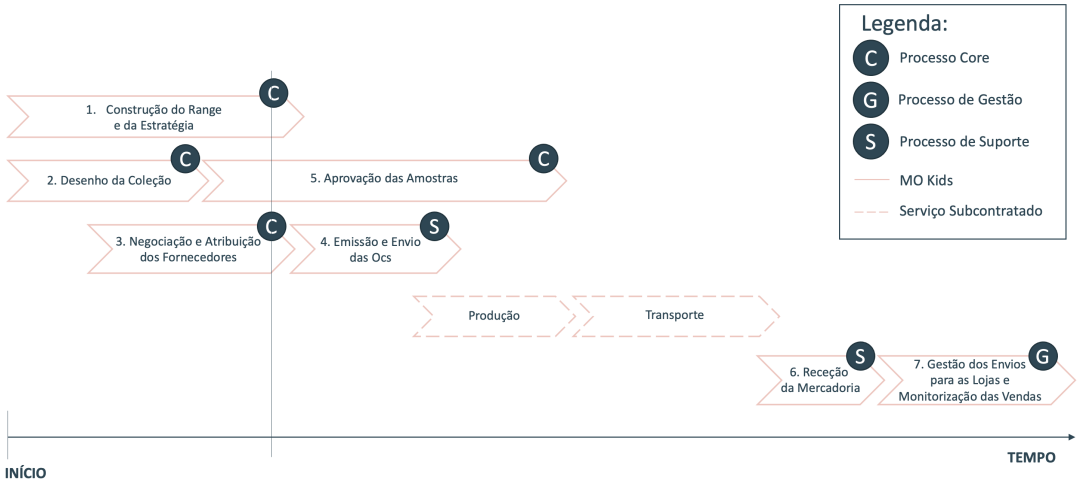


Figura 3.4: Mapa de Processos da MO Kids (Fonte Própria)

muitas das etapas desta sequência vão acontecendo em simultâneo. Deste modo, foi desenhada uma linha temporal para transmitir a dimensão de simultaneidade nas tarefas que são representadas no mesmo eixo vertical. Já as tarefas que se encontram no mesmo eixo horizontal, representam aquelas que apenas podem começar quando as anteriores tiverem sido terminadas. Nestes casos, a etapa seguinte depende diretamente da anterior, uma vez que necessita dos seus *outputs*.

Ora, passando agora à análise propriamente dita do conteúdo deste diagrama, cada uma das figuras aqui desenhadas representa uma fase principal do macroprocesso da criação, desenvolvimento e distribuição da coleção.

Assim, para que o artigo possa chegar às lojas é necessário seguir esta arquitetura de processos. Dando destaque aos que são da responsabilidade da equipa MO Kids, tudo começa com a construção do **Range**, o documento Excel com toda a informação da coleção que se pretende apresentar, e da estratégia, uma síntese do que correu bem no passado e se quer replicar, e das novas apostas que farão parte da nova coleção.

Simultaneamente, inicia-se também a fase do Desenho da Coleção. Ambas estas etapas têm como ponto de partida o calendário de coleção.

De seguida, após existir a versão digital do produto, segue-se o processo de negociação e atribuição dos vários artigos aos fornecedores. E antes mesmo desta etapa findar, principia a aprovação das amostras, pois só durante este processo é possível obter algumas informações e *inputs* necessários para finalizar a terceira fase.

Posteriormente, após o fim da primeira e quinta etapas, podem finalmente ser emitidas e oficializadas as encomendas aos fornecedores, através da emissão das OC. A produção vai acontecendo um pouco em paralelo com esta fase. No entanto, só pode terminar com a etapa da Aprovação das Amostras, pois necessita do seu *input*.

Findas estas fases, segue-se o transporte e depois a etapa da Receção da Mercadoria. Por fim, após o restante estar concluído, inicia-se a última fase desta sequência complexa, a Gestão dos Envios para as Lojas e a Monitorização das Vendas.

No que toca à classificação, que aparece também legendada na figura 3.4, foram distinguidos três tipos de processos na sequência aqui estudada. A maior parte destes processos foram considerados como *Core* devido à sua relação direta com a criação e desenvolvimento do produto. No entanto, a fase de Emissão e Envio das OC, por ser um processo que não cria necessariamente valor para o produto e serve apenas para oficializar e registar a encomenda aos fornecedores, foi considerado como um processo de suporte, assim como a Receção de Mercadoria, pelas mesmas razões. Já a última fase (Gestão dos Envios para as Lojas e Monitorização das Vendas), foi considerada como um processo de gestão, uma vez que está ligada a decisões estratégicas. Finalmente, todos estes processos foram considerados críticos devido à sua natureza crucial para as vendas e cumprimentos dos objetivos estipulados.

Por fim, os processos desenhados a tracejado dizem respeito a serviços subcontratados, pelo que não são alvo de estudo deste projeto.

Embora este mapa de processos seja comum para quase todas as categorias de produtos, isto é, vestuário, calçado e acessórios, no caso dos artigos MO By Zippy (os interiores e recém-nascido), o diagrama difere ligeiramente, uma vez que a criação destes produtos é subcontratada à própria Zippy. Desta forma, todas as tarefas relativas às fases de Desenho da Coleção, Negociação e Atribuição de Fornecedores, Emissão e Envio das OC e, finalmente, Aprovação das Amostras é da responsabilidade desta equipa. O diagrama seguinte da figura 3.5, ilustra o Mapa de Processos adaptado a este tipo de produtos.

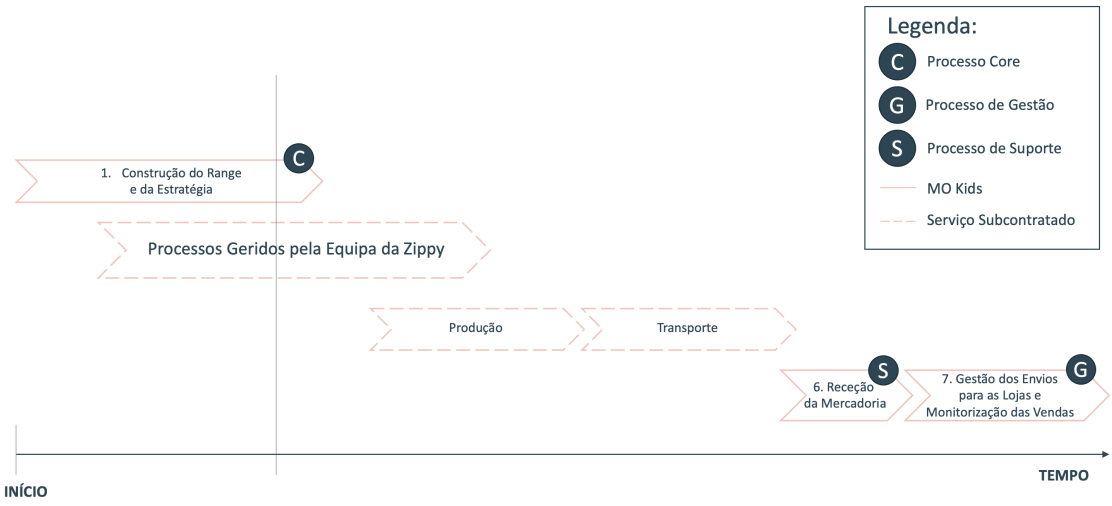


Figura 3.5: Mapa de Processos dos artigos MO By Zippy (Fonte Própria)

Tal como foi referido previamente, o planeamento é feito por entradas de coleção, que são atribuídas a determinadas semanas, pelo que esta sequência de tarefas vai-se repetindo para cada um destas entradas, chegando até a ocorrer em simultâneo, ainda que de forma desencontrada. A imagem seguinte (figura 3.6) apresenta um exemplo de várias entradas e respetivas cadeias de processos distribuídas pelas várias semanas do ano.

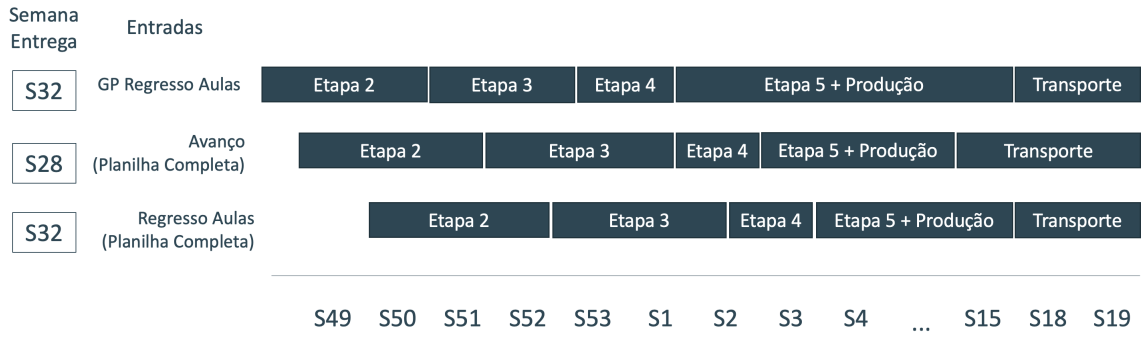


Figura 3.6: Dashboard de Processos (Fonte Própria)

Através desta imagem, é possível denotar o carácter cíclico e de simultaneidade desta operação da construção e desenvolvimento de uma coleção.

3.3.2 Matriz de Responsabilidades

Com o intuito de perceber quais os intervenientes envolvidos em cada uma das fases previamente identificadas, foi criada uma Matriz de Responsabilidades. Tal como foi já mencionado, o foco deste estudo centra-se nas fases e tarefas desempenhadas pela equipa MO Kids, pelo que daqui em diante não serão abordados nenhuns dos processos desenhados a tracejado no mapa de processos.

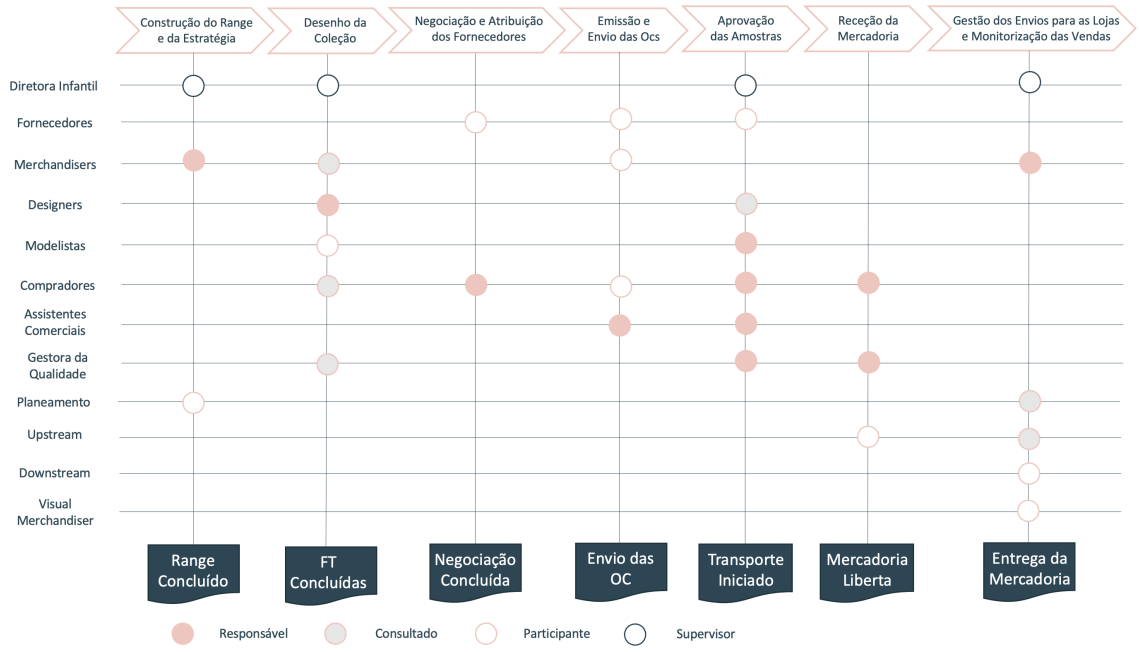


Figura 3.7: Matriz de Responsabilidades (Fonte Própria)

Embora a cadeia de processos não siga uma sucessão totalmente linear, pois grande parte das fases vão acontecendo de forma simultânea, a sequência de etapas aqui apresentada segue a ordem numérica exibida no mapa de processos.

Uma vez que esta cadeia de processos apenas é possível em virtude do apoio das equipas transversais, como intervenientes, foram identificados, além dos elementos da unidade MO Kids, as equipas de Planeamento, *Upstream*, *Downstream* e *Visual Merchandiser*.

Cada uma destas funções pode estar presente nas diferentes fases e desempenhar quatro papeis distintos:

- **Responsável** – este papel corresponde ao interveniente que é responsável pela entrega e pela qualidade do resultado final do processo a ser executado;
- **Participante** – de alguma forma participa no processo, mas não é responsável pelo mesmo;
- **Consultado** – estes intervenientes são aqueles a quem pode ser pedida ajuda ou suporte, pode ser quem fornece os *inputs*;
- **Supervisor** – esta função, desempenhada apenas pela Diretora de Infantil, caracteriza-se por estar a par da tarefa fornecendo *inputs* sempre que necessário.

Por fim, na parte inferior do diagrama surgem os chamados *milestones*, isto é, os objetivos finais que marcam o final de cada uma destas etapas.

3.3.3 Segundo Nível

Etapa 1 - Construção do Range e da Estratégia

A Construção do Range e da Estratégia trata-se da primeira etapa do fluxo de trabalho e é aqui que é decidida qual será a constituição da coleção a ser trabalhada. O seu objetivo final é o desenvolvimento do documento de Microsoft Excel denominado por **Range**, que será a base para muitas das fases que se seguem. No que toca aos seus intervenientes, estão envolvidas os quatro *merchandisers* e a Diretora como supervisora, que garante um alinhamento transversal entre as diversas categorias e unidades de negócio.

Assim, o chamado *trigger*, isto é, o elemento que aciona o início desta fase é o Calendário de Coleção, proposto pela Diretora e que é partilhado com toda a equipa.

Inicialmente é realizada uma análise minuciosa das vendas da estação anterior, tendo em conta os *inputs* dos vários mercados e dando especial atenção às informações qualitativas. Após esta análise interna, os *merchandisers* procuram saber como está a concorrência, e, através do *benchmarking*, fazem o seu estudo de mercado. Alinhado a estes fatores, e junto com o OTB, que é facultado pela equipa do planeamento, começam o desenvolvimento da estratégia.

A estratégia trata-se de um resumo numérico e um aglomerado de todos os grandes movimentos planeados para a estação. É, assim, constituída por uma síntese da análise interna referida anteriormente e pelos ajustes a realizar, bem como pelas novas ideias a apostar. De referir ainda

que é feita para cada categoria e deve especificar o número de *styles* por cada mercado, o OTB proposto para cada um e, ainda, o PVP médio da coleção e as vendas previstas.

No final é alvo de avaliação e aprovação por parte da Direção responsável pelo canal da MO Kids e pela Administração.

Paralelamente, e uma vez que um se reflete no outro, dão início à construção do **Range**. É aqui que é definido cada artigo constituinte da coleção que se encontra em construção. Este documento é extremamente detalhado, uma vez que inclui todas as informações necessárias sobre o artigo, desde a categoria, ao PVP previsto e semana planeada em loja, bem como o equipamento[3] destino na loja e as quantidades a comprar, tanto por pre-packs como ao tamanho. Além disto, tal como já foi mencionado, é também nesta fase que é definida a gama das lojas destino, que determina que mercados e que lojas o irão comercializar.

Uma vez aprovada a estratégia, fica disponível o **Range** 1.0. Trata-se do ficheiro praticamente completo, que ainda tem em falta as quantidades confirmadas a comprar, pois estão pendentes de alguns aspetos, nomeadamente, do preço de custo, da versão digital e física do produto ou caso haja alguma alteração do OTB. De notar que, o **Range** é o documento mais presente ao longo de todo o macroprocesso, e à medida que o processo evolui, o **Range** vai sendo alimentado pelos vários intervenientes. No anexo A.2 é possível visualizar parte deste documento.

Sendo um documento tão extensivo e detalhado, optou-se por realizar uma modelação de terceiro nível, através das instruções de trabalho visíveis no próprio diagrama. O intuito é torná-lo mais informativo sem perturbar a leitura para que não fique demasiado extenso ou complexo.

Finalmente, depois de aprovadas as planilhas (output da segunda etapa – Desenho da Coleção), depois de visualizar as amostras (output da etapa da Aprovação das Amostras) e a após o fim da negociação com os fornecedores, as *merchandisers* estão em condições de decidir e fechar as quantidades a comprar e, assim, terminar definitivamente o seu preenchimento do **Range**.

O fim desta etapa fica, assim, marcado pela alteração do estado da compra para "*done*", no próprio Excel, e pela evolução do **Range** para a **Monit**.

A *Monit* é um ficheiro similar ao **Range**, no entanto inclui ainda mais informações, nomeadamente, as vendas, os *stocks* e também o *sell-out* de cada um dos artigos. Desta forma, permite à equipa uma monitorização das vendas e dos envios para a loja durante o decorrer da estação.

A figura seguinte (figura 3.8), ilustra o fluxo de trabalho presente nesta fase do processo, a Construção do **Range** e da Estratégia.

[3]Nome dado ao mobiliário de exposição em loja

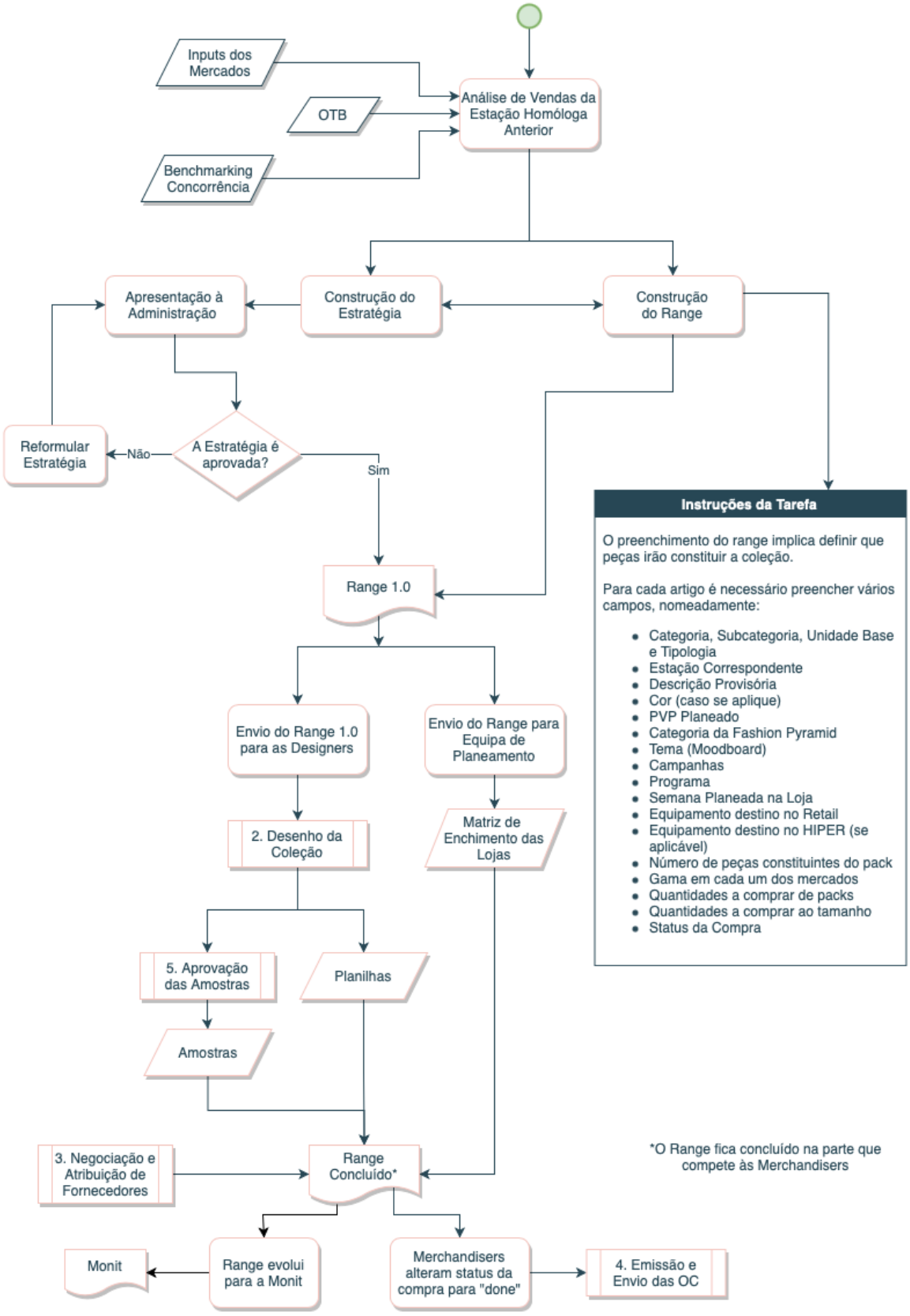


Figura 3.8: Diagrama da Construção do Range e da Estratégia (Fonte Própria)

Etapa 2 – Desenho da Coleção

Em simultâneo com a fase anterior, ocorre o Desenho da Coleção. Esta etapa inicia-se, após a partilha do Calendário de Coleção, pois tem o mesmo ponto de partida da primeira etapa.

Inicialmente, os *designers* começam por fazer uma análise à concorrência com o intuito de criar uma vantagem competitiva, pesquisando os seus produtos ou até mesmo visitando as suas lojas. Além disso, estudam também as tendências futuras através WGSN (*Worth Global Style Network*), uma plataforma de tendências, e de outras plataformas digitais, como por exemplo o Pinterest. O objetivo final é obter inspiração para que possam realizar a tarefa seguinte: a criação dos *Moodboards*. Estes documentos juntam várias imagens com inspirações, cores e tendências e são eles que definem os vários temas presentes ao longo da estação. É realizado um destes documentos por entrada e por cada categoria de produto, ou seja, um para criança menino e outro para criança menina, por exemplo.

Após a sua conclusão, são alvo de partilha e aprovação por toda a equipa. Pode ser visível no Anexo A.3, um exemplo de um *moodboard*.

Depois desta etapa, segue-se a fase de desenho das peças. Através da informação do **Range** e das inspirações dos *moodboards*, os *designers* criam as referências e os respetivos *designs*. É importante acrescentar que, o artigo deve obedecer à descrição e intenções que constam no **Range**. Em casos muito específicos, por exemplo dos artigos denominados por *Essentials*, existem já algumas cores que devem fazer parte do portfólio, uma vez que são consideradas top de vendas. À medida que as criações vão surgindo, vão-se compondo as planilhas.

A planilha é um documento que, para cada categoria e para cada entrada, junta as ilustrações de todos os *designs*. Além das criações gráficas, é composta pelas cores ditadas pelo *moodboard*, pelo PVP alvo para a referência e a quantidade de referências planeadas, uma vez que pode ser pedida mais do que uma cor para a mesma referência. Além disto, se houver algum pormenor a destacar, nomeadamente relevo, textura ou detalhe especial, pode juntar-se uma fotografia exemplo para que seja bem percetível. No anexo A.4 encontra-se um exemplo de uma planilha.

Após aprovação das planilhas, compete aos *designers* elaborar as FT. Esta ficha contém toda a informação detalhada acerca do produto, nomeadamente, botões, etiquetas, costuras e matérias-primas pretendidas e irá, posteriormente, ser enviado aos fornecedores. É realizado uma ficha por cada referência[4] desenhada. Todas as referências são registadas no PLM, plataforma que reúne toda a informação acerca do produto, incluindo as FT. Estas últimas serão um *input* essencial à etapa número três, destinada à Negociação e Atribuição dos Fornecedores.

Ainda assim, as FT só ficam terminadas após a intervenção dos modelistas, que têm de fazer e incorporar as Tabelas das Medidas das peças para que os fornecedores saibam quais as dimensões que devem seguir durante a confeção. É possível visualizar um exemplo do conteúdo de uma FT nos anexos A.5 e A.6.

Por fim, os intervenientes identificados nesta fase são os modelistas, os *designers*, os compradores e os *merchandisers*.

A figura 3.9 apresenta esta sequência de tarefas.

[4]Uma referência é relativa a um tipo de artigo que pode ser requisitado em várias cores

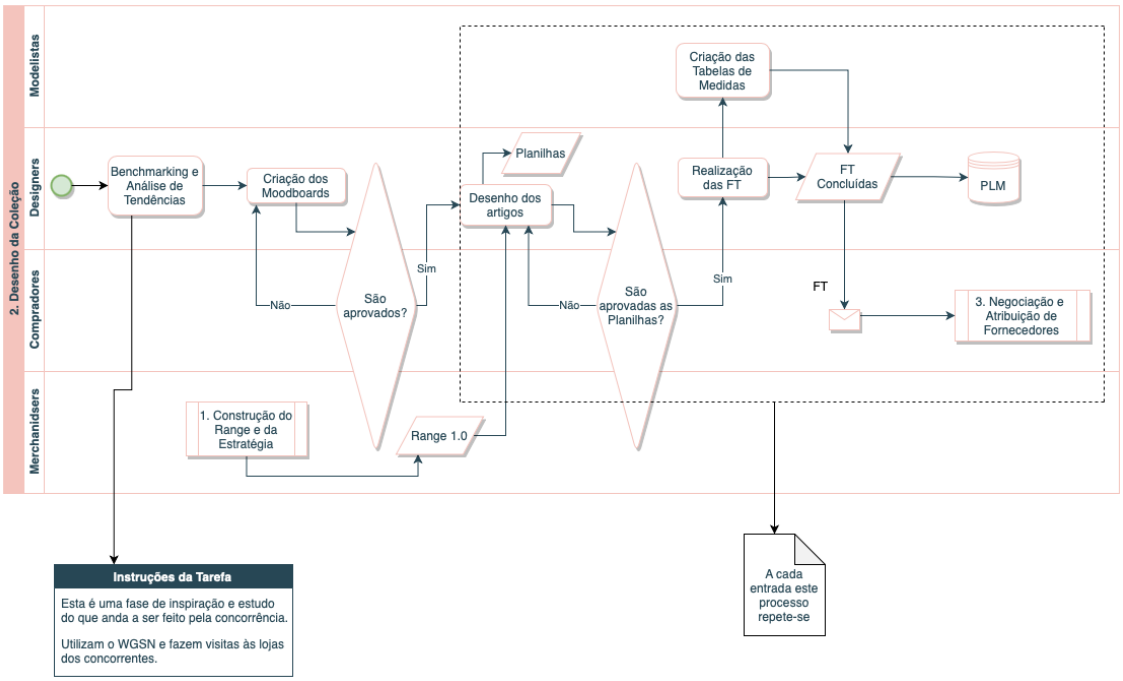


Figura 3.9: Diagrama do Desenho da Coleção (Fonte Própria)

Tal como indica no próprio diagrama, o fluxo que se encontra dentro do retângulo a tracejado é repetido para cada entrada. Já os *moodboards*, apenas são criados uma vez, no início de cada estação.

Etapa 3 – Atribuição e Negociação dos Fornecedores

A terceira etapa inicia-se quando já existem os dois *inputs* prontos a ser trabalhados: o **Range** 1.0, resultado da primeira fase, e as FT, decorrente da segunda.

Assim que recebem estes dois documentos, os compradores começam a avaliar a sua carteira de fornecedores de forma a perceber qual será o que mais se adequa para cada artigo.

Existem quatro aspetos a ter em conta na altura das negociações, que são cruciais na atribuição da referência ao fornecedor. São eles:

- O histórico de artigos fabricados pelo fornecedor;
- O preço de custo – é essencial conseguir sempre a melhor proposta de valor para conseguir alcançar uma boa margem;
- A especialidade do fornecedor – a qualidade deve ser sempre uma prioridade;
- Nível de serviço do fornecedor – é crítico e imperativo conseguir ter a mercadoria a tempo da semana planeada em loja.

No que concerne ao preço de custo, é uma das responsabilidades mais importantes dos compradores, uma vez que são eles que negoceiam as margens e potenciam os resultados da marca. Para este caso existe inclusive um KPI, obter 64% de margem de compra. Embora seja crucial

este passo, devem procurar sempre conseguir a melhor proposta de valor, isto é, conjugar preço e qualidade.

Depois de negociar e fechar a compra com o fornecedor, os compradores devem preencher a restante parte do **Range** que lhes compete, especificado na modelação de terceiro nível presente na parte inferior do diagrama.

Terminadas as negociações, os compradores devem alterar o estado da compra, isto é, o estado relativo à sua tarefa, no próprio **Range** para "*Closed*", que será um dos *inputs* necessários para principiar a fase da Emissão e Envio das OC. Deste modo, os compradores são os principais atores desta fase.

A figura seguinte descreve o *workflow* acima descrito.

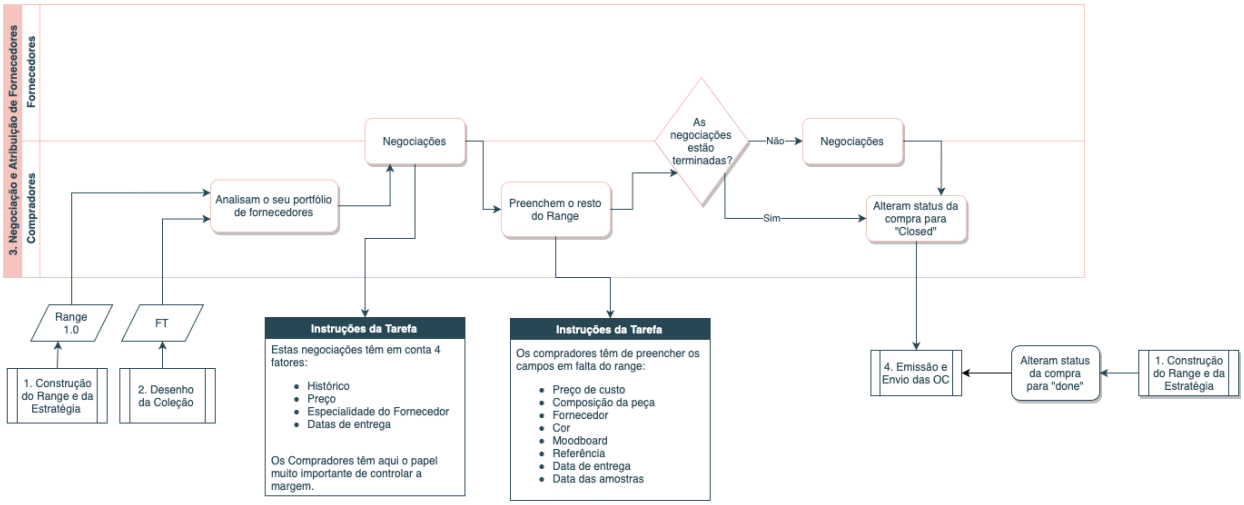


Figura 3.10: Diagrama da Negociação e Atribuição de Fornecedores (Fonte Própria)

Etapa 4 – Emissão e Envio das OC

A etapa número quatro apenas pode arrancar após receber dois *inputs* extremamente imprescindíveis: o *status* "*done*" dos *merchandisers* e o *status* "*closed*" dos compradores, ambos no **Range**.

Assim, depois destes dois passos, os assistentes comerciais podem começar por verificar se todos os atributos de cada artigo estão devidamente preenchidos no seu registo no PLM. Se houver algum campo em falta ou erradamente preenchido, é da sua responsabilidade corrigir. Na parte inferior do diagrama, uma das Instruções de Tarefa especifica quais as páginas do PLM que devem ser verificadas.

Findas as tarefas, os assistentes podem assinalar o artigo como "Ready for SAP" no próprio PLM, uma caixa de seleção presente no separador denominado por "*colorways*". Assim que este passo esteja concluído, deve ser também assinalado como tal no **Range**, na coluna designada para esse mesmo efeito, com a data em que foi efetuada a alteração.

Automaticamente, o sistema cria o código genérico, a variante e o EAN (*European Article Number*) para cada artigo. O código genérico é uma codificação em SAP constituída por oito

dígitos que representa um *style*, isto é, uma referência (mesmo que tenha mais que uma cor). Já a variante, é uma codificação ainda mais específica uma vez que corresponde ao genérico com mais seis dígitos, três referentes ao tamanho do artigo e outros três referentes à cor.

Código exemplo: 00000000 345 678 (genérico tamanho cor)

Caso a encomenda inclua pre-packs, existe um passo adicional que os assistentes devem seguir, que é exatamente a criação e submissão desses mesmos pre-packs. Os pre-packs são uma unidade de logística utilizada pela MO que permite abastecer as lojas com vários tamanhos de uma só referência. Desta forma, torna-se mais fácil, e mais eficiente, aprovisionar as lojas. Já as compras à cor e ao tamanho servem para fazer a reposição das lojas.

Caso contrário, o processo avança para o passo seguinte, que deve ser realizado pelos *merchandisers* que têm a responsabilidade de preencher as chamadas PIR, um acrónimo para *Planned Independent Requirements*. Este ficheiro serve para especificar as quantidades a comprar por cada pack (no caso de o haver) e por cada variante, isto é, para cada combinação de cor e tamanho.

Só depois de terminadas estas tarefas é que os assistentes podem emitir os três ficheiros que necessitam para oficializar a encomenda e enviar para os fornecedores: as OC, os CVM e os *Shipping Marks*.

A imagem relativa a este diagrama encontra-se nos anexos devido à sua dimensão (Anexo A.8).

Etapa 5 – Aprovação das Amostras

A Aprovação das Amostras, é uma das etapas mais importantes do processo, uma vez que, sendo a produção da coleção subcontratada, é a única forma de a controlar e verificar que os artigos estarão de acordo com o que foi planeado pela equipa.

Foram desenhados um diagrama para a aprovação de cada uma das principais amostras: a *PROTO*, a PP e a *Golden*.

A lógica é sempre muito similar para todas as amostras, é necessário registar a chegada da amostra e os comentários que a equipa teceu acerca dela. Todos estes passos acerca da vida do produto devem ser registados no PLM.

Relativamente à *PROTO* e à PP, o processo é muito semelhante. Os intervenientes são os mesmos e a principal responsabilidade recai sobre os modelistas e os compradores, que devem inspecionar a amostra de forma muito atenta e rigorosa. São eles quem decide se a amostra é aprovada ou não. No anexo A.7 está presente um exemplo do registo deste teste e os respetivos comentários enviados ao fornecedor acerca do artigo em causa.

Assim, devido à sua similaridade, apresenta-se aqui somente o diagrama relativo à Aprovação da PP na figura 3.11, o diagrama relativo à aprovação da *PROTO* encontra-se nos anexos (Anexo A.9).

De notar que a participação dos modelistas só acontece no caso das peças de vestuário, no calçado e acessórios, devido à não existência de tabelas de medidas, o processo de aprovação inclui apenas o *designer* e o comprador. Os *designers* também são consultados quando necessário, uma vez que são os criadoras do design.

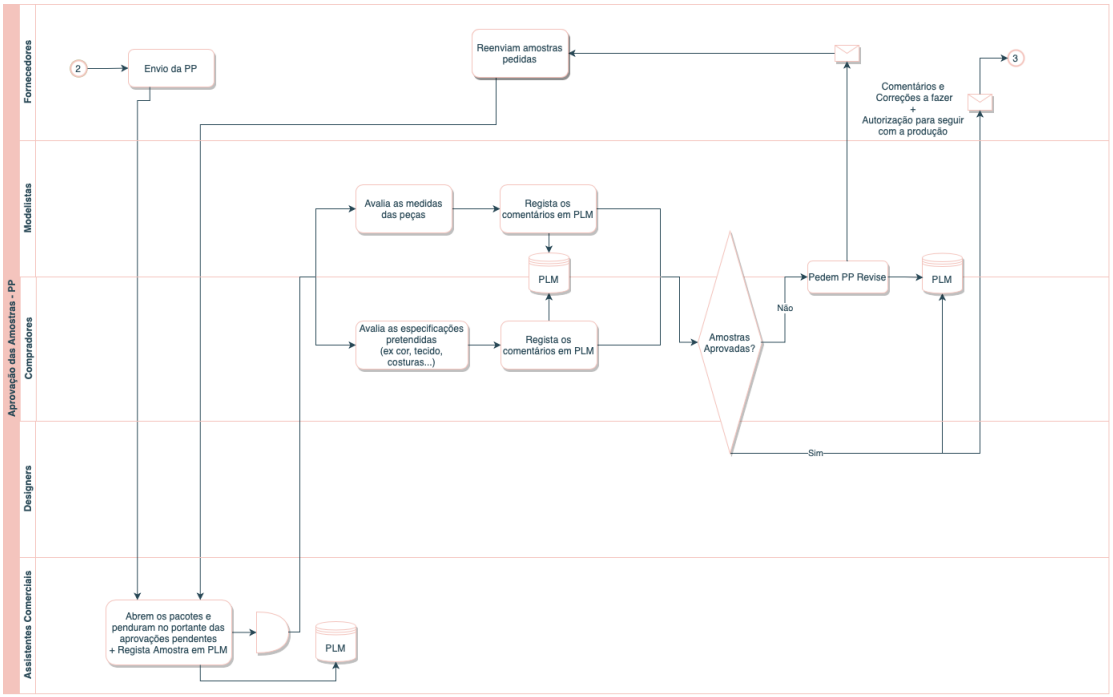


Figura 3.11: Diagrama da Aprovação das Amostra PP (Fonte Própria)

No que concerne à *Golden*, os intervenientes e o processo diferem ligeiramente, uma vez que o intuito desta verificação é, ao pedir ao fornecedor para retirar uma amostra aleatória da produção, verificar que todos os requisitos foram cumpridos. Só após a sua aprovação é que o processo pode avançar para a seguinte fase: a do transporte e, posteriormente o agendamento da sua receção.

Neste caso, os responsáveis pela aprovação da amostra são os assistentes comerciais e o gestor da qualidade. Primeiramente, tal como as restantes amostras, esta também deve ser registada no PLM. De seguida, após confirmar a conformidade da peça com o pedido, os assistentes devem verificar não só se as etiquetas estão em concordância com a peça, tanto a nível de preço como de tamanho, como também o código EAN. É essencial conferir se este corresponde ao produto em questão e se consegue ser processado pelo leitor do código de barras, uma vez que é um dos instrumentos essenciais aquando da venda ao cliente. Caso haja alguma anomalia relacionada com este aspeto, é importante ser notado com antecedência para que possa ser corrigido a tempo.

Depois segue-se a verificação do gestor da qualidade. Nesta fase do processo verificam-se todos os aspetos relacionados com as normais legais e de segurança. Além das *care labels*, isto é, aquela etiqueta que contém a composição e origem do produto, o gestor da qualidade deve certificar-se de que o artigo cumpre com todos os requisitos e obrigações legais.

Devido à importância e necessidade de rigor em ambas as tarefas de verificação, existe uma caixa de texto abaixo do diagrama que enumera todos os detalhes a ter em atenção na altura de cada uma destas aprovações.

Por fim, no caso dos artigos de licenças, MO By Zippy ou artigos comprados à Zippy, a única amostra recebida pela equipa MO Kids é a *Golden*, que não necessita de aprovação da parte da

MO Kids, pois este processo é da responsabilidade da outra equipa.

Devido à dimensão do diagrama relativo a este processo, é possível visualizá-lo no anexo A.10.

Etapa 6 – Receção da Mercadoria

A equipa de *Upstream* vai fazendo um controlo proactivo do estado de cada uma das encomendas. Todas as segundas-feiras o mapa de *upstream* é atualizado e na terça-feira é partilhado com as várias equipas (uma vez que se trata de uma equipa transversal).

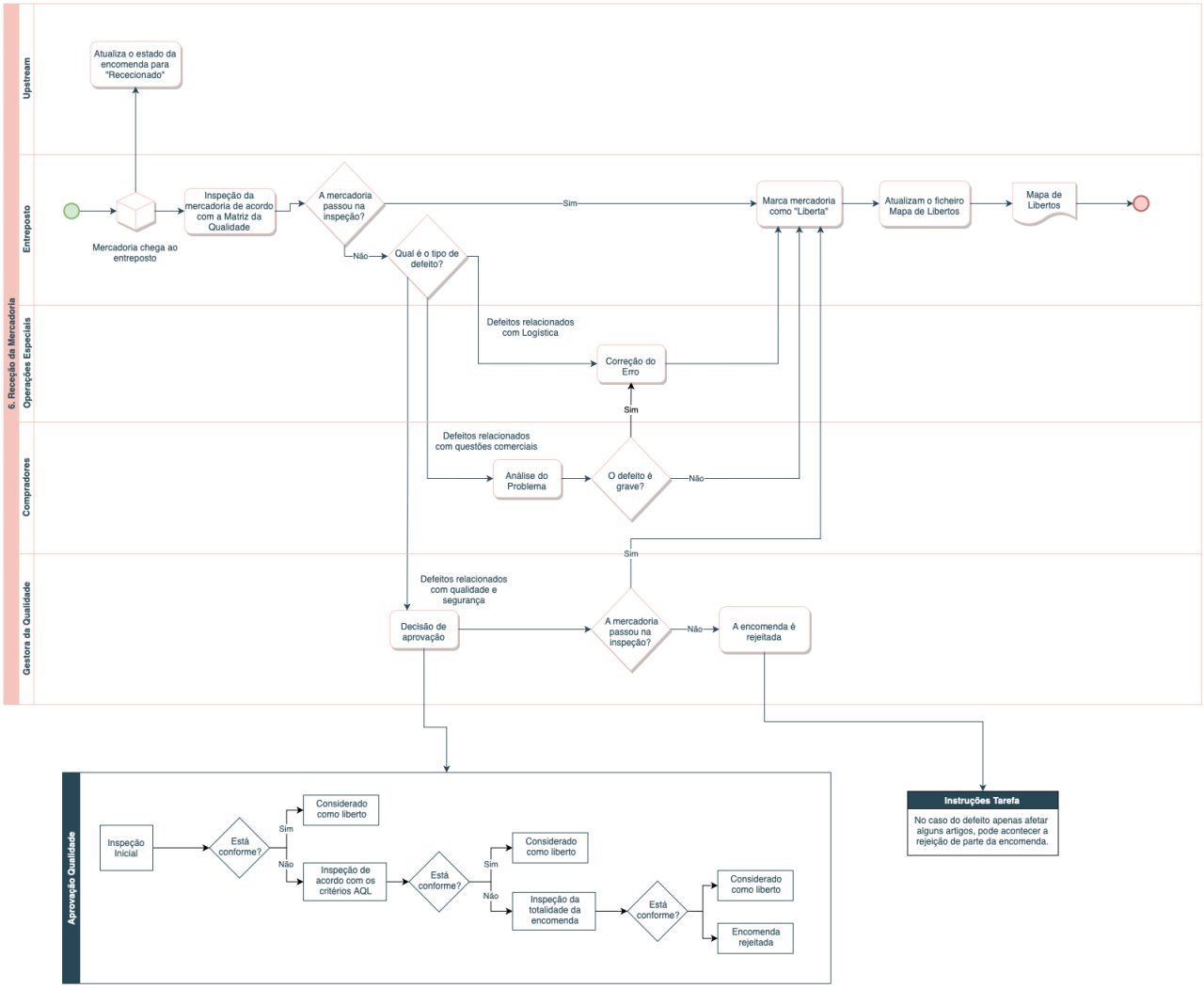


Figura 3.12: Diagrama da Receção da Mercadoria (Fonte Própria)

No caso de haver alguma encomenda com alguma observação especial a comunicar ou no caso de se encontrar em atraso, a equipa de *Upstream* tem também o cuidado de comunicar essa informação no e-mail. Este ficheiro supramencionado vai mantendo o registo dos vários estados das encomendas desde que OC é enviada até que a mercadoria seja rececionada.

Como já referido anteriormente, cerca de 90% da mercadoria é importada, pelo que existe sempre uma distância temporal de aproximadamente dois meses para o produto chegar ao entreposto.

É muito importante que a equipa de *Upstream* vá monitorizando o *status* de todos os pedidos, pois o objetivo é que todos os artigos planeados para as mesmas datas cheguem em conjunto. É essencial ir fazendo um controlo apertado e alguma pressão ao fornecedor para que cumpra com os prazos negociados.

Assim que a mercadoria é rececionada pelo entreposto, existe um processo de inspeção da mercadoria que é acionado de acordo com os critérios da qualidade e o histórico do nível de serviço do fornecedor. No caso de a mercadoria passar na inspeção, esta é automaticamente liberta e registado o seu *stock*, caso contrário é da responsabilidade da equipa de qualidade do entreposto perceber o tipo de defeito (logístico, comercial ou qualidade) e encaminhar a situação para a equipa indicada. Depois da situação ficar tratada, a mercadoria é liberta e o processo pode avançar para a próxima etapa.

No caso de ser um defeito da qualidade, existe um processo que determina o curso a seguir, especificado abaixo do diagrama da figura 3.12.

Etapa 7 – Gestão dos Envios para as Lojas e Monitorização das Vendas

A etapa final do processo é a Gestão dos Envios para as Lojas e Monitorização das Vendas, em que os *merchandisers* têm grande responsabilidade.

Semanalmente, devem averiguar que mercadorias chegam ao entreposto e conjugar tanto com o *stock* existente em loja, como também, com a disponibilidade dos equipamentos e as necessidades da loja. Os envios são semanais e ao equipamento e são analisados os dias de cobertura tanto por mercado como por tipologia.

Deste modo, às segundas-feiras, os *merchandisers* consultam o mapa de libertos para verificar que mercadoria está liberta e por enviar. De seguida fazem a sua análise, tal como ilustra o diagrama da figura 3.13, para fazer uma proposta aos diretores de mercado numa reunião que se realiza às terças-feiras.

É importante salientar que a gestão dos equipamentos necessita de uma análise muito meticulosa, já que cada equipamento deve apresentar uma coletânea de artigos que combinem cromaticamente.

Devem comunicar com a equipa de *Visual Merchandising* que têm a responsabilidade de planear uma sugestão de implementação nas lojas e partilhar as *Visual Guidelines* com as restantes equipas e responsáveis de loja.

Por fim, notificam também a equipa do *Downstream* para proceder ao envio para as lojas de acordo com as diretrizes recebidas do *merchandising*. Esta equipa deve garantir que as matrizes de enchimento idealizadas pela equipa de planeamento são aplicadas tanto no abastecimento das lojas como nos pedidos de reforço de *stock*.

Depois da mercadoria chegar às lojas, começa a responsabilidade de monitorizar as vendas, que está também a cargo dos *merchandisers*, explicado no diagrama representado na figura 3.13, a seguir.

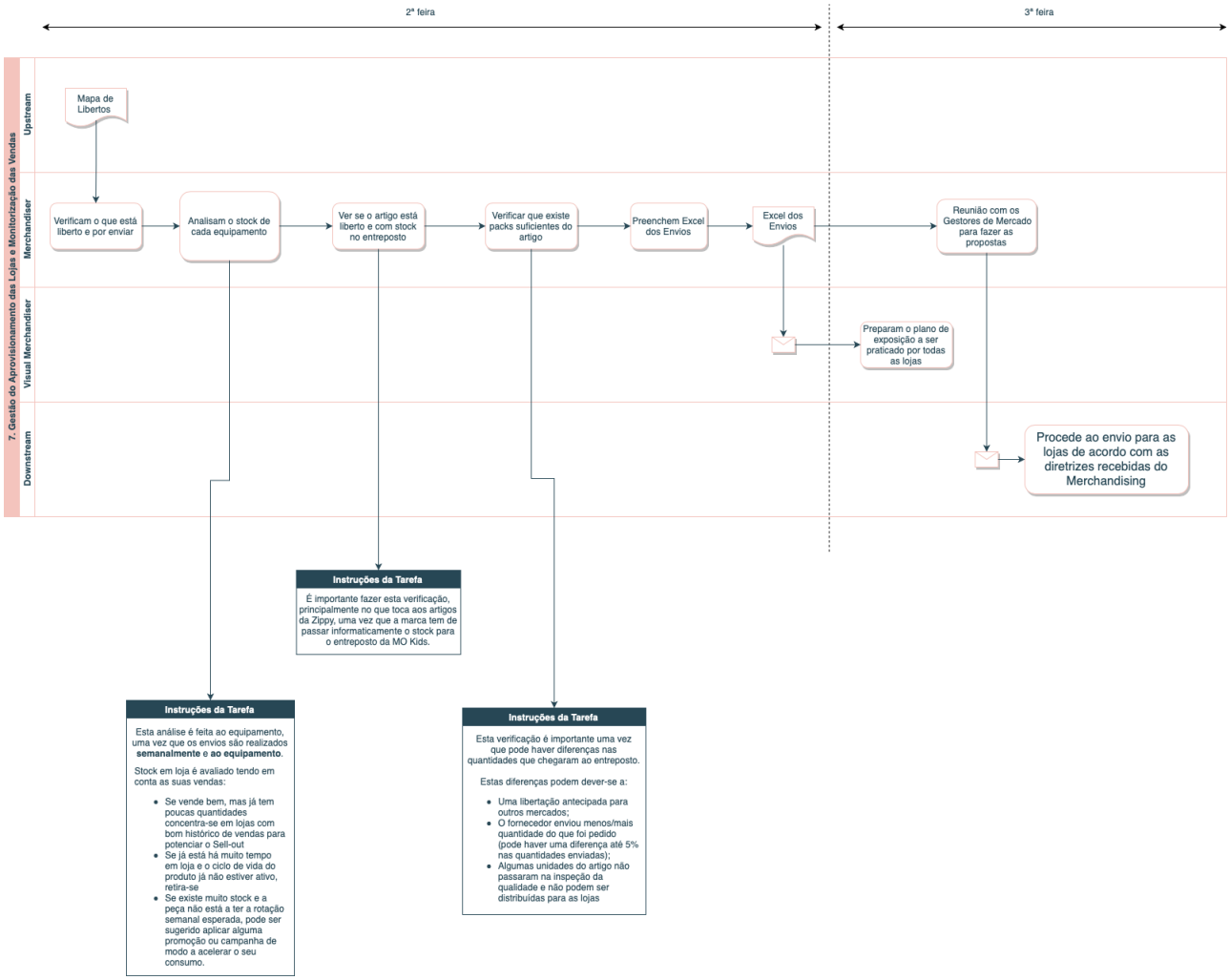


Figura 3.13: Diagrama da Gestão dos Envios para a Loja e Monitorização das Vendas (Fonte Própria)

Fica, assim, finalizado o mapeamento processual AS-IS da MO Kids.

Capítulo 4

Análise de Oportunidades de Melhoria

Neste capítulo procuram-se soluções no sentido de otimizar os fluxos dos processos após o seu mapeamento e estruturação proposta no capítulo precedente. Estas melhorias resultam das necessidades da equipa, identificadas ao longo das sessões de formação, bem como fases ou tarefas onde foi reconhecida falta de eficiência ou dificuldade no controlo de *timings*.

Não serão apresentados nenhuns resultados da implementação destas melhorias, uma vez que estes só serão visíveis nas estações seguintes, a estação que está no fim do processo, AW21 (Outono-Inverno 2021), com amostras *Golden* a chegar e com mercadoria já a embarcar, e a estação nas etapas iniciais do processo (etapas 1 e 2), SS22 (Primavera-Verão 2022). Por esta razão, são apresentados apenas os efeitos esperados de cada uma delas, assim como os custos estimados da sua implementação.

Para cada uma destas oportunidades de melhoria foi estudado o seu impacto nos modelos, bem como quais os recursos envolvidos na sua implementação.

Por fim, e fazendo uso das propriedades supramencionadas, é utilizada uma ferramenta de priorização de tarefas, abordada no capítulo 2 - Matriz de Esforço *vs* Impacto. Tal como foi já referido, esta metodologia permite dividir as atividades em quatro grupos atendendo ao impacto gerado e ao esforço a despender. Assim, a cada proposta foi atribuído um quadrante desta matriz que determinará a urgência da sua implementação ou, em certos casos, a não efetivação da mesma.

4.1 Merchandisers

A função de *merchandiser* foi uma das quais a que se deu mais atenção devido à sua responsabilidade abrangente no processo. Esta característica conduziu à análise das suas variadas participações nas múltiplas etapas do processo, de modo a diminuir ou otimizar estes momentos.

Assim, foram identificadas três oportunidades de melhoria relativamente a esta função e tarefas por si realizadas, estando duas delas presentes na primeira etapa - Construção do Range e da Estratégia - e uma na sétima, e última, etapa - Gestão dos Envios para as Lojas e Monitorização das Vendas. Cada uma destas oportunidades de melhoria será analisada em detalhe nos seguintes subcapítulos.

4.1.1 *Briefing* do Range - A

Devido ao elevado número de intervenientes envolvidos no processo de criação e desenvolvimento do produto, é fundamental ter toda a equipa alinhada e orientada para o mesmo objetivo final. Deste modo, sendo o Range o documento que alimenta praticamente toda a informação necessária para execução do macroprocesso, é crucial que o seu conteúdo seja claro e acessível a todos.

Assim, durante o levantamento dos processos executados pela equipa MO Kids, foi notado que partilhar apenas através deste documento a coleção planeada pelos *merchandisers*, sem qualquer tipo de discussão ou transmissão de ideias de forma verbal, poderá levar a alguma compreensão equivocada ou incerta relativamente ao que foi idealizado. Esta dificuldade de interpretação pode surgir devido à nível extensivo e detalhado do documento, o que torna a sua compreensão por parte de quem não o utiliza diariamente, ligeiramente difícil e confusa, como é o caso dos *designers* e dos modelistas.

Tendo em vista esta situação, propôs-se implementar um *briefing*, isto é, uma breve reunião dedicada à apresentação do que foi planeado no Range, à restante equipa. Sendo que, para tornar, de facto, útil o tempo dispensado e investido nesta sessão, o ideal seria realizar várias reuniões deste estilo, com uma duração alvo de vinte minutos. Por outras palavras, deve existir um *briefing* cada vez que se inicie a tarefa da criação digital do produto, presente na etapa número 2 - Desenho da Coleção, isto é, um *briefing* por entrada. Esta reunião possibilita não só uma melhor transmissão do que foi idealizado, como também um maior alinhamento de toda a equipa. Desta forma, tanto os *designers* como os compradores conseguem perceber quais os aspetos a ter em conta no desenho digital do produto e na seleção e atribuição do fornecedor, respetivamente. Este movimento mostra-se ainda mais vantajoso, pois diminui a probabilidade de desvios da ideia previamente planeada, evitando, assim, ajustes feitos *à posteriori* nas planilhas.

Por outro lado, analisando as estimativas de custo e implicações da adoção desta proposta, está a inclusão destas reuniões no dia-a-dia da equipa, resultando em menos tempo para as suas restantes tarefas. Ainda assim, traz mais clareza e eficácia às mesmas.

Contrabalançando os benefícios e custos desta proposta de melhoria e fazendo uso da Matriz de Esforço *vs* Impacto, percebe-se que, de facto, esta mudança pode trazer muito mais valor à equipa, devendo ser, por isso, adotada. Desta forma, esta iniciativa posiciona-se no primeiro quadrante devido ao seu alto impacto e baixo esforço.

Assim, através desta implementação espera-se, assim, alcançar melhor *timings*, poupando o tempo dedicado a possíveis correções e ajustes às criações digitais dos produtos.

A imagem seguinte (figura 4.1) apresenta a nova sugestão do Diagrama da Construção do Range e da Estratégia, em que é incluída esta reunião de partilha.

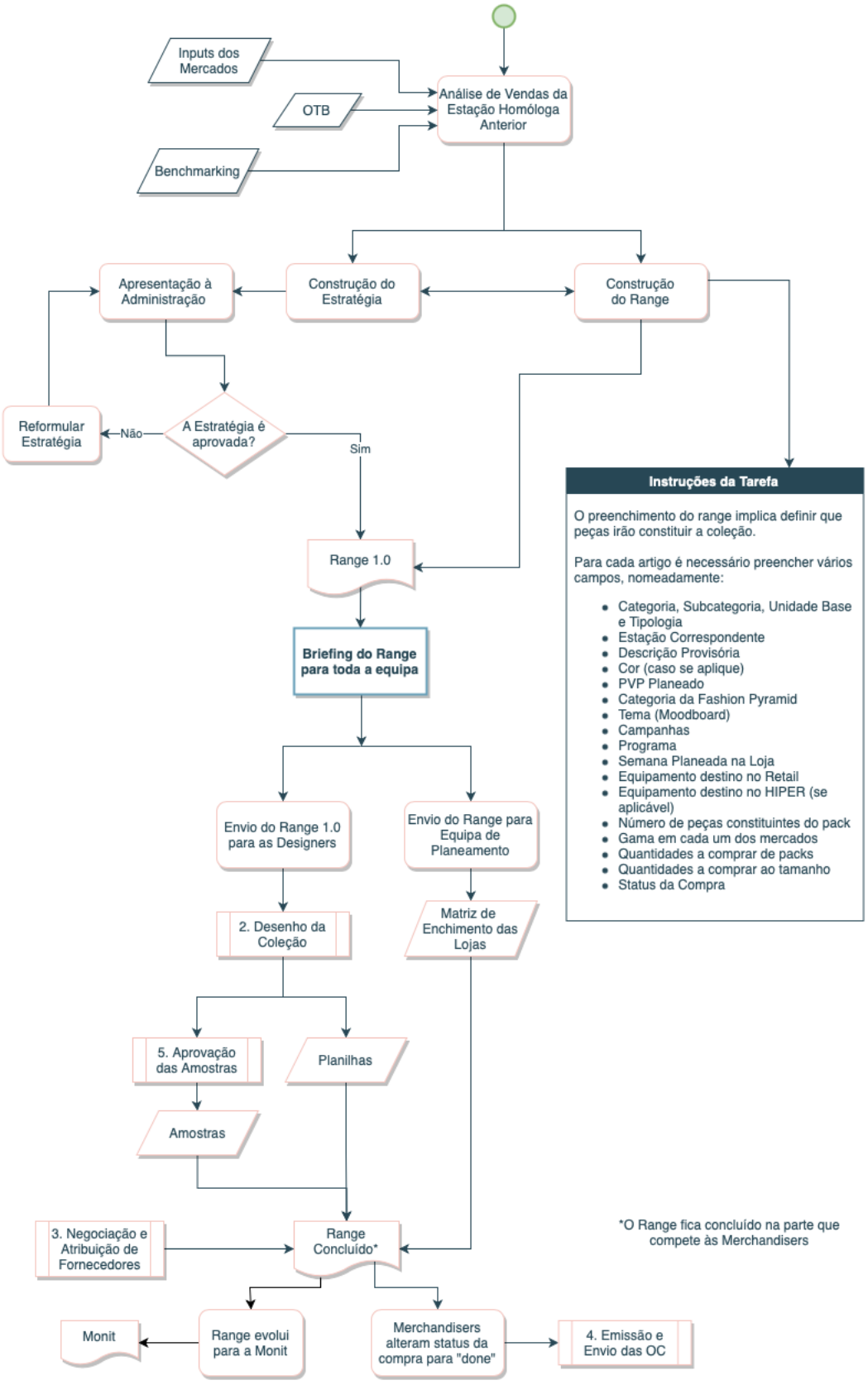


Figura 4.1: Novo Diagrama da Construção do Range e da Estratégia (Fonte Própria)

4.1.2 Análise de Vendas da Estação Homóloga Anterior - B

Ainda dentro da mesma etapa abordada na subsecção anterior, a Construção do Range e da Estratégia, foi pensado como esta poderia ser agilizada e otimizada. Sendo esta a primeira etapa do macroprocesso a ser desempenhada, é crucial que ocorra dentro dos *timings* planeados, uma vez que a sua performance a nível temporal condiciona as restantes, que de si dependem.

Deste modo, após analisar com detalhe cada uma das tarefas envolvidas nesta etapa inaugural, e recolher *inputs* dos próprios intervenientes - os *merchandisers* -, surgiu a ideia de tornar a análise de vendas da estação homóloga anterior num *input* ao invés de uma tarefa. Por outras palavras, a sugestão passa por tornar esta tarefa responsabilidade de outra equipa, a equipa de planeamento (também aqui abordada no projeto), tornando-se mais um *input* para as tarefas de construção do Range e da Estratégia, simultaneamente com os *inputs* dos mercados, o OTB e o *benchmarking* da concorrência. A escolha desta equipa para execução da tarefa, deve-se ao seu papel analítico de monitorização do cumprimento dos KPIs, das vendas, dos stocks, dos dias de cobertura e, ainda, das margens. Devido a esta experiência analítica, considerou-se ser a equipa mais adequada para transferir esta tarefa.

Esta sugestão de melhoria traz como benefícios mais tempo dedicado tanto ao Range como à Estratégia, por parte dos *merchandisers*. Ambos estes documentos exigem muito rigor, dedicação e pensamento crítico, que acaba por ser apressado devido aos prazos apertados. Deste modo, a tarefa de construção destes dois elementos cruciais ao processo cresce em produtividade e eficiência. De acrescentar ainda, que com a implementação desta sugestão existe menor probabilidade de ultrapassar os prazos planeados devido aos atrasos com origem nesta etapa.

A contrapesar estes benefícios, existe uma alteração de rotina da outra equipa e um acrescento às suas responsabilidades.

Por esta razão, não será uma iniciativa pronta a implementar, pois exige uma decisão interna da organização e avaliação da mesma, encaixando-se assim no segundo quadrante da Matriz de Esforço *vs* Impacto.

4.1.3 Gestão da Mercadoria em Loja - C

Na mesma perspetiva da subsecção anterior, mas numa etapa diferente do processo, foi também considerado transferir uma das tarefas para outra equipa - a equipa do *downstream*.

Antes de mais é importante voltar a salientar que a intervenção dos *merchandisers* é muito abrangente no processo, estando em grande peso presentes nas etapas inicial e final do mesmo. Ora, relembrando o carácter cíclico do macroprocesso em estudo, este fator dificulta o cumprimento dos timings e a gestão das tarefas desta função.

Tendo isto em conta, foi analisada minuciosamente a etapa final do processo - Gestão dos Envios para as Lojas e Monitorização das Vendas. Mais uma vez tendo em consideração os *inputs* dos intervenientes do processo, surgiu a sugestão de transferir a tarefa de gestão da mercadoria em loja para a equipa de *downstream*. Assim, considera-se que a decisão acerca das concentrações ou de retirar o artigo em loja, deve ser tomada e analisada por esta equipa, uma vez que as suas

responsabilidades são inteiramente destinadas a gerir os envios e as mercadorias para e de cada uma das lojas. Deste modo, já tendo acesso à informação acerca dos *stocks* e comunicação direta com as lojas, será mais frutífero que esta equipa seja, também, a responsável desta tarefa de gestão das mercadorias em loja.

Similarmente à sugestão de melhoria anterior, esta proposta permite à função dos *merchandisers* uma maior dedicação às restantes tarefas desta etapa. E da mesma maneira que a sugestão anterior, como desvantagens da sua implementação, este movimento irá afetar a rotina da equipa "destino" - equipa de *downstream* - e aumentar as suas responsabilidades.

Assim pelas mesmas razões, não será uma iniciativa pronta a implementar, pois exige uma decisão interna da organização e avaliação da mesma. E, devido ao alto esforço, mas também, alto impacto, enquadra-se no segundo quadrante da Matriz de Esforço *vs* Impacto.

4.2 Etapa 3 - Negociação e Atribuição de Fornecedores - D

Durante as negociações realizadas entre os compradores e os fornecedores, podem surgir algumas alterações ao produto para se alcançar objetivos de margens ou de qualidade desejados. De notar que, estas modificações podem acontecer antes ou até mesmo durante a etapa da validação das amostras.

Assim, durante as observações realizadas ao processo em ação, foi notado que nem sempre estas alterações eram comunicadas aos *designers* para se alterar a versão digital do produto. Esta ausência de correção pode levar a confusão do lado fornecedor, pois não recebe a FT devidamente atualizada, ou até mesmo do modelista que testa a vestibildade e medidas da peça que, neste caso, pode estar díspar da amostra que este estuda. Ficar esta informação "presa" apenas entre o comprador e o próprio fornecedor, pode conduzir a erros na confeção ou perda de tempo em conversações entre equipa e, eventualmente, distorcer o histórico analisado na estação seguinte. Por outras palavras, quando esta informação não é devidamente registada, quando o modelista se aperceber de inconformidades entre a amostra que tem em mão e a FT do artigo registada em PLM, comunica com o *designer* e comprador respetivo do artigo. Este tempo despendido entre conversações torna-se, assim, obsoleto, pois pode ser corrigido apenas através do correto registo das FT.

Atendendo a esta situação, foi proposto estabelecer uma tarefa no caso de haver necessidade de alterar o produto. Desta forma, sempre que algum artigo for alvo de alguma modificação decorrente das negociações, o comprador deve comunicar ao *designer* responsável, que, por sua vez, deve efetivar as alterações ao seu desenho digital e realizar o *upload* do mesmo no PLM. Feita esta parte, o comprador deve reenviar ao fornecedor a FT atualizada, evitando qualquer interpretação errada por incongruências nos documentos enviados.

Com esta melhoria espera-se, assim, menor probabilidade de erros e confusão tanto por parte da equipa da MO Kids, como por parte da empresa do fornecedor e, ainda poupança de tempo. Além disso, permite também manter um registo correto da vida do produto no PLM.

A contrabalançar os pontos positivos na sua implementação, está um acréscimo no tempo implicado nesta tarefa, uma vez que obriga à comunicação das modificações e alteração dos *designs*.

No entanto, os seus benefícios sobressaem-se ao esforço necessário e tornam esta melhoria viável de ser implementada. Deste modo, pode dizer-se que esta iniciativa se encaixa no primeiro quadrante da Matriz de Esforço *vs* Impacto.

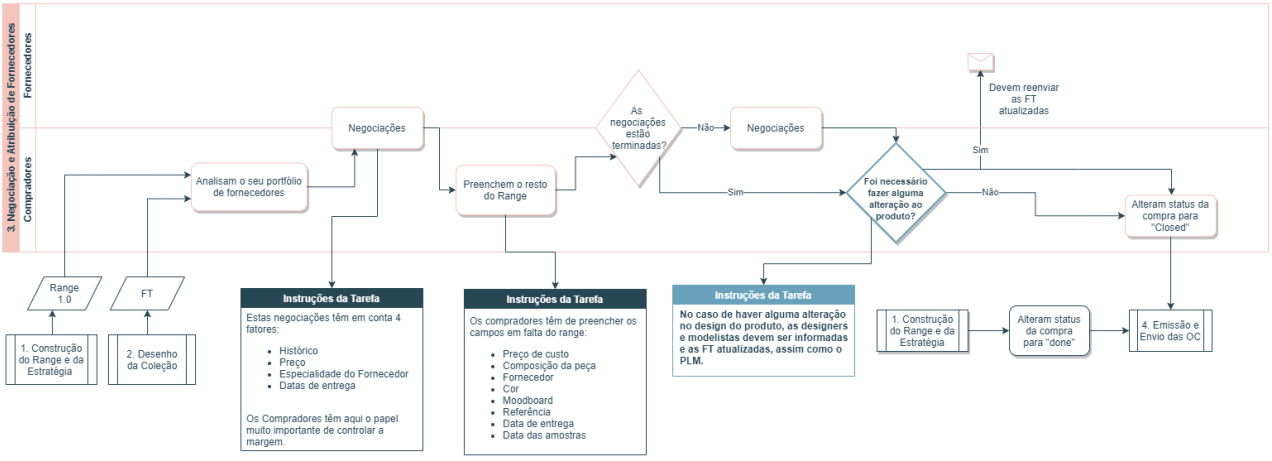


Figura 4.2: Novo Diagrama da Negociação e Atribuição de Fornecedores (Fonte Própria)

Desta forma, a imagem acima apresenta a nova sugestão de Diagrama, em que é incluída esta partilha de informação, no caso de alterações no produto. Estão assinaladas a azul claro as melhorias no diagrama.

4.3 Artigos Match - E

Ao longo de toda a coleção MO Kids, existem alguns artigos que partilham os mesmos grafismos de estampagem cujo intuito é poderem combinar-se uns com os outros e, assim, contribuir para as vendas cruzadas desses mesmos artigos.

No caso de um cliente que se dirija à loja física, os artigos podem ser posicionados estrategicamente de forma a que sejam notados pelo cliente, aumentando assim o consumo dos mesmos. No entanto, o mesmo não se sucede no caso de um cliente no canal *online*, pois a sua visão de cada um dos artigos é apenas através de uma montra individual.

Deste modo, atendendo a esta aspeto, com o intuito de fotografar este género de artigos de forma conjunta, é importante passar esta dimensão da existência de artigos *match* para todas as equipas, especialmente as que trabalham a divulgação e imagem do produto, como é o caso da equipa do *Photostudio*, de *Visual Merchandising* e do Marketing. Assim, foi implementado um campo na **Monit** – o documento utilizado na monitorização das vendas - que identifica os artigos que possuem esta propriedade. De notar que este documento está disponível para todas as equipas, inclusive as transversais.

Esta implementação potencia a venda cruzada destes artigos, uma vez que alguns artigos, nomeadamente acessórios, acabam por vender mais e melhor quando acompanhados com outro a condizer.

Já como pontos negativos desta implementação, esta mudança implica alguns ajustes na gestão das tarefas da equipa do *Photosutdio* - a equipa responsável por fotografar e tratar a imagem dos artigos para divulgação no canal de *e-commerce* - para que possam fotografar estes artigos em conjunto. No entanto, como as amostras são produzidas de forma externa à MO Kids, é difícil garantir que as amostras relativas a estes produtos cheguem em simultâneo. Assim, esta implementação pode levar a que esta equipa leve mais tempo para realizar a sua tarefa.

A inclusão do campo na **Monit**, devido à simplicidade da tarefa, foi já implementada, no entanto, tendo em conta que a restante mudança depende da gestão da outra equipa e necessita de tempo de adaptação, não serão abordados quaisquer resultados. Por estas razões, esta iniciativa encaixa-se no segundo quadrante da Matriz de Esforço *vs* Impacto, pois deve ser bem planeada e gerida esta implementação para que, de facto, seja possível alcançar os seus resultados.

4.4 Excel de Monitorização - F

Tendo em conta o que foi referido no Capítulo 2, é de extrema importância a monitorização dos processos.

Assim, foi proposto complementar o excel relativo ao **Calendário de Coleção**, com um *status* do processo e com a sua monitorização. Este documento passa, assim, a armazenar não só os prazos planeados para cada entrada, mas também o progresso da coleção e as informações relativamente às datas em que realmente foram concluídas cada uma das tarefas.

Desta forma, permite manter o processo monitorizado e fornece um histórico temporal do comportamento da coleção, que pode servir de *input* para as seguintes. De acrescentar ainda que, será da responsabilidade da Diretora da unidade de negócio de infantil da MO o seu preenchimento.

Como fortes benefícios desta melhoria, está a capacidade de perceber-se, de agora em diante, em que fase do macroprocesso se encontra cada entrada de coleção. Permitindo, ainda, guardar um histórico dos prazos com uma noção do real *versus* o planeado. Esta propriedade servirá como *input* para a coleção homóloga seguinte, nomeadamente, para perceber se será necessário aumentar ou diminuir os limites determinados no planeamento.

Já como inconvenientes, está a obrigação do preenchimento manual, que deve ser feito pela diretora de infantil, como foi já referido. Este aspeto tem desvantagens tanto a nível temporal, pois torna-se mais uma tarefa do dia-a-dia da líder da equipa, bem como pelo perigo da desatualização do ficheiro por lapso de preenchimento.

Assim, encaixa-se no primeiro quadrante da Matriz de Esforço *vs* Impacto, pois não exige um esforço elevado de implementação, enquanto o impacto espera-se ser elevado.

A imagem relativa a este documento encontra-se nos anexos (figura A.11).

De forma a resumir visualmente o enquadramento de cada uma das melhorias abordadas na Matriz de Esforço *vs* Impacto, a imagem seguinte (figura 4.3) ilustra esta mesma matriz e o posicionamento das respetivas sugestões.

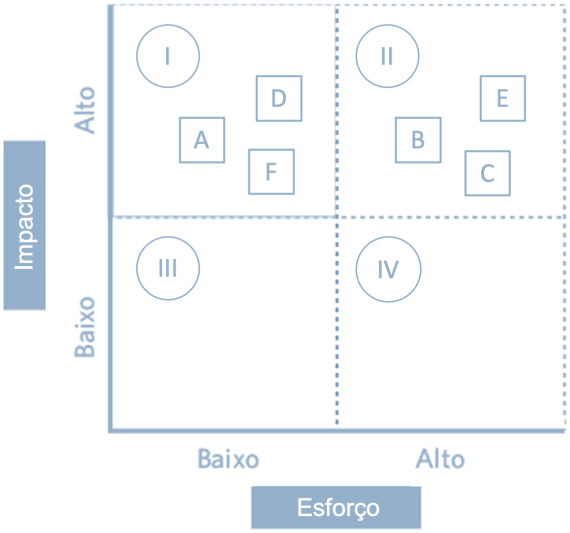


Figura 4.3: Melhorias enquadradas na Matriz de Esforço *VS* Impacto (adaptado de Barreto 2017)

Devido à natureza destas melhorias, não serão visíveis resultados palpáveis e numéricos de forma rápida efetiva. Deste modo, não serão discutidos os resultados destas implementações nesta dissertação.

De acrescentar ainda que, de forma a transmitir a toda a equipa da MO Kids as oportunidades de melhoria, também estas iniciativas serão abordadas no *output* final, o "MO Kids' *Workflow*".

Capítulo 5

Conclusões e Perspetivas de Trabalho Futuro

Após uma análise reflexiva do projeto, pode considerar-se que esta dissertação constitui mais uma prova do mérito e importância de uma gestão focada nos processos, conceito abordado no capítulo 2.

Seguindo esta ideologia, os processos foram levantados, mapeados e, posteriormente, analisados para pesquisa de oportunidades de melhoria. O mapeamento possibilitou obter uma visão mais estruturada dos processos, através dos diagramas desenhados, que possuem uma linguagem clara e acessível, tornando-os compreensíveis para todos os interessados. E, simultaneamente, propiciou que as responsabilidades de cada um dos elementos da equipa passem a estar devidamente definidas. De notar que, previamente a este projeto, embora os processos fossem reconhecidos pela própria equipa, não existia uma noção universal da distribuição de tarefas nem do modo de trabalho de cada uma das funções. Por outras palavras, não existia uma norma definida e aplicada. Desta forma, todos os elementos da MO Kids passam a estar cientes de como cada um contribui para o bom funcionamento da evolução do macroprocesso.

Já a análise que se seguiu, permitiu estudar todos os processos e procurar formas de tornar o fluxo de trabalho da equipa mais ágil e otimizado. Identificadas as fases mais críticas de todo o macroprocesso, investigaram-se variadas formas de melhorar o seu *workflow*. Assim, no final do projeto, foram apresentadas seis propostas de melhoria, que visam colmatar as necessidades da equipa e tornar os processos mais eficientes.

Tal como foi referido, não foram obtidos quaisquer resultados da implementação destas propostas, uma vez que estes só serão visíveis nas próximas estações. No entanto, é importante salientar que as medidas sugeridas conduzem a ganhos temporais, maior produtividade e rendimento dos processos, melhor coordenação dentro da própria equipa e, naturalmente, redução dos custos envolvidos.

É possível concluir que o projeto foi finalizado com sucesso e todos os seus objetivos foram alcançados com êxito.

Porém, a MO Kids, tal como foi sendo referido ao longo deste relatório, é uma unidade de negócio muito recente no portfólio da SONAE Fashion. Assim sendo, existem ainda alguns aspetos que podem ser submetidos a otimizações, bem como processos que podem, ainda, vir a ser alvo de reengenharia. No entanto, o fator experiência mostra ser uma entrave para determinadas otimizações, existindo, também, alguns agentes externos que afetam o fluxo de trabalho da equipa.

Assim, um dos aspetos a considerar no futuro é a diminuição do número de amostras necessárias por artigo, que apenas pode ser possível através da consolidação da carteira de fornecedores. Este é uma das condições dependentes de fatores alheios à marca, pois está vinculado com a relação de confiança com os fornecedores, bem como com o seu historial de serviço. Quanto mais histórico houver do próprio fornecedor e melhor for a relação de lealdade e confiança, maior será a propensão à diminuição do número de amostras. De relembrar que a etapa da aprovação das amostras é, e continuará a ser, essencial, uma vez que a produção da mercadoria é subcontratada, pelo que nunca poderá ser de forma alguma retirada do macroprocesso. Ainda assim, pode ser otimizado e diminuído o número de amostras, o que conduzirá a uma redução de custos, pois a cada amostra estão associados despesas relacionadas com a confeção e transporte, e à diminuição dos *lead times* da coleção, pois será menos uma tarefa presente no dia-a-dia da equipa.

Além deste elemento, e aludindo às melhorias referenciadas no capítulo anterior, algo a pensar no futuro é a reorganização das funções e responsabilidades das equipas de forma a tornar a etapa da Construção do Range e da Estratégia e também a etapa final mais eficientes. Trata-se de uma sugestão a longo-prazo devido ao esforço mencionado no capitulo anterior.

Finalmente, pode vir a ser de valor separar do excel do Calendário de Coleção a tarefa de monitorização dos processos e adotar uma ferramenta especializada em *Project Management*. Este tipo de instrumento permite obter informação em tempo real, que pode ser atualizada de forma automática. Além disso, consegue também fornecer muito mais dados acerca do processo, incluindo até os KPI, apresentando todas as informações desejadas (que podem ser personalizadas de acordo com as necessidades da equipa) através de um *dashboard*.

Bibliografia

Andreev, M. (2020). Prioritization Methods and Techniques - Part 4: Value vs. Effort Matrix as a Lean Prioritization Approach | Insights - BlinkLane Consulting.

Barreto, D. (2017). Matriz de foco: como priorizar as ações de maior impacto?

Capote, G. (2011). *Guia para Formação de Analistas de Processos*.

Chinosi, M. and Trombetta, A. (2012). BPMN: An introduction to the standard. *Computer Standards and Interfaces*, 34(1):124–134.

Curtis, B., Kellner, M. I., and Over, J. (1992). Process Modeling. *Communications of the ACM*, 35(9):75–90.

Davenport, T. H. (1992). *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*.

Deloitte (2020). Global Powers of Retailing 2020. Technical report, Deloitte.

Devillers, M. (2011). *Business Process Modeling as a means to bridge The Business-IT Divide*. PhD thesis.

Faria, J. (2020a). Business process maps. Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto.

Faria, J. (2020b). Business process models. Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto.

Hammer, M. (1996). *BEYOND REENGINEERING HOW THE PROCESS-CENTERED ORGANIZATION IS CHANGING OUR WORK AND OUR LIVES*.

Harrington, J. (1991). Business process improvement—the breakthrough strategy for total quality, productivity, and competitiveness.

Jorge, V. (2020). Lares portugueses gastam mais 12% enquanto líderes do retalho perdem quota.

Leviit, T. (1960). Marketing Myopia.

Manning, K. (2020). BPMN 2.0 Tutorial and Examples | Business Process Modeling Notation.

Moore, C., Saxena, R., Lee, D., Powell, E., Vitkus, P., Field, G., Morris, D., Furlan, J., Bilodeau, N., Benedict, T., Lohr, T., Scharsig, M., and Fuller, M. (2013). *Guide to the Business Process Management Common Body of Knowledge BPM-CBOK*.

Padilla, L. (2014). Transformation of Business Process Models: A Case Study.

Pinheiro, A. J. (2004). BP2IT - Dos processos de Negócio às Tecnologias de Informação.

Pourshahid, A., Amyot, D., Peyton, L., Ghanavati, S., Chen, P., Weiss, M., and Forster, A. J. (2009). Business process management with the user requirements notation Based on "Toward an Integrated User Requirements Notation Framework and Tool for Business Process Management", by. *Electron Commer Res*, 9:3–15.

Reijers, H. A. (2006). Implementing BPM systems: the role of process orientation.

Rock Content (2018). Matriz de Esforço X Impacto: o que é e como aplicá-la no dia a dia.

Sara Aguilar-Sav, R. (2004). Business process modelling: Review and framework. *Int. J. Production Economics*, 90:129–149.

Silva, D. J. (2015). *Modelação de Processos de Negócio: Análise Comparativa de Linguagens*. PhD thesis.

White, S. and Miers, D. (2008). *BPMN Modeling and Reference Guide: Understanding and Using BPMN*.

Anexo A

Anexos

Tabela A.1: Tabela de Tamanhos de Vestuário por Categorias

Categoria	**Tamanhos de Vestuário**							
Criança (anos)	2/3	3/4	4/5	5/6	7/8	9/10	11/12	13/14
Criança (roupa interior + banho)	2/3	4/5	6/7	8/9	10/12	13/14		
Bebé (meses)	6/9	9/12	12/18	18/24	24/36			
Recém-nascido (meses)	0/1	1/3	3/6	6/9	9/12			
Interiores Recém-nascido	0/1	1/3	3/6	6/9	9/12	12/18	18/24	
Meias Criança	23/26	27/30	31/34	35/37				
Meias Bebé	11/14	15/18	19/22					

Tabela A.2: Tabela de Tamanhos de Calçado por Categorias

Categoria	**Tamanhos de Calçado**													
Criança	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38
Criança (Chinelos de dedo)	25/26	27/28	29/30	31/32	33/34	35/36	37/38							
Bebé	19	20	21	22	23	24	25	26	27					
Bebé (Chinelos de dedo)	19/20	21/22	23/24											
Recém-nascido	14/15	16/17	18/19											

Calendario coleção SS22

					DATAS LIMITE DEVEM SER CUMPRIDAS PARA NÃO HAVER ATRASOS								
Entradas	MOODS (Girl & Boy)		Data ação	Weeks Entrega ano 2021	Entrega limite fichas tecnicas fechadas	Collection review	Fecho compras em Excel e envio informação ao fornecedor	PI e OC	LC	Data embarque	Data limite para embarque	Data loja	Data entreposto
Apresentação MOODS e paletas de cores			3ª sem de abril 21										
RANGE PARA DESIGNERS week 50 + 2			4ª sem de abril										
Avanço (Apresentação planilha completa)	DIGITAL PARTY	FUTURE CREATOR	02/mai	week 50	16/mai	13/jun	20/jun	27/jun	07/jul	25/set	10/out	13/dez	29/nov
1ª entrada (Apresentação planilha completa)	DIGITAL PARTY	FUTURE CREATOR	30/mai	week 2	13/jun	11/jul	18/jul	25/jul	04/ago	23/out	07/nov	10/jan	27/dez
RANGE PARA DESIGNERS (restantes weeks)			4ª sem de maio										
2ª entrada (Apresentação planilha completa)	ARTIST BLOOM	WEEKEND FREEDOM	20/jun	week 5	04/jul	01/ago	08/ago	15/ago	25/ago	13/nov	28/nov	31/jan	17/jan
3ª entrada - PRIMAVERA (Apresentação planilha completa)	ARTIST BLOOM	WEEKEND FREEDOM	11/jul	week 8	25/jul	22/ago	29/ago	05/set	15/set	04/dez	19/dez	21/fev	07/fev
4ª entrada - PASCOA (Apresentação planilha completa)	SHORE THINGS	SHORE THINGS	01/ago	week 11	15/ago	12/set	19/set	26/set	06/out	25/dez	09/jan	14/mar	28/fev
4ª entrada - MINI CAPSULA BEACH (Apresentação planilha completa)	BEACHWEAR	BEACHWEAR	01/ago	week 11	15/ago	12/set	19/set	26/set	06/out	25/dez	09/jan	14/mar	28/fev
5ª entrada - VERÃO (Apresentação planilha completa)	SHORE THINGS	SHORE THINGS	29/ago	week 15	12/set	10/out	17/out	24/out	03/nov	22/jan	06/fev	11/abr	28/mar
6ª entrada - VERÃO (Apresentação planilha completa)			19/set	week 18	03/out	31/out	07/nov	14/nov	24/nov	12/fev	27/fev	02/mai	18/abr
7ª entrada - ALTO VERÃO (Apresentação planilha completa)			10/out	week 21	24/out	21/nov	28/nov	05/dez	15/dez	05/mar	20/mar	23/mai	09/mai
7ª entrada - BEACHWEAR (Apresentação planilha completa)	BEACHWEAR	BEACHWEAR	10/out	week 21	24/out	21/nov	28/nov	05/dez	15/dez	05/mar	20/mar	23/mai	09/mai

Notas:
Ano novo Chines 1 fevereiro 2022
Carnaval 28 Fevereiro 2022
Pascoa 17 Abril - week 11

Figura A.1: Excel do Calendário de Coleção de SS22

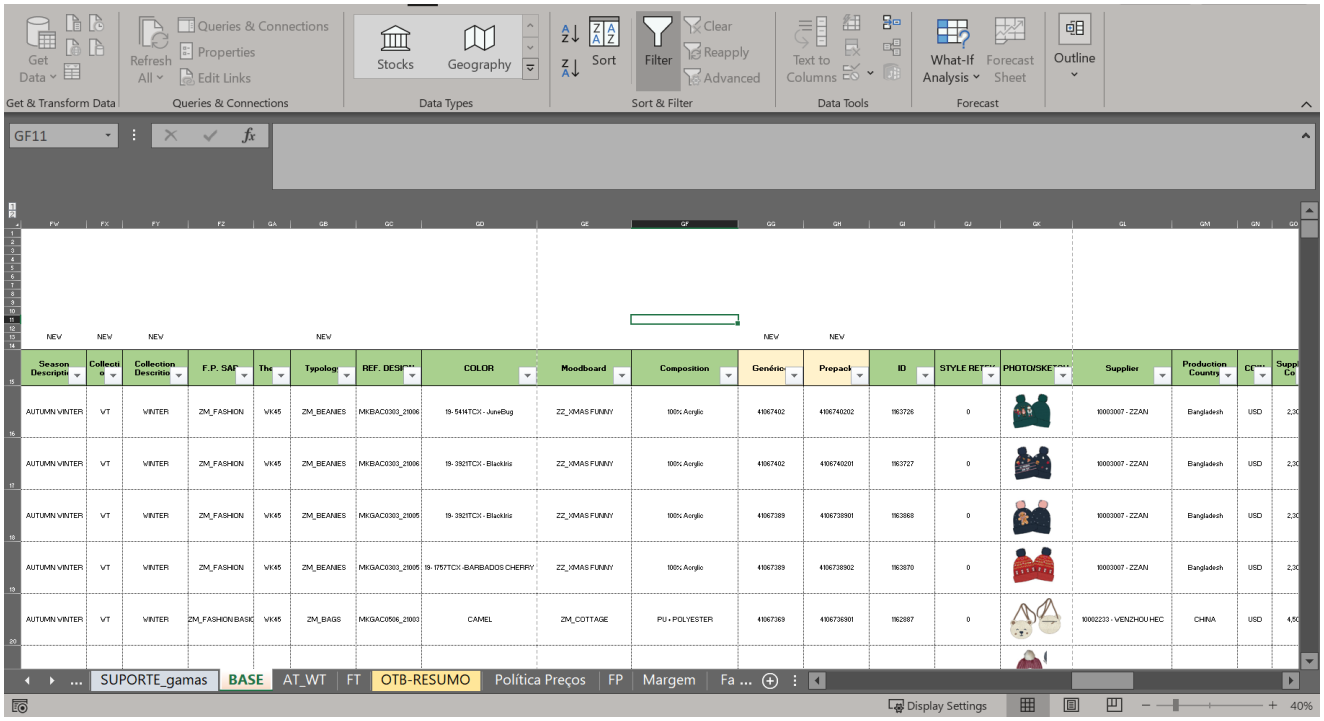


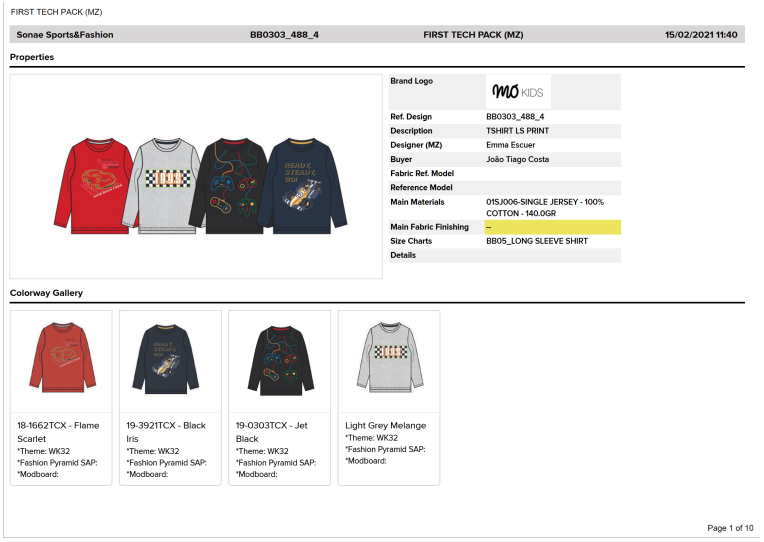
Figura A.2: Parte do Excel do Range da Coleção de AW21



Figura A.3: Exemplo de um *Moodboard* para a categoria de Criança Menina



Figura A.4: Exemplo de uma Planilha de vestuário da categoria de Criança Menino


FIRST TECH PACK (MZ)

Sonae Sports&Fashion	BB0303_488_4	FIRST TECH PACK (MZ)	15/02/2021 11:40

Properties

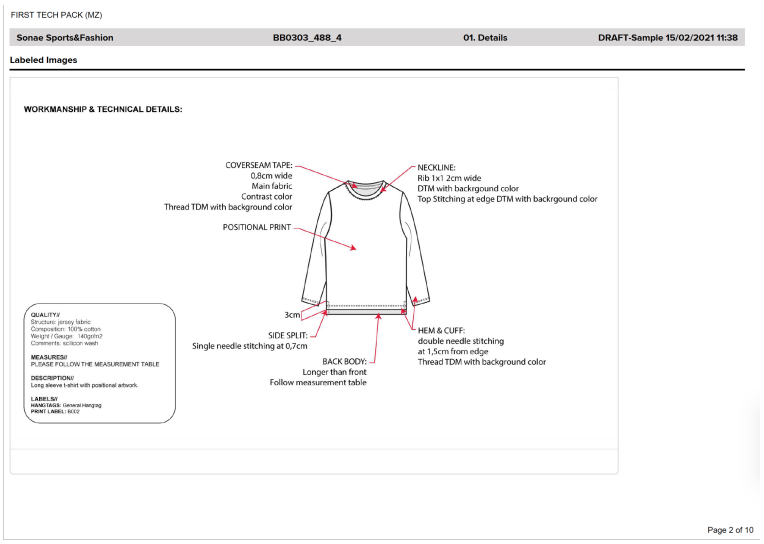
Brand Logo	MO KIDS
Ref. Design	BB0303_488_4
Description	TSHIRT LS PRINT
Designer (MZ)	Emma Escuer
Buyer	João Tiago Costa
Fabric Ref. Model	
Reference Model	
Main Materials	01SJ006-SINGLE JERSEY - 100% COTTON - 140.0GR
Main Fabric Finishing	--
Size Charts	BB05_LONG SLEEVE SHIRT
Details	

Colorway Gallery

18-1662TCX - Flame Scarlet	19-3921TCX - Black Iris	19-0303TCX - Jet Black	Light Grey Melange
*Theme: WK32 *Fashion Pyramid SAP: *Modboard:	*Theme: WK32 *Fashion Pyramid SAP: *Modboard:	*Theme: WK32 *Fashion Pyramid SAP: *Modboard:	*Theme: WK32 *Fashion Pyramid SAP: *Modboard:

Page 1 of 10

(a) Identificação do Produto


FIRST TECH PACK (MZ)

Sonae Sports&Fashion	BB0303_488_4	01. Details	DRAFT-Sample 15/02/2021 11:38

Labeled Images

WORKMANSHIP & TECHNICAL DETAILS:

Page 2 of 10

(b) Características do Produto


FIRST TECH PACK (MZ)

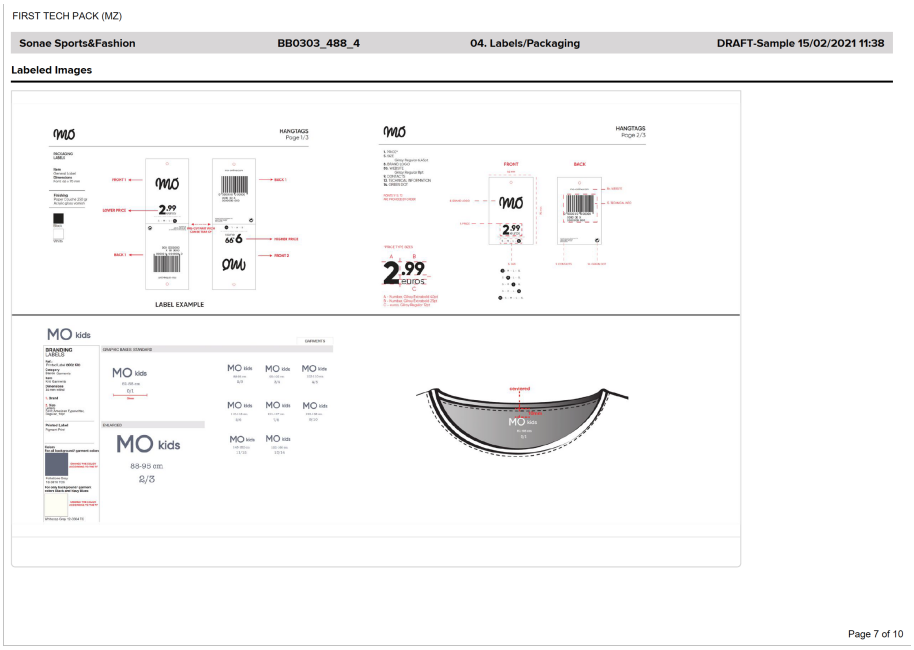
Sonae Sports&Fashion	BB0303_488_4	01. Details	DRAFT-Sample 15/02/2021 11:38

Labeled Images

Page 3 of 10

(c) Cores e Estampados do Produto

Figura A.5: Parte integrante de uma Ficha Técnica



FIRST TECH PACK (MZ)

Sonae Sports&Fashion	BB0303_488_4	04. Labels/Packaging	DRAFT-Sample 15/02/2021 11:38

Labeled Images

Page 7 of 10

(a) Etiquetas do Produto

FIRST TECH PACK (MZ)

Sonae Sports&Fashion	BB0303_488_4	BB05_LONG SLEEVE SHIRT	DRAFT-Sample 15/02/2021 11:38

Description	TSHIRT LS PRINT	**Next Step**	Send sample on size 5/6A for approval before start Production
Description	LONG SLEEVE		
Paper Pattern			
Main Materials	01SJ006-SINGLE JERSEY - 100% COTTON - 140.0GR		

Dimensions

Dim	Description	2/3	3/4	4/5	5/6	7/8	9/10	11/12	13/14	Tol (-)	Tol (+)
K	SHOULDER	6.5	7.0	7.5	8.0	8.5	9.5	10.5	11.5	-0.5	0.5
B	CHEST WIDTH (1/2)	32.0	33.0	34.0	35.0	37.0	41.0	44.0	46.0	-1.0	1.0
E	BOTTOM WIDTH (1/2)	32.0	33.0	34.0	35.0	37.0	41.0	44.0	46.0	-1.0	1.0
H.1	STRAIGHT ARMHOLE (1/2)	14.0	14.5	15.0	15.5	16.5	17.5	18.5	19.5	-0.5	0.5
G	SLEEVE LENGTH	31.5	34.0	36.5	39.0	43.0	47.5	52.5	57.5	-1.0	1.0
I	SLEEVE / CUFF OPENING (1/2)	7.0	7.5	8.0	8.5	9.0	9.5	10.0	10.5	-0.5	0.5
L.3	NECK WIDTH	14.5	15.0	15.5	16.0	16.5	17.5	18.0	18.5	-0.5	0.5
L.4	FRONT NECK DROP	5.0	5.0	5.5	5.5	6.0	6.5	6.5	7.0	-0.5	0.5
M	TOTAL LENGTH	40.0	42.0	45.0	48.0	51.0	55.0	59.5	63.5	-1.0	1.0
M.1	FRONT LENGTH CENTER	33.5	35.5	38.0	41.0	43.5	47.0	51.5	55.0	-1.0	1.0
M.2	BACK LENGTH CENTER	40.5	42.5	45.5	48.5	51.5	55.5	60.0	64.0	-1.0	1.0
S.1	COLLAR HEIGHT AT CENTER	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	-0.3	0.3
S.8	COLLAR OPENING EXTENDED	53.0	53.0	54.0	54.0	55.0	56.0	56.0	57.0	-1.0	1.0
S.12	VENT LENGTH	2.5	2.5	2.5	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	-0.5	0.5

Displaying 14 results — Units: CM — Increment Display: Absolute

(b) Tabela de Medidas do Produto

Figura A.6: Parte integrante de uma Ficha Técnica

SAMPLE COMMENTS

Sonae Sports&Fashion	MKGAC0506_21002	Validation Accessories	APPROVED 07/04/2021 08:25



Sample Type	First Prototype
Season	AW21 SAP (MZ)
Buyer	Ana Rita Silva
Supplier	[redacted]
Next Step	Sample not approved, please rectify and send revised sample
Date	

Items

Spec Item	Colorway	Feedback	Comment	QC Comments	QC Feedback
1. MATERIALS (4)					
BODY	19-3921TCX - Black Iris	Approved	QLT OK		
LINING					
INTERLINING					
BACK STRAPS	19-3921TCX - Black Iris	Not Approved	PLS MAKE BACK STRAPS ALL IN WEBBING AND NOT IN PU.		
2. WORKMANSHIP (5)					
GENERAL WORKMANSHIP	19-3921TCX - Black Iris	Approved			
FINISHING	19-3921TCX - Black Iris	Not Approved	METAL BUCKLE HAS THE PAINTING COMING OFF. PLS USE A PLASTIC BUCKLE SAME AS REQUESTED IN TECH SHEET.		
SEAMS					
STITCHING	19-3921TCX - Black Iris	Approved			
REINFORCEMENT	19-3921TCX - Black Iris	Approved			
3. ACCESSORIES (7)					
ZIPPERS	19-3921TCX - Black Iris	Not Approved	PLS MAKE IT ONE WAY. AND IT SHOULD BE INVERTED.		
EYELETS					
METAL FITTINGS					
PULLERS	19-3921TCX - Black Iris	Approved with Comments	PLS USE JUST ONE		
SNAPS					
EMBROIDERIES					
WINGS	19-3921TCX - Black Iris	Approved			
4. LABELS (6)					

Displaying 1 - 16 of 27 results

(a)

SAMPLE COMMENTS

Sonae Sports&Fashion	MKGAC0506_21002	Validation Accessories	APPROVED 07/04/2021 08:25

Items

Spec Item	Colorway	Feedback	Comment	QC Comments	QC Feedback
BRAND LABELS					
PRINTS	19-3921TCX - Black Iris	Approved			
DECORATIVE LABELS	19-3921TCX - Black Iris	Not Approved	PLS MOVE THIS LABEL TO THE BACK PART - CHECK PICTURE.		
HANGTAGS		N/A	ADD IT ON GS		
CARE LABELS		N/A	FOLLOW QLT INSTRUCTIONS		
EMBOSSED					
5. COLORS (4)					
10. OTHER COMMENTS (1)					
LAB DIPS					

Displaying 17 - 27 of 27 results

(b)

Figura A.7: Exemplo de comentários enviados a um fornecedor

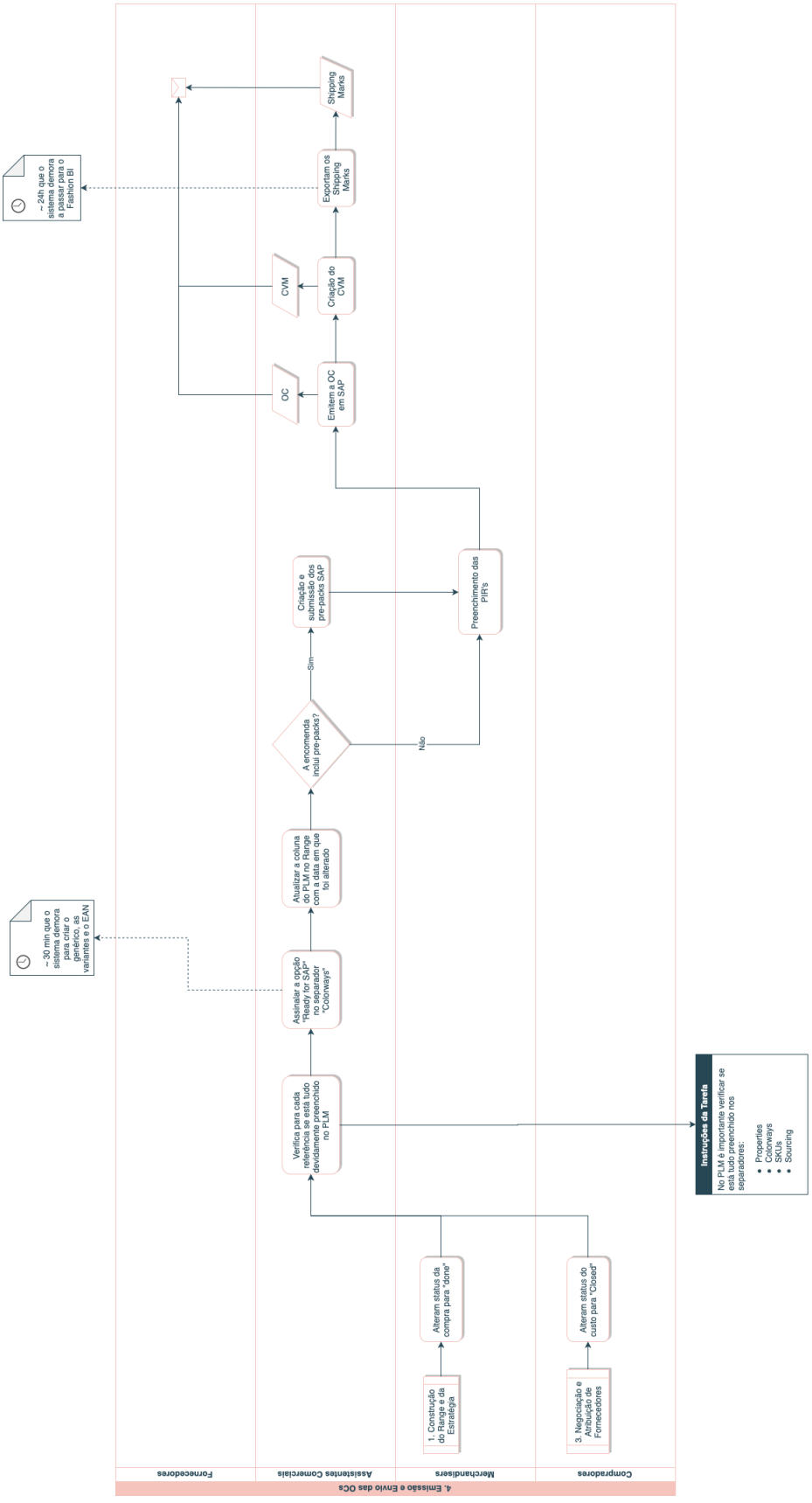


Figura A.8: Diagrama de Emissão e Envio das OC (Fonte Própria)

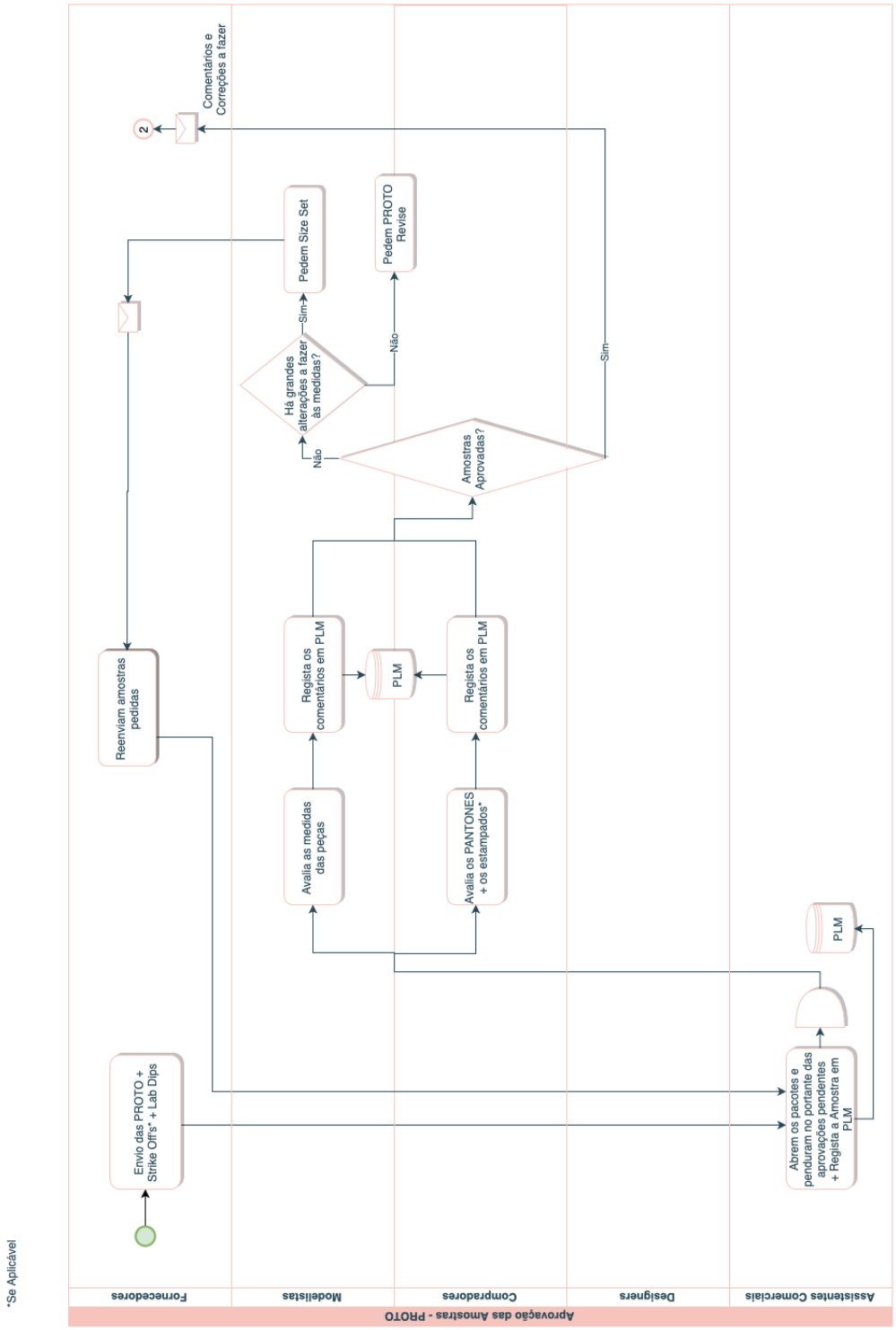


Figura A.9: Diagrama da Aprovação das Amostra PROTO (Fonte Própria)

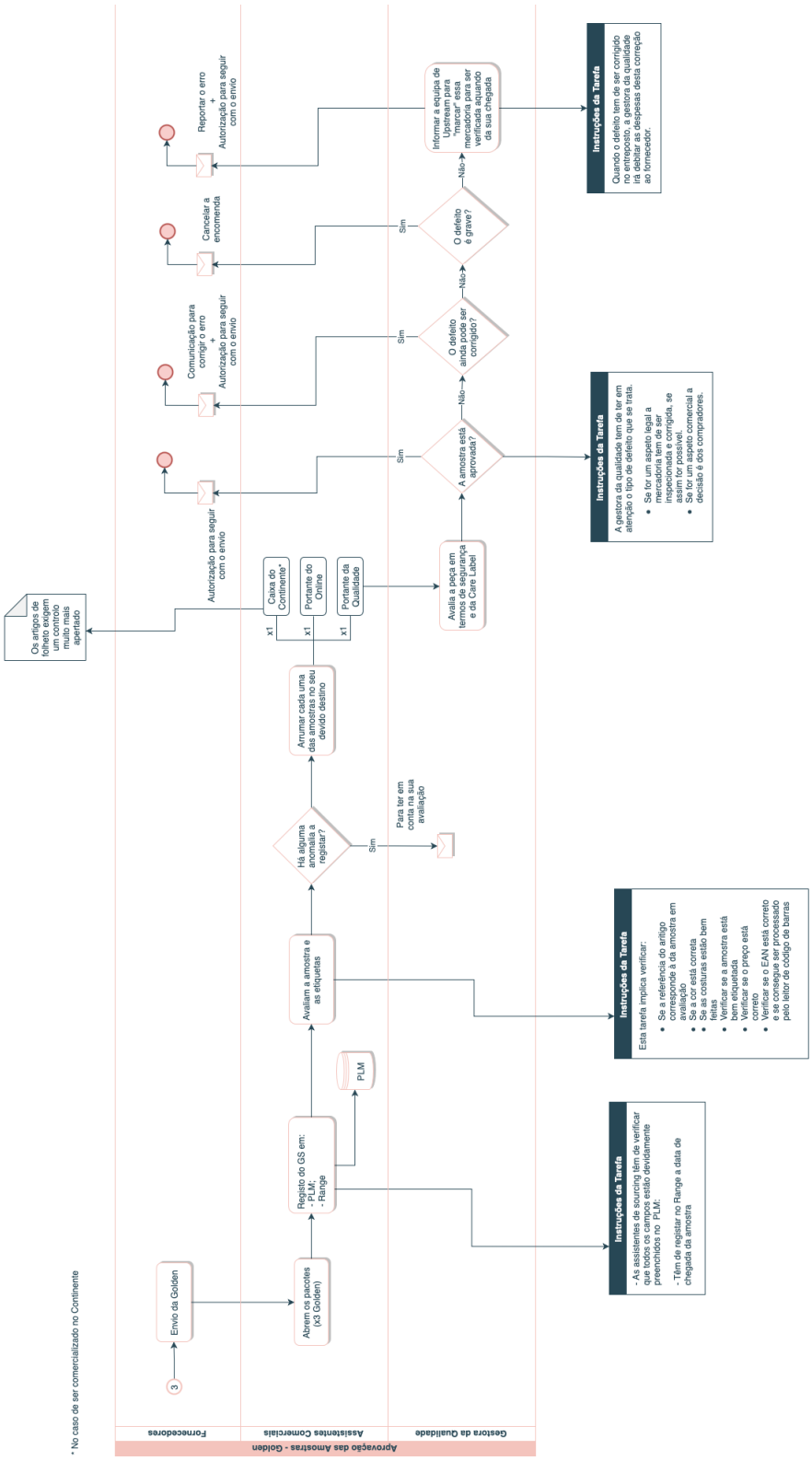
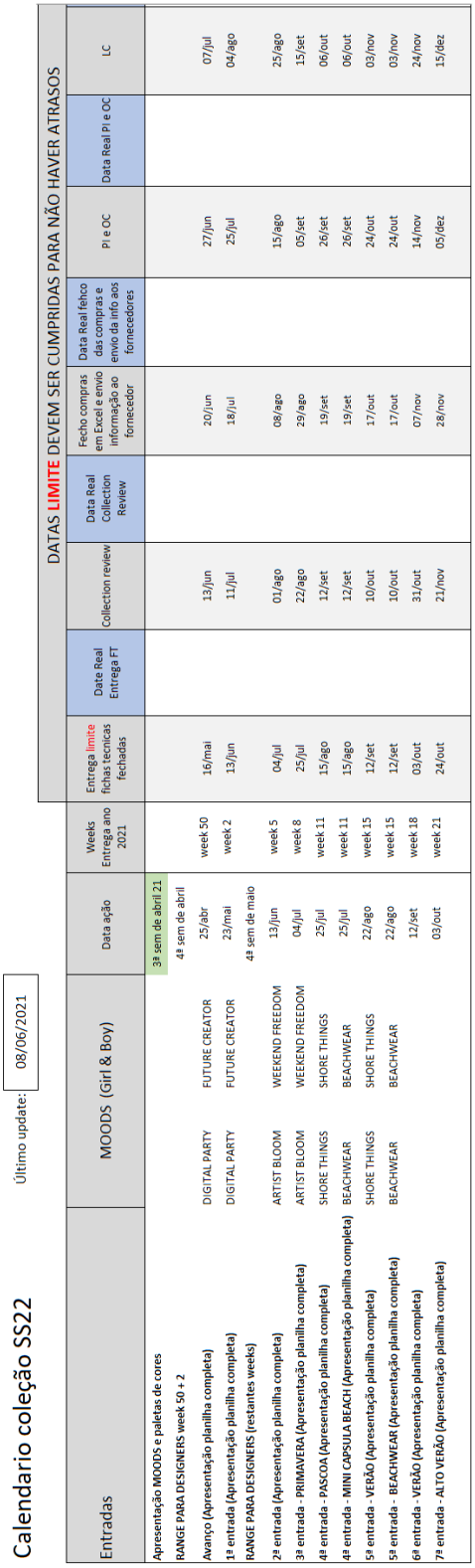


Figura A.10: Diagrama da Aprovação da Amostra Golden (Fonte Própria)



Calendario coleção SS22

Último update: 08/06/2021

Entradas	MOODS (Girl & Boy)		Data ação	Weeks Entrega ano 2021	Entrega limite fichas tecnicas fechadas	Date Real Entrega FT	Collection review	Data Real Collection Review	Fecho compras em Excel e envio informação ao fornecedor	Data Real fehco das compras e envio da info aos fornecedores	PI e OC	Data Real PI e OC	LC
					DATAS LIMITE DEVEM SER CUMPRIDAS PARA NÃO HAVER ATRASOS								
Apresentação MOODS e paletas de cores			3ª sem de abril 21										
RANGE PARA DESIGNERS week 50 + 2			4ª sem de abril										
Avanço (Apresentação planilha completa)	DIGITAL PARTY	FUTURE CREATOR	25/abr	week 50	16/mai		13/jun		20/jun		27/jun		07/jul
1ª entrada (Apresentação planilha completa)	DIGITAL PARTY	FUTURE CREATOR	23/mai	week 2	13/jun		11/jul		18/jul		25/jul		04/ago
RANGE PARA DESIGNERS (restantes weeks)			4ª sem de maio										
2ª entrada (Apresentação planilha completa)	ARTIST BLOOM	WEEKEND FREEDOM	13/jun	week 5	04/jul		01/ago		08/ago		15/ago		25/ago
3ª entrada - PRIMAVERA (Apresentação planilha completa)	ARTIST BLOOM	WEEKEND FREEDOM	04/jul	week 8	25/jul		22/ago		29/ago		05/set		15/set
4ª entrada - PASCOA (Apresentação planilha completa)	SHORE THINGS	SHORE THINGS	25/jul	week 11	15/ago		12/set		19/set		26/set		06/out
4ª entrada - MINI CAPSULA BEACH (Apresentação planilha completa)	BEACHWEAR	BEACHWEAR	25/jul	week 11	15/ago		12/set		19/set		26/set		06/out
5ª entrada - VERÃO (Apresentação planilha completa)	SHORE THINGS	SHORE THINGS	22/ago	week 15	12/set		10/out		17/out		24/out		03/nov
5ª entrada - BEACHWEAR (Apresentação planilha completa)	BEACHWEAR	BEACHWEAR	22/ago	week 15	12/set		10/out		17/out		24/out		03/nov
6ª entrada - VERÃO (Apresentação planilha completa)			12/set	week 18	03/out		31/out		07/nov		14/nov		24/nov
7ª entrada - ALTO VERÃO (Apresentação planilha completa)			03/out	week 21	24/out		21/nov		28/nov		05/dez		15/dez

Notas:
Ano novo Chines 1 fevereiro 2022
Carnaval 28 Fevereiro 2022
Pascoa 17 Abril - week 11

Figura A.11: Proposta de documento Excel: Calendário + Progresso da Coleção SS22

Anexo B

MO Kids Workflow (em volume separado)

É parte integrante desta dissertação um documento em volume separado que contempla o mapa de processos da MO Kids, denominado por "MO Kids Workflow".