

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS – ESAN

ATIVIDADE ORIENTADA DE ENSINO Processos que transformam: Melhoria de processos para pequenos negócios – O caso de um pequeno mercado

ALUNO: Vitor Alexandre Moreira Franco Lewergger

## 1. INTRODUÇÃO

A visão por processos é uma abordagem de gestão que orienta as organizações a enxergar suas operações não mais como departamentos isolados, mas como um conjunto de fluxos de atividades interconectadas. Neste contexto, o **mapeamento de processos** emerge como uma ferramenta indispensável, pois permite a representação visual e detalhada de como o trabalho é executado, desde o início (input) até a entrega de valor ao cliente (output). Essa metodologia é vital para os negócios, pois garante a padronização, facilita a **identificação de gargalos**, elimina desperdícios e, fundamentalmente, suporta a **melhoria contínua** da eficiência operacional e da qualidade do serviço entregue.

O objetivo principal deste trabalho é analisar a performance operacional e a eficiência logística do **Mercado A**, um pequeno estabelecimento de varejo, identificando os principais desafios enfrentados na **Gestão de Compras e Recebimento de Mercadorias**. O foco será aplicado nas perdas por vencimento, rupturas de estoque e desperdício de tempo. Com isso, serão aplicadas propostas de melhoria baseadas em ferramentas da gestão.

## 2. CARACTERIZAÇÃO DO EMPREENDIMENTO

O **Mercado A** se enquadra no setor de **Varejo Alimentício de Vizinhança (Mercearia/Supermercado de Bairro)**, sendo classificado como uma Microempresa ou Empresa de Pequeno Porte (EPP). Sua principal função é atender às necessidades diárias e imediatas dos moradores locais. A operação do negócio é tipicamente familiar e com baixa formalização de processos internos.

Seu serviço principal é a **venda de alimentos e produtos de conveniência** (perecíveis, secos e de limpeza), buscando garantir a variedade e a disponibilidade rápida dos itens essenciais para a vizinhança. Seu público-alvo é a população residente na área de abrangência do bairro, composta por consumidores que valorizam a proximidade, a conveniência e o atendimento personalizado, realizando tipicamente a "compra de reposição" diária ou semanal.

<b>Ponto</b>	Informação Chave sobre o Mercado A
<b>Tipo de negócio/Setor</b>	Varejo Alimentício de Vizinhança (Mercearia/Mercado de Bairro).
<b>Tempo de funcionamento</b>	Operação estabelecida há mais de 10 anos na região.
<b>Localização</b>	Campo Grande, Mato Grosso do Sul (MS). Atuação local e restrita à vizinhança.
<b>Produto/serviço principal</b>	Venda de gêneros alimentícios, perecíveis (FLV) e produtos de conveniência. Atendimento personalizado e reposição rápida.
<b>Público-alvo (clientes)</b>	População local da vizinhança, com foco em famílias e trabalhadores que buscam conveniência e proximidade para compras de emergência ou diárias.

### 3. DESCRIÇÃO DO PROCESSO

O processo *core* escolhido para esta análise é a **Gestão de Compras e Recebimento de Mercadorias**, pois é a origem das ineficiências de custo (compras ruins) e perdas operacionais (produtos vencidos ou faltantes). Este processo visa garantir que o mix correto de produtos, nas quantidades ideais, seja adquirido e esteja disponível para venda, minimizando custos e evitando a falta de itens.

O processo se inicia no **Setor de Vendas/Estoque**, que monitora a necessidade de reposição de itens.

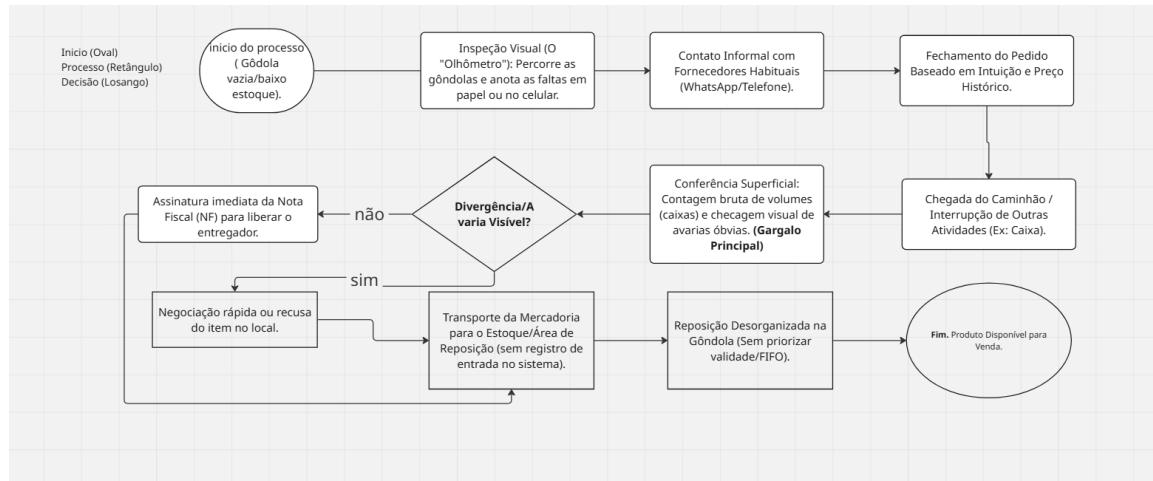
**Identificação de Necessidade (O "Olhômetro"):** O gerente/proprietário realiza uma **inspeção visual e reativa** das gôndolas e do estoque, anotando manualmente em um papel ou lembrando de cabeça os itens que estão acabando (ruptura visível). Não há uso de sistema para gerar lista de compras com base em dados de venda.

**Realização do Pedido:** O pedido é feito de forma **informal** e descentralizada, geralmente via telefone/WhatsApp diretamente com os vendedores dos fornecedores habituais. Não há cotação formal, e a escolha é baseada em histórico de relacionamento e intuição.

**Recebimento Físico e Conferência:** Quando a entrega chega, a atividade da loja é interrompida. Um funcionário é designado para receber. A **conferência é superficial**, focada na contagem bruta de caixas e na verificação externa de avarias. A Nota Fiscal (NF) é assinada rapidamente para liberar o entregador, sem **conferência detalhada** de preço, validade e quantidade exata de itens por caixa.

**Armazenagem e Reposição:** Os produtos recebidos são levados para uma área de estoque desorganizada ou imediatamente para as gôndolas. Não há registro imediato da entrada no sistema de vendas/caixa.

### Fluxograma do Processo:



#### 4. DIAGNÓSTICO

##### 1. Identificação de Necessidade (Gera Ruptura e Excesso):

- **Atraso/Desperdício:** A checagem visual (o "olhômetro") é reativa. O produto só é notado quando a prateleira está quase vazia, gerando **ruptura de estoque** (perda de vendas). O oposto também ocorre: por falta de controle, compra-se itens que já estão em excesso, gerando **capital de giro parado** e risco de vencimento.
- **Retrabalho:** O proprietário tem que percorrer a loja várias vezes ao dia e interromper outras tarefas para fazer pedidos emergenciais (retrabalho operacional).

##### Recebimento e Conferência (Gera Perdas Financeiras e de Produto):

##### 2. Atraso/Desperdício: A falta de conferência detalhada da NF com o físico resulta em **perdas financeiras e perdas por vencimento**.

**Retrabalho:** É comum ter que ligar para o fornecedor depois para contestar a nota ou para devolver um produto avariado que não foi notado na hora, parando novamente o fluxo de trabalho.

##### 3. Armazenagem e Reposição (Gera Desperdício de Tempo):

- O fato de não haver registro imediato da entrada no sistema impede o controle real do estoque. Isso gera **desperdício de tempo** na busca manual por itens e na dificuldade em identificar a origem da perda.

Existem movimentações desnecessárias ou falhas de comunicação?

Sim, a principal movimentação desnecessária é a **interrupção de outras funções (caixa, atendimento) para o recebimento** desorganizado. Falhas de comunicação ocorrem em:

- Comunicação da Falta para a Compra: Feita de forma verbal/manual, sujeita a erros e esquecimentos.
- Comunicação da Entrega para a Conferência: A urgência em descarregar leva à conferência superficial, gerando problemas a jusante.

##### Quais os principais desafios enfrentados pelo empreendedor?

- **Gestão de Fluxo de Caixa (Capital de Giro):** Compras por intuição e estoques parados consomem o capital de giro, dificultando o pagamento aos fornecedores no prazo.
- **Treinamento de Equipe:** É desafiador treinar funcionários para seguir um procedimento de conferência rigoroso, pois a cultura do negócio prioriza a rapidez informal.

- **Concorrência com Grandes Redes: Concorrência com Grandes Redes:** O **Mercado A** não consegue competir em preço se não otimizar a gestão de compras e perdas, forçando margens de lucro cada vez menores.

## 5. PROPOSTA DE MELHORIA

Com base no diagnóstico da falta de controle na Compra e no Recebimento, seguem duas sugestões de baixo custo e fácil implementação para o **Mercado A**, detalhadas com a ferramenta **5W2H**.

proposta 1: Implementação da Planilha Digital de Necessidades e Curva ABC

Esta proposta visa atacar a causa-raiz da compra por intuição e da falta de controle de estoques.

5W2H	Detalhamento da Proposta
<b>What (O que fazer?)</b>	Implementar uma <b>Planilha Digital Simples</b> (Google Sheets/Excel) para registro das rupturas, e categorizar os produtos por <b>Curva ABC</b> (A = mais vendidos/lucrativos; C = menos vendidos).
<b>Why (Por que fazer?)</b>	Mudar a compra reativa (olhômetro) para uma <b>compra proativa e inteligente</b> . O uso da Curva ABC garante que o dinheiro seja investido primeiro nos itens que dão mais giro e lucro, evitando capital parado.
<b>Where (Onde fazer?)</b>	No escritório/área de gestão do <b>Mercado A</b> e na área de vendas/gôndolas (onde as rupturas são verificadas).
<b>When (Quando fazer?)</b>	A Planilha Digital deve ser atualizada <b>diariamente</b> (ou a cada dois dias) antes de ligar para os fornecedores. A Curva ABC deve ser revisada <b>mensalmente</b> .
<b>Who (Quem fará?)</b>	Proprietário/Gerente: Responsável pela análise e pela emissão final do pedido. Funcionário de Reposição: Responsável por preencher a planilha com as faltas/rupturas encontradas na gôndola.

<b>How (Como fazer?)</b>	Utilizar uma <b>ferramenta de spreadsheet (planilha)</b> já disponível (licença gratuita ou já existente). Criar um formulário simples (como o antigo bloco de notas) que alimenta a planilha. Treinamento de 2 horas para o funcionário de reposição.
<b>How Much (Quanto custará?)</b>	<b>Baixo Custo:</b> Uso de ferramentas gratuitas ou de baixo custo (Google Sheets/Drive). O custo principal é o tempo de desenvolvimento da planilha e do treinamento inicial da equipe.

#### Proposta 2: Padronização do Recebimento com o Procedimento "Confere-e-Rotula"

Esta proposta visa eliminar as perdas na etapa de recebimento, garantindo que a mercadoria que entra esteja correta e própria para o uso.

<b>5W2H</b>	<b>Detalhamento da Proposta</b>
<b>What (O que fazer?)</b>	Implementar um Procedimento Padrão de Recebimento que inclui a <b>conferência cega e cruzada</b> (quantidade, preço e validade) e a <b>rotulagem imediata</b> de produtos perecíveis com a data de recebimento.
<b>Why (Por que fazer?)</b>	Eliminar perdas por <b>divergência de nota fiscal</b> e reduzir o índice de <b>vencimento de produtos</b> (principalmente FLV e laticínios), garantindo o <i>FIFO</i> (Primeiro a Entrar, Primeiro a Sair).

<b>Where (Onde fazer?)</b>	Na área de recebimento de mercadorias (balcão ou fundo da loja).
<b>When (Quando fazer?)</b>	<b>Imediatamente</b> após o descarregamento e <b>antes</b> da assinatura da Nota Fiscal.
<b>Who (Quem fará?)</b>	Um <b>Funcionário Treinado (ou o Gerente)</b> , responsável por interromper a entrega e realizar a conferência. Não deve ser a pessoa que está no caixa naquele momento.
<b>How (Como fazer?)</b>	Desenvolver um <b>checklist simples impresso</b> (1-NF OK? 2-Quantidade OK? 3-Validade OK?) e usar <b>etiquetas simples</b> para datar os perecíveis, aplicando o conceito <i>FIFO</i> (colocar o item com prazo mais curto na frente).
<b>How Much (Quanto custará?)</b>	<b>Baixo Custo:</b> Custo de impressão dos checklists e compra de etiquetas adesivas simples. O custo principal é o treinamento e a fiscalização para garantir o cumprimento do novo método.

## 6. MODELAGEM DO PROCESSO

A modelagem do novo processo visa incorporar as melhorias propostas (Planilha Digital e Procedimento de Conferência "Confere-e-Rotula") no processo de **Gestão de Compras e Recebimento**, eliminando os gargalos identificados. O novo processo é mais proativo e baseado em dados simples.

Descrição do Novo Processo (Com Melhorias)

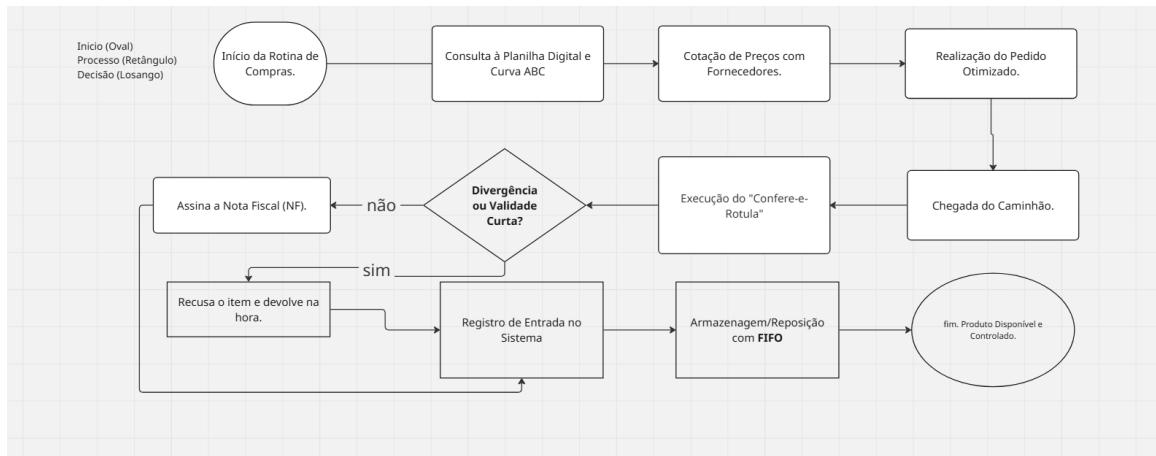
**Novo Passo (Monitoramento Inteligente):** O funcionário de reposição preenche a **Planilha Digital de Necessidades e Curva ABC** (Proposta 1). O sistema (planilha) sugere quais itens devem ser priorizados (Curva A).

**Planejamento da Compra (Proativo):** O gerente utiliza a planilha como **única base** para a realização do pedido, cotando preços com mais de um fornecedor antes de fechar a compra.

**Novo Passo (Conferência "Confere-e-Rotula"):** A entrega é interrompida. O funcionário responsável executa a **Conferência Cega e Cruzada** e a rotulagem de validade/recebimento (Proposta 2).

**Decisão Crítica:** Se houver divergência, a NF não é assinada, e o produto é devolvido/negociado imediatamente. Se não houver divergência, a NF é assinada.

**Armazenagem e Sistema:** O produto liberado tem a entrada **registrada no sistema de caixa** imediatamente antes de ir para o estoque/gôndola, garantindo o controle de estoque em tempo real (ou quase real).



## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

### Estrutura Sugerida

Este trabalho buscou analisar criticamente o processo de **Gestão de Compras e Recebimento de Mercadorias** do Mercado A sob a ótica da Gestão por Processos, tendo como foco principal os problemas de perdas, rupturas de estoque e ineficiência operacional.

O diagnóstico realizado sobre o processo *As Is* (como está) confirmou que as principais ineficiências e retrabalhos se originam de dois pontos centrais:

1. A **informalidade da compra** e a dependência do "olhômetro", que levam à ruptura de estoque (perda de venda) e ao excesso de itens de baixo giro (capital parado).

2. A **superficialidade na conferência** de recebimento, que transforma falhas do fornecedor (preço/validade) em custos e perdas absorvidas pelo **Mercado A**.

As propostas de melhoria, focadas em soluções de baixo custo e fácil implementação, foram validadas pelo modelo **5W2H** e resultaram na Modelagem do Processo *To Be* (como deve ser):

- A implementação da **Planilha Digital de Necessidades e Curva ABC** ataca a ineficiência na compra ao garantir que os pedidos sejam baseados em dados de venda e lucratividade.
- A adoção do **Procedimento "Confere-e-Rotula"** representa um investimento em controle logístico, eliminando perdas por erro de recebimento e por vencimento de produtos.

Conclui-se que a migração para a visão por processos e a adoção dessas melhorias de controle e comunicação são essenciais para o **Mercado A**. Tais medidas não apenas otimizam a eficiência interna e reduzem custos operacionais, mas, mais importante, **aumentam a disponibilidade de produtos** (melhorando o serviço ao cliente) e **elevam a lucratividade** ao diminuir as perdas por vencimento e capital parado, garantindo a competitividade do negócio de bairro frente a grandes redes.

- REFERÊNCIAS:

- **ABPMP (Association of Business Process Management Professionals).** *BPM CBOK: Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio*. Versão 3.0. Brasil: ABPMP, 2013.
- **CHIAVENATO, Idalberto.** *Iniciação à Administração Geral*. 4. ed. São Paulo: Manole, 2009.
- **PALADINI, Edson Pacheco.** *Gestão da Qualidade: Teoria e Prática*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- **SEBRAE.** *Gestão de Estoques: Como controlar o estoque do seu negócio*. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-fazer-o-controle-de-estoque-da-sua-empresa,6530438a61d68410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 01 dez. 2025.
- **SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert.** *Administração da Produção*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

## Referências Factuais (Sobre o Mercado A)

**MERCADO A.** *Entrevista com o proprietário e observação direta dos processos de recebimento.* Campo Grande, MS terça feira, 25 nov. 2025.