

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA - UFU
FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS - FACIC
GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

RAFAEL FERNANDES SOARES

MAPEAMENTO DE PROCESSOS:
um estudo de caso no setor de comércio

UBERLÂNDIA
JULHO DE 2019

RAFAEL FERNANDES SOARES

**MAPEAMENTO DE PROCESSOS:
um estudo de caso no setor de comércio**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito parcial à obtenção do título de bacharel.

Orientador (a): Vanessa Ramos Silva

**UBERLÂNDIA
JULHO DE 2019**

RAFAEL FERNANDES SOARES**Mapeamento de processos: um estudo de caso no setor de comércio**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito parcial à obtenção do título de bacharel.

Banca de Avaliação:

Orientador

Membro

Membro

RESUMO

A avaliação dos processos de uma empresa auxilia no aperfeiçoamento das práticas já realizadas e na busca de novas alternativas. O presente artigo tem como objetivo identificar os processos realizados por um comércio do setor de bar/alimentação em Uberlândia com seus fornecedores, destaque para os processos de pesquisa de mercado, negociação e compras. No tópico de fundamentação teórica do projeto são abordadas questões como o mapeamento de processos, ferramenta utilizada para identificar e analisar os procedimentos já citados do estabelecimento, fluxograma e objetivos de desempenho. A metodologia teve caráter descritivo de pesquisa, com análise qualitativa e o procedimento de coleta de dados foi em forma de estudo de caso, onde foram feitas entrevistas com o proprietário do objeto de estudo. Como resultado, após as análises dos aspectos citados, foram feitas sugestões para otimização dos processos do estabelecimento visando melhoria das negociações com fornecedores buscando excelência na entrega do produto ao consumidor final.

Palavras-chave: Fornecedores. Processos. Tomada de decisão.

ABSTRACT

The evaluation of a company's processes assists in the improvement of the practices already carried out and in the search for new alternatives. The present work has as purpose to identify the processes performed by a bar/food sector trade in Uberlândia with its suppliers, highlighting the processes of market research, negotiation and purchases. The topic of theoretical basis of the project addresses issues such as process mapping, a tool used to identify and analyze the already cited procedures of the establishment, flow chart and performance objectives. The methodology of research was descriptive, with qualitative analysis and the procedure of data collection was in the form of a case study, where interviews were made with the owner of the object of study. As a result, after the analyzes of the mentioned aspects, suggestions were made to optimize the processes of the establishment aiming at improving negotiations with suppliers seeking excellence in the delivery of the product to the final consumer.

Keywords: Suppliers. Processes. Decision-Making.

Sumário

1. INTRODUÇÃO	2
2. REVISÃO DA LITERATURA	4
2.1 Mapeamento de processos	4
2.1.1 Sistemas de Informação	5
2.1.2 Fluxograma	5
2.2 PROCESSOS	6
2.2.1.1 Qualidade	6
2.2.1.2 Velocidade	7
2.2.1.3 Confiabilidade	7
2.2.1.4 Flexibilidade	8
2.2.1.5 Custo	9
3. METODOLOGIA.....	9
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS	10
4.1 Processo Atual	10
4.2 Processo Otimizado	12
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	15
REFERÊNCIAS	16

1. INTRODUÇÃO

A avaliação dos processos de uma empresa auxilia no aperfeiçoamento das práticas já realizadas e na busca de novas alternativas, os dados utilizados para estas análises podem ser obtidos dos sistemas de informação usados pelas organizações. Com isso, conflitos com os usuários internos e externos podem ser evitados a partir destas ações que refletem o fluxo dos processos internos (SANTOS *et al.*, 2015).

O mapeamento de processos possibilita aos gestores reconhecimento dos fluxos de trabalho, de maneira visual. Identificando etapas para tomada de decisões, pontos de entrada e de saída de informações, insumos necessários (custos e fornecedores), número de atendimentos possíveis (produção) (PADOVEZE, 2010).

Segundo dos Santos (2008) “nos últimos anos, a importância da atividade de compras, vem ganhando destaque nas empresas. Vários fatores contribuíram para o aumento dessa importância, dentre estes podemos citar o grande percentual de compras x faturamento”.

Em média, cerca de 60% do dinheiro das vendas das fábricas é pago a fornecedores, por materiais comprados. Por exemplo, os fabricantes de automóveis gastam cerca de 60% de suas receitas em compras de materiais, afirma (GAITHER; FRAZIER, 2002: 430).

O presente estudo visa a exploração dos processos de um ambiente comercial, um bar da cidade de Uberlândia, mais especificamente sobre o processo de operações com fornecedores de mercadorias. O segmento de alimentação na cidade de Uberlândia, segundo Aleixo (2016), já representa 8,44% do total de microempreendedores na cidade. A Junta Comercial do Estado de Minas Gerais (JUCEMG) fez um estudo do crescimento de bares em Uberlândia em 2014 e constatou que nos 12 anos anteriores, houve um aumento de 612%, o número passou de 166 para 1.182 na cidade.

Em se tratando da importância das relações comerciais com os fornecedores, Pereira (2017) lembra que em 2008 os economistas previam que as relações de longo prazo entre comprador e vendedor desapareceriam por conta da briga cada vez maior por fatia de mercado. Entretanto, grande parte das empresas sobreviveu ao período de crise devido a políticas de redução de riscos e incertezas do ambiente, que só foi possível devido ao bom relacionamento entre comprador e fornecedor.

Diante do exposto, este estudo visa responder à seguinte pergunta: De que forma são realizados os processos com fornecedores em um comércio no setor de bar/alimentação na cidade de Uberlândia?

Após a definição da pergunta problema, a qual será respondida no estudo, foram definidos objetivo geral e alguns específicos para o desenvolvimento da pesquisa.

O objetivo geral é identificar os processos realizados por um comércio do setor de bar/alimentação em Uberlândia com seus fornecedores, tendo como objetivos específicos:

- a) Constatação de como ocorre o processo da escolha dos fornecedores;
- b) Como ocorre o processo de compra;
- c) Verificação da existência de acordos entre quantidade de compra e se existem benefícios;
- d) Prazos de pagamento;
- e) Possibilidade da utilização de produtos sazonais, se sim, como mantêm estoque para os períodos que não são produzidos, e ainda se existe uma substituição desses produtos em determinadas épocas.

Segundo SEBRAE SP (2017), seja com cliente ou com fornecedor, o bom relacionamento é de extrema importância para ótimos negócios. Ter clara a demanda da sua empresa, a sazonalidade e o mercado no qual está inserido são alguns dos temas que devem ser tratados na negociação com fornecedores e que podem influenciar na lucratividade e competitividade da sua empresa.

A escolha dos fornecedores de matéria-prima ou de produtos tem grande importância no planejamento da empresa. É preciso descobrir quem são, onde se localizam, e quais são os mais adequados para o negócio. Os fornecedores devem suprir as necessidades inerentes ao negócio, minimizando os estoques e atendendo suas solicitações nos prazos estabelecidos. Como o desempenho do fornecedor interfere diretamente na atividade da empresa, o ideal é que seja encarado como um "sócio" e, dessa forma, o sucesso deve ser uma via de mão dupla, pois o fracasso de um também é prejudicial ao outro.

Nogueira (2013) coloca que o crescimento do segmento em Uberlândia é 2,5 vezes maior que em Juiz de Fora, cidade mineira do mesmo porte, onde houve aumento de 247,5% no número de bares no mesmo intervalo.

Trata-se então de uma oportunidade para estudo do processo de escolha dos fornecedores, assim como o negócio como um todo, tendo em vista a análise de tal método e propondo outro procedimento para otimização de tal escolha de fornecedores para que seja a mais assertiva possível, aumentando as chances de uma relação benéfica e duradoura para ambas as partes.

Após essa introdução, este artigo se divide em mais quatro tópicos, sendo o próximo o referencial teórico, onde será apresentada a base para desenvolvimento do tema, seguido dos

aspectos metodológicos do estudo. O terceiro tópico aborda os resultados da pesquisa realizada e o último, as considerações finais.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Mapeamento de processos

Segundo Ottobani (2003) os processos, imprescindíveis no desenvolvimento das etapas pelas quais uma empresa pretende produzir e entregar seus produtos e serviços aos seus clientes são fonte de capacidades “específicas da empresa” e são diferenciais da concorrência, além do peso que podem ter com relação a estratégia, a estrutura e a indústria. Não apenas criam as habilidades de hoje como também certificam que se tenha um futuro onde se tenha capacidades que se aplicam aos novos produtos.

Gonçalves (2000) aponta que em empresas de serviço, os processos se fazem muito importantes porquanto as etapas de atividades nem sempre são visíveis, nem pelo cliente tampouco por quem realiza as atividades. Para estas companhias, tais etapas de atividades são necessárias para a realização de transações e prestação do serviço. Os processos de trabalho ganham mais importância à medida que as empresas ficam com conteúdo cada vez mais intelectual, afastando-se do modelo fabril.

Com o mapeamento é possível identificar as melhorias que podem fazer com que o processo em análise tenha maior eficiência e eficácia, bem como fazer o desdobramento dos indicadores de desempenho e a implantação das soluções propostas (OTTOBANI,2003,p.4).

Ottobani (2003) assinala que elaborar um fluxograma de relações para visualizar melhor as causas e efeitos que poderão ocorrer com as mudanças é de grande importância. Primeiro se identifica o que será melhorado, após isso cabe à equipe elaborar o plano de ação, contendo as melhorias que devem ser implantadas, forma de avaliação e medição que serão utilizados, cronograma, objetivos, entre outros. O objetivo da etapa de mapeamento é primeiro reconhecer o processo que poderá ser alvo das já citadas melhorias para então, averiguar e viabilizar a identificação de oportunidades para introduzir os aprimoramentos. Tendo já sido definido o macro-processo anteriormente, deve-se discutir as competências estratégicas dos processos que o compõe.

O mapeamento de processos tem como principal ferramenta os chamados sistemas de informação, os quais são capazes de arquivarem os dados essenciais para o mapeamento e ainda produzir informações necessárias para a já mencionada tomada de decisões.

2.1.1 Sistemas de Informação

Segundo Laudon (2004) o conceito que melhor define um sistema de informação é um conjunto de elementos inter-relacionados que contribuem (ou readquirem), processam, armazenam e distribuem dados destinados a apoiar a tomada de decisões, a coordenação e o controle de uma organização. Tal sistema ainda dá suporte à tomada de decisões, à coordenação e ao controle. Esses sistemas também auxiliam os gerentes e trabalhadores a analisar problemas, visualizar assuntos complexos e criar novos produtos.

Jesus e Oliveira (2007) assinalam que a implantação de um sistema de informação em uma empresa deve considerar alguns aspectos como pessoas, tecnologia e processos. Além disso, na etapa da instalação do software, há o trabalho de direcionamento das pessoas, ou seja, uma realização de mudanças nos modelos mentais e demais elementos estruturais.

Abbad (2002) aponta que após a implantação de um sistema, a empresa espera benefícios de tal inserção tais como a integração dos sistemas de informações, o incremento das possibilidades de controle sobre os processos da empresa, a atualização tecnológica, a redução de custos de informática, o retorno sobre o investimento e o acesso a informações de qualidade em tempo real para a tomada de decisão sobre toda a cadeia produtiva.

Para as micro e pequenas empresas, um sistema de informação que atenda aos seus requisitos é de grande valia, pois permitem a análise da informação juntamente com a obtenção de conhecimento e inovação para que a competitividade da empresa no mercado seja mantida. Mañas (2005) assinala que num período em que as mudanças ocorrem em grande velocidade, é indispensável que as pessoas que dirigem organizações tenham ferramentas que lhes permitam ter uma velocidade de resposta igual ou maior àquela que existe à sua volta.

2.1.2 Fluxograma

Segundo Santos *et al* (2015) o fluxograma é uma ferramenta de gestão organizacional, excelente para mapear e entender o funcionamento interno e externo de relacionamentos entre os processos empresariais. Em se tratando da visualização, os fluxogramas, apresentam-se como figuras esquemáticas, com indicações passo a passo. São usados no planejamento de etapas de um projeto ou ainda para descrever um processo que esteja sendo estudado.

O fluxograma constata a sequência operacional do andamento de um processo. Serve para descrever um trabalho que está sendo realizado, seguido das etapas necessárias para sua realização, à distância percorrida pelos documentos, quem está realizando o trabalho e como ele flui entre os participantes deste processo.

No que tange os benefícios oriundos da utilização de um fluxograma, Oliveira (2007) assinala que os mesmos ajudam no apontamento dos pontos falhos, de qualquer natureza, que podem ser responsáveis pela deficiência na execução dos trabalhos. Para Paper, Rodger e Pendharkar (2002) o mapeamento de processo com base no gráfico de diagrama de fluxo é um instrumento bem conhecido para modelar qualquer sistema de negócios ou subsistema.

Os fluxogramas permitem que se tenha uma visão global dos processos da empresa, o que pode auxiliar na identificação de mudanças que podem ser feitas visando a otimização de tais procedimentos.

2.2 PROCESSOS

Processo, segundo Oliveira (2007, p. 19) é um conjunto de atividades sequenciais que apresentam relação lógica entre si, com a finalidade de atender e, preferencialmente, suplantam as necessidades e expectativas dos clientes externos e internos da empresa.

2.2.1 FORNECEDORES

Slack (2009) aponta que, para satisfazer às exigências dos consumidores é necessário um conjunto de objetivos definidos, são os cinco “objetivos do desempenho”. Este tópico visa a exploração destes cinco objetivos.

2.2.1.1 Qualidade

De acordo com Slack (2009), um fator importante na compra de insumos para fabricação de produtos é a questão da inspeção da qualidade certa, que a entidade cobra dos fornecedores. De uma forma característica, a qualidade dos produtos ou serviços prestados por tais fornecedores não inspirava confiança da parte da empresa, a mesma verificava os produtos para obter confirmação de que tudo estava como nas especificações. Atualmente, os

fornecedores tomam a iniciativa de assumir a responsabilidade em oferecer o produto da melhor qualidade.

Bertaglia (2006) assinala que uma das grandes preocupações em termos de qualidade atualmente é a saúde. Certos produtos, como os dietéticos, com menor teor de açúcar e colesterol, tem sido muito procurados por consumidores preocupados em manter a forma física e a saúde.

A seleção do fornecedor de boa qualidade é essencial não somente nas vendas, mas também para garantir o apreço dos seus clientes. Compradores insatisfeitos não voltam a fazer negócio, além de ser prejudicial para o nome da empresa, que passa a imagem de vender produtos com qualidade duvidosa.

2.2.1.2 Velocidade

Slack (2009) assinala que o principal benefício da rapidez de entrega dos bens e serviços para os consumidores é que ela enriquece a oferta. Para a grande maioria de tais bens e serviços, quanto mais cedo estiverem disponíveis, mais provável que os consumidores os comprem, além de pagar mais por eles e receberão ainda benefícios por isso.

Velocidade também reduz riscos para a empresa, prever os eventos de amanhã é menos arriscado do que prever o próximo ano. Quanto mais à frente a empresa prever, mais provavelmente cometerá erros. Quanto mais rápido o tempo total de percurso de um processo, menores os horizontes de previsão necessários, aponta Slack (2009).

De acordo com Bertaglia (2006), em termos de serviço, a *Federal Express* e o seu *Overnight Delivery*, modificando totalmente a forma de entregar correspondências, onde oferecem o serviço de rastreamento de encomendas.

2.2.1.3 Confiabilidade

Confiabilidade quer dizer fazer as coisas no prazo correto para que os consumidores adquiram seus bens ou serviços no momento em que são necessários ou quando prometidos, afirma Slack (2009). Os consumidores só consideram a confiabilidade de uma transação após a entrega do produto ou serviço.

Tal confiabilidade, num primeiro momento, não interfere na escolha do consumidor. Porém, com o desenrolar da negociação, a mesma se torna mais importante do que os demais critérios, pois define se o consumidor se torna fiel ou não ao seu fornecedor.

Independentemente do custo, se for fornecido um produto ou serviço sempre em atraso ou de baixa qualidade, o mesmo irá cessar as negociações e passará a comprar de outro que lhe passe tal confiabilidade.

Confiabilidade também economiza tempo. Uma falha na mesma pode comprometer parte significativa das operações e tempo será desperdiçado na tentativa de lidar com a interrupção de determinado processo, reprogramando seus serviços ou negociando um novo prazo para entrega de seu produto final.

2.2.1.4 Flexibilidade

Slack (2009) assinala que flexibilidade significa ser capaz de alterara operação de alguma forma. Pode ser alterar o que a operação faz como faz ou quando faz. Tal mudança se baseia em quatro exigências principais:

- Flexibilidade de produto, onde verifica se o fornecedor tem a capacidade de criar ou modificar tal produto;
- Flexibilidade de composto, onde se constata a competência de produção em uma ampla variedade de produtos;
- Flexibilidade de volume, determinado pela habilidade de produção em diferentes quantidades ao longo do tempo;
- Flexibilidade de entrega, verifica-se a aptidão do fornecedor em modificar os tempos de entrega de seus produtos e serviços.

Bertaglia (2006) exemplifica a flexibilidade de produto imposta às embalagens, tanto na armazenagem como no uso, sejam os bicos econômicos nos frascos de detergentes ou as características especiais nas caixas de leite, atraem a atenção dos consumidores. Fórmulas especiais são apresentadas nos xampus para cuidar dos cabelos mais exigentes, entre outros.

Tal flexibilidade agiliza também a resposta rápida durante as operações, por exemplo, uma prestadora de determinado serviço necessita ser flexível para poder atender à uma grande demanda de emergência. Também economiza-se tempo, se existir rápida adaptação à necessidade do cliente, na mudança de uma tarefa para outra, o cliente conseqüentemente receberá seus produtos em tempo hábil. Além disso, se mantém a já mencionada confiabilidade, um fornecedor que atende a demandas de emergência com facilidade, ganham a estima e fidelização de seus clientes.

2.2.1.5 Custo

De acordo com Slack (2009), quanto menor o custo de produzir seus produtos e serviços, menor pode ser o preço dos mesmos, com isso aumentando o lucro obtido. Esse é um objetivo universal das empresas. Sempre existe o interesse das mesmas em manter os custos os mais baixos possíveis sem perder os quatro pontos já citados, qualidade, velocidade, confiabilidade e flexibilidade.

Bertaglia (2006) assinala que empresas como Unilever e Amway trabalham em conjunto, num esforço para remover custos do processo, principalmente àqueles relacionados às atividades que não agregam valor. Em muitas situações, os benefícios são compartilhados entre o fabricante e o fornecedor. Prática bastante comum na utilização de processos *just-in-time*.

Um fornecedor que produza mercadorias e serviços com preços baixos e que mantenha esses quatro pontos intactos, sai na frente dos concorrentes.

O fornecedor deve oferecer produtos e serviços viáveis, por montantes que estejam dentro do planejamento financeiro do consumidor, para que não comprometam o preço do seu produto final, porquanto uma mercadoria com preço alto é garantia de menos clientes.

No próximo tópico são apresentados os aspectos metodológicos do estudo desenvolvido.

3. METODOLOGIA

A pesquisa será descritiva, Gil (2002) coloca que tal pesquisa tem como objetivo principal a descrição das características de determinada população e fenômeno ou ainda o estabelecimento de relações entre variáveis.

A análise aplicada será qualitativa. Pessoa (2007) argumenta que tal pesquisa é delimitada pela ausência de instrumentos estatísticos para análise do problema. Tem por objetivo conhecer determinado fenômeno de forma mais profunda, através da análise de certas variáveis e classificação de processos, assim como o entendimento de particularidades do comportamento dos indivíduos.

O procedimento de coleta de dados será o estudo de caso. Gil (2002) assinala que “estudo de caso é uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada nas ciências biomédicas

e sociais. Consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”.

Serão feitas entrevistas, técnicas de observação e descrição da realidade pesquisada com os profissionais que tenham contato direto com os fornecedores do estabelecimento, a fim de obter a informação mais precisa possível. A fim de manter a identidade do estabelecimento analisado, para citá-lo no desenvolvimento da pesquisa será utilizado o termo “Loja 1”.

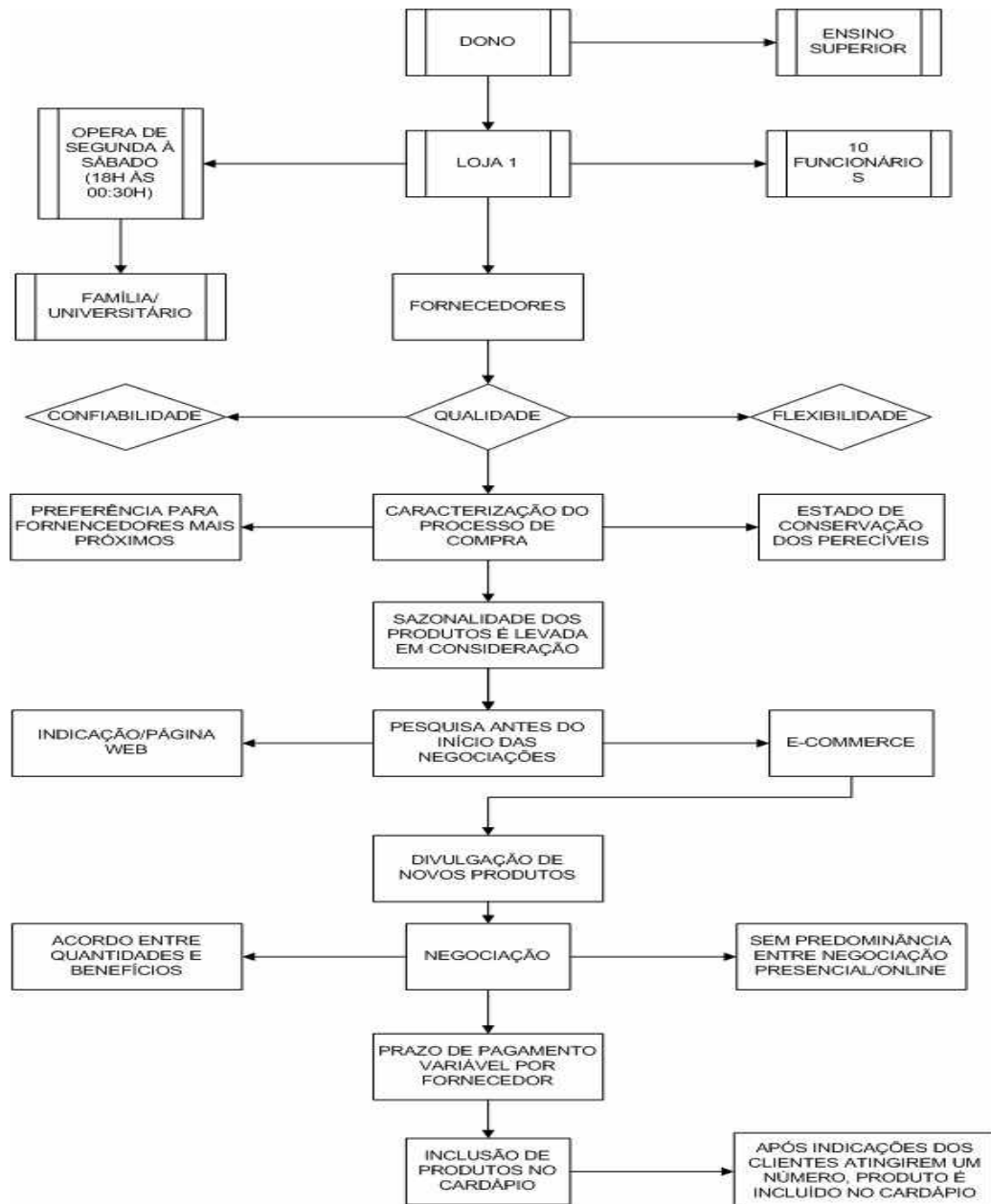
Serão construídos dois fluxogramas, um representando as atividades já realizadas pela Loja 1 e outro apresentando processos que auxiliariam na tomada de decisões referentes ao acordo com Fornecedores.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste tópico do trabalho são realizadas a apresentação e análise dos resultados obtidos através da aplicação do questionário, disponível no apêndice. O Fluxograma 1 representa as atividades realizadas pela Loja 1 em suas transações com os fornecedores. Após isto, apresenta-se o Fluxograma 2 com algumas sugestões de processos que otimizariam as negociações do estabelecimento com seus fornecedores.

4.1 Processo Atual

A seguir é apresentado o fluxograma 1, que representa o processo atual da Loja 1 em sua operação com seus fornecedores, conforme dados coletados em entrevista.



Fluxograma 1 –Operação Atual com Fornecedores

Fonte: Elaborado pelo autor

A partir do fluxograma 1 verifica-se que o estabelecimento Loja 1 tem como rotina de negociação com fornecedores levar em consideração três fatores para medir a viabilidade de negócio, são eles confiabilidade, qualidade e flexibilidade. O item confiabilidade requer uma relação de indicação, ou seja, novos fornecedores são classificados como confiáveis quando são indicados por um fornecedor já parceiro da Loja 1. O fornecedor repassa o contato de outra empresa que possui as mercadorias que a Loja 1 necessita.

A qualidade é constatada já nas primeiras compras feitas, após uma análise dos produtos e verificação da satisfação do cliente, é apurado se as negociações com determinada empresa irão continuar, baseado na qualidade das mercadorias oferecidas.

A flexibilidade demanda um tempo um pouco maior, pois tal fator é apresentado à Loja 1 geralmente em momentos sazonais de urgência, os quais são caracterizados por necessidade de entregas de mercadorias com um tempo reduzido.

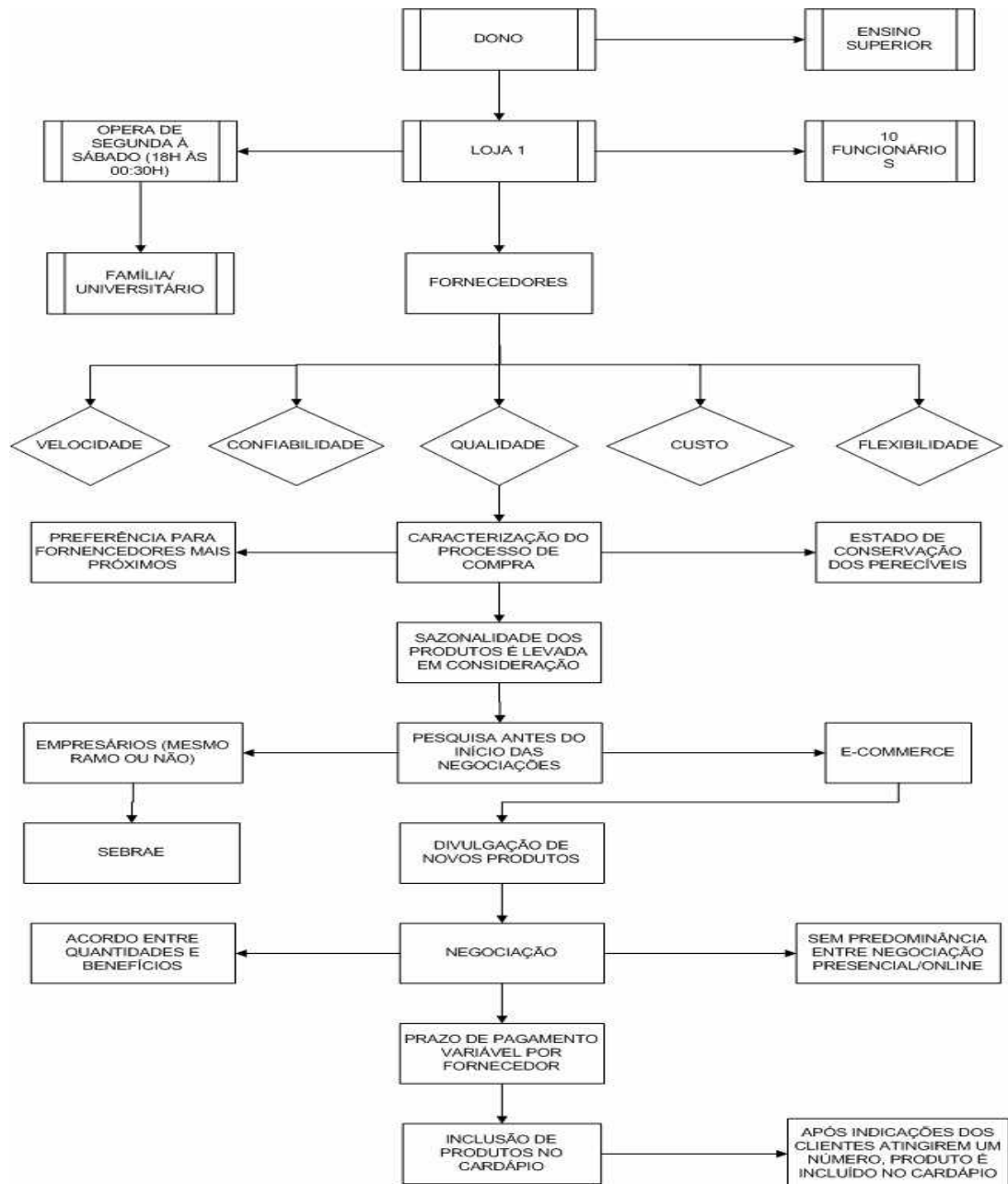
Dentre as decisões do processo de compras destacadas no fluxograma 1, o estabelecimento leva em consideração o fato de o fornecedor operar mais próximo, por conta do estado de conservação dos perecíveis, os quais não tem condição de trafegar por grandes distâncias e sua qualidade ser mantida. A sazonalidade dos produtos é levada em consideração, onde os produtos que em determinadas épocas do ano se tornam mais caros, logo são substituídos por outros mais baratos, mas que mantenham a qualidade e atendam à demanda do público.

Quanto ao processo de pesquisa de fornecedores antes do início das negociações ocorre conforme destacado anteriormente, via indicação de outras empresas que já negociam com o estabelecimento, também por indicação de pessoas confiáveis ou mesmo clientes – quando determinada indicação de produto novo para o menu chega à um determinado número, o mesmo é colocado no cardápio - e por *e-commerce*, onde o estabelecimento recolhe informações da empresa por meio de páginas na *web* e/ou redes sociais, se atentando também ao fato de as empresas divulgarem novos produtos.

No processo de negociação não existe predominância em ser presencialmente ou online, existindo ainda acordos entre quantidades e benefícios, os quais não foram possíveis ser obtidos para esta pesquisa. Prazo de pagamento é variável por fornecedor, podendo ser à vista, semanal, a cada 10 dias, quinzenal ou mensal.

4.2 Processo Otimizado

A seguir é apresentado o fluxograma 2, que representa uma sugestão para otimização do processo atual da Loja 1 em sua operação com seus fornecedores.



Fluxograma 2 – Operação Otimizada com Fornecedores

Fonte: Elaborado pelo autor

A partir do fluxograma 2, serão analisados os mesmos aspectos explorados anteriormente no fluxograma 1, entretanto serão feitas sugestões de como tais processos podem ser otimizados. Conforme destaque anteriormente, o estabelecimento Loja 1 leva em consideração 3 fatores para se constatar se dará início às negociações com um fornecedor, os quais são qualidade, confiabilidade e flexibilidade.

A partir das análises feitas do emprego do fator confiabilidade da Loja 1, foi constatado que tal aspecto é adquirido somente por meio de terceiros, nenhuma análise é feita

pela equipe do estabelecimento para se ter tal confiabilidade no serviço que um determinado fornecedor presta. A sugestão é que seja feita, pelo estabelecimento Loja 1, uma pesquisa de mercado para se ter uma visão própria sobre tal colaborador, e não se apoiar somente na análise de um terceiro por conta do bom relacionamento com o mesmo.

A flexibilidade é atribuída somente à entrega das mercadorias. Em cenários de urgência a Loja 1 verifica tal aspecto na modificação do tempo de entrega para que suas necessidades sejam atendidas e suas vendas não sejam comprometidas por falta de estoque. A sugestão é que, ligado ao que já é feito, seja também analisado a flexibilidade em relação a volume e produto, onde no primeiro é verificado se o fornecedor consegue produzir diferentes quantidades do seu produto ao longo do tempo, e no segundo é apurado se o mesmo tem a capacidade de criar ou modificar um produto, criando uma variedade maior para o estabelecimento.

Dentre os fatores observados pelo estabelecimento Loja 1 para a tomada de decisão de negociar ou não com um fornecedor, não são observados dois aspectos muito relevantes para tal definição, são eles velocidade e custo.

No primeiro é observado o fato de o estabelecimento não ter a necessidade de prever eventos, e sim estar preparado para tais momentos sazonais no comércio, porquanto a probabilidade de se cometer erros na previsão é mais arriscado do que ter em estoque mercadorias que cubram a demanda por períodos maiores de tempo. Além de diminuir riscos, velocidade na entrega pode também aumentar as vendas, pois quanto mais cedo a mercadoria estiver disponível, mais cedo será vendida, e em alguns casos os clientes pagarão mais por tal adiantamento.

No segundo aspecto, o custo, é relevante ser feita uma análise porquanto uma mercadoria com custo menor, é um produto vendido mais barato, atraindo mais clientes, obtendo crescimento do lucro. Contudo é importante ressaltar que tal diminuição não pode afetar os outros quatro fatores de análise já citados anteriormente, qualidade, velocidade, confiabilidade e flexibilidade. Um estabelecimento que consegue combinar harmonicamente todos os 5 fatores, sai na frente dos concorrentes.

Foi analisado a metodologia de pesquisa de fornecedores do estabelecimento Loja 1, a qual é bem limitada e básica, pois fora o procedimento de indicação de um terceiro fornecedor que o mesmo já tem bom relacionamento, é feita somente uma consulta via internet de páginas que citam o fornecedor em questão, como blogs e redes sociais.

Como sugestão para aumento do leque de informações na pesquisa, é interessante buscar informações com empresários, do mesmo ramo ou não, os quais podem indicar

algumas empresas que os mesmos já são fidelizados e tem bom relacionamento à longo prazo. Outra recomendação seria consultar o Sebrae, por conta do mesmo disponibilizar uma ferramenta de aproximação comercial entre compradores e vendedores, onde o vendedor anuncia seu produto oferecendo o mesmo em todo o território nacional, assim o comprador pode encontrar empresas que atendam suas necessidades e que são bem avaliadas pelo Sebrae, aumentando a confiabilidade.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Resgatando o objetivo geral, buscou-se identificar os processos realizados por um comércio do setor de bar/alimentação em Uberlândia com seus fornecedores. Para isso, realizou-se a descrição da empresa abordando características como constatação de como ocorre o processo da escolha dos fornecedores; como ocorre o processo de compra; verificação da existência de acordos entre quantidade de compra e se existem benefícios; prazos de pagamento; possibilidade da utilização de produtos sazonais.

Após isso, foi elaborado o Fluxograma 1 que descreve como era realizado o processo de compras com fornecedores, posteriormente apresentou-se uma sugestão de processo no Fluxograma 2 para otimização dos aspectos citados anteriormente no estabelecimento objeto de estudo. Foram analisados predominantemente os processos de escolha e o de compra, os quais foram considerados os menos eficientes de todo o sistema.

A análise destes processos foi feita com base em aspectos como pesquisa de mercado feita antes das negociações e fatores de desempenho do fornecedor que são levados em consideração na tomada de decisão em dar início ou não às negociações.

Como resultado, foi constatado que a pesquisa de mercado é feita com base em fatos e opiniões constatadas por terceiros, não é feita uma análise própria da administração do estabelecimento, o que foi discutido e sugerido como sendo um ponto a ser otimizado.

Também foram verificados os fatores de desempenho do fornecedor levados em consideração no processo de escolha do mesmo, os quais, de acordo com Slack (2009), satisfazem às exigências dos consumidores. Foi constatado o emprego de três principais, confiabilidade, qualidade e flexibilidade, os quais foram destacados e analisados e posteriormente feita a sugestão para otimização deste processo.

Diante da análise feita do sistema de negociações e compra com fornecedores, considera-se que o processo atual entrega o que está dentro das expectativas do

estabelecimento, porém, a sugestão de otimização do processo chega para evitar futuros problemas de relacionamento com os fornecedores, dada tal importância por ser uma parte vital para o comércio, bem como entregar o melhor produto para seu consumidor final, o que pode ser o diferencial para até mesmo uma eventual fidelização do cliente, conferindo mais um passo na busca por maior participação no mercado de bares/alimentação na cidade de Uberlândia.

Com isso, o presente estudo ofereceu para estabelecimentos com estrutura semelhante ferramentas para análise e otimização de processos com fornecedores, visando melhoria nas negociações e qualidade dos insumos, conseqüentemente buscando alcançar excelência na entrega dos seus produtos ao consumidor final, contudo esta pesquisa se limite ao segmento de bar/alimentação. Além disso, a participação voluntária dos respondentes pode gerar interferência nos resultados, devido à possibilidade de existir algum interesse particular na participação. Como sugestão para pesquisa futura, sugere-se refazer o presente estudo no futuro, buscando acrescentar novas ferramentas de análise de demais processos, sugestões de novas melhorias tecnológicas que podem vir a surgir na era digital, a fim de otimizar os processos de estabelecimentos comerciais, buscando sempre evoluir nos serviços prestados e, por conseguinte, aumentando as vendas do negócio.

REFERÊNCIAS

ABBAD, I. S. G. **Avaliação de sistemas empresariais**. 2002. 75f. Dissertação de Mestrado – Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul.

BERTAGLIA, P. R. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento**. São Paulo: Saraiva, 2006.

CORREIO DE UBERLÂNDIA. **Número de bares passou de 166 para 1182 em Uberlândia**. Disponível em: <<http://www.correiodeuberlandia.com.br/cidade-e-regiao/numero-de-bares-passou-de-166-para-1-182-em-uberlandia-segundo-jucemg/>>. Acesso em 13 maio 2018.

DOS SANTOS, L.A.; PERUFO, L.D.; MARZALL, L.F.; GARLET, E.; GODOY, L.P. **Mapeamento de Processos: Um estudo no ramo de serviços**. 2015.

GAITHER, N.; FRAZIER, G. **Administração da Produção e Operações**. São Paulo, Pioneira/Thomson Learning, 2002: 430.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GONÇALVES, J.E.L. **Processo, que processo?** Revista de Administração de Empresas, v. 40, n. 4, p. 8-19, 2000.

MAÑAS, A. V..**Administração de Sistemas de Informação**. São Paulo: Érica, 6ª Ed., 2005.
OLIVEIRA, D.P.R. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. 12ª Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OTTOBONI, C. **Uma proposta de abordagem metodológica para implementação do Balanced Scorecard em pequenas empresas**. Dissertação de Mestrado. Itajubá: UNIFEI, 2002.

OTTOBONI, C.; PAGNI, T.E.M. **A importância do mapeamento de processos para a implementação do Balanced Scorecard**. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, **Anais...**Ouro Preto: ABEPRO, 2003.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PAPER, D.; RODGER, J.; PENDHARKAR, P.A BPR case study at Honeywell. **Business Process Management Journal**.v. 7, n. 2, p. 85-99, 2002.

PESSÔA, Vera Lúcia Salazar. **Fundamentos de Metodologia Científica para elaboração de trabalhos científicos**. Material didático. Universidade Federal de Goiás - Campus de Catalão. Goiás: não publicado, 2007.

PORTAL G1. **Setor de alimentação se destaca como opção de investimento em Uberlândia**. Disponível em: <<http://g1.globo.com/minas-gerais/triangulo-mineiro/concursos-e-emprego/noticia/2016/07/setor-de-alimentacao-se-destaca-como-opcao-de-investimento-em-uberlandia.html>>. Acesso em 13 maio 2018.

PORTAL SEBRAE. **Pesquisa de fornecedores**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/pesquisa-de-fornecedores,ea7836627a963410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em 13 maio 2018.

PORTAL SEBRAE. **Como encontrar o fornecedor ideal para o seu negócio.** Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/cursos_eventos/como-encontrar-o-fornecedor-ideal-para-o-seu-negocio,63568966f3629510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em 13 maio 2018.

REVISTA E-COMMERCE BRASIL. **A importância do bom relacionamento entre comprador e fornecedor.** Disponível em: <<https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/bom-relacionamento-comprador-fornecedor/>>. Acesso em 17 maio 2018.

REVISTA FOOD MAGAZINE. **Bares e restaurantes precisam de fornecedores que entendam suas necessidades.** Disponível em: <<http://www.foodmagazine.com.br/food-service-noticia-artigo-de-opinioao/bares-e-restaurantes-precisam-de-fornecedores-que-entendam-suas-necessidades>>. Acesso em 13 maio 2018.

SANTOS, Lucas de Almeida; PERUFO, Larissa Disconzi; MARZALL, Luciana Figuera; GARLET, Eliane; GODOY, Leoni Pentiado. **Mapeamento de processos: um estudo no ramo de serviços.** Iberoamerican Journal of Industrial Engineering, Florianópolis, SC, Brasil, v. 7, n. 14, p. 108-128, 2015.

SILVA, V.R.; JONES, G.D.C. **Proposta de implantação de sistema de informação na gestão de recebíveis:** um estudo de caso em uma empresa de pequeno porte de material de construção mineira. 2014

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção.** 3 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2009.