

# **PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS: ESTUDO DE CASO SOBRE A IMPLANTAÇÃO DO CONTROLE DE PERDAS EM UMA REDE DE SUPERMERCADOS**

Lucas Ferreira Pereira<sup>1</sup>

## **RESUMO**

Esta pesquisa apresenta o estudo de caso de uma implantação de cargo de agente de prevenção de perdas em uma rede de supermercados em Canoas, Rio Grande do Sul. Para tanto, foi realizada a construção do mapeamento do cargo, definindo suas responsabilidades e afazeres, e o procedimento operacional padrão, que ensina passo a passo a como executar tarefas que necessitem de treinamento especial. Além disso, a equipe foi envolvida na criação desses documentos, e treinada utilizando o método SLII<sup>®</sup>, definindo níveis de desenvolvimento por colaborador e tarefa, e utilizando o método de treinamento adequado à cada situação. Após 3 meses de implantação, os resultados foram analisados e percebeu-se uma estabilidade nos valores de perdas da empresa, o que foi considerado bom dadas as circunstâncias em que o cargo foi implantado. Já os dados qualitativos foram obtidos através de uma entrevista com os envolvidos no processo, que avaliaram de uma forma geral como boa a implantação e que a padronização de processos, aliada aos sistemas tecnológicos, é de extrema importância para a empresa como um todo, para obter resultados ainda melhores no futuro.

Palavras-chave: Padrão; Processo; Controle.

## **ABSTRACT**

This research presents a case study of the implementation of the loss prevention agent position in a supermarket chain in Canoas, Rio Grande do Sul. To do so, the job mapping was conducted, defining its responsibilities and tasks, along with the standard operating procedure that provides a step-by-step guide on how to execute tasks requiring special training. Additionally, the team was engaged in creating these documents and was trained using the SLII<sup>®</sup> method, establishing development levels for each employee and task and employing the appropriate training method for each situation. After 3 months of implementation, the results were analyzed, revealing a stability in the company's loss values, which was considered positive given the circumstances of the position's implementation. Qualitative data were obtained through interviews with those involved in the process, who generally assessed the implementation as successful, highlighting the importance of process standardization and technological systems for the company as a whole to achieve even better results in the future.

Keywords: Standard; Process; Control.

---

<sup>1</sup> Discente do Curso Ciência da Computação da Universidade La Salle - Unilasalle, matriculado na disciplina TCC 2. E-mail: lucas.201820058@unilasalle.edu.br, sob a orientação Prof. Mozart Lemos de Siqueira. E-mail: mozart.siqueira@unilasalle.edu.br. Data de entrega: 01 dez. 2023.

## 1 INTRODUÇÃO

A padronização de processos possui uma ampla área de atuação, necessária em diversos negócios que desejem ampliar para filiais, ou apenas possuir seus processos documentados e seu pessoal treinado de forma padronizada. Com a padronização, todos os envolvidos em um determinado processo deverão agir da mesma forma em qualquer que seja a atividade. Sendo assim, o treinamento e controle de qualidade ficam mais fáceis de serem realizados.

Desta forma, em supermercados essa é uma tarefa desafiadora e ao mesmo tempo extremamente necessária. O profissional deve entender a necessidade do seu cliente para criar e documentar um processo que seja claro, direto e que facilite a vida dos envolvidos nele, realizando treinamentos e acompanhando o desenvolvimento da equipe envolvida no processo, até que o mesmo seja dominado.

Este trabalho busca apresentar o impacto da padronização de processos em uma rede de supermercados, analisando os documentos criados para a padronização, o treinamento e acompanhamento do pessoal envolvido, o benefício que um sistema de TI voltado para gestão pode prover, e os resultados obtidos como forma de avaliação do sucesso ou fracasso.

É evidente que uma ampliação de um negócio não pode ser algo sem planejamento e treinamento, até porque envolverá novas equipes, ou seja, novas pessoas com vários níveis de aprendizagem e conhecimento sobre o assunto. Sendo assim, a padronização busca resolver este problema, adequar a equipe antiga e a equipe novata em um mesmo nível de aprendizagem nos processos da empresa, aumentando assim a produtividade, engajamento, e possibilitando a ampliação sem muitos problemas.

As próximas seções apresentarão alguns artigos referentes ao assunto desta pesquisa e o referencial teórico com algumas bases para o trabalho. Depois, no desenvolvimento, serão expostos o ambiente onde foi aplicado o processo, o problema central identificado na empresa base e os processos executados para a implantação do cargo em questão. Por fim, resultados quantitativos e qualitativos serão apresentados para avaliar o nível de sucesso da implantação.

## 2 ESTADO DA ARTE

Revisando trabalhos publicados nos últimos 3 anos, foram encontrados alguns estudos voltados para a área de gestão e padronização de processos, seja em supermercados ou em empresas no geral. Menezes (2021) demonstra o impacto gerado por uma padronização no setor de frente de loja, ou frente de caixa, através da apresentação do setor a ser padronizado, com seus problemas e necessidades, e implantando melhorias e padrões aos processos vinculados diretamente às dificuldades, gerando resultados satisfatórios para a organização.

Já Klein, Vieira, Feltrin & Pissutti (2020) apresentam a relação de cooperação entre a gestão de processos e a filosofia *Lean Management*, filosofia esta que contribui para uma gestão equilibrada, voltada para prevenir perdas e melhorar a operação. Como o próprio artigo cita:

O sistema Lean, por sua vez, tem como base um conjunto de princípios de gestão, de práticas e de ferramentas que, ao serem aplicadas, auxiliam na eliminação do desperdício nas atividades operacionais e no melhor fluxo dessas atividades, tendo em vista perspectiva de valor ao cliente. (Womack, Jones & Roos, 2004; Waterman & McCue, 2012)

Em um último trabalho relevante a ser apresentado, Pedrão (2022) cita a filosofia *Lean Management*, mas com aprofundamento na chamada Indústria 4.0: termo utilizado para identificar a revolução tecnológica na área industrial, com aplicação de novas tecnologias no setor de manufatura. Através da implantação de um projeto de Indústria 4.0, a autora pôde concluir através dos resultados obtidos um grande ganho em produtividade, redução de falhas, e acuracidade das informações (proposta da indústria implantada).

Por fim, pode-se perceber em todos os trabalhos citados algo em comum: a gestão e padronização de processos, quando realizadas de forma adequada, garantem bons resultados para as organizações na entrega de produtos e serviços aos seus clientes com qualidade, efetividade e produtividade. Essa constatação é importante pois apresenta os grandes benefícios que uma padronização efetiva pode trazer para empresas de venda de produtos e/ou serviços, otimizando a produção e de certa forma auxiliando quem faz o trabalho à entregar um serviço de excelência.

Neste sentido, o trabalho foi desenvolvido com a finalidade de apresentar, através de um estudo de caso, o impacto de uma padronização de processos no meio de varejo, com a apresentação de resultados quantitativos e qualitativos após a implantação.

### **3 REFERENCIAL TEÓRICO**

#### **3.1 Conceito da padronização de processos**

A padronização de processos busca principalmente a obtenção de melhores resultados e qualidade nos procedimentos executados em uma organização, visando a execução de tais atividades de forma padronizada, independente de quem ou onde se esteja realizando o trabalho. Sendo assim, um processo padronizado ajuda a aperfeiçoar os resultados, a praticidade, o envolvimento e contribuição dos colaboradores e a diminuição do retrabalho.

A empresa que padroniza seus processos tem, acima de tudo, controle sobre o que está sendo feito em cada setor. Além disso, conta com a colaboração e envolvimento das equipes, que ajudarão na sua construção, trazendo detalhes importantes da sua realidade na execução.

O conceito de Administração Científica foi criado em 1911 por Frederick Winslow Taylor, em seu livro “Os princípios da Administração Científica”. Também conhecido como “Taylorismo”, tal teoria apresenta que todo trabalho necessita de um estudo prévio para que possa atingir seu potencial máximo de desenvolvimento. Sendo assim, o empregador era o responsável por definir as formas de execução de um trabalho (no caso, o cargo de gerência), e o empregado responsável por executar tal trabalho.

O principal objetivo da administração deve ser o de assegurar o máximo de prosperidade ao patrão e, ao mesmo tempo, o máximo de prosperidade ao empregado. (TAYLOR, 1911, p. 24)

Avançando com a teoria de seu predecessor, Henry Ford, pioneiro na área industrial automobilística, desenvolveu o procedimento industrial como uma linha de produção, ditada por padrões para cada processo durante a montagem do produto,

algo que foi extremamente importante para a supremacia norte americana no século XX.

### 3.2 Estilos de liderança aplicados à padronização

A padronização de processos, para ser efetiva, precisa primeiramente de um profissional capacitado, com poder e experiência para identificar as necessidades de seu cliente e cativar e envolver a equipe que executa determinado processo. Dentre as capacidades necessárias para tal, o profissional precisa ter conhecimentos de liderança de pessoa a pessoa, e liderança de equipes.

O escritor Ken Blanchard é considerado universalmente entre seus amigos, colegas e clientes como um dos especialistas em liderança mais influentes e caridosos do mundo. Em seu livro “Liderança de Alto Nível”, Blanchard cita o modelo de liderança SLII®, um conceito de liderança baseado em 4 níveis de desenvolvimento (D1, D2, D3 e D4) de uma pessoa ou equipe, e suas respectivas 4 fases de estilo de liderança (E1, E2, E3 e E4) que seu gerente ou treinador deve assumir. Segundo o autor,

Usando essa abordagem, o principiante empolgado (D1) receberia o estilo de liderança direção (E1). O aprendiz decepcionado (D2), um estilo de liderança de *coaching* (E2). O colaborador capaz mas cauteloso (D3) receberia o estilo de liderança de apoio (E3), e o realizador autoconfiante (D4), o estilo de liderança de delegação (E4). (BLANCHARD, 2019, p. 65)

Aplicando este modelo de liderança à padronização de processos, o profissional que criará e aplicará o procedimento deverá avaliar o nível de desenvolvimento da pessoa/equipe envolvida, para escolher o estilo de liderança apropriado a ser utilizado. Além dele, é importante que o gestor da pessoa/equipe, o qual deve ter conhecimento prévio do procedimento, também saiba identificar o estilo ideal, para conduzir e acompanhar adequadamente o andamento das tarefas a serem executadas.

Para Blanchard, cada nível de desenvolvimento não identifica por completo uma pessoa ou equipe. Na verdade, o nível é definido para cada tarefa em específico. Uma pessoa pode ser um D4 em montar relatórios analíticos para seu gestor, mas um D1 quanto à sua capacidade e experiência em negociação com fornecedores externos.

### 3.3 Sistemas de TI como simplificador de processos

A evolução tecnológica contribui para diversos ramos, e não é diferente para os supermercadistas. Como exemplo, é possível citar o controle de estoques e registros de vendas. Muito antigamente, tais registros eram mantidos por anotações em cadernos ou planilhas físicas, dando margem para muitos erros. Tais processos foram evoluindo: a criação da caixa registradora, por exemplo, inventada por James Ritty em 1879, foi fabricada e comercializada pela corporação NCR (*National Cash Register*), com o objetivo de registrar e controlar transações financeiras e reduzir quebras de caixa por parte dos operadores.

No final da década de 1970 as planilhas eletrônicas começaram a surgir, facilitando cálculos matemáticos e registros gerais como, por exemplo, o controle de estoque. E conforme a venda de PCs (*Personal Computers*) foi evoluindo, e os sistemas foram se aprimorando, foram surgindo os primeiros softwares de vendas e

gestão, que conhecemos hoje. PDVs, ou pontos de venda, registram as vendas realizadas no estabelecimento, e através do sistema de gestão podemos ter o controle do estoque da loja, além de diversas análises e relatórios possíveis.

Mais recentemente, a evolução do *E-commerce* tomou forma, como alternativa para receber suas compras sem sair de casa. Durante a pandemia do COVID-19 em 2020, diversos comércios, como os supermercados, tiveram que se reinventar e evoluir, a ponto de adotarem *softwares* de compras *online* para seus clientes, que não podiam sair de casa.

O ponto central disso tudo remete-se ao *software*, ou sistema de TI, como peça chave para aprimorar e simplificar processos em redes de supermercados. E para atingir sua capacidade máxima, a padronização de processos trabalha em conjunto como forma de estudo da necessidade, para obter a melhor produtividade possível.

## **4 DESENVOLVIMENTO**

Esta sessão contemplará o cerne da pesquisa, apresentando um pouco da empresa estudada e utilizada para implantação do cargo de agente de prevenção de perdas, através do mapeamento de cargo e a documentação de seus processos e responsabilidades. Além disso, a forma de treinamento e acompanhamento, a utilização do sistema de TI e os resultados obtidos serão detalhados também.

### **4.1 Apresentação da empresa e ambiente de implantação**

A empresa base do estudo é a rede de supermercados Adoro, com sede em Canoas, Rio Grande do Sul. A rede possui atualmente 4 unidades ao todo, todas localizadas na mesma cidade, atualmente com um quadro de funcionários de aproximadamente 162 colaboradores.

A diretoria da empresa, preocupada com a capacitação de seus colaboradores, a qualidade de seus processos e a garantia de que estão sendo cumpridos, em 2021 iniciou um projeto de foco em padronização de processos e auditorias, com a criação de um setor de Controladoria. Até o momento, mais de 25 processos foram criados, englobando os setores financeiro, comercial, administrativo e logístico, dentre diversos manuais de operação dos sistemas de TI da empresa e outros processos mais simples.

Mais recentemente, o setor de processos começou a implantar o que eles chamam de “Mapeamentos de Cargos”, documentos mais compactos, que especificam as principais atividades e responsabilidades de um cargo, bem como sua rotina diária de trabalho, demandas semanais e mensais, e checklists para o seu gestor, como forma de avaliação de desempenho do colaborador.

### **4.2 Necessidades e problemas identificados**

O objeto de estudo desta pesquisa é um problema que foi identificado na empresa escolhida, a qual não possui um processo consolidado até o momento: o controle de perdas. Estima-se que até julho de 2023 a empresa já tenha perdido aproximadamente R\$381.000,00 em mercadorias para revenda, perdas estas cuja causa não foi identificada, por falta de análise.

Em meados de outubro de 2022 a empresa implantou o processo de inventários nas suas lojas, através dos cargos de estoquistas, que realizam

inventários diários, conforme um cronograma pré-estabelecido. Entretanto, tais inventários poucas vezes eram analisados, para se entender a causa do problema, e o estoque simplesmente era corrigido.

A diretoria, ao perceber tais perdas financeiras, instituiu o foco em implantar um novo cargo: Agente de Prevenção de Perdas. Este cargo, mesmo sendo comum em outras redes de supermercados, seria uma implantação do zero na rede, necessitando de análise de viabilidade, estudo aprofundado e dedicação exclusiva.

### **4.3 Proposta de padronização de cargo e processo**

#### *4.3.1 Mapeamento do Cargo*

O documento chamado pela empresa de mapeamento do cargo descreve, principalmente, as responsabilidades e atividades do cargo proposto. Com ele, a empresa pôde definir rotinas e auditorias em cima do trabalho do colaborador, para avaliação de desempenho e boa execução das demandas, sejam elas rotineiras (com horários e dias definidos) ou ocasionais (quando necessário). O quadro 1 apresenta um exemplo da estrutura do documento, com seu cabeçalho e seu início, apresentando o conceito do cargo.

A sua estrutura consiste em 5 tópicos:

1. Conceito do cargo: Um resumo que abrange a importância, as responsabilidades e, de fato, o que é ser o cargo apresentado, seu conceito;
2. Responsabilidades e atividades: As atividades são os meios pelos quais as responsabilidades serão respeitadas. Logo, nesse tópico, deverão ser descritas atividade por atividade, seguindo uma ordem de importância ou execução, para melhor entendimento na apresentação do documento;
3. Fluxo de trabalho: Neste tópico deve-se especificar como será o expediente do cargo, do início ao fim: quais atividades executará primeiro, quais virão depois, o tempo aproximado de cada atividade ou turno, entre outras informações pertinentes, ou atividades ocasionais;
4. Checklists: Neste tópico serão apresentados checklists para o colaborador, visando auxiliá-lo na execução de suas atividades diárias, semanais ou até mensais, com organização e exatidão;
5. Treinamentos essenciais: Deverão ser listados todos os treinamentos essenciais pelos quais os novos colaboradores deverão passar para estarem aptos a iniciarem na empresa, e no cargo proposto.

Além disto, há também um documento auxiliar separado, que lista as auditorias para a liderança do colaborador. Nele serão descritas como estas deverão ser realizadas, visando uma avaliação de desempenho e acompanhamento das atividades, se estão sendo seguidas ou não.

Apresentado o conceito do mapeamento, no documento que foi criado especificamente para o cargo proposto pode-se citar quais atividades e responsabilidades foram atribuídas, que atenderão ao objetivo da implantação, a redução e tratamento das perdas:

- Monitoramento de câmeras de segurança e rondas em loja, prevenindo roubos e furtos de mercadorias ou bens;

- Identificação de potenciais riscos aos colaboradores e clientes no ambiente de loja e retaguarda;
- Investigação e rastreamento de perdas desconhecidas, para tratamento delas na causa, para que não ocorram mais;
- Controle de acesso à empresa, tanto de colaboradores quanto de terceiros;
- Manter registros detalhados sobre incidentes;
- Estar preparado para lidar com situações de emergência, pressão e raciocínio rápido.

Quadro 1 - Cabeçalho e Conceito do cargo no Mapeamento de cargo

|   |                               |                  |
|---|-------------------------------|------------------|
|  | Mapeamento de Cargo           | Data: 17/09/2023 |
|   | Agente de Prevenção de Perdas | Revisão: 00      |
|   |                               | Página: 1 de 4.  |

**1. CONCEITO DO CARGO:**

O Agente de Prevenção de Perdas é o profissional responsável por identificar e minimizar as perdas financeiras que a empresa pode sofrer devido a furtos, roubos, fraudes, danos e outras situações que possam prejudicar o patrimônio e o lucro do estabelecimento. Ele é responsável por implementar medidas de segurança, treinar equipes, fiscalizar processos e orientar clientes, entre outras atividades relacionadas à prevenção de perdas. O objetivo principal desse colaborador é aumentar a eficiência da operação do supermercado, reduzindo os custos e aumentando os lucros.

É importante notar que a abordagem de prevenção de perdas não se limita apenas à segurança física, mas também abrange questões como auditorias e controles internos e conformidade regulatória. O trabalho de um Agente de Prevenção de Perdas é fundamental para garantir a sustentabilidade financeira da empresa e proteger seus ativos contra ameaças internas e externas.

Fonte: Autoria Própria (2023).

#### 4.3.2 Procedimento Operacional Padrão

O próximo documento construído foi o POP (Procedimento Operacional Padrão) do cargo proposto. Nele foram descritas atividades específicas, com um nível de detalhamento maior, para dirigir o andamento de um processo, instruindo e, como o nome propõe, padronizando o mesmo na rede, para que seja executado da mesma forma em qualquer uma das lojas.

Este documento é composto basicamente de uma parte introdutória, onde são apresentados os objetivos do processo, sua aplicação nos setores da empresa, os responsáveis ou autores das atividades propostas, um sumário e, quando necessário, uma listagem de documentos auxiliares que serão entregues junto do POP, conforme o quadro 2 apresenta. Após, o documento se segue com a descrição das atividades, com o passo a passo detalhado de sua execução, com o auxílio de imagens, formas, numerações, dentre outras ferramentas de orientação.

No POP do Agente de Prevenção de Perdas foram constituídas e descritas as seguintes atividades:

1. Conduta e postura: Refere-se à como abordar e tratar colaboradores diante de situações que necessitem de intervenção, bem como a postura que o agente deve assumir em seu posto e em relação às informações sigilosas que porta;

2. Normas administrativas: Regras gerais em relação à processos dentro da empresa, como por exemplo, a compra de produtos da loja pelos colaboradores para consumo imediato;
3. Controle de acesso: Especificação da forma de controlar o acesso de prestadores de serviços, terceirizados e entrada e saída de colaboradores;
4. Planilha de requisição interna: Apresenta a forma de registro de produtos que serão adquiridos para uso e consumo da empresa internamente;
5. Reporte de ocorrências: Procedimento de registro de ocorrências pertinentes que possam necessitar de atenção futura;
6. Controle de temperaturas: Forma de auditar as temperaturas dos equipamentos de refrigeração, principalmente de produtos, para evitar descongelamento e perdas;
7. Auditoria de inventários: Revisão dos inventários realizados pelos estoquistas da empresa, como forma de validação dos resultados obtidos para evitar ajustes de estoque errados;
8. Análises de quebra por avaria e vencimento: Processo de acompanhamento do descarte de produtos que foram avariados ou venceram, e não possuem trocas com os fornecedores;
9. Análise de produtos sem movimentação de estoque e layoutização: Procedimento de análise dos produtos que não foram vendidos a mais de 30, 60 e 90 dias, para encontrar possíveis erros de estoque, produtos guardados no depósito que poderiam estar disponíveis para venda, ou propor uma layoutização melhor para promover a venda do produto;
10. Técnicas operacionais de abordagem: Refere-se a forma de abordagem e tratamento de clientes, diante de situações como furto ou conflitos.

## Quadro 2 - Capa do Procedimento Operacional Padrão

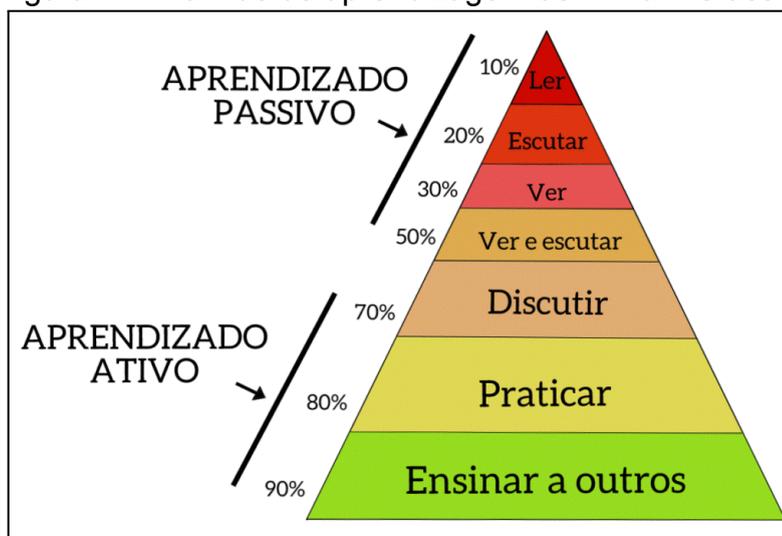
|   |   |
|---|---|
| <b>1. OBJETIVO:</b>   | Padronizar as rotinas diárias, éticas e de conduta do Agente de Prevenção em perdas, visando evitar perdas de produtos e patrimônio, garantindo a segurança dos colaboradores e clientes.   |
| <b>2. APLICAÇÃO:</b>  | Aplica-se à todas as áreas de todas as lojas da rede de Supermercados Adoro.  |
| <b>3. RESPONSABILIDADE:</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Agente de prevenção de perdas:</b> Seja de forma presencial ou via câmeras de monitoramento, fica responsável de: Fiscalizar o fluxo de clientes, entrada e saída de funcionários e mercadorias nas lojas, identificar movimento de pessoas suspeitas e verificar o atendimento às normas e procedimentos, a fim de zelar pelo patrimônio físico e de pessoal.</li> </ul> |
| <b>4. SUMÁRIO</b>   |   |
| 5.1. Conduta e postura.....   | 02  |
| 5.2. Normas administrativas .....   | 03  |
| 5.3. Rotinas diárias paralelas.....   | 04  |
| 5.3.1. Controle de Acesso.....  | 04  |
| 5.3.2. Planilha de requisição interna.....                                  | 05  |
| 5.3.3. Reporte de ocorrências.....  | 06  |
| 5.4. Rotinas diárias .....  | 07  |
| 5.4.1. Controle de temperaturas.....  | 07  |
| 5.4.2. Auditoria de inventários.....  | 08  |
| 5.4.3. Análises de quebra por avaria e vencimento.....                      | 11  |
| 5.4.4. Análise de produtos sem movimentação de estoque e layoutização ..... | 13  |
| 5.5. Técnicas operacionais de abordagem .....                               | 13  |
| • Documentos entregues junto deste padrão:                                  |   |
| ➢ Manual 004 – Kardex;  |   |
| ➢ ANEXO 01 – Regras vigentes;   |   |
| ➢ Código de ética e conduta.  |   |

Fonte: Autoria Própria (2023).

### 4.3.3 Treinamento, acompanhamento e envolvimento da equipe

No processo de criação, treinamento e acompanhamento, a equipe envolvida foi constituída pelo gerente da loja, líderes de setores (podendo citar açougue, padaria e caixas, por exemplo) e a própria pessoa selecionada para o cargo proposto. Além disso, o método de treinamento utilizado baseou-se principalmente na famosa pirâmide de aprendizagem de William Glasser, apresentada na figura 1, que dispõe os métodos de aprendizagem passivos e ativos, e o grau de aprendizagem obtido por cada pessoa em cada nível.

Figura 1 - Pirâmide de aprendizagem de William Glasser



Fonte: Saiba o que é a Pirâmide da Aprendizagem e como usá-la em seu favor! (AUDI, Rafael. 2021).

Já existindo um mapeamento e um POP previamente esboçados, a analista de processos, responsável pelo projeto, iniciou a implantação do cargo envolvendo as pessoas chaves citadas, apresentando os documentos em sala em reunião fechada (treinamento passivo), e após, aplicando na prática no chão de loja cada um dos processos e responsabilidades definidos (treinamento ativo).

Ainda no treinamento ativo, como apresentadas na seção “Referencial Teórico”, foram utilizadas técnicas obtidas do livro “Liderança de Alto Nível”, do escritor e especialista em liderança Ken Blanchard. Nele, o autor apresenta o modelo de liderança SLII®, que especifica 4 níveis de desenvolvimento de uma pessoa (D1, D2, D3 e D4), e consequentemente 4 fases de estilo de liderança (E1, E2, E3 e E4) que o líder deve utilizar para cada colaborador dependendo da atividade à ser executada. Neste sentido, para cada atividade proposta ao cargo, a analista iniciou o treinamento pelo estilo E1 - Direção, com acompanhamento direto e instruindo como executar as atividades. Após, evoluiu para o estilo E2 - *Coaching*, onde o acompanhamento continua constante, porém o colaborador é questionado sobre seu trabalho, para procurar soluções para problemas. Logo, passou ao estilo E3 - Apoio, onde o acompanhamento direto e a direção não são tão necessários, visto que o colaborador já sabe o que deve ser feito, porém pode apresentar dúvidas, então o líder deve dar feedbacks constantes, e incentivar a tomada de decisões. Por fim, chega-se ao estilo E4 - Delegação, onde o colaborador já tem ciência de todo o processo, e pode executá-lo sozinho, ou seja, ele é autogerido.

#### 4.3.4 Sistema de gestão como acelerador e facilitador

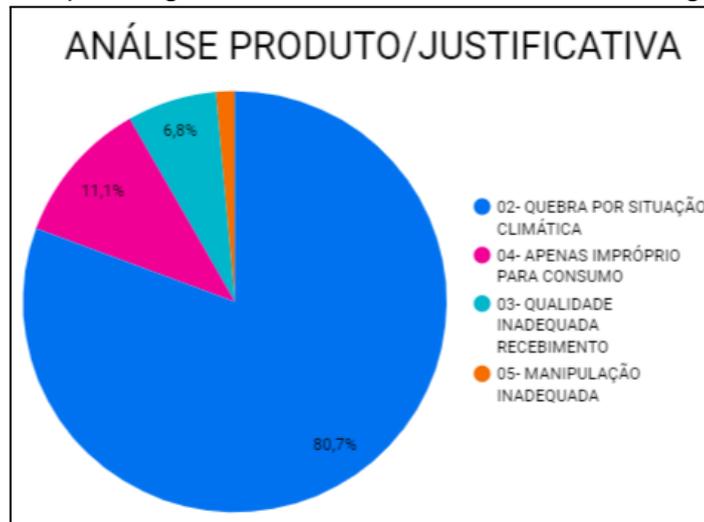
Durante a padronização das atividades a serem executadas pelo cargo, surgiram necessidades de registrar, acompanhar e auditar dados e atividades, visto que o objetivo da implantação seria a redução de perdas (principalmente financeiras), e execução das atividades propostas, que são imprescindíveis para a execução do trabalho com excelência.

Dito isto, a analista de processos utilizou o sistema de TI de gestão da empresa para lançamento e acompanhamento dos dados obtidos ao longo do tempo, conforme é apresentado no quadro 3. Para acompanhamento das atividades, atas de ocorrências foram projetadas para registro de eventos extraordinários, que necessitam de atenção. Além disso, outras ferramentas tecnológicas foram aproveitadas para otimizar os processos e trazer melhorias para o setor de controladoria, como por exemplo o Planilhas Google para registro de dados e o Google *Data Studio* para análise desses dados, conforme quadro 4. Aliando todas estas ferramentas, o setor de controladoria e processos consegue analisar tais dados, entender suas causas, e apresentar ações para que não ocorram novamente, ou seja, focando na solução, e não no problema.

Quadro 3 - Exemplo de relatório gerado dentro do sistema de TI para gestão da empresa

| 1 - Visão:   |   |                    |                             |                           |                        |                           |                         |                      |  |
|--|---|--------------------|-----------------------------|---------------------------|------------------------|---------------------------|-------------------------|----------------------|--|
| 32 RELATÓRIO DE QUEBRAS + AJUSTE DE INVENTÁRIO                       |   |                    |                             |                           |                        |                           |                         |                      |  |
| + Nova visão    Editar visão    Período: 01/10/2023 a 31/10/2023     |   |                    |                             |                           |                        |                           |                         |                      |  |
| Filtros  |   |                    |                             |                           |                        |                           |                         |                      |  |
| Dados  |   |                    |                             |                           |                        |                           |                         |                      |  |
| Código   | Descrição                                       | Unidade da entrada | Quantidade total da entrada | Custo unitário da entrada | Custo total da entrada | Quantidade total da saída | Custo unitário da saída | Custo total da saída |  |
| <b>Empresa : 1 - SUPERMERCADO JUNG E LENHARD LTDA TOBIAS BARRETO</b> |   |                    | <b>889,430</b>              |                           | <b>3.547,7626</b>      | <b>2.091,068</b>          |                         | <b>8.337,6059</b>    |  |
| <b>Mês : OUTUBRO/2023</b>  |   |                    | <b>889,430</b>              |                           | <b>3.547,7626</b>      | <b>2.091,068</b>          |                         | <b>8.337,6059</b>    |  |
| <b>Departamento : 100 - MERCEARIA SECA</b>                           |   |                    | <b>53,000</b>               |                           | <b>266,8995</b>        | <b>98,000</b>             |                         | <b>488,5964</b>      |  |
| 34146  | ACUCAR COCO 100G QUALICOCO SACHE (DESCONTINUAR) | UN                 | 0,000                       | 0,0000                    | 0,0000                 | 1,000                     | 4,3662                  | 4,3662               |  |
| 101812   | ACUCAR BAUNILHA 150G CBS                        | UN                 | 0,000                       | 0,0000                    | 0,0000                 | 1,000                     | 2,6724                  | 2,6724               |  |
| 113934   | ACUCAR LIGHT 500G MAGRO REFIL(DESC)             | UN                 | 1,000                       | 6,2292                    | 6,2292                 | 1,000                     | 6,2292                  | 6,2292               |  |
| 106552   | ACUCAR MASCAVO 500G GUIMARAES                   | UN                 | 1,000                       | 4,9673                    | 4,9673                 | 0,000                     | 0,0000                  | 0,0000               |  |
| 124686   | ACUCAR MASCAVO 500G TOK                         | UN                 | 0,000                       | 0,0000                    | 0,0000                 | 1,000                     | 4,0828                  | 4,0828               |  |
| 98894  | ACUCAR REFINADO 1KG ALTO ALEGRE (OPORTUNIDADE)  | UN                 | 0,000                       | 0,0000                    | 0,0000                 | 2,000                     | 3,6177                  | 7,2354               |  |
| 94292  | ACUCAR REFINADO 1KG CARAVELAS                   | UN                 | 0,000                       | 0,0000                    | 0,0000                 | 34,000                    | 3,5786                  | 121,6732             |  |
| 91912  | ARROZ BRANCO 1KG GAITEIRO T1                    | UN                 | 11,000                      | 3,5416                    | 38,9576                | 0,000                     | 0,0000                  | 0,0000               |  |
| 96263  | ARROZ BRANCO 5KG NAMORADO T1                    | UN                 | 0,000                       | 0,0000                    | 0,0000                 | 2,000                     | 17,8227                 | 35,6454              |  |
| 92651  | ARROZ PARBOILIZADO 1KG BLUE SOFT T1             | UN                 | 0,000                       | 0,0000                    | 0,0000                 | 3,000                     | 3,5481                  | 10,6443              |  |
| 96259  | ARROZ PARBOILIZADO 1KG NAMORADO T1              | UN                 | 0,000                       | 0,0000                    | 0,0000                 | 1,000                     | 4,3315                  | 4,3315               |  |
| 92714  | ARROZ PARBOILIZADO 5KG BLUE SOFT                | UN                 | 0,000                       | 0,0000                    | 0,0000                 | 1,000                     | 17,4546                 | 17,4546              |  |
| 96264  | ARROZ PARBOILIZADO 5KG NAMORADO                 | UN                 | 0,000                       | 0,0000                    | 0,0000                 | 1,000                     | 17,6753                 | 17,6753              |  |
| 108465   | BOLO SEVEN BOYS 250G FORMIGUEIRO (DESCONTINUAR) | UN                 | 1,000                       | 6,7406                    | 6,7406                 | 1,000                     | 6,7406                  | 6,7406               |  |
| 37309  | CANJICA BRANCA 400G MARAVILHOSA MILHO           | UN                 | 1,000                       | 3,8634                    | 3,8634                 | 0,000                     | 0,0000                  | 0,0000               |  |
| 36225  | FAR. TRIGO 1KG SUDOESTE                         | UN                 | 0,000                       | 0,0000                    | 0,0000                 | 1,000                     | 3,0226                  | 3,0226               |  |
| 37310  | FEIJAO CARIÓCA 500G MARAVILHOSA                 | UN                 | 0,000                       | 0,0000                    | 0,0000                 | 1,000                     | 4,6509                  | 4,6509               |  |
| 96057  | FEIJAO PRETO 1KG BLUE VILLE T1(DESC)            | UN                 | 2,000                       | 5,4405                    | 10,8810                | 0,000                     | 0,0000                  | 0,0000               |  |
| 33108  | FEIJAO PRETO 1KG CALDAO T1                      | UN                 | 0,000                       | 0,0000                    | 0,0000                 | 5,000                     | 5,0632                  | 25,3160              |  |
| 98375  | FEIJAO PRETO 1KG FRITZ E FRIDA                  | UN                 | 0,000                       | 0,0000                    | 0,0000                 | 1,000                     | 6,1240                  | 6,1240               |  |
| 101447   | FEIJAO PRETO 1KG NAMORADO                       | UN                 | 0,000                       | 0,0000                    | 0,0000                 | 1,000                     | 6,1376                  | 6,1376               |  |
| 36943  | FEIJAO PRETO 1KG PRATO BOM T1                   | UN                 | 0,000                       | 0,0000                    | 0,0000                 | 2,000                     | 5,4897                  | 10,9794              |  |
| 97036  | LENTILHA 500G FRITZ E FRIDA(DESC)               | UN                 | 0,000                       | 0,0000                    | 0,0000                 | 1,000                     | 4,8570                  | 4,8570               |  |
| 98940  | LENTILHA 500G YOKI                              | UN                 | 0,000                       | 0,0000                    | 0,0000                 | 1,000                     | 6,2165                  | 6,2165               |  |
| 114256   | PAO 450G WICKBOLD FORMA INTEGRAL                | UN                 | 2,000                       | 6,2025                    | 12,4050                | 2,000                     | 6,2025                  | 12,4050              |  |
| 33700  | PAO 500G WICKBOLD AUSTRALIANO N                 | UN                 | 1,000                       | 7,9500                    | 7,9500                 | 0,000                     | 0,0000                  | 0,0000               |  |
| 93561  | PAO FARIAS 300G BISNAGUINHA                     | UN                 | 2,000                       | 3,9394                    | 7,8787                 | 3,000                     | 3,9580                  | 11,8740              |  |
| 98929  | PAO FARIAS 400G 9 GRAOS                         | UN                 | 0,000                       | 0,0000                    | 0,0000                 | 1,000                     | 5,0554                  | 5,0554               |  |
| 99153  | PAO FARIAS 400G DE LINHO                        | UN                 | 1,000                       | 5,0556                    | 5,0556                 | 1,000                     | 5,0554                  | 5,0554               |  |
| 97560  | PAO FARIAS 500G FORMA                           | UN                 | 9,000                       | 3,9443                    | 35,4985                | 9,000                     | 3,9583                  | 35,6247              |  |
| 98183  | PAO SEVEN BOYS 500G 12 GRAOS S/ ADICAO A        | UN                 | 1,000                       | 9,0067                    | 9,0067                 | 3,000                     | 9,2246                  | 27,6738              |  |
| 98106  | PAO SEVEN BOYS 500G CASTANHA & NOZES            | UN                 | 2,000                       | 9,2588                    | 18,5176                | 0,000                     | 0,0000                  | 0,0000               |  |
| 95521  | PAO SEVEN BOYS 500G FORMA                       | UN                 | 5,000                       | 5,6403                    | 28,2017                | 3,000                     | 5,6263                  | 16,8789              |  |
| 95520  | PAO SEVEN BOYS 500G LEITE                       | UN                 | 1,000                       | 5,6623                    | 5,6623                 | 1,000                     | 5,6618                  | 5,6618               |  |
|  |   |                    | 3.571,673                   |                           | 16.082,2912            | 10.339,876                |                         | 39.482,4659          |  |

Fonte: Autoria própria (2023).

Quadro 4 - Exemplo de gráficos construídos no sistema Google *Data Studio*

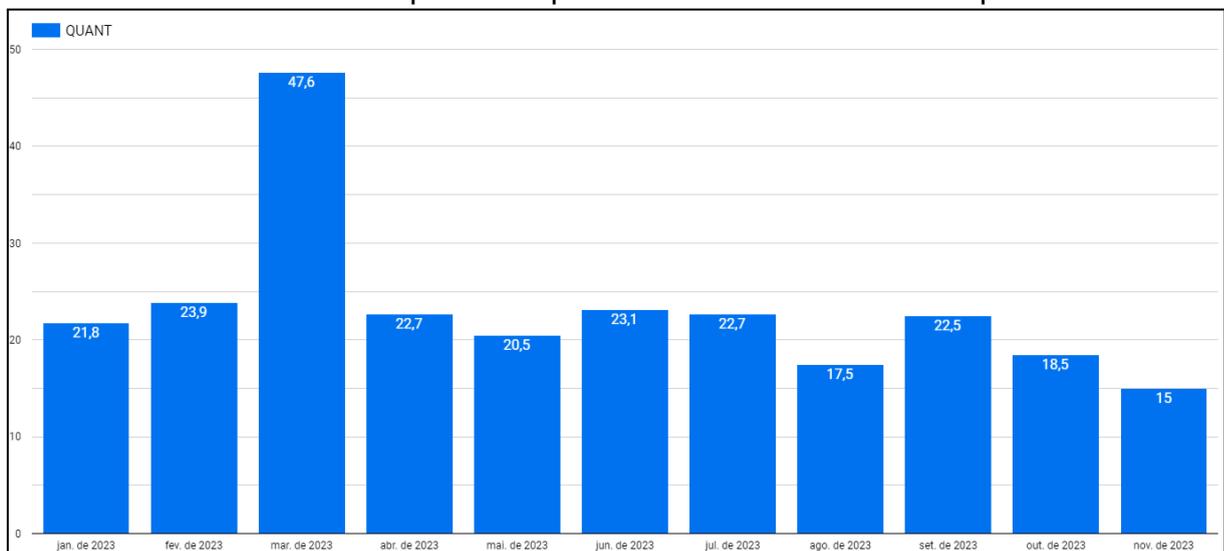
Fonte: Autoria própria (2023).

## 4.4 Resultados Obtidos

### 4.4.1 Resultados quantitativos

Após a aplicação da implantação do cargo durante o tempo de aproximadamente 3 meses, os resultados quantitativos de quebras e perdas em inventário foram registrados e analisados. Percebeu-se uma estabilidade nos valores apresentados, comparando os meses do ano de 2023, conforme pode-se observar no quadro 5. Por mais que o resultado não tenha reduzido muito, essa estabilidade é boa para a empresa e pode ser justificada em parte pois o ciclo de inventários da rede se encerrará em dezembro/2023, logo, nem todos os produtos foram inventariados novamente ainda, apresentando novas perdas desconhecidas ao longo do tempo. Outro fator é que com o agente ativo na loja, foram identificados processos de baixa de estoque que não estavam sendo executados apropriadamente, e novas quebras tiveram que ser registradas, e mesmo assim, o número se manteve estável.

Quadro 5 - Gráfico de quebras e perdas no ano de 2023 na empresa base



Fonte: Autoria Própria (2023).

#### 4.4.2 Resultados qualitativos

Para a apresentação dos resultados qualitativos, foi aplicada uma pesquisa em formato de entrevista com os envolvidos no processo, para uma avaliação geral da implantação. Foram entrevistadas 5 pessoas, dentre elas a Analista de Processos, a Agente de Prevenção de Perdas, o Gerente de Loja, a Subgerente de Loja e a Líder de Padaria. As respostas se manterão anônimas, sendo assim tomadas como uma avaliação geral da implantação.

Nas entrevistas foram realizadas 5 perguntas aos participantes, listadas abaixo:

1. Descreva o que achou dos novos processos propostos e executados para o controle de perdas;
2. Você acredita que no futuro a loja se beneficiará ainda mais com a implantação e desenvolvimento deste cargo? Por que?
3. Você acredita que a padronização de processos é importante para a boa execução das atividades na empresa? Por que?
4. A utilização de programas e sistemas de TI para controles, registros e análises das quebras e perdas foram importantes? Por que?
5. Como você avalia a implantação como um todo? (Questão de múltipla escolha - Muito satisfatória, satisfatória, mediana, insatisfatória e muito insatisfatória).

Em resumo, as avaliações textuais foram positivas, onde os entrevistados expuseram que os processos e controles propostos foram importantes para a identificação, controle e tratamento das perdas da empresa. Além disso, os integrantes consideram que, com a evolução do cargo, a empresa se beneficiará ainda mais com a redução das perdas, ou seja, é possível ter uma visão de que no futuro resultados melhores podem ser alcançados.

Se tratando da padronização de processos em um todo (questão 3), a equipe acredita ser de suma importância para todos os processos do supermercado, baseando-se nos bons resultados da padronização proposta, e outras que já foram executadas na rede ao longo dos anos anteriores. Em relação aos programas e sistemas de TI que foram utilizados (questão 04), as respostas foram unânimes e foi perceptível o quão fundamental é a integração desses sistemas com o dia a dia dos colaboradores, utilizados como aceleradores de processos e ferramentas poderosas para a análise de dados essenciais. Por fim, a avaliação geral da implantação (questão 05) foi de 60% muito satisfatória, 20% satisfatória e 20% mediada.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Concluindo esta pesquisa, pode-se afirmar que a implantação do cargo de agente de prevenção de perdas na rede de supermercados Adoro foi benéfica, mesmo que com resultados estáticos. A equipe e gerência da loja piloto acredita e tem a visão de que no futuro a implantação trará mais resultados, controlando cada vez mais e melhor as perdas e, conseqüentemente, reduzindo-as.

Além disso, pode-se observar também a importância que uma padronização pode ter em uma empresa. Com a construção de documentos auxiliares como o mapeamento de cargos e os POPs é possível gerenciar e treinar equipes para

executarem suas responsabilidades com excelência. Vale ressaltar também que programas e sistemas de TI tem um grande valor na construção e execução desses processos, auxiliando no registro, controle, análise e tratamento dos dados.

Pensando em melhorias, os processos de controle de perdas podem ser mais amplamente utilizados, estendendo-se aos setores de produtos perecíveis, como Açougue e a produção própria da Padaria, porém, isso só será possível após os devidos controles de estoque se iniciarem efetivamente nesses setores. A empresa tem a visão futura de implantar tais controles de estoque, e amarrar cada vez mais os processos, com auditorias e controles bem definidos, através da padronização de seus processos.

## REFERÊNCIAS

BLANCHARD, Ken. **Liderança de alto nível: como criar e liderar organizações de alto desempenho**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2019.

BARBOSA, Elson. **Taylorismo**. Educamaisbrasil. 2019. Disponível em: <https://www.educamaisbrasil.com.br/enem/historia/taylorismo>. Acesso em 18 jun. 2023.

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios de administração científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

MUSEU DE CIÊNCIAS CATAVENTO (Brasil). **Acervo: Caixa Registradora “National”**. São Paulo, 13 set. 2020. Disponível em: [https://museucatavento.org.br/caixa-registradora#:~:text=NCR%20Corporation\(%20National%20Cash%20Register,em%201879%20por%20James%20Ritty%20](https://museucatavento.org.br/caixa-registradora#:~:text=NCR%20Corporation(%20National%20Cash%20Register,em%201879%20por%20James%20Ritty%20). Acesso em 02 jul. 2023.

GALUCHI, Thales. **História das planilhas eletrônicas: Excel, Lotus123 e VisiCalc**. Excelme. Disponível em: <https://excelme.com.br/historia-planilhas-eletronicas-excel/>. Acesso em 02 julho 2023.

OPINIÃO DE MERCADO. **(R)evolução digital no setor supermercadista veio para ficar**. Mercadoeconsumo. 2022. Disponível em: <https://mercadoeconsumo.com.br/13/05/2022/artigos/revolucao-digital-no-setor-supermercadista-veio-para-ficar/?cn-reloaded=1>. Acesso em 02 jul. 2023.

KLEIN, Leander Luiz. VIEIRA, Kelmara Mendes. FELTRIN, Thiago Schirmer. PISSUTTI, Matheus. **Valores Lean Management como Suporte para a Gestão de Processos: uma Avaliação sobre Efetividade e Maturidade de Processos.** Researchgate. 2020. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/367862760\\_Valores\\_Lean\\_Management\\_como\\_Suporte\\_para\\_a\\_Gestao\\_de\\_Processos\\_uma\\_Avaliacao\\_sobre\\_Efetividade\\_e\\_Maturidade\\_de\\_Processos](https://www.researchgate.net/publication/367862760_Valores_Lean_Management_como_Suporte_para_a_Gestao_de_Processos_uma_Avaliacao_sobre_Efetividade_e_Maturidade_de_Processos). Acesso em 27 set. 2023.

MENEZES, Joana Rafaela Ferreira de. **Relevância da padronização de processos: proposta de padronização dos principais processos do setor frente de loja em um supermercado de João Pessoa.** Repositório Digital IFPB. 2021. Disponível em: <https://repositorio.ifpb.edu.br/bitstream/177683/1659/1/JOANA%20RAFAELA%20-%20TCC%20-%20ADM%20-%202020.2.pdf>. Acesso em 27 set. 2023.

PEDRÃO, Luciana Cristina. **Lean e a Indústria 4.0 - Importância da padronização dos processos na implantação de projetos de tecnologia.** Repositório Institucional Camões. 2022. Disponível em: <https://repositorio.ual.pt/bitstream/11144/5619/1/Luciana%20Pedr%c3%a3o.pdf>. Acesso em 27 set. 2023.

AUDI, Rafael. **Saiba o que é a Pirâmide da Aprendizagem e como usá-la em seu favor!** Estratégia Concursos. 2021. Disponível em: <https://www.estrategiaconcursos.com.br/blog/saiba-piramide-aprendizagem/>. Acesso em 23 nov. 2023.