

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

Juliana Fonseca Meireles Carvalho

Mapeamento de Processos de Gestão de Estoques: uma análise em uma
clínica veterinária 24 horas em Juiz de Fora/MG

Juiz de Fora
2026

Juliana Fonseca Meireles Carvalho

Mapeamento de Processo de Gestão de Estoques: uma análise em uma
clínica veterinária 24 horas em Juiz de Fora/MG

Trabalho de Conclusão de curso
apresentado à Faculdade de
Administração e Ciências Contábeis da
Universidade Federal de Juiz de Fora
como requisito à obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Aprovada em 30 de Janeiro de 2026

BANCA EXAMINADORA

Dra Cintia Loos Pinto - Orientadora
Universidade Federal de Juiz de Fora

Paulo do Carmo Martins - Membro da Banca
Universidade Federal de Juiz de Fora

Camila Braga Soares Pinto - Membro da Banca
Universidade Federal de Juiz de Fora

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração automática da Biblioteca Universitária da UFJF, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Fonseca Meireles Carvalho, Juliana.

Mapeamento de Processos de Gestão de Estoques: uma análise em uma clínica veterinária 24 horas em Juiz de Fora/MG / Juliana Fonseca Meireles Carvalho. -- 2026.
29 p.

Orientadora: Cintia Loos Pinto

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, 2026.

1. Gestão de Estoque. 2. Mapeamento de Processos. 3. Clínica Veterinária. I. Loos Pinto, Cintia, orient. II. Título.



UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA

ATA DE DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO DE GRADUAÇÃO

GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Formato da Defesa: () presencial (X) virtual () híbrido

Ata da sessão (X) pública () privada referente à defesa do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado MAPEAMENTO DE PROCESSOS DE GESTÃO DE ESTOQUES: UMA ANÁLISE EM UMA CLÍNICA VETERINÁRIA 24 HORAS EM JUIZ DE FORA/MG, para fins de obtenção do grau de Bacharel em Administração, pela discente JULIANA FONSECA MEIRELES CARVALHO (matrícula202126018), sob orientação da Prof.(ª) Dr.(ª) Cintia Loos Pinto, na Faculdade de Administração da Universidade Federal de Juiz de Fora.

Ao 30 dia do mês de janeiro do ano de 2026 , às 14:30 horas, de forma virtual, reuniu-se a Banca examinadora, composta pelos seguintes membros:

Titulação	Nome	Na qualidade de:
Doutora	Cintia Loos Pinto	Orientadora
Doutor	Paulo do Carmo Martins	Membro da Banca
Doutora	Camila Braga Soares Pinto	Membro da Banca

*Na qualidade de (opções a serem escolhidas):

- Orientador (a)
- Coorientador
- Membro da banca

AValiação da Banca Examinadora

Tendo o(a) senhor(a) Presidente declarado aberta a sessão, mediante o prévio exame do referido trabalho por parte de cada membro da Banca, o(a) discente procedeu à apresentação de seu Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação e foi submetido(a) à arguição pela Banca Examinadora que, em seguida, deliberou sobre o seguinte resultado:

(X) APROVADO

() REPROVADO, conforme parecer circunstanciado, registrado no campo Observações desta Ata e/ou em documento anexo, elaborado pela Banca Examinadora

Observações da Banca Examinadora caso haja necessidade de anotações gerais sobre o Trabalho de Conclusão de Curso e sobre a defesa, as quais a banca julgue pertinentes

Nada mais havendo a tratar, o(a) senhor(a) Presidente declarou encerrada a sessão de Defesa, sendo a presente Ata lavrada e assinada pelos(as) senhores(as) membros da Banca Examinadora e pelo(a) discente, atestando ciência do que nela consta.

INFORMAÇÕES

Para fazer jus ao título de bacharel, a versão final do Trabalho de Conclusão de curso, considerado Aprovado, devidamente conferida pela Secretaria do Curso de Administração, deverá ser tramitada para o Repositório Institucional, dentro do prazo de 72 horas da realização da banca.

Juiz de Fora, 30 de janeiro de 2026.

Assinatura digital dos membros da Banca Examinadora



Documento assinado eletronicamente por **Cintia Loos Pinto, Professor(a)**, em 30/01/2026, às 19:18, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **CAMILA BRAGA SOARES PINTO, Professor(a)**, em 02/02/2026, às 12:43, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Paulo do Carmo Martins, Professor(a)**, em 06/02/2026, às 17:11, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Juliana Fonseca Meireles Carvalho, Usuário Externo**, em 10/02/2026, às 15:54, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no Portal do SEI-Ufjf (www2.ufjf.br/SEI) através do ícone Conferência de Documentos, informando o código verificador **2849479** e o código CRC **C05835FB**.



UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS

Termo de Declaração de Autenticidade de Autoria

Declaro, sob as penas da lei e para os devidos fins, junto à Universidade Federal de Juiz de Fora, que meu Trabalho de Conclusão de Curso é original, de minha única e exclusiva autoria e não se trata de cópia integral ou parcial de textos e trabalhos de autoria de outrem, seja em formato de papel, eletrônico, digital, audiovisual ou qualquer outro meio.

Declaro ainda ter total conhecimento e compreensão do que é considerado plágio, não apenas a cópia integral do trabalho, mas também parte dele, inclusive de artigos e/ou parágrafos, sem citação do autor ou de sua fonte. Declaro por fim, ter total conhecimento e compreensão das punições decorrentes da prática de plágio, através das sanções civis previstas na lei do direito autoral¹ e criminais previstas no Código Penal², além das cominações administrativas e acadêmicas que poderão resultar em reprovação no Trabalho de Conclusão de Curso.

Juiz de Fora, 30 de Janeiro de 2026.

Juliana F. M. Carvalho

Juliana Fonseca Meireles Carvalho

¹ LEI Nº 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências.

² Art. 184. Violar direitos de autor e os que lhe são conexos: Pena - detenção, de 3 (três) meses a 1 (um) ano ou multa.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos os funcionários da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis (FACC) da UFJF por todo o apoio durante a graduação. À minha orientadora, Cíntia, por todos os ensinamentos que foram essenciais para o desenvolvimento desse trabalho e para minha formação acadêmica.

Aos meus pais, Valéria e João Paulo por todos os ensinamentos e oportunidades e por não medirem esforços para que tudo seja possível. À minha irmã, Rafaela por toda a inspiração e apoio fundamental em todas as etapas da minha vida. Ao Pedro, que sempre esteve ao meu lado durante toda essa trajetória, por todo o incentivo, apoio e por sempre acreditar em mim.

Por fim, agradeço a banca examinadora, a empresa que me concedeu a oportunidade para a realização desse trabalho e a todos os demais que contribuíram para a finalização de mais uma etapa.

RESUMO

O Mapeamento de Processos é uma ferramenta de gestão para melhorar a eficiência operacional de uma empresa a partir da definição clara dos processos em um fluxograma, para visualização de cada atividade e dos possíveis gargalos. Logo, essa técnica pode ser utilizada para auxiliar a gestão de estoques, com a análise dos processos envolvidos, o que gera redução de custos, maior controle e apoio à tomada de decisões. Dessa forma, esse trabalho objetiva estudar os benefícios da aplicação do mapeamento de processos na gestão de estoques em uma clínica veterinária em Juiz de Fora com funcionamento 24 horas, o que torna o serviço complexo e contínuo, exigindo grande foco na administração de suprimentos. Nesse viés, foi aplicada a metodologia qualitativa, de natureza descritiva, a partir de um estudo de caso. Portanto, os principais resultados obtidos foram o mapeamento dos principais processos relacionados ao estoque da clínica, além da proposta de melhorias, que apesar de não ter sido possível apresentar os efeitos sobre a empresa, há o entendimento da geração de benefícios significativos com a aplicação plena.

Palavras-chave: Gestão de Estoque; Mapeamento de Processos; Clínica Veterinária.

ABSTRACT

Process Mapping is a management tool used to improve a company's operational efficiency through the clear definition of processes in a flowchart, allowing the visualization of each activity and potential bottlenecks. Therefore, this technique can be applied to support inventory management by analyzing the processes involved, leading to cost reduction, greater control, and improved decision-making. In this context, this study aims to examine the benefits of applying process mapping to inventory management in a 24-hour veterinary clinic located in Juiz de Fora, whose continuous and complex operations require a strong focus on supply management. To this end, a qualitative methodology of a descriptive and exploratory nature was adopted, based on a case study. Consequently, the main results obtained include the mapping of the clinic's primary inventory-related processes, as well as the proposal of improvements which, although their effects on the company could not be fully assessed, are understood to generate significant benefits when fully implemented.

Keywords: Inventory management; Process mapping; Veterinary clinic.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: As-Is (Como é) - Processo de Cotação de Insumos.....	13
Figura 2: As-Is (Como é) - Processo de Pagamento.....	14
Figura 3: As-Is (Como é) - Processo de Saída de Insumos.....	15
Figura 4: Diagrama de Ishikawa.....	17
Figura 5: Quadro do sistema KanBan de disponibilidade de produtos no estoque....	21

LISTA DE MATRIZES

Matriz 1: Matriz de Forças e Fraquezas.....	18
Matriz 2: Matriz GUT.....	20

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	9
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	10
2.1 Gestão de Operações.....	10
2.2 Gestão da Qualidade.....	11
2.3 Gestão por Processos.....	11
2.4 Mapeamento de Processos.....	11
2.5 Gestão de Estoques.....	12
2.6 Clínica Veterinária: Conceitos e Características.....	12
2.7 Diagrama de Ishikawa.....	13
2.8 Matriz GUT.....	13
3 METODOLOGIA.....	13
3.1 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	14
4 O ESTUDO DE CASO.....	14
4.1 A Empresa.....	14
4.2 Mapeamento dos Processos.....	15
4.3 Identificação dos Problemas.....	19
5 A PROPOSTA.....	22
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	23
REFERÊNCIAS.....	26

1 INTRODUÇÃO

A administração de operações, segundo Campos e Barsano (2016) consiste em estratégias usadas para a gestão da produção de mercadorias e da prestação de serviços, a fim de atender as necessidades dos consumidores e/ou aumentar o lucro, apresentando como principais objetivos: qualidade, produtividade e diminuição dos custos e dos desperdícios, alcançando melhores resultados.

Dessa forma, considera-se a gestão por processos, que consiste em uma abordagem utilizada para modelar, controlar e detalhar as operações, a fim de melhorar os indicadores e de integrar os recursos humanos, físicos, tecnológicos e financeiros. Logo, possibilita a concretização dos objetivos e das estratégias da organização, a partir do foco nos processos (COHEN; HENDRISCHKY; JORGE, 2021).

Alinhado a isso, para melhor aplicação da gestão por processos considera-se a ferramenta de mapeamento de processos, utilizada para formar uma estruturação visual do fluxo das operações, detalhando cada tarefa e identificando todos os recursos e fatores envolvidos. O que permite a visualização clara e documentada da rotina de trabalho, além da compreensão dos gargalos, beneficiando a comunicação, o treinamento de funcionários e a eficiência na produção, conforme Ribeiro; César; Júnior, 2021.

O mercado pet compreende o setor de comercialização de produtos para animais, de serviços veterinários e gerais e mercadorias de higiene e bem-estar animal. Logo, conforme pesquisa realizada pelo Sebrae, em 2021, esse segmento no Brasil corresponde ao segundo maior do mundo, com 6,4% do mercado situado no país. Além disso, segundo dados divulgados pela Revista Exame (2021), mesmo com as condições geradas pela pandemia de COVID-19 em 2020, o setor pet ainda conseguiu apresentar crescimento de 13,5% em comparação ao ano anterior. Ainda, analisa-se que esse cenário de desenvolvimento se mantém, já que em 2024 ocorreu um crescimento de 9,6% desse ramo no país, de acordo com a Associação Brasileira da Indústria de Produtos para Animais de Estimação (ABINPET). Portanto, considera-se que o mercado pet apresenta presença significativa no Brasil e forte

relevância, fazendo jus a destaques e a estudos.

Portanto, considerando a magnitude o mercado pet, é de extrema importância a análise da gestão de clínicas de serviço de saúde para animais, que constitui uma prática administrativa que visa otimizar o funcionamento da organização, garantindo que todos os recursos sejam utilizados da melhor maneira, reduzindo desperdícios e custos desnecessários, e que todas as demandas dos pacientes sejam atendidas com qualidade. Assim, esse processo envolve o gerenciamento de pessoas, de processos, de recursos financeiros e de materiais, alinhado ao objetivo da instituição e à assistência médica de forma adequada (DE FARIA; VIDA, 2018). No entanto, a administração de uma clínica veterinária apresenta grande complexidade, visto que esse tipo de organização possui características como imprevisibilidade e pluralidade de operações, além de ter como produto final a vida (PARENTE; PARENTE, 2019). Assim, a gestão dessas entidades deve ser eficaz, otimizando a prestação de serviços e equilibrando qualidade, confiabilidade e custos acessíveis (OLIVEIRA, PASCUCI; MEYER JR., 2017).

Logo, surge o problema da pesquisa: Como o mapeamento dos processos em uma clínica veterinária 24horas em Juiz de Fora/MG pode revelar os principais gargalos nas operações de controle de estoque?

Nesse viés, para responder tal questão, a problemática foi desdobrada nos seguintes objetivos específicos: (1) caracterizar a clínica veterinária estudada, (2) delimitar o escopo dos processos a serem mapeados, (3) mapear o fluxo dos processos definidos, (4) identificar e analisar os gargalos e pontos críticos nos processos mapeados e (5) propor melhorias em relação as ineficiências identificadas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão de Operações

A gestão de operações pode ser definida como um conjunto de práticas e atividades voltadas para planejar, organizar, dirigir e controlar os recursos envolvidos na produção de bens ou serviços (SLACK et al., 2009). Logo, a principal função é assegurar a eficiência no uso de recursos enquanto maximiza a qualidade e a

entrega de valor ao cliente.

2.2 Gestão da Qualidade

A gestão da qualidade está relacionada à administração dos recursos com objetivo de promover aumento do desempenho e excelência em serviços/produtos, agregando valor e gerando maior satisfação e fidelização dos consumidores. Dessa forma, gestão da qualidade é de extrema relevância para as organizações alcançarem destaque e vantagem em relação aos concorrentes no mercado competitivo. Logo, para a aplicação dessa abordagem é necessária a criação de uma cultura organizacional orientada para melhorias contínuas, com treinamentos dos colaboradores e foco nos processos, com o fito de que toda a entidade esteja alinhada ao aumento do desempenho da sua atividade principal. (COELHO; FEITEN; 2018).

2.3 Gestão por Processos

Muitas empresas realizam a administração das operações orientada para a gestão por processos, buscando otimização das atividades e aumento da eficiência. Isso acontece porque, a estrutura organizacional por processo possibilita a identificação dos desafios e gargalos, a redução dos desperdícios, a integração das pessoas e a facilitação da disseminação dos conhecimentos, o que promove a melhoria contínua (BUENO; MACULAN; AGANETTE, 2019).

Além disso, o processo consiste em conjunto de atividades sequenciais que agregam valor a um input, fornecendo um output a um consumidor. Conforme Wildauer e Wildauer (2012), os processos são responsáveis pela implementação das estratégias da organização, aplicando a missão e a visão e formando a cadeia de valor da empresa, ou seja, são fundamentais para a agregação de valor e para a transmissão da imagem da empresa no mercado.

2.4 Mapeamento de Processos

Para gerenciar as operações é utilizado o mapeamento de processos que é uma ferramenta gerencial analítica que possibilita a compreensão da dinâmica operacional e o controle da circulação das informações e dos recursos envolvidos, por meio de um fluxograma com detalhamento das atividades de forma visual (BARBROW; HARTLINE, 2015). Portanto, essa técnica permite redução de custos e de falhas, aumentando a eficiência e a eficácia da organização, como também, facilita a identificação de gargalos nos processos, para implementação de melhorias

e para criação de indicadores de desempenho, a fim de controlar as operações. (GOMES, et al., 2015).

Nesse viés, o mapeamento de processo é feito mediante fluxograma, uma técnica visual para organizar em sequência as atividades, evidenciando todas as etapas da produção e todos os fatores que exercem influências, utilizando símbolos específicos para diferenciar cada atividade, o início e o fim da operação (CRIVELLARO, 2022). Portanto, essa ferramenta possibilita a compreensão detalhada dos desafios e dos erros, para gerar melhores resultados.

2.5 Gestão de Estoques

A gestão de estoque consiste no registro, na fiscalização e no controle de entrada e de saída de recursos de uma organização, sendo feita tanto para matérias primas, quanto para mercadorias produzidas e/ou vendidas. Logo, estabelece como funções principais da gestão de estoque: determinar o que e quanto estocar, quando e quanto requisitar para reabastecer, atender os requerimentos dos usuários, além de garantir a qualidade dos insumos armazenados (OLIVEIRA E SILVA, 2014).

Portanto, como ponto principal e de maior desafio na gestão de estoques considera-se o reconhecimento dos benefícios desse controle e a definição e o gerenciamento dos níveis alinhados às características da organização. Logo, a falta de conhecimento dos gestores sobre os benefícios da administração de suprimentos ou a baixa informação sobre qual método de gestão de estoques aplicar pode prejudicar a aplicação do controle dos insumos de forma adequada, dificultando os retornos positivos (CAXITO, 2011).

2.6 Clínica Veterinária: Conceitos e Características

Conforme o Código de Ética do Médico Veterinário “a Medicina Veterinária, conceituada como atividade imprescindível ao progresso socioeconômico, à proteção da saúde humana e animal, ao meio ambiente e ao bem-estar da sociedade e dos animais requer dos que a exercem a formação, o conhecimento e o aprimoramento profissional;”. Outrossim, de acordo com a Associação Brasileira da Indústria de Produtos para Animais de Estimação (ABINPET), a indústria pet em “Pet Vet” (consultas e medicamentos veterinários) apresentou aumento de 16% na renda de 2022 para 2023, além de revelar um cenário de crescimento e estabilidade para o mercado pet brasileiro. Portanto, conclui-se que as clínicas veterinárias possuem um importante papel na sociedade e na economia, sendo um setor em ascensão, como

também, realizam a prestação de serviços complexos e heterogêneos, que envolvem diversos procedimentos e recursos, que exigem erros mínimos e atendimento rápido e de qualidade. A partir dessas características, entende-se a relevância dos serviços de clínicas veterinárias, o que exige qualidade e eficiência na prestação, ou seja, demanda uma gestão adequada de todos os processos. Assim, o Conselho Federal de Medicina Veterinária (CFMV) corrobora com essa tese ao realizar uma proposta de planejamento estratégico para orientar a administração de veterinárias, destacando a necessidade de gestão para esse serviço.

2.7 Diagrama de Ishikawa

Logo, o Diagrama de Ishikawa ou Diagrama de Espinha de Peixe permite, a partir da definição do problema central, a identificação das causas que contribuem para o desafio principal apresentado, dividindo-as em seis categorias: mão-de-obra, máquina, matéria-prima, método, medida e meio-ambiente, o que possibilita um “brainstorming” das causas que geram a dificuldade identificada, para auxiliar na proposição de melhorias (LIMA, 2016).

2.8 Matriz GUT

Ainda, a Matriz GUT é utilizada para definir as prioridades dos problemas apresentados, considerando a gravidade, urgência e tendência. Assim, para cada um dos fatores atribui notas de 1 (um) a 5 (cinco), em que a gravidade representa o impacto da dificuldade, a urgência refere-se ao tempo disponível para resolução da situação e a tendência analisa o padrão de evolução do problema (BASTOS, 2014).

3 METODOLOGIA

Para entender as variáveis relacionadas à gestão de estoques em uma clínica veterinária é necessária a realização de uma pesquisa, em que a metodologia será apresentada nesta seção.

Nesse viés, o artigo apresenta uma abordagem qualitativa que, conforme Michel (2015), se baseia em uma análise profunda de dados, buscando construir uma compreensão mais contextualizada dos fenômenos sociais. Portanto, essa escolha é justificada pela complexidade dos temas envolvidos, como a natureza do serviço prestado pela clínica em estudo, os gargalos das atividades e a relação de demanda, recursos e processos, uma vez que essa abordagem permite explorar questões em profundidade, considerando diferentes percepções.

Em complemento, a pesquisa é considerada do tipo descritiva. Assim, o fato de buscar descrever práticas de gestão aplicadas à clínica veterinária, justifica a pesquisa ser do tipo descritiva, que caracteriza grupos ou situações, estabelecendo relações entre variáveis, permitindo adquirir informações precisas, conforme Gil (2022).

Além disso, o desenho da pesquisa é estudo de caso, que realiza investigações detalhadas de fenômenos complexos em contextos específicos (MICHEL; 2015). Logo, permite compreender os processos de gestão de estoque em uma clínica veterinária em Juiz de Fora/MG.

3.1 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

A coleta de dados foi feita com entrevistas semiestruturadas presenciais realizadas no período de outubro e de novembro de 2025, para o entendimento do fluxo das operações de gestão de estoque da clínica veterinária. Assim, os respondentes foram funcionários responsáveis pela administração de suprimentos da organização. Além disso, foi feito um mapeamento dos processos para enriquecer as informações, o qual foi feito a partir do uso da notação BPMN (Business Process Model and Notation), que corresponde a uma linguagem para modelagem de processos que apresenta elementos gráficos básicos e com funções e significados pré-definidos, para possibilitar uma modelagem mais eficiente, padronizada e simples de interpretar, ou seja, facilita a compreensão por ser uma metodologia específica e padronizada (CAMPOS, 2014).

4 O ESTUDO DE CASO

4.1 A Empresa

O estudo de mapeamento de processos foi feito em uma clínica veterinária localizada em Juiz de Fora (MG). A organização é uma empresa de pequeno porte presente no mercado há mais de 15 anos, possui funcionamento 24 horas e oferta serviços como consultas, vacinas, cirurgias, internações, exames de imagem, entre outras especialidades.

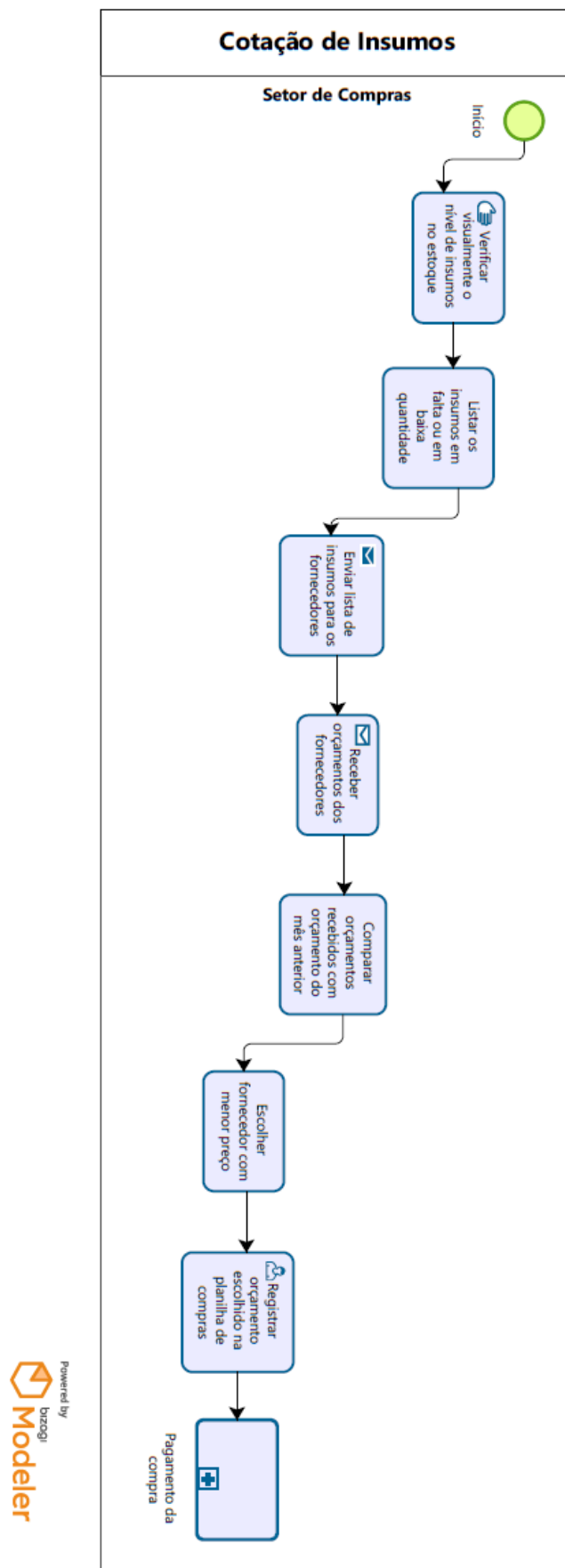
A escolha da clínica veterinária se justifica pelo fato da empresa prestar um serviço contínuo, essencial e de urgência, o que o torna complexo, exigindo um gerenciamento de estoques adequado e processos padronizados e bem definidos, a fim de garantir a eficiência e a qualidade alinhadas a uma boa gestão, gerando

benefícios para todos os agentes envolvidos, como empresário, funcionários e clientes.

Considerando a importância da gestão dos insumos para a clínica veterinária atender todas as demandas de forma adequada e para manter o funcionamento 24 horas, foi realizado o mapeamento dos processos relacionados à administração dos suprimentos, como cotação e compras (Figura 1), pagamentos (Figura 2) e saída de insumos do estoque (Figura 3).

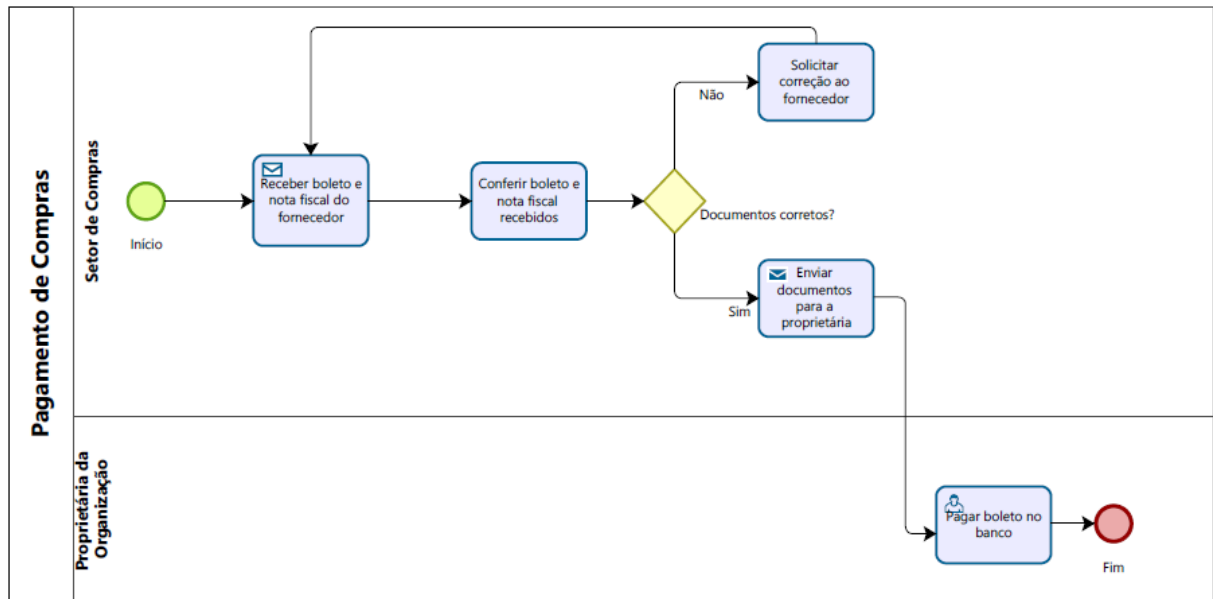
4.2 Mapeamento dos Processos

Figura 1: As-Is (Como é) - Processo de Cotação e Compra de Insumos



Fonte: O Autor

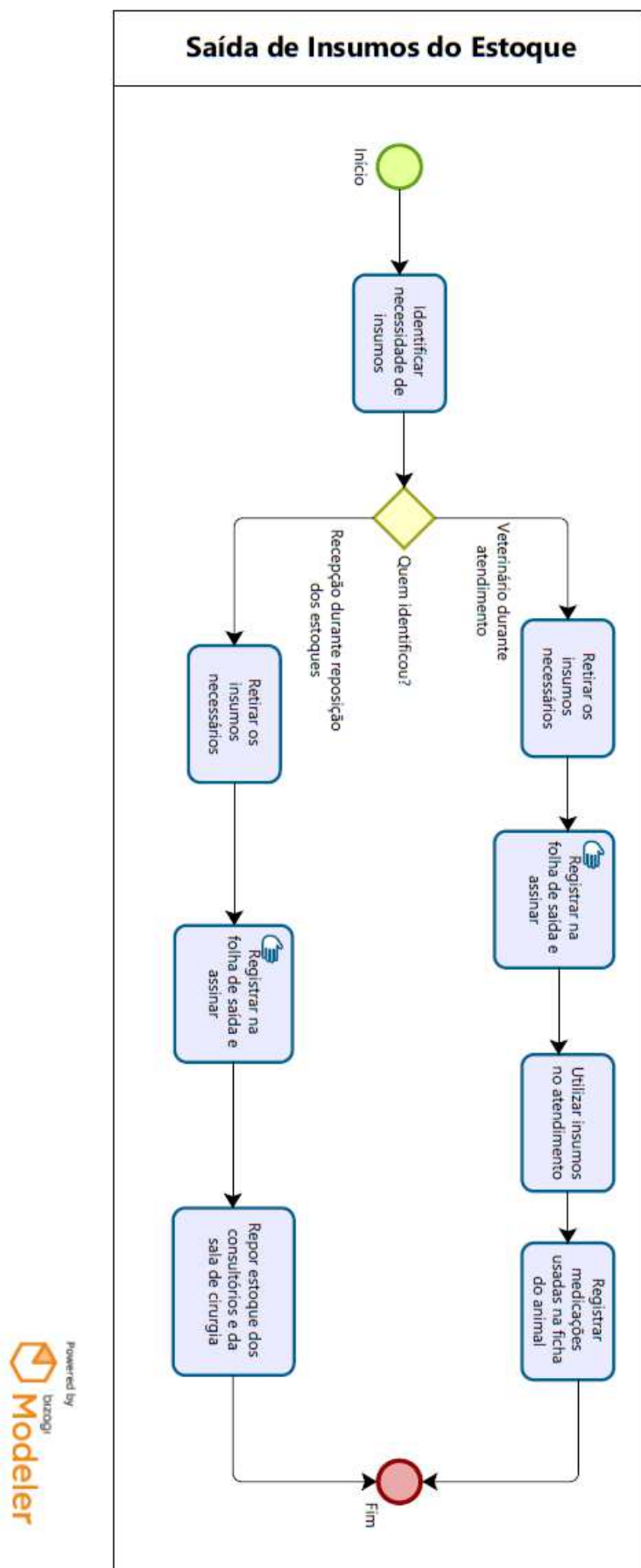
Figura 2: As-Is (Como é) - Processo de Pagamento



Powered by
bizagi
Modeler

Fonte: O Autor

Figura 3: As-Is (Como é) - Processo de Saída de Insumos



Fonte: O Autor

4.3 Identificação dos Problemas

Para melhor compreensão da atividade de gestão de estoque da empresa, foi realizada uma análise das forças e das fraquezas desses processos (Quadro 1), identificando os pontos positivos e aqueles que necessitam de melhorias, a partir dos mapeamentos feitos e das informações adquiridas nas entrevistas.

Matriz 1: Matriz de Forças e Fraquezas

Forças	Fraquezas
Registros do histórico das compras feitas	Verificação do estoque visualmente
Pequeno estoque nos consultórios e na sala de cirurgia	Sem uso de planilha ou sistema para controle do estoque
Processos simplificados	Ausência de uso de documentos para análise e gestão
	Conhecimento centralizado em um único colaborador
	Folha física para registrar saídas de insumos

Fonte: O Autor

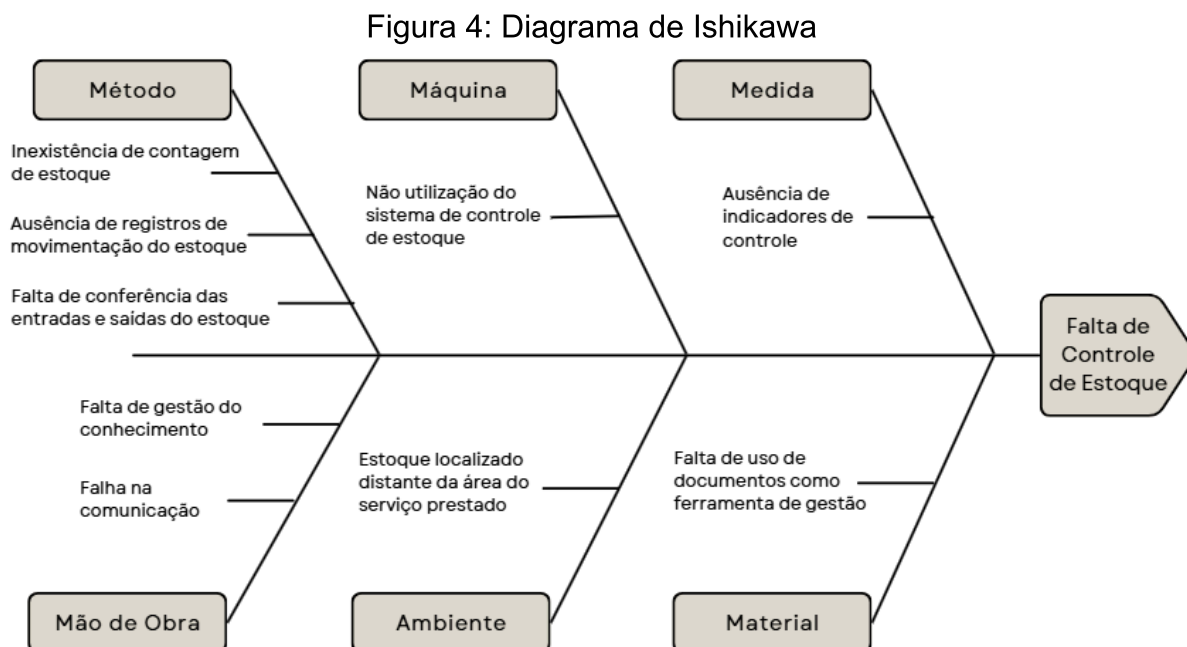
Nesse viés, analisa-se como pontos positivos dos processos mapeados a rotina de registrar em uma planilha as compras feitas, gerando um histórico para comparação e análise. Como também, considera-se a estratégia de estruturar pequenos estoques nos consultórios e na sala de cirurgia para minimizar o problema do estoque principal ser localizado afastado da área de atendimento, além da existência de processos simplificados, o que é facilitador para uma equipe enxuta, como é apresentado na empresa.

Em contrapartida há os pontos negativos, como a conferência do estoque de forma visual e a falta de uso de planilhas eletrônicas ou sistema de controle, o que impossibilita o conhecimento claro dos recursos presentes e das entradas e saídas. Além disso, o registro de saídas dos insumos é feito em uma folha física, o que pode gerar perda dos dados, bem como não há o uso das informações registradas para análise, para obtenção de resultados com indicadores e para geração de relatórios. Por fim, como fraqueza há a ausência de gestão do conhecimento, em que todas as informações das atividades administrativas são centralizadas em uma única funcionária e não há sistematização dos processos e das atividades essenciais para a organização, o que gera dependência do colaborador, possibilidade de perda do conhecimento com o tempo e maior dificuldade para treinar um novo empregado.

Assim, a partir da definição das forças e das fraquezas dos processos mapeados foi possível identificar os principais problemas e as respectivas causas,

com o uso do Diagrama de Ishikawa (Figura 4) e da Matriz GUT (Quadro 2).

Portanto, a partir do Diagrama de Ishikawa foram identificadas as principais causas do problema principal da clínica: a falta de controle de estoque. Após, foi utilizada a Matriz GUT para entender a relevância de cada fator e a necessidade e prioridade para solucionar e reduzir os impactos do desafio identificado.



Fonte: O Autor

Matriz 2: Matriz GUT

Fatores	Gravidade	Urgência	Tendência	Total
Inexistência de contagem de estoque	5	5	5	125
Falta de conferência das entradas e saídas do estoque	5	5	5	125
Falta de gestão do conhecimento	5	5	4	100
Ausência de registros de movimentação do estoque	4	4	5	80
Falta de uso de documentos como ferramenta de gestão	4	4	5	80
Falha na comunicação	5	4	3	60
Ausência de indicadores de controle	3	2	4	24
Não utilização do sistema de controle de estoque	2	2	3	12
Estoque localizado distante da área do serviço prestado	1	1	1	1

Fonte: O Autor

Portanto, o principal problema identificado na clínica veterinária em estudo em relação à administração de suprimentos foi a ausência de controle do estoque, o

que pode gerar desperdícios de materiais, queda na qualidade do atendimento, aumento de gastos e falta de medicamentos essenciais para o serviço. Assim, as causas predominantes e mais críticas da dificuldade analisada, conforme a Matriz GUT, foram a falta de uma rotina de contagem do estoque, a ausência de conferência das entradas e saídas de insumos, como também a inexistência da gestão do conhecimento, os quais foram considerados graves, com alto grau de necessidade de resolução e significativa tendência de crescimento ao longo do tempo. Dessa forma, não há monitoramento dos materiais e nem a ciência da situação da empresa, como também não há processo para difusão e registro das informações de gestão, para evitar que o conhecimento organizacional centralize em um funcionário ou se perca com o tempo.

Além disso, como outras causas do problema apresentado identifica-se a falha na comunicação entre os funcionários sobre as ações feitas na empresa e a falta de registro da movimentação do estoque, ainda que haja uma folha para os funcionários realizem o registro de saída de insumos é algo pouco utilizado, o que impossibilita o uso desse documento como uma ferramenta de gestão e controle dos suprimentos, uma vez que os registros se tornam incompletos e infíeis com a realidade. Em complemento, não há o uso do sistema de controle de estoque contratado pela clínica, como também, não há o uso de ferramentas eletrônicas, o que dificulta o uso de indicadores e de relatórios para análise e gestão. Por fim, considera-se a localização distante do estoque da área onde é prestado o serviço, o que gera a formação de estoques descentralizados e não controlados com o veterinário, para evitar deslocamento e melhorar a eficiência, impactando negativamente a organização e a gestão dos recursos. No entanto, esse problema foi considerado o menos crítico, uma vez que a clínica apresentou uma solução para minimizar os impactos, a partir da criação de pequenos estoques nos consultórios e nas salas de cirurgias, controlados pelas recepcionistas, a fim de evitar uma armazenagem de materiais não formalizada.

5 A PROPOSTA

Para a proposta de melhoria da situação da organização na visão de controle de estoque considera-se como ponto de partida nova modelagem dos processos, ou seja, mapear os processos de compra e cotação, de pagamento e de saída de insumos corrigindo as fragilidades de cada um deles, com o objetivo de atingir maior eficiência, de obter clareza dos recursos da empresa e possibilitar que o conhecimento não seja centralizado em um único funcionário, evitando dependência e perda das informações. Em complemento ao novo modelo dos processos, deve-se aplicar a metodologia PDCA (Plan-Do-Check-Act), com rotinas de acompanhamento das atividades e análise de dados e resultados, para aperfeiçoamento da execução, ou seja, planejar, executar, verificar e agir, possibilitando a melhoria contínua. Como também, em consonância, recomenda-se a inserção das seguintes atividades no cotidiano dos colaboradores: conferência das entradas e saídas de materiais, contagem do estoque e registro de perdas.

Desse modo, propõe o uso do sistema de gestão já contratado pela clínica, ou o uso de uma planilha eletrônica de controle de estoque alinhada ao modelo KanBan (Figura 5), que consiste em um mecanismo visual para acompanhamento do fluxo dos materiais, para obter mais dinamização e integração das informações, entendendo os insumos que estão em baixa quantidade e os que estão em quantidades adequadas (SILVA; TORRES; 2020).

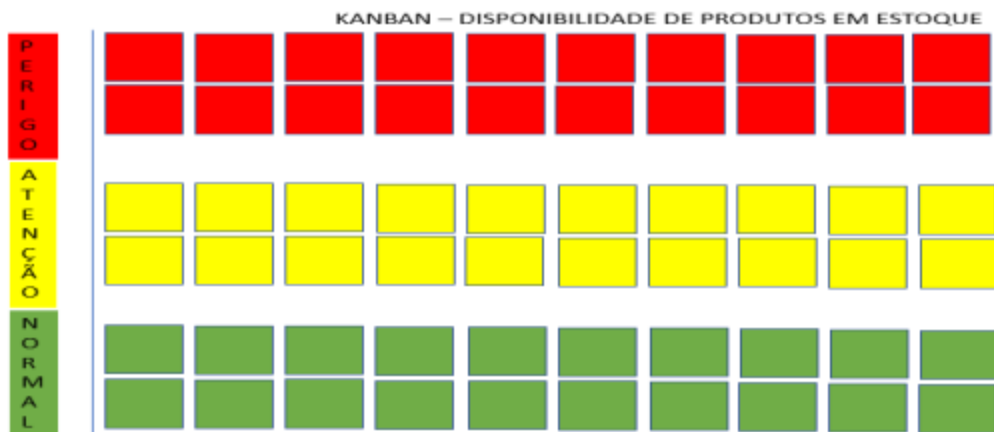


Figura 5: Quadro do sistema KanBan de disponibilidade de produtos no estoque

Fonte: Silva e Torres; 2020

Além disso, é de extrema importância o uso de indicadores para análise dos resultados e desempenho. Logo, sugere o uso de indicador de acurácia para medir a exatidão dos dados registrados na planilha com o estoque físico, como também o estabelecimento de estoques de segurança, que consiste em uma quantidade mínima de recursos que deve estar sempre estocada para situações de emergências e imprevistos, o que é essencial para uma clínica veterinária que funciona 24 horas. Outrossim, destaca-se a necessidade do cálculo do lote econômico de compras, do ponto de pedido e do conhecimento do lead time, ou seja, entender quando e quanto comprar e o tempo de entrega de cada fornecedor, além do uso do indicador de ruptura de estoque (out of stock), para identificar a frequência que um item procurado se apresenta em falta, analisando a eficácia da gestão de estoque.

Em última análise, é indicado uma mudança na cultura organizacional, a qual busque a integração dos veterinários na gestão, para fortalecer a comunicação interna e para esclarecer a importância da administração e dos impactos de uma gestão realizada de forma inadequada. Logo, é essencial a construção da ideia de que registrar e controlar o estoque também faz parte do atendimento ao paciente e que a falta de registro e controle gera risco clínico, com o fito de que os veterinários apoiem os processos administrativos e tenham conhecimentos dos resultados da empresa e da influência de cada atividade sobre o desempenho organizacional.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal do trabalho foi evidenciar a importância do mapeamento de processos para além da sistematização de um procedimento padrão e rotineiro, mas também para a identificação de gargalos e ineficiências operacionais, culturais e estratégicas de uma organização.

Além disso, os objetivos específicos também foram cumpridos, já que foi apresentada a relevância da clínica veterinária para o estudo, foi delimitado o escopo

do processo a ser mapeado, que corresponde à gestão de estoques. Como também, os processos relacionados ao escopo foram mapeados, os gargalos e pontos críticos foram identificados e apesar de não ter sido possível fazer a nova modelagem dos processos, foram propostas melhorias significativas para a organização.

Do ponto de vista prático, esse trabalho contribuiu com a construção de uma visão sobre a relevância da gestão de estoques para clínicas veterinárias, esclarecendo que não apenas a atividade-fim da organização é importante para a obtenção de bons resultados, mas também as atividades-meio, como a administração, que possui papel fundamental para garantir uma prestação de serviço de qualidade e permitir a construção de uma empresa sustentável ao longo dos anos. Observa-se, entretanto, que a gestão administrativa é muitas vezes negligenciada nessas organizações, o que pode comprometer o controle dos recursos, dificultar a tomada de decisões e impedir a melhoria dos resultados da empresa. Logo, a adoção de práticas adequadas de gestão de estoques contribui diretamente para a satisfação dos clientes e para o desenvolvimento da empresa no mercado.

Além disso, esse estudo apresenta limitações a serem consideradas. Desse modo, destaca-se a impossibilidade de estruturação e aplicação do To-Be (Como deveria ser) dos processos mapeados, em razão da ausência da funcionária responsável pelas atividades administrativas durante o período de realização do trabalho. O que evidencia uma das consequências da centralização dos processos e das informações em um único colaborador e da inexistência da gestão do conhecimento, gerando restrições e dependência.

Como sugestão de trabalho futuro, indica-se a realização e aplicação completa do mapeamento de processos, As-Is (Como é) e To-Be (Como deveria ser), alinhada ao uso de técnicas e metodologias de gestão, analisando os impactos das mudanças propostas, por meio da comparação entre os resultados obtidos antes e após a implementação das melhorias.

Portanto, foi possível entender a importância do mapeamento de processos

da gestão de estoques para uma clínica veterinária que presta serviços 24 horas, uma vez que os insumos são essenciais para a atividade fim, e que por ser um serviço complexo, contínuo e de urgência, a minimização de erros na gestão de materiais torna-se crítica para assegurar a prestação de um atendimento seguro, eficiente e alinhado aos padrões de qualidade propostos.

REFERÊNCIAS

ABINPET. **Informações Gerais do Setor.** Disponível em: <<https://abinpet.org.br/informacoes-gerais-do-setor/>>

ABINPET, Associação Brasileira da Indústria de Produtos para Animais de Estimação. **Mercado Pet Brasil 2024.** São Paulo: ABINPET, 2024. Disponível em: <https://abinpet.org.br/dados-de-mercado/>. Acesso em: 21 jul. 2025.

BARBROW, S.; HARTLINE, M. **Process mapping as organizational assessment in academic Librarie.** Performance Measurement and Metrics, v. 16, n. 1, p. 34-47, 2015.

BASTOS, M. **Ferramentas da Qualidade – Matriz Gut,** 2014. Disponível em <http://www.portal-administracao.com/2014/01/matriz-gut-conceito-e-aplicacao.html>. Acesso em 29/12/2025.

CAMPOS, A. L. N. **Modelagem de processos com BPMN.** 2. ed. Rio de Janeiro: Ed. Brasport, 2014.

CAXITO, Fabiano. **Logística: um enfoque prático.** São Paulo: Saraiva, 2011.

CFMV, Conselho Federal de Medicina Veterinária. **PEI: planejamento estratégico institucional do CFMV gestão 2023-2026.** Brasília, 2024. Disponível em: <<https://www.cfmv.gov.br/wp-content/uploads/2024/03/PEI-PLANEJAMENTOESTRATEGICO-INSTITUCIONAL-DO-CFMV-Gestao-2023-2026.pdf>>. Acesso em: 21 jul. 2025.

COELHO, Taiane Ritta; FEITEN, Angela Maria. **GESTÃO DA QUALIDADE EM ORGANIZAÇÕES DE SERVIÇOS: BARREIRAS E FACILITADORES.** R. Adm. FACES Journal Belo Horizonte, v. 18, n. 3, p. 56-71, jul./set. 2019.

COHEN, M.; HENDRISCHKY, M. E.; JORGE, M. J. **Gestão por processos, alinhamento estratégico e agenda 2030.** Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, v. 15, n. 3, p. 107–130, 3 nov. 2021.

CONSELHO REGIONAL DE MEDICINA VETERINÁRIA DO ESTADO DE SÃO PAULO (CRMV-SP). **Código de Ética Profissional do Médico Veterinário**. São Paulo, 2021. Disponível em: https://crmvsp.gov.br/wp-content/uploads/2021/01/Codigo_de_etica-MV.pdf. Acesso em: 21 jul. 2025.

CRIVELLARO, Fernanda Furio. **Mapeamento de processos como ferramenta auxiliar para conversão digital em gestão de documentos acadêmicos**. 2022. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/>

DE, C.A.; ROBERTO, B.P. **Administração - Guia Prático e Didático**. Editora Saraiva, 2016. 9788536517728. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788536517728/>. Acesso em: 18 Ago 2025, pp. 135-147

DE FARIA, Tamires Soares Pereira; VIDA, Laércio José. **Os principais desafios enfrentados pela gestão hospitalar: segmentação veterinária**. 2018. Disponível em: <http://perquirere.unipam.edu.br/>.

EXAME. **Mercado sem crise: com alta de 13,5% em ano de pandemia, o setor pet crescerá mais em 2021**. 2021. Disponível em: <https://exame.com/bussola/mercado-sem-crise-com-alta-de-135-em-ano-de-pandemia-o-setor-pet-crescera-mais-em-2021/>.

FERNANDES, C.; SILVA, L.; TORRES, G. XV SIMPÓSIO DOS PROGRAMAS DE MESTRADO PROFISSIONAL UNIDADE DE PÓS-GRADUAÇÃO, EXTENSÃO E PESQUISA **Gestão de estoque em um hospital veterinário: um estudo de caso**. [s.l: s.n.]. Disponível em: <<http://www.pos.cps.sp.gov.br/files/artigo/file/948/eae8ee3e0cc13ca69d4ce9a47ea422dc.pdf>>. Acesso em: 11 jan. 2026.

GIL, Antonio C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 7a ed. Barueri: Grupo GEN, 2022. E- book. ISBN 9786559771653. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559771653/>. Acesso em: 12 dez. 2025.

GOMES, F. M.M.; FAUSTINO, G.G.; TONANI, M.; PORCINCULA, S.; SOMERA, S.C.; BEICKER, W.; PAZIN-FILHO, A. **Mapeamento do fluxo de trabalho: Engenharia Clínica do HCFMRP-USP**. Revista de Medicina USP, v. 48, n.1, 41-47, 2015.

LIMA, Ana Carolina Felizardo - **Gestão e Melhoria de Processos Em Uma Industria Farmacêutica Pública: Estudo De Caso Da Gestão De Projetos De Desenvolvimento De Medicamentos** - Universidade Federal Fluminense, Rio de Janeiro, 2016, p.53, 54,64 e 65. Disponível <<https://app.uff.br/riuff/bitstream/1/4104/3/Dissert%20Ana%20Carolina%20Felizardo%20Lima.pdf>>

MICHEL, Maria H. **Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais**, 3a edição. São Paulo: Grupo GEN, 2015. E-book. ISBN 978-85-970-0359-8. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-970-0359-8/>. Acesso em: 12 dez. 2025.

OLIVEIRA, A. R.; PASCUCI, L. M.; MEYER JR., V. **Micro strategies and hospital management: an analysis through the lens of complexity**, Revista de Negócios, 22 (2), p. 37-47, 2017.

OLIVEIRA, Marcela M. E. P.; SILVA, Rafaella M. R. da. **Gestão de estoque**. Cuiabá: Instituto Cuiabano de Educação, 2014.

PARENTE, Zullene Santana; PARENTE, Domiciana Santana. **OS DESAFIOS NA GESTÃO HOSPITALAR**. 2019 Disponível em: <<http://revista.faculdadeitop.edu.br/index.php/revista/article/view/164/156>>.

RIBEIRO, Renan Rocha; JÚNIOR, Kléos Magalhães Lenz. **Modelagem paramétrica baseada em objetos em BIM para o projeto estrutural: estudo de caso de fundações tipo tubulão**. PARC Pesquisa em Arquitetura e Construção, v. 12, p. e021029-e021029, 2021. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/>.

SEBRAE. **Mercado Pet fatura quase 35 bi ao ano e tende a crescer. 2021**. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/mercado-pet-fatura-quase-35-bi-ao-ano-e-tende-a-crescer,455330d72b628710VgnVCM100000d701210aRCRD>

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

UENO, R. V.; BENILDES COURA MACULAN; ELISÂNGELA CRISTINA AGANETTE. **Mapeamento de processos e gestão por processos: Revisão sistemático de literatura**. Múltiplos Olhares em Ciência da Informação, v. 9, n. 2, 2019.

WILDAUER, Egon Walter; WILDAUER, Laila Del Bem Seleme. **Mapeamento de processos: conceitos, técnicas e ferramentas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.