



**Amanda Godoy da Costa Leal Ferreira**

**Mariana Sales Huback Bragança**

Análise de gestão de uma pequena empresa familiar do setor de varejo  
alimentício: O estudo de caso da Hiper Granel

PROJETO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO  
APRESENTADO AO DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA  
INDUSTRIAL DA PUC-RIO, COMO PARTE DOS REQUISITOS PARA  
OBTENÇÃO DO TÍTULO DE ENGENHEIRO DE PRODUÇÃO

Orientador: Prof. Marcelo Xavier Seeling

Departamento de Engenharia Industrial

Rio de Janeiro, 17 de novembro de 2023.

## RESUMO

Esta monografia aborda a análise da gestão de uma pequena empresa brasileira no setor de varejo alimentício. São tratados temas como a gestão de estoques, compras, precificação, qualidade e estratégia. Em primeiro lugar, tais conteúdos são apresentados no referencial teórico, a partir da literatura. O desenvolvimento da pesquisa seguiu a metodologia de estudo de caso único e se inspirou no método elaborado pelo *Massachusetts Institute of Technology* (MIT) para o projeto MIT *GeneSys* para formular as perguntas da entrevista. O projeto MIT *GeneSys* foi conduzido em parceria com a PUC-Rio. A pequena empresa estudada é a Hiper Granel, localizada no estado do Rio de Janeiro, cujo objeto social é a comercialização de produtos a granel e de suplementação. O objetivo principal deste trabalho consiste em analisar suas operações, identificando possíveis gargalos. Por fim, são mapeados os principais problemas da empresa e oferecidas propostas de soluções e de melhorias. As principais oportunidades de melhoria recomendadas incluem i) a elaboração de documentação de processos operacionais; ii) a implementação de reuniões de resultados dos indicadores e de contagem cíclica nos estoques; e iii) a aplicação da precificação *mark-up*. Acredita-se que o desenvolvimento dessas oportunidades de melhoria irá contribuir para robustecer os processos da empresa, bem como seus resultados.

Palavras-chaves: Projeto MIT *Genesys*; micro e pequena empresa; gestão de estoque; precificação; gestão da qualidade; gestão de compras.

## **ABSTRACT**

This monograph addresses the analysis of the management of a small Brazilian company in the food retail sector. Topics such as inventory management, purchasing, pricing, quality and strategy are covered. Firstly, such contents are presented in the theoretical framework, based on the literature. The development of the research followed the single case study methodology and was inspired by the method developed by the Massachusetts Institute of Technology (MIT) for the MIT GeneSys project to formulate the interview questions. The MIT GeneSys project was conducted in partnership with PUC-Rio. The small company studied is Hiper Granel, located in the state of Rio de Janeiro, whose corporate purpose is the sale of bulk and supplement products. The main objective of this work is to analyze your operations, identifying possible bottlenecks. Finally, the company's main problems are mapped and proposals for solutions and improvements are offered. The main recommended improvement opportunities include i) the preparation of operational process documentation; ii) the implementation of indicator results meetings and cyclical counting in stocks; and iii) the application of mark-up pricing. It is believed that the development of these improvement opportunities will contribute to strengthening the company's processes, as well as its results.

**Keywords:** MIT *Genesys* Project; micro and small business; inventory management; pricing; quality management; purchasing management.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Matriz SWOT	11
Figura 2 – Matriz de Kraljic	17
Figura 3 – Curva Dente de Serra	22
Figura 4 – Logo da Hiper Granel	31
Figura 5 – Organograma da Hiper Granel	32
Figura 6 – Fluxograma do processo de compras de produtos a granel	37
Figura 7 – Fluxograma do processo de precificação na Hiper Granel	40
Figura 8 – Armazenamento de produtos a granel nas filiais	41
Figura 9 – Foto de tela da planilha de sistema da qualidade da Hiper Granel	43
Figura 10 – Listagem de produtos a granel submetido ao processo de qualidade	44
Figura 11 – Etiquetas de produtos a granel	45
Figura 12 – Matriz SWOT da Hiper Granel	49
Figura 13 – Modelo de mensagem automática no canal do <i>Whatsapp</i>	51

## LISTA DE TABELAS

Tabela 2.1 - Estrutura da demonstração do resultado do exercício	14
Tabela 3.1 - Os cinco critérios da coleta de dados da Metodologia MIT <i>GeneSys</i>	28
Tabela 3.2 - As cinco fases do processo de coleta da metodologia <i>GeneSys</i>	28
Tabela 5.1 - Resumo dos problemas identificados e suas respectivas propostas de soluções	58

## SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO .....	7
2.	REFERENCIAL TEÓRICO .....	9
2.1.	Micro e Pequenas Empresas (MPEs) .....	9
2.2.	Empresa Familiar .....	10
2.3.	Gestão de estratégia .....	11
2.3.1.	Matriz SWOT .....	11
2.3.2.	Cinco Forças de Porter .....	12
2.4.	Demonstração de Resultado do Exercício (DRE) .....	13
2.5.	Precificação .....	14
2.5.1.	<i>Mark-up</i> .....	15
2.6.	Processos de Compras .....	17
2.7.	Normas de Vigilância Sanitária para produtos a granel .....	18
2.8.	Gestão de Estoque .....	20
2.8.1.	Níveis de Estoque, Ponto de Pedido e Tempo de Reposição .....	21
2.8.2.	Curva Dente de Serra .....	21
2.8.3.	Acuracidade da Gestão de Estoque .....	22
2.8.4.	Contagem de Inventário e Curva ABC .....	23
2.8.5.	Gestão de Estoque para MPEs .....	24
2.9.	Satisfação do consumidor .....	25
3.	METODOLOGIA DE PESQUISA .....	26
3.1.	Definição de Estudo de Caso .....	26
3.2.	Metodologia: Projeto MIT <i>GeneSys</i> .....	27
3.3.	Aplicação do estudo de caso: Hiper Granel .....	29
4.	ESTUDO DE CASO: RESULTADOS .....	31
4.1.	Descrição da Empresa .....	31
4.2.	Processos .....	36
4.2.1.	Gestão de Compras .....	36
4.2.2.	Precificação .....	38
4.2.3.	Gestão de estoque .....	40
4.2.4.	Gestão de qualidade .....	42
4.2.4.1.	Gestão de qualidade da filial .....	42
4.2.4.2.	Gestão de qualidade dos produtos à granel .....	44
5.	DISCUSSÕES DE RESULTADOS E RECOMENDAÇÕES .....	46
5.1.	Aplicação de SWOT e Cinco Forças de Porter .....	46
5.1.1.	Aplicação da Matriz SWOT .....	46

5.1.2.	Aplicação das Cinco Forças de Porter .....	49
5.2.	Jornada do Cliente .....	50
5.3.	Gestão de Compras .....	51
5.4.	Precificação .....	54
5.5.	Gestão de Estoque .....	56
5.6.	Gestão da Qualidade .....	57
5.7.	Resumo das Contribuições.....	58
6.	CONCLUSÕES .....	60
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	62

## 1. INTRODUÇÃO

As empresas familiares de pequeno porte têm um grande impacto na economia brasileira. Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) (2021), 90% das empresas brasileiras são familiares, sendo responsáveis pela produção de 65% do Produto Interno Bruto (PIB) e emprego de cerca de 75% da força de trabalho do país. As Micro e Pequenas Empresas (MPEs) representam 99% dos negócios no Brasil, gerando 62% dos empregos e 27% do PIB nacional (BRASIL, 2022). No contexto da atividade econômica, o comércio desempenha um papel significativo, representando o segundo maior setor em termos de MPEs, atingindo 6,1 milhões de estabelecimentos, cerca de 32,9% do total (SEBRAE, 2022).

Apesar da importância na economia, as MPEs apresentam uma alta taxa de mortalidade. Em 2020, as Empresas de Pequeno Porte (EPPs), que compõem as MPEs, alcançaram uma taxa de mortalidade de 17% após 5 (cinco) anos de atividade, sendo o comércio o setor mais afetado, com uma taxa de 30,2% (VALOR ECONÔMICO, 2022). Embora a pandemia de COVID-19 tenha contribuído para o fechamento de empresas em 2020 (SEBRAE, 2023), a taxa de mortalidade em 2012 para MPEs com até 2 (dois) anos de vida foi de 23,4% (SEBRAE, 2016), o que indica a existência de outros fatores determinantes para o seu fechamento. Ainda segundo o SEBRAE (2023), os principais fatores para esse comportamento são: má gestão do negócio, falta de planejamento e pouco preparo pessoal do empresário.

Observando este contexto das MPEs, o qual se repete de forma semelhante pela América Latina, o Instituto de Tecnologia de Massachusetts - *Massachusetts Institute of Technology* (MIT) - lançou o projeto *GeneSys*, em 2016, em colaboração com universidades latino-americanas, incluindo a Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio). O objetivo é promover o crescimento e a sobrevivência de pequenas empresas em países em desenvolvimento (MIT, 2023). Por meio de um aplicativo para coletar dados, um questionário abrangente para diagnóstico de problemas e oportunidades e de visitas para acompanhar as operações diárias das empresas, a metodologia do projeto visava identificar as causas de ineficiência e os problemas nas MPEs e suas cadeias de suprimentos. A última iniciativa do projeto ocorreu em 2021, com a aplicação da metodologia em MPEs na América Latina para mitigar o impacto da crise do Covid-19. Depois dessa iniciativa, o projeto cresceu, dando espaço para a criação, em 2022, do Laboratório de Transformação de Empresas de Baixa Renda - *MIT Low Income Firms Transformation (LIFT) Lab* - do Centro de Transporte e Logística do

MIT. O laboratório mantém seu objetivo de aprimorar a gestão da cadeia de suprimento da MPEs, agora abrangendo não apenas os países da América do Sul, mas também os da América Central (MIT LIFTLAB, 2023). Este estudo foi motivado pela temática do Projeto *GeneSys*, que apoia as MPEs, e pelo seu método, com o objetivo de identificar oportunidades e deficiências para aprimorar uma empresa familiar de varejo de alimentos no interior do estado do Rio de Janeiro.

Considerando o contexto apresentado das MPEs e o método do projeto *GeneSys*, surge a seguinte pergunta de pesquisa:

PP: quais são as práticas de gestão de negócio utilizadas em MPE familiares do setor de varejo alimentício?

Em suma, o objetivo geral deste estudo é avaliar uma pequena empresa brasileira de varejo de alimentos, analisando suas atividades e identificando gargalos. Os objetivos específicos do trabalho são:

- a) Analisar os processos administrativos e operacionais da empresa, incluindo as ferramentas utilizadas;
- b) Identificar as criticidades e gargalos existentes;
- c) Propor melhorias.

O caso estudado é o da Hiper Granel, empresa situada na Região dos Lagos do Rio de Janeiro. Embora seja um caso único, acredita-se que os problemas identificados e as sugestões oferecidas possam ser aplicáveis a outras organizações semelhantes.

A estrutura do trabalho de pesquisa é como segue. Este capítulo de Introdução apresenta a contextualização do tema e a relevância da pesquisa, além de apresentar a pergunta de pesquisa, os objetivos e a estrutura do trabalho. O Capítulo 2 contém o referencial teórico necessário para o entendimento dos assuntos relacionados ao tema. O Capítulo 3 apresenta o método de pesquisa utilizado. No Capítulo 4, são descritos o estudo de caso da empresa Hiper Granel e os resultados obtidos. No Capítulo 5, realiza-se a análise e discussão dos resultados encontrados e propostas de melhorias, à luz da literatura. Finalmente, o Capítulo 6 apresenta as conclusões obtidas no trabalho e propostas para trabalhos futuros.



## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

O presente capítulo apresenta o referencial teórico com os principais conceitos ligados ao tema desta pesquisa.

### **2.1. Micro e Pequenas Empresas (MPEs)**

De acordo com o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) (GUIMARÃES, 2018), devido às variações entre os países em termos de economia e de população empresarial, não existe um conceito internacional único para classificar as MPEs. Além disso, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (2001), a existência de definições heterogêneas também é resultado das diferentes instituições responsáveis por disseminar essas classificações, cada uma com propósitos e finalidades específicas, tais como regulação, crédito, estudo, entre outros. No entanto, as principais conceituações consideram o faturamento bruto anual e o número de pessoas ocupadas.

A Lei Complementar 123, de 14 de dezembro de 2006, mais conhecida como Lei Geral das MPEs, é utilizada como critério pela Receita Federal para a admissão ao regime tributário do Simples Nacional (GUIMARÃES, 2018). A Lei Geral das MPEs considera a receita bruta anual para a classificação das MPEs. Para ser considerada microempresa, a receita bruta anual deve ser igual ou inferior a R\$ 360.000,00. Caso seja superior a esse valor e inferior ou igual a R\$ 4.800.000,00, é classificada como empresa de pequeno porte (BRASIL, 2006).

Em contrapartida, o SEBRAE utiliza como critério de definição de MPE a quantidade de pessoas ocupadas. Empresas do setor de comércio e serviços com até 9 (nove) funcionários enquadram-se como micro, e de 10 a 49, como pequena empresa (SEBRAE, 2013).

O Projeto MIT *GeneSys*, por sua vez, considera a definição de MPEs utilizada pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD), na qual também considera o critério de número de pessoas empregadas. Para ser considerada microempresa pela OECD, deve ter no máximo 10 funcionários; de 10 a 49, já é considerada pequena empresa (OECD, 2023).

Em relação às características gerais de MPEs, pode-se citar a baixa intensidade de capital, altas taxas de natalidade e de mortalidade, forte presença de proprietários, sócios e

membros da família nas atividades ocupadas do negócio, utilização de mão de obra não qualificada ou semiquificada e baixo investimento em inovação tecnológica (IBGE, 2001).

## **2.2. Empresa Familiar**

Na literatura, não é possível encontrar um conceito único para a categorização de uma empresa como negócio familiar. Entretanto, as definições geralmente utilizam a participação de familiares nos aspectos de propriedade, gestão, conselho, sucessão (CERRATO e PIVA, 2010) ou no quadro de funcionários (KOTEY e FOLKER, 2007) para diferenciar empresas familiares das não familiares.

De acordo Astrachan e Shanker (2006), a definição de empresa familiar pode variar de acordo com a fase do ciclo de vida em que esse tipo de negócio se encontra. Considerando esse fator, os autores elaboraram três diferentes definições para caracterizar uma empresa como familiar. Numa definição mais abrangente, os autores destacam a presença da família na participação acionária e no controle das decisões estratégicas. Para uma abordagem intermediária, torna-se necessário que o proprietário da empresa possua pretensão de transferir o negócio para um outro membro de sua família, além de requerer a presença do fundador ou do descendente do fundador em um papel de administração. Por fim, os autores definem uma última abordagem ainda mais restrita, na qual múltiplas gerações da família estão presentes no negócio familiar, ocupando posições de acionistas, de alta administração, de propriedade e de cargos de nível básico.

Segundo Ward e Kenyon-Rouvinez (2005), uma empresa é considerada familiar quando é controlada por uma família e está enquadrada em pelo menos uma das condições a seguir:

- a) possuem três ou mais membros da família ativos na empresa;
- b) possuem duas ou mais gerações no controle da empresa;
- c) os atuais proprietários da família apresentam a pretensão de transferir o controle da empresa para outra geração da família.

Para o SEBRAE, uma empresa familiar é caracterizada pela participação de familiares no quadro de acionistas, no de administradores e/ou no de funcionários (SEBRAE, 2013). Ainda classifica empresas familiares em três tipos: empresa de controle familiar, quando a família detém de 51% ou mais do controle de suas ações ou cotas; empresa de administração familiar, na qual os familiares participam da gestão do negócio, mas não detém

majoritariamente suas cotas ou ações; empresa familiar tradicional, quando os familiares estão presentes na administração e participam como seus acionistas majoritários (SEBRAE, 2023).

Em relação às características gerais de empresas familiares, pode-se citar a presença de visão estratégica e continuidade a longo prazo, maior desempenho financeiro, menor obtenção de dívidas, maior taxa de reinvestimento no negócio e presença de uma cultura empresarial distinta e mais lucrativa. Em contrapartida, este modelo de negócio enfrenta desafios especiais, envolvendo temas relacionados à sucessão, harmonia familiar, propriedade unificada e responsável e viabilidade do negócio (WARD e KENYON-ROUVINEZ, 2005)

### 2.3. Gestão de estratégia

Neste tópico, destacam-se diversas ferramentas valiosas para realizar uma análise estratégica da organização, visando identificar áreas passíveis de aprimoramento e reconhecer as capacidades latentes da empresa, das quais é possível extrair vantagens significativas.

#### 2.3.1. Matriz SWOT

A análise de SWOT é uma técnica comumente utilizada para analisar e identificar os recursos de uma organização ou empresa. A sigla S.W.O.T deriva da língua inglesa e é traduzida em quatro quadrantes: *Strength* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças), também conhecida como a sigla em português FOFA (Força, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças).

Essa matriz visa identificar os pontos fortes e fracos no ambiente interno da organização e as oportunidades e ameaças no ambiente externo (KHATRI e METRI, 2016). A Figura 1 representa como a matriz SWOT é dividida nos quatro quadrantes e nos ambientes externos e internos.

Ambiente Interno	<b>Strengths</b> (Força)	<b>Weaknesses</b> (Fraquezas)
	<b>Opportunities</b> (Oportunidades)	<b>Threats</b> (Ameaças)
Ambiente Externo		

Figura 1 – Matriz SWOT

Fonte: Adaptado de Nakagawa (2016)

De acordo com Nakagawa (2016), os quatro elementos são os responsáveis pelo sucesso e pelo fracasso dentro de uma organização, ou seja, são fatores estratégicos. As organizações detêm o controle sobre os fatores Força e Fraqueza, pois são elementos intrínsecos para a empresa. Já os fatores de Oportunidades e Ameaças não estão sob seu controle direto, pois se encontram num contexto mais amplo, pois levam em consideração os cenários de concorrência, situação política e geral do mercado na qual a empresa está inserida (KHATRI e METRI, 2016). Dessa forma, nos pontos fortes são englobados elementos que são vistos como uma potencial vantagem competitiva em relação aos concorrentes. Por outro lado, nos pontos fracos estão as áreas de oportunidade de melhoria, para as quais devem ser planejadas ações futuras visando corrigi-las (NAKAGAWA, 2016).

Na visão do Dornelas (2014), é crucial, ao construir a Matriz SWOT, que a empresa conduza a análise de forma imparcial, sem hesitar em expor as vulnerabilidades de sua organização. Isso não denota incompetência, mas, sim, um reconhecimento das fraquezas, visando eliminar aquelas que têm o maior impacto negativo sobre a organização. Conforme Khatri e Metri (2016), ao utilizar a Matriz SWOT, a empresa desenvolve o pensamento sistemático e elabora um diagnóstico de fatores relacionados a empresa que são úteis para tomada de decisão.

### 2.3.2. Cinco Forças de Porter

Em 1979, Michael Porter, professor em *Harvard Business School*, publicou pela primeira vez sobre a Estrutura de Cincos Forças de Porter. Revisada em 2008, o modelo foi proposto para analisar a competitividade e o ambiente de uma indústria ou mercado específico.

Baseada em cinco forças, o modelo é capaz de auxiliar as empresas a melhor compreender o contexto competitivo em que operam, de forma a tomar decisões estratégicas (PRATA, 2019).

De acordo com Porter (2004), as Cinco Forças são:

- a) Rivalidade entre concorrentes existentes. Refere-se à intensidade da competição entre as empresas que já operam no mesmo mercado. Quando mais intensa a rivalidade, menor tende ser a lucratividade do setor.
- b) Ameaças de novos concorrentes. Refere-se ao nível de facilidade para novas empresas entrarem no mercado. Quando mais simples for, cresce a ameaça de novos concorrentes, podendo afetar os preços e a lucratividade.

- c) Poder dos compradores. Refere-se ao grau de influência que os clientes têm sobre os preços e na negociação de compra. Se os compradores possuem grande influência, há a possibilidade de impor condições mais vantajosas nas negociações.
- d) Poder dos fornecedores. Refere-se à capacidade dos fornecedores de influenciar nos preços, qualidade e disponibilidade de insumos. Se os fornecedores possuem grande poder, há a possibilidade de impor condições menos favoráveis para as empresas, beneficiando a si mesmos.
- e) Ameaça de substitutos. Refere-se à facilidade com que os clientes optam por alternativas aos produtos ou serviços oferecidos pela empresa em questão. Quanto mais fácil for a substituição, maior é a ameaça.

Conforme o autor, para se destacar em um determinado segmento estratégico, uma empresa deve determinar sua estratégia com base no entendimento da dinâmica do setor em que atua e na precisa identificação de seu público-alvo.

#### **2.4. Demonstração de Resultado do Exercício (DRE)**

A Demonstração do Resultado do Exercício é um relatório contábil que reúne os principais indicadores financeiros, permitindo verificar a saúde financeira da empresa. De acordo com Diniz (2015), a DRE expressa o sucesso da empresa no aproveitamento dos ativos para gerar lucros durante um período. Sendo um resumo das receitas e despesas de uma empresa num determinado período, a DRE, de forma vertical e dedutiva, apresenta o resultado do exercício, podendo ser lucro ou prejuízo (BACHTOLD, 2011).

A Lei nº 6.404/76, conhecida como Lei das Sociedades por Ações, estipula, no artigo 187, as informações essenciais que devem constar na demonstração do resultado do exercício. Entre elas, destacam-se a receita bruta de vendas, a receita líquida, incluindo custos e lucro bruto, despesas de vendas, financeiras, gerais e administrativas, além das despesas operacionais. A demonstração também deve abranger o lucro ou prejuízo operacional, outras receitas e despesas, o resultado do exercício antes do imposto de renda, títulos de dívida e fundos de previdência não considerados como despesas. Por fim, deve apresentar o lucro ou prejuízo líquido do exercício e o montante por ações do capital social (BRASIL, 1976).

A Tabela 2.1 exemplifica a estrutura de uma DRE.

Tabela 2.1 - Estrutura da demonstração do resultado do exercício

<b>DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO</b>
<b>RECEITA BRUTA DE VENDAS E/OU SERVIÇOS</b>
(-) Descontos Concedidos, Devoluções
(-) Impostos sobre venda
<b>= RECEITA LÍQUIDA</b>
(-) Custos dos Produtos Vendidos e/ou Serviços Prestados
<b>= RESULTADO BRUTO</b>
(-) Despesas Operacionais
(-) Despesas Gerais e Administrativas
(-) Despesas de Vendas
(+) Receitas Financeiras
(-) Despesas Financeiras
(-) Juros sobre o Capital Próprio
(-) Outras despesas operacionais
<b>=RESULTADO OPERACIONAL</b>
(-) Provisão para IR e Contribuição Social
<b>= RESULTADO LÍQUIDO ANTES DE PARTICIPAÇÕES E CONTRIBUIÇÕES</b>
(-) Participações
(-) Contribuições
(+) Reversão dos Juros sobre o Capital Próprio
<b>= RESULTADO (LUCRO/PREJUÍZO) LÍQUIDO DO PERÍODO</b>

Fonte: Adaptado de Diniz (2015).

A DRE oferece uma visão dinâmica do desempenho ao longo de um período contábil, podendo ser mensal, trimestral ou um ano fiscal, ao contrário do Balanço Patrimonial, que fornece uma visão estática da posição financeira da empresa em um ponto específico no tempo (DINIZ, 2015). O Balanço Patrimonial exibe os ativos, representando todos os bens e direitos da empresa, juntamente com suas obrigações, conhecidas como passivo. Além disso, evidência a diferença entre esses elementos, expressa como patrimônio líquido, indicando o montante de capital aportado na empresa (MATARAZZO,2010). Ambas são importantes para analisar a saúde financeira e o desempenho de uma empresa.

## 2.5. Precificação

Conforme ressaltado pelo SEBRAE (2023), a determinação do preço de venda é crucial no planejamento empresarial, influenciando a lucratividade, a competitividade, o crescimento e a recuperação do capital investido. De fato, o processo de precificação desempenha um papel fundamental na continuidade e no sucesso do empreendimento. De acordo com Souza e Diehl

(2009), a determinação de preços é um processo complexo, uma vez que diversas variáveis influenciam na sua definição. Os autores categorizam essas variáveis em três grupos, quais sejam:

- a) Estratégica: definida pela estratégia adotada pela organização. Os tipos de produtos e clientes são delineados e para cada um desses tipos, uma política de preços é definida;
- b) Mercado: definida a partir do ambiente em que os compradores e vendedores se encontram. Analisa-se o mercado e concorrentes para definir a estratégia de preços;
- c) Custos: definida pelos custos de material, tecnologia, maquinário, mão de obra e grau de personificação envolvidos na fabricação desse produto.

Kotler e Armstrong (2007) destacam que é fundamental levar em consideração três elementos na precificação: i) os custos estabelecem o alicerce para a determinação do preço, ii) os concorrentes fornecem uma referência, iii) e tanto a percepção dos consumidores quanto a demanda definem um limite para o preço.

Além disso, Bruni e Famá (2007) destacam a importância da inclusão dos custos na definição do preço, enfatizando que esse processo está diretamente vinculado ao contexto do mercado e ao capital investido. Assim, o cálculo do valor de venda deve buscar maximizar os lucros, atender às expectativas dos clientes e preservar a qualidade dos produtos ou serviços.

#### 2.5.1. *Mark-up*

De acordo com Silva *et al.* (2018), o *mark-up* é uma das ferramentas matemáticas mais amplamente empregadas e de fácil aplicação no processo de precificação. O termo *mark-up*, que vem do inglês “marca acima”, representa um índice multiplicador ou divisor sobre o custo do produto ou serviço, expresso como um percentual, que deriva da soma dos custos, despesas, impostos e margem de lucro almejada pela empresa, resultando no preço de venda apropriado (VASCONCELOS *et al.*, 2012).

A aplicação do *mark-up* é motivada principalmente pela sua capacidade de simplificar a formação de preços, uma vez que os custos fixos e outros gastos são incluídos diretamente na taxa de *mark-up*. Segundo Silva *et al.* (2018), o *mark-up* pode ser determinado de duas formas. A mais comum é o *Mark-up* Multiplicador, que indica quantas vezes os custos variáveis devem

ser multiplicados para obter o preço de venda. A menos utilizada é o *Mark-up* Divisor, que representa a porcentagem dos custos variáveis em relação ao preço de venda.

As fórmulas do *Mark-up* Multiplicador e do *Mark-up* Divisor estão representadas a seguir (SILVA *et al.*, 2018):

$$\textbf{Markup Multiplicador} = \frac{1}{1-i} \quad (1)$$

$$\textbf{Markup Divisor} = 1 - i \quad (2)$$

Onde *i* representa as taxas dos custos fixos e variáveis, impostos e a margem de lucro a serem aplicadas ao custo do produto.

Silva *et al.* (2018) destaca que os custos fixos devem ser transformados em uma taxa antes de ser aplicado na fórmula, o que implica dividir o custo fixo total pelo seu potencial de geração de receita. Caso haja desafios em determinar esse potencial, a receita orçada para o período pode ser utilizada como referência.

Vasconcelos *et al.* (2012) fornecem um exemplo da aplicação da ferramenta *Mark-up*:

Definições:

- a) Custos fixos (CF): são despesas que permanecem constantes, independentemente do volume de produção ou vendas, como aluguel, salários administrativos e depreciação de ativos. Eles não variam com a atividade operacional da empresa.
- b) Custos variáveis (CV): são gastos diretamente relacionados à produção ou venda de um produto ou serviço e variam proporcionalmente com a quantidade produzida, como matéria-prima, mão de obra direta e comissões de vendas. Eles aumentam ou diminuem conforme a atividade operacional da empresa. Incluem entre os CV os tributos.
- c) Margem de lucro (ML): margem de lucro desejada para a venda do produto.

Variáveis utilizadas:

- a) Preço de custo do produto: R\$ 4,70.
- b) Custo Fixo = R\$14.000,00 (Custos Fixos) ÷ R\$70.000,00 (Receita Orçada) = 0,2 (20%)



- c) Custos Variáveis: 0,08 (Impostos) + 0,02 (Comissão de vendedores) + 0,145 (Outros custos) = 0,245 (24,5%)
- d) Margem de Lucro: 0,1 (10%)

$$\text{Markup Multiplicador} = \frac{1}{1 - (0,2 + 0,245 + 0,1)} = 1,7079$$

$$\text{Markup Divisor} = 1 - (0,2 + 0,245 + 0,1) = 0,5855$$

Aplicando o índice encontrado no preço de custo do produto:

- a) Preço de venda aplicando *Mark-up* Multiplicador: R\$4,70 × 1,7079 = R\$8,03
- b) Preço de venda aplicando *Mark-up* Divisor: R\$4,70 ÷ 0,5855 = R\$8,03

## 2.6. Processos de Compras

O processo de compras de produtos e suprimentos desempenha um papel crucial nas operações de uma empresa. Dependendo de como é administrada, essa etapa pode resultar em diminuição de gastos e aumento na lucratividade. De acordo com Simões e Michel (2004), a capacidade de fazer aquisições que beneficiem a organização é relevante não apenas para a competitividade, mas também para a sobrevivência da empresa no mercado atual.

Kraljic (1983) afirma que optar por uma gestão estratégica efetiva de compras pelas empresas, em oposição ao pensamento de um ato apenas operacional, é a abordagem mais adequada para as organizações enfrentarem as pressões do mercado. Segundo Santos (2020), a relevância da estratégia de compras e a complexidade do fornecimento resultam em uma matriz de categorização de itens de aquisição, que é apresentada na Figura 2.



Figura 2 – Matriz de Kraljic

Fonte: Adaptado de Santos (2020)

Conforme retrato na Figura 2, a Matriz de Kraljic define quatro quadrantes, a saber (SANTOS, 2020):

- a) Produtos de Alavancagem: são itens de alta importância estratégica, mas com menor complexidade no fornecimento. Exigem uma abordagem equilibrada e um esforço significativo de gestão. São produtos com grande volume de aquisição ou custo unitários elevados e há a possibilidade de substituição viável por itens equivalentes;
- b) Produtos Estratégicos: são itens de alta importância estratégica e alta complexidade de fornecimento. Podem apresentar especificações restritivas, poucos fornecedores ou até dificuldade para substituição por outro produto;
- c) Produtos de Rotina: são de baixa importância estratégica e baixa complexidade no fornecimento. Podem ser gerenciados de forma mais rotineira e com menor investimentos de recurso. Apresentam facilidade para localizar produtos substitutos ou vários fornecedores disponíveis;
- d) Produtos de Gargalo: são de baixa importância estratégica, mas com alta complexidade no fornecimento. Há monopólio de mercado para aquisição e especificações restritivas que impedem a substituição por similares.

Além disso, o departamento de compras de uma empresa é responsável por três objetivos principais: i) adquirir as mercadorias na quantidade certa, com qualidade e com o menor custo; ii) assegurar que a entrega do produto seja feita de forma apropriada; e iii) estabelecer e sustentar relações positivas com os fornecedores (SIMÕES e MICHEL, 2004).

## **2.7. Normas de Vigilância Sanitária para produtos a granel**

Ao comercializar produtos a granel, é preciso considerar alguns elementos de extrema relevância, como a legislação sanitária, a atuação do Instituto de Pesos e Medidas (IPEM), entre outros. Estas diretrizes estabelecem parâmetros essenciais para assegurar a qualidade, segurança e transparência no comércio de itens sem embalagem individual.

A Lei nº 8.080, de 19 de setembro de 1990, estabelece as diretrizes para a promoção, preservação e restabelecimento da saúde, bem como a estruturação e operação dos serviços relacionados. No artigo 6º, § 1º da Lei 8.080/1990, define-se “vigilância sanitária” como um conjunto de medidas destinadas a eliminar, reduzir ou prevenir risco à saúde e a intervir em questões sanitárias associadas ao ambiente, produção e circulação de produtos, o que abrange

o controle de produtos de consumo que têm alguma relação, direta ou indireta, com a saúde (BRASIL, 1990).

A Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) é a entidade órgão pública responsável pela promoção da proteção da saúde da população, regulando a produção e consumo de produtos e serviços sujeitos a este controle, que engloba a supervisão de ambientes, procedimentos, insumos e tecnologias relacionadas (ANVISA, 2023). A ANVISA trata na Resolução Anvisa nº 216, de 15 de setembro de 2004, acerca do Regulamento Técnico de Boas Práticas para Serviços de Alimentação. O documento estabelece diretrizes e critérios para a manipulação segura e higiênica de alimentos em estabelecimentos comerciais relacionados à alimentação. O referido regulamento aborda diversos aspectos sobre os produtos a granel, incluindo (BRASIL, 2004):

- a) Rotulagem de Produtos a Granel: embora não seja mandatória, sugere-se o uso de cartazes ou etiquetas com informações essenciais para o consumidor, como origem, lote e data de validade;
- b) Armazenamento: todos os produtos devem ser acondicionados em local bem ventilado, protegido da incidência direta de luz solar, com espaço adequado entre o piso, teto e paredes. Devem ser dispostos em recipientes íntegros e organizados seguindo o critério de validade;
- c) Medidas Adicionais de Cuidado: é preciso assegurar a correta higienização dos utensílios utilizados na exposição dos produtos à venda, reduzir ao máximo o contato direto com o ar e, em caso de infestação de pragas, realizar um controle efetivo em parceria com uma empresa especializada, garantindo a total integridade e segurança dos alimentos.

Além disso, o IPEM, criado em dezembro de 1973 pela Lei nº 5.966/73, tem o intuito de proteger os direitos do consumidor (BRASIL, 1973). A entidade atua na fiscalização e controle de instrumentos de medição utilizados em transações comerciais, garantindo a precisão e confiabilidade das medidas (IPEM, 2023). Em relação aos produtos a granel, o IPEM (2023) define normas a serem seguidas para as balanças:

- a) Toda balança deve conter um selo que indica a última verificação e a validade, a qual é de 1 ano;

- b) É obrigatório que a balança possua um selo de lacre e uma placa de patrimônio emitida pelo Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia (INMETRO);
- c) Para ser utilizada em transações comerciais, a balança deve ser de um modelo previamente aprovado pelo INMETRO e passar por verificações regulares conduzidas pelo IPEM.

## **2.8. Gestão de Estoque**

O estoque é a reserva de bens e materiais mantida por uma organização para uso futuro em suas operações, incluindo matérias-primas e produtos acabados, sendo essencial para garantir a continuidade do fornecimento aos clientes e requerendo um gerenciamento minucioso e eficaz (SOUSA, 2018). De acordo com Romito *et al.* (2011), o gerenciamento de estoque é uma ferramenta crucial para empresas com ampla variedade de produtos, pois supervisiona desperdícios, calcula valores para análises, identifica excessos, reduz gastos e facilita investimentos mais vantajosos, mantendo um nível de estoque equilibrado.

Para Sousa (2018), o gerenciamento de estoque é a administração eficiente dos recursos ociosos para suprir necessidades futuras de material em uma organização. A gestão do inventário surge da necessidade de coordenar o fluxo de materiais, incluindo o tempo de permanência nos armazéns e a quantidade em cada seção, bem como o tempo de reposição, visando manter um equilíbrio entre estoque e consumo (ROMITO *et al.*, 2011).

Conforme Pick *et al.* (2011), entre as principais funções do estoque estão: i) equilibrar discrepâncias entre oferta e demanda; ii) mitigar riscos nos fornecimentos; iii) alcançar economias de escala por meio de compras em grandes quantidades; e iv) conferir flexibilidade ao processo de atendimento aos clientes.

Oliveira *et al.* (2016) identificam vários tipos de estoque com funções específicas na gestão empresarial, incluindo o estoque de matérias-primas, composto por insumos essenciais e não processados, o estoque de material semiacabado para produtos em processo de produção, e estoque de produtos acabados, prontos para a venda. Além disso, o estoque em trânsito abrange mercadorias em movimento entre fornecedores e a empresa. Reservas como estoque de segurança e estoque de antecipação são mantidos para lidar com variações imprevistas na demanda e atrasos no fornecimento. Enquanto a quantidade de produtos em cada ciclo,

influenciada por fatores econômicos, configura o estoque por tamanho de lote. Por fim, o estoque de proteção age como uma salvaguarda contra incertezas, como falhas na produção ou flutuações na demanda (OLIVEIRA *et al.*, 2016)

#### 2.8.1. Níveis de Estoque, Ponto de Pedido e Tempo de Reposição

De acordo com Becker (2019), a gestão adequada dos níveis dos estoques é imprescindível para controlar os custos e avaliar a eficiência do atendimento da empresa de forma mais segura. Os níveis de estoque podem ser classificados como níveis de estoque mínimo, médio e máximo. O estoque mínimo, também conhecido como estoque de segurança, representa uma reserva destinada a mitigar os impactos da flutuação na demanda e/ou para suprir possíveis atrasos nos prazos de entrega dos fornecedores. Já o estoque médio está posicionado entre as operações de aquisição e consumo, representando metade da quantidade adquirida. Por fim, o estoque máximo corresponde à capacidade máxima de armazenamento da empresa e serve para atender picos de demanda ou situações extraordinárias.

Além disso Vargas *et al.* (2014) afirmam que o ponto de pedido, também conhecido como nível de reposição, é o ponto em que a quantidade de produtos em estoque alcança um nível suficiente para atender à demanda durante o tempo de reposição desse material, evitando que o estoque caia abaixo do nível de segurança. Já o tempo de reposição, por sua vez, é o intervalo de tempo necessário para receber um novo pedido de estoque após ter sido feito o pedido ao fornecedor. Ele engloba desde o momento em que a ordem é feita até o momento em que os itens estão disponíveis para uso ou venda (BECKER, 2019).

#### 2.8.2. Curva Dente de Serra

A Curva Dente de Serra é uma ferramenta utilizada em situações de prazos de entrega previsíveis e variações de demanda baixas. Seu princípio baseia-se em solicitar reposições quando a demanda indica um consumo que poderia afetar o estoque de segurança. A técnica da Curva Dente de Serra busca identificar a demanda durante o tempo de espera pela chegada dos produtos, permitindo antecipar a compra desses itens. A expressão matemática que a representa é dada por (SANTOS e SCOTTI, 2020):

$$PP = d \times LT \quad (3)$$

Onde,

PP = Ponto de Reposição (q)

d = taxa de demanda (q / t)

LT = prazo médio de entrega (t)

A Figura 3 representa a Curva Dente de Serra:

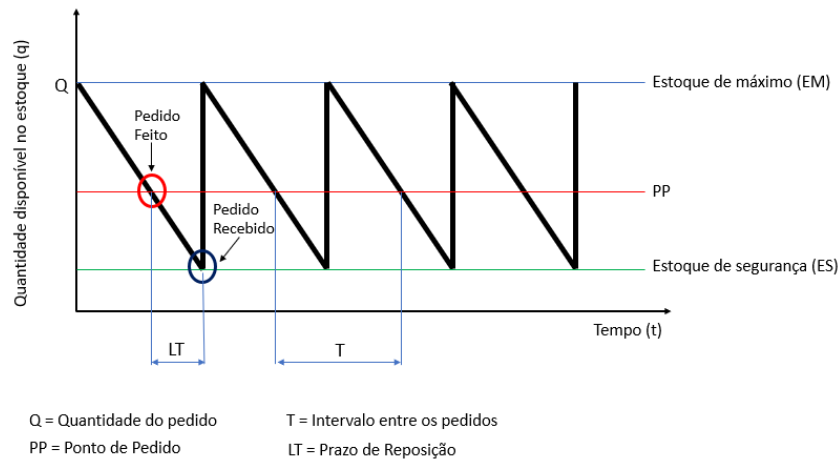


Figura 3 – Curva Dente de Serra

Fonte: Adaptado de Santos e Scotti (2020)

A representação gráfica da técnica Dente de Serra permanecerá estável na ausência de flutuações no consumo de materiais, atrasos nos prazos de entrega dos fornecedores e imprevistos administrativos que possam atrasar as aquisições. Contudo, é importante notar que essas circunstâncias nem sempre são constantes, podendo haver períodos em que a demanda não poderá ser completamente atendida (BECKER, 2019). Na maioria das circunstâncias, a demanda não se manterá constante, o que significa que há a possibilidade de o estoque se esgotar antes que seja reabastecido, resultando na ocorrência do que é conhecido como ruptura de estoque, ou seja, um produto ficará indisponível para venda no momento da demanda, podendo resultar em perda de vendas e insatisfação dos clientes (SANTOS e SCOTTI, 2020).

### 2.8.3. Acuracidade da Gestão de Estoque

A gestão dos itens em um estoque deve corresponder exatamente aos registros no sistema, ou pelo menos o mais semelhante possível (MONFRON *et al.*, 2013). Quanto mais precisas forem as informações sobre os estoques, mais seguras serão as decisões acerca de

quanto e quando solicitar os materiais aos fornecedores, o que consequentemente resultará em uma melhoria no gerenciamento dos estoques (FAVARETTO, 2012).

Monfron *et al.* (2013) define a fórmula para medir a acuracidade de um estoque conforme a equação:

$$\text{Acuracidade} = \frac{\text{Quantidade de informações corretas}}{\text{Quantidade de informações verificadas}} \times 100 \quad (4)$$

O resultado ideal seria 100%, embora seja pouco provável alcançá-lo na prática. Por isso, é necessário o estabelecimento de um grau de erro aceitável pela organização, conforme seus objetivos e práticas (MONFRON *et al.*, 2013).

De acordo com Monfron *et al.* (2013), as principais razões que podem impactar o desempenho dos estoques e reduzir a acuracidade são:

- a) Falta de manutenção adequada nos registros de entradas e saídas, levando a falhas nas atualizações dos sistemas de controle de estoque ou a duplicações na atualização;
- b) Procedimentos de armazenamento mal elaborados, permitindo transferências - tanto entradas quanto saídas - sem a devida documentação ou autorização;
- c) Confusão entre códigos e entre materiais e produtos;
- d) Uso de sistemas de controle de estoque ineficazes, sejam manuais ou computadorizados;
- e) Itens com unidades de armazenamento variáveis;
- f) Armazenagem sem uma disposição que favoreça a proximidade entre itens semelhantes, dificultando a identificação; e
- g) Sistemas de codificação mal concebidos, confusos e excessivamente longos.

#### 2.8.4. Contagem de Inventário e Curva ABC

Uma maneira de assegurar a precisão dos registros é conduzir regularmente contagens do inventário físico (JACOBS *et al.*, 2018). Para executar essa prática, existem duas técnicas de contagens: o inventário geral e o inventário rotativo ou parcial, também chamado de contagem cíclica.

De acordo com Oliveira *et al.* (2011), o inventário geral engloba a contagem de todos os itens físicos do inventário e, por conseguinte, é tipicamente realizado durante a suspensão

das operações da organização. Nessa abordagem, é crucial a designação de uma equipe grande o bastante para realizar a contagem de forma rápida (geralmente de 1 a 3 dias) (MARTINS *et al.*, 2009). Por outro lado, a contagem cíclica envolve a contagem de uma seleção de itens em intervalos mais frequentes, ao contrário do inventário geral, que é executado anualmente ou semestralmente (JACOBS *et al.*, 2018). De acordo com Bertaglia (2003), os critérios de seleção de itens para a contagem cíclica variam de acordo com a empresa, contudo, geralmente se utilizam os critérios de classificação ABC.

A análise ABC para a gestão de estoques envolve a avaliação das vendas de itens ao longo de um período determinado, geralmente de 6 ou 12 meses, seja em termos de valor monetário ou quantidade, a fim de classificá-los em ordem decrescente de relevância. Os itens do tipo A são os mais significativos, potencialmente abarcando de 35% a 70% do valor total movimentado de estoque. Os itens do tipo B podem compreender entre 10% a 45%, enquanto os itens do tipo C englobam o restante (MARTINS *et al.*, 2009).

É recomendado que a contagem cíclica seja conduzida quando o armazém não está ativo, como nos finais de semana ou durante o terceiro turno. Em geral, as empresas optam pela opção de empregar sua equipe interna para realizar a contagem, contratar empresas especializadas em serviços de contagem ou recrutar funcionários dedicados exclusivamente e permanentemente para executar essa tarefa (JACOBS *et al.*, 2018).

Em relação às vantagens da aplicação da contagem cíclica em relação à contagem por inventário geral, têm-se a determinação das causas do problema, retificação de erros, redução dos equívocos na contagem, elaboração de planejamentos mais confiáveis e manutenção de níveis de estoque mais adequados (MONFRON *et al.*, 2013).

O erro tolerável entre o inventário físico e os registros é um tema há muito debatido. O nível de precisão recomendado pelos especialistas é de até  $\pm 0,2\%$  para os itens do tipo A,  $\pm 1\%$  para itens do tipo B e até  $\pm 5\%$  para itens com a classificação C, conforme Jacobs *et al.* (2018).

#### 2.8.5. Gestão de Estoque para MPEs

Segundo Oliveira *et al.* (2016), a falta de familiaridade com as práticas de gestão de estoque, bem como a ausência de departamentos especializados para essa função, constituem os principais desafios enfrentados pelas MPEs. Adicionalmente, as abordagens teóricas sobre



gestão de estoque tendem a ser mais direcionadas para organizações de maior porte e, frequentemente, não se adequam às realidades das MPEs.

Dado que as MPEs operam com um foco predominante em fluxo de caixa e se concentram na gestão das atividades diárias, muitas vezes têm uma perspectiva limitada de longo prazo e possuem poucos dados para apoiar a implementação de sistemas de gestão de estoque. Elas necessitam de uma estrutura de gestão de estoque que demande investimento mínimo, que seja de fácil compreensão e exija pouca expertise técnica (CABRERA HERNÁNDEZ e THOMPSON, 2020).

## **2.9. Satisfação do consumidor**

Segundo KOTLER (1998), a satisfação do consumidor é baseada no sentimento positivo ou negativo do cliente advindo da comparação das suas próprias expectativas com o resultado do desempenho do produto e/ou serviço. O consumidor insatisfeito pode se tornar um promotor negativo da empresa, manuseando-se de ações públicas (como reclamações à empresa, aos órgãos fiscalizadores públicos ou privados e ações legais) ou privadas (como as influências dos relatos de boca a boca e a substituição da marca ou fornecedor), conforme KOTLER (1994).

De acordo com Mckinney *et al.* (2002), no caso do consumo *online*, a satisfação é determinada pela diferença entre a expectativa do consumidor e o desempenho do *website* e a informações contidas nele. Ainda, os motivos para a insatisfação do consumidor podem ser classificados em três grupos: i) a decisão de compra, quando as características da loja virtual são críticas (como tecnologia, disponibilização das informações dos produtos, políticas de trocas, facilidade de realizar o pedido e usabilidade); ii) a entrega do produto e ii) o atendimento pós-venda (CHO *et al.*, 2002).

Nesse sentido, o mapeamento das jornadas do cliente torna-se útil para adotar a perspectiva do cliente e para obter insights sobre suas experiências, com o objetivo de propor uma nova jornada para mitigar as criticidades encontradas. (FØLSTAD e KVALE, 2018).

### **3. METODOLOGIA DE PESQUISA**

Este capítulo apresenta o método de pesquisa utilizado no presente trabalho.

#### **3.1. Definição de Estudo de Caso**

Segundo Yin (2001), o estudo de caso consiste em uma investigação empírica na qual o pesquisador possui o objetivo de compreender o “como” e o “por que?” de fenômenos contemporâneos complexos, nos quais ele detém pouco ou nenhum controle, que ocorrem em algum contexto da vida real. Além das técnicas utilizadas pelas pesquisas históricas, o estudo de caso também inclui a coleta de evidências, por meio da observação direta e de entrevistas.

De acordo com Gil (2002), a aplicação do estudo de caso segue as seguintes etapas:

- a) Formulação do problema. Segundo Gil (2002), advém do processo de reflexão acerca das fontes bibliográficas. Para Yin (2001), parte dos complementos dos questionamentos de “como” e “por que?”;
- b) Definição da unidade-caso. De acordo com Stake (2000), existem três modalidades de estudos de caso: intrínseco, instrumental e coletivo. No estudo de caso intrínseco, o foco da pesquisa se constitui em compreender em profundidade o caso analisado, sem interesse no desenvolvimento de alguma teoria. Já para estudo de caso instrumental, tem-se como propósito contribuir para o conhecimento ou redefinir determinado problema por meio do objeto de estudo. Por fim, o estudo de caso coletivo tem o intuito de analisar características de uma população;
- c) Determinação do número de casos. Os estudos de casos podem ser compostos por um único ou por múltiplos casos. A determinação do número de casos não deve ser feita de forma prévia, com exceção de casos intrínsecos (GIL, 2002);
- d) Elaboração do protocolo. Consiste na declaração do instrumento de coleta de dados e da conduta a ser utilizada na aplicação, constituindo um papel importante na confiabilidade do estudo de caso (GIL, 2002). De acordo com Yin (2001), o protocolo apresenta a visão geral do projeto, os procedimentos de campo, a determinação das questões do estudo e o guia para a elaboração do relatório;
- e) Coleta de dados. Diferentemente de outros métodos de pesquisa, o estudo de caso requer a utilização de múltiplas fontes de evidências para obter validade dos

- resultados (YIN, 2001). Os dados podem ser obtidos por meio da análise de documentos, entrevistas, depoimentos, observações e artefatos físicos (GIL, 2002);
- f) Avaliação e análise dos dados. Por apresentar diversas fontes de evidências, o estudo de caso pode recorrer a variados modelos de análise (GIL, 2002);
  - g) Preparação do relatório. Por se tratar de um método de pesquisa mais flexível, o estudo de caso não detém uma estrutura formalizada a ser seguida. Geralmente, utiliza-se o formato de narrativa em pesquisa de estudo de caso único. Entretanto, têm-se observado a tendência atual de estruturação do relatório conforme outros métodos de pesquisa, com a finalidade de demonstrar que constitui procedimento científico (GIL, 2002);

### **3.2. Metodologia: Projeto MIT *GeneSys***

O Projeto *GeneSys*, como já citado, é um projeto do Centro de Transporte e Logística do MIT. Criado em 2016, o objetivo principal é contribuir para a sobrevivência e o crescimento de MPEs em países em desenvolvimento, melhorando as suas operações e a tomada de decisões na gestão da cadeia de suprimentos (MIT, 2023).

Com parceria com aproximadamente 20 universidades em 8 (oito) países da América Latina, entre eles a PUC-Rio, o processo consiste na implementação do método em casos reais. São estudados a forma em que as MPEs realizam a gestão de operações e de suprimentos com o objetivo de fazer recomendações significativas (MIT, 2023). Além disso, segundo (VELÁZQUEZ MARTÍNEZ *et al.*, 2023), são desenvolvidas as seguintes percepções gerenciais:

- a) Níveis de desempenho: identificando as causas de ineficiência e a falta de qualidade gerencial;
- b) Caracterização das empresas: baseado em atributos comuns do setor, avaliando os níveis de adoção das práticas de negócio;
- c) Melhores práticas: identificação de práticas que exigem mudanças mínimas e que impactem em melhorias substanciais no negócio;

A aplicação do método do Projeto MIT *GeneSys* inicia-se com a coleta de dados por meio de entrevistas, pesquisas e observações realizadas por um grupo de dois analistas dentro do ambiente da micro/pequena empresa analisada. Contendo 5 (cinco) critérios, a metodologia da coleta de dados aborda: o perfil da empresa, práticas de gerenciamento da cadeia de

suprimentos, práticas de gestão enxutas (Lean), práticas de negócios e operações comportamentais (VELÁZQUEZ MARTÍNEZ *et al.*, 2023). A Tabela 3.1 resume os cinco critérios.

Tabela 3.1 - Os cinco critérios da coleta de dados da Metodologia MIT *GeneSys*

Perfil Geral	Identificação de dados gerais sobre a empresa e informações sobre o tomador de decisões da MPE.
Práticas de Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos	Identificação do nível de adoção de práticas de cadeia de suprimentos, incluindo questões como relacionamento com cliente e fornecedores, gestão de operações e planejamento de processos.
Práticas de gestão enxutas (Lean)	Identificação do nível de adaptabilidade da filosofia Lean em uma MPE.
Práticas de Negócios	Identificação de práticas gerenciais nos seguintes assuntos: marketing e vendas, compras e controle de estoque, controle de custos, gerenciamento dos recursos financeiros e manutenção de registros.
Operações Comportamentais	Identificação da qualidade gerencial dos tomadores de decisão e sua participação e comportamento na execução de diversas atividades funcionais da empresa.

Fonte: Adaptado de Velázquez Martínez *et al.* (2023)

O projeto MIT *GeneSys* aborda também como realizar o processo de coleta dos dados utilizados. As fases são: visita guiada na locação da empresa, questionamento, processo de imersão no dia a dia da empresa, sombreamento (acompanhamento do dia a dia do tomador de decisão) e a análise qualitativa. A Tabela 3.2 resume cada uma das fases do processo de coleta.

Tabela 3.2 - As cinco fases do processo de coleta da metodologia *GeneSys*

Visita guiada na locação	Mapear os principais ativos das empresas (por exemplo, equipamentos e infraestrutura) e informações adicionais relevantes.
Questionamento	Aplicação de um questionário com perguntas gerais sobre o perfil da empresa e perguntas mais específicas sobre as práticas empresariais adotadas.

Processo de imersão	Acompanhamento dos processos, conhecendo o nível de adoção de práticas de gestão de suprimentos para pequenas empresas.
Sombreamento	Acompanhamento do tomador de decisões, obtendo mais detalhes sobre algum processo específico.
Análise qualitativa	Análise junto ao gestor da empresa para validar e esclarecer possíveis interpretações errôneas.

Fonte: Elaborada pelas autoras.

Este trabalho de conclusão de curso baseou-se no método do Projeto MIT *GeneSys* para execução da pesquisa.

### 3.3. Aplicação do estudo de caso: Hiper Granel

A empresa estudada é a Hiper Granel, uma empresa familiar do ramo de varejo alimentício, sediada na Região dos Lagos, no estado do Rio de Janeiro. Foram realizadas uma visita à empresa, com turnê por suas instalações e entrevistas com a fundadora da empresa e duas funcionárias. A fundadora é a diretora e responsável pela tomada de decisões gerenciais, atuante nas áreas financeira, de projetos e negociações. Uma das funcionárias participantes da entrevista é a coordenadora, responsável pela área de compras, marketing e precificação de prateleira. A segunda é responsável pela área financeira e a de processos documentais e alvarás. A escolha recaiu sobre esses três integrantes em vista da maior confiabilidade e pluralidade nas respostas obtidas.

A entrevista realizou-se presencialmente, em junho de 2023. Durante a visita, viabilizou-se a aplicação das cinco fases da metodologia *GeneSys*, sendo elas: a visita guiada, o questionamento, o processo de imersão e sombreamento, e a análise qualitativa.

A visita técnica contemplou o centro administrativo e uma das lojas da Hiper Granel. Nesta oportunidade, ocorreu também a etapa de questionamento.

Utilizando-se o questionário adaptado do projeto MIT *GeneSys*, incluído no Apêndice I, foi possível recolher informações sobre aspectos gerais, análise financeira, processo de compras, processo de estocagem e análise de concorrência, clientes e fornecedores. As entrevistas seguiram um protocolo especialmente definido para sua execução e que se encontra no Apêndice II. Nas etapas de imersão e sombreamento observou-se o dia a dia das três entrevistadas em suas rotinas padrões de trabalho, observando-se processos, tomadas de decisão

e entrosamento entre as áreas interligadas da empresa. Por fim, fez-se a fase da análise qualitativa após realizar todas as entrevistas e transcrever todas as respostas, que durante o processo foram gravadas em áudio para auxiliar na identificação de gargalos e melhorias. E, posteriormente, as respostas foram analisadas em conjunto com a fundadora, de modo a esclarecer alguns pontos específicos e evitar respostas equivocadas.

Este trabalho utilizou e aplicou a metodologia definida por Gil (2002) para a execução do estudo de caso, de acordo com as etapas descritas a seguir.

- a) Formulação do problema. A seguinte pergunta conduz este trabalho: “Quais são as práticas de gestão de negócio utilizadas em MPEs?”.
- b) Definição da unidade-caso. A unidade-caso é intrínseca, uma vez que o foco do trabalho é compreender em profundidade a gestão da Hiper Granel.
- c) Determinação do número de casos. O estudo de caso é único, sendo a empresa Hiper Granel o objeto de pesquisa.
- d) Elaboração do protocolo. O protocolo seguido foi inspirado e adaptado da metodologia do projeto MIT *GeneSys*, descrita no tópico 3.2., e aplica os setes passos para estudo de caso de Gil (2002).
- e) Coleta de dados. O processo de coleta de dados seguiu a metodologia MIT *Genesys*. Foram feitas pesquisas bibliográficas, visitas à empresa e suas instalações, entrevistas, consulta de documentos e sistemas internos.
- f) Avaliação e análise dos dados. O processo de avaliação e análise de dados foi realizado em conjunto pelas autoras do trabalho de pesquisa e teve como base as respostas e os documentos obtidos nas entrevistas, as observações de campo, considerações pessoais e a comparação com o referencial teórico.
- g) Preparação do relatório. Esta monografia constitui o relatório do método de estudo de caso descritivo, único e incorporado, com base na metodologia do MIT *GeneSys*.

## 4. ESTUDO DE CASO: RESULTADOS

Esta seção descreve o estudo de caso realizado na empresa Hiper Granel e os resultados obtidos. As informações apresentadas neste capítulo foram coletadas nas entrevistas realizadas, das visitas e do *site* da empresa na Internet.

### 4.1. Descrição da Empresa

A Hiper Granel foi fundada em dezembro de 2019 e possui atualmente 3 (três) filiais localizadas na Região dos Lagos do Rio de Janeiro. Trata-se de um empório de produtos naturais com um *mix* diversificado de itens que incluem opções *diet*, *light*, integrais, orgânicas, funcionais, livres de glúten e lactose e suplementos, além de uma seleção de mais de 500 itens frescos e a granel, como sementes, grãos, frutas desidratadas, chás, farinhas e temperos.

Em 2022, a empresa teve uma receita bruta anual que permite sua classificação como MPE, segundo a classificação de BRASIL (2006) e, no presente momento, possui 29 funcionários contratados. Logo, segundo a Lei Geral das MPEs (BRASIL, 2006), o SEBRAE (2013) e a OECD (2023), classificação esta utilizada pelo MIT *GenSys*, a Hiper Granel é considerada uma pequena empresa.

A Figura 4 apresenta o logotipo da empresa.



Figura 4 – Logo da Hiper Granel

Fonte: Hiper Granel (2023)

A fundadora teve experiência prévia no setor varejista, fruto de uma parceria de 17 anos com seu cônjuge, numa rede de *bombonieres*, a Hiper Doce. Sua vida pessoal sempre foi marcada pela busca de uma alimentação mais saudável, saborosa e nutritiva, embora enfrentasse dificuldades para encontrá-la no interior do Rio de Janeiro. Diante desta lacuna, percebeu que esse ramo poderia representar uma boa e nova oportunidade de empreendimento na região.

A abertura do primeiro estabelecimento ocorreu no final de 2019, em Araruama-RJ. Deu-se pela divisão física do imóvel de uma das lojas da Hiper Doce. Um ano depois, em dezembro de 2020, inaugurou-se o segundo estabelecimento, na cidade de Cabo Frio-RJ. Em agosto de 2021, a rede se expandiu com a abertura de uma unidade em Saquarema-RJ.

A Hiper Granel iniciou suas operações com 10 colaboradores. Em resposta à pandemia de COVID-19, em 2020, a fundadora notou a necessidade de aumentar a visibilidade das lojas nas redes sociais, especialmente para divulgar a entrega em domicílio. Essa necessidade levou à entrada de sua filha mais velha no negócio, focando em atividades de marketing digital. No ano seguinte, em 2021, a filha assumiu as áreas de compras e precificação, anteriormente atribuídas à diretora. Em 2022, a propriedade da empresa passou a ser compartilhada com a filha. Portanto, de acordo com os critérios estabelecidos pelo SEBRAE e pelos autores citados, a Hiper Granel é considerada uma empresa familiar.

Atualmente, as equipes administrativa e das lojas somam 29 membros permanentes, incluindo a filha mais velha da diretora, que atua como coordenadora de compras e marketing. Elaborou-se o organograma da empresa (Figura 5), segundo os dados colhidos na entrevista realizada na empresa. A descrição de cargos e funções é apresentada no Apêndice III.

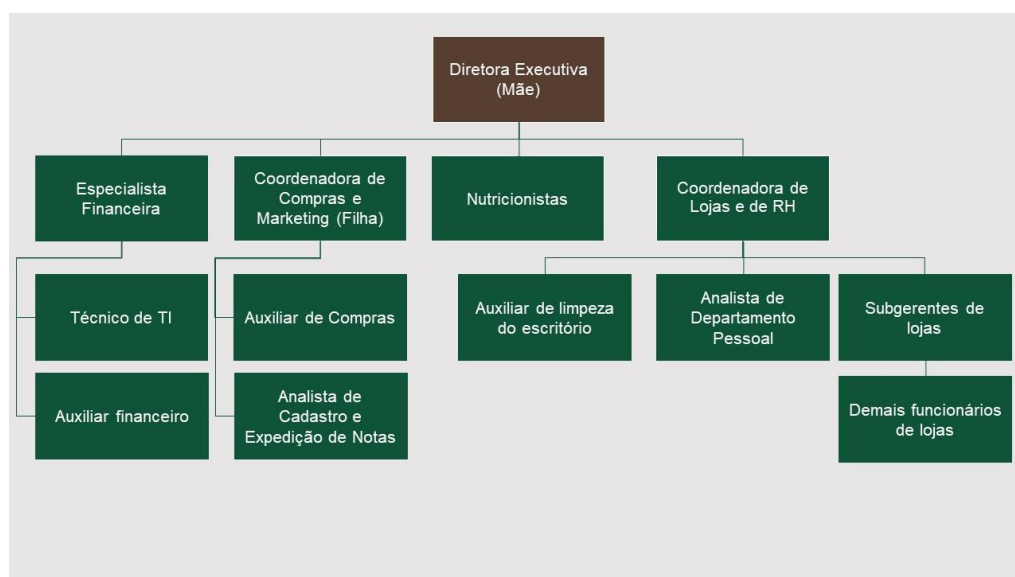


Figura 5 – Organograma da Hiper Granel

Fonte: Elaborada pelas autoras.

A integração da coordenadora de compras e marketing no negócio, com sua formação em Engenharia de Produção e certificações em Marketing, foi um importante propulsor de



inovação para a empresa. Fortaleceu a marca por meio da presença em eventos regionais, da parceria com nutricionistas e atletas da região, da inserção de brindes da marca Hiper Granel e de fornecedores parceiros e da implementação de um sistema de fidelidade para clientes. Além disso, ao assumir as áreas administrativas anteriormente geridas pela diretora, permitiu que a última se concentrasse mais na parte estratégia da empresa.

Atualmente, a Hiper Granel possui 5 (cinco) concorrentes diretos. Com o objetivo de manter sua competitividade, os funcionários realizam visitas mensais às lojas concorrentes a fim de coletar informações sobre os preços praticados e a variedade de produtos oferecidos. Esses dados são posteriormente reportados à diretora executiva e à coordenadora de compras e marketing. Como forma de manterem o *mix* das lojas atualizados, elas estão presentes em feiras nacionais do ramo em cidades como São Paulo e Rio de Janeiro.

A empresa adota uma estratégia de diferenciação baseada na qualidade dos produtos a granel como forma de superar os concorrentes. Para garantir essa qualidade, a empresa realiza um processo de gestão de qualidade específico para produtos a granel, além de levar esse requisito em consideração na seleção de fornecedores e na manutenção deles como parceiros.

O modelo de negócio da empresa segue a abordagem *Business to Consumer* (B2C), posto que é integrante do setor de varejo. Além da opção de compra na loja física, os clientes podem realizar pedidos via *WhatsApp* e receber os produtos em casa. Para entregar os pedidos das filiais de Araruama e Saquarema, a empresa possui uma rede de um a três *motoboys*, os quais são acionados conforme a necessidade e disponibilidade. Já para a cidade de Cabo Frio, é utilizado um grupo no *WhatsApp* que conecta empresas a dezenas de *motoboys*. O valor do frete é determinado por eles, considerando o bairro de destino, e é repassado integralmente ao cliente, que realiza um pagamento diretamente à empresa, abrangendo o valor da compra e do frete. Após a entrega e o pagamento, o *motoboy* retorna à empresa para receber o valor correspondente à entrega. Apesar de utilizarem o sistema integrado da TOTVS nos Pontos de Vendas (PDVs), atualmente não existe um controle ou forma de identificar os pedidos que são realizados de forma *on-line*. Em relação ao pagamento, cerca de 52% das compras são realizadas em espécie ou por cartão de débito. As 48% restantes, realizadas por cartão de crédito, 70% são pagas em até 30 dias.

São empregadas uma variedade de estratégias para promover a atração de clientes. Elas incluem anúncios fixos nas televisões das academias regionais; divulgação prévia em novas

cidades em que atuará, por meio de anúncios em *outdoor* digital; investimento em campanha de publicidade no *Instagram* e *Facebook*; e em patrocínio de atletas e eventos esportivos da região. Por fim, promove parceria com nutricionistas, que consiste na disponibilização de descontos para clientes que apresentam a receita de plano alimentar fornecida pelo(a) profissional parceiro(a).

Em relação à retenção de clientes, a empresa implementou um programa de fidelidade que possibilita diversas ações, incluindo: i) avaliação da satisfação do atendimento ao cliente; ii) oferta automática de descontos para clientes que não fazem compras há algum tempo e/ou que relataram experiência insatisfatória na loja; iii) fornecimento de preços exclusivos para os membros participantes do programa e fornecimento de cupom no mês de aniversário do cliente.

Adicionalmente, são oferecidas degustações de produtos em lançamentos no interior da loja, bem como brindes das marcas dos fornecedores para clientes que efetuam compras acima de um valor especificado. Para garantir o atendimento das necessidades do cliente, os funcionários da loja anotam diariamente os produtos requisitados e que não estão no *mix* da empresa. Posteriormente, essas requisições são repassadas para a coordenadora de compras que, por sua vez, analisa a viabilidade e a necessidade de adição ao inventário.

A análise financeira da Hiper Granel é realizada mensalmente por meio da Demonstração do Resultado do Exercício (DRE). O sistema da TOTVS fornece um demonstrativo anual de fluxo de caixa, mas a empresa não o utiliza. Já o balanço anual é realizado pela contabilidade, uma empresa de serviços externa contratada para tal finalidade. Em relação às metas de vendas e receitas, são planejadas e revisadas a cada três meses pela diretora executiva da empresa. No entanto, constatou-se a inexistência de um orçamento dos custos prováveis que a empresa enfrentará no ano seguinte, ou seja, não há um planejamento financeiro de custos futuros.

A Hiper Granel possui uma dívida formal com o Programa Nacional de Apoio ao Médio Produtor Rural (PRONAMP), contraída no início de 2021. Os recursos foram disponibilizados pelo município de Cabo Frio com o intuito de ajudar os proprietários rurais e os parceiros de negócio, como é o caso da Hiper Granel. Restam 22 parcelas do financiamento, que estará quitado em julho de 2025. Ademais, verifica-se ainda uma dívida informal de mútuos com a sócia.

Com o propósito de avaliar e monitorar o desempenho tanto das filiais quanto da empresa como um todo, são utilizados os seguintes indicadores:

- a) Qualidade. São utilizados dois processos de gestão da qualidade, um direcionado para a avaliação das filiais e outro para a análise de qualidade dos produtos a granel.
- b) Lucratividade. O DRE é extraído via sistema pela Especialista Financeira, que por sua vez manipula a formatação e repassa para a diretora executiva, que analisa a lucratividade das filiais e busca compreender os aumentos e as diminuições, comparando o desempenho entre as filiais e a lucratividade de cada segmento de produto.
- c) Satisfação do cliente. Por meio do programa de fidelidade, a coordenadora de compras e marketing analisa mensalmente a satisfação dos clientes. O indicador utilizado é o *Net Promoter Score* (NPS), que consiste em uma única pergunta que questiona o quanto o cliente indicaria a empresa a um amigo, variando numa escala de 0 a 10. Atualmente, 33% dos clientes estão cadastrados no programa de fidelidade e o NPS é de 99,29. De forma geral, os *feedbacks* negativos dos clientes estão relacionados a experiências de mau atendimento.
- d) Taxa de atendimento de pedidos. O monitoramento dessa métrica é feito qualitativamente, com base nas anotações dos produtos solicitados por clientes, mas que ainda não fazem parte do *mix* ou que não estão disponíveis no estoque no momento do pedido. Essas anotações são registradas num caderno de papel, contendo o nome do cliente, o seu número de telefone e o produto não encontrado na loja. Os atendentes são instruídos a entrar em contato com o cliente quando o produto estiver disponível. No entanto, há relatos de que os registros estão desorganizados e, em períodos movimentados na área de vendas, podem ocorrer falhas na comunicação com o cliente.

Por fim, a Hiper Granel não apresenta processos documentados. Todas as atividades funcionais são realizadas sem seguir um procedimento padrão. Apenas os processos de entrada de notas fiscais no sistema e cadastro de produtos possuem um arquivo com um passo a passo elaborado pela analista de cadastro e expedição, com capturas da tela do sistema utilizado. No entanto, esses documentos estão desatualizados e não são utilizados por nenhum funcionário da empresa. Adicionalmente, em termos gerais, o monitoramento dos principais indicadores estratégicos da empresa é feito manualmente e de forma descentralizada. Isso significa que,

para acessar cada informação, é necessário navegar pelas diferentes páginas do sistema, que apresentam os dados de forma bruta, sem visualizações gráficas e muitas vezes sem um resumo abrangente. Além disso, não ocorre uma reunião formal dos gestores para avaliação dos indicadores e tomada de decisões com base nos seus resultados.

## **4.2. Processos**

Os processos selecionados representam os principais procedimentos de acordo com as entrevistas realizadas com funcionários da Hiper Granel. Dessa forma, foram analisados e mapeados os processos, os atores envolvidos, dificuldades, prazos e fluxogramas. Os procedimentos escolhidos foram: Gestão de Compras, Precificação, Gestão de Estoque e Gestão da Qualidade.

### **4.2.1. Gestão de Compras**

O processo de compras na Hiper Granel é dividido em duas categorias: aquisição de produtos a granel e aquisição de produtos de prateleira e geladeira. As compras são realizadas semanalmente de forma alternada e, atualmente, a coordenadora responsável leva de três a quatro dias para concluir uma nova compra. Entretanto, em seu primeiro ano de empresa, essa atividade demandava uma semana inteira. Essa diferença deveu-se à centralização do conhecimento sobre produtos e fornecedores, abrangendo qualidade, preço e variedade, na pessoa que anteriormente desempenhava essa função. Atualmente, ainda não existem documentações sobre esse processo.

No que diz respeito à aquisição de produtos a granel, o processo inicia-se com a avaliação do estoque atual e do histórico de vendas mensais de cada produto em cada filial, utilizando o sistema da TOTVS. Com base nessas informações, é determinado se o produto deve ser incluído na ordem de compra. Em seguida, preenche-se no sistema a quantidade desejada para a compra de cada produto, juntamente com o seu último custo registrado.

Após a análise e seleção de todos os produtos, o sistema gera um arquivo em *Excel* que resume o pedido de compra por filial, e esse arquivo é posteriormente enviado aos fornecedores para obtenção de cotações, via *WhatsApp*. Após receber os orçamentos, a coordenadora insere manualmente os valores cotados por cada fornecedor para cada produto em uma planilha automatizada, que inclui fórmulas, a qual retorna automaticamente o fornecedor com o menor

custo por produto. Como os produtos a granel são bastante perecíveis, a coordenadora geralmente opta por selecionar fornecedores conhecidos por oferecer produtos de alta qualidade. No entanto, se houver uma diferença de custo de mais de 20%, o mais em conta será escolhido.

Determinados os fornecedores, os pedidos são organizados por filial e, posteriormente, enviados aos respectivos fornecedores. A coordenadora então aguarda o recebimento do espelho do pedido e retorna ao sistema para preencher eventuais ajustes de quantidade e custo. Após a conclusão do pedido no sistema, a analista de expedição e cadastro é informada de que uma nova solicitação de compra foi efetuada.

Para uma melhor compreensão do fluxo do processo, elaborou-se uma representação visual (Figura 6).

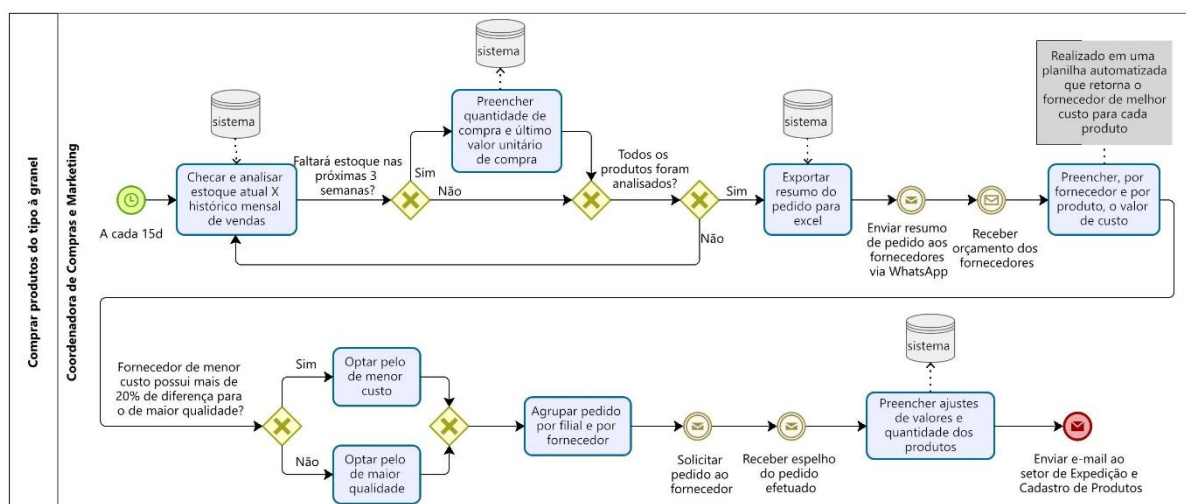


Figura 6 – Fluxograma do processo de compras de produtos a granel

Fonte: Elaborada pelas autoras.

O sistema apresenta a opção de gerar automaticamente um pedido de compra com base nos indicadores utilizados no processo. No entanto, em muitas situações, a venda ou a manutenção de produtos no estoque é influenciada por ações internas da empresa que não são contempladas por essa análise do sistema. Por exemplo, a redução do preço de um produto para o seu valor de custo devido à proximidade com a data de validade ou à deterioração de sua qualidade, ou ainda, produtos que ganham destaque nas redes sociais devido às promessas de emagrecimento.

O nível de estoque dos produtos no sistema apresenta algumas discrepâncias em relação aos níveis reais devido a erros manuais, como registros incorretos de quantidade no sistema, e falhas nos PDVs durante o registro de vendas. Por se apoiar inteiramente no sistema para determinar quais produtos serão comprados, não é raro acontecer falta de produto nas lojas ou compras excessivas. Não há um registro desses acontecimentos, mas os relatos indicaram que, pelo menos uma vez por mês, ocorre algum desses problemas.

O processo de aquisição de produtos das prateleiras e da geladeira, excluindo os suplementos, é conduzido pelo auxiliar de compras. Enquanto isso, a coordenadora é responsável pela compra dos suplementos e está envolvida na aquisição de novos produtos, bem como no acompanhamento das vendas desses novos itens. Em relação às atividades envolvidas, é importante observar que os produtos das prateleiras, especialmente os suplementos, têm fornecedores exclusivos. Portanto, em vez de selecionar fornecedores, o processo envolve a negociação de preços, que podem variar consideravelmente de um mês para o outro, bem como a criação de combos de produtos com descontos. Além disso, há parcerias entre esses fornecedores e a Hiper Granel para a compra de pedidos maiores em troca de bonificação em dinheiro e/ou produto, para incentivar corridas de vendas. No total, a Hiper Granel conta com aproximadamente 150 fornecedores.

Em relação à entrega da compra, ela é realizada por uma empresa terceirizada, contratada pela Hiper Granel. Os fornecedores se comunicam diretamente com a empresa terceirizada e o pedido é recebido nas filiais da Hiper Granel entre uma e duas semanas.

#### **4.2.2. Precificação**

O processo de precificação é realizado por três funcionários da Hiper Granel. A coordenadora é responsável pela definição de preço para os produtos de prateleira e a diretora executiva, dos produtos a granel. O auxiliar de compras apoia no processo manual, mas não influencia na decisão do valor que será cobrado para cada produto.

Para os produtos de prateleira e para produtos a granel, o processo inicia-se no ato das compras e de reabastecimento do estoque. Ao realizar o pedido para os fornecedores, verifica-se se houve alteração nos custos. Se o preço aumentou, o funcionário deve alterar no sistema o valor atual de venda do produto, para não perder a margem bruta. Essa alteração sistêmica deve ser feita de forma manual e imediata ao verificar o aumento dos custos, pois o sistema não

notifica se há uma discrepância entre custo e receita. Para os produtos de fornecedores exclusivos e suplementos, a coordenadora é responsável por esse processo. Para os demais produtos, o auxiliar de compras é quem alimenta o sistema, cabendo à diretora executiva supervisionar indiretamente, ao realizar o fechamento do financeiro, toda segunda-feira.

Dessa forma, é possível que aconteçam falhas durante o processo de precificação, pois a ação é manual. Sendo assim, pode-se digitar o valor incorreto, pode haver esquecimento e confusão do funcionário ao registrá-lo. De acordo com a diretora executiva, durante uma semana, ao se realizar o fechamento do financeiro constatam-se um ou dois produtos com precificação incorreta.

Ainda no ato de compras do estoque, quando a coordenadora identifica que há algum produto com baixo nível de vendas, cria-se uma promoção para incentivar a compra, e consequentemente altera-se a precificação do produto em questão. Esse novo valor estabelecido é ofertado apenas para os clientes cadastrados no clube de fidelidade, incentivando, assim, a adesão de mais clientes ao programa.

A diretora executiva é a responsável pela definição da margem que cada produto terá, que ocorre com o cálculo do lucro bruto, ou seja, a subtração do valor da venda menos o custo da mercadoria. A empresa informou que trabalha com a porcentagem de 46% a 51% de lucro bruto. Caso esse percentual calculado esteja abaixo da faixa estabelecida, é necessário ajustar a margem. Logo, para a precificação, a Hiper Granel analisa somente o lucro bruto inicialmente. Já o lucro líquido será calculado posteriormente, por meio da DRE, em que ocorre a subtração de todas as despesas, custos e tributos. A empresa determinou que o ideal para sua saúde financeira é obter um lucro líquido entre 10% e 21%. Caso esteja abaixo, é necessário revisar as estratégias financeiras utilizadas.

Para produtos a granel, a margem sobre o custo é duas vezes o seu valor. Já para produtos com validade curta, como por exemplo os produtos veganos, a margem aplicada no preço do custo é de 40%. Nos produtos de suplementação, é seguida a margem proposta pelo fornecedor, que ao realizar a venda, fornece uma tabela com recomendações de preço, de acordo com o fabricante do produto. As margens sobre os custos desses produtos variam de 60% a 80%. Para produtos inéditos na loja, a coordenadora costuma consultar o valor médio do produto na internet. Há apenas uma exceção na precificação, que ocorre na loja de Cabo Frio, pois lá existe um concorrente forte no mesmo ramo. Por conta desse fato, a diretora executiva

precisa alinhar os valores dos produtos para obter condições de competitividade com o concorrente a fim de atrair a preferência dos clientes para o seu negócio.

O sistema registra um histórico de preço dos produtos, o que permite a Hiper Granel avaliar a rentabilidade, revisar estratégias de marketing e promoções, gerir o inventário, apoiar as negociações com fornecedores e realizar ajuste para inflação ou custos de compra. No entanto, o sistema apresenta limitações para automatizar o valor de custo com o de venda. Essa informação foi identificada pelos entrevistados como o maior gargalo do processo de precificação.

Com o intuito de facilitar a compreensão do processo de precificação, elaborou-se uma representação gráfica, a qual está disponível para consulta na Figura 7.

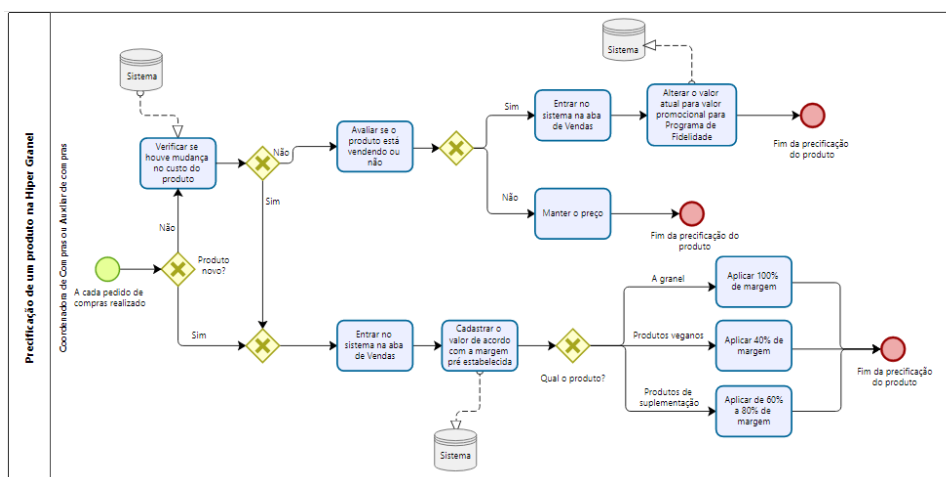


Figura 7 – Fluxograma do processo de precificação na Hiper Granel

Fonte: Elaborada pelas autoras.

### 4.2.3. Gestão de estoque

No que se refere ao gerenciamento de estoque, devido à alta perecibilidade dos produtos a granel e à característica de menor rotatividade dos produtos de prateleira, a empresa adota uma estratégia de estoque enxuto. Nesse sentido, todas as mercadorias adquiridas são entregues diretamente nas filiais e armazenadas nas próprias lojas. A maioria dos produtos de prateleira é exposta completamente na área de venda de acordo com a estratégia *First In First Out* (FIFO), que em português significa “primeiro a entrar, primeiro a sair”. Dessa forma, as novas mercadorias adquiridas são alocadas na última posição da prateleira, de modo que os produtos de menor validade sejam os primeiros no campo de visão do cliente. Já os produtos a granel são estocados em uma área restrita nas filiais, conforme a Figura 8.





Figura 8 – Armazenamento de produtos a granel nas filiais.

Fonte: Hiper Granel.

Apesar da existência de adesivos para sinalizar o local em que cada subcategoria de produtos a granel deve ser armazenada, como temperos, chás, farinhas e grãos, essa estruturação não contempla todas as categorias possíveis e não é seguida à risca pelos repositores. Como resultado, ocorrem situações de descuido, resultando em falta de produtos na área de vendas, apesar de haver estoque disponível na área de armazenamento.

Em relação à gestão de estoque, além da análise utilizada para tomada de decisões de compras descrita na seção 4.2.1, a empresa conduz um inventário de estoque a cada seis meses para cada filial. Esse processo é executado pela equipe das próprias lojas e tem como objetivo identificar discrepâncias, tanto positivas quanto negativas, entre os níveis de mercadorias presentes no estoque real e os níveis registrados no sistema. Além disso, visa ajustar os registros no sistema para que reflitam de forma mais precisa a realidade do estoque e, assim, possa continuar servindo de apoio para os outros processos da empresa. Na última análise, encontrou-se uma diferença de cerca de 9,0% a menos e 6,5% a mais em relação ao custo total das mercadorias no inventário. Isso resultou num saldo negativo de 2,5%. Em termos de quantidade de unidades de produtos, houve uma diferença de cerca de 52% a menos e 4% a mais, resultando no saldo de 48% de unidades de produtos em falta. Em geral, as divergências são compostas dos seguintes fatores:

- a) Falhas no processo de recebimento de mercadoria do fornecedor;

- b) Erro no registro de entradas de mercadorias;
- c) Erro na contagem durante o processo de inventário;
- d) Erro no lançamento dos dados do inventário no sistema;
- e) Erro ao realizar registros de produto no PDV;
- f) Incidentes de furtos.

Contudo, a empresa não possui controle desses eventos e estima que a maior parte da diferença do inventário é devida a erros humanos na contagem e no lançamento dos dados no sistema.

#### **4.2.4. Gestão de qualidade**

Quanto aos procedimentos de qualidade, a Hiper Granel realiza dois processos: a gestão da qualidade da filial e dos produtos a granel.

##### **4.2.4.1. Gestão de qualidade da filial**

O processo relacionado à gestão da qualidade da filial tem como objetivo garantir o cumprimento padrão de 29 requisitos, que abrangem aspectos como limpeza, organização, disponibilidade de informações para os clientes, iluminação, layout, abastecimento e precificação de produtos nas lojas. Para avaliar esses requisitos, é utilizada uma planilha no *Excel* em que cada item é avaliado em uma escala de 0 (zero) a 5 (cinco). Caso a nota seja inferior a 5 (cinco), é recomendado que sejam fornecidas explicações sobre os motivos. Após o preenchimento das notas na planilha do *Excel*, o indicador de qualidade da filial é calculado automaticamente, consistindo na divisão entre a pontuação total obtida e a pontuação máxima possível. A fotografia de tela da planilha utilizada pela empresa encontra-se no Apêndice IV.

Os resultados são categorizados da seguinte forma: i) insatisfatório, quando o indicador está abaixo de 50%; ii) regular, quando assume valores entre 50% e 69%; iii) bom, entre 70% e 89%; iv) ótimo, entre 90% e 94%; e v) excelente, para valores acima de 94%. Para cada categoria, também é fornecida uma descrição com orientações para os próximos passos a serem seguidos pela filial. A Figura 9 apresenta a última parte da planilha e se refere às classificações e descrições.

Classificação da Filial				
SQ%	Classificação	Categoria	Qualificação	
95 à 100	EXCELENTE	A	O CHECK LIST ATENDE TODAS AS EXPECTATIVAS DA EMPRESA!	
90 à 94	ÓTIMO	B	O CHECK LIST ATENDE AS EXPECTATIVAS DA EMPRESA. AÇÕES CORRETIVAS DEVERÁ AJUDAR A ELEVAR O GRAU DE SATISFAÇÃO COM RELAÇÃO A FILIAL.	
70 à 89	BOM	C	O CHECK LIST ATENDE COM RESTRIÇÕES AS EXPECTATIVAS DA EMPRESA. FOCAR NOS PONTOS A SEREM CORRIGIDOS E SEM DEIXAR OS OUTROS ÍNDICES CAÍREM.	
50 à 69	REGULAR	D	O CHECK LIST NÃO ESTÁ DENTRO DOS PADRÕES. DEVE-SE HAVER UM TRABALHO COM TODA A EQUIPE PARA ELIMINAR AS DEFICIÊNCIAS E ALCANÇAREM OS RESULTADOS ESPERADOS PELA EMPRESA!	
Abaixo de 50	INSATISFATÓRIO		REALIZAR IMEDIATAMENTE AÇÕES CORRETIVAS!!	
Aprovação: Diretoria		Rev:01/22	Emissão	Folha:

Figura 9 – Foto de tela da planilha de sistema da qualidade da Hiper Granel.

Fonte: Hiper Granel.

Essa avaliação deve ser realizada semanalmente pelo subgerente da filial, quinzenalmente pela coordenadora de lojas e RH e mensalmente pela diretora executiva, com o intuito de garantir a consistência das notas e avaliar todos os possíveis problemas. Em relação às notas, a média das filiais até o presente trabalho é de 85% e os itens que pontuam com notas críticas, de 0 (zero) a 3 (três), são os seguintes:

- a) 25 - Manutenção de marcação de folha de ponto dos colaboradores;
- b) 26 - Experimentação, qualidade e amostras identificadas e entregues de produtos: as amostras não estão sendo oferecidas aos clientes;
- c) 29 - Descarte de produtos contaminados.

Por fim, é realizada mensalmente a dedetização dos ambientes das filiais, e em momentos de necessidade, que ainda não tenham extrapolado o prazo. As lojas possuem termômetros e, caso a temperatura alcance 27°C, a climatização por ar-condicionado é fixada em 23°C. No verão, a climatização é acionada independente do controle do termômetro.

#### 4.2.4.2. Gestão de qualidade dos produtos à granel

Os produtos a granel, por serem naturais e não processados, apresentam alta perecibilidade. O processo de qualidade tem como objetivo assegurar que os produtos disponibilizados na área de venda estejam com as suas características preservadas, como crocância, cor e consistência, e apresentam-se seguros para o consumo. Para atingir esse objetivo, utiliza-se uma listagem em papel de produtos a granel, os quais devem ser experimentados e avaliados com notas que variam de 0 (zero) a 10 (dez). Produtos com notas inferiores a 5 (cinco) devem ser descartados, enquanto aqueles com notas entre 5,1 e 6,9 têm seus preços reduzidos ao valor de custo. A Figura 10 apresenta a listagem dos produtos

Figura 10 – Listagem de produtos a granel submetido ao processo de qualidade.

PRODUTO	13/09/2023	14/09/2023	15/09/2023	17/09/2023	18/09/2023	20/09/2023	21/09/2023
10468 AMENDOIM CARAMULZADA	1.0			1			
9484 AMENDOIM C/PELE TORR.S/S	1			1.0			
9675 AMENDOIM NATURAL C/ALHO	1.0			1.0			
10512 AMENDOIM C/PELE TORR./AL	1			1.0			
10082 AMENDOIM TORR.C/PELE SALG.	1.0			1.0			
9666 AMENDOIM CARAMULZADO	1			1.0			
10076 AMENDOIM CROC.C/BOLO.S/ALG.	1			1			
10660 AMENDOIM CROC NATURAL	1.0			1.0			
10697 AMENDOIM OVINHO	1.0			1.0			
9672 MIX AMENDOIM CROCANTE	1			1			
10090 AMENDOIM CROC. FICANTE	1.0			1.0			
12566 AMENDOIM CROC. CHURRASCO	1.0			1.0			
10393 CAST. CAJU. CARAM. COCO	1.0			1.0			
10384 CAST. CAJU. CARAM. LEITE COND.	1.0			1.0			
10513 CAST. CAJU. CARAM. C/CHOC.	1			1			
9429 CAST. CAJU. CARAM. C/BERGELY	1.0			1			
18627 CUBS TAM/AMORA/CRANBER	1			1.0			
18839 CUBS BROWNIE/CACAO/FLORES	1.0			1			
15629 CUBS BANANINHA/CHOCOLATE	1			1.0			
18825 CUBS TAM/AMENDOIM/CACAO	1			1.0			
18838 CUBS TAM/AMENDOIM/CAST. CAJU.	1			1			
10090 BANANA PASSA INTERIO	1			1.0			
10381 ABACAXI RODELA DESIDRAT.	1			1.0			
9673 BLUEBERRY DESIDRATADO	1.0			1			
10221 CRANBERRY DESIDRATADO	1.0			1			
9673 UVA PASSA CLARA	1.0			1.0			
9638 UVA PASSA ESCURA	1.0			1.0			
9685 BANANA CHIPS DOCE C/CAFE	1.0			1			
10088 BANANA CHIPS SALGADA	1.0			1			
10096 PROZITO AMARO GUEJO	1			1			
10095 BISCOITO BARROCO C/CHOC.	1.0			1			
17490 CHIPS DE JACA	1.0			1.0			

Fonte: Hiper Granel.

As nutricionistas são responsáveis por ministrar treinamentos sobre os produtos aos atendentes, contemplando a maneira como o processo de experimentação e atribuição de notas deve ser realizado. Em relação à frequência, é orientado que o processo seja executado diariamente pelos atendentes de lojas, com supervisão dos subgerentes e, semanalmente, pelas nutricionistas. Todavia, a empresa relata que enfrenta dificuldades em garantir a adesão a essa orientação. Para contornar essa questão, a coordenadora de lojas e RH e a diretora executiva realizam esse processo quando vão às filiais. De forma geral, as notas dos atores não discrepam significativamente. Por fim, a auxiliar de limpeza realiza visitas às filiais uma vez por semana para realizar a higienização dos potes e para fiscalizá-los em busca de possíveis contaminações.

A separação dos pedidos de produtos a granel é realizada exclusivamente por atendentes que usam toucas e aventais. Além disso, antes de iniciar o processo de separação, eles devem utilizar álcool em gel e luvas descartáveis, que são trocadas a cada atendimento.

Os potes dos produtos a granel exibem etiquetas que informam a data de fracionamento e de validade, a presença de componentes passíveis de alergia, dados do fornecedor e, no caso de produtos compostos, os ingredientes. Além disso, a balança imprime uma etiqueta no momento da aquisição, que apresenta a tabela de informação nutricional do produto. A Figura 11 apresenta as duas etiquetas mencionadas.



Figura 11 – Etiquetas de produtos a granel.

Fonte: Hiper Granel.

No que se refere ao controle do descarte de produtos, o sistema reporta o valor total, sem o detalhamento para produtos a granel. Em média, as filiais descartam 0,8% do custo total de mercadorias, devido à expiração de validade, avarias e produtos fora dos padrões de qualidade. A empresa não tem definida uma taxa esperada ou aceitável para perdas de produtos num período determinado.

## **5. DISCUSSÕES DE RESULTADOS E RECOMENDAÇÕES**

Nesta seção são realizadas as análises e discussões sobre os resultados do estudo de caso, além de recomendações para melhorias.

### **5.1. Aplicação de SWOT e Cinco Forças de Porter**

Neste tópico são apresentadas a aplicação da matriz SWOT e das Cinco Forças de Porter na empresa Hiper Granel.

#### **5.1.1. Aplicação da Matriz SWOT**

A Análise SWOT é amplamente reconhecida como uma ferramenta clássica no campo da administração. Praticamente todos os executivos de grandes empresas estão familiarizados com ela. No entanto, essa ferramenta ainda é relativamente obscura e, conseqüentemente, pouco utilizada por empresários que gerenciam negócios de menor porte (NAKAGAWA, 2016).

A identificação dos quatro quadrantes Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças proporciona uma visão abrangente do contexto em que uma organização está inserido. A matriz SWOT analisa tanto fatores internos (forças e fraquezas) quanto externos (oportunidades e ameaças), permitindo uma compreensão completa da situação (NAKAGAWA, 2016).

Dessa forma, a partir dos dados obtidos nas entrevistas com os funcionários e fundadora da Hiper Granel, juntamente com uma análise do segmento, foi possível analisar os pontos fortes e fracos, além da identificação de oportunidades e ameaças para a companhia. Conforme Dornelas (2014) destaca, ao elaborar a Matriz SWOT, é de suma importância que a empresa realize a análise de maneira imparcial, sem hesitar em identificar e expor as vulnerabilidades de sua organização.

Quando se refere a forças da empresa, a Hiper Granel possui diversos aspectos que contribuem para o seu sucesso no mercado. Em primeiro lugar, a empresa destaca-se pela variedade de produtos oferecidos, abrangendo uma ampla gama de itens a granel e de suplementação. Isso proporciona aos clientes opções diversificadas e atende a diferentes necessidades. Outra fortaleza da Hiper Granel é o compromisso inabalável com a qualidade e autenticidade dos produtos, o que contribui para uma base sólida de confiança e satisfação por parte dos clientes, que sabem que estão adquirindo produtos de alta qualidade.

A estratégia de preços competitivos em relação aos concorrentes é também uma vantagem significativa, visto que contribui para a atração de um público consciente do custo-

benefício, potencializado pelo programa de fidelidade, ao oferecer promoções exclusivas, incentivando a lealdade dos clientes. A empresa também estabeleceu parcerias estratégicas com influenciadores de saúde, nutricionistas e profissionais da área *fitness*. Essas parcerias não apenas aumentam a visibilidade da marca como reforçam a confiança dos consumidores, demonstrando um compromisso com a saúde e o bem-estar.

A presença da liderança no cotidiano é um diferencial importante. Por ser uma empresa familiar, a Hiper Granel tem a capacidade de tomar decisões com agilidade e implementar mudanças de forma eficiente. A fundadora está diretamente envolvida na gestão diária da empresa, o que agrega um toque pessoal e uma abordagem mais próxima dos clientes. Outra força fundamental é o conhecimento especializado da equipe em nutrição e suplementação. Tal fato garante que os atendentes estejam bem treinados e experientes, capazes de fornecer orientações precisas aos clientes, auxiliando na escolha dos produtos mais adequados.

Por fim, a boa localização das lojas da Hiper Granel em três diferentes localidades (Araruama, Cabo Frio e Saquarema) amplia o alcance de público nas principais cidades da Região dos Lagos, facilitando o acesso e a conveniência para os clientes. Essa presença estratégica contribui para a expansão e consolidação da marca no mercado local.

Em relação às fraquezas, a Hiper Granel enfrenta alguns desafios que merecem atenção. Em primeiro lugar, existe uma dependência considerável de fornecedores específicos, o que pode resultar risco para a disponibilidade de produtos. É importante considerar estratégias de diversificação de fornecedores para mitigar esse potencial impacto.

Outro ponto a ser considerado é a falta de estruturação dos processos operacionais. A ausência de um mapeamento adequado pode resultar em ineficiência operacional, falta de transparência e dificuldade na resolução de problemas. Pode impactar também na integração de novos funcionários e a identificação de melhorias nos fluxos de trabalho.

Portanto, é crucial investir na organização e documentação dos processos. Adicionalmente, a dependência do sistema da TOTVS é uma questão relevante. A estabilidade, atualizações e políticas da TOTVS têm impacto direto nas operações da Hiper Granel. O sistema atual não oferece representações gráficas dos indicadores, e sua utilização atualmente na empresa é bastante básica, exigindo a navegação em várias páginas para obter dados essenciais para o negócio. Como resultado, os indicadores e o monitoramento não recebem a devida atenção.

Dessa forma, recomenda-se a criação da planilha de indicadores da Hiper Granel e a realização de reuniões mensais entre a diretora executiva, a coordenadora de lojas e a

coordenadora de compras, objetivando-se o monitoramento constante desses indicadores. Portanto, é importante considerar a exploração de funcionalidades adicionais que a área de TI pode ainda não utilizar devido ao desconhecimento da ferramenta.

Ao enfrentar esses desafios, a Hiper Granel poderá implementar estratégias para diversificar fornecedores, estruturar seus processos operacionais, realizar monitoramentos periódicos dos indicadores e explorar plenamente as capacidades do sistema da TOTVS para garantir um funcionamento mais eficiente e eficaz do negócio.

A Hiper Granel possui diversas oportunidades que podem ser exploradas para impulsionar o seu negócio. Em primeiro lugar, há uma crescente tendência entre os consumidores em busca da saúde e do bem-estar. Com efeito, segundo SEBRAE (2022), a pandemia de Covid-19 impulsionou a busca por opções mais saudáveis. Nos últimos anos, houve um aumento de 98% no consumo de produtos vegetarianos, sem glúten e orgânicos. Tal comportamento abre as portas para um mercado em expansão no segmento de produtos a granel e suplementos, fornecendo um campo fértil para o crescimento da empresa. Ademais, a utilização do marketing digital e a exploração do comércio eletrônico representam uma oportunidade expressiva. Ao adotar e expandir sua presença em plataformas *online*, a Hiper Granel pode ampliar o seu público consumidor e até mesmo expandir seus negócios para além das atuais fronteiras geográficas, aproveitando o alcance da região pela internet.

Por outro lado, existem ameaças que a empresa deve atentar, a fim de mitigar possíveis impactos negativos. As flutuações nos preços das matérias-primas representam um risco considerável. Aumentos nos custos desses insumos podem afetar os custos de produção e, conseqüentemente, os preços dos produtos oferecidos pela Hiper Granel. Além disso, a concorrência é uma ameaça constante. A entrada de novos *players* no mercado pode intensificar a competição e exercer pressão sobre os preços. Portanto, é importante que a Hiper Granel esteja preparada para enfrentar a concorrência e continue a oferecer diferenciais que atraiam e mantenham sua base de clientes.

A Figura 12 sintetiza os pontos mencionados e apresenta a matriz SWOT desenvolvida segundo o modelo de negócio da Hiper Granel:



	Fatores Positivos	Fatores Negativos
Fatores Internos	<b>Forças</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Variedade de produtos</li> <li>- Qualidade dos produtos</li> <li>- Preço competitivo</li> <li>- Parcerias estratégicas</li> <li>- Presença da liderança</li> <li>- Conhecimento especializado</li> <li>- Boa localização das lojas</li> </ul>	<b>Fraquezas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dependência de fornecedores</li> <li>- Falta de estruturação dos processos</li> <li>- Dependência dos sistema da TOTVS</li> </ul>
Fatores Externos	<b>Oportunidades</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tendência de saúde e bem-estar</li> <li>- Marketing Digital</li> <li>- E-commerce</li> </ul>	<b>Ameaças</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Flutuações de preço dos produtos</li> <li>- Concorrência crescente</li> </ul>

Figura 12 – Matriz SWOT da Hiper Granel

Fonte: Elaborado pelas autoras

### 5.1.2. Aplicação das Cinco Forças de Porter

A Hiper Granel deve considerar o modelo das Cinco Forças de Porter como uma ferramenta essencial no processo de planejamento estratégico. Este modelo proporciona uma análise abrangente por meio da avaliação das seguintes dinâmicas: a rivalidade entre os concorrentes já estabelecidos, a potencial entrada de novos competidores, a ameaça de produtos substitutos, o poder de negociação dos fornecedores e o poder de negociação dos compradores (PORTER, 2004).

No que diz respeito à rivalidade entre os concorrentes existentes, o fator de preocupação da Hiper Granel é a presença de um competidor na cidade de Cabo Frio. O concorrente em questão é uma filial de uma companhia conhecida no estado do Rio de Janeiro como referência no ramo de varejo alimentício. Os preços praticados no concorrente são motivo de cautela no processo de precificação dos produtos da Hiper Granel. A potencial entrada de novos competidores também é um aspecto relevante na localidade que a Hiper Granel atende, pois se as companhias referências continuarem a ampliar suas filiais na região, a Hiper Granel deverá atentar-se às práticas de gestão, precificação, fidelidade do cliente, qualidade e atendimento para não perder espaço no mercado.

A ameaça de produtos substitutos não é uma força expressiva. A Hiper Granel preza por trazer novidades e produtos de qualidade. Tanto os fornecedores como os funcionários da Hiper Granel estão atentos às inovações e solicitações do mercado, ofertando constantemente produtos novos e de excelência. A influência dos fornecedores na barganha de preços também

não é particularmente marcante quando se trata de produtos a granel na Hiper Granel. Isso se deve à diversificação de fornecedores, conferindo à empresa uma maior capacidade de negociação para escolher aqueles que oferecem as condições e produtos mais vantajosos. É importante ressaltar que, em algumas parcerias, a Hiper Granel desfruta de benefícios como bônus em dinheiro ou em produtos, destinados a estimular o aumento das vendas. No entanto, no caso dos produtos de prateleira, a influência dos fornecedores na determinação de preços é substancial, uma vez que esses produtos são fornecidos diretamente por eles, conferindo-lhes o poder de estabelecer os valores conforme acharem conveniente.

Por último, o poder de negociação dos compradores é um elemento de considerável importância na Hiper Granel. Embora a empresa siga uma política de preços fixos estabelecida pela diretora executiva, limitando a margem de barganha dos clientes, estes ainda mantêm o poder de decisão. Em outras palavras, se o produto não atender às expectativas de valor, qualidade ou preferência do cliente, ele pode optar por recorrer ao concorrente.

## **5.2. Jornada do Cliente**

Conforme revisão da literatura, o mapeamento da jornada do cliente é uma abordagem útil para observar sua experiência e tratar da criticidade (FØLSTAD e KVALE, 2018). Dessa forma, as autoras realizaram duas compras na Hiper Granel, uma presencial e outra *online*, com o intuito de vivenciar a experiência de atendimento ao cliente. Os Apêndices V e VI contêm os mapas dos processos observados.

Uma diferença notável é que, no atendimento *online*, o programa de fidelidade não é mencionado, seja para cadastrar novos clientes ou para incluir o Cadastro de Pessoas Físicas (CPF) de clientes já registrados para acumular pontos, ao contrário da experiência vivenciada no atendimento presencial. O prazo de entrega não foi indicado, embora não tenha causado problemas nesta experiência em específico, já que todo o processo, desde o primeiro contato até a entrega do pedido, levou cerca de uma hora. Por fim, também se observou a falta de um catálogo de produtos para que o cliente *online* pudesse escolher os itens no momento do pedido. Sua falta faz com que o cliente precise saber exatamente qual produto deseja adquirir, ou então precisará interagir com um atendente *online* para alinhar suas necessidades com os produtos disponíveis pela empresa. Essa lacuna não apenas reduz a conveniência, como também restringe a capacidade de realizar compras por impulso e explorar visualmente os produtos.

A empresa mencionou nas entrevistas que implementou, durante a pandemia de 2020, um *site* de compras *online* de um fornecedor terceiro, mas ressaltou que os clientes frequentemente prefeririam entrar em contato com o atendente via *WhatsApp*, em vez de seguir o processo do *site* de forma autônoma.

Conforme CHO *et al.* (2002), a falta de disponibilização de informações dos produtos e a dificuldade de realizar o pedido são motivos para a geração de insatisfação do consumidor. Levando em consideração esses pontos, recomenda-se a criação de um catálogo dos produtos e a implementação de uma resposta automática após a primeira mensagem recebida do cliente no *WhatsApp*. Essa resposta automática deve incluir as informações essenciais para o atendente gerar o pedido, como o seu nome, o endereço de entrega, os produtos desejados (com detalhes como a quantidade, gramatura para os produtos a granel e unidades para os de prateleira) e a forma de pagamento. Para ilustrar, a Figura 13 apresenta um modelo que pode ser adotado.

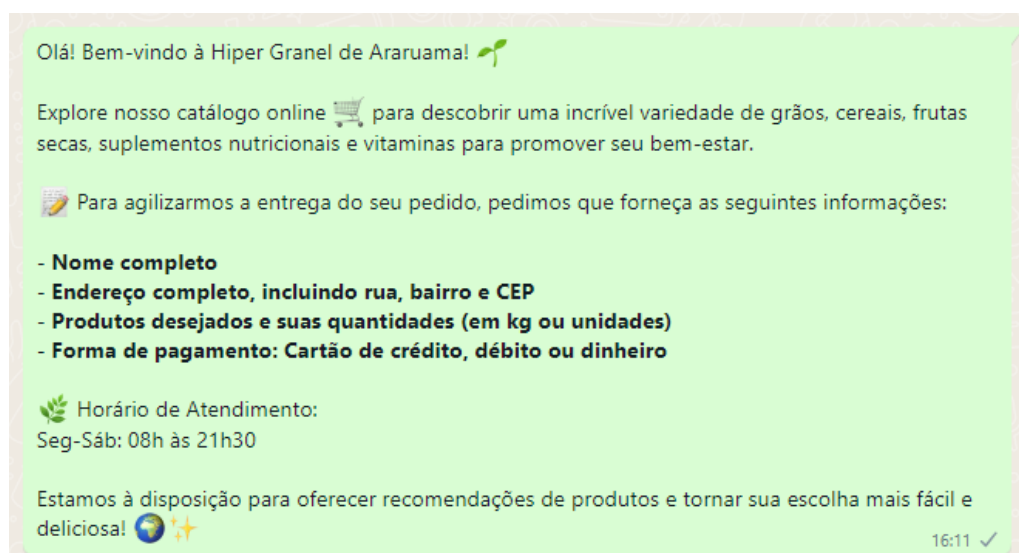


Figura 13 – Modelo de mensagem automática no canal do *Whatsapp*

Fonte: Elaborado pelas autoras

### 5.3. Gestão de Compras

De acordo com Simões e Michel (2004), o setor de compras de uma empresa tem responsabilidade de atingir três objetivos primordiais: i) garantir a aquisição das mercadorias na quantidade adequada, com alta qualidade e ao menor custo; ii) assegurar que a entrega dos produtos seja feita de maneira apropriada; e iii) cultivar e manter relações positivas com os fornecedores.

O processo de gestão de compras na Hiper Granel apresenta algumas questões interessantes. A primeira delas diz respeito à centralização do conhecimento sobre produtos e fornecedores na coordenadora, o que inicialmente demandava uma semana inteira para concluir as compras. Atualmente, embora tenha sido reduzido para 3 (três) a 4 (quatro) dias, essa centralização ainda se mantém. É importante ressaltar, todavia, a ausência de documentação formal sobre esse processo, o que pode criar desafios em termos de transmissão de conhecimento e treinamento de novos colaboradores. Dessa forma, é recomendável que sejam criados manuais sobre o processo e um portfólio dos principais fornecedores e suas respectivas informações para contato, o que não apenas agilizaria o processo de compras, mas também garantiria a continuidade operacional, independentemente das mudanças na equipe.

Outra observação relevante é o método utilizado para aquisição de produtos a granel, que envolve a avaliação do estoque e histórico de vendas, seguida pela geração de uma ordem de compra enviada aos fornecedores via *WhatsApp*. Embora essa abordagem possa ser funcional, a inserção manual de cotações em planilha automatizada pode ser passível de erros e demandar um tempo considerável. A introdução de um procedimento de verificação dupla para as cotações inseridas na planilha automatizada pode ajudar a minimizar possíveis erros e garantir uma maior precisão nas informações registradas.

Outra prática aplicável na gestão de compras da Hiper Granel é a utilização da Matriz de Kraljic. De acordo com Kraljic (1983), a escolha de uma gestão estratégica de compras pelas empresas, em contraposição ao enfoque puramente operacional, representa a abordagem mais apropriada para que as organizações possam lidar com as demandas do mercado. Logo, a Hiper Granel ao identificar cada produto dentro das categorias da matriz (Produtos de Alavancagem, Produtos Estratégicos, Produtos de Rotina e Produtos de Gargalo), pode direcionar seus esforços e recursos de forma mais eficaz, garantindo que os produtos mais estratégicos recebam a atenção e o esforço de gestão necessários, enquanto os produtos de rotina possam ser gerenciados de forma mais eficiente e com menor investimento de recursos. Por fim, os produtos de gargalo exigiriam um enfoque especial, dada a complexidade no fornecimento e a restrição de opções de fornecedores.

Em uma primeira análise, os produtos a granel na Hiper Granel podem ser categorizados como produtos de rotina. Eles exercem um impacto considerável no negócio da empresa, mas o risco associado à sua aquisição é baixo, uma vez que geralmente não são perecíveis e a

demanda é relativamente constante. Por outro lado, os suplementos e produtos veganos podem ser considerados produtos estratégicos. Eles são procurados por clientes que seguem um estilo de vida específico e, portanto, desempenham um papel distintivo no negócio. Caso a Hiper Granel opte por investir em produtos com sua própria marca, introduzirá uma nova categoria na Matriz de Kraljic, a de produtos de alavancagem. Com controle sobre a produção e a marca, esses produtos têm um grande potencial de lucro e podem impulsionar os resultados financeiros da empresa. A classificação de produtos como gargalos, inicialmente não se aplica à Hiper Granel. Entretanto, em casos de escassez ou problemas na cadeia de suprimentos, os produtos afetados podem ter um impacto significativo nas operações da empresa.

A Curva Dente de Serra visa determinar a procura durante o período de espera pela chegada dos produtos, permitindo antecipar a aquisição desses itens (BECKER, 2019). Em comparação, a abordagem da Hiper Granel prioriza a solicitação de reposições quando a demanda indica um consumo que poderia afetar o estoque de segurança. Isso significa que a empresa adota um processo bem definido para determinar os tempos de reposição de cada tipo de produto e o ponto de pedido, que é revisado semanalmente, dependendo dos níveis de estoque.

Conforme destacado por Santos e Scotti (2020), em muitos casos, a demanda não se mantém constante, o que aumenta a possibilidade de esgotamento do estoque antes do reabastecimento, resultando na ocorrência do que é conhecido como ruptura de estoque. Na Hiper Granel, essa situação ocorre quando há discrepâncias entre os níveis de estoque registrados no sistema e os níveis reais, levando a cenários como falta de produtos nas lojas ou compras em excesso. Como relatado pela empresa, pelos menos uma vez por mês um desses problemas ocorre. Todas as sugestões para lidar com essas situações serão abordadas de forma abrangente no item 5.5, que trata de Gestão de Estoque.

Por fim, a entrega das compras por meio de uma empresa terceirizada é uma prática comum, mas é importante manter um controle efetivo sobre seus aspectos, garantindo que os prazos e a integridade das entregas sejam sempre atendidos. A implementação de um sistema de rastreamento de entregas em tempo real possibilitaria o acompanhamento e a verificação da integridade, garantindo-se, assim, a satisfação dos clientes e a eficiência logística da empresa. Como sugestão de aplicativo, a utilização da ferramenta “Localização em tempo real” do

*WhatsApp* permite que o entregador da empresa terceirizada compartilhe com a Hiper Granel a atual posição geográfica da mercadoria em tempo real.

#### **5.4. Precificação**

Segundo destaque do SEBRAE (2023), o estabelecimento do preço de venda ganha uma relevância crucial, figurando como um dos elementos essenciais no planejamento empresarial, posto que influenciará na lucratividade, na competitividade, no crescimento e na recuperação dos recursos investidos.

Ou seja, o processo de determinação de preços é fundamental para a sustentabilidade e prosperidade de um empreendimento. Apesar da Hiper Granel já ter estabelecido um processo próprio para a precificação, existem detalhes e procedimentos que dificultam a execução plena da atividade.

Primeiramente, a natureza manual do processo de precificação pode acarretar a ocorrência de erros humanos, como digitação incorreta de valores. Além disso, o processo depende bastante da experiência e julgamento dos funcionários encarregados, como a coordenadora e a diretora executiva, o que pode resultar em inconsistências nos preços. Destaca-se a importância de implementar uma etapa de monitoramento e auditoria regular para identificar e corrigir potenciais falhas ou divergências nos preços. Embora a diretora executiva, ao concluir o fechamento do financeiro semanalmente, supervise de forma indireta o procedimento conduzido pelo auxiliar de compras, essa conduta não é especificamente voltada para uma análise minuciosa desse processo.

Outra questão é a falta de notificação automática do sistema em casos de discrepância entre custos e receitas, exigindo que os funcionários estejam constantemente atentos às mudanças nos custos e realizem ajustes manuais no preço de venda. Verifica-se que o sistema apresenta limitações na automatização do cálculo do custo em relação ao valor de venda, o que pode apresentar um obstáculo no processo.

Conforme mencionado pela Hiper Granel, as restrições no sistema da TOTVS têm dificultado sua utilização prática, de modo que uma proposta de aprimoramento consistiria na contratação de um especialista no sistema, encarregado de sugerir melhorias e implementar novas ferramentas essenciais para a automatização da notificação de discrepâncias entre custos e receitas dos produtos.

A necessidade frequente de ajustes nas margens de lucro, caso o percentual calculado esteja abaixo da faixa estabelecida, sugere uma certa falta de previsibilidade ou consistência no processo de precificação. Ademais, a metodologia foca exclusivamente no lucro bruto, deixando de considerar outros aspectos igualmente importantes, como os custos operacionais, despesas gerais e impostos. Ao analisar apenas o lucro bruto, a empresa subestima os reais custos associados a armazenamento e venda dos produtos.

Seguindo os pontos destacados na literatura sobre *mark-up*, a aplicação da metodologia é motivada principalmente pela sua capacidade de simplificar a formação de preços, uma vez que os custos fixos e outros gastos são incluídos diretamente na taxa de *mark-up*. Conforme apontado por Silva *et al.* (2018), o *mark-up* é uma das ferramentas matemáticas mais amplamente utilizadas e de aplicação acessível no contexto da precificação. No entanto, Kotler e Armstrong (2007) afirmam que empregar o *mark-up* como base para estabelecer os preços não é uma estratégia muito lógica, pois desconsidera a influência da demanda e da concorrência, sendo eficaz apenas quando se atinge o nível de vendas previsto. Portanto, para uma abordagem mais precisa na precificação dos produtos e na determinação das margens brutas e líquidas, é aconselhável que a Hiper Granel adote o método inicialmente da precificação *mark-up*, analisando também a demanda e concorrência da companhia.

Para a aplicação do *mark-up* na Hiper Granel, sugere-se a utilização do DRE que o sistema da TOTVS fornece automaticamente. De acordo com Vasconcelos *et al.* (2012), o cálculo de *mark-up* utiliza-se de três informações principais: custos fixos, custos variáveis e a margem de lucros. Os custos fixos podem ser retirados da linha de Despesas Operacionais e de Despesas Administrativas no DRE, que engloba os gastos para manter a empresa em funcionamento, independentemente de haver vendas, como por exemplo contas de aluguel, água e energia. Já os custos variáveis podem ser identificados no DRE nas linhas de Custos dos Produtos Vendidos, Despesas de Vendas, Despesas Financeiras, Impostos sobre a venda e a de Provisão para IR e Contribuição Social. A soma dessas linhas resultará nos custos variáveis, que oscilam de acordo com as vendas da empresa. Quanto à margem de lucro, ela será determinada de acordo com a política estabelecida pela Hiper Granel. Atualmente, utilizam-se 200% para produtos a granel, 40% para produtos com validades curtas e de 60% a 80% para produtos de suplementação.

Como não foram disponibilizados um DRE da Hiper Granel e nem a abertura dos preços de compras de cada mercadoria na entrevista, por se tratar de informações sensíveis e confidenciais do negócio, não é possível dar um exemplo real de um processo de precificação utilizando a ferramenta de *mark-up*.

### 5.5. Gestão de Estoque

De acordo com Romito *et al.* (2011), a gestão de estoques de uma empresa pode determinar a sua competitividade no mercado, devido à sua capacidade de controlar desperdícios e reduzir custos. No caso de MPEs, são necessárias soluções de gestão de estoque mais simplificadas, de fácil compreensão e de investimento mínimo (CABRERA HERNÁNDEZ e THOMPSON, 2020). Também, como indicado por Favaretto (2012), é vital assegurar a precisão das informações relacionadas ao nível de estoque para atingir uma gestão eficaz.

A Hiper Granel conduz contagens do inventário total de forma semestral nas filiais com o objetivo de ajustar os dados de estoque no sistema para refletir os níveis reais. Entretanto, na última contagem, foi identificada uma taxa de falta de 48% em unidades de produto, resultando em uma precisão de 52%. Em termos de custo de estoque, o impacto é menor, refletindo em um desvio negativo de 2,5%, o que significa uma precisão de 97,5%. Apesar de alta precisão em relação ao custo de estoque, há uma notável inconsistência em relação à quantidade de unidades, ultrapassando os limites recomendados de variação máxima de  $\pm 0,2\%$ ,  $\pm 1\%$  e  $\pm 5\%$ , para os itens do grupo A, B e C, respectivamente, conforme destacado por Jacobs *et al.* (2018).

Uma recomendação para esse problema é a troca das contagens semestrais gerais pelas contagens cíclicas amostrais. Conforme pontuado por Bertaglia (2003), a análise ABC geralmente é utilizada para selecionar as amostras. Portanto, a sugestão é utilizá-la com base nos números de vendas para selecionar quais grupos de produtos serão analisados com uma maior frequência. Adicionalmente, é recomendado que, após a implementação de contagens mais recorrentes, seja criado um índice de nível de precisão esperado pela empresa, o que possibilitará a identificação de anomalias nos processos correlatos que estão diretamente ligados ao registro do estoque no sistema, permitindo, dessa forma, a mitigação dessas causas subjacentes que contribuem para os erros.



## 5.6. Gestão da Qualidade

O cumprimento da legislação sanitária é essencial para a conformidade e o funcionamento adequado do estabelecimento, sujeitando-se a medidas que podem incluir advertências, multas e até a interdição (BRASIL, 1977). As filiais da Hiper Granel estão em conformidade com a legislação, conforme relatado nas entrevistas sobre as últimas inspeções realizadas pela ANVISA. A empresa demonstra continuidade nessa aderência, mantendo processos estruturados de armazenamento e manipulação dos produtos, incluindo práticas de limpeza e higienização, além da parceria com empresas especializadas em dedetização.

Quanto às informações para o consumidor e os seus direitos, a empresa as disponibiliza nas etiquetas a data de fracionamento, a data de validade, dados do fornecedor, tabela nutricional e, quando aplicável, a composição dos produtos a granel, de acordo com as orientações da ANVISA (BRASIL, 2004). Em relação aos requisitos da balança, embora não tenha sido fiscalizada pela IPEM-RJ desde a abertura das filiais, a empresa assegura que os equipamentos possuem selo de lacre e placa de patrimônio emitidos pelo INMETRO.

A empresa implementa processos de qualidade abrangentes e sólidos em suas filiais, alinhados com a estratégia de se destacar pela qualidade em relação aos concorrentes. No entanto, a falta de documentação formal requer treinamentos personalizados para novos atendentes, limitando a disseminação autônoma do conhecimento, especialmente sobre as características dos produtos. Dada a importância desse processo, é altamente recomendável incluí-lo no plano de ação para documentação e estruturação de processos.

Apesar da empresa demonstrar maturidade na execução do processo, abrangendo todos os requisitos necessários de qualidade, não há um valor esperado de descarte de produtos, uma das principais métricas do processo de qualidade de produtos a granel. Foi possível notar, ao solicitar o valor numérico desse indicador, que a empresa desconhece uma forma de extrair do sistema essa métrica separada para produtos a granel. Esses dois fatores apontam para a falta de uma gestão estruturada no monitoramento dos indicadores do processo, o que pode resultar na não detecção de aumentos significativos nesse indicador, principalmente quando não são imediatamente alarmantes.

Assim, uma sugestão para abordar os problemas citados é a condução de uma análise histórica do indicador de descarte de produtos a granel, identificando os períodos de picos e vales e correlacionando-os com eventos históricos que possam explicá-los. Com base nessa

análise, estabelecer um valor esperado médio, levando em consideração os períodos em que não houve eventos externos que pudessem afetar o indicador. Por fim, em adição à sugestão anterior da criação de uma planilha em *Excel* para o acompanhamento periódico de indicadores da empresa, recomenda-se a criação de uma aba apartada para os indicadores do processo de qualidade.

### 5.7. Resumo das Contribuições

A Tabela 5.1 reúne todos os problemas identificados e as respectivas propostas de soluções.

Tabela 5.1 - Resumo dos problemas identificados e suas respectivas propostas de soluções

Problema identificado	Soluções propostas
Falta de documentação de processos operacionais.	Elaboração de documentos de apoio para os processos de qualidade e de compras.
Falta de acompanhamento periódico de indicadores.	Elaboração de uma planilha <i>Excel</i> , alimentada manualmente via dados do sistema, dos indicadores do setor de qualidade.
Falta de acompanhamento periódico de indicadores.	Elaboração de análises históricas para estipular valores esperados de produtos a granel descartados e acuracidade do estoque.
Falta de acompanhamento periódico de indicadores.	Implementação de reuniões periódicas entre a diretora executiva, coordenadora de lojas e coordenadora de compras para acompanhamento dos indicadores via planilha <i>Excel</i> .
Nível de precisão do estoque baixo.	Implementar contagens cíclicas utilizando o agrupamento de itens da curva ABC de vendas, criar um índice de nível de precisão esperado e mitigar as causas dos erros.
Atendimento <i>online</i> sem agilidade.	Elaborar catálogo de produtos.

Atendimento <i>online</i> sem agilidade.	Elaborar e configurar mensagem automática com as principais informações e requisitos do processo de entrega.
Gerenciamento objetivo do processo de compras	Aplicação da Matriz de Kraljic para categorizar os produtos com base em seu impacto no negócio e na complexidade do fornecimento.
Inconsistências em planilhas e no sistema devido a falhas humanas	Introdução de um procedimento de verificação dupla.
Acompanhamento ineficiente nas entregas dos fornecedores	Solicitação ao fornecedor do compartilhamento da “Localização em tempo real” do <i>WhatsApp</i> para acompanhar a entrega das mercadorias.
Deficiências na utilização do sistema da TOTVS	Contratação de uma consultoria com especialista do sistema da TOTVS para implementação de novas funcionalidades operacionais
Erro no cálculo durante o processo de precificação	Aplicação da metodologia de precificação <i>mark-up</i> .

Fonte: Elaborada pelas autoras.

## 6. CONCLUSÕES

Esta seção apresenta as conclusões do presente trabalho, bem como recomendações de trabalhos futuros.

As MPEs contribuem de forma significativa para o cenário econômico brasileiro. Entretanto, apresentam alta taxa de mortalidade. Adicionalmente, ainda são poucos os estudos e iniciativas expressivos relacionados à melhoria da gestão dessas empresas. Baseado neste cenário, este trabalho de conclusão de curso teve como objetivo avaliar as práticas de negócio de uma pequena empresa, em pesquisa de campo relacionada à empresa Hiper Granel, para identificar gargalos e propor recomendações de melhorias. O estudo de caso foi desenvolvido com base em entrevistas e coletas de dados inspiradas na metodologia do projeto MIT *Genesys*, e pode ser classificado como descritivo, único e incorporado.

Realizou-se um levantamento bibliográfico acerca de temas relevantes ao estudo de caso para o desenvolvimento desta monografia. Os temas consultados foram: as definições de MPE e de empresas familiares; modelos de gestão estratégica, como a análise SWOT e Cinco Forças de Porter; análise do DRE; precificação de produto e o modelo *mark-up*; processo de compras; normas de vigilância sanitária para produtos a granel; gestão de estoque e satisfação do consumidor. Foram realizadas discussões e análises e, então, os principais pontos de melhoria foram identificados, tendo como referência os temas abordados na revisão bibliográfica. Portanto, os objetivos iniciais deste trabalho, que envolvem a análise dos processos administrativos e operacionais de compras, precificação, estoque e qualidade, e das ferramentas utilizadas, bem como a identificação de oportunidades de melhoria nesses processos, foram alcançados.

Quanto à pergunta de pesquisa, “Quais são as práticas de gestão de negócio utilizadas em MPE familiares do setor de varejo alimentício?”, ela foi respondida ao longo do trabalho. Quanto ao estoque, foram identificadas contagens de inventário semestrais, mas que revelaram alta imprecisão entre o estoque real e o do sistema. No atendimento ao cliente, é adotado um programa de fidelidade, entretanto, nos pedidos de *delivery*, o programa não é mencionado e há falta de comunicação eficaz e agilidade para esse tipo de atendimento. Na gestão da qualidade, há processos sólidos, mas a falta de uma taxa esperada para descartes de produtos a granel indica falta de acompanhamento desse indicador. O processo de compras é centralizado, tornando-se um desafio para uma gestão eficiente. Na precificação, embora as margens sejam

definidas, a metodologia não considera todos os custos. Em relação aos indicadores, o sistema de gestão existe, mas não oferece uma visão unificada e ainda se observaram dificuldades na extração de números, indicando que, de modo geral, os indicadores não são acompanhados. A dependência de aprendizagem de utilização do sistema TOTVS impacta as operações da empresa. Por fim, a ausência de documentação de processos chave foi observada.

As sugestões de propostas para a Hiper visam aprimorar a gestão do negócio, com ênfase na implementação de um monitoramento eficaz de indicadores e na melhoria dos processos críticos da empresa. No que diz respeito aos indicadores, propôs-se a criação de uma planilha em *Excel* para acompanhar os indicadores. Recomendou-se, igualmente, a realização de análises históricas para estabelecer valores esperados dos indicadores de produtos a granel descartados e a acuracidade do estoque. Finalmente sugeriu-se a implementação de reuniões mensais para acompanhamento dos indicadores.

Foram recomendadas melhorias nos processos críticos da empresa, incluindo a documentação dos processos de compras e de qualidade. Para o processo de estoque, sugeriu-se a implementação de contagens cíclicas usando a curva ABC de vendas. No atendimento ao cliente, a criação de um catálogo online e uma mensagem automática durante a compra foram propostas. Nos processos de compras e precificação, a verificação antes da conclusão do processo foi sugerida para evitar erros. A aplicação da Matriz de Kraljic foi recomendada para otimizar a gestão de suprimentos, juntamente com a ferramenta “Localização em tempo real” do *WhatsApp* para rastrear entregas de fornecedores. No processo de precificação, a contratação de um especialista no sistema TOTVS foi aconselhada, além da adoção do método de precificação *mark-up* para maior precisão nas margens.

Para pesquisas futuras, é importante a realização de um estudo de caso múltiplo em MPEs para a identificação de padrões e, assim, obter maior precisão no reconhecimento de gargalos e questões a serem melhoradas. Em consequência, seria pertinente ampliar esse estudo para mais empresas de varejo alimentício de pequeno porte, objetivando a identificação dos pontos em comum. Por fim, é julgado pertinente realizar um acompanhamento da implementação das recomendações propostas nesse trabalho, com o intuito de avaliar a execução e se os resultados geraram melhorias significativas nos processos e nos indicadores da empresa.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANVISA. Institucional. **gov.br**, 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/anvisa/pt-br/acessoainformacao/institucional>. Acesso em: 6 out. 2023.

ASTRACHAN, J.H.; SHANKER, M.C. Family businesses' contribution to the US economy: a closer look. *In*: POUTZIOURIS, P.Z. *et al.* **Handbook of Research on Family Business**. Massachussets: Edward Elgar Publishing, 2006. p. 56-64.

BACHTOLD, C. **Contabilidade Básica**. Curitiba: E-Tec Brasil, 2011. Disponível em: [https://redeetec.mec.gov.br/images/stories/pdf/proeja/contabil\\_basica.pdf](https://redeetec.mec.gov.br/images/stories/pdf/proeja/contabil_basica.pdf). Acesso em: 17 set. 2023.

BECKER, L.C.O. **Utilização de ferramentas para gerenciar o estoque de uma empresa de autopeças**. 2019. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Engenharia de Produção) – Coordenação de Engenharia de Produção, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Medianeira, 2019. Disponível em: <http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/12932/1/ferramentagerenciarestoqueempresa.pdf>. Acesso em: 14 out. 2023.

BERTAGLIA, P.R. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento**. São Paulo: Saraiva, 2003.

BRASIL. **Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006**. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm). Acesso em: 15 mar. 2023.

BRASIL. **Lei nº 5.966, de 11 de dezembro de 1973**. Institui o Sistema Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l5966.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l5966.htm). Acesso em: 6 out. 2023.

BRASIL. **Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976**. Dispõe sobre as Sociedades por Ações. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l6404compilada.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6404compilada.htm). Acesso em: 20 set. 2023.

BRASIL. **Lei nº 6437, de 20 de agosto de 1977**. Configura infrações à legislação sanitária federal. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l6437.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6437.htm). Acesso em: 15 out. 2023.

BRASIL. **Lei nº 8.080, de 19 de dezembro de 1990**. Dispõe sobre as condições para a promoção, proteção e recuperação da saúde. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8080.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8080.htm). Acesso em: 6 out. 2023.

BRASIL. Ministério da Economia. Mais de 1,3 milhão de empresas são criadas no país em quatro meses. **gov.br**, 7 jul. 2022 [Atualizado em: 12 set. 2022]. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2022/julho/mais-de-1-3-milhao-de-empresas-sao-criadas-no-pais-em-quatro-meses>. Acesso em: 8 maio 2023.

BRASIL, **Resolução nº 216, de 15 de setembro de 2004**. Dispõe sobre Regulamento Técnico de Boas Práticas para Serviços de Alimentação. Disponível em: [https://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/anvisa/2004/res0216\\_15\\_09\\_2004.html](https://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/anvisa/2004/res0216_15_09_2004.html). Acesso em: 6 out. 2023.

BRUNI, R.; FAMÁ, E. **Gestão de custos e formação de preço**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

CABRERA HERNÁNDEZ, A.; THOMPSON, T.N. **Improving the Cash Availability of Small Firms in Latin America via Better Inventory Management**. 2020. Thesis (Master of Applied Science in Supply Chain Management) – Program in Supply Chain Management, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, 2020. Disponível em: <https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/126451/scm2020-thompson-improving-the-cash-availability-of-small-firms-in-latin-america-via-better-inventory-management-capstone.pdf>. Acesso em: 14 out. 2023.

CERRATO, D.; PIVA, M. The internationalization of small and medium-sized enterprises: the effect of family management, human capital and foreign ownership. **Journal Of Management & Governance**, [s. l.], v. 16, n. 4, p. 617-644, 2010.

CHO, Y. *et al.* An analysis of online customer complaints: implications for web complaint management. In: ANNUAL HAWAII INTERNATIONAL CONFERENCE ON SYSTEM SCIENCES, 35., 2002, Big Island. **Proceedings [...]** Big Island: HICSS'02, 2002. V. 7.

DINIZ, N. **Análise das demonstrações financeiras**. Rio de Janeiro: Seses, 2015. Disponível em: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4277771/mod\\_resource/content/1/Livro\\_An%C3%A1lise%20dos%20Relat%C3%B3rios%20Financeiros.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4277771/mod_resource/content/1/Livro_An%C3%A1lise%20dos%20Relat%C3%B3rios%20Financeiros.pdf). Acesso em: 18 set. 2023.

DORNELAS, J. **Empreendedorismo**: Transformando ideias em negócios. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

FAVARETTO, Fabio. Administração de estoques: diferentes formas de medição da acuracidade. **Produto & Produção**, Porto Alegre, v. 13, n. 2, p. 95-105, 2012. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/ProdutoProducao/article/view/19322/18699>. Acesso em: 16 out. 2023.

FØLSTAD, A.; KVALE, K. Customer journeys: a systematic literature review. **Journal of Service Theory and Practice**, v. 28, n. 2, p. 196-227, 2018.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GUIMARÃES, A.B.S.; CARVALHO, K.C.M.; PAIXÃO, L.A.R. Micro, pequenas e médias empresas: conceitos e estatísticas. **Radar**, Rio de Janeiro, n. 55, p. 21-26, 2018. Disponível em: [https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/8274/1/Radar\\_n55\\_micro\\_pequenas.pdf](https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/8274/1/Radar_n55_micro_pequenas.pdf). Acesso em: 19 abr. 2023.

HIPER GRANEL. **Hiper Granel**, 2023. Página Inicial. Disponível em: <https://hipergranel.com.br/>. Acesso em: 17 set. 2023.

IBGE. **As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil**: 2001. Rio de Janeiro: IBGE, 2003. Disponível em:

<https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv1898.pdf>. Acesso em: 19 abr. 2023.

IPEM. Balanças. **IPEM**, 2023. Disponível em:

<https://www.ipem.rj.gov.br/Instrumentos/Balanca>. Acesso em: 6 out. 2023.

IPEM. Quem somos. **IPEM**, 2023. Disponível em:

<https://www.ipem.rj.gov.br/Institucional/PesosMedidas/QuemSomos.aspx>. Acesso em: 6 out. 2023.

JACOBS, F.R. *et al.* Inventory planning and accuracy. *In*: JACOBS, F.R. *et al.* **Operations and supply chain management**. 15. ed. New York: McGraw-Hill Education, 2018. p. 538-541.

KENYON-ROUVINEZ, D.; WARD, J.L. **Family Business**. London: Palgrave Macmillan, 2005.

KHATRI, J.K.; METRI, B. SWOT-AHP Approach for Sustainable Manufacturing Strategy Selection: A Case of Indian SME. **Global Business Review**, New Delhi, v. 17, n. 5, p. 1211-1226, 2016.

KOTEY, B.; FOLKER, C. Employee Training in SMEs: effect of size and firm type-family and nonfamily. **Journal of Small Business Management**, [s. l.], v. 45, n. 2, p. 214-238, 2007.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 2007.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, P. **Analyzing consumer markets and buyer behavior**: Marketing management. 8. ed. São Paulo: Prentice Hall, 1994.

KRALJIC, P. Purchasing Must Become Supply Management. **Harvard Business Review**, 1983. Disponível em: <https://hbr.org/1983/09/purchasing-must-become-supply-management>. Acesso em: 3 nov. 2023.

MARTINS, Petrônio Garcia *et al.* Análise ABC. *In*: MARTINS, Petrônio Garcia *et al.* **Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais**. 3. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2009. p. 211-216.

MASHINGAIDZE, M.; PHIRI, M.A.; BOMANI, M. Strategy formulation amongst small and medium manufacturing enterprises: An emerging market case study. **Journal of Governance & Regulation**, Sumy, v. 10, n. 1, p. 158-166, 2021.

MATARAZZO, Dante Carmine. **Análise financeira de balanços**: abordagem gerencial. 7. ed. São Paulo: Altas, 2010.



MCKINNEY, V.; YOON, K.; ZAHEDI, F. The measurement of web-customer satisfaction: an expectation and disconfirmation approach. **Information System Research**, Catonsville, v. 13, n. 3, p. 296-315, 2002.

MIT. **MIT Lift Lab**, 2023. Página Inicial. Disponível em: <https://liftlab.mit.edu/>. Acesso em: 15 abr. 2023.

MIT. MIT GeneSys Community Engagement. **MIT Lift Lab**, 2023. Disponível em: <https://liftlab.mit.edu/mit-genesys-community-engagement/>. Acesso em: 28 ago. 2023.

MONFRON, C.M.B. *et al.* Gestão de estoque para a acuracidade das informações. **Revista Contabilidade, Ciência da Gestão e Finanças**, Caxias do Sul, v. 1, n. 1, p. 1-14, 2013. Disponível em:

[https://web.archive.org/web/20180502111632id\\_/http://ojs.fsg.br/index.php/rccgf/article/view/File/146/730](https://web.archive.org/web/20180502111632id_/http://ojs.fsg.br/index.php/rccgf/article/view/File/146/730). Acesso em: 16 out. 2023.

NAKAGAWA, M. Ferramenta: Análise SWOT (Clássico). **Sebrae**, 2016. Disponível em: [https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME\\_Analise-Swot.PDF](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME_Analise-Swot.PDF). Acesso em: 20 set. 2023.

OECD. Enterprises by business size (indicator). **OECD Data**, 2023. Disponível em: <https://data.oecd.org/entrepreneur/enterprises-by-business-size.htm?m=1>. Acesso em: 26 mar. 2023.

OLIVEIRA, A.A.; LOPE, J.L.; BURI, M.R. Gestão de estoque: as dificuldades de inventário em uma empresa de logística localizada em Barueri – SP. **Revista Educação, Gestão e Sociedade**, Jandira, SP, ano 1, n. 4, p. 1-15, 2011. Disponível em: <https://docplayer.com.br/450286-Gestao-de-estoque-as-dificuldades-de-inventario-em-uma-empresa-de-logistica-localizada-em-barueri-sp.html>. Acesso em: 2 jul. 2023.

OLIVEIRA, P.M. *et al.* Os desafios para gestão de estoques em micro e pequenas empresas: um estudo de caso. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 13., 2016, Resende. [Anais]. Resende: SEGeT, 2016. p. 1-12. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos16/20324192.pdf>. Acesso em: 8 out. 2023.

PICK, V.L.; DIESEL, L.; SELLITTO, M.A. Influência dos sistemas de informação na gestão de estoques em pequenos e médios supermercados. **Revista Produção Online**, Florianópolis, v. 11, n. 2, p. 319-343, 2011. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/275601079\\_Influencia\\_dos\\_sistemas\\_de\\_informacao\\_na\\_gestao\\_de\\_estoques\\_em\\_pequenos\\_e\\_medios\\_supermercados#fullTextFileContent](https://www.researchgate.net/publication/275601079_Influencia_dos_sistemas_de_informacao_na_gestao_de_estoques_em_pequenos_e_medios_supermercados#fullTextFileContent). Acesso em: 9 nov. 2023.

PRATA, D.F.R.F. *et al.* O modelo das forças de Porter e posicionamento estratégico como diferencial competitivo: o caso de uma empresa no ramo de bebidas. **Revista Gestão Industrial**, Ponta Grossa, v. 15, n. 2, p. 154-172, 2019. Disponível em: <https://periodicos.utfpr.edu.br/revistagi>. Acesso em: 20 set. 2023.7

PORTER, M.E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

ROMITO, P.R. *et al.* Gestão de Estoques: um Estudo em Empresa de Comércio Varejista. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 8., 2011, Resende. [Anais]. Resende: SEGeT, 2011. p. 1-9. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/34614350.pdf>. Acesso em: 8 out. 2023.

SANTOS, A.P.L.; SCOTTI, M. Aplicação de métricas de gestão de estoque no varejo de Cosméticos. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 10., 2020, [s. l.]. **Anais ConBRepro**. [S. l.]: Aprepro, 2020. Disponível em: [https://aprepro.org.br/conbrepro/2020/anais/arquivos/10102020\\_181056\\_5f8222e84b76c.pdf](https://aprepro.org.br/conbrepro/2020/anais/arquivos/10102020_181056_5f8222e84b76c.pdf). Acesso em: 14 out. 2023.

SANTOS, S.C.I.O. **Diretrizes para uso da Matriz de Kraljic para a Gestão Estratégica das Aquisições em Empreendimentos da Construção Civil**. 2020. Monografia (Especialização em Gestão Estratégica) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2020. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/34616/1/Monografia-Diretrizes-para-uso-da-Matriz-de-Kraljic.pdf>. Acesso em: 5 out. 2023.

SEBRAE. A taxa de sobrevivência das empresas no Brasil: Ainda é grande o número de empresas que não conseguem sobreviver. **Sebrae**, 29 mar. 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/a-taxa-de-sobrevivencia-das-empresas-no-brasil,d5147a3a415f5810VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acesso em: 19 abr. 2023.

SEBRAE. Alimentação saudável cria ótimas oportunidades de negócio: O setor cresceu 98% nos últimos anos no Brasil. Investir em opções sem glúten e vegetarianas é tendência do mercado. **Sebrae**, 2 set. 2022. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/artigosMercado/segmento-de-alimentacao-saudavel-apresenta-oportunidades-de-negocio,f48da82a39bbe410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 3 nov. 2023.

SEBRAE (org.). **Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa 2013**. 6. ed. São Paulo: Dieese, 2013. Disponível em: [https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa\\_2013.pdf](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf). Acesso em: 19 abr. 2023.

SEBRAE. Dia da Micro e Pequena Empresa evidencia a importância dos empreendedores para o Brasil. **ASN Nacional**, 4 out. 2022. Disponível em: <https://agenciasebrae.com.br/brasil-empendedor/dia-da-micro-e-pequena-empresa-evidencia-a-importancia-dos-empresarios-para-o-brasil/#:~:text=Em%20mais%20um%20Dia%20Nacional,5%20milh%C3%B5es%20de%20pequenos%20neg%C3%B3cios>. Acesso em: 19 abr. 2023.

SEBRAE. **Entenda como funciona a formação de preços na prática**. 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/aprenda-a-formar-seu-preco-na-pratica,eacf525883101510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 23 set. 2023.

SEBRAE. **Guia completo sobre a gestão de empresas familiares**. Recife: Sebrae, [20–]. Disponível em:

<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Arquivos/Guia%20sobre%20gesta%CC%83o%20de%20empresas%20familiares.pdf>. Acesso em: 19 abr. 2023.

SEBRAE. Negócios familiares: entenda como eles funcionam: Descubra o conceito de negócios familiares, suas principais características e os pontos fracos e fortes desse modelo de gestão de empresas. **Sebrae**, 25 jul. 2022. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/as-caracteristicas-de-negocios-familiares,48e89e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 19 abr. 2023.

SEBRAE. Pais e filhos: os desafios e valores entre gerações de empreendedores: Conheça histórias de sucesso para você começar a se inspirar e planejar a sucessão familiar no seu negócio. **Sebrae**, 27 set. 2021. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ms/artigos/pais-e-filhos-os-desafios-e-valores-entre-geracoes-de-empresarios,f646cf80c782c710VgnVCM100000d701210aRCRD#:~:text=De%20acordo%20com%20dados%20do,Brasil%20seguem%20o%20modelo%20familiar>. Acesso em: 19 abr. 2023.

SEBRAE. **Sobrevivência das empresas no Brasil**. Brasília, DF: Sebrae, 2016. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-102016.pdf>. Acesso em: 19 abr. 2023.

SILVA, E.B.; LOPES, J.V.F.; GAZZINELLI, T.B. **A formação do preço de venda em micro e pequenas empresas através da ferramenta mark-up**. 2018. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Contábeis) – Faculdades Unificadas de Teófilo Otoni, Teófilo Otoni, 2018. Disponível em: <https://dspace.doctum.edu.br/bitstream/123456789/4252/2/A%20FORMA%20c3%87%20c3%83O%20DO%20PRE%20c3%87O%20DE%20VENDA%20ATRAV%20c3%89S%20DA%20FERRAMENTA%20MARKUP.pdf>. Acesso em: 14 out. 2023.

SIMÕES, E.; MICHEL, M. Importância da gestão de compras para as organizações. **Revista Científica Eletrônica de Ciências Contábeis**, Garça, v. 3, n. 2, p. 1-7, 2004. Disponível em: [https://newlogistica.webnode.com.br/\\_files/200000053-b5aceb629f/Gest%C3%A3o%20de%20compras.PDF](https://newlogistica.webnode.com.br/_files/200000053-b5aceb629f/Gest%C3%A3o%20de%20compras.PDF). Acesso em: 5 out. 2023.

SOUSA, S.C. *et al.* Gestão de estoque em uma microempresa de atacado e varejo no município de Marabá-PA. **Produção em Foco**, v. 8, n. 4, p. 646-666, 2018.

SOUZA, M.A.; DIEHL, C.A. **Gestão de custos**: uma abordagem integrada entre a contabilidade, engenharia e administração. São Paulo: Atlas, 2009.

STAKE, R.E. Case studies. *In*: DENZIN, N.; LINCOLN, Y. (ed.). **Handbook of qualitative research**. 2nd ed. Thousand Oaks: Sage, 2000.

VALOR ECONÔMICO. **Planejamento: 29% das microempresas fecham após cinco anos**. 2022. Disponível em: <https://valor.globo.com/patrocinado/dino/noticia/2022/11/03/planejamento-29-das-microempresas-fecham-apos-cinco-anos.ghhtml>. Acesso em: 08 maio 2023.

VARGAS, E.; ANDREIS, A.; HERMOSO, M. Aplicação do modelo de análise curva abc para gestão de estoque da empresa dsn em cascavel-pr. in: encontro científico cultural interinstitucional, 12., 2014, Toledo. **Anais [...]**. Toledo: Fag, 2014. p. 3-5. Disponível em: <https://www.fag.edu.br/upload/ecci/anais/559530f0a49f8.pdf>. Acesso em: 14 out. 2023.

VASCONCELOS, J.R.O. *et al.* Como uma precificação errônea pode levar ao fracasso das micro e pequenas empresas varejistas. **Revista Hórus**, v. 7, n. 2, p. 1-19, 2012.

VELÁZQUEZ MARTÍNEZ, J.C. *et al.* **Leveraging Supply Chain Management and Business Practices in Micro and Small Firms**. Cambridge: MIT, 2023. Disponível em: <https://ctl.mit.edu/sites/ctl.mit.edu/files/attachments/Data%20Collection%20Guidelines%205.0.pdf>. Acesso em: 1 ago. 2023.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## APÊNDICE I – QUESTIONÁRIO ADAPTADO DO MIT

### Perfil e Prática Empresarial

1. Nome completo do tomador de decisão entrevistado
2. Cargo dentro da empresa
3. Há quanto tempo você trabalha na empresa?
4. Quantas horas por semana você dedica à empresa?
5. Classifique as diferentes áreas funcionais em ordem crescente de grau de importância (1 é o menos importante e 5 é o mais importante)
6. Classifique as diferentes atividades em ordem crescente do tempo que você gastou nelas (1 é o de menor tempo)
7. Você é responsável por quais das seguintes funções?
8. A empresa é um negócio familiar?
9. Número de funcionários permanentes no início das operações (sem incluir os temporários)
10. Número de trabalhadores permanentes, atualmente
11. A empresa compra quando está sem estoques, periodicamente, ou quando um patamar mínimo é atingido?
12. Em média, quantos dias são necessários para a empresa vender um lote do seu estoque?
13. Quem é o principal cliente da sua empresa?
14. Como o produto chega ao mercado?
15. Em quais mercados a empresa vende os seus produtos?
16. Quantos competidores diretos você tem?
17. Qual é a atual estratégia de diferenciação da empresa (como você tenta superar seus concorrentes)?
18. Em média, quantos dias seus principais clientes levam para pagar por seus produtos?
19. Como você paga os seus principais fornecedores?
20. Se crédito, quantos dias você leva para pagar os seus principais fornecedores?
21. Em média, quais são as vendas mensais da empresa?
22. Em média, qual é o lucro bruto mensal da empresa?
23. Quais foram as vendas totais da empresa no ano passado?
24. Quais foram as vendas totais da empresa há dois anos?
25. Qual foi o custo total de mercadorias vendidas da empresa no ano passado?
26. Qual foi o custo total de mercadorias vendidas da empresa há dois anos?
27. Qual foi o lucro bruto da empresa no ano passado?
28. Qual foi o lucro bruto da empresa há dois anos?
29. Qual foi o caixa da empresa no final do ano passado?
30. Qual era o caixa da empresa no final do ano anterior ao ano passado?
31. Quais eram as contas a receber da empresa no final do ano passado?
32. Quais eram as contas a receber da empresa no final do ano anterior ao ano passado?
33. A empresa possui uma dívida formal? (com uma instituição financeira)
34. A empresa possui uma dívida informal? (com outra pessoa e/ou informalmente com uma organização)
35. Há quantos meses foi adquirida a dívida mais antiga da empresa (formal ou informal)?

36. Qual o percentual do total da dívida que está sendo pago a cada mês?
37. Selecione as áreas funcionais que possuem processos documentados.
38. Dentre estas, selecione as que estão atualizadas a partir de hoje.
39. Qual porcentagem dos processos é atualizada e executada conforme documentado?
40. Qual é a principal força da sua empresa?
41. Qual é a principal fraqueza da empresa?
42. Quais dos seguintes indicadores você mede pelo menos uma vez por mês?
43. Você mantém registros de negócios por escrito?
44. Você usa registros regularmente para saber se as vendas de um determinado produto aumentam ou diminuem de um mês para o outro?
45. (Se "sim" na pergunta anterior) Em quanto as suas vendas aumentaram/diminuíram no mês anterior (%)?
46. Você calcula o custo para a empresa de cada produto principal que você vende?
47. (Se "sim" na pergunta anterior) Qual o custo (em % do preço) do produto mais caro que você vende?
48. Você sabe quais produtos você obtém o maior lucro por venda de itens?
49. (Se "sim" na pergunta anterior) Qual é o lucro (como uma % do preço) do item mais lucrativo que você vende?
50. Você tem um orçamento por escrito, que determina o quanto você deve pagar por aluguel, eletricidade, manutenção de equipamento, transporte, publicidade, e outros custos indiretos para os negócios?
51. (Se "sim" na pergunta anterior) Você pode nos mostrar o orçamento para o ano atual? Aviso: você não precisa nos mostrar os números.
52. Se você tivesse que pedir um empréstimo bancário, você tem registros que certificam que você tem dinheiro suficiente para pagá-lo?
53. (Se "sim" na pergunta anterior) Que tipo de registros você tem?
54. Você analisa o desempenho financeiro do seu negócio e analisa onde há áreas para melhoria?
55. (Se "sim" na pergunta anterior) Com que frequência você analisa o seu desempenho financeiro?
56. Você tem uma meta definida para vendas/receita durante o próximo ano?
57. (Se "sim" na pergunta anterior) Qual é a meta para este ano como uma porcentagem das vendas do ano passado?
58. Você compara as suas vendas atingidas com a sua meta?
59. (Se "sim" na pergunta anterior) Com que frequência você compara as vendas atingidas com a meta?
60. Você tem um orçamento dos custos prováveis que sua empresa terá que enfrentar no próximo ano?
61. (Se "sim" na pergunta anterior) Você pode nos mostrar este orçamento? Aviso: você não precisa me mostrar os números.
62. Você tem um demonstrativo anual de lucros e perdas?
63. (Se "sim" na pergunta anterior) Você pode me mostrar os relatórios do ano passado? Aviso: você não precisa me mostrar os números.
64. Você tem um demonstrativo anual de fluxo de caixa?
65. (Se "sim" na pergunta anterior) Você pode me mostrar os relatórios do ano passado? Aviso: você não precisa me mostrar os números.

66. Você tem um balanço anual?
67. (Se "sim" na pergunta anterior) Você pode me mostrar os relatórios do ano passado? Aviso: você não precisa me mostrar os números.
68. Você tem uma folha anual de receitas/despesas?
69. (Se "sim" na pergunta anterior) Você pode me mostrar os relatórios do ano passado? Aviso: você não precisa me mostrar os números
70. Você já visitou a empresa de um concorrente para ver quais preços eles estão cobrando?
71. (Se "sim" na pergunta anterior) Quando foi a última vez que você verificou os preços dos seus concorrentes?
72. Você já visitou a empresa de um concorrente para ver quais produtos/serviços eles têm disponíveis à venda?
73. (Se "sim" na pergunta anterior) Quando foi a última vez que você verificou os produtos/serviços de seus concorrentes?
74. Você já perguntou aos seus clientes se há algum outro produto/serviço que eles gostariam que sua empresa oferecesse?
75. (Se "sim" na pergunta anterior) Quando foi a última vez que você entrou em contato com os seus clientes?
76. Você já conversou com um antigo cliente para descobrir por que ele parou de comprar da sua empresa?
77. (Se "sim" na pergunta anterior) Quando foi a última vez que você entrou em contato com um antigo cliente?
78. Você perguntou a algum de seus fornecedores sobre quais produtos/serviços estão vendendo bem na indústria da sua empresa?
79. (Se "sim" na pergunta anterior) Quando foi a última vez que você perguntou a algum de seus fornecedores sobre quais produtos/serviços estão vendendo bem?
80. Você já atraiu clientes com uma oferta especial?
81. (Se "sim" na pergunta anterior) Com que tipo de oferta especial você atraiu clientes?
82. Você já anunciou de alguma forma?
83. (Se "sim" na pergunta anterior) Quando foi a última vez que você anunciou? E por qual meio?
84. São feitas ofertas e promoções para aumentar a participação de clientes em temporadas de baixa demanda?
85. A empresa consolida pedidos para aproveitar descontos de quantidade?
86. Caso afirmativo, o custo do inventário e a data de validade são considerados ao tomar essas decisões?
87. Você já tentou negociar com um dos seus fornecedores por um preço menor em produto? (PN)
88. (Se "sim" na pergunta anterior) Você pode nos dar um exemplo de uma negociação (termos, preço etc.)?
89. Você já comparou os preços ou a qualidade oferecida por outros fornecedores com os seus fornecedores atuais?
90. (Se "sim" na pergunta anterior) Quando foi a última vez que você comparou seus atuais fornecedores com outros fornecedores?
91. Você mantém registro de faltas de estoque?
92. Com que frequência você fica sem estoque?

## **Práticas de SCM**

1. As preferências do cliente para aceitar produtos são conhecidas?
2. O inventário de matérias-primas ou suprimentos é contado e atualizado periodicamente?
3. O processo de recebimento de materiais ou suprimentos é descrito?
4. Existem orientações sobre as condições em que os suprimentos e produtos acabados devem ser armazenados e são estes rigorosamente seguidos?
5. As especificações para produtos/serviços oferecidos são definidas e seguidas estritamente?
6. Os níveis de rotação de estoque dos principais suprimentos e dos produtos acabados são conhecidos?
7. Um nível mínimo de estoque para suprimentos e produtos acabados é determinado?
8. Um nível máximo de estoque para suprimentos e produtos acabados é determinado?
9. São identificados os produtos ou serviços com o maior volume de vendas?
10. São identificados os produtos/serviços com a maior margem de lucro bruto?
11. Existe um manual/procedimento para o processo de compra e ele é estritamente seguido?
12. Existe evidência da geração de pedidos de compra dos principais suprimentos?
13. Existe uma lista com o perfil básico dos fornecedores?
14. Existe um perfil avançado dos fornecedores?
15. Existe registro da falta de cumprimento dos fornecedores com prazo de entrega ou qualidade?
16. O relacionamento com fornecedores permite compartilhar informações de demanda e/ou simplificar o gerenciamento de pedidos?
17. Existe registro por escrito de acordos entre a empresa e seus fornecedores?
18. A empresa negocia lead times com os fornecedores?
19. Você negocia condições de pagamento com seus fornecedores?
20. A falta de cumprimento dos fornecedores com o lead time ou a qualidade é registrada?



## APÊNDICE II – PROTOCOLO DE ENTREVISTA

1. Introdução:
  - Cumprimentar o entrevistado. Agradecer pela disponibilidade e pela oportunidade de entrevistar sobre a companhia.
  - Apresentar-se e explicar o propósito da entrevista. Explicando o propósito do trabalho de conclusão do Curso de Engenharia de Produção da PUC-Rio e explicar como funcionará a entrevista. Explicar a metodologia aplicada (*Genesys* MIT).
  - Questionar se há a possibilidade de gravar o áudio da conversa para futuras consultas que auxiliarão confecção do trabalho.
2. Considerações Éticas:
  - Certificar que o entrevistado compreende o propósito da entrevista e concorda voluntariamente em participar.
  - Garantir que as respostas que o entrevistado considerar como informações sensíveis serão tratadas de forma confidencial e não serão compartilhadas sem permissão.
  - Caso o entrevistado solicite anonimato, garantir que as respostas não possam ser associadas à sua identidade.
3. Informações Gerais:
  - Coletar dados básicos sobre o entrevistado (nome completo, cargo dentro da empresa, a quanto tempo trabalha na empresa e quantas horas semanais dedica à companhia).
4. Contextualização:
  - Explique o contexto da entrevista. Enumerar os principais temas a serem abordados durante a entrevista.
    1. Perguntas Gerais
    2. Análise da Concorrência
    3. Análise do Clientes
    4. Análise dos Fornecedores
    5. Análise do Processo de Compras e de Estoque
    6. Análise Financeira
    7. Controle Interno (Contabilidade)
    8. Gerenciamento de Operações (Qualidade)
5. Perguntas Específicas:
  - Condução da lista de perguntas pré-definidas direcionadas para obter as informações desejadas guiada pela Metodologia *Genesys* do MIT.
6. Aprofundamento:
  - Caso necessário, intervir solicitando aprofundamento em determinados tópicos ou pedir esclarecimentos.
7. Encerramento:
  - Agradecer ao entrevistado pela participação.
  - Oferecer a oportunidade para o entrevistado adicionar qualquer informação adicional.
8. Observações Adicionais:
  - Espaço para observações ou notas do entrevistador.

## APÊNDICE III – TABELA DE CARGOS E FUNÇÕES

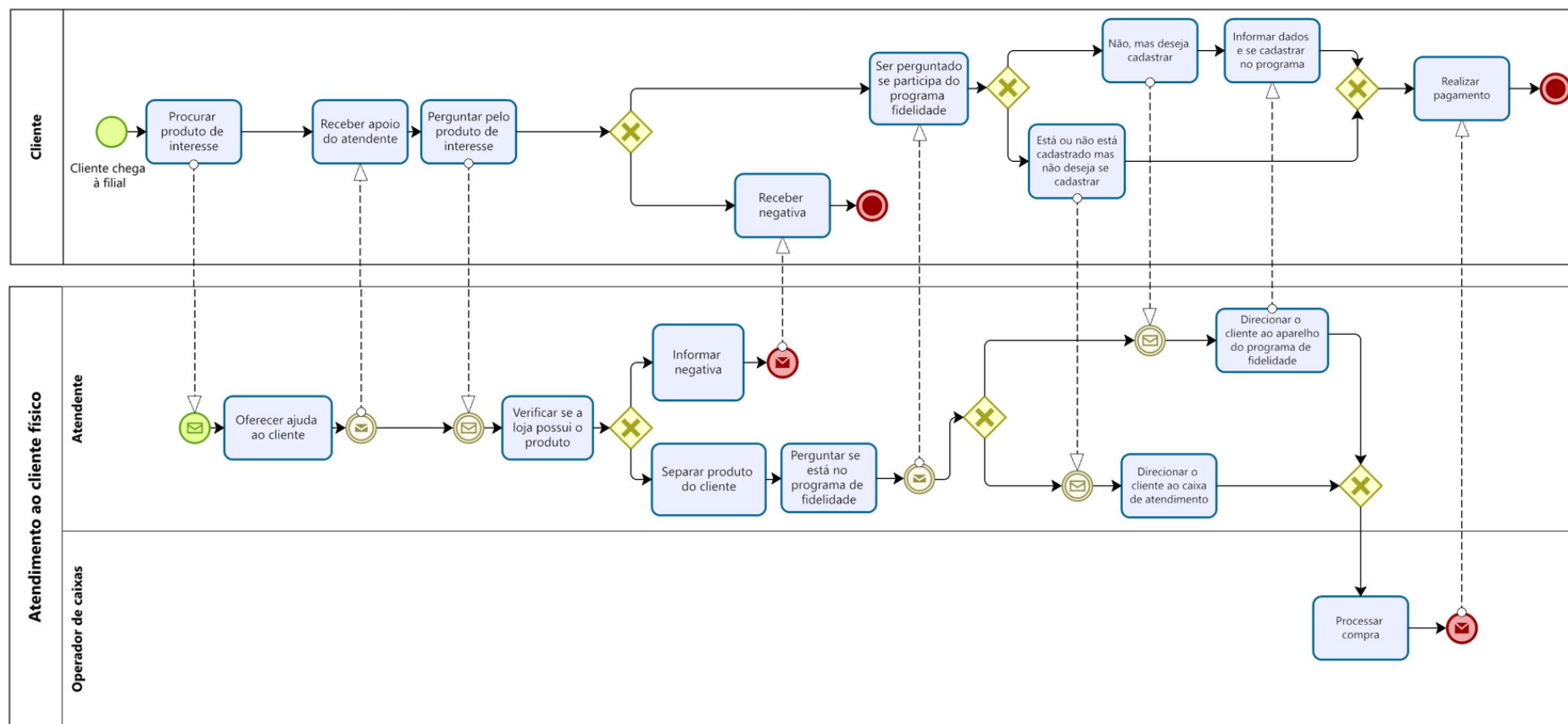
Cargo	Função
Diretora Executiva	Análise mensal de resultados financeiros.
	Análise e liberação semanal de contas a pagar.
	Precificação de produtos à granel.
	Visitas às lojas sob demanda.
	Avaliação de qualidade geral das lojas mensalmente.
	Avaliação de qualidade de produtos à granel.
	Planejamento e execução de aberturas de novas lojas.
	Planejamento de metas mensais de faturamento.
Coordenadora de Compras e Marketing	Pedidos de compras de fornecedores de produtos à granel e de produtos do tipo suplementos.
	Validação de pedidos de compras de fornecedores menores.
	Precificação de produtos de prateleira.
	Planejamento mensal de metas de venda de produtos de fornecedores parceiros.
	Acompanhamento de nível de estoque.
	Acompanhamento de vendas e gerenciamento de exposição dos produtos na loja.
	Planejamento de ações de loja em datas comemorativas.
	Gerenciamento de redes sociais e campanhas pagas.
	Criação e execução de brindes e produtos personalizados da marca.
	Acompanhamento da satisfação do cliente.
Auxiliar de Compras	Entradas em notas fiscais.
	Pedidos de compra de fornecedores de produtos de prateleira.
Analista de Cadastro e Expedição	Recebimento, entrada e conferência de notas fiscais.
	Avaliação de troca de mercadoria no momento de recebimento.
	Cadastro de produtos no sistema.
	Acompanhamento de validade de produtos para queima de estoque.
Especialista Financeira	Contas a pagar.
	Contas a receber.
	Orçamentos e compras de equipamentos e infraestrutura.
	Licenças, documentações e alvará de novas lojas.
Auxiliar financeiro	Inclusão de notas fiscais de despesa no sistema.
	Controle de boletos recebidos.
	Montagem de borderô de contas a pagar.
	Envio de documentação para contabilidade externa.
	Controle dos caixas das filiais.

Técnico de TI	Intermédio entre a empresa e o sistema: Atualização das funções e abertura de chamados do sistema.
	Orçamento de novos equipamentos.
	Suporte tecnológico às lojas e ao escritório.
Nutricionistas	Planejamento e execução de treinamentos sobre produtos e perfis de clientes para atendentes de lojas.
	Planejamento e execução de degustação semanal de produtos na loja.
	Treinamento dos atendentes do processo de medição de qualidade de produtos à granel.
	Medição de qualidade dos produtos à granel.
Coordenadora de Lojas e RH	Recrutamento e seleção de candidatos.
	Avaliação e desligamentos de funcionários.
	Avaliação de qualidade geral das lojas.
	Avaliação da qualidade dos produtos à granel.
Analista de Depart. Pessoal	Admissão de novos funcionários
	Conferência de folha de pagamento e folha de ponto

## APÊNDICE IV – FOTOGRAFIA DE TELA DA PLANILHA DO PROCESSO DE QUALIDADE DA FILIAL

hipergranel		SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE DA FILIAL CHECK LIST		R001
Filial: Responsável pela loja:				
<b>CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO</b>				
Requisitos do Sistema da Qualidade	Pontos Obtidos	Pontos Possíveis		
1- Limpeza e Conservação: Balcão, Computadores, Caixas e Prateleiras		5		
2- Limpeza: Geladeiras, Luminárias, Ar Condicionado, Cortinas de Ar, Ventiladores		5		
3- Limpeza: Letreiros internos, Luminoso de inseto, Letreiros externos e Toldos		5		
4- Limpeza: Tapetes, Lixeiras Externas (limpas e vazias), Vidros e Espelhos		5		
5- Limpeza: Potes, prateleiras, gôndolas e gavetas		5		
6- Limpeza: Salão e Piso		5		
7- Depósito: Organização e Limpeza		5		
8- Iluminação, Temperatura da Loja e Som Ambiente.		5		
9- Layout: Posicionamento, Arrumação por fornecedor e com produtos sazonais ou de campanha exposto		5		
10- Armários, Gôndolas, Prateleiras, Potes Abastecidos e manipulados e uniformemente alinhados.		5		
11- Circulação pela Loja		5		
12- Banheiro e Copa: Conservação, Iluminação, Limpeza, Abastecimento e Organização		5		
13- FIFO: Produtos identificados na prateleira com rebaixa de preço, identificação na etiqueta da validade.		5		
14- Material de Apoio e Equipamentos (Escritório e Loja) guardado em local apropriado e em funcionamento.		5		
15- Potes: Limpeza, vedação e manipulação.		5		
16- Precificação: Produtos Precificados		5		
17- Formas de Pagamento Claramente Visíveis e Identificadas		5		
18- Informações para o Consumidor		5		
19- Material de Divulgação: Promoções e Campanhas de fornecedores e nossa empresa Visíveis, destacadas		5		
20- Infraestrutura: Expositores Bem Conservados, Computadores, Bancada da Cozinha, Caixas.		5		
21- Controle de Qualidade: Planilha atualizada com produtos + nota + data da avaliação + nome funcionário		5		
22- Acompanhamento da planilha de validade produtos à Expirar (máx 90 dias). Solic. de descarte avaria, FIFO		5		
23- Apresentação Pessoal dos Colaboradores: Uniforme, Cabelo, Unhas, Crachás, Touca, Maquiagem, Máscara		5		
24- Meta: Planilha atualizada diariamente no grupo c/ feedback imediato e matinal ou vespertina individual		5		
25- Manutenção de Marcação de folha de ponto dos Colaboradores		5		
26- Produtos: Experimentação, qualidade dos produtos em exposição e amostras (identificadas) e entregues.		5		
27- Vencidos: Produtos vencidos não tratados na planilha de validade.		5		
28- Atendimento: Performance da equipe no atendimento ao cliente.		5		
29- Descarte: Produtos contaminados (48hs), avariados, vencidos informados na planilha de validade e FIFO.		5		
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>145</b>		
$SQ = \frac{\text{TOTAL DE PONTOS OBTIDOS}}{\text{TOTAL DE PONTOS POSSÍVEIS}} \times 100$				
$SQ = \frac{0}{145} \times 100 = 0\%$				

## APÊNDICE V – MAPEAMENTO DA JORNADA DO CLIENTE FÍSICO



## APÊNDICE VI – MAPEAMENTO DA JORNADA DO CLIENTE *ONLINE*

