



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO

PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO

DEPARTAMENTO DAS ENGENHARIAS

CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

GISELE MARIA CAVALCANTI

**ANÁLISE DOS PROCESSOS DE UMA EMPRESA DE CESTA BÁSICA A PARTIR
DE FERRAMENTAS DE GESTÃO**

ANGICOS/RN

2023

GISELE MARIA CAVALCANTI

**ANÁLISE DOS PROCESSOS DE UMA EMPRESA DE CESTA BÁSICA A PARTIR
DE FERRAMENTAS DE GESTÃO**

Monografia apresentada a Universidade Federal Rural do Semi-Árido como requisito para obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Orientador (a): Prof. Leticia Soares T. de Souza, Prof^a

ANGICOS/RN

2023

© Todos os direitos estão reservados a Universidade Federal Rural do Semi-Árido. O conteúdo desta obra é de inteira responsabilidade do (a) autor (a), sendo o mesmo, passível de sanções administrativas ou penais, caso sejam infringidas as leis que regulamentam a Propriedade Intelectual, respectivamente, Patentes: Lei nº 9.279/1996 e Direitos Autorais: Lei nº 9.610/1998. O conteúdo desta obra tomar-se-á de domínio público após a data de defesa e homologação da sua respectiva ata. A mesma poderá servir de base literária para novas pesquisas, desde que a obra e seu (a) respectivo (a) autor (a) sejam devidamente citados e mencionados os seus créditos bibliográficos.

CC377 Cavalcanti, Gisele Maria.
a Análise dos Processos de uma Empresa de Cesta
Básica a partir de Ferramentas de Gestão / Gisele
Maria Cavalcanti. - 2023.
62 f. : il.

Orientadora: Leticia Soares Texeira de Souza.
Monografia (graduação) - Universidade Federal
Rural do Semi-árido, Curso de Engenharia de
Produção, 2023.

1. Cestas básicas. 2. Mapeamento de processos.
3. Ferramentas de gestão. I. Soares Texeira de
Souza, Leticia , orient. II. Título.

Ficha catalográfica elaborada por sistema gerador automático em conformidade
com AACR2 e os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

Biblioteca Campus Angicos
Bibliotecário: Helder Romero Maia Duarte
CRB: 15/673

O serviço de Geração Automática de Ficha Catalográfica para Trabalhos de Conclusão de Curso (TCC's) foi desenvolvido pelo Instituto de Ciências Matemáticas e de Computação da Universidade de São Paulo (USP) e gentilmente cedido para o Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (SISBI-UFERSA), sendo customizado pela Superintendência de Tecnologia da Informação e Comunicação (SUTIC) sob orientação dos bibliotecários da instituição para ser adaptado às necessidades dos alunos dos Cursos de Graduação e Programas de Pós-Graduação da Universidade.

GISELE MARIA CAVALCANTI

**ANÁLISE DOS PROCESSOS DE UMA EMPRESA DE CESTA BÁSICA A
PARTIR DE FERRAMENTAS DE GESTÃO**

Monografia apresentada a Universidade
Federal Rural do Semi-Árido como
requisito para obtenção do título de
Bacharel em Engenharia de Produção.

Defendida em: 11/10/2023.

BANCA EXAMINADORA

Documento assinado digitalmente



LETICIA SOARES TEIXEIRA DE SOUZA

Data: 16/10/2023 09:23:12-0300

Verifique em <https://validar.itl.gov.br>

Leticia Soares T. de Souza, Prof^a. (UFERSA)
Presidente

Documento assinado digitalmente



LUCIANA TORRES CORREIA DE MELLO

Data: 16/10/2023 20:38:56-0300

Verifique em <https://validar.itl.gov.br>

Luciana T.

(UFERSA)

Membro Examinador

Documento assinado digitalmente



LUCAS AMBROSIO BEZERRA DE OLIVEIRA

Data: 16/10/2023 19:37:32-0300

Verifique em <https://validar.itl.gov.br>

Lucas Ambrósio Bezerra de Oliveira, Prof. Dr. (UFERSA)
Membro Examinador

Dedico esse trabalho a meus avós Beatriz Dalvanir Cavalcanti (In Memoriam) e Justino Felipe Cavalcanti (In Memoriam), pois estariam orgulhosos em ver de 17 netos, a única neta formada, e a meu tão amado avô Cinezio Lobato da Cunha (In Memoriam) que acompanhou um pouco da minha trajetória.

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, que me destes forças para concluir, e dedico a meus pais, Maria das Graças da Cunha Cavalcanti e José Leão Cavalcanti (Presentes), meus maiores incentivadores.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, quero expressar minha profunda gratidão a Deus, cuja graça e orientação sempre estiveram presentes ao longo desta jornada. Sua luz iluminou meu caminho, concedendo-me força, sabedoria e perseverança para enfrentar os desafios e alcançar esta conquista.

Aos meus pais, Maria das Graças da Cunha Cavalcanti e José Leão Cavalcanti, meu eterno agradecimento por seu amor incondicional, apoio incansável e sacrifícios que fizeram com que este caminho possível fosse. Este trabalho é dedicado a vocês, que sempre estiveram ao meu lado, guiando-me com sabedoria e amor.

A meu querido irmão, Marcos Vinícius Cavalcanti, que sempre esteve presente, me encorajando e apoiando em cada passo desta jornada. Seu incentivo e confiança foram fundamentais. Agradeço a minha querida avó Ana Anita da Cunha, que sempre acreditou que eu chegaria longe nessa minha jornada, e por ser sinal de orgulho para a mesma.

Agradeço também a todos os meus amigos e familiares que, de alguma forma, desenvolveram para que eu chegasse até aqui. Suas palavras de encorajamento, compreensão e paciência foram inestimáveis.

Não posso esquecer-me de mencionar minha orientadora, Leticia Soares Teixeira de Souza, e meus professores da graduação, que foram mais que professores, foram amigos, e compartilharam seu conhecimento e experiência, guiando-me na direção certa ao longo deste processo. Suas orientações foram essenciais para o sucesso deste trabalho.

Por fim, agradeço a todos os que acreditaram em mim, mesmo quando eu duvidava de mim mesmo. Esta monografia é o resultado de um esforço coletivo, e estou profundamente grato por todos os que fizeram parte desta jornada.

Com sincera gratidão,

Gisele Maria Cavalcanti.

Não temas por que eu sou contigo; não te assombres, por que eu sou teu Deus; eu te fortaleço, e te ajudo, e te sustento como a destra da minha justiça.

Isaias 41:10

RESUMO

A cesta básica é um conjunto de produtos essenciais que especifica o consumo mínimo necessário para uma família de trabalhadores. A inter-relação entre a alimentação e a economia é um ponto de análise crucial para a avaliação dos gastos com itens alimentares no orçamento mensal da população. Portanto, o mercado das cestas básicas representa um setor de importância significativa na economia, pois engloba a produção, distribuição e venda de alimentos e itens essenciais para a subsistência da população. Nesse contexto, este estudo tem como objetivo a análise dos processos de uma empresa de cestas básicas por meio da aplicação de ferramentas de gestão. Para alcançar tal objetivo, o referencial teórico abordará sete temas principais: o Segmento de Cestas Básicas, ferramentas de gestão, mapeamento de processos, análise SWOT, matriz GUT, sistema 5S e análise de custos. Esses temas descrevem as etapas fundamentais envolvidas na cadeia de produção e distribuição das cestas básicas, bem como os planos de aprimoramento correspondentes. Este trabalho é categorizado como de natureza aplicada, com um objetivo descritivo-explicativo e uma abordagem qualitativa. Quanto aos procedimentos, caracteriza-se como um estudo de caso, uma vez que visa compreender um interesse real. Para alcançar o objetivo, foi conduzida uma entrevista com o proprietário de uma empresa de cestas básicas, que forneceu uma compreensão detalhada de seus processos. Dessa forma, este estudo investigou e analisou os processos de uma empresa especializada em comercialização de cestas básicas. Logo, esta pesquisa contém a importância de sugerir propostas de melhorias por meio de ferramentas como a análise SWOT e a matriz GUT, que auxiliaram na identificação das áreas críticas e no estabelecimento de prioridades de processos e problemas da empresa. Adicionalmente, foi possível destacar a sugestão de implementação do sistema 5S, que se concentra na organização e limpeza da empresa, além da análise detalhada dos custos envolvidos na movimentação e na montagem das cestas básicas.

Palavras-chave: Cestas básicas; Mapeamento de processos; Ferramentas de gestão.

ABSTRACT

The basic food basket is a set of essential products that specifies the minimum consumption necessary for a working family. The interrelationship between food and the economy is a crucial point of analysis for evaluating spending on food items in the population's monthly budget. Therefore, the food basket market represents a sector of significant importance in the economy, as it encompasses the production, distribution and sale of food and items essential for the population's subsistence. In this context, this study aims to analyze the processes of a food basket company through the application of management tools. To achieve this objective, the theoretical framework will address seven main themes: the Basic Food Basket Segment, management tools, process mapping, SWOT analysis, GUT matrix, 5S system and cost analysis. These themes describe the fundamental steps involved in the production and distribution chain of basic food baskets, as well as the corresponding improvement plans. This work is categorized as applied in nature, with a descriptive-explanatory objective and a qualitative approach. As for the procedures, it is characterized as a case study, as it aims to understand a real interest. To achieve the objective, an interview was conducted with the owner of a food basket company, who provided a detailed understanding of their processes. Therefore, this study investigated and analyzed the processes of a company specialized in selling basic food baskets. Therefore, this research contains the importance of suggesting improvement proposals through tools such as SWOT analysis and the GUT matrix, which helped to identify critical areas and establish priorities for the company's processes and problems. Additionally, it was possible to highlight the suggestion to implement the 5S system, which focuses on the organization and cleaning of the company, in addition to the detailed analysis of the costs involved in moving and assembling basic food baskets.

Keywords: Basic food baskets; Process mapping; Management tools.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Estrutura do trabalho.....	6
Figura 2 - Classificação da pesquisa	17
Figura 3-Etapas do procedimento da pesquisa	18
Figura 4- Organograma das funções dentro do Mercadinho Cavalcanti	20
Figura 5 - Mapeamento do processo de compras	21
Figura 6- Estoque da parti alimentícia.....	23
Figura 7- Estoque da parti de higiene	23
Figura 8- Mapeamento do processo de montagem.....	24
Figura 9- Montagem das cestas básicas.....	25
Figura 10- Estoque das cestas prontas	25
Figura 11- Mapeamento do processo de vendas.....	26
Figura 12- Uma visão panorâmica do processo de aquisição, desde a seleção de fornecedores até a chegada das matérias-primas para a montagem de cestas básicas.	28
Figura 13- Etapas do 5S	40

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Mínimas estipuladas pelo Decreto Lei nº 399	9
Quadro 2- Exemplo da análise SWOT	12
Quadro 3- Matriz GUT e seus respectivos valores.....	13
Quadro 4- Tradução e significados dos sentidos do 5S	14
Quadro 5- Dados da empresa.....	29
Quadro 6- Processos produtivos	29
Quadro 7- Satisfação dos clientes.....	31
Quadro 8- Quantidades e valores dos produtos da cesta básica	33
Quadro 9- Custos relacionados à empresa.....	34
Quadro 10- Quantidades estipuladas que compõem a cesta básica.....	35
Quadro 11- Análise SWOT na empresa em estudo	36
Quadro 12- Matriz GUT em relação aos problemas identificados.....	38
Quadro 13- Possíveis benefícios do 5S	42

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

DIEESE	Departamento intersindical de estatísticas e estudos socioeconômicos.
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	1
1.1	Contextualização do tema	1
1.2	Objetivos	4
1.2.1	Objetivo Geral	4
1.2.2	Objetivos Específicos	4
1.3	Problema	4
1.4	Justificativa	5
1.5	Estrutura do Trabalho	6
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	8
2.1	Segmento de cestas básicas.....	8
2.2	Ferramentas de gestão.....	10
2.2.1	Mapeamento de processos	11
2.2.2	Análise SWOT.....	12
2.2.3	Matriz GUT	13
2.2.4	5S.....	14
2.2.5	Análise dos custos	15
3	METODOLOGIA	17
3.1	Classificação da pesquisa.....	17
3.2	Procedimentos da pesquisa	18
4	ESTUDO DE CASO.....	20
4.1	Caracterização da empresa.....	20
5	RESULTADOS E DISCUSSÕES	21
5.1	Descrição dos principais processos.....	21
5.2	Análise da entrevista	28
5.2	Análise do custo da cesta básica	33
5.3	Matriz SWOT	36

5.4 Matrizes GUT	37
5.5 Sistema 5S.....	39
6 CONCLUSÃO	43
REFERÊNCIAS	45
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA	48

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo será apresentada uma breve contextualização do tema (1.1) os objetivos - geral e específico (1.2), os problemas que motivaram a escolha do tema (1.3) e a justificativa para o desenvolvimento da pesquisa (1.4). Por fim, será apresentada a estrutura do trabalho (1.5).

1.1 Contextualização do tema

A concepção de uma cesta básica pode ser compreendida como a composição de produtos fundamentais para atender às necessidades essenciais de sobrevivência de uma família. Essa seleção de itens pode variar de acordo com o estágio de desenvolvimento socioeconômico de um país específico. No contexto brasileiro, a ideia de uma cesta básica de alimentos foi oficialmente estabelecida em cima do Decreto-Lei n. 399, promulgado em 30 de Abril de 1938, quando se deu a ideia que o salário mínimo, também divulgado mensalmente, seria calculado com base no custo mensal da pesquisa da cesta básica. Com o intuito de suprir as necessidades básicas de um trabalhador adulto. Isso enfatiza a relevância de garantir que os trabalhadores tenham acesso aos produtos essenciais necessários para garantir sua subsistência, contribuindo, dessa forma, para um padrão de vida mínimo e digno. Esse conceito reflete a importância de políticas públicas que visem à proteção e o bem-estar dos cidadãos (Sandrone, 1999).

Os estudos voltados para a análise da alimentação no contexto brasileiro datam o início do século XIX. Nessa época, os pioneiros que se dedicaram a esses estudos direcionaram sua atenção para a conexão intrínseca entre a condição de pobreza e os padrões alimentares adotados pela população. Esses estudos desempenharam um papel crucial no entendimento dos fatores socioeconômicos e os hábitos alimentares da população, uma vez que tais fatores moldam as escolhas alimentares, o que, consequentemente, influencia a saúde e o bem-estar da população (Vasconcelos, 2007).

O autor também destaca que a cesta básica nacional, composta de alguns itens, foi formulada a partir dos dados obtidos em estudos da década de 1930. De acordo com o Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE), o órgão realiza uma pesquisa para analisar o custo dos itens alimentares que compõem a cesta básica

nacional em relação ao salário mínimo vigente (Dieese, 1993).

Nesse contexto, a relação da alimentação e economia é um ponto de análise quanto à avaliação dos custos dos itens alimentares no orçamento mensal da população. Estudos e pesquisas que se concentram no custo da cesta básica exercem influência sobre as decisões de compra de alimentos feitas pela população para a sua alimentação diária (Barreto, 1998).

Dessa forma, o mercado de cestas básicas é um setor importante da economia, pois envolve a produção, distribuição e vendas de alimentos e itens de primeira necessidade que são essenciais para a alimentação básica da população. Na prática, as cestas básicas dispõem de uma grande diversidade dos itens que a compõem, resultando em alimentos perecíveis e higiene de maior consumo entre a população.

Assim, as empresas que atuam neste segmento precisam estar vigilantes em relação às demandas de seus clientes, garantindo que seus processos sejam eficientes. Independentemente do tamanho da empresa, seja ela pequena média ou grande, é essencial ter um controle adequado para atingir a qualidade e atender as necessidades dos clientes. Para atingir esse objetivo, a utilização de ferramentas que auxiliam nesse processo é fundamental, pois ela proporciona uma visão abrangente do negócio e das oportunidades que a empresa tem no relacionamento com seus concorrentes. Nesse contexto, Yugar e Gonçalves (2021) afirmam que utilizar ferramentas de gestão é essencial para detectar pontos de ajustes nos processos, a fim de propor soluções de forma que os recursos disponíveis sejam aproveitados da melhor forma.

Para Ramos (2018) as ferramentas de gestão desempenham um papel crucial nas organizações, pois apoiam soluções com bases em informações e dados concretos. Assim, a importância das ferramentas de gestão para as empresas de cestas básicas está relacionada à sua capacidade de melhorar a eficiência, reduzir custos, minimizar perdas, aumentar a qualidade dos produtos e serviços e tomar decisões estratégicas com base em dados reais. Além disso, em um mercado competitivo, essas ferramentas podem fazer a diferença entre o sucesso e a dificuldade financeira.

A aplicação de ferramentas de gestão se destaca por sua facilidade de utilização, proporcionando a capacidade de executar tarefas específicas com eficiência, o que, por sua vez, impulsiona melhorias significativas (Honda, 2017). Segundo Regra (2013), o mesmo já destaca que as ferramentas de gestão têm o potencial de mitigar as fragilidades inerentes ao processo, abordando desafios como à falta de estrutura, recursos financeiros limitados, insuficiente capacitação da equipe e a ausência de participação popular nas decisões.

Após a estruturação das ideias, entra em cena a organização das ações, que se traduz

na concretização do Plano Estratégico. Essa abordagem visa otimizar os esforços, direcionando-os de maneira eficaz em direção aos objetivos desejados. A função fundamental das ferramentas de gestão reside em simplificar o processo decisório, assegurando que os propósitos da organização sejam alcançados de forma eficiente, sem desperdício de recursos (Almeida, 2003).

O mapeamento de processos desempenha um papel crucial na gestão de uma empresa, pois se trata de uma prática que consiste em detalhar e documentar como as atividades de um processo específico se interligam e impactam umas às outras. Essa abordagem permite que uma organização compreenda profundamente a dinâmica de suas operações, identifique possíveis gargalos, ineficiências e oportunidades de melhoria. Em outras palavras, o mapeamento de processos é uma ferramenta avançada para otimizar o desempenho da empresa, promover a eficiência e a qualidade, além de apoiar uma tomada de decisões informadas, contribuindo assim para o sucesso e o crescimento sustentável da organização (Slack; Chambers ; Johnston, 2009).

Um elemento de relevância específica para a maioria das organizações reside na aplicação de sistemas de informação, cujo objetivo é automatizar as atividades, gerenciar o armazenamento e recuperação de dados e facilitar o compartilhamento de informações. O mapeamento de processos, como parte integrante de um conjunto de estratégias, desempenha um papel fundamental que se estende para além da automação. Ele se configura como uma prática essencial que possibilita a avaliação completa da estrutura organizacional, contribui para o desenvolvimento contínuo da empresa e promove a transparência, oferecendo uma visão clara das operações, identificando ineficiências, melhorando a tomada de decisões e, em última análise, consolidando a capacidade da organização de alcançar seus objetivos de maneira eficaz e eficiente (Moresi; Ramos; Prado, 2010).

Nesse contexto, considerando a importância do segmento de cestas básicas, seus produtos nas necessidades básicas para a humanidade e das ferramentas de gestão para as empresas, o presente trabalho será desenvolvido numa empresa de comercialização de cestas básicas.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral é analisar os processos de uma empresa de cestas básicas sob a ótica de ferramentas de gestão.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para tal fim, foram delineados os seguintes objetivos específicos:

- Construir um referencial teórico englobando temas pertinentes para desenvolvimento do trabalho - segmento de cestas básicas e ferramentas de gestão;
- Identificar e descrever os principais processos da empresa – compras, montagem e vendas;
- Identificar ferramentas de gestão que possam ser implementadas na empresa em questão;
- Propor melhorias para a empresa que possam viabilizar o desempenho interno de suas atividades.

1.3 Problema

As ferramentas de gestão auxiliam na melhoria da eficiência, tomada de decisão e atingimento dos objetivos, dessa forma, desempenhando um papel fundamental nas empresas (Kammerland; Essen, 2017). Nesse contexto, Moraes e Oliveira (2015) apontam que as empresas utilizam as ferramentas de forma a ganhar vantagem competitiva, uma vez que estas têm capacidade de estruturar, analisar e monitorar os processos existentes.

Para Yugar e Gonçalves (2021), é imprescindível que as empresas conheçam com afinco seus processos, bem como as ferramentas de gestão, pois isso ajuda a identificar os processos que precisam de melhorias e qual ferramenta pode ser utilizada para tais processos, a fim de elencar possíveis melhorias, considerando as particularidades de cada empresa.

No que concerne às empresas do segmento de cestas básicas, os processos devem ser bem estruturados para que os produtos (cestas básicas) e os itens que a compõem - alimentos perecíveis e itens de limpeza sejam entregues aos clientes da maneira correta. Dessa forma, a eficiência deve acontecer desde as atividades iniciais, como escolha de fornecedores, até o pós

venda.

Por se tratar de itens perecíveis e de higiene, as empresas do segmento também devem estabelecer padrões operacionais para que a qualidade dos produtos não seja afetada, estando esses inerentes aos processos. Além disso, a estruturação e execução correta dos processos podem garantir vantagem competitiva das empresas perante outros concorrentes, sendo este um fator importante a ser considerado, pois a cesta básica é um produto com alto grau de substitutibilidade, uma vez que são produtos de consumo rotineiro e facilmente encontrados.

Assim, é necessário que os requisitos e necessidades dos clientes sejam atendidos, evidenciando a importância e necessidade da execução correta dos processos. Dessa forma, considerando os conceitos e temas abordados, tem a seguinte questão como problemática deste estudo: **Como os processos de uma empresa podem ser melhorados a partir de ferramentas de gestão?**

1.4 Justificativa

O valor destinado à alimentação é identificado como a principal fonte de impacto sobre a renda dos cidadãos no Brasil. Em virtude disso, qualquer alteração nos preços dos alimentos exerce um papel significativo na origem da quantidade de recursos financeiros disponíveis no mercado para outras formas de despesas. A variação dos preços dos alimentos afeta diretamente a disposição das pessoas em gastar, impactando na quantidade de dinheiro que pode ser alocada para outros setores da economia. Em outras palavras, as mudanças nos preços dos alimentos têm ramificações que vão além do setor alimentício, impactando na economia como um todo, ao influenciar os padrões de gastos dos indivíduos e as tendências de consumo (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE, 2018).

De acordo com a Lei nº 399 de 1938, a cesta básica, que engloba os itens essenciais para a alimentação, deveria corresponder a cerca de 48% das despesas totais vinculadas ao valor salarial, o que induz um percentual significativo a ser direcionado para gastos com alimentação, refletindo a importância do acesso a uma cesta de alimentos essenciais como uma componente chave do sustento fornecido pelo salário mínimo (Radis, 2003).

Nesse contexto, a pesquisa é justificada na vertente econômica, uma vez que aborda um segmento importante do mercado, o qual sofre mais impactos com as variações dos preços dos alimentos. Além disso, o presente trabalho também orienta o consumidor ao poder de compra, visto que apresenta uma comparação dos custos.

No contexto mercadológico, o presente estudo orienta outras empresas do segmento as boas práticas que o estudo oferece. Desse modo, o estudo pode servir como base para que empresas do segmento possam analisar os processos e comparar os resultados do estudo com as práticas de suas empresas.

Por fim, o estudo também se justifica na vertente acadêmica, uma vez que durante o desenvolvimento do trabalho, identificou-se uma escassez de trabalhos acadêmicos sobre este segmento. A falta de pesquisa prévia sobre o assunto representou um desafio significativo ao desenvolvimento deste estudo.

As dificuldades encontradas, em particular, estariam relacionadas à disponibilidade limitada de dados e informações relevantes sobre o tema. A falta de dados confiáveis e abrangentes prejudica a capacidade de realizar uma análise completa e aprofundada sobre as práticas de venda de cestas básicas e seus impactos socioeconômicos. Esta lacuna de informações representa uma limitação neste estudo. Portanto, é importante destacar que esta pesquisa serve como um ponto de partida para futuros trabalhos acadêmicos.

1.5 Estrutura do Trabalho

O presente trabalho foi estruturado em sete capítulos, conforme apresentado na Figura 1.

Figura 1- Estrutura do trabalho



Fonte: Elaborado pelo autor, (2023)

Além desta seção introdutória, que apresentou as considerações iniciais sobre a empresa em estudo, bem como os objetivos alcançados com o estudo. Seguinte a isto, ainda no capítulo 1, estão apresentados o problema e a justificativa da pesquisa, que apresentam motivos e argumentos para a realização da pesquisa, respectivamente.

No capítulo de referencial teórico, foram abordados, de forma concisa e precisa, os principais temas para o desenvolvimento da pesquisa – como o segmento de cestas básicas e ferramentas de gestão. No capítulo 3, são apresentadas a classificação da pesquisa e os procedimentos para o desenvolvimento do estudo.

No capítulo de estudo de caso, são apresentadas as características da empresa, procedimentos e os principais processos da empresa. O capítulo seguinte mostra os resultados e discussões, ou seja, a análise dos dados coletados. Seguinte a isso, tem-se as conclusões, com a retomada dos principais tópicos do estudo e proposição de melhorias. Por fim, as referências utilizadas na construção do estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, serão expostas as referências que foram utilizadas para estabelecer a base teórica da pesquisa. Isso incluirá as seguintes áreas temáticas: segmento de cestas básicas (2.1) e ferramentas de gestão (2.2) e a descrição das ferramentas utilizadas.

2.1 Segmento de cestas básicas

De acordo com Sandroni (1994), a cesta básica é um conjunto de produtos necessários para o consumo básico de uma família, variando conforme o nível de desenvolvimento social do país.

A expressão Cesta Básica, também conhecida como ração essencial mínima, refere-se a um conjunto quem compõe cerca de 13 produtos alimentares que foram estabelecidos como obrigatórios pelo decreto Lei nº 399, de 1938. Esses produtos foram selecionados com base em critérios específicos de qualidade e quantidade, de modo a garantir a nutrição adequada de um trabalhador adulto ao longo de um mês. A lista de itens que compõem essa cesta inclui carne, leite, feijão, arroz, farinha, batata, tomate, pão, café, banana, açúcar, óleo e manteiga, conforme definido pelo governo brasileiro em 1938 (Brasil, 1938).

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) fez uma projeção significativa em 2019, identificando uma tendência emergente no mercado: o crescimento expressivo da comercialização de cestas básicas. Essa previsão foi fundamentada em diversos fatores, como a crescente conscientização sobre a importância da segurança alimentar, a demanda crescente por produtos essenciais em meio aos desafios econômicos e sociais, bem como a busca por alternativas de negócios para micro e pequenas empresas (Sebrae, 2019).

A venda de cestas básicas é uma parcela significativa do mercado varejista brasileiro. Nas principais cidades do país, no mês de dezembro de 2020, o custo da cesta básica atingiu valores extraordinariamente elevados. Esses valores representaram uma sobrecarga significativa sobre o salário mínimo de um trabalhador assalariado, ultrapassando os 56%. Além disso, a aquisição de uma cesta básica nessas cidades tradicionais representava aproximadamente 60% das horas mensais de trabalho, devido a cláusulas pelos direitos trabalhistas que eram direcionados a esse fim. É importante destacar que, dentre todas as

cidades brasileiras, São Paulo registrou o maior custo para a cesta básica, alcançando um total de R\$ 631,46, com uma variação anual superior a 24% (Dieese, 2021).

Segundo Norões 2020, “A cesta básica do Nordeste (+14,84%) obteve a maior variação no primeiro quadrimestre de 2020, acompanhada pela cesta do Brasil (+8,64%), Sudeste (+8,28%), Sul (+7,28%), Norte (+4,84%) e Centro-Oeste (+3,61%). Em relação às capitais do Nordeste, Salvador (+17,92%), João Pessoa (+17,23%) e Recife (+17,11%) obtiveram variações acima da média do Nordeste (+14,84%). Seguiram Aracaju (+14,04%), Natal (+11,60%) e Fortaleza (+11,25%)”.

As empresas de cestas básicas seguem padrões diferentes, existem empresas de vendas de cestas básicas e existem órgãos que doam essas cestas básicas. De acordo com a DEESE, ambas são diferenciadas pelos produtos que compõem a cesta básica e as quantidades mínimas mensais correspondentes a elas. As cestas doadas pelo órgão do governo vão de acordo com as regiões e foi estabelecido por meio do Decreto Lei nº 399 de 1938, o que ainda está em plena vigência. (Dieese, 2016). O Quadro 1 a seguir, apresenta uma demonstração das quantidades estipuladas pelo decreto, segundo a Lei nº 399, e sua divisão por região.

Quadro 1- Mínimas estipuladas pelo Decreto Lei nº 399

Alimentos	Região 1	Região 2	Região 3	Nacional
Carne	6,0 kg	4,5 kg	6,6 kg	6,0 kg
Leite	7,5 l	6,0 l	7,5 l	15,0 l
Feijão	4,5 kg	4,5 kg	4,5 kg	4,5 kg
Arroz	3,0 kg	3,6 kg	3,0 kg	3,0 kg
Farinha	1,5 kg	3,0 kg	1,5 kg	1,5 kg
Batata	6,0 kg	-	6,0 kg	6,0 kg
Legumes (Tomate)	9,0 kg	12,0 kg	9,0 kg	9,0 kg
Pão Francês	6,0 kg	6,0 kg	6,0 kg	6,0 kg
Café em pó	600 gr	300 gr	600 gr	600 gr
Frutas (Banana)	90 uni	90 uni	90 uni	90 uni
Açúcar	3,0 kg	3,0 kg	3,0 kg	3,0 kg
Banha/Óleo	750 gr	750 gr	900 gr	1,5 kg
Manteiga	750 gr	750 gr	750 gr	900 gr

Fonte: Adaptado do Decreto Lei nº 399 de 1938. Quadro anexo. As quantidades diárias foram convertidas em quantidades mensais.

Obs.: **Região 1** - Estados do Espírito Santo, Minas Gerais, Rio de Janeiro, São Paulo, Goiás e Distrito Federal.

Região 2 – Estados de Alagoas, Bahia, Ceará, Maranhão, Paraíba, Pernambuco, Piauí, Rio Grande do Norte, Sergipe, Acre, Amapá, Amazonas, Pará, Rondônia, Roraima e Tocantins.

Região 3 - Estados do Paraná, Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Mato Grosso e Mato Grosso do Sul. Nacional - Cesta normal média para a massa trabalhadora em atividades diversas e para todo o território nacional.

Dentre as formas de comercialização desse produto, existe o serviço porta a porta, levando produtos a regiões, principalmente as de difícil acesso, oferecendo praticidade aos clientes, uma vez que as barreiras logísticas, econômicas e de mercado dificultam a inserção de mercados em determinadas regiões, como também o acesso dos próprios consumidores a regiões onde esses supermercados estão alocados. Futrell (2003), enfatiza que uma das principais razões pelas quais as pessoas optam por seguir uma carreira em vendas, especialmente vendas porta a porta, é devido à liberdade que essa escolha proporciona.

2.2 Ferramentas de gestão

Devido ao mercado dinâmico, as empresas enfrentam um cenário de alta competitividade, tornando uma necessidade às empresas buscarem métodos de gestão mais eficazes. Assim, as ferramentas de gestão desempenham um papel fundamental. Tais ferramentas são recursos valiosos para aprimorar as atividades e processos da empresa, oferecendo uma abordagem mais eficaz. As ferramentas de gestão consistem em modelos e práticas adotadas pelas empresas, desempenhando um papel crucial no apoio à realização das estratégias empresariais (Aligreir, 2011).

As ferramentas de gestão auxiliam as empresas no processo de tomada de decisão. A partir delas, é possível a utilização de técnicas conhecidas, que reduzem os riscos e aumentam a assertividade nos negócios. Assim, as ferramentas de gestão surgem em resposta às condições históricas particulares de um determinado local e período, refletindo a singularidade de cada empresa e os padrões de comportamento de seus membros. Portanto, essas ferramentas não são moldadas por um modelo fixo, mas sim adaptadas de acordo com as características individuais de cada organização, com o propósito de oferecer suporte ao gestor na busca por um desempenho organizacional mais otimizado (Baxter; Chua, 2003).

Em qualquer tipo de empresa, independentemente do seu tamanho - pequeno, médio ou grande, é crucial implementar uma gestão eficaz e garantir a qualidade dos seus processos. A utilização de ferramentas externas para esse propósito é essencial, uma vez que obtenha uma visão abrangente do negócio e suas vantagens competitivas (Gobis; Campanatti, 2017).

No ambiente empresarial atual altamente dinâmico, as ferramentas de gestão desempenham um papel crucial na consecução dos objetivos organizacionais. Essas ferramentas são projetadas para auxiliar as empresas na tomada de decisões informadas, na otimização de processos e na maximização da eficiência operacional (Alves, 2013).

Neste contexto, existem uma ampla variedade de ferramentas disponíveis, cada uma com seus conceitos e aplicações específicas. No entanto, para este trabalho, optou-se por destacar e utilizar as seguintes ferramentas de gestão: Mapeamento de processos, Análise SWOT, Matriz GUT, Sistema 5S e Análise de custos.

2.2.1 Mapeamento de processos

De acordo com Oliveira (2007), os processos se caracterizam por uma sequência de atividades lógicas, as quais tem o intuito de atender as demandas das partes interessadas. Nesse contexto, Slack, Jones e Johnston (2020), apontam que os processos tem três componentes: entrada (*input*), processo de transformação e saídas (*output*).

Dessa forma, o mapeamento de processos é uma técnica importante para as empresas, pois tem a finalidade de descrever, analisar e documentar todas as etapas dos processos (Oliveira, 2007). Os autores Barbow e Hartline (2015) afirmam que esta técnica esclarece o funcionamento das etapas, a partir de uma representação visual, onde são expostos todos os passos, pontos de decisão e informações pertinentes para o fluxo operacional.

Para Gomes (2015), o mapeamento de processos pode favorecer a redução de custos, minimização das falhas, aprimoramento do desempenho organizacional, identificação de gargalos e otimização e simplificação das atividades. Akamavi (2005) aponta que esta técnica também contribui para o alcance de metas, sendo orientada para obtenção de visão ampla e clara dos processos, pois explica o modo como são feitos.

O mapeamento dos processos de serviços oferece um benefício crucial: ele cria uma visão compartilhada e um entendimento coletivo de um processo entre todas as partes envolvidas. Isso resulta em uma maior clareza e consciência sobre o papel desempenhado por cada indivíduo ao longo de todo o ciclo do serviço (Johnston e Clark, 2002).

O mapeamento de processos desempenha um papel crucial no gerenciamento e na comunicação das operações de uma organização. Além disso, ele apresenta uma série de benefícios adicionais. Em primeiro lugar, pode resultar na redução de custos associados à prestação de serviços, bem como na minimização de falhas na integração de sistemas, contribuindo, assim, para melhorar o desempenho geral da empresa. Além disso, o

mapeamento de processos é uma ferramenta útil para obter uma compreensão mais profunda dos processos em vigor atualmente (Gomes, 2015).

Especialistas indicam que os processos mapeados desempenham um papel fundamental na identificação de atrasos e problemas na execução das atividades. Eles também ofereceram informações detalhadas sobre como os fluxos de trabalho estão estruturados, apresentando esses dados em um formato que capacita os gestores a tomarem decisões embasadas em evidências concretas (Barbrow; Hartline, 2015).

2.2.2 Análise SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta utilizada para analisar o ambiente da empresa. Dessa forma, recebe essa nomenclatura devido às iniciais de quatro palavras inglesas - *strengths* (forças), *weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças). Assim, a Swot trata de analisar os aspectos externos e internos da empresa, identificando oportunidades e ameaças e forças e fraquezas, respectivamente (Costa, 2007). De acordo com Rocha, Ferreira e Silva (2012), a ferramenta consiste em uma matriz dois por dois, onde os itens são dispostos de acordo com os aspectos e grau de favorecimento para a organização, conforme apresentado no Quadro 2.

Quadro 2- Exemplo da análise SWOT

	Fatores favoráveis	Fatores desfavoráveis
Externo	Oportunidades	Fraquezas
Interno	Forças	Ameaças

Fonte: Adaptado de Rocha, Ferreira e Silva (2012)

Esta ferramenta é importante no que concerne a identificação de pontos positivos a serem maximizados, pontos negativos a serem minimizados, além das oportunidades externas ao ambiente da empresas que podem apresentar alguma vantagem, bem como as ameaças, para que a empresa possa estar preparada para tal (Lee; Kotler, 2020).

Nesse contexto, Las Casas (2019) aponta que as forças e fraquezas têm relação com a imagem que a empresa tem em relação aos outros concorrentes do mercado, e as oportunidades e fraquezas são fatores externos que existem para o segmento de mercados. Assim, as empresas estão sujeitas a uma série de fatores que interferem na sua atuação, como economia, políticas, demanda concorrência, as quais se modificam constantemente, necessitando que as empresas acompanhem tais modificações. Para tanto, é importante que as

empresas saibam analisar e lidar com todos esses pontos, extraindo o melhor em cada situação.

Ademais, os Ferrell e Hartline (2009) resumem em cinco os benefícios da análise SWOT, os quais são (1) simplicidade na utilização, (2) baixo custo, pois não requer treinamento, (3) flexibilidade, (4) integração de informações e (5) colaboração entre setores da organização.

2.2.3 Matriz GUT

A matriz GUT é uma matriz de prioridade, sendo usada para determinar a relevância e prioridade de problemas ou causas. Para realizar tal priorização, é feita uma avaliação com base em critérios predefinidos - gravidade (G), urgência (U) e tendência (T) (Rodrigues, 2016). Nas empresas, essa ferramenta é aplicada para auxiliar na priorização de problemas, evidenciando a importância das atividades, auxiliando na decisão de quais devem ser solucionados, realizados e desenvolvidos prioritariamente (Periard, 2011).

Os critérios da matriz GUT estão relacionados a pontos específicos. A gravidade (G) diz respeito à relevância do problema em comparação com os outros. A urgência (U) está relacionada à criticidade do problema, ou seja, a necessidade de uma ação o mais rápido possível. E, por fim, a tendência (T), cuja análise está relacionada à evolução do problema, se aumenta ou diminui com o passar do tempo (Seleme; Stadler, 2012). Os critérios são avaliados por meio de uma escala, em que cada valor expressa um significado, conforme o Quadro 3.

Quadro 3- Matriz GUT e seus respectivos valores

Gravidade (G)	Urgência (U)	Tendência (T)
5 = extremamente grave	5 = precisa de ação imediata	5 = irá piorar rapidamente se nada for feito
4 = muito grave	4 = é urgente	4 = irá piorar em pouco tempo se nada for feito
3 = grave	3 = o mais rápido possível	3 = irá piorar
2 = pouco grave	2 = pouco urgente	2 = irá piorar a longo prazo
1 = sem gravidade	1 = sem urgência	1 = não irá mudar

Fonte: Adaptado de Campos (1992)

Dessa forma, os problemas são avaliados e atribuem-se valores de acordo com os critérios. Após a atribuição de valores, os critérios são multiplicados (GxUxT) e a partir dos resultados, é realizada a priorização de ordem decrescente, do maior para o menor valor (Lucinda, 2010).

2.2.4 5S

Originário do Japão, no final de 1960, o programa 5S teve sua origem atrelada ao final da Segunda Guerra Mundial. Foi desenvolvido em conjunto com outras abordagens e técnicas, para auxiliar no processo de reabilitação nacional (Marshall, 2005). Dessa forma, as empresas japonesas tem a visão do Programa 5S como um elemento importante no alcance da qualidade em suas operações, devido às funções que exerce: transformação da cultura organizacional, melhoria da qualidade de vida dos funcionários, redução de custos, diminuição do desperdício e aumento da produtividade (Rebello, 2005).

Silva (1994) afirma que o Programa 5S, conhecido também como 5S, tem seu nome derivado de cinco palavras japonesas, que são os *sensos* (pilares) do programa e começam com a letra “S” - *Seiri*, *Seiton*, *Seiso*, *Seiketsu* e *Shitsuke*, as quais suas traduções e significados serão expostos no Quadro 4.

Quadro 4- Tradução e significados dos *sensos* do 5S

Palavra japonesa	Tradução	Significado
<i>Seiri</i>	Senso de Utilização	Seleção e eliminação de elementos desnecessários ao local de trabalho, para isto, é necessário deixar claro o elementos de acordo com a utilidade e frequência de uso.
<i>Seiton</i>	Senso de Organização	Definição dos locais adequados e regras para organização dos elementos.
<i>Seiso</i>	Senso de Limpeza	Eliminação da sujeira, para manter a limpeza no ambiente. Além da limpeza, o ato de não sujar é trabalhado.
<i>Seiketsu</i>	Senso de Saúde	Características de higiene, saúde e integridade, para promover condições favoráveis à saúde física e mental. Além disso, também busca a aplicação e conservação dos estágios anteriores.
<i>Shitsuke</i>	Senso de Autodisciplina	Caracterizado pela educação e compromisso das pessoas em seguirem as regras e os padrões estabelecidos, ou seja, a criação de hábitos corretos pela prática e repetição.

Fonte: Adaptado de Santos et al. (2006)

Dessa forma, para Santos et al. (2006), o 5S proporciona a otimização do local de trabalho, segurança, redução de custos, promoção da cultura organizacional, melhor aproveitamento do tempo, ambiente de trabalho saudável, agradável e respeitoso e a conservação dos elementos presentes no ambiente.

2.2.5 Análise dos custos

Os custos são identificados como valores em dinheiro que representam os dispêndios financeiros que uma empresa, um indivíduo ou uma entidade governamental precisa suportar para alcançar seus objetivos. Esses objetivos podem ser referidos à utilização de produtos ou serviços específicos que desempenhem um papel fundamental na entrega de outros bens ou serviços desejados. Ou seja, os custos são a representam os gastos necessários para atingir metas ou realizar atividades, onde essas metas frequentemente envolvem a aquisição ou utilização de recursos (Megliorini, 2001).

A análise dos custos permite avaliar as flutuações financeiras de uma organização, as quais variam de empresa para empresa, e podem ser estruturadas de acordo com os objetivos e requisitos específicos de cada uma. Isso significa que as empresas podem personalizar a maneira como categorizam e interpretam seus custos para melhor se adequarem aos seus interesses e necessidades. Essa abordagem personalizada na análise de custos permite uma melhor compreensão dos impactos dos custos e auxilia na tomada de decisão relacionada à gestão financeira (Bruni; Famá, 2011).

O custo representa a totalidade dos gastos envolvidos na obtenção de novos bens ou serviços, incluindo a compra de bens e a utilização de serviços. É crucial realizar um acompanhamento diário dos custos como medida essencial para garantir o controle eficaz e a otimização, o que desempenha um papel significativo na sustentação e no crescimento bem sucedido do serviço (Abreu; Spinelli; Pinto, 2011).

O controle de custos desempenha um papel vital na capacidade das empresas de permanecer em competitividade e oferece em preços atrativos aos consumidores. O gestor ou gerente desempenha um papel central nesse processo, sendo responsável por otimizar a utilização de recursos na produção de serviços e produtos, visando melhorar a satisfação de todas as partes envolvidas no negócio, incluindo clientes, fornecedores e colaboradores (Payane; Palacio, 2015).

O primeiro passo essencial para um controle eficiente das operações em uma unidade de alimentação e nutrição é identificar e listar todos os elementos que contribuem para os

custos de produção. Isso fornece uma base sólida para uma gestão eficaz das atividades (Vaz, 2006).

Portanto, a análise de custos desempenha um papel fundamental na gestão financeira de uma empresa. Para compreender melhor a estrutura de custos, é necessário distinguir entre custos fixos e variáveis. Os custos fixos permanecem inalterados independentemente das flutuações nas operações, incluindo despesas como aluguel e segurança. Por outro lado, as variáveis de custos estão diretamente relacionadas ao volume de atividades e à variação proporcionalmente com bases de volume específicas, como custos diretos (Leone, 2010).

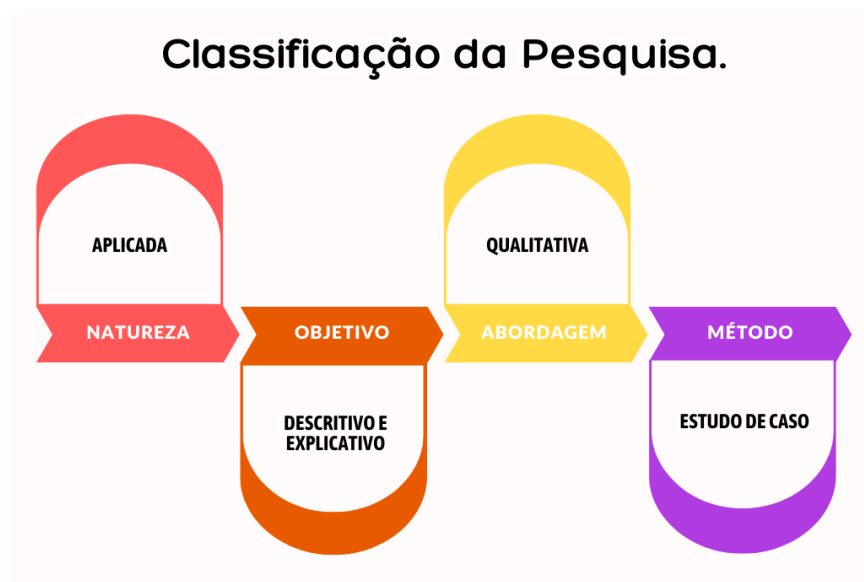
3 METODOLOGIA

Neste capítulo, será apresentada a classificação metodológica do estudo na (3.1), explicando como o estudo foi categorizado, em seguida, serão detalhados os procedimentos (3.2) utilizados no desenvolvimento e construção do estudo, fornecendo uma visão mais clara do processo.

3.1 Classificação da pesquisa

O estudo pode ser classificado quanto a sua natureza, objetivo, abordagem e método, conforme apresentado na Figura 2.

Figura 2 - Classificação da pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor, (2023)

No que se refere à natureza, a pesquisa se classifica como sendo aplicada, pois visa apontar soluções práticas para problemas do mundo real. De acordo com Silva e Menezes (2001), o objetivo das pesquisas aplicadas é direcionar soluções e melhorias para problemas específicos. Quanto aos objetivos, é classificado como descritivo - explicativo, uma vez que, de acordo com Gil (2022) as pesquisas descritivas são caracterizadas pela obtenção de informações específicas de um evento, para fornecer uma compreensão completa. O mesmo autor aponta que as pesquisas explicativas têm o propósito de buscar estabelecer relações entre os fatores que influenciam a ocorrência dos eventos. Dessa forma, o presente estudo

busca identificar os processos da empresa do segmento de cestas básicas e analisar as características do serviço prestado pela empresa.

Quanto à abordagem, esta pode ser classificada como qualitativa. Para Yin (2010), este tipo de pesquisa tem o objetivo de compreender detalhadamente um fenômeno, ao invés de medi-lo, o que envolve a participação de pessoas relacionadas ao objeto de estudo e o seu ambiente, proporcionando uma ampla gama de dados e informações. Dessa forma, a pesquisa em questão busca identificar as informações a partir da opinião do entrevistado. Por fim, a pesquisa tem um procedimento de estudo de caso, uma vez que a pesquisa busca entender um fenômeno real, a partir de suas características (Yin, 2015).

3.2 Procedimentos da pesquisa

A pesquisa foi desenvolvida em seis etapas, conforme mostra a Figura 3.

Figura 3-Etapas do procedimento da pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor, (2023)

Conforme ilustrado na Figura 3, o estudo percorreu uma série de etapas, iniciando-se com a delimitação do objeto de estudo, os quais estão intrinsecamente vinculados ao tema selecionado. Esse processo culmina na geração dos resultados que foram elaborados.

A primeira etapa consistiu na delimitação do objeto de estudo, que, neste contexto, corresponde a uma empresa especializada na produção e comercialização de cesta básica, operando por meio do modelo de vendas porta a porta. A decisão de escolha dessa empresa como alvo da pesquisa emergiu da análise detalhada das informações pertinentes a ela. Dessa análise surgiu a oportunidade de desenvolver um estudo voltado à análise dos processos da empresa. Notavelmente, a temática da venda de cestas básicas, sendo uma área relativamente menos explorada, foi identificada como um foco de investigação promissora.

A segunda etapa consistiu na pesquisa bibliográfica para a construção da base teórica. Nesse estudo, realizou-se uma revisão básica da literatura sobre o tema de cestas básicas e

ferramentas de gestão. Isso permitiu embasar o estudo em fundamentos sólidos, compreendendo os conceitos e as práticas que norteiam esse domínio específico.

Com base na base teórica consolidada, deu-se a etapa de construção do instrumento de coleta de dados. Para o desenvolvimento do instrumento de coleta de dados, foi tomado como base a identificação das principais informações relevantes para o estudo. Sendo assim, chegou-se à conclusão de que seriam analisados os processos produtivos e a satisfação dos clientes. Para isso, foi desenvolvido um questionário com perguntas referentes aos dados da empresa, processos produtivos e a satisfação dos clientes.

A coleta de dados da pesquisa foi realizada por meio de entrevista, a qual permitiu conhecer as perspectivas e opiniões do entrevistado, fornecendo informações valiosas para a pesquisa. A realização da entrevista foi de forma presencial, com um horário previamente agendado e contou com o auxílio do questionário elaborado com perguntas gerais – sobre a empresa e seu funcionamento – e específicas – relacionadas aos processos produtivos. As perguntas foram elaboradas de forma a obter respostas completas e relevantes, alinhadas aos objetivos da pesquisa. Além disso, houve espaço para perguntas abertas, permitindo que o participante compartilhasse seu ponto de vista de maneira mais livre. O questionário utilizado para a entrevista pode ser consultado no Apêndice A.

A etapa seguinte foi a de análise de dados, a qual consistiu em analisar as respostas da entrevista, com intuito de identificar as etapas dos processos, para realizar o mapeamento destes, e sobre a satisfação dos clientes da empresa. Para esta análise, a entrevista foi transcrita com o auxílio do Word. Com isso, foi possível desenvolver a última etapa – elaboração de resultados – a qual consistiu, de forma crítica, analisar as etapas anteriores e apresentar os pontos importantes da pesquisa, bem como as melhorias propostas.

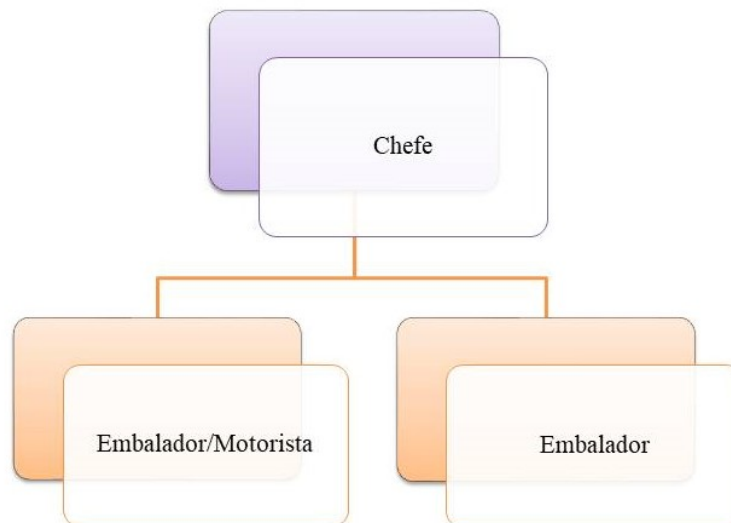
4 ESTUDO DE CASO

Neste capítulo, serão expostos de forma breve sobre a história e a caracterização da empresa (4.1), e uma descrição detalhada de seus principais processos (4.2).

4.1 Caracterização da empresa

A empresa em que o estudo foi realizado trata-se de uma empresa no ramo de cestas básicas, denomina-se como nome fictício cestas MC. A empresa está localizada em Angicos/RN, atuando há 14 anos no mercado varejista de alimentos. A empresa beneficia e comercializa cestas básicas na cidade em que está localizada e regiões circunvizinhas. Para realização das atividades, a empresa conta com uma unidade produtiva, onde são feitos os processos de compra, recebimento de matéria-prima, montagem/embalagem e estocagem. O processo de vendas das cestas é realizado porta a porta. Atualmente a empresa possui três funcionários, onde o proprietário atua na função de chefe/administrador, um na função de embalador de cestas básicas, e o terceiro funcionário atua em dupla função, embalador e motorista da empresa como mostra na Figura 4.

Figura 4- Organograma das funções dentro do Mercadinho Cavalcanti



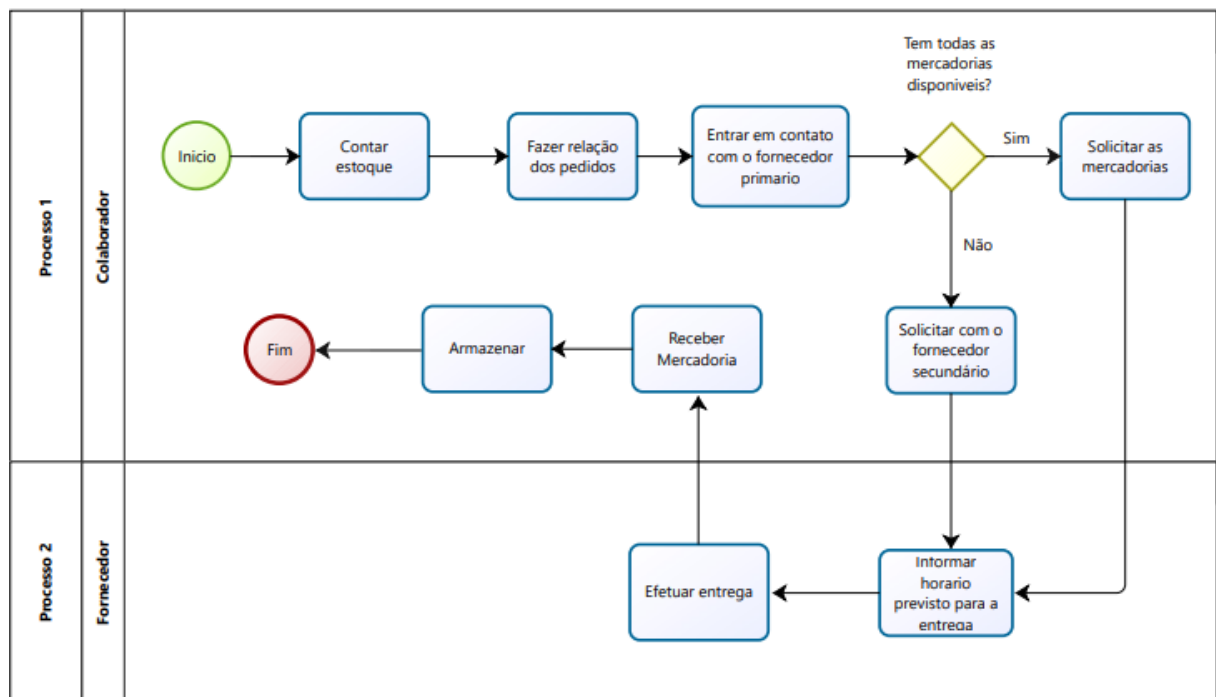
Fonte: Elaborado pelo autor, (2023)

5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

5.1 Descrição dos principais processos

No contexto da empresa, três processos principais emergem como pilares do sistema – compras, montagem e vendas. O processo de compras das matérias-primas que compõem a cesta básica é um processo essencial que exige uma cuidadosa seleção de fornecedores, para garantir a qualidade das cestas. No processo de montagem, é necessário seguir uma sequência lógica para reunir os itens de forma equilibrada, levando em conta aspectos nutricionais e físicos dos produtos. O processo de vendas constitui uma interface direta com os clientes, exigindo uma gestão eficaz das inscrições, avaliação e implementação de métodos de pagamento. Esses processos, interligados, formam o alicerce fundamental de um serviço de qualidade da comercialização das cestas básicas. A Figura 5 apresenta o mapeamento do processo de compras.

Figura 5 - Mapeamento do processo de compras



Fonte: Elaborado pelo autor, (2023)

A empresa de cestas básicas adota um processo de compras para garantir o abastecimento mensal de matéria-prima. Esse processo é composto por nove etapas distintas, cada uma desempenhando um papel crucial na gestão eficiente das compras.

A primeira etapa é uma forma de a empresa analisar as projeções futuras e esperadas de vendas para determinar a quantidade de matéria-prima necessária. Essa etapa é fundamental para evitar o excesso de estoque e garantir um suprimento adequado. Essa análise é realizada a partir da contagem do estoque atual. A empresa verifica a quantidade de matéria-prima em estoque, o que fornece uma visão clara das necessidades de compra para suprir a demanda imaginada. Foi identificado que a empresa em questão não emprega de um sistema de armazenamento de dados automatizado para gerenciar seu estoque. Em vez disso, ela realiza a contagem dos produtos em estoque de maneira manual, sem o auxílio de tecnologias ou *softwares* específicos.

Seguinte a isto, a empresa faz a relação dos pedidos com base na previsão de demanda e no estoque atual. Isso permite identificar quais itens de matéria-prima devem ser adquiridos para manter o estoque adequado e atender às necessidades de produção. Na quarta etapa, a empresa entra em contato com o fornecedor primário, verificando se ele dispõe de toda a matéria-prima necessária. Caso o fornecedor primário não possua o material desejado, a empresa parte para a próxima etapa.

Na quinta etapa, a empresa entra em contato com um fornecedor secundário para solicitar a matéria-prima que não estava disponível no fornecedor primário. Essa etapa busca garantir o abastecimento correto. Após o contato com o fornecedor primário e secundário, os fornecedores informam os horários previstos para a entrega da matéria-prima. Essa informação é essencial para que a empresa realize um planejamento adequado da produção.

Na sexta etapa, os fornecedores entregam a mercadoria na sede da empresa, a qual inicia a próxima etapa – recebimento de mercadorias. Nesta etapa, é realizada a conferência dos produtos, considerando a quantidade e características de cada um deles. A empresa recebe os produtos comprados e verifica a conformidade com as especificações e requisitos estabelecidos. Seguinte a isto, é realizado o armazenamento, com intuito de preservar a qualidade dos produtos, facilitar a localização e garantir uma gestão eficiente do estoque.

Por fim, ao final do processo de compras, a empresa realiza uma avaliação global do processo, incluindo o desempenho dos fornecedores, a qualidade dos produtos, os prazos de entrega e a satisfação geral com as compras realizadas. Essa análise ajuda a empresa a identificar possíveis melhorias e a tomar decisões controladas para aprimorar o processo de compras no futuro. Por meio dessas novas etapas cuidadosamente preparadas, a empresa busca garantir um processo de compra eficiente, desde a previsão de demanda até o armazenamento adequado da mercadoria, de forma que as necessidades dos clientes sejam

atendidas. Na Figura 6 e 7 é possível observar o estoque da matéria- prima que compõem a cesta básica, sua parte alimentícia e a parte de higiene.

Figura 6- Estoque da parti alimentícia



Fonte: Elaborado pelo autor, (2023)

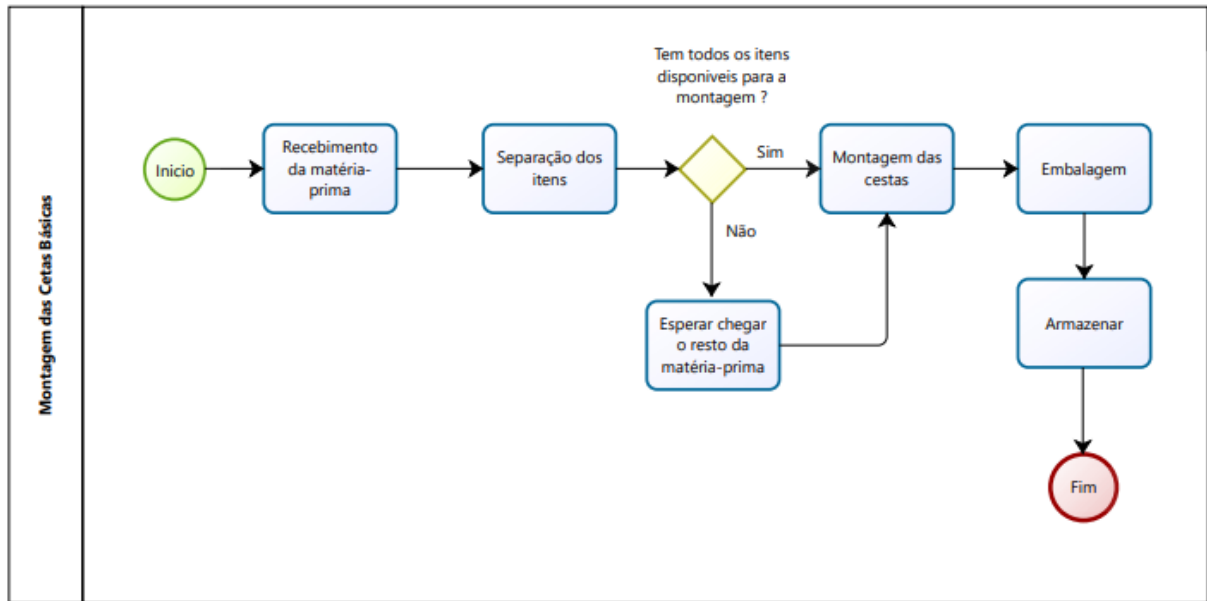
Figura 7- Estoque da parti de higiene



Fonte: Elaborado pelo autor, (2023)

Outro processo que é considerado parte fundamental do sistema é a montagem, descrito na Figura 8.

Figura 8- Mapeamento do processo de montagem



Fonte: Elaborado pelo autor, (2023)

O processo de montagem das cestas básicas inicia com a separação dos itens. Os produtos são organizados e separados de acordo com as quantidades de cada cesta básica. Isso facilita o processo de montagem posterior e garante que cada cesta seja formada corretamente. Em seguida, verifica-se a disponibilidade de todos os produtos. Se todos os produtos estiverem disponíveis, a etapa posterior é iniciada. Se não, a empresa aguarda chegar o restante da mercadoria. Para a montagem das cestas são seguidos padrões pré-estabelecidos pela empresa, esses padrões são seguidos com a obtenção de toda matéria prima disponível e embalagem apropriada, a fim de garantir que cada cesta seja montada adequadamente.

Após a montagem das cestas básicas, a quinta etapa é a embalagem. Cada cesta é cuidadosamente acondicionada em uma embalagem apropriada, garantindo a proteção dos produtos e facilitando o manuseio e o transporte dessas cestas básicas. A embalagem tem seu padrão fixo, que é feita em um saco transparente, facilitando a visualização dos produtos para os clientes.

Na sexta etapa, as cestas básicas já embaladas são encaminhadas para o estoque. É importante que o local de estocagem seja adequado, com condições de temperatura, umidade e ventilação controladas, garantindo a preservação dos produtos até a entrega. Ao seguir essas sete etapas, a empresa de venda de cestas básicas realiza um processo de montagem eficiente, garantindo a qualidade dos produtos. A organização desde o recebimento da matéria-prima até a estocagem final das cestas básicas é essencial para oferecer um produto de excelência, que

atenda às necessidades dos clientes e contribua para a segurança alimentar de muitas famílias. A Figura 9 representa como é feita a montagem e concepção da cestas básicas, e na Figura 10 demonstra o estoque depois dessas cestas básicas já prontas para a venda.

Figura 9- Montagem das cestas básicas



Fonte: Elaborado pelo autor, (2023)

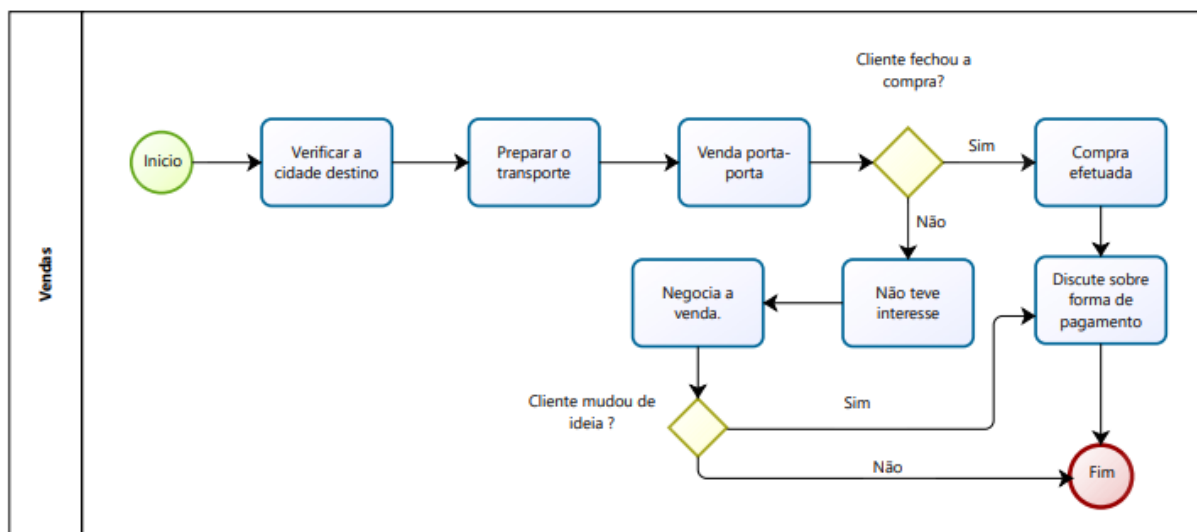
Figura 10- Estoque das cestas prontas



Fonte: Elaborado pelo autor, (2023)

Por fim, o último processo é o de vendas, apresentado da Figura 11.

Figura 11- Mapeamento do processo de vendas



Fonte: Elaborado pelo autor, (2023)

A empresa utiliza um método eficiente e personalizado para atender seus clientes, realizando vendas porta a porta em diferentes cidades. O processo de vendas é dividido em cinco etapas distintas para garantir um serviço de qualidade e melhorado tanto para a empresa quanto para os clientes.

A primeira etapa consiste em verificar a cidade destino da venda, permitindo que a empresa tenha um controle adequado sobre as áreas em que irá atuar, a fim de garantir uma distribuição eficiente das cestas básicas e evitar deslocamentos necessários. Após a definição da cidade, a segunda etapa envolve a preparação do transporte com as cestas básicas que serão fornecidas aos clientes. Esse passo é crucial para garantir que os produtos sejam acondicionados corretamente e em quantidade suficiente para atender à demanda de cada região.

Em seguida, na terceira etapa, a empresa realiza visitas porta a porta com o objetivo de apresentar as cestas básicas aos clientes potenciais. Durante essa abordagem, o vendedor tem a oportunidade de explicar o benefício de adquirir o produto, quais itens compõem a cesta, a qualidade dos itens e a praticidade que eles fornecem para o dia-a-dia das famílias. Se o cliente demonstrar interesse na compra das cestas básicas, a quarta etapa é realizada. Nesse momento, o vendedor fecha o pedido e conclui a venda. Ao concluir a venda, tem início a negociação do pagamento, em que a empresa dispõe de alguns benefícios, como o parcelamento das cestas, caso o cliente queira adquirir a compra a vista, a empresa ela da 10%

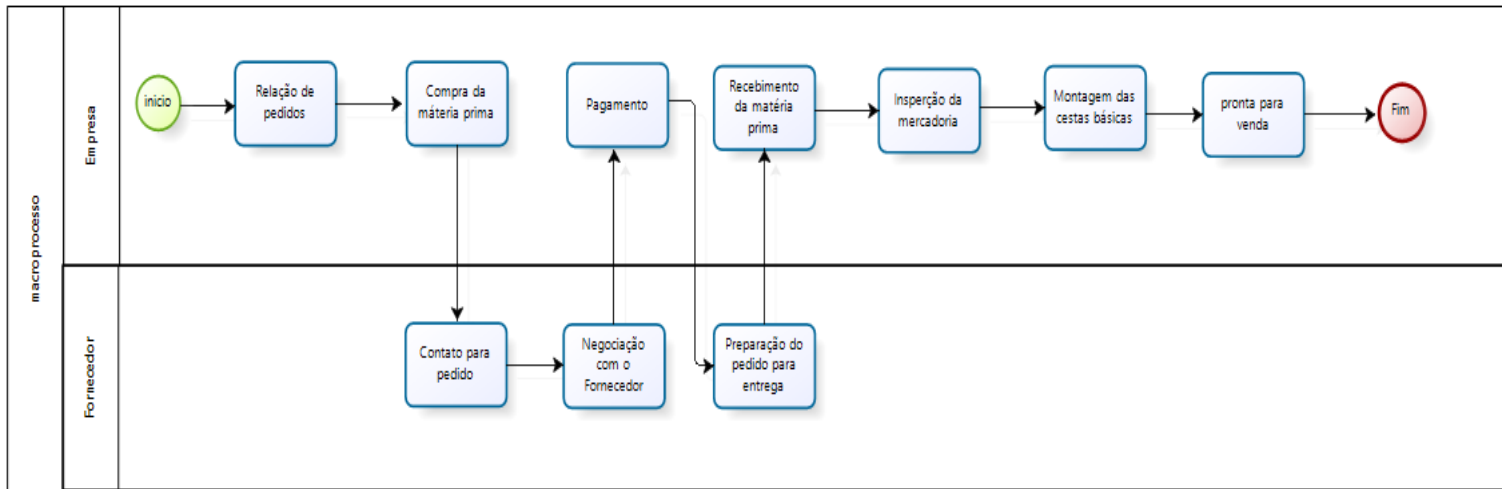
de desconto no valor. É importante destacar a abordagem da empresa em relação ao cadastro de seus clientes, que é realizada de maneira totalmente manual, sem a utilização de qualquer tipo de *software*. As informações dos clientes são registradas em fichas de crediário e divididas por cidades, para assim facilitar a busca por seus clientes, essas fichas ficam armazenadas na sede da empresa. Além disso, é importante ressaltar o método de controle financeiro utilizado pela empresa, que é totalmente manual. Nesse processo, as entradas e saídas financeiras são registradas em um caderno, sendo anotadas todas as transações relacionadas às finanças da empresa.

No entanto, caso o cliente não se interesse pelo produto oferecido, a quinta etapa é finalizar o atendimento. Nessa situação, a empresa registra a recusa do cliente e se prepara para seguir em frente, concentrando-se em outras oportunidades e em alcançar outros potenciais compradores. Essas etapas são fundamentais para o sucesso das vendas porta a porta de cestas básicas. Elas garantem uma abordagem direcionada, focada no cliente e oferecem flexibilidade para atender às necessidades individuais.

Neste capítulo serão descritos os resultados da entrevista realizada com o proprietário. Dessa forma, o capítulo foi estruturado em três seções. A primeira seção (5.1) apresenta detalhes sobre a empresa de forma geral, seguido da satisfação dos clientes (5.2). Além disso, a seção seguinte (5.3) apresenta uma análise dos custos da cesta básica. Por fim, o capítulo se encerra com a aplicação das ferramentas (5.4).

Na Figura 12 a seguir, poderemos ver uma visão detalhada do contato da empresa com seus fornecedores, para obter a aquisição da matéria prima, para confecção da cesta básica, que é designada como o produto final da empresa. Aqui estão as etapas simplificadas desse processo:

Figura 12- Uma visão panorâmica do processo de aquisição, desde a seleção de fornecedores até a chegada das matérias-primas para a montagem de cestas básicas.



Fonte: Elaborado pelo autor, (2023)

A gestão do macroprocesso que envolve a compra, montagem e venda de cestas básicas desempenha um papel vital na assistência às que mais precisam. Esse processo começa com uma seleção cuidadosa de materiais-primas e insumos de alta qualidade, seguida pela meticulosa montagem das cestas, garantindo que cada item seja preparado com atenção e atenção.

Uma vez montadas, as cestas básicas são disponibilizadas para venda, muitas vezes a preços e prazos acessíveis, garantindo que indivíduos e famílias tenham acesso a alimentos e produtos essenciais com total flexibilidade. A entrega eficiente e a prestação de um excelente atendimento ao cliente completam o ciclo, garantindo que as cestas cheguem às mãos daqueles que mais procuram. Este macroprocesso não se limita apenas à logística, mas também envolve a responsabilidade social e a sustentabilidade. Além disso, ele é constantemente avaliado e aprimorado para melhor atender às necessidades em constante evolução da comunidade.

5.2 Análise da entrevista

O roteiro que foi usado para direcionar a entrevista foi formado por 20 questões, divididas em quatro seções – dados da empresa, processos produtivos, satisfação dos clientes e composição da cesta. A primeira seção teve o intuito de captar informações da empresa de

forma geral, a fim de conhecer um pouco sobre sua história. Para isso, o tópico contou com seis perguntas, conforme apresentado no Quadro 5.

Quadro 5- Dados da empresa

Dados da empresa
Qual o nome da empresa?
Há quanto tempo a empresa está no mercado?
Como surgiu a ideia de vender cestas básicas?
Com quantos funcionários a empresa atua?
Quantas cestas básicas são produzidas por mês?

Fonte: Elaborado pelo autor, (2023)

O entrevistado foi o proprietário da empresa, a qual está atuando no mercado há mais de 14 anos. A empresa surgiu quando o proprietário, que trabalhava na zona rural, viu a dificuldade que os residentes dessas zonas tinham para se deslocar até pontos de venda (cidades) para realizar as compras mensais ou quinzenais. Assim, identificou uma oportunidade de negócio.

A empresa conta com três funcionários, sendo todos da família do proprietário. Mensalmente são produzidas 100 cestas básicas, sendo 85 destas para clientes fixos, e 15 para atender novas demandas.

As questões referentes aos processos produtivos estão apresentadas no Quadro 6.

Quadro 6- Processos produtivos

Processos produtivos
Quais são as matérias primas utilizadas para a montagem dessas cestas?
Como se dá o processo de montagem das cestas básicas?
Para quantas cidades a empresa fornece estas cestas básicas?
Quais são seus principais fornecedores?
Quais seus fornecedores secundários?
Como é feita a entrega dessas cestas básicas?
Como é feita a gestão de estoque dos produtos?
Qual é o sistema de controle de qualidade usado pela empresa?

Fonte: Elaborado pelo autor, (2023)

No Quadro 6 foi alinhado os processos produtivos, onde o objetivo foi compreender em detalhes como a empresa adquire os produtos que compõem as cestas básicas, como é feita a seleção das matérias-primas, como é o processo de embalagem e preparação das cestas, e como é feita a gestão de estoque e qual é o sistema de controle de qualidade utilizado pela empresa. Esses aspectos são essenciais para avaliar a eficiência dos processos produtivos da empresa e identificar possíveis oportunidades de melhoria.

Os produtos utilizados para compor a montagem das cestas básicas são divididos em dois grupos, um é a parte alimentícia que é composta por 33 itens, que são arrumados em uma

embalagem plástica transparente, e vedada com fita adesiva. Enquanto a parte de higiene é composta por 7 itens, esses produtos são embalados em outro tipo de embalagem plásticas. As duas primeiras perguntas do questionário estão relacionadas ao processo de produção e montagem dessas cestas básicas, de antemão o proprietário explicou o passo a passo da montagem e quais itens compõem esta cesta. O processo de montagem das cestas começa pela separação desses materiais, depois de tudo separado começa a ensacar os produtos alimentícios no saco transparente, e depois vedados com fita isolante transparente. Esse processo é feito em um dia só, já a parte de higiene é montada diariamente, de acordo com a quantidade de feiras que serão vendidas no dia. Isso ocorre por os produtos de limpeza ocasionar cheiro forte e não ter espaço suficiente para estocar todos os produtos, evitando também que ocorra o derramamento de algum produto de limpeza.

Nas três últimas perguntas ele afirma suas rotas de vendas, como funciona sua carga horária de trabalho, enfatizando também seus fornecedores primários e secundários em uma única resposta. A empresa conta com fornecedores primários e fornecedores secundários, que são divididos em fornecedores fixos, que são Neci fornecedor de doce, Duzé fornecedor de feijão e açúcar, Guarani fornece o sabão e o detergente, tem um fornecedor de Sal, e as outras mercadorias são compradas no Hiper Queiroz. Quando não tem todos os produtos, o fornecedor secundário é Nonato Atacarejo.

A empresa fornece essas cestas básicas atualmente em dez cidades da região, as quais são: Fernando Pedrosa, Lajes, Santana dos Matos, Jucurutu, Itajá, Assú, Alto do Rodrigues, Ipanguaçu, Pedro Avelino e Afonso Bezerra. Em relação a sua carga horária e seus dias de rotas pela região o entrevistado afirma que:

“Eu trabalho com rotas, durante 15 dias, todos os dias eu vou a uma cidade diferente, toda cidade tem a sua data certa de ir, assim eu faço a entrega das cestas e a cobrança das cestas vendidas no mês anterior, os outros 15 dias eu faço o repasse em algumas cidades”.

(Entrevistado)

No Quadro 7 está apresentado o questionário desenvolvido com intuito de entender a satisfação dos clientes. Nesta seção, o foco é avaliar a satisfação dos clientes da empresa, suas principais reclamações, como a empresa lida com essas reclamações e como busca melhorar seus produtos e serviços. Além disso, foi preciso entender o índice de fidelidade dos clientes,

quais são os principais motivos que os levam a escolher a empresa e quais são os principais diferenciais da empresa em relação à concorrência. Essas informações são fundamentais para avaliar a percepção dos clientes em relação à empresa e identificar possíveis oportunidades de aprimoramento em sua estratégia de negócios.

Quadro 7- Satisfação dos clientes

Satisfação dos clientes
Como a empresa avalia a satisfação dos clientes?
Quais são as principais reclamações dos clientes?
Como a empresa lida com as reclamações dos clientes?
Qual é o índice de fidelidade dos clientes?
Quais são os principais motivos que levam os clientes a escolherem a empresa?
Quais são os principais diferenciais da empresa em relação à concorrência?
Como a empresa pretende expandir seus negócios no futuro?

Fonte: Elaborado pelo autor, (2023)

A empresa avalia a satisfação dos clientes de acordo suas visitas mensais, nessas visitas os clientes acabam expressando sua satisfação ou insatisfação do produto adquirido. O entrevistado relatou sua experiência em relação à forma de avaliação da empresa sobre a satisfação do cliente.

“Quando eu retorno com um mês para receber a parcela da cesta que foi vendida, eu sempre pergunto oque ela(e) achou da cesta, dos produtos, assim eu vou tendo uma ideia do que os clientes gostam e do que eles não gostam.”

(Entrevistado)

Embora a empresa sempre tenha essa preocupação de satisfação do cliente, a mesma sempre acaba recebendo reclamações relacionadas a marca dos produtos mais fracos. Mas diante as reclamações, a empresa tenta melhorar para não perder os clientes. Tendo assim um índice de fidelidade dos clientes. O entrevistado destaca o quanto ele é grato pelos clientes fiéis que estão com a empresa há mais de 14 anos.

“Meus clientes são bem fieis, a maioria dos clietes que tenho fazem aproximadamene 14 anos que me compram, outros tem menos tempo, mais são clientes que pretendo nunca perde.”

(Entrevistado)

Nesse contexto, o entrevistado mencionou o atendimento ao cliente e qualidade de seus produtos, e a importância fundamental de não afastar os seus clientes, considerando a fidelização de alguns clientes. O entrevistado também relatou a sensibilidade do cliente e a importância do mesmo ser atendido de acordo com sua necessidade. Os principais motivos que levam os clientes a escolherem a empresa é a facilidade de pagamento que a empresa oferece, e também pela questão do custo da cesta básica, sem falar da comodidade de levar o serviço até a sua porta, evitando a perda de tempo de ir até a um supermercado, isso faz com que a empresa se destaque sendo um dos seus diferenciais diante a concorrência como dita anteriormente. O entrevistado destaca seu posicionamento em relação ao seu diferencial da concorrência.

“A minha empresa se torna um diferencial dos concorrentes por causa do custo benefícios da cesta básica, eu sou a empresa que vende a cesta mais em conta na região, e fora o preço também o prazo que pagamento que eu ofereço.”

(Entrevistado)

Dessa forma, é possível perceber que o proprietário tem uma preocupação com a imagem da sua empresa, o mesmo identifica o atendimento como algo primordial tanto na prestação do serviço, como também no custo desse serviço, diante disso, foi citado pelo entrevistado, que a empresa se destaca pela sua forma de pagamento. Dessa forma é considerado que este é um elemento da prestação de serviço em que o cliente vivencia e constata diretamente como um fator diferencial da empresa, tornando-a diferente de seus concorrentes.

Por fim, o entrevistado ressalta as perspectivas futuras sobre sua empresa, e destaca que não tem uma perspectiva de expansão atualmente, que vai se mantendo com o que construiu até o momento.

“ No momento não tenho perspectivas de expansão, acho que pretendo manter meus clientes fixos, mais é algo para se pensar no futuro, de acordo com o que for acontecendo no mercado alimentício.”

(Entrevistado)

5.2 Análise do custo da cesta básica

Conforme exposto anteriormente, a cesta básica foi criada para atender a necessidade de uma família. Assim, é importante que a composição das cestas atenda esse objetivo. Neste tópico será analisado o custo de uma cesta básica ofertada pela empresa, e, comparado com os custos dos produtos de um supermercado da cidade em que a empresa está localizada. Para realizar essa análise, o Quadro 8 apresenta a lista de itens dos produtos que compõem a cesta básica, quantidades de cada item, valor unitário e valor total.

As cestas básicas oferecidas pela empresa são compostas por uma seleção estratégica de produtos essenciais, tanto de suprimentos alimentícios quanto de higiene, que consiga suprir as necessidades primordiais das famílias. Para a parte alimentícia, são utilizados os seguintes produtos: Feijão; Arroz; Açúcar; Sal; Flocão; Café; Creme de Crack; Macarrão; Doce em lata; Sopinha (Miojo); Colorífico; Bolacha de padaria; Margarina; Tempero completo; Biscoito recheado. Quanto aos itens de higiene, são empregados os seguintes produtos: Detergente; Sabão em pó; Pasta de dente; Sabonete; Bombril; Papel higiênico.

Quadro 8- Quantidades e valores dos produtos da cesta básica

PRODUTOS ALIMENTÍCIOS			
PRODUTO	QUANTIDADE	VALOR UNI.	VALOR TOTAL
Feijão	2 uni	R\$ 5,00	R\$ 10,00
Arroz	4 uni	R\$ 4,50	R\$ 18,00
Açúcar	4 uni	R\$ 4,50	R\$ 18,00
Sal	1 uni	R\$ 1,00	R\$ 1,00
Flocão	7 uni	R\$ 1,50	R\$ 10,50
Creme crack	1 uni	R\$ 4,00	R\$ 4,00
Café	1 uni	R\$ 6,50	R\$ 6,50
Macarrão	2 uni	R\$ 2,50	R\$ 5,00
Colorífico	2 uni	R\$ 0,85	R\$ 1,70
Bolacha de padaria	2 uni	R\$ 2,20	R\$ 4,40
Margarina	1 uni	R\$ 5,00	R\$ 5,00
Doce em lata	1 uni	R\$ 4,80	R\$ 4,80
Miojo	2 uni	R\$ 1,20	R\$ 2,40
Tempero completo	1 uni	R\$ 1,50	R\$ 1,50
Biscoito recheado	2 uni	R\$ 1,80	R\$ 3,60
PRODUTOS DE HIGIENE			
Detergente	1 uni	R\$ 1,30	R\$ 1,30
Sabão em pó	1 uni	R\$ 1,50	R\$ 1,50
Sabonete	2 uni	R\$ 1,50	R\$ 3,00
Pasta de dente	1 uni	R\$ 2,00	R\$ 2,00
Bombril	1 uni	R\$ 1,80	R\$ 1,80
Papel higiênico	1 uni	R\$ 2,50	R\$ 2,50
TOTAL FINAL			R\$ 108,50

Fonte: Elaborado pelo autor, (2023)

O Quadro 8 apresenta de forma sistemática os requisitos especificados para cada componente que compõe a cesta básica, correspondentes dos respectivos preços unitários, chegando até o valor total das mercadorias da cesta, embora para chegar ao valor total da cesta, é incluso outros gastos que fazem parte da composição do valor final da cesta básica. O Quadro 9 os custos que são considerados para formar o valor final da cesta básica.

Quadro 9- Custos relacionados à empresa

CUSTOS	
Custos fixos: - Energia/mês - R\$ 35,00 - Mão-de-obra/mês – R\$ 1.320,00 - Embalagens/mês – R\$ 150,00	Custos variáveis: - Manutenção do veículo/ano – R\$ 5.000,00 - Matéria-prima/mês – R\$ 21.800,00 - Gasolina/mês - R\$ 1.500,00

Fonte: Elaborado pelo autor, (2023)

O Quadro 9 apresenta uma lista dos custos que a empresa considera para formar o preço de vendas das cestas básicas. A energia do local de armazenagem das mercadorias, a mão-de-obra do funcionário da empresa, embalagens que são usadas para a composição das cestas básicas, junto com a fita adesiva que fecha a cesta, como também a embalagem da parte de higiene que é diferente, esses são alguns gastos fixos relacionados à empresa. Já os custos variáveis estão relacionados a o uso diário da gasolina, que dependendo do local de destino tem um valor diferente, isso vai depender dos km que irão ser rodado por dia, gasto com manutenção do veículo, que são feitas anualmente, para algumas revisões são trimestralmente, isso quando não ocorre algum dano no carro, e os gastos com a própria matéria-prima, pois nem sempre os valores das matérias-primas serão correspondentes aos informados no Quadro 8, esses valores eles variam de acordo com épocas de safras, e com o índice da inflação e do Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA). Assim, com a análise dos produtos e custos envolvidos, a cesta é vendida por R\$200,00 reais.

No quadro 10 são expostos os produtos e quantidades dos mesmos itens que compõem a cesta básica, os quais foram informados por meio de uma pesquisa de preço em um supermercado da cidade de Angicos/RN, cidade em que a empresa está localizada.

Quadro 10- Quantidades estipuladas que compõem a cesta básica
e os valores de cada item em supermercado

PRODUTOS ALIMENTÍCIOS			
PRODUTO	QUANTIDADE	VALOR UNI.	VALOR TOTAL
Feijão	2 uni	R\$ 8,00	R\$ 16,00
Arroz	4 uni	R\$ 5,60	R\$ 22,40
Açúcar	4 uni	R\$ 5,00	R\$ 20,00
Sal	1 uni	R\$ 1,00	R\$ 1,00
Flocão	7 uni	R\$ 2,00	R\$ 14,00
Creme crack	1 uni	R\$ 5,60	R\$ 5,60
Café	1 uni	R\$ 7,00	R\$ 7,00
Macarrão	2 uni	R\$ 3,69	R\$ 7,38
Colorífico	2 uni	R\$ 1,50	R\$ 3,00
Bolacha de padaria	2 uni	R\$ 4,00	R\$ 8,00
Margarina	1 uni	R\$ 6,00	R\$ 6,00
Doce em lata	1 uni	R\$ 6,00	R\$ 6,00
Miojo	2 uni	R\$ 2,00	R\$ 4,00
Tempero completo	1 uni	R\$ 1,80	R\$ 1,80
Biscoito recheado	2 uni	R\$ 2,50	R\$ 5,00
PRODUTOS DE HIGIENE			
Detergente	1 uni	R\$ 2,50	R\$2,50
Sabão em pó	1 uni	R\$ 4,50	R\$ 4,50
Sabonete	2 uni	R\$ 3,00	R\$ 6,00
Pasta de dente	1 uni	R\$ 3,85	R\$ 3,85
Bombril	1 uni	R\$ 2,00	R\$ 2,00
Papel higiênico	1 uni	R\$ 3,00	R\$ 3,00
TOTAL FINAL			R\$ 149,05

Fonte: Elaborado pelo autor, (2023)

Portanto, a diferença de preço constatada entre os Quadros 8 e 10, acaba evidenciando um fator importante para o entendimento das vendas das cestas básicas, visto que o serviço de cestas básicas oferece diversas vantagens em comparação com a ida a um supermercado. Além disso, a cesta básica oferece flexibilidade no pagamento, permitindo parcelamento, e até mesmo o desconto de 10% para compras à vista.

Ao optar pelo serviço de cestas básicas ao fazer compras no supermercado, o cliente não apenas economiza tempo, mas também desfruta de várias vantagens. Em primeiro lugar, a comodidade de ter todos os itens essenciais já selecionados e prontos para entrega e diminuir suas idas frequentes ao supermercado. Além disso, o parcelamento no pagamento da cesta básica é uma opção conveniente para se ajustar ao seu orçamento, tornando o processo ainda mais acessível e flexível. Portanto, ao considerar a praticidade e a economia proporcionadas por esse serviço, fica evidente que a escolha da cesta básica é uma decisão inteligente e conveniente.

5.3 Matriz SWOT

A aplicação da matriz SWOT em uma empresa de vendas de cestas básicas é essencial para orientar a formulação de estratégias que maximizem as oportunidades, minimizem as ameaças, capitalizar as forças e abordam as fraquezas, ajudando a empresa a crescer e a se manter competitiva em um mercado desafiador.

A análise SWOT fornece uma visão geral das forças internas e fraquezas da empresa, bem como das oportunidades e ameaças externas que ela enfrenta. Isso é feito para melhorar a compreensão da situação da empresa, como pode ser visto na tabela a seguir. Em resumo, a análise SWOT pode ser usada como uma ferramenta para identificar o que precisa ser feito e para destacar os pontos que precisam de atenção na empresa como um todo. Assim, o Quadro 11 apresenta a Análise SWOT da empresa em estudo.

Para analisar as propostas a ser definida para melhorar as operações internas da empresa, a matriz SWOT emergiu como sendo um relevante justamente por permitir identificar como está a situação da empresa, ao analisar seu ambiente interno e externo. Com ela, é que vai ser possível obter um panorama, um diagnóstico de onde será preciso atuar, o que precisará manter e o que poderá ser descartado no que diz respeito a atividades que não agregam valor.

Quadro 11- Análise SWOT na empresa em estudo

SWOT	Positivo	Negativo
Ambiente Interno	<i>Strenghts (Forças):</i> - Variedade de produtos; - Preços competitivos; - Rede de distribuição eficaz; - Marca reconhecida; - Relação com fornecedores.	<i>Weaknesses (Fraquezas):</i> - Dependência de fornecedores; - Limitações de alcance geográfico.
Ambiente Externo	<i>Opportunities (Oportunidades):</i> - Crescimento da demanda; - Expansão de mercado; - Produtos orgânicos ou sustentáveis.	<i>Threats (Ameaças):</i> - Dependência sazonal; - Instabilidade econômica; - Concorrência intensa; - Desastres naturais ou crises.

Fonte: Elaborado pelo autor, (2023)

Quanto às forças do ambiente interno, é diagnosticado que a empresa oferece uma ampla gama de produtos de cestas básicas, atendendo às necessidades de diferentes clientes. Além disso, tem capacidade de oferecer preços acessíveis devido a compras em grande escala, o que torna uma escolha atraente para clientes conscientes do orçamento. Dessa forma, a rede

de distribuição bem estabelecida a qual abrange áreas da região, fornece um serviço eficiente com ampla distribuição. Também, o reconhecimento da marca perante os órgãos legais, passando uma imagem de confiança e credibilidade, tanto para clientes como para fornecedores, possibilitando uma relação sólida, para garantir produtos de qualidade, além de disponibilidade e cumprimento dos prazos de entrega.

Quanto às fraquezas do ambiente interno, pode-se destacar a dependência dos fornecedores, que apesar de manter uma relação sólida, o grupo de fornecedores ainda é muito restrito, o que mostra risco em momentos de alta demanda. A demanda sazonal também é um ponto negativo, com picos durante crises econômicas ou situações de emergência. A empresa pode depender muito de clientes locais, tornando-se suscetível a flutuações econômicas regionais. E as limitações de alcance geográfico, as quais têm relação direta com as dificuldades de acesso.

No ambiente externo, as oportunidades estão relacionadas ao crescimento da demanda, expansão do mercado e produtos orgânicos ou sustentáveis, visto que a busca por alimentação saudável está aumentando cada vez mais, e isso é tido como uma oportunidade para levar uma alimentação balanceada a áreas mais distantes das cidades, podendo até elencar mais fornecedores e agregar mais produtos as cestas.

Por fim, as ameaças estão a instabilidade econômica, os quais podem diminuir o poder de compra dos clientes, acarretando em perdas de vendas e prejuízos financeiros, concorrência intensa, com a entrada de novos concorrentes, visto que existe uma competição acirrada entre empresas dos segmentos, além dos supermercados, o que torna difícil manter margens de lucro adequadas, e desastres naturais ou crises, com a condição de eventos imprevisíveis, que podem interromper ou modificar o fluxo da cadeia.

5.4 Matrizes GUT

A Matriz GUT (Gravidade, Urgência e Tendência) também foi vista como uma ferramenta importante para ser aplicada na empresa em estudo. Esta ferramenta de priorização oferece uma abordagem sistemática para identificar, avaliar e enfrentar os desafios e oportunidades que surgem em um mercado competitivo e em constante evolução.

No Quadro 12, foi então sugerido a aplicação da matriz GUT na empresa em estudo, a partir do diagnóstico realizado na Matriz SWOT (5.5.1).

Quadro 12- Matriz GUT em relação aos problemas identificados

MATRIZ GUT					
PROBLEMAS	GRAVIDADE	URGÊNCIA	TENDÊNCIA	GxUxT	Ordem de Priorização
Limitações de alcance geográfico.	3	4	3	$3 \times 3 \times 3 = 15$	4°
Mix de fornecedores	1	1	3	$1 \times 1 \times 3 = 3$	5°
Aumento do preço da matéria-prima	5	5	4	$5 \times 5 \times 4 = 100$	1°
Concorrência crescente	3	4	4	$3 \times 4 \times 4 = 48$	2°
Desastres naturais ou crises.	5	5	4	$5 \times 5 \times 4 = 100$	1°
Instabilidade econômica;	4	3	3	$4 \times 3 \times 3 = 36$	3°

Fonte: Elaborado pelo autor, (2023)

De acordo com a matriz GUT o problema de maior preocupação é com o aumento dos preços da matéria-prima, pois a mesma é de alta relevância nos fatores econômicos da empresa. Este problema recebeu a classificação mais alta na Matriz GUT, com uma pontuação de 100. Isso indica que é o problema mais crítico na situação atual para a empresa. O alto grau de gravidade (5) e urgência (5) associado a ele, juntamente com a tendência crescente dos custos de matéria-prima (4), torna essa questão de extrema importância e requer ação imediata. O aumento dos preços da matéria-prima pode afetar significativamente os custos de produção e, consequentemente, a lucratividade da empresa, elevando assim o custo da cesta básica. A solução buscada para esse problema é a pesquisa de preços com os fornecedores e trocas de algumas marcas semelhantes que não interfiram na qualidade do produto.

Seguindo a isso, tem-se à concorrência crescente também se tornando uma preocupação significativa, com uma pontuação de 48 na Matriz GUT. Embora a gravidade seja moderada (3), a urgência (4) de abordar esse problema é alta, e a tendência (4) de crescimento da concorrência requer atenção oportuna. Uma resposta eficaz para lidar com o aumento da concorrência pode ajudar a manter ou expandir a participação do mercado da empresa. A solução para esse problema se dá pela diferenciação da concorrência, buscando aplicar métodos de melhorias contínuas como a matriz GUT, a Análise SWOT e o 5S, aplicando assim em seus custos e prazos de pagamento.

Já a sazonalidade nas vendas é um problema moderado, com uma pontuação de 36. Embora a gravidade seja moderada (3), a urgência (4) de abordar essa questão é relativamente alta. Além disso, a tendência (3) de que a sazonalidade continue, sugere que é importante considerar estratégias para lidar com as flutuações nas vendas durante as diferentes épocas do ano.

Os três últimos problemas são de relevância baixa – qualidade dos produtos, falta de fornecedores confiáveis e baixas vendas. A qualidade dos produtos é uma preocupação menor, com uma classificação de 12. A gravidade (2) é baixa, e a urgência (3) é moderada. Além disso, a tendência (2) sugere que não há uma tendência clara de piora ou melhoria na qualidade dos produtos. Embora seja um problema que merece atenção, não é tão crítico quanto aos três primeiros. A mesma ocorre por questão de custo benefício, para melhor atender os seus clientes.

A falta de fornecedores confiáveis é um problema de baixa gravidade (1) para a empresa, baixa urgência (1) e uma tendência de piora moderada (3). Isso indica que, embora seja importante monitorar essa questão ao longo do tempo, não é um problema crítico no momento.

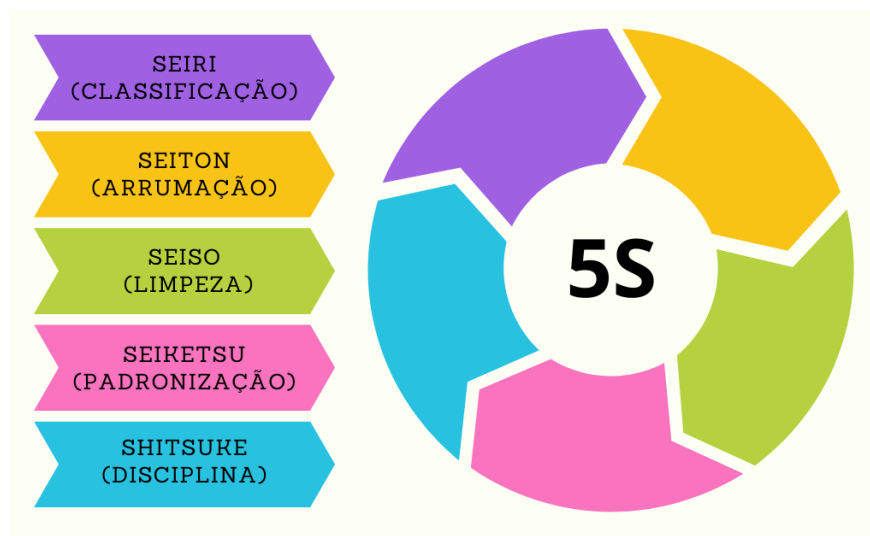
O problema de baixas vendas é o de menor prioridade, com uma pontuação de apenas 2. A gravidade (1) é baixa, a urgência (1) é baixa e a tendência de melhoria (2) sugere que não é uma questão urgente. Embora seja importante manter e melhorar as vendas existem problemas mais críticos que desativam a atenção imediatamente.

5.5 Sistema 5S

A empresa em análise é notável pelo seu uso de práticas antiquadas. Atualmente, ela opera com contagem de estoque e listas de compras feitas de maneira manual, sem qualquer utilização de softwares especializados. Além disso, a organização do armazém não segue um padrão consistente, o que pode resultar em ineficiências operacionais. Os processos de cadastro de clientes também são prorrogados manualmente, registrando informações em fichas de crediário.

Considerando esta situação, a proposta de introdução do sistema 5S se apresenta como uma proposta de grande importância. O sistema 5S é uma metodologia de gestão que visa promover a organização e a eficiência em ambientes de trabalho. Ao implementá-lo, a empresa poderia estabelecer uma padronização na organização do estoque, simplificar e otimizar os processos de concentração desses estoque, gerar relatórios mais precisos, se livrando assim de entulhos como um monte de fichas, passando a automatizar os registros desses clientes. Isso não apenas economizaria o tempo, mas também aumentaria a produtividade e a qualidade das operações, contribuindo assim para o crescimento e a sustentabilidade do negócio.

Figura 13- Etapas do 5S



Fonte: Elaborado pelo autor, (2023)

O 5S é essencial em uma empresa de cestas básicas porque traz melhorias para o negócio. Primeiramente, ajuda a tornar o ambiente de trabalho mais organizado e eficiente. Isso significa que os produtos são mais fáceis de encontrar, resultando em menos tempo gasto procurando e mais tempo produzindo. Além disso, o 5S reduz desperdícios, o que é crucial em um setor sensível aos custos como o de cestas básicas. Eliminar itens desnecessários e manter um controle rigoroso sobre o estoque evita perdas e garante que você aproveite maximizando seus recursos. A qualidade dos produtos também é beneficiada, pois um ambiente limpo e organizado ajuda a preservar a qualidade dos alimentos. Isso não apenas atende aos padrões regulatórios, mas também mantém a confiança dos clientes. A padronização de processos também é um benefício, tornando mais fácil treinar novos funcionários e reduzir erros operacionais.

De acordo com Campos (2005), no primeiro estágio - *Seiri* - é realizada a separação dos materiais de acordo com seu nível de utilidade, a fim que a área possua apenas os recursos que realmente serão utilizados, sendo um filtro de organização, uma vez que por meio dele serão determinados os materiais que serão acomodados na área. Essa etapa envolve uma classificação e uma eliminação do que não é necessário. Na empresa de venda de cestas básicas, isso pode incluir a revisão do estoque, a identificação de produtos obsoletos e a redução de itens necessários.

No estágio seguinte – *Seiton*, Charantimath (2009) afirma que há passos para colocá-lo em prática: (1) definir o estado atual das coisas; (2) determinar o local adequado; (3) forma como devem ser alocados, e, (4) seguir a regra de retirar e após o uso devolver no local

apropriado. Essa etapa organiza o espaço de trabalho de forma eficiente, de modo que os produtos sejam facilmente acessíveis. Para a empresa do estudo, sugere-se definir um local fixo para cada produto e suas categorias – perecíveis ou limpeza/higiene, bem como seguindo uma ordem lógica de sequenciamento de acordo com a montagem das cestas. Além disso, usar sinalização, tanto no piso, para demarcar os espaços, e paredes e equipamentos, identificando o produto e datas de validade, mantendo tudo bem arrumado.

Para Udesc (1996), o *Seiso*, é a demonstração do ambiente limpo, em que as pessoas, de forma individual, devem ter a responsabilidade e o compromisso de manter limpo sua estação de trabalho. Nesta etapa é sugerido estabelecer rotinas de limpeza regulares para manter o local de trabalho limpo, arejado e seguro. Isso é especialmente importante em um ambiente que lida com alimentos para manter uma área de estoque limpa e livre de poeira. E verificar regularmente os produtos em busca de danos ou vazamentos, que implique em problemas maiores.

Segundo Osada (1992), o estágio *Seiketsu* é o resultado concreto dos estágios anteriores, com procedimentos padrões bem estruturados e definidos. Para isto, sugere-se a criação de procedimentos operacionais padrões para manter o 5S ao longo do tempo, o que inclui a definição de responsabilidades claras para cada pessoa com relação a controle de estoque, como registro de entradas e saídas, lista atualizada dos produtos em estoque, cronograma de limpeza, entre outros.

Por fim, de acordo com Vanti (1999), o último estágio - *Shitsuke* – visa à manutenção da nova ordem estabelecida. Implica cumprir rigorosamente as normas e tudo aquilo que for decidido pela empresa. Para isso, sugere-se estabelecer uma cultura de disciplina, onde todos na empresa estão comprometidos em seguir os princípios do 5S. Deixando sempre tudo organizado e dentro dos padrões estabelecidos pela empresa.

É importante destacar que em um espaço pequeno, para suporta um estoque pequeno, a simplicidade é a chave. A sugestão da implantação do 5S nesse contexto, visa principalmente à eficiência na gestão do estoque e a garantia de que os produtos estejam disponíveis quando necessário, evitando perdas devido à compensação ou danos, mantendo o foco na qualidade e na organização, mesmo com um espaço limitado.

Assim, o 5S pode melhorar o desempenho organizacional e a qualidade dos processos na empresa de cestas básicas, visando não apenas melhorar a eficiência operacional, mas também promover um ambiente de trabalho mais seguro, agradável e produtivo. A seguir, no Quadro 10, apresenta uma relação dos possíveis benefícios com cada etapa do 5S.

Quadro 13- Possíveis benefícios do 5S

Benefícios	<i>Seiri</i> (Classificação)	<i>Seiton</i> (Arrumação)	<i>Seiso</i> (Limpeza)	<i>Seiketsu</i> (Padronização)	<i>Shitsuke</i> (Disciplina)
Otimização do espaço	X	X			X
Sequenciamento da produção	X	X		X	X
Eliminação do desperdício		X			X
Padronização		X	X	X	X
Racionalização do tempo	X	X	X	X	X
Higiene e limpeza	X	X	X	X	X

Fonte: Elaborado pelo autor, (2023)

Sugere-se a implantação da metodologia 5S em uma empresa de venda de cestas por possibilitar melhorias básicas em diversos aspectos operacionais, como visto no Quadro 10. Primeiramente, a otimização do espaço de armazenamento, obtida por meio do Seiri e Seiton, permite que a empresa maximize a utilização do seu espaço, armazenando mais produtos em áreas menores. Isso não apenas melhora a eficiência logística, mas também reduz os custos associados ao armazenamento.

Além disso, a organização eficaz do estoque, promovida pelos princípios Seiri, Seiton, Seiketsu e Shitsuke, resulta em uma produção mais eficiente. Os funcionários localizam os produtos rapidamente, agilizando o processo de montagem das cestas básicas e aumentando a produtividade em menos tempo. Outro benefício é a eliminação do desperdício, abordada pelo Seiton e Shitsuke, que contribui para a economia de recursos. A identificação de produtos obsoletos, a redução do estoque excessivo e a prevenção de perdas.

6 CONCLUSÃO

O presente trabalho consistiu em analisar os processos de uma empresa de cesta básica a partir de ferramentas de gestão. Para atingir esse objetivo, foi adotado um procedimento de estudo de caso, com uma entrevista com o proprietário da empresa para compreender melhor sua história e os processos da empresa. Essa entrevista foi fundamental para coletar informações detalhadas e ter uma visão sistêmica da empresa.

É essencial destacar o compromisso da empresa com seus clientes, especialmente no contexto do segmento de cestas básicas e na análise de custos associados a ele. Como uma empresa especializada na venda de cestas básicas, a empresa não apenas identifica e atende às necessidades dos consumidores por meio de um serviço de venda porta a porta, mas também aprimora constantemente seus processos, otimizando os custos envolvidos. Isso resulta em uma prestação de serviços mais eficiente, que não apenas facilita e personaliza o serviço, mas também ajuda a manter os custos sob controle, beneficiando tanto a empresa quanto os consumidores.

Dessa forma, durante a entrevista, ficou claro que o proprietário valoriza vários pontos essenciais, como:

- Escolha de fornecedores confiáveis e com preços competitivos;
- Qualidade dos produtos;
- Forma como as cestas são montadas, pois influenciam na preservação dos produtos durante o transporte;
- Separação entre os itens perecíveis e itens de higiene/limpeza no local da empresa, para que as fragrâncias do segundo grupo não interfiram no gosto dos alimentos;
- Formas e prazos de pagamento personalizado;
- Cronograma de vendas.

Nesse contexto, fica evidente que os processos são feitos de forma adequada para garantir a qualidade dos produtos e satisfação dos clientes. Apesar disso, sugerem-se algumas propostas de melhoria como: (1) ampliação do mix de fornecedores, uma vez que isto pode proporcionar o aumento das possibilidades de compra, o custo benefício dos produtos, competitividade com os concorrentes e maior flexibilidade quanto ao cumprimento dos prazos; (2) a implantação do sistema 5S, o qual abrange de forma geral, diversos pontos que podem ser solucionados com o uso dessa ferramenta, (3) controle automatizado do estoque -

por meio de uma planilha do excel; (4) controle de clientes e pagamentos automatizado - por meio de uma planilha do excel.

Em relação à relevância deste trabalho no contexto acadêmico, é notável que, ao abordar o tema da venda de cestas básicas, identifica-se uma lacuna substancial na literatura existente sobre o assunto. A falta de pesquisas anteriores relacionadas a esse tópico representou um desafio significativo no desenvolvimento deste estudo, destacando a novidade e a relevância do tema no mercado. Essa carência de investigações prévias sugere que o presente trabalho contribua para preencher essa lacuna, oferecendo novos *insights* e perspectivas valiosas que podem enriquecer o conhecimento acadêmico e fornecer orientação para futuras pesquisas nesta área emergente. Além disso, os resultados deste estudo têm o potencial de fornecer uma base sólida para pesquisas futuras relacionadas ao mercado de cestas básicas, contribuindo assim para o avanço do conhecimento nessa área específica, dessa forma, para trabalhos futuros, sugere-se a realização de um estudo de tempos e movimentos para os processos e suas atividades.

REFERÊNCIAS

- ABREU, Edeli Simioni; SPINELL, Mônica Glória Neumann; DE SOUZA PINTO, Ana Maria. **Gestão de unidades de alimentação e nutrição: um modo de fazer**. Editora Metha, 2011.
- ALIGLERI, Lilian Mara. **A adoção de ferramentas de gestão para a sustentabilidade e a sua relação com os princípios ecológicos nas empresas**. 2011. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.
- ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro. **Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel**. 2. ed. Paulo: Atlas, 2003.
- AKAMAVI, Raphaël K. **Reengenharia do mapeamento de processos de qualidade de serviço: processo de e-banking**. *Revista Internacional de Marketing Bancário*, v. 1, pág. 28-53, 2005.
- ALVES, Juliano Nunes. **A utilização do planejamento estratégico como ferramenta de gestão na pequena empresa**. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, v. 7, n. 2, p. 80, 2013.
- BARBROW, Sarah; HARTLINE, Megan. **Mapeamento de processos como avaliação organizacional em bibliotecas acadêmicas**. *Medição e Métricas de Desempenho*, v. 16, n. 1, pág. 34-47, 2015.
- BARRETTO, Sérgio AJ; CYRILLO, Denise C.; COZZOLINO, Sílvia MF. **Análise nutricional e complementação alimentar de cesta básica derivada do consumo**. *Revista de Saúde Pública*, v. 32, n. 1, p. 29-35, 1998.
- BAXTER, Jane; CHUA, Wai Fong. Pesquisa alternativa em contabilidade gerencial – de onde e para onde. **Contabilidade, organizações e sociedade**, v. 28, n. 2-3, pág. 97-126, 2003.
- BRASIL. Decreto Lei n. 399, de 30 de abril de 1938. **Aprova o regulamento para execução da Lei n. 185, de 14 de janeiro de 1938, que institui as Comissões de Salário Mínimo**. Diário Oficial da União, Rio de Janeiro.
- BRUNI, Adriano Leal; FAMÁ, Rubens. **Gestão de Custos e Formação de Preços: com aplicações na calculadora HP 12C e Excel**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CAMPOS, Renato. **A ferramenta 5S e suas implicações na gestão da qualidade total**. Simpep–Simpósio de Engenharia de Produção. v. 12. 2005.
- CAMPOS, Vicente Falconi. 1992. **Qualidade total: Padronização de empresas**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG.
- COSTA, Eliezer. **Gestão estratégica: Da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2007.
- CHARANTIMATH, Poorinma. **Total quality management**. 1.ed. New Delhi: Pearson education, 2009.
- CREPALDI, Silvio Aparecido. **Curso básico de contabilidade de custos**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- DIEESE- Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. **Cesta básica nacional: metodologia**. 1993.
- DIEESE - Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. **Pesquisa Nacional da Cesta Básica de Alimentos: Tomada especial de preços de dezembro de 2020**. 2021.
- DIEESE - Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. **Metodologia da Pesquisa Nacional da Cesta Básica de Alimentos Janeiro de 2016**. 15 de Fevereiro de 2016.

- FERRELL, O. C; HARTLINE, Michael. **Estratégia de marketing**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- FUTRELL, Charles M. **Vendas: Fundamentos e novas práticas de gestão**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª. ed. São Paulo: Atlas S/A. 2002.p.42.
- GOBIS, Marcelo Aparecido; CAMPANATTI, Reynaldo. **Os benefícios da aplicação de ferramentas de gestão de qualidade dentro das indústrias do setor alimentício**. Hórus, v. 7, n. 1, p. 26-40, 2017.
- GOMES, André Faustinol. **Mapeamento do fluxo de trabalho das atividades em engenharia clínica: a experiência do Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo. Medicina (Ribeirão Preto)**, v. 48, n. 1, p. 41-47, 2015.
- HONDA, A. B. **Aplicação de ferramentas de gestão da qualidade em ambientes de serviços hospitalares: estudo de medidas de melhoria em Santa Casa de Misericórdia no interior do estado de São Paulo**, 2017. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2017.
- IBGE. Cidades. **Inflação fecha 2017 em 2,95% e fica abaixo do piso da meta**. 2018.
- JOHNSTON, Robert; CLARK, Graham. **Administração de operações de serviço**. São Paulo: Atlas, 2002.
- KAMMERLANDER, N., ESSEN, Van. (2017). **Research: family firms are more innovative than other companies**, Harvard Business Review Innovation, 1-6.
- LAS CASAS, Alexandre. **Administração de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- LEE, Nancy; KOTLER, Philip. **Marketing social**. São Paulo: Saraiva, 2020.
- LEONE, George Sebastião Guerra; LEONE, Rodrigo José Guerra . **Curso de contabilidade de custos**. 4. Ed. SÃO PAULO: EDITORA ATLAS S.A., 2010.
- LUCINDA, Marcos. **Qualidade: fundamentos e práticas para cursos de graduação**. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.
- MARSHALL, Isnard. Junior. **Gestão da Qualidade**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.
- MEGLIORINI, Evandir. **Custos**. São Paulo: Makron Books, 2001.
- MORAIS, Thaís Teófilo de; OLIVEIRA, Samuel de. **Análise das atividades de PCP em uma indústria farmacêutica do Centro Oeste mineiro. Conexão ciência (Online)**, v. 10, n. 1, p. 01-19, 2015.
- MORESI, Eduardo Amadeu Dutra; RAMOS, Rosana Guedes Cordeiro; PRADO, Hercules Antônio. **Organizational information mapping: a study at Embrapa**. TransInformação, v. 22, n. 2, p. 101-110, 2010.
- NORÕES, Antônio. Cesta básica do Nordeste teve alta de 3,48% em abril de 2020. DEE- Diário econômico ENETE/BANCO DO NORDESTE. 2 jun. 2020.
- OLIVEIRA, Djalma. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. 12ª Ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- OSADA, Takashi. **Housekeeping, 55's: seri, seiton, seiso, seiketsu, shitsuke**/Takashi Osada. Instituto IMAM, 1992.
- PAYNE-PALACIO, June; THEIS, Monica. **Gestão de Negócios em Alimentação: princípios e práticas**. 2015.
- PERIARDO, Gustavo. **Matriz Gut-guia completo**. Ferramentas de Gestão, 2011.
- RADIS. **Cesta básica e salário-mínimo**. Rio de Janeiro, n. 8, p. 15-16, abr. 2003.

RAMOS, Davidson. **As Sete Ferramentas da Qualidade**. 2018.

REBELLO, Maria Alice de França Rangel. Implantação do Programa 5S para a conquista de um ambiente de qualidade na biblioteca do Hospital Universitário da Universidade de São Paulo. **RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, v. 3, n. 2, p. 165-182, 2005.

REGRA, A. P. M. **Cenários como ferramenta na gestão ambiental municipal**: um estudo de caso em Brotas – SP. São Carlos, 2013. Dissertação (Mestrado em Ciências da Engenharia Ambiental) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2013.

ROCHA, Angela; FERREIRA, Jorge; SILVA, Jorge. **Administração de marketing**: conceitos, estratégias, aplicações. São Paulo: Atlas, 2012.

RODRIGUES, Marcos. **Entendendo, aprendendo e desenvolvendo sistemas de qualidade Seis Sigma**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2016.

SANDRONI, Paulo. **Dicionário de Economia**. 3. ed. São Paulo: Best Seller, 1994.

SANDRONI, Paulo. **Novíssimo Dicionário de Economia**. 1 ed. São Paulo: Best Seller, 1999.

SANTOS, NCR dos et al. **Implantação do 5S para qualidade nas empresas de pequeno porte na região central do Rio Grande do Sul**. Acesso em, v. 6, 2006.

SEBRAE. **Os negócios promissores em 2019**. 2019.

SELEME, Robson.; STADLER, Humberto. **Controle da qualidade**: as ferramentas essenciais. Curitiba: Intersaberes. 2012.

SILVA, Edna; MENEZES, Estera. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 3ª edição revisada e atualizada, Florianópolis, 2001.

SILVA, João .Martins. **5s - O Ambiente da Qualidade**. 2ª ed. Belo Horizonte: Littera Maciel, 1994..

SLACK, Nigel; JONES, Alistair Brandon; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

UDESC, Universidade do Estado de Santa Catarina. **5S – Cartilha da qualidade**. Editora da Udesc, Florianópolis, 1996.

VANTI, Nádia. **Ambiente de qualidade em uma biblioteca universitária**: aplicação do 5S e de um estilo participativo de administração. *Ciência da Informação*, v. 28, 1999.

VASCONCELOS, Francisco de Assis. **Combate à fome no Brasil**: uma análise histórica de Vargas a Lula. **Revista de Nutrição**, v. 18, p. 439-457, 2005.

VAZ, Célia Silvério. **Restaurantes**: controlando custos e aumentando lucros. **Brasília: LGE**, p. 196, 2006.

YIN, Robert K. **Pesquisa Qualitativa**: Do início ao fim. 2010.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso-: Planejamento e métodos**. Bookman editora, 2015.

YUGAR, C. Y. M.; GONÇALVES, T.L. **Análise de ferramentas de gestão de sustentabilidade em PME's** **In: 28 Simpósio de Engenharia de Produção**, Bauru, 2021.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

PESQUISADORA: GISELE MARIA CAVALCANTI	DATA: / /
--	---------------------

Dados da empresa		
Qual o nome da empresa?		
Há quanto tempo a empresa está no mercado?		
Como surgiu a ideia de vender cestas básicas?		
Com quantos funcionários a empresa atua?		
Quantas cestas básicas são produzidas por mês?		
Processos produtivos		
Quais são as matérias primas utilizadas para a montagem dessas cestas?		
Como se dá o processo de montagem das cestas básicas?		
Para quantas cidades a empresa fornece estas cestas básicas?		
Quais são seus principais fornecedores?		
Quais seus fornecedores secundários?		
Como é feita a entrega dessas cestas básicas?		
Como é feita a gestão de estoque dos produtos?		
Qual é o sistema de controle de qualidade usado pela empresa?		
Satisfação dos clientes		
Como a empresa avalia a satisfação dos clientes?		
Quais são as principais reclamações dos clientes?		
Como a empresa lida com as reclamações dos clientes?		
Qual é o índice de fidelidade dos clientes?		
Quais são os principais motivos que levam os clientes a escolherem a empresa?		
Quais são os principais diferenciais da empresa em relação à concorrência?		
Como a empresa pretende expandir seus negócios no futuro?		
COMPOSIÇÃO DA CESTA		
PRODUTOS ALIMENTÍCIOS		
DESCRIÇÃO	QUANTIDADE	PREÇO
PRODUTOS DE HIGIENE		