

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL  
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DA REGIÃO DAS HORTÊNSIAS  
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**EDUARDA DAMBROS**

**PROPOSTA DE MELHORIAS NA GESTÃO DE UM SUPERMERCADO FAMILIAR  
LOCALIZADO NO INTERIOR DE GRAMADO, RIO GRANDE DO SUL**

**CANELA  
2024**

**EDUARDA DAMBROS**

**PROPOSTA DE MELHORIAS NA GESTÃO DE UM SUPERMERCADO FAMILIAR  
LOCALIZADO NO INTERIOR DE GRAMADO, RIO GRANDE DO SUL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração pela Universidade de Caxias do Sul, Campus Universitário da Região das Hortênsias, RS.

Orientador Prof. Ms. Silvio Aurélio Jaeger

**CANELA  
2024**

## RESUMO

A importância de um supermercado familiar com três décadas de atividade não representa somente a prestação de serviços comerciais, mas sim, uma base sólida na comunidade local, proporcionando laços afetivos, duradouros e uma fonte confiável de produtos e serviços essenciais ao longo dos anos. Levando em consideração sua história, o presente trabalho de conclusão de curso tem como objetivo principal, propor melhorias na gestão da empresa em geral, com sugestões para cada área em específico. Procurando compreender a dinâmica interna do estabelecimento foi realizada uma análise abrangente das práticas de gestão, desafios operacionais e os impactos da sociedade apresentando aprimoramentos e sugestões de melhorias para o estabelecimento. Para atender a este objetivo realizou-se um diagnóstico empresarial em diferentes áreas da empresa. Na administrativa, comercial, área de materiais, operações, financeira e recursos humanos, em cada uma delas foram descritos seus pontos fortes e fracos através das análises realizadas. A análise SWOT apresentada no projeto destaca os pontos críticos do supermercado e resalta os que merecem atenção, em busca do aperfeiçoamento das operações da empresa. Através da análise desses pontos, no decorrer do projeto foram sugeridas ferramentas e metodologias para solucionar os problemas identificados, visando otimizar processos, melhorar a eficiência operacional e cumprir com os objetivos propostos. Esta pesquisa adota uma abordagem de natureza qualitativa de nível exploratório, tendo como principal estratégia a análise de estudo de caso proporcionando um profundo conhecimento sobre a empresa estudada e cumprindo com os objetivos impostos, através das soluções propostas.

Palavras-chave: Supermercado; Administração familiar; gestão empresarial.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Logomarca do Mercado Serra Grande.....	12
Figura 2 - Primeiro Registro do Mercado Serra Grande.....	13
Figura 3 - Construção do novo prédio do Mercado Serra Grande.....	14
Figura 4 - Prédio em situação atual.....	14
Figura 5 - Avaliações de clientes sobre o Mercado Serra Grande .....	18
Figura 6 - Avaliações de clientes sobre o Mercado Serra Grande .....	19
Figura 7 - Campanha solidária .....	22
Figura 8 - Copa Gramado do bem.....	22
Figura 9 - Postagem do instagram sobre sacolas retornáveis.....	24
Figura 10 - Venda de Pão de alho em 6 anos .....	26
Figura 11 - Balanças nos caixas .....	31
Figura 12 - Placas solares.....	32
Figura 13 - Exaustores .....	33
Figura 14 - Organograma empresarial .....	35
Figura 15 - Venda de um vinho no ano de 2022 no Mercado Serra Grande.....	41
Figura 16 - Instagram da empresa .....	44
Figura 17 - Construção como investimento.....	68
Figura 18 - Matriz SWOT/ FOFA .....	89
Figura 19 - Matriz SWOT/ FOFA .....	92
Figura 20 - Organograma de liderança .....	110
Figura 21 - Cronograma de sorteios mensais .....	120
Figura 22 - Proposta de <i>marketing</i> .....	122
Figura 23 - Insights instagram Mercado Serra Grande .....	124
Figura 24 - Relatório de vendas pizzas .....	125

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Pontos fortes e pontos fracos da área administrativa.....	36
Quadro 2 - Pontos fortes e pontos fracos da área comercial .....	47
Quadro 3 - Pontos fortes e pontos fracos da área de materiais .....	52
Quadro 4 - Pontos fortes e Fracos da área de operações .....	60
Quadro 5 - Pontos fortes e fracos da área financeira .....	69
Quadro 6 - Pontos fortes e pontos fracos da área de recursos humanos .....	81
Quadro 7 - Cursos de capacitação de funcionários e gestores .....	118

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>10</b>
<b>2</b>	<b>CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA</b> .....	<b>12</b>
2.1	DADOS CADASTRAIS.....	12
2.2	HISTÓRICO .....	13
2.3	PRODUTOS .....	16
2.4	AMBIENTE EXTERNO.....	17
<b>2.4.1</b>	<b>Microambiente</b> .....	<b>17</b>
2.4.1.1	Clientes.....	18
2.4.1.2	Fornecedores.....	19
2.4.1.3	Concorrentes .....	20
2.4.1.4	Sociedade .....	21
<b>2.4.2</b>	<b>Macroambiente</b> .....	<b>23</b>
2.5	PARTICIPAÇÃO NO MERCADO .....	25
2.6	EVOLUÇÃO DE VENDAS.....	26
2.7	CAPACIDADE PRODUTIVA (TOTAL/OCUPADA) .....	27
2.8	GESTÃO DE PESSOAS (ESTRUTURA EXISTENTE) .....	28
2.9	ANÁLISES FINANCEIRAS UTILIZADAS .....	28
<b>3</b>	<b>ÁREA ADMINISTRATIVA</b> .....	<b>30</b>
3.1	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	30
3.2	INOVAÇÃO .....	31
3.3	SISTEMAS DE INFORMAÇÃO .....	33
3.4	ORGANIZAÇÃO.....	34
3.5	PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS .....	36
<b>4</b>	<b>ÁREA COMERCIAL</b> .....	<b>39</b>
4.1	PESQUISA DE MERCADO.....	39
4.2	PRODUTOS/SERVIÇOS .....	39
4.3	PREÇO .....	41
4.4	COMUNICAÇÃO .....	43
4.5	VENDAS .....	44
4.6	DISTRIBUIÇÃO.....	45

4.7	RELACIONAMENTO COM CLIENTES.....	46
4.8	PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS .....	47
<b>5</b>	<b>ÁREA DE MATERIAIS .....</b>	<b>50</b>
5.1	PLANEJAMENTO NA AQUISIÇÃO DE MATERIAIS .....	50
5.2	CRITÉRIOS PARA AQUISIÇÃO DOS MATERIAIS .....	51
5.3	CONTROLE DOS MATERIAIS E FERRAMENTAS.....	51
5.4	PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS .....	52
<b>6</b>	<b>ÁREA DE OPERAÇÕES .....</b>	<b>55</b>
6.1	PLANEJAMENTO, PROGRAMAÇÃO E CONTROLE DAS OPERAÇÕES..	55
6.2	LAYOUT DA LOJA .....	55
6.3	FLUXO DE ATENDIMENTO .....	56
6.4	ESTACIONAMENTO.....	57
6.5	HORÁRIO DE ATENDIMENTO .....	58
6.6	INFORMAÇÕES AO CONSUMIDOR.....	58
6.7	GARANTIA E ASSISTÊNCIA TÉCNICA .....	59
6.8	GERÊNCIA DE RECLAMAÇÕES .....	59
6.9	PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS .....	60
<b>7</b>	<b>ÁREA FINANCEIRA .....</b>	<b>63</b>
7.1	ESTRUTURA DA ÁREA FINANCEIRA .....	63
7.2	GESTÃO DE CAIXA.....	64
7.3	CUSTOS E FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA .....	65
7.4	CONTABILIDADE E INDICADORES FINANCEIROS.....	66
7.5	ANÁLISE DE INVESTIMENTOS NA EMPRESA. ....	67
7.6	PLANEJAMENTO FINANCEIRO E ORÇAMENTÁRIO.....	69
7.7	PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS .....	69
<b>8</b>	<b>ÁREA DE RECURSOS HUMANOS .....</b>	<b>72</b>
8.1	MODELO DE GESTÃO.....	72
8.2	CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL .....	72
8.3	PERFIL DE CARGOS E REMUNERAÇÃO.....	73
8.4	RECRUTAMENTO, SELEÇÃO E INTEGRAÇÃO .....	75
8.5	TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO .....	76

8.6	ROTINAS TRABALHISTAS .....	76
8.7	SEGURANÇA E MEDICINA NO TRABALHO .....	77
8.8	QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.....	77
8.9	GESTÃO DO DESEMPENHO .....	78
8.10	RETENÇÃO DE TALENTOS .....	79
8.11	INDICADORES DE RH .....	80
8.12	COMUNICAÇÃO INTERNA .....	80
8.13	PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS .....	81
<b>9</b>	<b>ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL E PROPOSTA DE MELHORIA .....</b>	<b>85</b>
9.1	PONTOS FORTES E FRACOS, AMEAÇAS E OPORTUNIDADES .....	85
9.2	TEMA DA PROPOSTA E A CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA .....	93
9.3	OBJETIVOS .....	94
<b>9.3.1</b>	<b>Geral .....</b>	<b>94</b>
<b>9.3.2</b>	<b>Específicos .....</b>	<b>94</b>
9.4	JUSTIFICATIVA .....	94
<b>10</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>96</b>
10.1	MARKETING EMPRESARIAL .....	96
<b>10.1.1</b>	<b>Marketing de varejo .....</b>	<b>98</b>
10.1.1.1	Produto .....	99
10.1.1.2	Preço.....	99
10.1.1.3	Praça.....	100
10.1.1.4	Promoção.....	100
10.2	ADMINISTRAÇÃO FAMILIAR.....	100
<b>10.2.1</b>	<b>Separação de pessoa física e jurídica financeiramente .....</b>	<b>102</b>
10.3	ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS .....	103
<b>11</b>	<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>105</b>
11.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	105
11.2	PARTICIPANTES DO ESTUDO .....	105
11.3	PROCESSO DE COLETA DE DADOS .....	106
11.4	PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS .....	106

<b>12</b>	<b>APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>108</b>
12.1	GESTÃO FAMILIAR.....	109
12.1.1	<b>Delimitação de responsabilidades e estruturação clara de funções</b>	<b>109</b>
12.1.2	<b>Comunicação e tomada de decisões .....</b>	<b>112</b>
12.2	DESAFIOS DA SUCESSÃO DA EMPRESA.....	113
12.2.1	<b>Estruturação do processo sucessório.....</b>	<b>114</b>
12.2.2	<b>Constituição de uma <i>holding</i> de sucessão .....</b>	<b>115</b>
12.3	CULTURA ORGANIZACIONAL E GESTÃO DE PESSOAS.....	116
12.3.1	<b>Redistribuição de funções .....</b>	<b>116</b>
12.3.2	<b>Adaptação ao trabalho com diferentes gerações .....</b>	<b>118</b>
12.4	IMPLEMENTAÇÃO DE UMA ESTRATÉGIA DE MARKETING DIGITAL...	121
12.4.1	<b>Contratação de profissional terceirizado para marketing digital .....</b>	<b>121</b>
<b>13</b>	<b>POSSÍVEIS GANHOS COM AS PROPOSTAS.....</b>	<b>126</b>
<b>14</b>	<b>LIMITAÇÕES DO ESTUDO .....</b>	<b>129</b>
	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>132</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>132</b>
	<b>APÊNDICE - AUTORIZAÇÃO DA EMPRESA (ENTIDADE ASSOCIAÇÃO) PARA REALIZAÇÃO DO TCCII .....</b>	<b>137</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O Setor supermercadista tem enfrentado, durante os anos mudanças significativas por avanços tecnológicos, preferências do consumidor e a crescente concorrência.

Diante disso, este projeto apresenta uma análise aprofundada sobre o desenvolvimento operacional de um supermercado com administração familiar e com trinta anos de experiência no ramo, localizado no interior de Gramado, Rio Grande do Sul.

O método de estudo escolhido para o presente trabalho é o diagnóstico empresarial, tendo como objetivo geral propor melhorias na gestão da empresa em geral, com sugestões para cada área em específico.

As informações sobre a empresa estão estruturadas e divididas em quinze capítulos, iniciando-se pela Introdução.

O segundo capítulo apresenta a história e as características empresariais que definem a trajetória do supermercado durante os trinta anos de atividade, desde a fundação até o momento atual. Este capítulo fornece informações para entender a estrutura empresarial e os ambientes em que a empresa está inserida.

O terceiro capítulo abrange a área administrativa da empresa, destacando pontos específicos e essenciais para o diagnóstico empresarial, como o planejamento, inovações, sistema de informações e a organização da empresa.

No quarto capítulo é apresentada a área comercial da empresa, estratégias de vendas, marketing da empresa e o relacionamento com os clientes. Áreas cruciais para manter a competitividade no ramo supermercadista.

A área de materiais, apresentada no quinto capítulo abrange o planejamento e os critérios para a aquisição dos materiais, envolvendo também o controle interno e a logística da empresa.

O sexto capítulo abrange as operações diárias do Mercado Serra Grande, apresentando o planejamento e controle das operações, layout da loja e estacionamento, fluxo e horário de atendimento e informações necessárias ao consumidor.

A área financeira é apresentada no sétimo capítulo, expondo sua estrutura, indicadores e os dados importantes para análises financeiras.

O oitavo capítulo engloba a área de Recursos Humanos da empresa,

concentrando-se na equipe. Treinamentos, recrutamento, entrosamento da equipe, rotina trabalhista e os demais dados que compõem esse área.

A análise da situação atual da empresa e proposta de melhoria nas áreas necessárias, através de uma matriz SWOT elaborada pela autora que destaca os pontos críticos do supermercado e ressalta as áreas de maior atenção encontram-se no nono capítulo do projeto.

No capítulo dez é apresentado um referencial teórico sobre os problemas identificados para a elaboração de melhorias seguidos da metodologia do trabalho e o delineamento da pesquisa, este que, adota uma abordagem de natureza qualitativa de nível exploratório, tendo como principal estratégia a análise de estudo de caso. No próximo capítulo são abordados os problemas e as devidas recomendações feitas pela autora, foram abordados temas sobre a gestão familiar, os desafios na sucessão da empresa, cultura organizacional e gestão de pessoas e por fim, a implementação de uma ferramenta de marketing digital. Ao final deste projeto de pesquisa foram apresentados os possíveis ganhos com a implementação das propostas, as limitações deste estudo e as conclusões finais.

Essa pesquisa é relevante não apenas para o entendimento acadêmico, mas também para fornecer aos gestores de empresas familiares e supermercados em geral uma contribuição para a compreensão aprofundada das dinâmicas operacionais da empresa. Foram apontados nesse estudo, além das áreas de melhorias recomendações práticas para o sucesso contínuo da empresa Mercado Serra Grande.

## 2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Neste capítulo serão apresentados os dados da empresa Mercado Serra Grande, um breve histórico onde será descrita a trajetória da empresa, os produtos comercializados e informações relevantes sobre características da mesma.

Na Figura 1 apresenta-se a primeira logomarca da empresa, criada pelo proprietário da empresa.

Figura 1 - Logomarca do Mercado Serra Grande



Fonte: Arquivo Mercado Serra Grande (2023)

O logotipo representa um carrinho de supermercado que leva o nome da empresa, criado pelo proprietário Ricardo que escolheu a cor verde para representar sua marca.

O nome da empresa se deu por conta do nome do bairro onde foi fundado e continua até hoje, Serra Grande, localizado no interior de Gramado, Rio Grande do Sul.

### 2.1 DADOS CADASTRAIS

A empresa Mercado Serra Grande, fundada em 1993 é uma empresa familiar de médio porte, inscrita no CNPJ 95085668/0001-95 e IE 05600000 , possui a razão social Ricardo Dambros Me., está localizada na Avenida Primeiro de maio, 7407 no bairro Serra Grande, interior de Gramado, CEP 95679-899 - Rio Grande do Sul, Brasil.

O principal ramo de atividade da empresa é o comércio de mercadorias em geral, com predominância em produtos alimentícios, açougue e padaria. Além dos proprietários a empresa possui dezoito funcionários e hoje conta com um faturamento mensal em torno de 800 mil reais, classificando-se como uma empresa do sistema Lucro Real.

## 2.2 HISTÓRICO

No início de 1993, com apenas 20 anos de idade, Ricardo Dambros fundou o "Armazém do Ricardo", localizado no bairro Serra Grande, interior de Gramado, Rio Grande do Sul. Ricardo trabalhou desde a infância. Primeiro, com onze anos de idade ajudava seu padrinho com o serviço de leiteiro na cidade, depois isso, auxiliava seus pais no comércio de frutas e legumes que eles mesmos plantavam. Por volta dos quinze anos de idade, seu pai, Erico decidiu abrir um supermercado na Várzea Grande, Ricardo então, seguindo o exemplo de seu pai, decidiu fundar seu próprio negócio, um bar e armazém, que teve origem em um local centenário conhecido antes como "Armazém do Pilão", bem conhecido pelas famílias do bairro. Abaixo, o primeiro registro de declaração de firma individual em 1993.

Figura 2 - Primeiro Registro do Mercado Serra Grande

DECLARAÇÃO DE FIRMA INDIVIDUAL  
RETRIBUIÇÃO DE PROVEDORAMENTO AO VOTO

**RICARDO DAMBROS**

Parceiro de: **GRAMADO, RS** Nacionalidade: **BRASILEIRO** Estado Civil: **SOLTEIRO**

Filhos de: **ERICO RICICCI DAMBROS E DE ADELINA DAMBROS**

Participação em: **22.07.1973** profissão: **COMERCIANTE**

CPF: **015.916.016-576.00-0** Identidade: **305611259** País: **BR**

Residência: **SERRA GRANDE, GRAMADO/RS**

CONTINUAÇÃO

não estando incursos em nenhum dos crimes previstos em lei que o impeça de exercer atividade mercantil, e não possuindo outra firma individual registrada, declara para fins de inscrição no Registro do Comércio:

02 1  1. CONSTITUIÇÃO. 2. TRANSFERÊNCIA DE SEDE PARA OUTRA UF. 3. ABERTURA DE FILIAL. 4. ABERTURA DE FILIAL EM OUTRA UF. 5. ALTERAÇÃO DE SEDE DA FILIAL. 6. CANCELAMENTO DE FILIAL. 7. ALTERAÇÃO DE SEDE DE OUTRA UF. 8. CANCELAMENTO DE SEDE. 9. PROTEÇÃO AO NOME COMERCIAL.

03 NOME COMERCIAL: **R I C A R D O D A M B R O S M E**

04 NÚMERO DE INSCRIÇÃO NO REGISTRO DO COMÉRCIO - NIC: **1059888**

05 ENDEREÇO: **SERRA GRANDE**

06 ENDEREÇO COMPLETO: **SERRA GRANDE**

07 NOME DO MUNICÍPIO: **GRAMADO**

08 NOME DO MUNICÍPIO: **GRAMADO**

09 CAPITAL OU DESTAQUE DE CAPITAL: **15.000.000,00** QUINZE MILHÕES DE CRUZEIROS.

10 INÍCIO DAS ATIVIDADES: **1993**

11 USU DA JUNTA: **1**

12 ENDEREÇO DE ENQUADRAMENTO ME: **1**

13 CÓDIGO DE ATIVIDADE: **42112**

14 **51120**

15 **41149**

16 **117**

17 **5**

18 DATA DO DEFERIMENTO: **16.03.93**

ASSINATURA DO TITULAR: **Ricardo DAMBROS**

AUTENTICAÇÃO USU DA JUNTA COMERCIAL

48.108.0598.576

Fonte: Arquivo da empresa (1993)

Alguns anos depois, o comércio foi ampliado para abranger não apenas uma mercearia e bar, mas também um açougue, que funcionava inicialmente somente aos finais de semana. A esposa de Ricardo, Joseane, se juntou ao empreendimento após o casamento. Conforme a demanda crescia e o bairro se desenvolvia, resolveram trocar de endereço, mudando-se para primeiro andar da casa dos pais de Ricardo, um espaço mais amplo, mas que foi deixado quando adquiriram um terreno próprio, em frente ao último endereço e com uma localização privilegiada no bairro.

Figura 3 - Construção do novo prédio do Mercado Serra Grande



Fonte: Arquivo da empresa

A Figura 3 mostra o início da obra do prédio que até hoje está situado o Supermercado. Abaixo, a figura 4 mostra o prédio do supermercado em situação atual.

Figura 4 - Prédio em situação atual



Fonte: Arquivo da empresa (2023)

Devido à mudança de endereço, o mercado passou a se chamar Mercado Serra Grande, assim como continua até hoje. A transformação do espaço incluiu uma padaria e um açougue mais amplo, mas ainda mantendo as atividades do bar, anexo ao mercado. Passado algum tempo, para um maior foco no supermercado, Ricardo resolveu encerrar as atividades do bar, aumentando a área total e adicionando novos produtos aos clientes em um espaço mais amplo.

Durante esses 30 anos, muitas alterações foram acontecendo. Conforme a demanda foi crescendo, o açougue e a padaria se mostravam importantes dentro do supermercado, esses mesmos que logo se tornaram um ponto de destaque, além do atendimento que por ser familiar oferecia uma experiência acolhedora ao cliente.

Ricardo faz parte da comunidade desde que era criança, então abrir um empreendimento que contribuísse com o crescimento do bairro sempre foi motivo de reconhecimento e orgulho.

Nos primeiros anos, no armazém, o proprietário administrava e trabalhava completamente sozinho. Joseane se juntou a ele por volta de 1997 para que ambos comandassem o mercado. Com o decorrer do tempo e o crescimento do bairro e da demanda, além das mudanças de endereço, o supermercado iniciou o seu primeiro quadro de funcionários, começando com a irmã de Joseane que trabalhou durante 23 anos, e se desligou da empresa somente em 2021.

Conforme as mudanças iam acontecendo, o quadro de colaboradores também ia aumentando, alguns por pouco tempo e outros por bons anos. Hoje o Mercado Serra Grande possui uma equipe formada por dezoito funcionários, entre os quais estão os filhos e o genro do Sr. Ricardo e da Sra. Joseane.

A inserção da próxima geração na administração do supermercado fortaleceu ainda mais a figura de um “mercado familiar”. A filha Eduarda e o filho Daniel Ricardo, hoje respectivamente com 25 e 15 anos, seguiram os passos dos pais e começaram a trabalhar para o mercado. Eduarda, que praticamente cresceu acompanhando o desenvolvimento do supermercado, agora desempenha um papel importante para a administração da empresa. Daniel Ricardo, por ser mais jovem ingressou recentemente no ambiente e em conjunto com os colaboradores e com a família contribui para o crescimento do mercado.

Foram 30 anos repletos de desafios mas também de sucessos significativos, a empresa se tornou importante para o crescimento do bairro, trazendo uma facilidade para os moradores que não necessitariam se deslocar tanto para visitar um

supermercado.

### 2.3 PRODUTOS

Por estar localizado em um bairro do interior da cidade e relativamente mais longe do centro, o supermercado possui até hoje uma vasta e variada linha de produtos para a comercialização no setor de alimentação em geral, padaria, açougue, higiene pessoal, limpeza, bazar, ferragem, linha infantil e linha pet. Recentemente, optando pela diminuição de variedades do setor de ferragens para ampliação dos dois maiores atrativos do mercado que são a padaria e o açougue.

Segundo Casas (2019, p. 422) o produto é o objeto principal de comercialização. Ele é desenvolvido para satisfazer ao desejo ou à necessidade de determinado grupo de consumidores. Por isso, a sua função principal é proporcionar benefícios aos clientes.

Ricardo sempre gostou de gastronomia e sempre foi um ótimo cozinheiro, desde a época em que o bar fazia parte da estrutura do supermercado, ele comercializava também alguns lanches, o que fidelizou um público e fez com que se apaixonassem pelas coisas que ele preparava. A cozinha que antes fazia parte do bar foi reformulada e se transformou em um local para a produção de lanches como pastéis, pães de queijo, entre outros. Todos esses para venda dentro do supermercado, aprimorando a padaria. Com a oportunidade de demonstrar seus dotes culinários e trabalhando com a criatividade para trazer um atrativo para o Mercado e pensando na necessidade do cliente em ter perto de casa um lugar que oferecesse algo saboroso e prático, Ricardo começou a produção de pizzas artesanais pães de alho resfriados para a venda. Hoje, os produtos mais procurados pelos clientes e uns dos principais diferenciais do supermercado por serem comercializados somente no estabelecimento e estarem cada vez mais famosos, trazendo mais procura pelo estabelecimento e pelos produtos.

Dentre tantas mudanças e reformas dentro do mercado para melhor conseguir atender os clientes e a demanda, a padaria teve seu layout mudado três vezes, a última no início de setembro de 2023.

Hoje são produzidas por semana em torno de quinhentas pizzas para a comercialização além de mais de duzentas bandejas de pão de alho, com toda certeza, um dos produtos de maior destaque dentro do supermercado. A produção

demanda tempo, funcionários e investimentos para que consigam manter a mesma qualidade de quando foi iniciada. Ricardo que produz todos os molhos, dá um toque especial e supervisiona toda a produção. Além da produção de pizzas, são produzidos as tortas de bolacha, tortas frias, cucas, roscas, doces, salgados e sanduíches que enchem a padaria de sabores, agradando aos olhos e paladares dos clientes. Além destes produtos de destaque o supermercado conta com uma ampla variedade de produtos de todos os setores citados acima, selecionados para atender os mais diversos públicos, com qualidade e com um preço acessível, porém não procuram hoje oferecer o melhor preço do mercado, mas sim qualidade e um bom serviço.

Para Peçanha (2020) “O produto é a base da existência das empresas. É o produto que satisfaz as necessidades dos consumidores e oferece benefícios para a sua vida.” Por volta de 2018, buscando sempre aumentar os lucros, conquistar novos clientes e fidelizar os demais, desenvolveram mais um produto, também de produção própria e somente comercializado dentro do supermercado, o pão de alho artesanal, este que por sua vez se tornou um dos carros chefes do Mercado, conquistou novos clientes e hoje pode ser caracterizado como um dos produtos que mais atrai novos clientes para o estabelecimento.

## 2.4 AMBIENTE EXTERNO

“O microambiente está mais próximo da empresa e é composto, por exemplo, por seus clientes, fornecedores e concorrentes. O macroambiente, por sua vez, é aquele composto por várias informações que influenciam no microambiente, como a tecnologia, a cultura e as ações do governo.” (ALVES, 2018, p. 42). Aqui será apresentado o ambiente externo da empresa, descrevendo o microambiente e o macroambiente em que ela está inserida.

### 2.4.1 Microambiente

Segundo Batista (2019) pode-se dividir microambiente em interno e externo, fazem parte destes ambientes os clientes, fornecedores, funcionários, setores administrativos, vendas, comercial e concorrentes. No texto o autor ressalta que no microambiente interno as variáveis são controláveis, diferente do microambiente externo onde as variáveis são consideradas incontroláveis.

### 2.4.1.1 Clientes

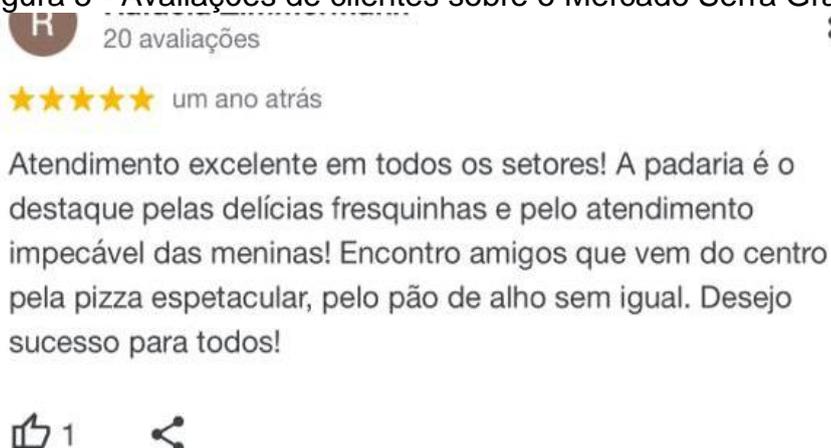
O supermercado do qual é feita a análise trabalha com venda direta ao cliente, ou seja, a clientela do Mercado Serra Grande é geralmente formada por pessoas físicas que moram ou possuem casas de férias no bairro ou vem de outros bairros e cidades vizinhas a procura de um atendimento diferenciado e de produtos de qualidade, bem como produtos que são exclusivamente produzidos e comercializados no endereço. O treinamento dos funcionários para sempre atender bem ao cliente e servir itens de qualidade são os principais motivos para esta procura.

Por ser localizado no interior de Gramado, a alguns quilômetros do centro, e existir a trinta anos, foi possível fidelizar clientes, como moradores do bairro que fazem parte da história e evolução da loja. Eventualmente a empresa atende também pessoas jurídicas, fornecendo itens da padaria para restaurantes da cidade, escolas com o processo de licitação para merenda escolar e outros estabelecimentos.

Segundo Sparemerger (2019, p. 23) “A função principal da empresa é atrair e reter clientes construindo relacionamentos por meio da destinação de valor ao seu produto e da satisfação desses clientes.”

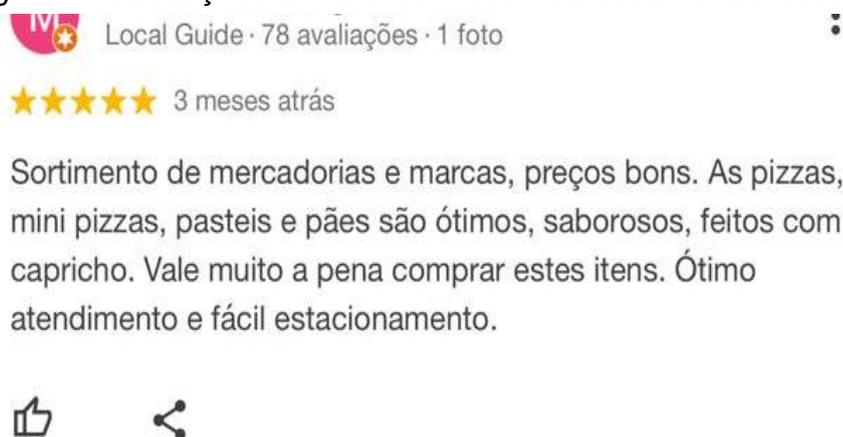
Pode-se dizer que o atendimento ao público e a formação de um bom relacionamento com clientes é um dos pontos fortes do estabelecimento porque além de ser uma das qualidades descritas por inúmeros clientes em feedbacks sobre a loja, esse relacionamento se fortifica porque todos os colaboradores e administradores do mercado são treinados para que atendam o cliente como prioridade e com simpatia, transformando a hora da compra em uma experiência agradável.

Figura 5 - Avaliações de clientes sobre o Mercado Serra Grande



Fonte: google (2023)  
 Cliente Satisfeito com a experiência proporcionada em compras no Mercado Serra Grande, com destaque no atendimento dos colaboradores e do setor da padaria.

Figura 6 - Avaliações de clientes sobre o Mercado Serra Grande



Fonte: google (2023)

As avaliações feitas pelos clientes em redes sociais ou no google são importantes para a empresa, pois assim conseguem medir o nível de satisfação do cliente em relação ao trabalho realizado.

#### 2.4.1.2 Fornecedores

O Mercado Serra Grande tem seus produtos fornecidos por diversas empresas e produtores rurais. A seleção dos fornecedores é de responsabilidade principal dos administradores da empresa que também fazem o serviço de compras, são eles que analisam a capacidade que o fornecedor tem de entregar o produto solicitado com um preço atrativo e de modo que agrade ao cliente final. O comprador conta com um sistema de controle de faltas e também de análise de preços para fins de comparação de fornecedores, como o supermercado trabalha com uma vasta linha de produtos de diferentes setores a quantidade de empresas de fornecimento é bem extensa.

O relacionamento com fornecedores, assim como o dos clientes desempenha um papel importante na hora da compra e venda, o entrosamento e o comprometimento do fornecedor com a empresa que representa traz mais ou menos credibilidade para o comprador.

Kotler (2021) relata que a qualidade e a cooperação que os fornecedores oferecem a empresa tem grande impacto para um possível sucesso ou fracasso da

empresa, podendo ocasionar um fracasso a empresa quando o fornecedor manda produtos de má qualidade a empresa ou até mesmo os próprios atrasos na entrega podem influenciar.

Por ser um supermercado do interior de Gramado alguns problemas típicos que a empresa lida em relação ao fornecimento de mercadorias é com a entrega que por vezes é cancelada por não encontrarem o endereço indicado ou julgarem ser longe de mais do centro da cidade, fazendo com que tenha que ser remanejada, logo, atrasando os produtos esperados. A tecnologia para efetuar pedidos através de sites ou mesmo por telefone se tornou muito comum e cômoda tanto para o cliente quanto para o vendedor, mas alguns fornecedores novatos que por gozar dessas ferramentas preferem fazer pedidos remotamente por *whatsapp* e não visitar a empresa, perdendo a credibilidade com o cliente.

Por esse motivo é tão importante que o gestor saiba escolher seus fornecedores e entender que por vezes o barato sai caro quando a entrega não é o esperado ou até mesmo quando o prazo não é cumprido.

#### 2.4.1.3 Concorrentes

O Mercado Serra Grande dispõe de concorrentes diretos e indiretos no âmbito empresarial.

Concorrentes diretos são aqueles que oferecem os mesmos serviços que você, exatamente para o mesmo público, competem pelo mesmo mercado potencial e utilizam as mesmas tecnologias e meios de comunicação que o seu escritório. (SANTOS,2021).

Gramado, cidade onde o supermercado está inserido, conta com diversos empreendimentos do mesmo ramo, podendo ser alguns considerados diretos pelo fato de comercializarem a mesma base de itens, mesmo que todos tenham um diferencial próprio. Outros, considerados indiretos por também atenderem as necessidades do consumidor. “Ou seja, ela opera o mesmo mercado, segmenta quase o mesmo público e pode satisfazer a necessidade de uma fatia de seus clientes.” (SANTOS, 2021). Um bom exemplo de concorrentes indiretos são as farmácias, que além de venderem o produto foco do seu mercado, podem também fornecer outros itens de supermercado e mercearia, muitas vezes privando o supermercado de fazer uma “venda rápida”.

Para Magretta (2019 p. 31) “A chave para o sucesso competitivo – de organizações com e sem fins lucrativos – está na capacidade de criar valor único. A prescrição de Porter é: almeje ser inigualável, e não o melhor. A criação de valor, e não a derrota dos concorrentes, está no cerne da competição.”

Para os gestores do Mercado Serra Grande a ideia de criar valor único sempre esteve no topo, se destacar dentro de um mercado com uma grande concorrência é algo de extrema importância, a inovação sempre foi bem trabalhada dentro do supermercado em relação a novos produtos, principalmente os produzidos internamente, como as pizzas e os pães de alho, além de chamar a atenção dos clientes pelo atendimento diferenciado em comparação a outras lojas do mesmo setor.

Os principais concorrentes do supermercado se encontram em bairros mais próximos ou mesmo os supermercados de maior porte dentro da cidade de Gramado. É importante salientar que concorrentes podem ser grandes aliados, parceiros para negócios futuros e fontes de inspiração, além de serem grandes referências de comparação de preços e possíveis adaptações na loja. Observar a concorrência também capacita o gestor para procurar mais diferencial, inovação ou até mesmo melhorar algum ponto necessário.

#### 2.4.1.4 Sociedade

Em relação à sociedade, o supermercado sempre esteve à frente de projetos da comunidade, auxiliando com patrocínios para o time de futebol do bairro, bailes e festas em prol da comunidade e da igreja, sempre muito preocupados com o bem estar da comunidade, participam de campanhas de doações de alimentos e agasalhos, além de outras ações beneficentes. Além disso, o Mercado Serra Grande sempre participa de licitações escolares de duas escolas mais próximas do bairro, além de escolas, fornecem também para hotéis e restaurantes.

Segundo Chiavenato (2022 p.363) “ Os valores sociais estão gerando novas demandas sobre as decisões administrativas que precisam refletir padrões éticos e de alto desempenho.” O autor também complementa que o administrador da empresa deve possuir responsabilidade para fazer as coisas certas, levando em consideração acima de tudo o ponto de vista moral e ético, além de salientar que a responsabilidade social empresarial é uma das obrigações de uma organização, melhorando o bem estar da comunidade na medida que também procura atingir seus interesses.

Imagens de algumas campanhas de alimento que o Supermercado participou a fim de bem estar da sociedade em geral.

Figura 7 - Campanha solidária



Fonte: arquivo da empresa (2020)

A Figura 7 representa uma campanha realizada durante a pandemia, promovida pela maioria dos supermercados de Gramado a fim de arrecadar alimentos e material de higiene e limpeza para famílias necessitadas na época da pandemia que precisaram parar seus empregos em decorrência a COVID 19.

Figura 8 - Copa Gramado do bem



Fonte: arquivo da empresa (2022)

Mercado Serra Grande como ponto de coleta de uma campanha realizada pela prefeitura de Gramado, em 2022, denominada Copa Gramado do bem, uma campanha para arrecadar alimentos promovida pela secretaria do Esporte de

Gramado.

#### **2.4.2 Macroambiente**

Segundo Sparemerger (2019) “O macroambiente é constituído por forças que a empresa não pode controlar. Essas forças podem oferecer oportunidades ou impor ameaças às organizações.” .

Assim como descrito na citação anterior, Franco (2022) relata que fazem parte das forças incontroláveis da empresa os fatores econômicos, políticos, culturais e tecnológicos.

Quanto ao contexto social e demográfico, o Mercado Serra Grande se encontra no interior de Gramado em um bairro que possui um fluxo de pessoas intenso por ser passagem de outras cidades até o centro de Gramado, além de ser uma das saídas mais rápidas da cidade em direção a Porto Alegre, capital, o que traz um fluxo de turistas maior a cada ano por conta da modernização das estradas que antes eram de terra e agora estão sendo asfaltadas. Além disso, nos últimos quinze anos houve um aumento gradual da população do bairro que continua em constante crescimento, tornando isso um ponto positivo em relação ao movimento no supermercado.

Com o aumento nas vendas consequentemente ocorre um aumento no trabalho, necessitando de mais espaço dentro da loja, fazendo com que o supermercado se adapte a essas mudanças e realize a ampliação do espaço, logo, além disso ocorre também a necessidade de mais colaboradores. A mão de obra no período atual é uma dificuldade para as empresas, tornando-se uma ameaça porque maioria das pessoas procuram trabalhos com horários de final de semanas reduzidos, optando por outras áreas de atuação, dificultando as contratações no supermercado que necessita de colaboradores em horários mais extensos e em sábados.

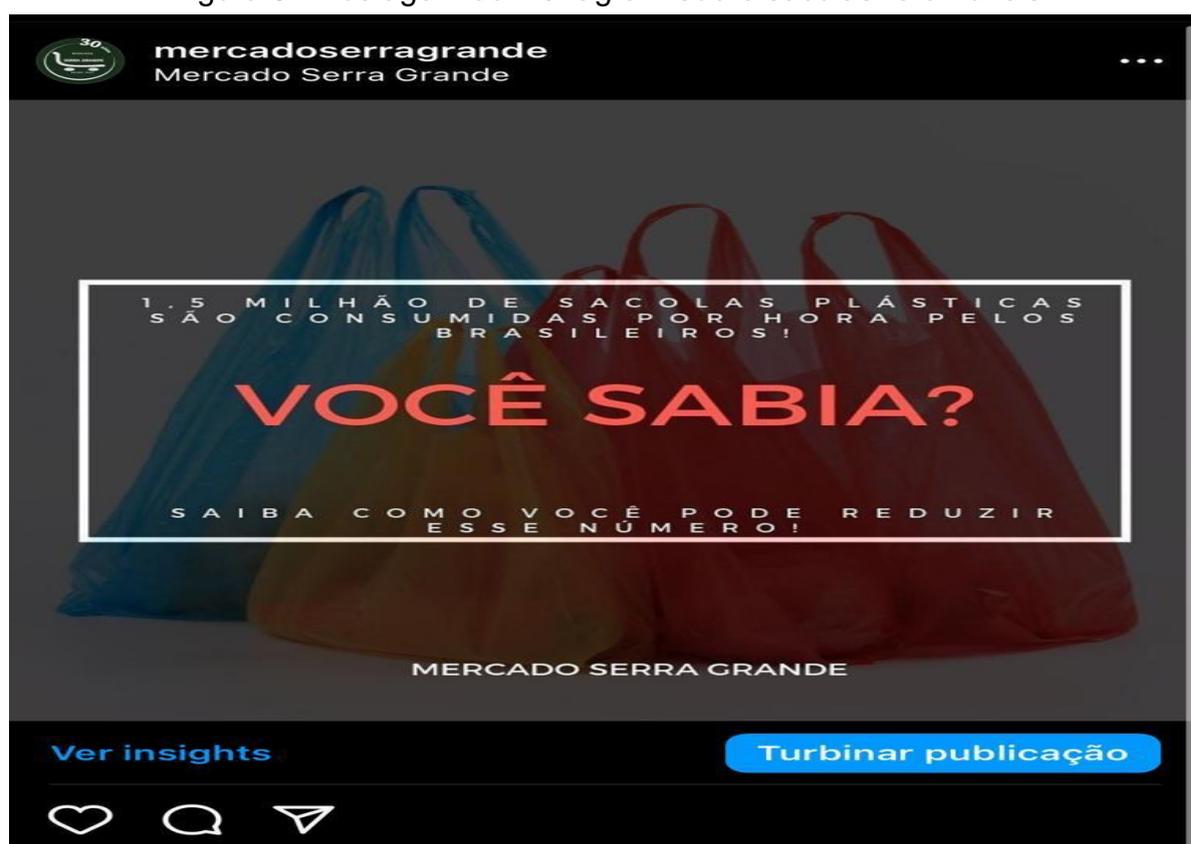
Mas de qualquer modo, a demanda de serviços impacta positivamente no contexto econômico da sociedade, colaborando para a formação de novos empregos na cidade e trazendo a oportunidade do primeiro emprego para diversos jovens, principalmente como empacotadores e repositores, por exemplo.

Segundo Alves (2018 p. 61) “[...] o ambiente natural influencia o ambiente político-legal, que, por sua vez promulga uma lei de responsabilidade social, segundo a qual as empresas devem ser responsáveis pelo meio em que estão inseridas.” A empresa Mercado Serra Grande entende a importância da responsabilidade ambiental

e social, sempre apoiando e obedecendo as leis que são impostas pelos superiores como a Prefeitura da cidade ou leis Estaduais e Federais. Um exemplo disso é a implementação das leis sobre sacolas plásticas em Gramado, é responsabilidade da Prefeitura orientar as empresas sobre as mudanças e fornecerem prazos para que elas sejam cumpridas, bem como promover campanhas de conscientização sobre o uso de sacolas retornáveis ou caixas para levar as compras para casa. O supermercado quando foi informado sobre a possível lei já disponibilizou sacolas retornáveis para venda, bem como, influenciou muitos clientes para o uso das caixas ou das sacolas retornáveis.

Segue abaixo uma postagem do instagram do supermercado informando aos consumidores a quantidade de sacolas utilizadas pelos brasileiros a fins de incentivar o uso das sacolas retornáveis.

Figura 9 - Postagem do instagram sobre sacolas retornáveis



Fonte: Arquivo da empresa (2022)

Por ser uma empresa que está inserida no mercado a trinta anos, no setor da tecnologia ela passou por inúmeras mudanças, desde as mais significativas da troca do caderno, papel e caneta para uma caixa registradora e posteriormente para um computador, até mudanças nas tomadas de decisão dos gestores por conta do auxílio

do sistema de gestão.

Ao passar dos anos novas leis que “obrigam” modernização foram surgindo, como o decreto estadual nº 56670/22 que obriga que a nota fiscal seja vinculada ao meio de pagamento eletrônico, ocasionando assim a implementação da TEF(Transferência eletrônica de fundos) em todos os caixas do supermercado.

As inovações no ramo supermercadista no quesito tecnológico procuram cada vez mais pela praticidade da empresa e do cliente. O supermercado em questão adaptou, alguns anos atrás as balanças integradas nos caixas para que os clientes não precisem esperar em filas desnecessárias para pesar suas frutas e verduras.

Mesmo que as inovações sejam cada vez mais rápidas nesse ramo, o tradicional ainda predomina na questão de atendimento por exemplo, hoje no supermercado nenhum dos setores como caixa, açougue ou padaria trabalham com autoatendimento como já existe em supermercados maiores, por outro lado os atendentes deixam o lugar mais acolhedor, onde o cliente pode ter contato com pessoas e obter um tratamento diferenciado, mesmo assim a opção do autoatendimento vem sendo cogitada cada vez mais por conta da dificuldade de encontrar pessoas capacitadas que queiram trabalhar nesses cargos.

Por ser um supermercado familiar e estar crescendo gradativamente a cada ano, essas mudanças tecnológicas se tornam, na maioria das vezes, uma ameaça ao negócio pois nem sempre é possível que a adaptação seja imediata por conta do capital social ou outro empecilho para a modernização. No tempo certo a mudança acaba acontecendo, mas de modo mais lento e que possam ser adaptadas dentro do espaço conforme o possível.

## 2.5 PARTICIPAÇÃO NO MERCADO

Com mais de três décadas na cidade, o Mercado Serra Grande consolidou-se como referência no bairro para os moradores locais, oferecendo produtos e serviços de qualidade, tornando-se um supermercado notável não somente para moradores locais mas por uma vasta gama de clientes de toda a cidade. Reconhecido pela capacidade de atender bem o cliente, oferecendo produtos de qualidade, procurando adaptar-se às mudanças e as preferências dos consumidores. A constante busca pela qualidade e um atendimento personalizado contribuíram para a fidelização da clientela, criando um vínculo com a comunidade e uma relação de confiança com seus

clientes.

Longenecker et al. (2018, p. 47) ressalta o compromisso dos empreendedores com a comunidade, “os empreendedores devem pensar cuidadosamente sobre seu compromisso com a comunidade, porque criar um negócio tendo como base “fazer o bem” pode aumentar os encargos financeiros de uma pequena empresa.”

Além disso os autores destacam que esse compromisso traz a lealdade do cliente e dos funcionários, e diferencia a empresa dos concorrentes. Ou seja, a participação da empresa no mercado se torna mais “visível”.

## 2.6 EVOLUÇÃO DE VENDAS

O Mercado Serra Grande passou por diversas mudanças econômicas com o passar dos anos, sendo notável a evolução das vendas nesse meio tempo e de um aumento significativo nas mesmas. Diversas variáveis desempenharam um papel crucial para o aumento de vendas do supermercado, como a implementação de uma maior variedade de produtos, do açougue e da padaria quando mudou para o endereço atual. A criação de produtos artesanais exclusivos como as pizzas e os pães de alho e comercializados somente na própria loja traz novos clientes a cada dia, o que acaba impulsionando a venda dos demais itens do supermercado, os clientes buscam por esses produtos e naturalmente acabam levando para casa outros itens diversificados, sendo assim classificados como um chamariz.

Segue abaixo Gráfico 1 com a quantidade de quilos de pães de alho vendidos no supermercado desde o ano de 2018 até outubro de 2023:

Figura 10 - Venda de Pão de alho em 6 anos



Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

É possível analisar pelos dados fornecidos pela empresa um crescimento significativo nas vendas dos pães de alho, um dos principais diferenciais da empresa, vale ressaltar que o ano de 2023 que possui o maior volume de vendas e traz dados somente até o mês de outubro, podendo observar que será o ano com a maior quantidade vendida do produto desde 2018, passando por um avanço nas vendas.

## 2.7 CAPACIDADE PRODUTIVA (TOTAL/OCUPADA)

São diversos os elementos que compõem a capacidade produtiva de um supermercado, onde deve ser levado em consideração pontos específicos como capacidade de mão de obra, o espaço físico, estoque, fornecedores, capacidade de compra, gestão empresarial e a entrega do serviço oferecido.

A empresa em questão procura administrar com eficiência os recursos disponíveis, assegurando um bom atendimento ao cliente e satisfação do mesmo. Para que isso aconteça, o supermercado possui um estoque cuidadosamente administrado para que não falte nenhum produto nas gôndolas e que ao mesmo tempo os itens estocados mantenham-se sempre com boas validades. As compras para o supermercado são feitas conforme a demanda e a oferta dos fornecedores, procurando sempre atender com produtos de qualidade mas também com uma boa margem de lucro decorrente de uma boa compra.

Na loja, os produtos são cuidadosamente dispostos em prateleiras estrategicamente organizadas, tornando a experiência de compra do cliente mais conveniente e eficiente. O estoque possui também uma infraestrutura capaz de receber as entregas tranquilamente, na maior parte, as entregas são dispostas em prateleiras similares às do supermercado, além de possuir fácil acesso para que as mercadorias sejam levadas do estoque para as prateleiras da loja.

Leão (2023) ressalta que a capacidade produtiva de uma empresa está ligada a capacidade que ela tem de entregar o número máximo de produtos ou serviços com os recursos disponíveis em um determinado tempo. O autor também destaca que: “Nem sempre produzir mais é uma boa coisa, já que se você não tiver para quem vender, pode acabar com um excesso de estoques que geram custos e prendem o capital da sua empresa.”

O Mercado Serra Grande disponibiliza uma ampla variedade de produtos,

abrangendo desde alimentos até itens de limpeza, artigos de bazar, produtos de higiene pessoal, além de oferecer serviços de açougue e padaria. Mas procura sempre manter uma boa administração do estoque através de um controle de venda, não estocando mais do que o necessário para que não ocorram desperdícios e perdas com mercadorias vencidas ou dinheiro parado no estoque, sendo assim, algumas mercadorias ofertadas ficam somente nas gôndolas da loja, não sendo estocadas e sim repostas quando chegam no limite para a compra, este que é diferente para cada produto.

## 2.8 GESTÃO DE PESSOAS (ESTRUTURA EXISTENTE)

O Mercado Serra Grande por ser uma empresa relativamente pequena e de administração familiar, não possui um setor específico destinado a área de gestão de pessoas, sendo assim o proprietário da empresa desempenha esse papel ficando responsável pelas atividades como contratação, demissão e outras responsabilidades relacionadas à área de recursos humanos da empresa.

Guimarães (2023) explica que gestão de pessoas é a área responsável por cuidar do capital humano da empresa, ou seja, estar em sintonia com a equipe e desenvolver a motivação, criar uma relação de emprego positiva, sendo benéfico para a empresa e para os funcionários, gerando uma clima de confiança mútua.

## 2.9 ANÁLISES FINANCEIRAS UTILIZADAS

O supermercado em questão possui algumas ferramentas para análises financeiras como planilhas, que são devidamente alimentadas pelos gestores responsáveis pelo setor financeiro da empresa, o sistema de automação da empresa disponibiliza meios para análises financeiras, como controle de caixa, contas a pagar, contas a receber, controle de compras, entre outros dados que auxiliam na tomada de decisão de ações dentro da empresa.

As notas de entrada, saída, bonificações e devoluções, análises tributárias sobre os itens, cadastro de produtos e a formulação dos preços de venda são de responsabilidade de dois integrantes da empresa que com o auxílio do sistema e do contador da empresa mantém essa parte bem estruturada. Para o controle tributário a empresa conta também com o auxílio de uma empresa terceirizada que faz a análise

dos itens conforme as mudanças na legislação.

Durante quase trinta anos a contabilidade do Mercado Serra Grande foi feita por um escritório de contabilidade de Gramado. Com a alteração do regime de tributação para o lucro real e grandes demandas na questão contábil, os administradores do mercado decidiram trocar de escritório e em outubro de 2023 um escritório de Nova Petrópolis que possui uma maior experiência na área supermercadista passou a fazer a contabilidade do Mercado Serra Grande.

### 3 ÁREA ADMINISTRATIVA

“A administração é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso dos recursos e de competências organizacionais para alcançar determinados objetivos de maneira eficiente e por meio através de um arranjo integrado e convergente”. Chiavenato (2023 p.40).

Neste capítulo serão apresentados os aspectos administrativos da empresa Mercado Serra Grande, apresentando o seu planejamento estratégico, inovação, sistemas de informação, organização e seus pontos fortes e fracos.

A administração do Supermercado é familiar, onde os proprietários fazem parte de todas as áreas da empresa e garantem que todas tenham a devida atenção, desde toda a burocracia até mesmo o planejamento dentro da loja.

#### 3.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Pela abordagem de Santos (2022 apud Luis Antônio Dib) “A administração estratégica, assim como seu planejamento correspondente, pode fornecer senso de direção e delinear metas mensuráveis.”

Os gestores do Mercado Serra Grande formulam o planejamento da empresa por meio de análises, comparações internas e conforme o mercado externo. Com o auxílio do sistema de automação do supermercado que dispõe de informações para análises financeiras, relatório de compra e venda de produtos, além disso, baseiam-se em relatórios e planilhas próprias e utilizam informações fornecidas pelo escritório de contabilidade.

Kotler e Keller (2019) descrevem algumas perguntas formuladas por Peter Drucker que à primeira vista possam parecer muito simples, mas respondê-las de maneira significativa para a empresa pode se tornar um desafio. “Para definir sua missão, uma empresa deve responder às clássicas perguntas de Peter Drucker: Qual é o nosso negócio? Quem é o cliente? O que tem valor para o cliente? Qual será nosso negócio? Como deveria ser nosso negócio?” (Kotler e Keller, 2019, p. 65).

Além disso os autores Kotler e Keller (2019, p.65) destacam que:

Uma declaração de missão clara e criteriosa, desenvolvida de forma colaborativa e dividida entre gestores, funcionários e, muitas vezes, clientes, fornece um senso compartilhado de propósito, direção e oportunidade. As melhores declarações de missão são aquelas guiadas por uma visão, uma espécie de ‘sonho impossível’, que proporciona à empresa um direcionamento para os próximos 10 a 20 anos.

O Mercado Serra Grande, tem como missão a busca incansável de proporcionar aos clientes um atendimento impecável e manter um padrão de qualidade em seus produtos, buscando sempre a satisfação de todos. A visão da empresa é clara, conquistar seus clientes e buscar a satisfação financeira para a empresa, obtendo reconhecimento e tornando-se referência em atendimento e qualidade.

Os valores da empresa refletem-se na busca constante por excelência, mantendo um ambiente familiar e acolhedor e ao mesmo tempo ser suficientemente capaz de combinar essa simplicidade e a autenticidade com a capacidade de atender à demanda e satisfação de todos os clientes com respeito, responsabilidade social e integridade.

Muitos são os objetivos do Mercado Serra Grande nos seus negócios e com a comunidade, buscando sempre contribuir para o bem estar do bairro onde está inserido e colaborar com o desenvolvimento do mesmo e da cidade. Além disso, a fidelização dos clientes, o crescimento financeiro sustentável, e a capacidade de sempre se adaptar às mudanças do mercado são objetivos que a empresa almeja alcançar.

### 3.2 INOVAÇÃO

Cada vez mais, com o passar dos anos a tecnologia vem inovando no setor do comércio. O Mercado Serra Grande já passou por evoluções bem significativas, como a implementação de computadores e sistemas de automação há mais de dez anos atrás. As balanças integradas aos caixas, implementadas há mais ou menos cinco anos atrás trouxeram mais agilidade para o cliente, logo as filas para pesagem deixaram de existir, tornando assim o trabalho mais eficaz e o cliente mais satisfeito pelo serviço.

Figura 11 - Balanças nos caixas



Fonte: Arquivo da empresa (2023)

Outra inovação física adquirida em 2023, já comum em supermercados de maior porte foi o uso de pinpads, associados a obrigatoriedade da implementação da TEF no estabelecimento, além disso, este método tornou o processo de pagamento mais seguro para o supermercado evitando possíveis golpes que poderiam ser aplicados em outros métodos de pagamento.

De acordo com Chiavenatto (2022 p.369)

A organização não pode ser apenas uma fábrica ou um simples balcão de serviços que executa cotidianamente trabalhos repetitivos. Quando lá fora o mundo todo muda e se transforma de maneira incrivelmente rápida, intensa e volátil, a organização precisa necessariamente acompanhar muito de perto essas mudanças e, se possível, antecipar-se a elas em um comportamento proativo rápido.

A inovação com o passar dos anos no supermercado não se limitou somente a tecnologia, mas também a itens físicos, melhorias internas e externas do prédio e a procura por mais conforto e sustentabilidade, um exemplo disso é a implementação de placas solares no final do ano de 2022 que reduziram significativamente os custos de energia além de ser uma escolha mais sustentável. Além disso, em outubro de 2023 foram instalados na loja dois exaustores que ajudam a manter a temperatura da loja agradável, além de reduzir o consumo de energia de refrigeradores, por exemplo.

Figura 12 - Placas solares



Fonte: arquivo da empresa (2022)

As placas solares da empresa são localizadas em um terreno próximo, o que facilita a manutenção caso necessário, já que o telhado da empresa não possui estrutura suficiente para a instalação das placas solares, necessitando de guindastes para a manutenção, por conta da altura do prédio.

Figura 13 - Exaustores



Fonte: Arquivo da empresa(2023)

Parte externa da empresa após a instalação de dois exaustores, alocados estrategicamente para circulação do ar em todo o ambiente do supermercado.

### 3.3 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

No Mercado Serra Grande, é utilizado um sistema de software para o gerenciamento do supermercado, que abrange diversas funções, capturando as informações necessárias para a administração da empresa.

O sistema abrange informações sobre dados de clientes, cadastro de produtos bem como suas devidas tributações além de histórico de compras, estoque de produtos, notas de entrada e saída, onde com o auxílio deste sistema são determinados os preços de venda dos produtos.

Além disso, ele é usado para frente de caixa, integrado com todas as funções necessárias como balanças e máquinas de cartão. O sistema possui um mecanismo de gestão de controle financeiro eficaz que registra as entradas e saídas do

estabelecimento, possibilitando comparações mensais ou anuais para uma análise dos dados tornando-se uma ferramenta de auxílio na tomada de decisão. Todas essas informações são administradas pelos gestores e guardadas em nuvem para que não ocorra nenhum tipo de sinistro que possa ocasionar perdas significativas de informações.

Referente aos sistemas de automação, Mesquita (2018) explica que “Na verdade, o objetivo dos sistemas de informação é entender e analisar como ocorre o impacto da adoção das tecnologias de informação nos processos de decisão gerenciais e administrativos das empresas.” Além disso o autor também salienta que o sistema é subdividido em subsistemas, um deles é social e outro automatizado. Em concordância com o autor, como citado acima, o social refere-se a informações de clientes, processos como o cadastro de produtos, documentos, notas, entre outros, composto por exemplo pela frente de caixa, redes de comunicação, máquinas em geral e outros que se encaixam nesse segmento.

Os gestores utilizam além do sistema de automação, planilhas devidamente alimentadas por eles mesmos com informações relevantes para as decisões que serão feitas dentro e fora do supermercado, principalmente na questão financeira do estabelecimento.

### 3.4 ORGANIZAÇÃO

Uma empresa organizada tem uma estrutura organizacional que define com precisão as responsabilidades, a autoridade e a comunicação das pessoas que nela trabalham. (CAMILLIS, FERRARI, RICARTE et. Al 2018 p. 68)

No supermercado em análise, a estrutura organizacional é informal, porque se trata de uma empresa familiar de pequeno a médio porte que não possui uma formalidade de funções e cargos subdivididos. “Assim, a organização informal é constituída de interações e relacionamentos sociais entre as pessoas em função de suas atividades na organização formal. A organização informal surge a partir das relações e interações impostas pela organização formal para o desempenho das atividades. Chiavenatto (2022 p. 169).

O gerenciamento e administração da empresa são feitos principalmente pelos proprietários, os quais também tomam as decisões mais importantes da empresa, como contratações, mudanças internas, novos investimentos, entre outros. O

proprietário e gerente Ricardo, é quem toma as decisões mais importantes da empresa e realiza investimentos e contratações, além de também ser responsável por todos os setores da empresa, orientando os demais funcionários destinados para os cargos, além de ser responsável pela maioria das compras para o supermercado.

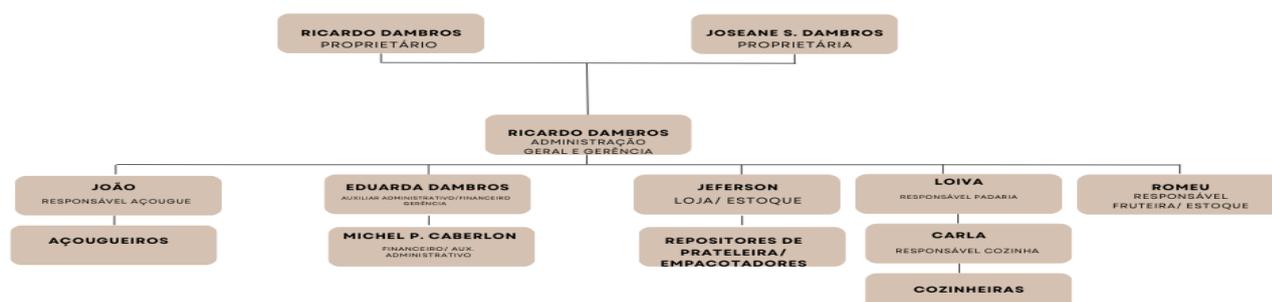
A administração financeira é transferida também para Eduarda que toma decisões que estão a sua alçada, além de manter a parte da financeira da empresa em ordem, formula os preços dos produtos, realiza compras, cadastro de produtos e cuida da parte tributária da empresa em conjunto com Michel, também responsável pelo setor. Algumas funções dentro da loja são repassadas para Jeferson, um dos funcionários mais antigos do supermercado e irmão da proprietária, ele fica responsável pelas orientações para os demais funcionários, compras de determinados produtos, cuidado com o estoque, validades, qualidade dos itens e conferência de mercadorias.

Os demais setores da empresa são supervisionados principalmente pelo dono da empresa, mas cada setor possui um funcionário mais experiente no cargo como responsável. A empresa dispõe, além dos proprietários, de mais 15 funcionários para compor a equipe.

“Em geral, a equipe de gestão é composta por indivíduos com responsabilidades de supervisão, assim como pessoas sem essa responsabilidade, mas que desempenham funções essenciais na empresa.” (Longnecker et al. 2018 p. 169).

Geralmente as empresas possuem organogramas que definem cargos e estrutura dos setores. O Mercado Serra Grande não possui um organograma já formulado, mas pode-se estruturar segundo as informações fornecidas pela empresa.

Figura 14 - Organograma empresarial  
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL



Fonte: elaborado pelo autor (2023)

É possível observar através do organograma que as principais decisões sobre a empresa são de responsabilidade dos proprietários. Ricardo que está passando para seus filhos ao decorrer dos anos as responsabilidades de gerenciar o negócio da família ainda supervisiona todas as áreas do supermercado, mesmo com uma pessoa responsável por cada setor. A gestão financeira, fiscal e supervisão das vendas fica a cargo da filha mais velha do proprietário e do genro que no último ano faz parte da equipe e pretende junto com Eduarda assumir o supermercado. O filho mais novo e proprietário, ainda não possui nenhum cargo de grande responsabilidade dentro da empresa.

### 3.5 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS

No Quadro 1 serão apresentados os pontos fortes e os pontos fracos da empresa Mercado Serra Grande em relação à sua área administrativa. Fornecendo uma visão abrangente sobre planejamento estratégico, inovação, sistema de informação e organização.

Quadro 1 - Pontos fortes e pontos fracos da área administrativa

(continua)

Área	Pontos fortes	Pontos fracos
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aloca os recursos da empresa de forma eficaz;</li> <li>• Padrão de qualidade em produtos e serviços;</li> <li>• Fácil acesso às informações da empresa pelo sistema de automação.</li> <li>• Controle de gestão eficaz.</li> <li>• Conhecimento do negócio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não possui planejamento estratégico bem estruturado</li> </ul>

(conclusão)

INOVAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade de se ajustar às mudanças do mercado.</li> <li>• Busca constante por novidades para os clientes.</li> <li>• Modernização de equipamentos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nem todos os funcionários ou gestores estão abertos a algumas mudanças.</li> <li>• Na prática algumas inovações não funcionam como no papel.</li> </ul>
SISTEMA DE INFORMAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficiência operacional.</li> <li>• Fornecimento de dados eficiente</li> <li>• Planilhas eficientes formuladas pelos gestores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dependência tecnológica</li> </ul>
ORGANIZAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura e valores da empresa bem definidos</li> <li>• Responsabilidade empresarial</li> <li>• Ambiente acolhedor e estrutura familiar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alguns cargos não são formalmente definidos.</li> <li>• Desafios na separação entre vida pessoal e profissional.</li> </ul>

Fonte: elaborado pelo autor (2023)

O Planejamento estratégico da empresa destaca-se pela alocação de recursos de forma eficaz, o padrão de qualidade dos produtos e o fácil acesso às informações proporcionado pelo sistema de automação e por tabelas próprias para melhor visualização dos dados necessários para auxílio na tomada de decisão. Além disso, outro ponto forte observado é a gestão eficiente que se sustenta pela experiência e o conhecimento do negócio. Porém a ausência de um planejamento estratégico bem estruturado e formalizado prejudica a empresa, e caracteriza-se como ponto fraco para ela.

A empresa possui uma capacidade de se ajustar às mudanças tecnológicas do mercado que é considerada um ponto forte, visto que busca constantemente se adaptar as novidades para os clientes e a modernização da loja. Porém, nem todos os funcionários e gestores se adaptam bem as mudanças e a implementação dos projetos na prática nem sempre refletem o que foi planejado no papel.

O sistema de informação do Supermercado apresenta um fornecimento de dados eficiente, planilhas bem formuladas pelos gestores e uma eficiência operacional

considerada um ponto forte na empresa. Entretanto, para o funcionamento da loja, a dependência tecnológica requer atenção dos gestores para que a eficiência operacional continue sendo bem administrada.

Os pontos fortes da organização, incluem cultura e valores da empresa bem definidos, responsabilidade empresarial evidente e um ambiente acolhedor com estrutura familiar. Alguns cargos por não serem formalmente definidos na prática apresentam falta de clareza nas responsabilidades. A mistura entre a vida pessoal e profissional apresenta desafios, indicando um ponto fraco que deve ser administrado com mais atenção pelos colaboradores.

## 4 ÁREA COMERCIAL

Neste capítulo, será apresentada a área comercial do Mercado Serra Grande, a qual abrange diversas áreas e funções destinadas principalmente com o vínculo, atração e fidelização ao cliente, ao abastecimento de produtos e maximização das vendas. Alguns dos principais pilares e funções presentes na área comercial de um supermercado envolvem o gerenciamento de compras e abastecimento, estratégias de marketing, promoções, margens, precificação, rentabilidade, atendimento ao cliente, gestão de estoque, análise de dados e tendências de mercado.

### 4.1 PESQUISA DE MERCADO

De acordo com Malhotra (2017, p. 309) “Pesquisa de mercado é uma abordagem sistemática para determinar o interesse do consumidor externo em um produto ou serviço, criando e testando hipóteses por meio de levantamento de dados.”

“Com base na estratégia corporativa, uma análise de mercado categoriza os clientes da empresa, identifica suas necessidades e avalia os pontos fortes da concorrência.” (KRAJESWSKI;MALHOTRA;RITZMAN 2017, p. 10)

O Mercado Serra Grande está sempre alerta em relação ao interesse de sua clientela e à concorrência, trazendo aos clientes sortimento de produtos, fazendo comparações de preços e produtos, procurando, sempre que possível visitar novos supermercados em diferentes cidades a fim de novas ideias, desde layout da loja até mesmo novos produtos, atendimento ao cliente e inspirações sobre marketing, à procura de atualização constante.

### 4.2 PRODUTOS/SERVIÇOS

Las Casas (2019, p. 419) define produto como “[...] um conjunto de atributos, tangíveis ou intangíveis, e é resultado de um processo de produção, com o objetivo de atender alguma demanda identificada pela pesquisa de marketing ou outra fonte de informação. Os tipos de produto são: bens físicos, serviços, eventos, pessoas, locais, organizações e ideias.

A padaria e o açougue do Mercado Serra Grande se destacam pela qualidade oferecida aos clientes e as constantes inovações nestes setores, com apresentações de novos produtos e a busca pela melhor qualidade dos itens.

Além destes, o restante do supermercado conta com uma vasta gama de produtos que são oferecidos aos clientes, empenhados em oferecer o melhor e suprir as necessidades da clientela o Mercado Serra Grande comercializa os itens básicos de uma mercearia como bebidas, produtos alimentícios, higiene e limpeza, linha pet e bazar.

A procura por diferenciação e a capacidade de oferecer ao cliente além do básico é uma das qualidades deste supermercado, a linha de bazar oferece desde utensílios para casa até material escolar bem diversificado, como mochilas e cadernos com estampas atuais.

Além de oferecer preços atrativos e produtos de boa qualidade, o supermercado em questão traz para o cliente o poder de escolha, marcas diferenciadas e que agradam todos os tipos de público, do mais barato até o mais caro.

Pensando no melhor para os clientes durante muitos anos o Mercado Serra Grande era um dos únicos comércios existentes no bairro, e por ser um bairro no interior da cidade onde muitos moradores possuem animais, pátios e casas grandes, a oferta de produtos de diferentes setores eram encontradas no supermercado, como a linha de ferragens que supria a necessidade básica dos moradores, oferecendo peças de encanamento, chaves, tintas em spray, material para a jardinagem e alimentos para animais além dos domésticos como galinhas por exemplo. Após alguns anos com o crescimento dos bairros, algumas ferragens e agropecuárias começaram a existir localizadas mais próximas ao bairro, tornando mais fácil para os moradores a compra destes itens em outros estabelecimentos. Por este motivo e pela grande oferta de produtos existentes nessas linhas que já não poderiam ser comercializados pelo Mercado Serra Grande por falta de espaço na loja, em 2023 o proprietário decidiu expandir ainda mais a padaria e o açougue do supermercado, abrindo mão do setor de ferragens, este que passou a ser comercializado pelo seu irmão em um novo negócio próximo ao supermercado.

Os autores Kotler e Keller (2019) afirmam que os produtos mudam ao longo da vida, ou seja, cada produto possui um ciclo de vida, alguns produtos têm vida limitada, outros passam por diferentes estágios de venda, conseqüentemente os lucros também sobem e descem nos diferentes estágios do ciclo de vida do produto em questão. Os autores ainda complementam que os produtos necessitam de estratégias diferentes para cada ciclo de vida.

A fim de exemplificar o que os autores relatam, a figura 15 representa, em um gráfico de linhas, a variação nas vendas de um vinho dentro de um único ano no Mercado Serra Grande.

Figura 15 - Venda de um vinho no ano de 2022 no Mercado Serra Grande



Fonte: elaborado pelo autor (2023)

A análise do Gráfico revela uma variação significativa nas vendas ao longo do ano, com picos notáveis nos meses mais frios, onde a procura por vinhos aumenta. A sazonalidade evidencia a demanda maior durante climas mais amenos, inclusive é visível a diminuição de novembro até março, meses mais quentes.

Para o comprador do Supermercado, compreender essa sazonalidade em diversos produtos é crucial para uma gestão de estoque organizada, sem “dinheiro parado” e maior poder de negociação durante os meses mais fracos do ano.

### 4.3 PREÇO

Segundo Las Casas (2017, p. 225) “o preço ajuda a dar valor às coisas e representa uma troca pelo esforço feito pela empresa vendedora através da alocação de recursos, capital e mão de obra e manufatura dos produtos comercializados.”

Para a formação dos preços do Mercado Serra Grande é utilizado o sistema de automação contratado pela empresa, são formulados os preços a partir do lançamento de notas diário, analisados item por item para o cálculo do preço, este que por sua

vez tem como base os custos tributários e a margem de lucro estipulada pelo proprietário que engloba os custos gerenciais e operacionais.

Os lançamentos de notas de entrada e a formação dos preços de venda são de responsabilidade de dois integrantes da equipe, Michel e Eduarda, que analisam os itens e aplicam, dentro do sistema, a margem necessária para suprir os custos e gerar lucro. Cada categoria de produto possui uma margem fixa a ser seguida. Em itens de menor giro como bazar e material escolar por exemplo a margem de lucro fica em torno de 45%, para itens de consumo básico como feijão e arroz a margem é menor ficando em torno de 30% a 35%, em refrigerantes e cervejas a margem fica em torno de 25% e 30%, vinhos e outras bebidas quentes também recebem margens diferenciadas.

Las Casas (2017) considera que os preços sofrem alterações por conta da lei de oferta e procura, ou seja, um produto que está escasso como o leite em época de estiagem e sofre bastante procura o seu preço tende a subir, do mesmo modo se existe uma oferta maior que a procura o preço tende a baixar.

Ocasionalmente as margens pré definidas para a formação do preço também podem variar conforme a demanda ou por outro motivo em específico como a data de validade por exemplo, onde normalmente as empresa liquidam os produtos com uma margem mais baixa para que a venda seja mais rápida e dentro de um prazo estipulado.

A maioria dos produtos ainda são precificados unitariamente, somente alguns itens como bebidas e farináceos possuem etiquetas de gôndolas, estes que quando alterados no sistema do lançamento de notas automaticamente já alteram o cadastro de produtos, logo os reposidores finalizam a precificação manual.

O Mercado Serra Grande não é reconhecido por possuir o melhor preço, justamente por prezar principalmente pela qualidade dos produtos. Os preços cobrados, segundo pesquisas de mercado estão na média sendo assim, alguns itens se destacam pelo preço baixo enquanto outros possuem um valor agregado maior.

Por ser um supermercado de médio porte não são recorrentes promoções semanais ou fixas, as promoções são feitas conforme as compras, recorrentemente sempre haverá alguma promoção de cervejas ou de algum item que chame a atenção do consumidor, quando possível e dentro de uma margem devidamente estipulada pelos gestores.

#### 4.4 COMUNICAÇÃO

A área de comunicação em um supermercado é fundamental pois é através dela que o produto é vendido, que a conexão com o cliente acontece, que o relacionamento com os fornecedores se torna mais sólido e através dela que a interação com a equipe melhora.

Uma das principais ferramentas do administrador é a comunicação. A maior parte do seu tempo é usada em comunicação. Ela tem aplicação em todas as funções administrativas, mas é particularmente importante na função de direção, pois representa o intercâmbio de pensamento e de informações para proporcionar compreensão mútua e confiança, além de boas relações humanas. CHIAVENATTO (2022 p. 282).

No supermercado em questão da área de comunicação com os clientes e os fornecedores é eficaz por conta da simpatia com que todos os colaboradores do Mercado são instruídos a trabalhar.

No âmbito tecnológico o Mercado Serra Grande de possui perfil nas redes sociais Facebook e Instagram e um WhatsApp corporativo para a empresa, esses meios de comunicação são mais utilizados para avisar aos clientes sobre feriados, datas comemorativas e promoções, como o marketing da empresa é feito pelos gestores as limitações de tempo afetam a consistência e o engajamento das publicações, entretanto as promoções dentro da loja são bem expostas e chamam a atenção dos clientes, sendo feita uma comunicação visível e com engajamento.

A comunicação entre a equipe e os gestores ocorre de forma eficiente, realizada principalmente presencialmente ou quando necessário, complementada pelo grupo de WhatsApp da equipe.

A figura 16 representa o Instagram da empresa que reflete a identidade visual do supermercado, com um layout moderno, porém com publicações escassas pela falta de tempo dos gestores.

É um espaço dinâmico para a comunidade interagir com o supermercado, onde recebem as informações sobre comunicados importantes e novidades da loja.

Figura 16 - Instagram da empresa



Fonte: Arquivo da empresa (2023).

O Instagram da empresa possui um layout simples, com informativos sobre horário de atendimento, botões para contato e postagens referentes a datas importantes, produtos, avisos, promoções e sorteios.

#### 4.5 VENDAS

O Mercado Serra Grande não possui uma equipe especializada para vendas, todos são vendedores de algum modo, através de suas respectivas funções, ou seja, todos os colaboradores da empresa são instruídos a serem o mais prestativos possível com os clientes, do momento inicial da compra até a finalização da venda, orientando, oferecendo opiniões e sugestões para que a compra do cliente seja uma experiência satisfatória.

Sparemberger (2019, p. 182) ressalta que “A atividade de vendas é um processo que pode ser adaptado ou melhorado de acordo com a situação posta.” O autor ainda complementa que não existem ferramentas milagrosas ou técnicas perfeitas para vender, as técnicas recomendadas são aquelas que a experiência indicou, como foram funcionando melhor em determinadas situações.

E em um supermercado não é diferente, existem Algumas estratégias de venda são utilizadas no Mercado Serra Grande que os gestores aprenderam e

desenvolveram através da experiência, conhecendo o cliente e adaptando-se ao calendário por exemplo, como trazer uma melhor visualização de algum produto em uma época específica do ano, os chocolates em uma ponta de gôndola durante a páscoa ou uma melhor visualização e promoção de espumantes na semana de réveillon, promover sorteios em conjunto com fornecedores em datas comemorativas ou para impulsionar um produto específico.

O controle de vendas do supermercado é gerado pelo sistema utilizado para a gestão onde é possível analisar vendas de produtos isoladamente, vendas diárias, anuais, por forma de pagamento entre outros, o que auxilia os gestores nas tomadas de decisões como a necessidade da alteração de preços de produtos ou de novas compras.

#### 4.6 DISTRIBUIÇÃO

Cobra e Urdan (2017, p. 199) afirmam que “o sistema de distribuição é o elo entre a empresa e seus clientes”. Os produtos do Mercado Serra Grande são disponibilizados aos clientes principalmente por meio da venda direta, a empresa também trabalha com vendas indiretas por meio de pedidos por whatsapp ou pelas redes sociais do supermercado, criando esse elo e procurando oferecer ao cliente a melhor experiência de compra.

Até que os produtos cheguem às gôndolas existem alguns processos que os funcionários da empresa realizam, os autores Cobra e Urban (2017, p. 199) descrevem sobre esse assunto a seguinte informação:

Organizar a distribuição é um excelente caminho para reduzir custos e aumentar os lucros. Oito funções (compra, venda, estocagem, transporte, padronização e nivelamento de serviços, financiamento, tomada de risco e de informação de mercado) devem estar integradas no sistema de distribuição.

Complementado o que dizem os autores, no supermercado em questão a distribuição é organizada pelos gestores da seguinte forma, as compras são feitas conforme a demanda, o recebimento das mercadorias é na loja ou armazenados no depósito, um colaborador confere os produtos com a nota fiscal e depois um responsável organiza o estoque ou alguns itens são logo armazenados nas gôndolas da loja após passarem pela conferência dos valores pelo lançamento das notas de entrada e a precificação.

Segundo Spanenberger (2019) a distribuição se refere a toda a estrutura e os canais existentes para a mercadoria chegar até os clientes, levando o produto certo ao lugar certo.

A distribuição das mercadorias dentro da loja é feita de forma estratégica, por ser um supermercado de pequeno porte é importante que consiga agregar todos os itens necessários de uma forma operacional inteligente e que desempenhe uma boa experiência de compra ao cliente, itens visíveis e organizados para facilitar a compra, e disposição das mercadorias é planejada para maximizar a visibilidade e provocar a venda, por exemplo o molho de tomate é colocado próximo a sessão de massas, ocasionando por vezes uma venda casada. Os produtos de maior procura são localizados nas áreas de maior circulação.

As entregas a domicílio para os clientes são feitas conforme a demanda, o Mercado Serra Grande faz entregas gratuitamente quando as compras ultrapassam trezentos reais, a venda online quando as compras são feitas através do WhatsApp acontece com menos frequência sendo a venda presencial o principal foco do supermercado.

#### 4.7 RELACIONAMENTO COM CLIENTES

O Mercado Serra Grande valoriza profundamente o atendimento ao cliente, o estabelecimento é referência para os moradores do bairro e clientes de toda a cidade que costumam visitar o supermercado principalmente pelo atendimento oferecido.

Observa-se que a criação e a manutenção de relacionamentos duradouros com os clientes é um dos melhores caminhos para um aumento nas vendas. Os consumidores e usuários satisfeitos repetirão a compra e, além disso, poderão recomendar os produtos e os serviços da empresa a outras pessoas, que poderão se tornar clientes em potencial. SPANENBERGER 2017, p. 114

Em concordância com o autor, é visível que o marketing boca a boca desempenha um papel importante para o supermercado, muitos clientes vão ao estabelecimento por indicação e acabam se tornando novos fregueses.

Sparemberger (2017, p. 114) afirma que “A busca pela fidelização de clientes é contínua, pois conquistar novos clientes é mais dispendioso do que reter os atuais. As empresas, acima de tudo, não querem deixar um cliente insatisfeito e dedicam-se a satisfazê-lo de todas as maneiras possíveis.

Em relação a fidelização dos clientes o Mercado Serra Grande possui uma

clientela que se mantém há mais de 30 anos, construindo uma base sólida de clientes fiéis ao estabelecimento mantendo o hábito de fidelizar novos clientes, sempre buscando ouvir e atender as necessidades deles, mesmo que por vezes o foco não seja o lucro imediato, mas sim a fidelização. A equipe do supermercado demonstra a cada atendimento cordialidade, os gestores sempre presentes na loja proporcionam um ar de acolhimento aos frequentadores, as atendentes de caixa exibem simpatia no atendimento, enquanto os reposidores se preocupam em manter um relacionamento próximo com o cliente, sempre atentos aos pedidos, não sendo diferente em setores como padaria e açougue que quando possível mantém um atendimento personalizado procurando atender aos pedidos específicos dos clientes com excelência. Sendo assim os clientes se tornam amigos, indo além de um aspecto somente comercial e transformando o ato de ir às compras em uma experiência leve e acolhedora.

Kotler (2021) explica que aumentar o número de clientes é fundamental pois os concorrentes estão sempre tentando atraí-los, as empresas gastam dinheiro para reter um cliente e perder um não representa somente a perda de uma única compra mas sim as futuras compras de um possível cliente vitalício.

#### 4.8 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS

Estão representadas no Quadro 2, elaborado pelo autor através de informações disponibilizadas pela empresa os pontos fortes e fracos da empresa em relação a pesquisa de mercado, produtos e serviços, preço, comunicação, venda, distribuição e relacionamento com os clientes.

Quadro 2 - Pontos fortes e pontos fracos da área comercial

(continua)

<b>Área</b>	<b>Pontos fortes</b>	<b>Pontos fracos</b>
PESQUISA DE MERCADO	Atualizada sobre as novidades dos concorrentes.	Não faz pesquisas de preço detalhadas em concorrentes da cidade.

PRODUTOS / SERVIÇOS	Atendimento personalizado Qualidade de produtos alta Produtos de produção própria.	Não foram identificados
PREÇO	Preços atualizados constantemente conforme a compra, margem padronizada	Preço mais alto que a média dos supermercados
COMUNICAÇÃO	Todos os itens precificados ou com placas de identificação visíveis. Ofertas bem identificadas em loja. Publicações em redes sociais bem claras.	Não possui marketing terceirizado baixa manutenção dos meios de comunicação online
VENDA	Atendimento diferenciado Sorteios e promoções Pedidos por encomenda Controle de vendas	Não possui foco na venda online Não trabalha com alguns cartões específicos.
DISTRIBUIÇÃO	Produtos organizados nas gôndolas corredores largos, boa visualização dos itens e faz entregas	Estoque pequeno não possui controle de estoque exato

(conclusão)

RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES	Atendimento personalizado Ambiente familiar amizades com clientes fidelização	Amizades com clientes podem causar desatenção conversas paralelas que atrapalham o ambiente de trabalho
--------------------------------	--	--

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Este quadro fornece as informações claras dos pontos fortes e fracos da área comercial do Mercado Serra Grande.

Na pesquisa de mercado, a empresa se destaca por manter-se atualizada sobre as novidades da concorrência. Porém não realiza pesquisas de preços detalhadas em outros estabelecimentos da cidade, o que pode ser considerado um ponto fraco em relação aos preços da empresa.

Em relação a produtos e serviços a empresa possui um ponto forte considerável, o atendimento personalizado, além de alta qualidade dos itens oferecidos e da produção própria com mercadorias exclusivas.

A constante atualização de preços conforme a compra, acompanhada de uma

margem padronizada é realizada com destreza, tornando-se um ponto forte em relação a análise de preço da empresa, porém os preços praticados são mais alto que a média dos supermercados o que pode ser considerado um ponto fraco nesse quesito.

Os pontos fortes no âmbito da comunicação, os itens são precificados unitariamente ou com placas de identificação, facilita a escolha do cliente, assim como as ofertas dentro da loja que são bem sinalizadas e as postagens nas redes sociais que são claras e de fácil compreensão. Por outro lado, a falta de uma empresa de marketing terceirizada e a falta de tempo dos gestores para uma boa manutenção desses meios de comunicação é um ponto fraco a ser aprimorado.

O atendimento diferenciado, sorteios, promoções, pedidos por encomenda e controle de venda são pontos fortes no supermercado. No entanto a falta de foco na venda online e a não aceitação de alguns cartões específicos são identificados como áreas a serem melhoradas. A organização das gôndolas, corredores amplos e a eficiência nas entregas são pontos positivos quanto a distribuição. Porém, o estoque pequeno e a falta de um controle de estoque exato representam pontos fracos na empresa.

Na área de relacionamento com os clientes a empresa possui como ponto forte o atendimento personalizado, ambiente familiar que gera amizade com os clientes e fidelização. Porém um ponto fraco analisado em relação a isso é a desatenção que pode ser gerada devido as amizades com os clientes e conversas paralelas, interferindo no ambiente de trabalho.

## 5 ÁREA DE MATERIAIS

Dias (2023, p. 5) descreve que “um sistema de materiais deve estabelecer uma integração desde a previsão de vendas, passando pelo planejamento de programa de produção, até a produção e a entrega do produto ao consumidor final”.

Neste capítulo será apresentada a administração de materiais do Mercado Serra Grande, seu planejamento, critérios de aquisições e controle.

### 5.1 PLANEJAMENTO NA AQUISIÇÃO DE MATERIAIS

Dias (2023) explica a importância da previsão e planejamento no setor de compras da empresa para alcançar as metas e gerar lucros, além disso destaca a necessidade de informações sobre os suprimentos com dados essenciais para o comprador realizar as aquisições de maneira eficiente, com tempo para negociações e pesquisa de preço, além de controle de validade efetuando as compras de forma inteligente, para reduzir os custos, suprir a necessidade e não sobrecarregar o estoque.

O Mercado Serra Grande gerencia as suas compras e estoque principalmente conforme a demanda, o planejamento de compras é feito pelo gestor principal da empresa, Ricardo analisa os fornecedores conforme os critérios que serão descritos no próximo capítulo, passa as informações para os demais compradores que também seguem alguns princípios na hora da compra.

O planejamento de compras leva em consideração muitos fatores, como datas especiais, época do ano que o produto tem um maior giro, o custo da mercadoria, validade e o giro dos produtos em si. Exemplificando, a empresa faz um planejamento levando em consideração anos anteriores e a demanda atual do mercado da quantidade de chocolate que necessita comprar para a páscoa.

Outro exemplo importante de planejamento de compras pode ser dado por uma compra relativamente maior que o normal de cervejas antes do verão começar pois normalmente após o início do verão a demanda aumenta, os preços sobem e pode ocorrer falta de produto em estoque por conta da distribuição focada no litoral.

Os fornecedores do Mercado Serra Grande são compostos por grandes empresas, atacados e também por pequenos produtores rurais e fornecedores locais, o relacionamento com os compradores e fornecedores se mostra eficaz, alguns

perduram por longos anos, o supermercado possui fornecedores parceiros a trinta anos, desde o início do Mercado Serra Grande.

A maioria dos pedidos é feita pessoalmente com o representante das empresas principalmente nas terças-feiras pela manhã ou quando necessário e também por *sites* e aplicativos.

Normalmente as entregas de mercadorias são feitas na própria loja ou diretamente no estoque, no segundo piso do supermercado. Algumas mercadorias não possuem estoque maior a não ser pela quantidade de itens em gôndola, sendo repostos toda semana ou quando chegar na quantidade limite.

## 5.2 CRITÉRIOS PARA AQUISIÇÃO DOS MATERIAIS

Para a aquisição das mercadorias vendidas no supermercado são levados em consideração alguns pontos como, os custos de aquisição, condições de pagamento, entrega dos itens, capacidade de negociação, entre outros.

No Mercado Serra Grande não existe somente um comprador em específico, principalmente os proprietários, após isso a filha Eduarda, e o colaborador Jeferson responsável pela loja e pelo estoque, as compras para a padaria são passadas dos responsáveis do setor para os compradores, o setor das carnes principalmente supervisionado pelo Sr. Ricardo.

Os repositores, após as mercadorias serem repostas todos os dias vindas do estoque, anotam e informam para o comprador alguns itens necessários para uma nova compra, além disso é levado em consideração a demanda do item, histórico, as novidades do mercado, qualidade e preço. Como citado anteriormente produtos que vendem rapidamente são repostos semanalmente, evitando um longo estoque do item, para cada item do supermercado é analisado se vai ou não para o estoque ou somente se mantém nas gôndolas, para que o acúmulo de estoque não seja alto e que o controle de validade possa ser feito com melhor qualidade.

## 5.3 CONTROLE DOS MATERIAIS E FERRAMENTAS

O controle dos materiais no Mercado Serra Grande é feito a partir da gestão das mercadorias que estão disponíveis no estoque do estabelecimento e nas gôndolas do supermercado.

O sistema de gestão utilizado permite monitorar os itens e seus dados individuais, informações sobre saídas e entradas, o que facilita o controle. Apesar de as notas do supermercado serem lançadas tanto na entrada quanto na saída e esses dados estarem no sistema, a precisão de itens em estoque não é exata, o que acaba por vezes dificultando o controle. O espaço do estoque do supermercado comporta a quantidade de itens necessários, mas impede uma organização padronizada sendo organizado manualmente.

Para um controle das validades os repositores são orientados a usar o sistema PEPS ( primeiro que entra, primeiro que sai) fazendo o rodízio dos itens a cada reposição, mesmo assim podem ocorrer falhas, ocasionando perdas e trocas de produtos, estas que por sua vez na maioria são devolvidas à empresa através de notas de devolução emitidas ou até mesmo uma negociação com o próprio vendedor.

#### 5.4 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS

No Quadro 3 estão apresentados os pontos fortes e os pontos fracos de cada área descrita anteriormente.

Quadro 3 - Pontos fortes e pontos fracos da área de materiais

(continua)

<b>Área</b>	<b>Pontos fortes</b>	<b>Pontos fracos</b>
PLANEJAMENTO DE AQUISIÇÃO DE MATERIAIS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• itens de produtores rurais/locais, apoia a comunidade</li> <li>• bom relacionamento com os fornecedores</li> <li>• fornecedores antigos, capacidade de negociação</li> <li>• atendimento online e presencial ao fornecedor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não possui uma pessoa específica para o cargo.</li> <li>• não utiliza o sistema de automação para a realização das compras</li> </ul>

(conclusão)

<p>CRITÉRIO PARA AQUISIÇÃO DOS MATERIAIS</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• aquisição dos itens baseado na demanda e no estoque</li> <li>• boa negociação com fornecedores</li> <li>• utilização do controle de custos na hora da compra</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pouco espaço no estoque que não permite grandes compras</li> <li>• controle de estoque não formalizado podendo ocorrer perdas</li> <li>• faltas nem sempre são informadas aos gestores ou anotadas</li> </ul>
<p>CONTROLE DOS MATERIAIS</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controle de entrada e saídas</li> <li>• Controle de validades</li> <li>• controle de trocas</li> <li>• sistema PEPS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• controle de validade manual</li> <li>• pouco uso do sistema para controle de estoque</li> <li>• dificuldade no controle de perdas</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Em relação ao planejamento de aquisição de materiais, a empresa se destaca pelo apoio a comunidade local, ao adquirir e revender itens de produtores rurais e da comunidade, além de manter um relacionamento positivo com os demais fornecedores, proporcionando uma alta capacidade de negociação. Como ponto fraco neste quesito a empresa não possui uma pessoa específica para o cargo de comprador, designando a função para os gestores e responsável pelas gôndolas.

Para aquisição de materiais a empresa apresenta pontos fortes por ser sensata nas compras nos níveis de demanda e estoque existentes, pela capacidade de negociação com os fornecedores e a utilização do controle de custos durante as compras. Porém, como pontos fracos o espaço limitado no estoque impede as compras em larga escala que poderiam diminuir o valor dos produtos, e o controle de estoque, por não ser rígido, eventualmente acabam ocorrendo perdas.

Quanto ao controle dos materiais, a empresa possui como pontos fortes práticas sólidas como o controle de entradas e saídas, controle de validades, controle de trocas e a adoção do sistema PEPS como principal ferramenta na reposição e no

estoque. Como ponto fraco a empresa não faz a utilização efetiva dos recursos que o sistema dispõe para controle de estoque.

## 6 ÁREA DE OPERAÇÕES

“O planejamento operacional se preocupa basicamente com “o que fazer” e com o “como fazer” no nível em que as tarefas e operações da empresa são executadas. Refere-se especificamente às tarefas e operações realizadas no dia a dia do nível operacional, isto é, na base da organização. (CHIAVENATO 2021, p. 124)

A área de operação do Mercado Serra Grande está relacionada a todos os setores do supermercado, garantindo que o trabalho seja feito de forma eficiente. Neste capítulo será descrita e detalhada a área de operações desde o planejamento.

### 6.1 PLANEJAMENTO, PROGRAMAÇÃO E CONTROLE DAS OPERAÇÕES

Os planos operacionais cuidam da rotina cotidiana para assegurar que todos executem as tarefas e operações de acordo com os procedimentos estabelecidos pela empresa, a fim de que esta possa alcançar seus objetivos da melhor maneira possível. Estão voltados para a eficiência (ênfase nos meios), pois a eficácia (ênfase nos fins) é problema remetido para os níveis mais elevados da empresa. CHIAVENATO, 2021 P.124

Os gestores da empresa Mercado Serra Grande que realizam o planejamento do estabelecimento, são eles que supervisionam e orientam a todos para que as tarefas sejam elaboradas com êxito.

Além disso, fazem parte do planejamento da empresa as decisões sobre preços, promoção, produção e compras. Os itens produzidos internamente são planejados conforme uma base semanal elaborada pelos gestores, podendo ser alterada caso ocorra necessidade. Não são utilizadas ferramentas específicas para o planejamento.

O planejamento das operações é baseado em variáveis que podem ser mudadas constantemente, a intenção de todo planejamento é que seja eficiente.

Os horários de funcionamento, a abertura ou não do supermercado em feriados são todas planejadas antecipadamente, bem como os horários de lanche e folgas dos colaboradores.

### 6.2 LAYOUT DA LOJA

Faias (2022) explica que o layout da loja é a organização estratégica dos elementos que compõem o ponto de venda, desde corredores até fachadas e *checkouts*. Procurando incentivar a circulação do cliente e aumentar as chances de

compra. O principal objetivo é satisfazer diversos tipos de consumidores, desde aqueles que preferem olhar as gôndolas com calma até os que buscam mais agilidade nas compras. Um layout eficaz contribui para o lucro da empresa.

O Mercado Serra Grande possui 425m<sup>2</sup> de loja, dividindo-se em cinco corredores largos com gôndolas que possuem uma boa visualização dos itens, além disso o açougue e a padaria ocupam uma área relativamente grande do estabelecimento já que contam um fluxo de pessoas maior durante o dia e necessitam de mais espaço.

O layout da loja é estrategicamente elaborado para que a permanência do cliente no estabelecimento seja prolongada gerando uma chance de compra maior, a padaria, um dos setores mais procurados do supermercado é localizada ao fundo da loja, fazendo com que o cliente tenha uma visão do açougue e da fruteira na passagem, logo, quando o cliente está no açougue, por conta do layout aberto, tem uma boa visualização da padaria. Outro exemplo pode ser dado pelos papéis higiênicos ou os leites que também se encontram nos fundos da loja, “obrigando” o cliente a passar por diversos itens até que encontre o item básico como o leite por exemplo. Essa estratégia faz com que os clientes passem por toda a extensão da loja, com um layout de fácil visualização proporcionando um momento de compra mais agradável e envolvente.

Apesar do layout da loja não ser formalmente planejado e ser totalmente remodelado no último ano para que a padaria e o açougue tivessem mais espaço, o fluxo de pessoas e a estratégia citada acima, ainda continuam funcionando.

### 6.3 FLUXO DE ATENDIMENTO

Silva (2022) entende como fluxo de atendimento todos os processos que são elaborados pela empresa para entregar aos clientes os melhores resultados.

O Mercado Serra Grande segue uma dinâmica de atendimento que procura oferecer aos clientes uma experiência de compra eficiente e agradável, recebendo todos os clientes na entrada com simpatia. Por ser um supermercado com um clima familiar, os clientes mais assíduos são chamados pelo nome, além dos colaboradores já conhecerem e atenderem as necessidades e exigências de alguns deles, trazendo um atendimento personalizado.

Na entrada do supermercado, ainda pelo lado de fora os clientes encontram os carrinhos para as compras, logo após, encontram as cestas, para que possam fazer suas compras de maneira mais confortável, seguindo pelo layout da loja que é bem dinâmico, com os produtos essenciais como os pães e os leites sendo localizados nos fundos, para que o cliente caminhe pela loja até chegar na padaria, a loja tem um layout organizado e bem aberto o que permite que o cliente visualize bem os produtos e os outros setores como o açougue, por exemplo.

Após a realização das compras, os clientes passam para o pagamento, onde encontram três checkouts, um caixa rápido e também a recepção, um dos checkouts foi adicionado à loja em setembro de 2023 a fim de evitar filas. Os caixas, assim como os outros setores oferecem um atendimento eficiente, os empacotadores são instruídos a auxiliar no carregamento das mercadorias dos clientes até os carros sempre que possível. Desde a entrada do cliente ao supermercado até sua saída todos os colaboradores são instruídos a saudar e auxiliar os clientes.

#### 6.4 ESTACIONAMENTO

A localização de uma loja e de seus depósitos é uma das mais eficazes ferramentas para eliminar certas insatisfações do consumidor. Uma boa localização reduz tempo de locomoção e custos psicológicos e físicos do consumidor, ao passo que outra inadequada pode levar um varejista à falência. (COBRA E URDAN 2017, p. 244)

A localização em que se encontra o Mercado Serra Grande permite que o Cliente estacione facilmente, o que deixa o supermercado em vantagem competitiva em relação aos concorrentes que não possuem um estacionamento amplo, inclusive fidelizando clientes pela praticidade, mesmo que o Mercado Serra Grande se encontre no interior da cidade muitos clientes vindos do centro de gramado optam por fazer compras no local pela facilidade de acesso ao estacionamento, outros, por vezes turistas que passam em frente ao supermercado encontram no estacionamento um local seguro para parar até chegarem ao destino final, instigando a venda rápida.

Além disso, o estacionamento do supermercado oferece aos clientes a comodidade e acesso facilitado inclusive para pessoas com deficiências físicas pois o chão é de PVS e a entrada do supermercado possui rampa de acesso. As vagas são delineadas e totalizam em mais de dez vagas demarcadas, além de possuir estacionamento próximo logo em frente ao supermercado, como também nas laterais.

Os caminhões de entrega possuem acesso ao depósito por uma rua lateral ou no estacionamento do prédio da frente, não obstruindo a entrada dos carros no supermercado.

## 6.5 HORÁRIO DE ATENDIMENTO

O Mercado Serra Grande atende de segunda à sábado das 8:00h às 12:00h e das 14:00h às 19:30h.

Alguns colaboradores possuem horários diferenciados como a faxineira que inicia seu trabalho às 6:30h finalizando meia hora antes dos demais, o repositor responsável pela fruteira também dá início ao seu trabalho as 6:30h, Jeferson, responsável principal pelas gôndolas inicia às 7:30h para anotar o que vai do estoque para a loja, assim como as mulheres que trabalham na cozinha, quando o mercado é aberto às 8:00h a fruteira está pronta, pastéis, pães e sanduíches prontos, além dos corredores limpos e as mercadorias prontas para serem repostas pelos colaboradores responsáveis.

A decisão de abrir o supermercado em feriados ou não é de responsabilidade dos gestores, mas normalmente é fechado quando o feriado for de terça à quinta, se for nas segundas ou nas sextas costumam abrir, pois são dias de maior movimento para o estabelecimento.

## 6.6 INFORMAÇÕES AO CONSUMIDOR

O Mercado Serra Grande possui uma comunicação eficaz com consumidores. Dentro da loja, nas prateleiras a maioria dos produtos são individualmente etiquetados com etiquetas de preço brancas para a melhor visualização, outros possuem placas informativas nas gôndolas com os respectivos preços, a fruteira possui placas claras com os preços dos itens, assim como nas geladeiras, placas informativas com os valores dos quilos das carnes são encontradas nas paredes do açougue, para melhor visualização do cliente.

Em relação as informações nas mercadorias Sousa (2021) salienta que “é dever do fornecedor do produto ou do serviço informar todas as informações pertinentes, a fim de que o consumidor tenha total liberdade de exercer seu direito de escolha, no que diz respeito a adquirir ou não o produto ou serviço em questão.”

(SOUSA, 2021).

O supermercado possui luzes de emergência e placas que indicam a saída, além de informativos sobre câmeras e extintores. Os funcionários também são fonte de informações ao consumidor, desempenhando um papel importante fornecendo informações úteis, esclarecendo dúvidas, e sendo um ponto de informação da comunidade, oferecendo um espaço disponível para a divulgação de eventos da sociedade e vagas de emprego. Onde também são expostos os avisos sobre o supermercado, como horário de feriados, vagas de emprego e até mesmo promoções.

Além da comunicação em espaço físico, a comunicação nas redes sociais, quando utilizada é clara e informativa, fazendo publicações com avisos importantes, promoções, vagas de emprego, publicações sobre datas comemorativas, entre outros. Essa comunicação tanto online como offline contribui para um relacionamento positivo com o consumidor.

## 6.7 GARANTIA E ASSISTÊNCIA TÉCNICA

O Mercado Serra Grande, por ser revendedor de mercadorias não possui esta área na empresa, os produtos que oferecem garantia são diretamente com o fabricante.

## 6.8 GERÊNCIA DE RECLAMAÇÕES

Kotler (2021 p. 141) apresenta dados sobre clientes que reclamam e como isso é impactante para a empresa:

Os clientes cujas reclamações foram resolvidas de maneira satisfatória geralmente se tornam mais leais à empresa do que os clientes que nunca fizeram reclamações. Aproximadamente 34% dos clientes que registram grandes reclamações comprarão novamente da empresa se elas forem resolvidas, e o número sobe para 52% para pequenas reclamações. Se a reclamação for resolvida rapidamente, 52% (principais reclamações) a 95% (pequenas reclamações) dos clientes comprarão novamente da empresa.

O Setor de gerência de reclamações não existe na empresa em questão, mas normalmente quando um cliente necessita fazer alguma reclamação ou crítica elas são feitas diretamente na empresa, para os gestores ou até mesmo para os próprios caixas, ocasionalmente pelo WhatsApp da empresa, estas que logo são atendidas e

resolvidas o mais rápido possível.

## 6.9 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS

No Quadro 4 estão apresentados os pontos fortes e os pontos fracos de cada área de operações do Mercado Serra Grande.

Quadro 4 - Pontos fortes e Fracos da área de operações

(continua)

<b>Área</b>	<b>Pontos fortes</b>	<b>Pontos fracos</b>
PLANEJAMENTO, PROGRAMAÇÃO E CONTROLE DAS OPERAÇÕES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• planeja o calendário mensal</li> <li>• controle de produção conforme demanda e histórico</li> <li>• planejamento de promoções. compras estudadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não utiliza nenhuma ferramenta específica para planejamento</li> </ul>
LAYOUT DA LOJA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fácil de chegar nos produtos desejados;</li> <li>• Eficiente, não desperdiça espaço;</li> <li>• Bom para fluxo de Carrinhos;</li> <li>• layout claro e aberto, facilitando a visão dos setores e dos itens.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• não possui placas de orientação de corredores</li> <li>• não possui terminal de consulta nas gôndolas.</li> </ul>
FLUXO DE ATENDIMENTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poucas filas</li> <li>• caixa rápido</li> <li>• atendimento eficiente e engajamento com o cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alguns colaboradores podem não seguir as recomendações de atendimento.</li> </ul>
ESTACIONAMENTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fácil acesso ao estacionamento</li> <li>• vagas delineadas</li> <li>• acesso fácil ao depósito</li> <li>• vagas próximas ao supermercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• fornecedores não respeitam as orientações obstruindo a entrada</li> </ul>

(conclusão)

HORÁRIO DE ATENDIMENTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Horários bem planejados e que seguem um padrão de supermercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fechamento em feriados traz vantagem competitiva para a concorrência</li> </ul>
INFORMAÇÕES AO CONSUMIDOR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• informações claras e objetivas</li> <li>• informativos em ambiente físico e online</li> <li>• precificação em todos os itens do supermercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• redes sociais poderiam ser melhor administradas.</li> </ul>
GARANTIA E ASSISTÊNCIA TÉCNICA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não foram identificados pontos fortes por não possuir esse setor na empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não foram identificados pontos fracos por não possuir esse setor na empresa.</li> </ul>
GERÊNCIA DE RECLAMAÇÕES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não foram identificados pontos fortes por não possuir esse setor na empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não foram identificados pontos fracos por não possuir esse setor na empresa.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

A área de planejamento, programação e controle das Operações apresenta como pontos fortes o planejamento do calendário mensal, sobre as decisões como feriados ou datas comemorativas, além do controle de produção da padaria que é planejado conforme a demanda e os históricos para evitar desperdícios, assim como funciona com as compras. O planejamento das ofertas e promoções de produtos são planejados através de uma melhor compra, rotatividade do item e validades dos produtos. Porém como ponto fraco, destacou-se a ausência de placas de orientação nos corredores e a falta de terminais para a consulta de preços nas gôndolas.

O fluxo de atendimento tem como pontos fortes a presença de caixas rápidos, filas com um bom andamento, e um atendimento geral eficiente. O ponto fraco reconhecido foi que alguns colaboradores nem sempre seguem a linha de atendimento trazendo problemas pessoais para o trabalho e repassando isso no atendimento ao cliente de forma inconsciente.

O estacionamento apresenta como pontos fortes as vagas desenhadas em frente ao supermercado, outras vagas próximas à loja e facilidade de acesso ao depósito para os fornecedores. Um ponto fraco observado é a falta de respeito de alguns fornecedores que acabam obstruindo a entrada dos clientes, estacionamento indevidamente no estacionamento principal.

O horário de funcionamento segue um padrão de supermercado, como ponto forte seus horários são planejados, por exemplo as pessoas normalmente param no supermercado antes de irem para seus empregos, assim como na volta. Não abrir o estabelecimento na maioria dos feriados pode ocasionar uma desvantagem competitiva.

Como pontos fortes na área de informações ao consumidor estão a disponibilidade clara e objetiva das informações tanto no ambiente físico como online e a precificação em todos os itens que proporciona ao cliente mais praticidade na hora da compra. Como ponto fraco, as informações nas redes sociais deveriam ser mais recorrentes, com gestão das redes sociais sendo feita pelos administradores e por vezes não realizada por falta de tempo, esse é um ponto a ser melhorado.

## 7 ÁREA FINANCEIRA

Santos (2022) publicado na RBA ( revista Brasileira de administração) escreve a seguinte frase do Administrador Joubert Fidelis “Finanças não é algo operacional ou não deveria ser. As decisões tomadas, e suas implicações, podem ter um forte impacto sobre o sucesso ou até mesmo causar a falência de uma empresa”.

Neste capítulo serão apresentadas informações sobre a área de finanças do Mercado Serra Grande e como os gestores lidam com as decisões financeiras da empresa.

### 7.1 ESTRUTURA DA ÁREA FINANCEIRA

A estrutura financeira da empresa Mercado Serra Grande é composta principalmente pelo proprietário Ricardo e sua filha Eduarda. Ricardo é a figura central da empresa, na área financeira Eduarda desempenha, juntamente com Michel papéis cruciais dentro do estabelecimento, cuidando do pagamento de contas, lidando com os fornecedores, e realizando processos de cobrança. Por não existir um departamento específico para essa área na empresa, os três são responsáveis pelos trâmites bancários, sendo Ricardo o representante principal e legal da empresa, encarregado de assinar cheques, responsável pelas contas bancárias e por realizar e autorizar transações de maior valor.

Mesmo que o sistema de automação do supermercado ofereça ferramentas de controle de boletos e pendências, os gestores optam por trabalhar por métodos mais convencionais, utilizando tabelas próprias de controle e também um controle interno diário, registrando minuciosamente todas as entradas e saídas em conjunto com o fechamento dos caixas.

O controle de custos é feito através do lançamento de notas da empresa, também realizado por Eduarda e por Michel, possibilitando o acompanhamento dos custos unitários dos itens, variações na hora das compras e a realização de comparações entre fornecedores. Esse processo permite a conferência de preços acordados nas negociações das compras, além da atualização e alterações necessárias dos preços de venda.

Durante 30 anos o Mercado Serra Grande possuiu como gestão contábil o escritório de contabilidade Pessi, localizado em Gramado e próximo ao

estabelecimento, criando uma parceria de muitos anos, o supermercado quando iniciou suas atividades a empresa se enquadrava no simples nacional como regime tributário, mudanças nas legislações, outras atualizações e por questões de faturamento foi necessário em 2015 a mudança para o Lucro real.

Por ser um escritório pequeno e um supermercado lucro real demandar que a contabilidade seja minuciosa em cada detalhe, mudanças frequentes de tributação, os gestores da empresa, em setembro de 2023 resolveram encerrar a parceria de tantos anos com o escritório de contabilidade de Gramado e iniciar com o escritório de contabilidade, localizado em Nova Petrópolis e com uma boa experiência no ramo supermercadista, passando a ser o suporte do Mercado Serra Grande e oferecendo com competência e eficácia os serviços solicitados, procurando sempre informar aos gestores sobre o andamento da empresa. O conhecimento sobre essa área é fundamental para a sustentação de um negócio, tanto para a sua sobrevivência como para sua evolução, competitividade e perenidade. (CAVALCANTI, FARAH, MARCONDES, 2018 p. 196).

## 7.2 GESTÃO DE CAIXA

Segundo Santos (2022 apud Fidelis) publicado na revista Brasileira de administração “A gestão de caixa, por outro lado, é a função responsável pela utilização do capital pelos diversos setores da empresa. Existe uma luta contínua nesse quesito, pois os recursos são sempre menores do que as demandas, portanto, é preciso administrá-los de maneira a sempre manter em caixa um saldo suficiente para o pagamento das contas.”

A gestão de caixa do Mercado Serra Grande, como já mencionado anteriormente, é de responsabilidade de Ricardo, Eduarda e Michel, que foi adicionado à equipe do supermercado em 2023.

Eduarda e Michel são responsáveis pelo pagamento dos fornecedores, recebimentos e cobranças, mantendo o controle de entradas e saídas do estabelecimento, supervisionando os caixas, auxiliando nas dúvidas e sendo os responsáveis pelos preços dos produtos e controle de estoque.

Os depósitos bancários são realizados, na maioria das vezes pelo proprietário. Os boletos são pagos por plataformas online dos bancos, na maioria das vezes utilizando um sistema de débito direto autorizado (DDA) nos sites, este sistema

permite a visualização de todos os boletos emitidos para a empresa, facilitando a gestão financeira, o controle diário através de uma conferência com os boletos físicos, facilitando com que nenhum boleto fique em atraso, por exemplo empresas que não encaminham com as notas fiscais os boletos, ou que não forem impressos podem ser acessados através do DDA, estes que são conferidos com as notas de entrada confirmando a entrada da nota e efetuando o pagamento.

Alguns fornecedores recebem o pagamento das mercadorias ou de serviços à vista no dinheiro, em cheques ou pix, estes pagamentos normalmente são efetuados na recepção do supermercado por Eduarda ou Michel. Pagamentos com valores mais altos são efetuados no escritório por conta de segurança e privacidade.

Normalmente o pagamento à vista para alguns fornecedores se dá por conta de negociações de valores e descontos, melhorando o custo das mercadorias.

Por ser um comércio de bairro e estar a muitos anos na comunidade, alguns clientes possuem um crediário, antigamente funcionava com fichas anotadas à mão pelos operadores de caixa, hoje em dia os clientes que possuem o crediário no supermercado recebem um número cadastrado com seus dados e ao efetuarem as compras eles informam para as caixas o seu número, emitindo assim o cupom fiscal e um cupom de reconhecimento de dívida para ser assinado. Na maioria dos casos o pagamento deste crédito é mensal, fechando no último dia do mês, o sistema disponibiliza a soma total mas os gestores somam todas as notas no final do mês a fim de não cometer erros. Além do crediário o supermercado também gera DANFES e boletos para hotéis, clubes de futebol da cidade e restaurantes, também atendem a licitações escolares que realizam o pagamento mensalmente.

Caso ocorra inadimplência por parte dos clientes, os gestores os procuram para propor formas de renegociar as dívidas.

### 7.3 CUSTOS E FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA

A gestão de custos e a formação do preço de venda das mercadorias do supermercado em questão abrange muitos elementos, como despesas com o pessoal, aquisição de mercadorias, despesas operacionais, como luz por exemplo, os tributos e impostos, entre outros. A gestão desses custos e a inclusão no preço de venda são pontos fundamentais para uma receita positiva no final do mês, no supermercado o controle dos custos e despesas é, manualmente passado para

tabelas de controle onde os gestores possam avaliar essas informações.

Em concordância a isso os autores Santos, Silva, Barretos, et al(2018) ressaltam que:

Os custos podem influenciar diretamente no lucro da organização, no controle de suas ações, na tomada de decisão, na produção e no planejamento. Assim, torna-se essencial identificá-los separadamente, para a apuração correta dos valores fixos e variáveis, dentre outros, possibilitando a adoção de estratégias competitivas e a obtenção de melhores resultados. ( SANTOS, SILVA, BARRETOS, Et al. 2018 p. 9)

Eduarda e Michel, atuais responsáveis pela formação do preço de venda do supermercado, baseiam-se em margens estabelecidas pelo gerente com o seu entendimento ao passar dos anos que ainda se mostram eficazes para garantir o lucro da empresa. As margens são estipuladas para cada linha de produto, sendo alteradas se necessário, seguindo a prática de revisar e ajustar os preços de venda com base em fatores específicos, um exemplo de alteração de margem é realizar uma promoção em um item que está perto do vencimento, se sua margem for normalmente de 40% pode baixar para 15% para que o giro seja mais rápido sem ocorrer perdas.

#### 7.4 CONTABILIDADE E INDICADORES FINANCEIROS

A contabilidade do Mercado Serra Grande fica a cargo do escritório, localizado em Nova Petrópolis, Rs. A empresa atua a mais de catorze anos e tem experiência no ramo supermercadista, um dos pontos que fez com que os gestores do Mercado Serra Grande escolhessem o escritório para fazer a contabilidade da empresa.

Em geral, o controle do desempenho global da empresa assume a forma de relatórios contábeis que relacionam os principais fatos da empresa, como volume de vendas, volume de produção, volume de despesas em geral, custos, lucros, utilização do capital, retorno sobre o investimento dentro de um relatório que varia de empresa para empresa. Por meio do balanço contábil e dos relatórios financeiros, é possível saber como a empresa está sendo bem ou malsucedida em relação ao desempenho financeiro. (CHIAVENATO 2020, p. 241).

Não foram fornecidas informações pelo escritório contábil que pudessem colaborar com os cálculos dos indicadores e apresentação dos resultados, mas são realizadas por eles análises mais aprofundadas, utilizando cálculos de índices como Liquidez geral, corrente, seca, imediata e de recursos próprios. Para o cálculo, as variáveis de liquidez são divididas pelo passivo circulante, somente a variável “liquidez geral” é dividida pelo passivo circulante com a soma do passivo não circulante.

Segundo informações do escritório contábil da empresa além desses, outros índices utilizados para cálculos são: solvência, capital circulante líquido, capital de terceiros, endividamento geral, endividamento corrente, dívida a curto prazo, grau de endividamento, índice de garantia de capital de terceiros, margem líquida, rentabilidade do patrimônio, ciclo de caixa, entre outros.

## 7.5 ANÁLISE DE INVESTIMENTOS NA EMPRESA.

Os investimentos feitos na empresa no decorrer dos anos foram investimentos em mudanças no prédio e aquisição de melhorias para a loja, todos esses passaram por um tempo de análise por diversos fatores ou foram surgidos de alguma necessidade, como por exemplo o reforço e a troca do telhado a alguns anos

A área de inovação no Mercado Serra Grande se destaca por ser um dos maiores investimentos dos últimos anos, em 2023 completando 30 anos de supermercado, Ricardo e a família decidiram fazer mudanças internas no layout da loja, realizando um investimento significativo em equipamentos de cozinha, gôndolas, fruteira, geladeiras, exaustores, balcões de padaria e açougue e um novo checkout. Além de uma construção para a instalação de uma câmara de congelados que vinha sendo uma necessidade para o supermercado, a fim de aproveitar a oportunidade foi construído um espaço ao lado do supermercado e superior a câmara de congelados como uma loja para aluguel ou outro possível investimento. Este investimento pode ser considerado estratégico, pois renovando, mostrando-se comprometido em seguir atualizando e investindo no empreendimento a força competitiva aumenta, proporcionando um ambiente mais atraente para os consumidores e um melhor espaço de trabalho para os colaboradores.

O processo de alocação de capital (investimento) é uma das três decisões financeiras (investimento, financiamento e dividendos) que devem tomar a atenção do administrador financeiro de uma empresa, considerada talvez, pela sua complexidade e abrangência, como a mais importante das Finanças Corporativas. (NETO, 2019 p. 365)

Na maior parte das vezes as decisões sobre os investimentos da empresa são centralizados no proprietário, apoiadas e discutidas com o restante da família.

Figura 17 - Construção como investimento



Fonte: Arquivo da empresa(2023)

A construção em andamento se trata de um investimento com previsão de retorno a longo prazo, elaborado para aluguel. A área possui 85m<sup>2</sup> e a ideia inicial dos gestores é que seja um aluguel para uma farmácia por exemplo, algo que também impulse as vendas no supermercado, assim o cliente que necessitar parar na farmácia, já está no estacionamento do supermercado, impulsionando a venda.

Outro investimento alto e com retorno a longo prazo no Mercado Serra Grande iniciado em 2022 e finalizado em 2023 foi a decisão de instalação de placas solares que vai reduzir significativamente os custos com energia elétrica.

A respeito de investimentos bancários ou outras ações o responsável por isso é unicamente o gerente da empresa que possui esta autonomia diante à empresa.

Os investimentos em um supermercado são frequentes, desde aquisição de novos produtos, uniformes, propagandas e patrocínios até grandes investimentos como construção e mudanças na loja.

## 7.6 PLANEJAMENTO FINANCEIRO E ORÇAMENTÁRIO

Conforme Neto (2019):

Planejamento financeiro, o qual procura evidenciar as necessidades de crescimento da empresa, assim como identificar eventuais dificuldades e desajustes futuros. Por meio deste planejamento, ainda, é possível ao administrador financeiro selecionar, com maior margem de segurança, os ativos mais rentáveis e condizentes com os negócios da empresa, de forma a estabelecer uma rentabilidade mais satisfatória sobre os investimentos;(NETO, 2019 p. 11).

Por ser um supermercado de administração familiar, o Mercado Serra Grande enfrenta algumas dificuldades nesse aspecto, a falta de divisão clara entre os gastos da família e os gastos da empresa compromete o planejamento financeiro. Apesar de possuírem tabelas e ferramentas internas para controle de custos e despesas, a falta de formalização no orçamento se dá em decorrência da mistura entre despesas pessoais e empresariais. Mesmo que cada membro da família receba seus pagamentos mensais, os gastos gerados pela família não são devidamente separados dos gastos gerais da empresa, o gera uma dificuldade de implementação de um modelo orçamentário. Os gestores da empresa reconhecem o erro e a necessidade da divisão entre os custos familiares e empresariais.

## 7.7 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS

Serão apresentados no Quadro 5 os pontos fortes e fracos de cada um dos tópicos da área financeira do Mercado Serra Grande.

Quadro 5 - Pontos fortes e fracos da área financeira

(continua)

<b>Área</b>	<b>Pontos fortes</b>	<b>Pontos fracos</b>
Estrutura da área financeira	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presença ativa da família</li> <li>• Controle competente das finanças</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrutura financeira informal.</li> </ul>
Gestão de caixa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controle de boletos</li> <li>• Pagamento online</li> <li>• Negociações de pagamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inadimplência de crediário</li> <li>• Soma manual das fichas.</li> </ul>

(conclusão)

Custos e formação do preço de venda	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atenção detalhada nos custos unitários e com tributação</li> <li>• Margens ajustáveis</li> <li>• Controle dos custos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controle de despesas poderia ser mais rigoroso</li> <li>• Feito manualmente e não utilizado as ferramentas do sistema.</li> </ul>
Contabilidade e indicadores financeiros	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escritório com experiência no ramo.</li> <li>• Comunicação efetiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestores não fazem projeção de impostos.</li> </ul>
Análise de investimentos na empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade de fazer investimentos na empresa</li> <li>• Investimentos recorrentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não faz projeção de retorno de investimento</li> </ul>
Planejamento financeiro e orçamentário	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconhece a necessidade de mudança.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de divisão de família e empresa</li> </ul>

Fonte: elaborado pelo autor (2023)

O Mercado Serra Grande possui uma gestão financeira sólida, mesmo assim algumas mudanças podem ser aplicadas para que os gestores consigam ter mais controle do seu planejamento financeiro.

O envolvimento da família na gestão financeira reflete um compromisso nas operações e uma compreensão profunda, demonstrando habilidade de tomada de decisões e uma manutenção adequada para a estabilidade financeira da empresa. Por outro lado, não possuir uma estrutura formalizada na área financeira pode trazer para os gestores alguns desafios.

Referente a gestão de caixa, os gestores possuem um controle eficiente e utilizam plataformas online para pagamentos e controle de boletos gerados para a empresa. Outro ponto forte é a capacidade de negociação e os descontos gerados por algumas empresas no pagamento à vista. Os pontos fracos deste seguimento são as inadimplências dos crediários, algumas antigas de mais para serem recebidas e também a soma manual das fichas dos clientes no final do mês, não utilizando as ferramentas do sistema e demandando tempo maior de um dos gestores.

O controle de custos gerais e o cuidado com os custos unitários e a tributação de cada item demonstra comprometimento por parte dos gestores para que não ocorram erros de preços de produtos e que a empresa continue com um giro positivo

não obtendo prejuízos em nenhum item, sendo feitas as alterações necessárias mesmo que com uma margem base estipulada pelo gestor principal. Como pontos fracos a falta de utilização do sistema para o controle dos custos torna esse serviço mais trabalhoso, uma atenção mais rigorosa sobre as despesas internas também poderia ser aplicada.

Em relação a contabilidade, a troca do escritório contábil pode ser considerada um ponto forte pois o escritório possui experiência no ramo supermercadista, o que impede que alguns erros sejam cometidos, além de possuir uma comunicação efetiva com a empresa, repassando as informações necessárias.

Os investimentos principais e mais significativos da empresa são de responsabilidade de Ricardo, um dos pontos fortes nesse quesito é a capacidade de fazer investimentos recorrentes na empresa, o que demonstra um compromisso com o negócio e uma gestão financeira eficiente. Os investimentos estratégicos como a instalação das placas solares são pontos fortes para a empresa, indicando visão a longo prazo, porém a empresa não possui uma projeção concreta dos retornos de investimentos, sendo este um ponto fraco.

Como ponto forte em questões de planejamento financeiro, a empresa reconhece que necessita fazer a separação entre pessoa física e jurídica pois já possui as ferramentas necessárias para um bom planejamento porém sem exatidão.

## 8 ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Selecionar, formar, integrar e aperfeiçoar um grupo de pessoas para trabalhar em uma empresa como uma verdadeira equipe, com objetivos definidos, fazendo com que cada membro conheça seu papel, coopere com os demais e “vista a camisa” para produzir resultados é a responsabilidade mais importante dos administradores. O trabalho de formar, integrar, conduzir e aperfeiçoar uma equipe pode levar vários anos e não há seguro contra a perda desse importante ativo. (LACOMBE, 2020 p. 16)

Neste capítulo será descrita a gestão de Recursos Humanos do Mercado Serra Grande, sua cultura organizacional, remuneração, treinamentos, comunicação interna da empresa, rotinas trabalhistas, segurança no trabalho, qualidade de vida, indicadores, retenção de talentos e recrutamento.

### 8.1 MODELO DE GESTÃO

Segundo os autores Snell, Norris e Bohlander (2020, p.4) “As empresas bem-sucedidas são extremamente favoráveis à contratação de diferentes tipos de pessoas para atingir um objetivo comum. Essa é a essência da gestão de recursos humanos (GRH).”

O modelo de gestão do Mercado Serra Grande é simples, refletindo a administração familiar e a proximidade da equipe, os gestores valorizam as pessoas como uma peça fundamental para o andamento do negócio.

Os administradores tem como objetivo criar um ambiente acolhedor para o colaborador, com uma comunicação aberta e constante, ouvindo ideias, sugestões e críticas, através de um ambiente de trabalho saudável. Reconhecendo a importância de ouvir os funcionários sobre a empresa, valorizando também o equilíbrio emocional entre a vida pessoal e profissional de cada um.

### 8.2 CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional do Mercado Serra Grande se caracteriza pelo ambiente familiar e acolhedor, onde os funcionários, gestores e clientes tem um relacionamento de proximidade. O ambiente de trabalho costuma ser extrovertido na mesma medida em que realizam seus trabalhos com responsabilidade, permite conversas, troca de ideias e sugestões.

A cultura organizacional é um padrão singular de hábitos e costumes básicos compartilhados que um grupo ou organização aprendeu como a maneira de resolver seus problemas de integração interna e adaptação externa e que funciona relativamente bem a ponto de ser considerada válida e desejável para ser transmitida aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação aos seus problemas. (CHIAVENATTO 2023 p. 8)

Os colaboradores tem fácil acesso aos gestores já que todos se encontram na empresa e a liberdade para falar o que lhes incomoda ou algo que necessita de mudança, bem como dicas de inovação e melhoria. Os problemas são resolvidos através de conversa e compreensão entre gestores e funcionários. Todos os membros da equipe cooperam para que o trabalho seja realizado da melhor maneira possível oferecendo o melhor ao cliente, e transformando o ambiente de trabalho em um lugar agradável.

Em relação aos clientes, por ser um supermercado de bairro maioria deles são chamados pelo nome, criando um vínculo, os atendentes são cordiais e procuram sempre manter o ambiente leve e acolhedor, para que o cliente também se sinta “em casa”, inclusive muitos clientes mais assíduos no supermercado costumam manter um relacionamento de amizade com os gestores e funcionários, chamando pelo nome e desenvolvendo vínculos e também uma liberdade dentro do estabelecimento, trazendo novidades, solicitando produtos e por vezes sugestões de melhorias.

O clima organizacional da empresa reflete na união da equipe, nas amizades construídas dentro do supermercado entre colegas de trabalho e no comprometimento de oferecer ao cliente o melhor e continuar seguindo a cultura da empresa.

### 8.3 PERFIL DE CARGOS E REMUNERAÇÃO

Ninguém trabalha de graça. E ninguém investe esforço, dedicação, vibração e competências sem esperar por um retorno adequado desse investimento. As pessoas trabalham nas organizações em função de certas expectativas e resultados que esperam receber. O mesmo ocorre também com as organizações que investem nas pessoas para obter resultados. Uma questão de reciprocidade. As pessoas estão dispostas a se dedicar ao trabalho e às metas e aos objetivos da organização desde que isso lhes traga algum retorno significativo. Em outros termos, o engajamento das pessoas na atividade organizacional depende do grau de reciprocidade percebido por elas: na medida em que o seu trabalho produz vantagens ou resultados esperados, tanto maior será esse engajamento. (CHIAVENATTO 2020, p. 267)

As remunerações dos colaboradores do Mercado Serra Grande apresentam variações conforme cargos e tempo de serviço, totalizando uma equipe de 20

pessoas, incluindo os proprietários.

A estrutura de cargos abrange os gestores que são responsáveis pela administração da loja, setores financeiros e compras, os operadores de caixa, repositores, empacotadores, atendentes e auxiliar de padaria, açougueiros, responsáveis pela cozinha e faxineira.

As operadoras de caixa recebem em torno de R\$ 2.500,00 mas possuem de 2 e 4 anos no cargo, recebendo todos os anos aumento salarial. Elas desempenham a função de registrar compras, gerenciar o caixa e efetuar o fechamento diário. Além disso são responsáveis pela manutenção das frentes de caixa como a organização dos doces e dos cigarros.

Os empacotadores além de auxiliarem na reposição, por ser um supermercado pequeno e conseguirem efetuar os dois serviços, atendem a campainha dos caixas quando solicitado, prestando um serviço de qualidade a cliente.

Fica a cargo dos repositores manter as prateleiras abastecidas, limpas e organizadas, conferir validade dos produtos e controlar as faltas para passar ao comprador.

Na padaria, a padeira principal é responsável por atender os clientes, manter sua área de trabalho organizada, cumprir as regras de higiene, realizar a pesagem e precificação dos alimentos e também lidera a produção de pães, estoque e pedidos.

Além disso, a auxiliar da padaria realiza a produção de doces e salgados que são vendidos no balcão e sanduiches, auxilia para manter a padaria limpa e organizada seguindo as recomendações de higiene.

A faxineira, com turno reduzido, recebe cerca de R\$ 1.500,00, ela é responsável por limpar setores essenciais do supermercado antes do início das atividades e posteriormente continuar a limpeza no restante do supermercado.

No açougue, três açougueiros desossam carnes, montam o balcão com cortes de carnes selecionados, atendem solicitações específicas dos clientes, controlam o estoque de carnes, fazendo os pedidos necessários sob supervisão do gerente, além de manterem organizados os embutidos, pães de alho e outros itens que fazem parte do açougue. Por existir uma certa hierarquia no açougue e diferentes tempos de serviço os salários variam entre R\$ 3.000,00 e 4.500,00.

Na área de estoque, o supermercado possui um conferente de recebimento de mercadorias, além de ser o responsável pelos repositores e por também manter as gôndolas organizadas a ponto que não ocorram faltas, fazendo compras de empresas

específicas. Este, pelo tempo de serviço e pelo seu cargo demandar grandes responsabilidades recebe em torno de R\$ 4.400,00. Os demais reposidores recebem salário inicial em torno de R\$ 2.000,00.

Recentemente foi contratado um responsável pela fruteira, incumbido de manter a organização, conferir entregas e realizar pedidos.

Devido a natureza familiar do supermercado, os proprietários Ricardo e Joseane não possuem salário fixo, mesclando aspectos pessoais e profissionais, Eduarda e Michel responsáveis pela loja recebem seus salários mensais, enquanto Daniel, filho mais novo e estudante, trabalha somente meio turno recebendo salário fixo ao final de cada mês, contribuindo para a interação familiar no âmbito empresarial.

#### 8.4 RECRUTAMENTO, SELEÇÃO E INTEGRAÇÃO

O recrutamento é uma ação externa da empresa para influenciar o mercado e nele buscar e obter os candidatos de que necessita para suprir as suas lacunas de talentos. Assim, trata-se de uma ação convidativa e aliciadora no sentido de atrair as pessoas, estimulá-las a ingressar na organização e criar uma corrente fluente de talentos. (CHIAVENATTO,2023 p. 49)

O processo de recrutamento do Mercado Serra Grande é realizado pelo proprietário, mantendo uma abordagem tradicional e não utilizando ferramentas específicas para isso, o método de contratação consiste em entrevistas físicas onde os candidatos anteriormente enviam seus currículos e após isso são contados pela empresa para uma entrevista realizada pelo gerente, logo, se contratados Ricardo apresenta a loja e combina o início das atividades.

Normalmente após a contratação e todos os trâmites legais serem feitos, o funcionário fica em experiência por 45 dias, sendo observado seu andamento e após realizando ou não a contratação.

A empresa divulga as vagas de emprego em suas redes sociais e na loja, onde são descritos os cargos, as exigências específicas pra o cargo em questão e os dados para contato. A integração dos novos funcionários na empresa possui uma aceitação positiva, o novo contratado é apresentado a loja, como o supermercado não possui treinamentos personalizados os responsáveis dos setores passam para o novo funcionário as orientações, todos supervisionados pelos gestores da empresa. A empresa possui uma comunicação clara e aberta, portanto o novo contratado é encorajado a fazer perguntas quando necessário para esclarecer as dúvidas, também são ouvidos feedbacks sobre sua adaptação ao ambiente de trabalho e também

feedback dos responsáveis pela área a respeito da nova contratação.

Ao longo dos anos, o Mercado Serra Grande manteve sua rotatividade baixa, com funcionários dedicados ao estabelecimento por mais de décadas. Porém nos últimos anos a rotatividade no setor da reposição de prateleiras e açougue aumentou significativamente, o que preocupa os gestores e torna o recrutamento mais complicado.

## 8.5 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

O constante aprendizado e desenvolvimento da equipe constituem as principais responsabilidades do líder. Saber treinar e manter preparada a equipe é uma competência gerencial extremamente importante para o próprio líder, para sua equipe e, principalmente, para a empresa, clientes e toda a sociedade ao redor. Para treinar sua equipe, o líder deve proporcionar um sistema de comunicação intensa capaz de integrar seus membros e fortalecer a consonância e o desempenho focado e integrado. Deve proporcionar intenso e constante treinamento e desenvolvimento do seu pessoal, aprendizado constante, oferecer conhecimento, habilidades e competências para otimizar a sua eficiência, eficácia e produtividade, alimentar a motivação, alegria e entusiasmo da equipe. ( CHIAVENATTO 2023, p.85).

A experiência do líder é um dos principais ensinamentos passados aos novos funcionários, o Mercado Serra Grande não possui uma área de treinamentos específicos e nem um roteiro a ser seguindo quando finalizada a contratação, portanto o treinamento consiste em repassar ao novo contratado a rotina de trabalho que ele irá seguir, como deverá se comportar diante algumas situações e sempre encoraja-lo a perguntar ao seu superior as dúvidas que forem surgindo, com o tempo ele vai aprendendo a fazer seu trabalho as responsabilidades vão sendo adquiridas.

## 8.6 ROTINAS TRABALHISTAS

As rotinas trabalhistas são tudo que envolve o processo de trabalho desde o processo de contratação, passando pelo processo e regras no ambiente de trabalho até as questões envolvendo o desligamento do empregado da empresa e está assegurada pela Consolidação das Leis do Trabalho - CLT (Decreto-Lei 5.452, de 1º de maio de 1943) que é o compêndio no qual estão relacionadas às normas que regulamentam as relações trabalhistas, seja no âmbito individual ou coletivo, figurando, de um lado, o empregador, que assumindo os riscos de uma atividade econômica contrata e passa a ter, sob sua responsabilidade, pessoas envolvidas na prestação de serviços (LACERDA 2017 apud OLIVEIRA, 2010).

As rotinas trabalhistas do Mercado Serra Grande visam gerenciar adequadamente todos os aspectos relacionado aos colaboradores. O escritório de

contabilidade é responsável por encaminhar todos os documentos como a folha de pagamento, documentos para admissão, demissão, controle de férias e licenças.

Os gestores controlaram o restante das atividades em relação aos funcionários como horário de trabalho, troca de horários, escala, recrutamento e gestão de conflitos.

O Mercado Serra Grande não possui registro de ponto para os funcionários pois com a quantia de funcionários registrados em folha não é necessário a implementação do ponto.

A escala de trabalho tem horários definidos e cada funcionário tem um tempo de lanche no período de manhã e no período da tarde.

## 8.7 SEGURANÇA E MEDICINA NO TRABALHO

Rodrigues (2023) explica que a medicina do trabalho é uma especialidade que é responsável pelos cuidados de saúde dos colaboradores e gestão de riscos no ambiente de trabalho.

Este trabalho no Mercado Serra Grande é de responsabilidade da Prevenção Medicina e Segurança do trabalho, a empresa fica localizada em Gramado e são os responsáveis pelos exames periódicos dos funcionários, fornecendo o ASO (atestado de saúde ocupacional), Rodrigues (2023) explica que esse documento é obrigatório e a elaboração dele permite verificar o estado de saúde dos trabalhadores e assim avaliando se ele tem condições de assumir o cargo, estado ou não apto para a função. Além disso a empresa realiza visitas na loja a fim de verificar possíveis riscos no ambiente de trabalho.

## 8.8 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Entende-se que a gestão da QVT é um dos aspectos essenciais a serem contemplados em qualquer modelo de gestão estratégica de pessoas, pois, como o próprio nome já diz, esses modelos de gestão pressupõem que as pessoas são o centro, o caminho para que a organização atinja os seus objetivos. (CARNEIRO 2018, p. 48)

O Mercado Serra Grande oferece um ambiente de trabalho seguro, limpo e que prioriza o bem estar dos trabalhadores. Todos os funcionários possuem uma folga semanal que proporciona momentos de descanso e recuperação, equilibrando a demanda de trabalho com a vida pessoal. Aos domingos o supermercado não abre,

portanto os funcionários podem aproveitar o final de semana para momento de lazer. A empresa procura se adaptar as necessidades individuais da equipe, como a flexibilidade nos horários quando necessário.

Os benefícios alimentares, disponibilizando horários para lanches pela manhã e à tarde, a folga semanal e a flexibilidade quando necessário, demonstra que a empresa se preocupa com o bem estar dos funcionários, logo, promovendo um clima organizacional favorável.

## 8.9 GESTÃO DO DESEMPENHO

Segundo Chiavenatto (2020) é a gestão do desempenho que constituiu a base para o relacionamento da empresa e seus colaboradores, todo trabalho envolve desempenho. A gestão de desempenho do Mercado Serra Grande é feita de forma simples, como não utilizam nenhum tipo de ferramenta, ou possuem uma área específica para isso, essa gestão baseia-se em acompanhamento, treinamento e avaliações.

Na verdade, a gestão do desempenho organizacional é focada no alcance dos vários objetivos organizacionais. E uma das prioridades mais importantes se refere ao desempenho humano em seus vários níveis de decisão e ação. Todos os colaboradores – desde o presidente até o mais simples deles, cada qual no seu respectivo papel – estão desempenhando seu papel continuamente, para alcançar metas e objetivos, sejam eles estratégicos, táticos ou operacionais. Todos esses objetivos são importantes e, conseqüentemente, o desempenho humano como um todo torna-se fundamental para o sucesso da organização.(CHIAVENATTO 2020, p. 236)

O principal objetivo do supermercado é a satisfação e fidelização dos clientes, além de um ambiente de trabalho saudável e um resultado financeiro positivo, visando o crescimento e a consolidação do estabelecimento. Para isso acontecer é de extrema importância que toda a equipe entenda esse objetivo e trabalhe em prol disso. É importante para o supermercado que todos da equipe de funcionários compreendam e colaborem para que a empresa consiga alcançar esses objetivos e também que a expectativa sobre cada funcionário seja bem entendida por ambas as partes.

As avaliações dos funcionários são informais, sendo repassadas muitas vezes no dia do pagamento através de uma conversa particular ou algumas vezes os elogios são dados em frente a equipe. Os gestores tratam a equipe como uma família, procurando sempre ouvir, ajudar, e ensinar para que busquem o melhor em suas funções.

## 8.10 RETENÇÃO DE TALENTOS

Segundo os autores Snell, Norris e Bohlander (2020) a escolha da equipe é o primeiro passo do líder, saber com quem vai poder contar, quais são os talentos e competências que o ajudarão a enfrentar os desafios e alcançar os objetivos da empresa.

O Mercado Serra Grande reconhece a importância da retenção de talentos em uma empresa, escolher quem vai trabalhar na empresa é uma tarefa desafiadora, por ser um supermercado familiar, durante muitos anos a equipe foi reduzida, composta principalmente pela família, aos poucos, com o crescimento do supermercado o gestor necessitou fazer contratações diferentes, alguns funcionários trabalharam na empresa por mais de 20 anos, outros, se tornaram parte da família trabalhando por mais de 10 anos, e assim por diante, o reconhecimento e a valorização dos funcionários são fatores importantes para que a empresa retenha pessoas que sigam os mesmos valores, mas que talvez procurem seguir diferentes rumos depois de alguns anos, mesmo assim tornando gratificante para a empresa ver a evolução de um funcionário.

No entanto, diferentemente do capital e dos recursos físicos, o capital humano é intangível e as empresas não podem gerenciá-lo da mesma maneira que gerenciam trabalhos, produtos e tecnologias. Uma das razões para isso é que os funcionários, e não a empresa, são os detentores do capital humano. Ao saírem de uma empresa, funcionários valiosos levam consigo seu capital humano; assim, todo e qualquer investimento que a empresa tenha feito no treinamento e desenvolvimento dessas pessoas é perdido. (SNELL, NORRIS, BOHLANDER, 2020 p.6)

Conforme os colaboradores vão desenvolvendo suas habilidades vão criando responsabilidades e assumindo diferentes cargos e funções, as oportunidades vão surgindo no decorrer dos anos, além disso os benefícios também são aumentados, seja por um aumento de salário ou algum reconhecimento extra.

Como citado anteriormente, a rotatividade no Mercado Serra Grande era extremamente baixa, com funcionários que se estabeleceram por décadas, nos últimos 5 anos o Mercado Serra Grande vem sofrendo uma dificuldade de reter talentos em áreas específicas da empresa como açougueiros e reposidores de prateleira. Essa dificuldade vem se mostrando um grande problema para os gestores do supermercado que procuram pessoas que estejam dispostas a trabalhar em prol da empresa, mantendo um ambiente de trabalho saudável.

Não existe de modo formalizado uma área de retenção de talentos ou um programa de recompensas formalizado, mas já esta sendo estudado pelos gestores a aplicações de bônus mensais para os funcionários, levando em consideração alguns pontos como assiduidade e comprometimento.

#### 8.11 INDICADORES DE RH

Segundo Guimarães(2023) os indicadores são metricas usadas para medir os resultados e o andamento da área de RH (recursos humanos) de uma empresa, os indicadores ajudam entender quais decisões devem ser tomadas.

O Mercado Serra Grande por não possuir uma área específica para o RH, não calcula os indicadores, mesmo que os gestores façam o monitoramento diário simples do desempenho dos funcionários e acompanhe a rotina como faltas, horários, aprendizagem, evolução e tomem as devidas decisões baseadas nisso.

#### 8.12 COMUNICAÇÃO INTERNA

O Mercado Serra Grande, por ser uma empresa familiar de pequeno porte e possuir uma proximidade com os funcionários, o comunicação interna é informal, ou seja, o acesso dos colaboradores aos gestores é extremamente fácil, permitindo que criticias, reclamações, dicas e ou solicitações sejam feitas diretamente aos gestores.

É importante que a organização não perca de vista a necessidade de promover comunicações periódicas e frequentes com seu pessoal. Às vezes, é válido programar uma reunião sob algum pretexto, cuja principal finalidade seja animar as pessoas. Um dos melhores meios de comunicação interna continua sendo o exemplo da administração superior.(LACOMBE, 2020 p. 101).

Eventualmente são feitas reuniões em grupo, as recomendações individualizadas são mais frequentes no supermercado, sendo realizadas quando necessário ou uma vez por mês juntamente com o pagamento da folha.

Essa comunicação direta na empresa permite o feedback em tempo real, orientações imediatas, reconhecimento e correções que contribuem para o desenvolvimento da equipe e para um clima organizacional agradável.

A empresa também possui um grupo de whatsapp onde fornece avisos ou comunicados necessários, notifica sobre feriados ou alguma mudança necessária.

## 8.13 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS

No Quadro 6 serão apresentados os pontos fortes e fracos da área de recursos humanos do Mercado Serra Grande.

Quadro 6 - Pontos fortes e pontos fracos da área de recursos humanos

(continua)

<b>Área</b>	<b>Pontos fortes</b>	<b>Pontos fracos</b>
MODELO DE GESTÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestão comprometida e organizada</li> <li>• Aberta a novas ideias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administração tradicional</li> </ul>
CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clima organizacional agradável</li> <li>• Maioria dos funcionários segue a cultura da empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de entrosamento na equipe.</li> </ul>
PEFIL DE CARGOS E REMUNERAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cargos relativamente bem remunerados pela média do setor</li> <li>• Colaboradores treinados para qualquer ocasião e necessidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funções podem ser alteradas conforme necessidade</li> </ul>
RECRUTAMENTO, SELEÇÃO E INTEGRAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oferece emprego para membros da comunidade</li> <li>• Boa integração entre a equipe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recrutamento sem estrutura formalizada de contratação</li> <li>• Contratações por necessidade.</li> </ul>
TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaboradores se sentem seguros ao sanar dúvidas</li> <li>• Treinamento supervisionado pelos gestores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forma de treinamento simples através de experiência</li> <li>• Não possui treinamentos externos e métodos formalizados</li> </ul>

(conclusão)

ROTINAS TRABALHISTAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Segue com responsabilidade as rotinas trabalhistas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Não possui cartão ponto</li> </ul>
SEGURANÇA E MEDICINA NO TRABALHO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Empresa competente responsável pela medicina do trabalho</li> <li>Ambiente de trabalho seguro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Não identificados</li> </ul>
QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ambiente seguro e limpo</li> <li>Ambiente agradável</li> <li>Folgas semanais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Não identificados</li> </ul>
GESTÃO DO DESEMPENHO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realiza feedback individual</li> <li>Oferece suporte aos colaboradores</li> <li>Observa diariamente o trabalho e orienta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestão do desempenho simples, não possui área específica na empresa.</li> </ul>
RETENÇÃO DE TALENTOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elogios e reconhecimento</li> <li>Aumento salarial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Retenção de talentos simples, não possui área específica na empresa.</li> </ul>
INDICADORES DE RH	<ul style="list-style-type: none"> <li>Não identificados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Não calcula indicadores de RH.</li> </ul>
COMUNICAÇÃO INTERNA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fácil comunicação com os gestores.</li> <li>Equipe bem integrada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pode ocorrer quebra de hierarquia</li> </ul>

Fonte: elaborado pelo autor (2023)

O Modelo de gestão do Mercado Serra Grande apresenta como pontos fortes uma gestão comprometida e organizada, caracterizada por ser aberta a novas ideias, contudo, ao mesmo tempo a administração tradicional pode ser considerada um ponto fraco na empresa pois possui alguns pontos de uma gestão arcaica, com menos flexibilidade a mudanças no método de liderar por exemplo.

A cultura e o clima organizacional da empresa são agradáveis e maioria dos funcionários segue a cultura da empresa o que são pontos fortes a ser considerados, porém, algumas vezes a falta de entrosamento da equipe representa um ponto fraco

para a empresa, pois não permite que se crie uma estabilidade e um alinhamento cultural.

Os colaboradores são treinados para outras funções, ocasiões e necessidades, são instruídos de como devem agir diante de algum imprevisto ou se necessário assumir o cargo de algum colega, logo, este é um dos pontos fortes relacionados a cargos e remuneração, em comparação com a média do setor os colaboradores possuem cargos relativamente bem remunerados. No entanto, essa flexibilidade de funções pode também ser considerada um ponto fraco na organização, pela dificuldade da formalização de cargos.

Uma das áreas mais críticas, que apresenta como ponto fraco e um desafio para a empresa é a área de recrutamento e seleção, os desafios incluem uma estrutura formalizada de contratação, pois muitas vezes são guiadas por necessidades imediatas. Em contraponto, a interação de um novo funcionário no estabelecimento normalmente é bem sucedida, tornando esse um ponto forte para a empresa.

Em relação ao treinamento e desenvolvimento dos colaboradores, um ponto forte para a empresa é a segurança que passam aos colaboradores, que se mostram seguros em tirar as dúvidas necessárias no decorrer do trabalho, e além disso, a supervisão dos gestores faz com que o colaborador aprenda a fazer seu trabalho de forma efetiva. Como ponto fraco a ser destacado a falta de treinamentos diferenciados e métodos formalizados faz com que esse ensino seja somente através da experiência do supervisor e dos gestores na função.

Em relação as rotinas trabalhistas o ponto forte da empresa é seguir com responsabilidade essas rotinas. Entretanto a ausência de um cartão ponto foi identificada como um ponto fraco.

Em relação a segurança e medicina do trabalho não foram identificados pontos fracos, o que indica eficiência nas práticas relacionadas a essa área. Como ponto forte a empresa possui uma competente empresa especializada no ramo para realizar esse trabalho.

As folgas semanais, o ambiente seguro, limpo e agradável são os pontos fortes da qualidade de vida no trabalho. Não foram identificados pontos fracos nessa área.

Na questão gestão do desempenho os pontos fortes da empresa incluem as práticas positivas como feedback individual, suporte aos colaboradores e observação diária da rotina de trabalho e devidas orientações.

A retenção de talentos, como pontos fortes destaca elogios, reconhecimento e aumento salarial como estratégias eficazes. Porém o ponto fraco identificado é que essa retenção funciona de maneira simples, não possui uma área específica na empresa para isso, e para todo gerenciamento de recursos humanos.

Como a empresa não possui uma área específica para o RH não foram identificados pontos fortes e fracos aos indicadores de recursos humanos.

A comunicação interna é eficiente, a facilidade de interação com os gestores, auxilia na integração da equipe e transforma isso em um ponto forte, porém a quebra de hierarquia.

## 9 ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL E PROPOSTA DE MELHORIA

Neste capítulo será apresentada uma análise da situação atual da empresa através de uma Matriz SWOT e em seguida propostas de melhoria para os pontos que necessitam de atenção.

A ferramenta que sistematiza os pontos fortes e fracos das empresas é conhecida como análise SWOT (strengths, weaknesses, opportunities and threats), em português traduzida como FOFA (forças, oportunidades, fraquezas e ameaças). Esta ferramenta pode ser utilizada tanto para a análise do ambiente interno dos negócios quanto para a análise do ambiente externo. (DIAS, DA SILVA, BARBOSA 2022 p. 30).

Uma análise empresarial é crucial para entender a realidade da organização e desenvolver estratégias para melhorias nos pontos mais fracos em relação as ameaças detectadas e aproveitar as oportunidades, juntamente com os pontos fortes identificados em busca do sucesso da empresa.

O objetivo principal da análise PFOA (SWOT) é identificar forças, deficiências, oportunidades e ameaças a fim de ajudar os gestores a encontrar os pontos fortes da empresa e adaptá-los com as oportunidades do ambiente. (CAVALCANTI, FARAH, MARCONDES, 2018 p. 125).

### 9.1 PONTOS FORTES E FRACOS, AMEAÇAS E OPORTUNIDADES

Através do diagnóstico empresarial realizado pela autora, foram identificados, em conjunto com os proprietários da empresa, os aspectos positivos e negativos e as oportunidades e ameaças, para a elaboração da Matriz SWOT, fundamental no desenvolvimento deste trabalho.

De acordo com a definição dos autores Dias, Da Silva e Barbosa (2022):

- Forças: características da empresa ou suas competências (produto/ serviço, conhecimentos, estrutura e processos organizacionais, pessoas, relacionamentos etc.) que lhe conferem vantagem competitiva no atendimento às necessidades do mercado;
- Fraquezas: limitações internas que dificultam o desenvolvimento ou a implementação da estratégia. (DIAS, DA SILVA, BARBOSA, 2022 p. 26)

Para a realização da análise do Mercado Serra Grande foram identificados os seguintes pontos fortes da empresa:

- a) produtos de alta qualidade;
- b) atendimento personalizado;
- c) estacionamento amplo;
- d) disponibilidade de recursos financeiros;
- e) experiência no setor;
- f) infraestrutura atualizada;
- g) prédio próprio;
- h) gestão sustentável;
- i) atendimento ágil;
- j) variedade de produtos;
- k) boa localização;
- l) controle de custos efetivo;
- m) empreendimento conhecido no bairro e na cidade;
- n) ética e comprometimento empresarial;
- o) produtos de produção própria/ exclusividade.

Os pontos fracos identificados foram:

- a) falta de espaço na loja;
- b) baixa frequência de reuniões;
- c) problemas com recrutamento e treinamento ;
- d) gestão tradicional/ administração simples;
- e) mescla entre PF e PJ;
- f) clientes inadimplentes;
- g) problemas com hierarquia;
- h) controle de estoque fraco;
- i) falta de entrosamento na equipe;
- j) sistema de automação instável;
- k) não utiliza todas ferramentas disponibilizadas pelo sistema;
- l) ausência de marketing efetivo;
- m) falta de interesse nas vendas online.

Por meio da análise do ambiente externo foram apontadas as seguintes oportunidades, através de uma discussão entre os gestores.

- a) novas parcerias;

Explorar novas parcerias pode ampliar a rede de fornecedores, fortalecer alianças estratégicas com outros supermercados e empresas da região e diversificar

os produtos da loja.

- b) aumento do fluxo turístico;

Por ser passagem de diversas cidades até o centro de Gramado, o fluxo de turistas permite aumentado é uma oportunidade que favorece as vendas rápidas, oferecendo produtos que atendam as necessidades dos novos visitantes.

- c) inovações tecnológicas;

As inovações tecnológicas além de melhorar a eficiência operacional da empresa e a experiência do cliente, são um diferencial competitivo para empresas que se adaptam as novas tecnologias.

- d) eventos sazonais;

Os eventos sazonais permitem criar um engajamento maior com os clientes através de decorações temáticas, ofertas de produtos diferenciados e campanhas promocionais, além de impulsionar a venda de mercadorias específicas conforme a época do ano, por exemplo a venda de ovos de páscoa.

- e) sustentabilidade;

A sustentabilidade é considerada uma oportunidade para a empresa pois pode gerar economias operacionais e com isso atrair consumidores diferenciados.

- f) comercialização de produtos regionais.

Destacar os produtos regionais destaca a identidade local, além de auxiliar e criar laços com os produtores locais, atrai clientes que buscam por esse diferencial.

Do mesmo modo, através do diálogo entre os gestores da empresa, foram apontadas as seguintes ameaças do ambiente externo.

- a) popularização dos atacados e vendas online;

A popularização dos atacados e as vendas online são consideradas ameaças pois desviam o cliente para esses canais de compras, onde muitas vezes existem promoções atraentes e com preços mais baixos, que um supermercado de pequeno porte não é capaz de bater.

- b) economia volátil;

A volatilidade da economia representa uma ameaça significativa para a empresa, pois influencia diretamente no poder de compra do consumidor, em períodos de instabilidade o cliente pode restringir compra de itens que não julgam necessários, diminuindo o lucro da empresa, além disso com o declínio nas vendas podem ocorrer perdas de produtos devido a baixa rotatividade, afetando diretamente na área financeira da empresa.

c) mudanças no comportamento do consumidor;

As mudanças no comportamento do consumidor podem resultar em perdas de produtos e até mesmo de clientes, pois as preferências mudam constantemente, assim como o estilo de vida, ou a época do ano, por isso é importante para a empresa se adaptar constantemente e conhecer o consumidor.

d) concorrência;

A concorrência representa uma ameaça para o supermercado pois pode resultar na perda de clientes e da participação no mercado, logo, no lucro.

e) carga tributária elevada e mudanças tributárias recorrentes;

O aumento de impostos é uma ameaça para o comércio na maioria das vezes pois faz com que o preço da mercadoria aumente, e o consumidor procure outros comércios na região que vendam o produto com um menor de preço. As constantes mudanças tributárias também são uma ameaça pois são necessárias análises minuciosas para que a empresa cumpra com suas obrigações conforme o seu regime tributário, para que não pague impostos indevidos, mas que também não acabe se creditando indevidamente ou tributando itens incorretamente.

f) inadimplência.

A inadimplência pode trazer riscos à saúde financeira da empresa por isso é importante que existem estratégias robustas de gerenciamento de crédito.

Através dos dados obtidos, foi elaborada a matriz SWOT, apontando os fatores necessários para a realização da análise. Os pontos são classificados em críticos, representados pela cor vermelha na matriz, de atenção, representados pela cor amarela, sob controle representados pela cor verde e sem relação, representados pela cor azul. O Quadro apresenta a formulação da matriz SWOT, fundamental para análise dos ambientes existentes dentro e fora do negócio do Mercado Serra Grande.

Para a elaboração da Matriz foi realizado um cruzamento de dados entre os pontos fortes e fracos do ambiente interno e as oportunidades e ameaças do ambiente externo, identificadas através de diálogos entre os gestores.

Para realizar o cruzamento é levado em consideração como os pontos fortes podem neutralizar as ameaças e como podem aproveitar as oportunidades, do mesmo modo em relação aos pontos fracos, se são de grande risco para a empresa e por conta das ameaças são mais enfraquecidos ou se não permitem que as oportunidades do ambiente externo sejam aproveitadas, necessitando assim de mudanças.

A figura 18 representa o cruzamento de dados dos pontos fracos em relação as oportunidades e as ameaças listadas através da Matriz SWOT. Representando através de quatro cores os cruzamentos destes pontos com as ameaças e oportunidades listadas.

Figura 18 - Matriz SWOT/ FOFA

FATORES CRÍTICOS		ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO												
		PONTOS FRACOS												
		Falta de espaço na loja	Baixa frequência de reuniões	Problemas com recrutamento e treinamento	Gestão tradicional/ administração simples	Mescia entre PF e PJ	Clientes inadimplentes	Problemas com Hierarquia	Controle de estoque Fraco	Falta de entrosamento na equipe	Sistema de automação instável	Não utiliza todas ferramentas disponibilizadas pelo sistema	Ausência de marketing efetivo	Falta de interesse nas vendas online
ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO	AMEAÇAS	Popularização dos atacados/ vendas online	Red	Yel	Blu	Red	Yel	Red	Yel	Red	Yel	Blu	Red	Red
		Economia volátil	Red	Yel	Red	Yel	Red	Blu	Red	Yel	Red	Yel	Red	Red
		Mudanças no comportamento do consumidor	Red	Red	Yel	Yel	Blu	Yel	Blu	Red	Yel	Blu	Red	Red
		Concorrência	Red	Red	Red	Yel	Red	Yel	Red	Red	Red	Yel	Red	Red
		Carga tributária elevada e mudanças tributárias recorrentes	Blu	Yel	Blu	Red	Blu	Yel	Blu	Yel	Blu	Red	Blu	Blu
		Inadimplência	Yel	Yel	Blu	Red	Blu	Red	Blu	Red	Yel	Blu	Blu	Yel
	OPORTUNIDADES	Novas Parcerias locais	Red	Yel	Red	Yel	Red	Yel	Blu	Red	Yel	Yel	Red	Red
		Aumento do fluxo turístico	Red	Yel	Red	Grn	Blu	Yel	Red	Red	Red	Blu	Red	Red
		Inovações tecnológicas	Red	Yel	Yel	Red	Yel	Blu	Red	Red	Red	Yel	Red	Red
		Eventos sazonais	Red	Yel	Red	Red	Blu	Red	Yel	Red	Red	Yel	Red	Red
		Sustentabilidade	Red	Yel	Blu	Grn	Blu	Red	Blu	Red	Yel	Yel	Red	Yel
		Produtos regionais	Red	Yel	Yel	Grn	Blu	Yel	Blu	Red	Yel	Blu	Red	Red
LEGENDA		CRÍTICO - AÇÃO IMEDIATA												
		ATENÇÃO - ACOMPANHAMENTO												
		SOB CONTROLE												
		SEM RELAÇÃO												

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Alguns pontos específicos necessitam uma atenção demasiada para que o Supermercado possa usufruir das oportunidades geradas de modo que elas venham a favorecer o crescimento e o sucesso da empresa além dos pontos que necessitam ações de melhorias imediatas, que pioram conforme as ameaças do ambiente externo.

Ao analisar os pontos fracos da empresa é possível observar que a falta de espaço na loja foi considerado um ponto crítico e de ação imediata perante todas as oportunidades listadas, e praticamente em todas as ameaças, não fazendo relação somente com uma delas.

A baixa frequência de reuniões, assim como os problemas com recrutamento e treinamento, são pontos que merece atenção perante as ameaças e as oportunidades externas. A administração simples da empresa, que por vezes é resistente a mudanças no sistema de gestão não permite que algumas oportunidades sejam aproveitadas, tornando-se um ponto que necessita atenção.

A mescla entre pessoa física e jurídica implica em algumas questões da administração da empresa, necessitando de mudanças imediatas para um controle mais específico nesse aspecto. Além disso alguns problemas com a hierarquia se tornam ainda mais presentes com ameaças como eventos sazonais devido a pressão adicional na equipe e os desejos individuais dos funcionários como férias em épocas de muita demanda, o que pode ser um ponto fraco ocasionado também pela falta de entrosamento na equipe, que necessita atenção por conta de ameaças externas e algumas vezes impede a empresa de gozar das oportunidades como eventos sazonais.

A concorrência é uma ameaça constante, porém em pontos fracos como um controle de estoque fraco e um sistema de automação instável ela se torna ainda mais perigosa necessitando de uma ação imediata de mudança. Um controle de estoque defasado pode entregar um cliente de bandeja para o concorrente pela falta de uma mercadoria específica por exemplo, um sistema de gestão instável pode provocar lentidão nas vendas e perdas de clientes para a concorrência.

Os clientes inadimplentes são um ponto crítico para a empresa, além de demandarem atenção por diversas ameaças externas, não permite muitas vezes que os gestores possam aproveitar das oportunidades que aparecem. Uma das ameaças mais preocupantes nesse quesito se dá pela economia volátil, clientes que possuem crediário fixo podem não prever crises pessoais financeiras que acabam prejudicando

a empresa por inadimplência.

Os pontos mais críticos analisados pela matriz SWOT se encontram na área de marketing, onde a empresa não possui uma boa estruturação, deixando a cargo dos gestores, que sem tempo, não conseguem focar nesse quesito. A ausência de um marketing efetivo e a falta de interesse nas vendas online são pontos críticos nas mais variadas ameaças externas, necessitando de mudanças imediatas e impedindo oportunidades para a empresa, como as parcerias locais e vendas maiores em eventos sazonais e épocas específicas do ano. Além desses pontos ficarem ainda mais debilitados por conta das ameaças encontradas como a concorrência que foca em marketing, a empresa pode até possuir um produto melhor mas por vezes acaba perdendo para a concorrente que fez uma melhor propaganda, e também nas mudanças de comportamento do consumidor que muitas vezes pesquisam antes de realizar as compras ou realizam compras online, assim o supermercado acaba perdendo vendas significativas.

A figura 19 representa o cruzamento de dados dos pontos fortes em relação as oportunidades e as ameaças listadas através da Matriz SWOT.

Figura 19 - Matriz SWOT/ FOFA

FATORES CRÍTICOS		ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO															
		PONTOS FORTES															
		Produtos de alta qualidade	Atendimento personalizado	Alto poder de negociação	Estacionamento amplo	Disponibilidade de recursos	Experiência no setor	Infraestrutura atualizada	Prédio próprio	Gestão sustentável	Atendimento ágil	Variedade de produtos	Boa localização	Controle de custos efetivo	Preendimento conhecido no	comprometimento empresarial	de produção própria/ exclusividade
ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO	AMEAÇAS	Popularização dos atacados/ vendas online															
		Economia volátil															
		Mudanças no comportamento do consumidor															
		Concorrência															
		Carga tributária elevada e mudanças tributárias recorrentes															
		Inadimplência															
	OPORTUNIDADES	Novas Parcerias locais															
		Aumento do fluxo turístico															
		Inovações tecnológicas															
		Eventos sazonais															
		Sustentabilidade e															
Produtos regionais																	

LEGENDA	
	CRITICO - AÇÃO IMEDIATA
	ATENÇÃO - ACOMPANHAMENTO
	SOB CONTROLE
	SEM RELAÇÃO

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Após realizado o cruzamento das informações é possível analisar quais os pontos fortes que necessitam de acompanhamento imediato, atenção e até mesmo o que estão sob controle na empresa.

A economia volátil implica nos pontos fortes da empresa, deixando alguns pontos necessitados de atenção dos gestores, porque independente do tempo de experiência no setor, do bom atendimento ou do controle de custos efetivo, a economia com mudanças relativamente rápidas faz com que pontos como esse sejam analisados com cuidado.

O alto poder de negociação da empresa permite que muitas oportunidades externas sejam aproveitadas e que muitas ameaças como a carga tributária dos produtos sejam neutralizadas, necessitando que a empresa continue trabalhando e aproveitando desde ponto, porém com a popularização dos atacados e das vendas na internet por preços praticamente de custo fazem com que esse ponto demande

atenção pois é praticamente impossível competir com grandes atacados na questão de valores, por isso é importante para a empresa aproveitar os pontos fortes que neutralizam as ameaças externas e focar em melhorar ainda mais, quando possível, esses pontos para que a organização gere lucros e continue se mantendo no ambiente empresarial.

## 9.2 TEMA DA PROPOSTA E A CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

O Tema da proposta é um diagnóstico empresarial da empresa Mercado Serra Grande, localizada no bairro Serra Grande, interior de Gramado no Rio Grande do Sul. Com a necessidade de compreender as questões cruciais que afetam o desempenho de uma empresa familiar com trinta anos de atuação e que está crescendo gradativamente. A situação do problema busca destacar a relevância e justificativa do tema, antecedentes e causas.

A administração familiar do supermercado, cria laços próximos com os clientes e colaboradores, impactando diretamente na comunidade, não apenas como uma entidade comercial.

Mesmo que a administração familiar possua muitos valores positivos, algumas dificuldades são apresentadas, como o planejamento financeiro que é prejudicado pela falta de divisão clara entre as finanças familiares e empresariais. A ausência do planejamento pode afetar a capacidade de investimento e crescimento.

Compreender as oportunidades e as ameaças que fazem parte do ambiente externo do Mercado Serra Grande favorece a continuidade do supermercado impulsionando o desenvolvimento econômico local e a conexão com a comunidade, gozando dos pontos fortes capazes de aproveitar as oportunidades e dando uma atenção a pontos críticos a serem melhorados. A recente mudança de escritório contábil e a intenção dos gestores em resolver a separação de pessoa física e jurídica demonstram o desejo de aprimoramento.

Deve-se também aprimorar o marketing para que a empresa se torne mais visível e aprofundar a área de gestão de pessoas, para entender possíveis erros que estejam atrapalhando o ambiente de trabalho e a fixação de colaboradores nos setores de açougue e reposição.

### 9.3 OBJETIVOS

Neste capítulo serão apresentados os objetivos geral e específicos deste trabalho de conclusão de curso, elaborados pela acadêmica e autora do projeto.

#### 9.3.1 Geral

Este trabalho tem como objetivo geral propor melhorias na gestão da empresa em geral, com sugestões para cada área em específico.

#### 9.3.2 Específicos

- a) Avaliar as estratégias de marketing atuais da empresa e identificar os pontos fortes para aprimoramento;
- b) Desenvolver propostas específicas para o marketing da empresa visando aumentar a visibilidade, atrair novos clientes e fortalecer a fidelização;
- c) Identificar os desafios específicos na gestão de pessoas, destacando áreas que necessitam melhorias, para um ambiente de trabalho mais eficiente;
- d) Sugerir métodos de treinamento eficientes para melhorar o entrosamento da equipe;
- e) Fornecer recomendações particulares para as demais áreas da empresa, cada uma com suas necessidades específicas.

### 9.4 JUSTIFICATIVA

A elaboração deste diagnóstico empresarial assume uma importância crucial, não focando somente em um aspecto isolado sobre o supermercado mas sim toda amplitude do Mercado Serra Grande, que não representa somente uma referência local mas sim um legado familiar, por contar com a participação ativa da família no empreendimento. Essa abordagem é essencial para entender os desafios e o potencial da empresa.

A pesquisa busca entender como cada aspecto do empreendimento contribui para sua operação. Com a intenção de promover melhorias significativas nas áreas mais críticas do supermercado. Além de aprofundar o entendimento sobre as oportunidades disponíveis para a empresa no ramo supermercadista.

A realização desde projeto se dá no momento em que o mercado, consolidado com uma história de trinta anos, passa pelo início de uma sucessão familiar. Com a presença ativa dos filhos de Ricardo e Joseane, proprietários do Mercado Serra Grande, existe a oportunidade estratégica de implementação da sucessão familiar, considerando a experiência consolidada no ramo e os aprimoramentos necessários.

Referente a viabilidade do projeto o acesso privilegiado da acadêmica, com sua inserção na dinâmica ativa do supermercado proporciona um ambiente favorável para a implementação de seus conhecimentos de forma prática na gestão da empresa, contrinuindo para o desenvolvimento da mesma.

## 10 REFERENCIAL TEÓRICO

No presente capítulo será apresentado o referencial teórico que serve como base para fundamentar as propostas de melhorias que serão citadas posteriormente.

A finalidade da pesquisa científica não é apenas um relatório ou descrição de fatos levantados empiricamente, mas o desenvolvimento de caráter interpretativo, no que se refere aos dados obtidos. Para tal, é imprescindível correlacionar a pesquisa com o universo teórico, optando-se por um modelo teórico que sirva de embasamento à interpretação do significado dos dados e fatos colhidos ou levantados. ( LAKATOS, 2021 p. 257)

Lozada e Nunes (2019, p. 103) ressaltam que “A fundamentação teórica, quando bem executada, dá maior credibilidade à pesquisa, situando-a no contexto do campo científico no qual o estudo é realizado.”

Esta fundamentação teórica é essencial para consolidar a pesquisa e construir propostas de melhorias para as áreas necessitadas da empresa, como o marketing, os métodos de liderança e administração familiar, bem como a área de gestão de pessoas e financeira, além de modernização empresarial e produção e venda de produtos diferenciados.

### 10.1 MARKETING EMPRESARIAL

Testa (2023) explica que “Marketing nada mais é do que um tipo de ciência voltada à criação e divulgação de valor sobre um produto, serviço ou marca.”

Ribeiro (2023) ressalta que o objetivo final do marketing é, além de aumentar o lucro para a empresa, criar valor para o cliente. Além disso a autora cita alguns motivos do porquê o marketing é tão importante para a empresa, como o aumento das vendas, a construção de um relacionamento com o cliente e estabelece uma imagem de marca forte para a empresa.

O marketing é o principal responsável por alcançar um crescimento lucrativo para a empresa. Ele é responsável por identificar, avaliar e selecionar as oportunidades de mercado e estabelecer estratégias para alcançar excelência, quando não dominância, em seus mercados-alvo. (KOTLER, 2021 p.19)

Com base nos autores é possível compreender que o Marketing desempenha um papel de extrema importância na empresa, indo além do da busca pelo lucro,

criando vínculos e trazendo valor ao cliente, além de estabelecer uma posição sólida no mercado.

Segundo Goulart (2023) “A área do marketing está sempre em constante evolução e atualização, acompanhando as novidades e comportamentos insurgentes na sociedade.”

Essa abordagem da autora reflete a necessidade de adaptação e atualização na área do marketing empresarial. Além disso Goulart (2023) cita dez diferentes tipos de marketing, são eles: Marketing Tradicional; Marketing Digital, Outbound Marketing; Inbound Marketing; Marketing de conteúdo; Marketing de Produto; Marketing de relacionamento; Marketing de Guerrilha; Mobile Marketing e Vídeo Marketing.

Goulart (2023) explica que o marketing tradicional está vinculado às ações fora da internet, mas sim, vinculadas a comerciais de TV, anúncios em revistas e jornais impressos, telemarketing, brindes e até mesmo outdoors. Já o marketing digital, como o próprio nome já diz, age por meio de estratégias online, abrangendo infinitas possibilidades, incluindo o marketing de conteúdo que, como cita a autora é um marketing voltando ao enriquecimento do produto, similar ao inbound marketing, que funciona para atrair os clientes até a empresa, disponibilizando conteúdos com este fim. A autora cita que no outbound marketing as empresas levam o produto até os clientes, pelo uso do Marketing tradicional e digital.

Além disso um marketing de produto eficiente é importante para o surgimento de novos produtos, assim como descreve Cardozo (2023) “Marketing de produto é uma das principais vertentes de marketing. Essa é a estratégia usada para definir posicionamento da marca em relação a um novo produto, bem como formas de divulgar o lançamento ao consumidor.”

Para chamar a atenção dos clientes o marketing de guerrilha se faz presente, Segundo o Salesforce Brasil (2023) “O marketing de guerrilha é uma estratégia de marketing não convencional que tem como objetivo chamar a atenção do público de maneira criativa e inesperada, utilizando recursos e técnicas inovadoras.”

O site Salesforce Brasil (2023) destaca que esse tipo de marketing é inspirado em táticas de guerra, com o intuito de surpreender os inimigos, fazendo com que esse tipo de marketing quebre as monotonias tradicionais, sendo utilizado com frequência por grandes empresas.

Com o aumento da utilização de redes sociais e da internet nos últimos anos o mobile marketing e o video marketing se tornam cada vez mais presentes, Goulart

(2023) explica que as empresas com esse tipo de marketing focam seus anúncios nos aplicativos para celulares, que cada vez mais estão nas mãos das pessoas, atingindo o público com mais agilidade.

Por fim, o marketing de relacionamento, segundo Rodrigues (2020) são todas as estratégias usadas para fidelizar o cliente, além da construção da marca, tornando o próprio cliente um divulgador e defensor dela.

### **10.1.1 Marketing de varejo**

Segundo Margotti (2021) “Em sua forma mais básica, o varejo é o processo de venda de um produto feito por uma empresa diretamente ao seu cliente.” Além disso, a autora complementa que as transações no varejo acontecem com um único ponto de contato com o consumidor, seja em loja física, online ou através de um representante comercial.

Nesse contexto, o marketing desempenha um papel fundamental para essas transações acontecerem levando o produto e o serviço até o cliente por diversos meios de comunicação.

Cobra e Urdan (2017, p. 241) dizem que “O marketing no varejo parte da identificação de desejos e necessidades do mercado-alvo. O varejista precisa concentrar a atenção na descoberta do que o consumidor deseja ou necessita, pois, satisfazendo a essas necessidades, ele poderá realizar seus objetivos de lucro.”

Como o processo do varejo é a venda direta ao consumidor final, assim como citam os autores, conhecer o cliente e descobrir quais seus desejos é o principal ponto para que o marketing varejista traga lucros a empresa e fidelize seus consumidores.

A importância de conhecer o cliente para oferecer o melhor produto é nitidamente uma técnica essencial para esse tipo de marketing, porém cada vez mais mudanças ocorrem e acompanhar as tendências e os novos hábitos populacionais se torna uma necessidade.

“Entendemos, então, que o produto é o ponto de partida para a construção de todo o processo de marketing, já que materializa tudo aquilo que tem sido divulgado como marca nas ações promocionais”. FIA (2019)

Andrade (2020) diz que o marketing de varejo tem como componentes principais os “4 Ps do marketing”, que são: Produto, preço, praça e promoção.

#### 10.1.1.1 Produto

Peçanha (2020) diz que o produto é essencial na existência da empresa e ressalta que o “p” não se refere somente a produtos tangíveis mas também a serviços. É o produto que satisfaz as necessidades do consumidor.

Seja um serviço ou um bem físico, o produto desempenha um papel crucial na satisfação do cliente e na construção da imagem da empresa.

Além disso, Peçanha (2020) enfatiza que o preço do produto não se restringe somente ao valor monetário pago pelo consumidor, mas também aos benefícios que o item ou serviço oferece. Esse conceito envolve um forte componente psicológico, já que o cliente leva em consideração o custo-benefício do produto que inclui os aspectos emocionais coligados a ele. Quanto maior for a percepção de valor que o cliente atribuir ao produto, mais ele estará disposto a pagar por ele.

#### 10.1.1.2 Preço

Andrade (2020) “O preço é um elemento-chave do marketing porque representa o que a empresa recebe pelo produto ou serviço que está sendo comercializado.”

Peçanha (2020) aborda o preço como uma função crucial no mix de marketing porque além de gerar receita o preço afeta a percepção do cliente sobre o produto.

Para que essa estratégia de marketing seja bem sucedida, muitos conceitos devem ser considerados, porque a precificação além de considerar os custos e as margens de lucro, nesse contexto também leva em consideração a percepção do cliente em relação ao produto.

Silva (2022) ressalta que “ O empreendedor precisa estar atento aos fatores e cenários macro e microeconômicos para precificar os produtos ou serviços da sua empresa. Sem essa análise, é bem provável que aconteçam erros.”

Por esse motivo, Silva (2022) destaca a importância de levar em conta alguns fatores na formação do preço do produto, como gastos com matéria-prima, despesas com transporte, demanda, concorrência, inflação e impostos. Porque mesmo com a instabilidade econômica a precificação ocorrerá de forma correta.

### 10.1.1.3 Praça

Peçanha (2020) diz que “o P de Praça vem do inglês Place (lugar), mas se refere aos canais de distribuição e os pontos de venda, sejam eles físicos ou virtuais. É por meio desse P que você define como o produto vai chegar até o consumidor.”

Nesse quesito baseia-se a estratégia de entregar o produto no local certo e nas quantidades adequadas, atendendo as demandas necessárias.

### 10.1.1.4 Promoção

O P de promoção tem relação com a comunicação, na verdade segundo Peçanha (2020) “ Promoção, aqui, refere-se às estratégias para estimular a demanda pelo produto junto ao público-alvo.”

São todas as estratégias e táticas utilizadas para se comunicar com o publico alvo e promover os produtos e serviços oferecidos pela empresa.

Os varejistas se comunicam constantemente com seus clientes usando uma variedade de métodos e abordagens de mídia e comunicação. As promoções de varejo envolvem o gerenciamento de elementos que incluem publicidade, promoções de vendas, marketing digital e direto, vendas pessoais, patrocínios e relações públicas. (ANDRADE, 2020)

A capacidade dos varejistas de combinar de forma eficiente esses elementos de promoção é fundamental para construir relacionamentos sólidos com os clientes, fixar a imagem da marca, impulsionando as vendas, e estabelecendo sua posição competitiva no mercado.

Antigas estratégias de marketing que já deram certo em outras épocas podem ser antiquadas nos dias atuais, o gestor deve levar em consideração o ambiente social em que se encontra para aplicar as estratégias necessárias.

Assim como Destaca Cobra e Urdan (2017, p. 255) “O ambiente social em mutação, com alterações nos hábitos, costumes e valores sociais, ajudará a moldar um novo sistema varejista.”

Entender esse ambiente é essencial para o varejista se beneficiar das oportunidades que o marketing oferece à empresa.

## 10.2 ADMINISTRAÇÃO FAMILIAR

Os autores, Silva, Lozada e Villani (2019, p.16) explicam que “ A empresa

familiar nasce quando um membro de uma família decide começar um negócio com o envolvimento de outros membros no desenvolvimento de atividades.” Além disso salientam que como é um negócio estruturado, levando em conta o patrimônio e a renda familiar, geralmente ele vai passando de geração para geração.

A empresa familiar passa por diferentes fases ao longo de sua existência. A primeira é caracterizada pelo início da empresa, em que um fundador realiza seu sonho de criar um negócio e proporcionar melhores condições para sua família. Essa fase pode ser denominada fase da sobrevivência, pois exige muito empenho e dedicação, com longas jornadas de trabalho. Por vezes, o fundador pode lidar com a culpa pela pouca dedicação afetiva familiar, tendo em vista que o trabalho absorve a maior parte do seu tempo. A segunda fase contempla a entrada dos filhos na empresa. Nessa etapa, os demais membros da família precisam aceitar e reconhecer os sucessores como profissionais. A família precisa preparar, planejar e discutir antecipadamente como será feita a inserção desses novos membros no ambiente profissional. Já a terceira fase contempla o trabalho conjunto das diferentes gerações. (SILVA, LOZADA, VILLANI 2019, p. 153)

Uma empresa familiar é desde o início regada de escolhas, assim como em qualquer negócio tomar as melhores decisões para a empresa muitas vezes podem acarretar em alguns sacrifícios. Assim como cita Camanho (2023), a construção do legado familiar e algo que seja lucrativo para as próximas gerações acaba tomando o tempo familiar, o lazer com os amigos e a própria família.

Camanho (2023) sobre empresas familiares e seu ponto de vista, relata:

“[...]nunca encontrei profissionais mais abnegados do que membros de família empresária. Em sua maioria, são trabalhadores que renunciam às suas próprias vontades em função de uma empresa e sua perpetuidade, principalmente na primeira geração. O desejo de construir algo que seja um legado familiar faz com que, muitas vezes, renunciem à própria vida, ao seu tempo e a outros interesses.”

A sucessão nessas empresas normalmente ocorre de maneira gradual, com os membros da família integrando-se aos poucos no negócio e assumindo a administração da empresa ao longo do tempo.

Gerir um processo sucessório é uma das maiores dificuldades que as empresas familiares costumam enfrentar. Uma série de valores e fatores estão envolvidos nesse processo. Surgem muitas contradições de ideias entre os membros da família; ainda, é muito comum ocorrer a mistura entre os bens da empresa e os bens pessoais. Em meio a essas dificuldades, o gestor precisa definir o modo como o processo de sucessão vai ocorrer na empresa. (SILVA, LOZADA E VILLANI 2019 p. 153)

A separação entre os assuntos pessoais e os negócios pode se tornar um ponto negativo na estrutura de uma empresa familiar, dificultando o quesito de saber pelo

quê cada um responde. Os autores Silva, Lozada, Villani (2019) relatam que isso se dá por conta do conhecimento das partes em toda a estrutura empresarial e as relações interpessoais dentro da empresa.

As empresas familiares apresentam, assim como qualquer outra vantagens e desvantagens, além de enfrentarem grandes desafios, assim como cita os autores, “se, por um lado, é possível desfrutar de uma suposta segurança, pelo fato de serem membros de uma mesma família, por outro, pode haver uma falta de separação entre assuntos pessoais e negócios”. (SILVA, LOZADA, VILLANI 2019, p.16)

Soares (2022) por outro lado, apresenta as vantagens de uma empresa familiar, como interesses em comuns, confiança, flexibilidade e facilidade em transmissões e processos, projetos a longo prazo, permanência e cultura dos valores da empresa, além de maior dedicação e envolvimento pessoal com o negócio.

Para um funcionamento harmonioso na empresa familiar é necessário o equilíbrio entre os aspectos citados anteriormente.

### **10.2.1 Separação de pessoa física e jurídica financeiramente**

Lozada e Villani (2019, p. 113) sobre separação dos gastos pessoais e empresariais, dizem que:

[...] um grande problema vivido pelas empresas, principalmente as de menor porte, é a mistura entre gasto pessoal e gasto empresarial. Essa falta de separação é extremamente prejudicial, pois acaba por dificultar a visualização da real situação financeira do negócio. O ideal é ter um pró-labore definido e não se utilizar do caixa da empresa para pagar despesas pessoais.

Essa divisão entre gastos pessoais e empresariais é necessária para o bom funcionamento da empresa. Lozada e Villani (2019) ressaltam que essa mistura pode prejudicar a situação financeira da empresa dificultando a visualização da situação real.

Por sua vez, Steinberg (2021) ressalta que:

Misturar contas pessoais com contas da empresa – É comum, nos relatos de famílias empresárias, o fato de que para os fundadores “tudo sai de um bolso só”, ou “é tudo da família, para ser usado para a família”, afinal, “a empresa é da família, e o trabalho também”. O dinheiro da empresa não deve ser misturado com as despesas dos sócios

Os autores concordam que a mistura entre as contas pessoais e empresariais podem trazer malefícios a administração financeira da empresa. Steinberg (2021)

ênfatiza que “É preciso definir uma retirada mensal e manter contas bancárias separadas, uma da empresa, outra da pessoa física”. Estabelecer essa separação clara é essencial para garantir uma gestão financeira saudável.

De acordo com Gomes (2024) a separação entre finanças pessoais e empresariais é de extrema importância para o sucesso do negócio, a empresa pode correr riscos pessoais e empresariais, incluindo complicações fiscais, dificuldades na gestão financeira e perda de transparência e credibilidade. Além disso, aponta dicas para manter essa separação de forma eficaz, desde a criação de contas bancárias separadas até o estabelecimento de limites nos gastos pessoais. A mensagem central é clara: a segregação das finanças é essencial para garantir a saúde financeira e o crescimento sustentável do negócio.

### 10.3 ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS

Esta área está diretamente ligada a capacidade da empresa de atrair e reter os colaboradores, além de englobar processos de recrutação, avaliações de desempenho e remuneração.

Barbosa, Silva, Pereira, Bertolaci Junior e Alves (2023) a respeito da gestão de pessoas da empresa, dizem que “ela se concentra em promover um ambiente de trabalho saudável, motivador e produtivo, que inspira os colaboradores a darem o seu melhor e a contribuírem com suas habilidades e conhecimentos.”

Wondracek (2023) diz que muitos fundadores de pequenas empresas tem dificuldades de contratar pessoas que sigam a mesma energia que a deles, normalmente o fundador da empresa dá o seu máximo para que o negócio cresça e seja construído e procura uma equipe que tenha o mesmo empenho.

Enfim, os problemas em formar uma equipe, que consiga ir além e manter a empresa funcionando se torna um problema, pois a maior parte do trabalho acaba ficando centralizada no fundador por ele não conseguir formar essa equipe. Para completar essa bola de neve, o fundador acaba perdendo a energia que estava em relação ao seu negócio. Trava alguns projetos e não consegue dar sequência naqueles em andamento, por ter que abraçar tarefas que poderiam ser delegadas a outras pessoas. ( WONDRAECK, 2023).

Este cenário é a realidade de muitas empresas familiares, onde atrair e reter funcionários se torna uma dificuldade, principalmente nos tempos atuais.

Segundo Andrade (2023) “Colaboradores comprometidos, motivados e engajados são os maiores ativos de qualquer organização. Contudo, nem sempre os

líderes sabem como garantir esse engajamento e fazer com que seus liderados “vistam a camisa da empresa”.

Além disso o autor ainda complementa que o maior desafio das empresas nesse setor é encontrar maneiras eficazes de manter os colaboradores na empresa.

Esses desafios aumentam quando o gestor necessita lidar com diferentes tipos de gerações dentro da empresa.

Segundo Siqueira (2024) “Uma das particularidades das gerações mais novas é que eles não se prendem mais a uma empresa por anos e não têm medo de trocar de posição quando encontram uma oportunidade mais atrativa.”

Bastos (2024) relata que lidar com as novas gerações no mercado de trabalho gera alguns desafios para o RH da empresa, desde a fase inicial de atração de talentos até o treinamento.

Conforme mencionado por Bastos (2024) “Entender o que é prioridade para os profissionais das novas gerações no mercado de trabalho é o primeiro passo para planejar uma gestão de pessoas abrangente e que beneficie diferentes grupos de pessoas.”

Essa compreensão é um dos principais pontos para que o sistema de trabalho funcione e o clima organizacional da empresa se mantenha em harmonia.

Santander (2023) relata que:

[...] um gestor precisa agir de forma estratégica e com habilidades de liderança e comunicação. É importante ter uma visão clara dos objetivos da empresa e estar sempre buscando soluções criativas para superar os desafios. Além disso, é preciso ser empático, ouvir e dar feedbacks construtivos aos colaboradores, para criar um ambiente de confiança e colaboração.

Lidar com desafios relacionados a gestão de pessoas como treinamento e retenção de talentos requer do gestor uma abordagem mais adaptativa e estratégica para que além contribuir para a eficácia do trabalho, mantenha a harmonia e o engajamento dos colaboradores garantindo um ambiente propício a maior produtividade e crescimento pessoal de cada colaborador.

## 11 METODOLOGIA

Segundo Tumelero (2019) “A metodologia de pesquisa nada mais é do que a descrição do processo de pesquisa do trabalho. Isto é, a definição de quais serão os procedimentos para a coleta e para a análise da dados.”

Neste capítulo, será abordado o processo de pesquisa que orientou este estudo, os métodos e abordagens que foram utilizados para o desenvolvimento deste projeto.

### 11.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Esta pesquisa adota uma abordagem de natureza qualitativa de nível exploratório, tendo como principal estratégia a análise de estudo de caso.

Segundo Kniess (2022) “A pesquisa qualitativa é um método de investigação científica que tem como principal característica a análise de poucos casos de maneira bastante aprofundada.” Este tipo de pesquisa possibilita maior entendimento sobre os aspectos envolvidos na pesquisa.

Além disso, a pesquisa exploratória desempenha um papel fundamental no estudo, Tumelero (2019) explica que o principal objetivo da pesquisa exploratória é proporcionar uma compreensão mais profunda do universo relacionado ao tema, auxiliando na formulação de hipóteses para estudos posteriores. Para alcançar essa familiaridade, a metodologia exploratória utiliza diferentes técnicas como entrevistas com especialistas, informações bibliográficas e análise de exemplos práticos.

Em complemento, conforme Coelho (2019) “O estudo de caso envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos. O objetivo é buscar um detalhamento aprofundado do assunto.”

A combinação entre os três tipos de pesquisa teve como finalidade proporcionar uma base sólida para o estudo.

### 11.2 PARTICIPANTES DO ESTUDO

O presente estudo foi desenvolvido através da participação dos gerentes da empresa Mercado Serra Grande e familiares que colaboraram com as informações necessárias nos períodos de 2023 e 2024.

### 11.3 PROCESSO DE COLETA DE DADOS

Gil (2021, p. 182) sobre a coleta de dados explica que:

Os dados constituem as peças básicas na construção de qualquer pesquisa, sejam eles expressos em números, como ocorre na pesquisa quantitativa, ou em palavras, como ocorre na pesquisa qualitativa. Da qualidade desses dados é que depende o sucesso da pesquisa. De nada adianta planejar rigorosamente uma pesquisa se os dados não forem coletados adequadamente.

No decorrer do projeto foram adotadas abordagens informais para a obtenção de dados, como conversas com os gestores e colaboradores e observações pessoais. Permitindo assim, captar diversas informações sobre o funcionamento interno da empresa, as práticas operacionais e as relações entre os membros da equipe. Além disso, com os diálogos entre os gestores é possível compreender os desafios enfrentados pela empresa de forma clara.

Martins (2019) explica que a coleta de dados por observação utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade, consiste em ver, ouvir e examinar os fatos. Além disso Martins (2019) salienta que “ para ser considerada científica deverá ser planejada sistematicamente, registrada metodicamente, além de sujeita à verificações e controle sobre a validade e segurança.”

### 11.4 PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS

Segundo Coelho (2017) a análise de dados tem como objetivo organizar todos os dados que foram coletados, para que seja possível alcançar os objetivos da pesquisa.

O projeto em questão, por ser uma pesquisa qualitativa utiliza uma análise de dados em forma de diagnóstico empresarial, através das conversas informais e observações diárias.

Esta análise busca compreender o significado dos dados coletados e também tem o objetivo de facilitar o entendimento do conteúdo através de alguma classificação apresentada de forma mais sistematizada, que pode ser a divisão em categorias ou pela contagem de palavras e termos contidos nas respostas.(COELHO, 2017).

A análise de dados é crucial para organizar e compreender as informações coletadas. A abordagem utilizada neste estudo visa não apenas entender o contexto, mas também facilitar a interpretação dos dados obtidos, resultando na consecução dos objetivos da pesquisa.

## 12 APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA E RECOMENDAÇÕES

A gestão familiar em pequenos mercados pode ser uma vantagem significativa, pois muitas vezes os membros da família compartilham um forte senso de comprometimento e identidade com o negócio, além de um interesse pessoal no sucesso do empreendimento e maior disposição a investir tempo e esforço para garantir o seu crescimento e prosperidade a longo prazo. Além disso, a gestão familiar pode facilitar a comunicação e a tomada de decisões rápidas, já que os membros da família estão mais próximos e familiarizados uns com os outros.

A empresa em questão está passando por uma sucessão familiar, onde encontra alguns desafios nesse tipo de administração por conta de diversas mudanças, além da mistura entre os papéis familiares e profissionais que por vezes impedem um melhor posicionamento dos gestores.

Em empresas familiares como o Mercado Serra Grande, com longos anos de funcionamento, a gestão de pessoas pode se tornar um desafio à medida que as gerações mudam e novas dinâmicas de trabalho aparecem. Com uma história de trinta anos de atuação, os processos de gestão de pessoas podem enfrentar dificuldades que impactam no dia a dia da empresa, as necessidades e expectativas das gerações mais jovens, podem ter diferentes valores, habilidades e preferências de trabalho das antigas gerações, obrigando os gestores a se adaptarem a uma nova realidade.

O mercado vem mudando constantemente e com isso a necessidade de adaptação às novas tendências, como por exemplo na área do Marketing, que desempenha um papel fundamental para o sucesso de pequenas empresas, sendo essencial para atrair, fidelizar clientes e diferenciar-se da concorrência.

A empresa Mercado Serra Grande não possui uma área dedicada ao marketing, sendo ela responsabilidade dos gestores, diversos fatores como compromissos de trabalho e falta de tempo impedem as postagens em redes sociais e diminuem o engajamento do cliente. Mesmo que os gestores da empresa reconheçam a importância do Marketing digital, ele ainda não é uma prioridade na empresa, que por hora não possui um investimento específico para essa área.

Neste capítulo serão apresentadas recomendações de melhoria para os problemas identificados na empresa através deste diagnóstico empresarial.

## 12.1 GESTÃO FAMILIAR

Ainda que a dinâmica do Mercado Serra Grande seja regada de confiança e cooperação, a empresa não possui uma estrutura bem definida na gestão familiar, trazendo atritos para dentro da organização, essa indefinição de funções e autoridades leva a debates improdutivos e muitas vezes tensos que comprometem o andamento do trabalho e por vezes deixam os funcionários confusos e inseguros sobre a quem devem se reportar diante de uma situação ou até mesmo receber orientações divergentes de diferentes membros da família, impactando negativamente na produtividade da empresa.

Para que a empresa possa usufruir dos benefícios da gestão familiar além da delimitação entre as funções e as respectivas responsabilidades é crucial que os membros da família saibam diferenciar os papéis familiares dos papéis na organização.

### **12.1.1 Delimitação de responsabilidades e estruturação clara de funções**

Estruturar claramente as responsabilidades de cada gestor na empresa é uma medida essencial para resolver os conflitos atuais, essas decisões permitirão uma gestão familiar bem organizada capaz de aproveitar ao máximo os benefícios que empresas familiares oferecem garantindo o sucesso da empresa.

Em observações feitas na empresa e através de conversas informais com os gestores, recomenda-se um organograma de hierarquia para ser seguido pois proporcionará clareza e eficiência perante a tomadas de decisão, estruturação de funções e definição de responsabilidades.

Figura 20 - Organograma de liderança



Elaborado pela autora (2024)

Segundo a sugestão de organograma elaborado pela autora, todas as funções estão relacionadas a Ricardo, gerente geral da empresa. Contudo, a divisão de responsabilidades administrativas e financeiras para Eduarda e Michel, e as questões de recursos humanos para Eduarda, permitirá que o gestor tenha maior liberdade para acompanhar a empresa e gerir demais assuntos. Eduarda e Michel ficarão responsáveis por tomar decisões administrativas básicas, todas as demais decisões deverão ser discutidas em conjunto com todos os gestores, garantindo uma gestão familiar participativa e transparente.

O gestor manterá a responsabilidade pelo setor de compras, mas sugere-se ao gestor treinar o responsável de cada setor para posteriormente se responsabilizarem por essa função. Com as responsabilidades repartidas Ricardo irá dispor de maior tempo livre para supervisionar todos os setores da empresa, especialmente a cozinha, onde são produzidas as pizzas e os pães que são uma especialidade do supermercado.

Assim como no organograma o gerente deverá delegar o treinamento aos responsáveis de cada setor. Jeferson ficará responsável pelas gôndolas, estoque e fruteira; João pelo açougue; Loiva na padaria e Carla na cozinha. Dessa forma os novos colaboradores e os colaboradores atuais terão uma interação direta com os responsáveis de cada área e saberão a quem se reportar em caso de dúvidas.

Segundo a CBO (Classificação Brasileira de ocupações) as descrições das funções mencionadas são as seguintes:

- a) gerente geral (1421-05): “planejam, dirigem e controlam os recursos e as atividades de uma organização, com o objetivo de minimizar o impacto financeiro da materialização dos riscos.”;
- b) administradores (CBO 2521-05): “Planejam, organizam, controlam e assessoram as organizações nas áreas de recursos humanos, patrimônio, materiais, informações, financeira, tecnológica, entre outras; implementam programas e projetos; elaboram planejamento organizacional; promovem estudos de racionalização e controlam o desempenho organizacional. prestam consultoria administrativa a organizações e pessoas.”;
- c) gerente de recursos humanos (CBO 1423-10): “Elaboram planos estratégicos das áreas de comercialização, marketing e comunicação para empresas agroindustriais, industriais, de comercialização e serviços em geral; implementam atividades e coordenam sua execução; assessoram a diretoria e setores da empresa. na área de atuação, gerenciam recursos humanos, administram recursos materiais e financeiros e promovem condições de segurança, saúde, preservação ambiental e qualidade.”;
- d) encarregado de setor de compras (CBO 1424-05): “Gerenciam equipes de trabalhadores que atuam em processos de compra, armazenagem e movimentação de matérias-primas, materiais indiretos, equipamentos, insumos e serviços em empresas industriais, comerciais e de serviços.”;
- e) encarregado de armazenagem e distribuição (CBO 4141-10): “Recebem, conferem e armazenam produtos e materiais em almoxarifados, armazéns, silos e depósitos. fazem os lançamentos da movimentação de entradas e saídas e controlam os estoques. distribuem produtos e materiais a serem expedidos. organizam almoxarifado para facilitar a movimentação dos itens armazenados e a armazenar.”;
- f) encarregado de açougue (CBO 8485-10): “preparam carnes para comercialização desossando, identificando tipos, marcando, fatiando, pesando e cortando. realizam tratamentos especiais em carnes, salgando, secando, prensando e adicionando conservantes. acondicionam carnes em embalagens individuais, manualmente ou com o auxílio de máquinas de embalagem a vácuo. trabalham em

conformidade com as normas e procedimentos técnicos e de qualidade, segurança, higiene, saúde e preservação ambiental.”;

- g) padeira (CBO 8483-05): “Planejam a produção e preparam massas de pão, macarrão e similares. fazem pães, bolachas e biscoitos e fabricam macarrão. elaboram caldas de sorvete e produzem compotas. confeitam doces, preparam recheios e confeccionam salgados. redigem documentos tais como requisição de materiais registros de saída de materiais e relatórios de produção. trabalham em conformidade com as normas e procedimentos técnicos e de qualidade, segurança, higiene, saúde e preservação ambiental.”;
- h) cozinheira geral (CBO 5135-05): “Organizam e supervisionam serviços de cozinha em hotéis, restaurantes, hospitais, residências e outros locais de refeições, planejando cardápios e elaborando o pré-preparo, e a finalização de alimentos, observando métodos de cocção e padrões de qualidade.”.

Essa descentralização de responsabilidades proporcionará à família várias vantagens, onde os gestores principais da empresa Ricardo e sua esposa Joseane poderão focar em outros assuntos e dispor de maior tempo livre além de usufruir de uma gestão eficiente e harmoniosa.

### **12.1.2 Comunicação e tomada de decisões**

A comunicação na empresa Mercado Serra Grande pode ser desafiadora quando é comprometida pelas emoções entre os membros da família, afetando decisões importantes e impactos negativos no negócio, além disso a falta de clareza na comunicação causa duplicidade de trabalho e confusão sobre as responsabilidades.

Sugere-se aos gestores reuniões semanais, claras e objetivas principalmente entre Ricardo Dambros, gestor principal e Eduarda Dambros que também participa da gestão da empresa, além disso, quando necessário a presença dos outros membros da família, Joseane, Daniel e Michel. As reuniões devem ser feitas todas as segundas-feiras pela manhã antes do horário de abertura da empresa, para discutirem questões sobre a semana e observarem os resultados da semana anterior, assim Eduarda e Michel poderão apresentar ao gestor principal as decisões tomadas durante a

semana, receitas e questionamentos para o decorrer da semana. Deverão ser reuniões rápidas para apresentar e comunicar decisões de forma transparente, além disso sugere-se que, os gestores se encontrem todos os meses, após o quinto dia útil do mês, quando todas as contas já estão fechadas e é possível analisar como foi o andamento mensal, receitas e despesas para discutir novas idéias e soluções de problemas mais complexos, possíveis investimentos, demonstração das vendas mensais e outros assuntos como contratações ou detalhamento do serviço dos funcionários por exemplo, que discutido isso entre os gestores antes mesmo de passar ao colaborador não irá gerar conflitos de informações para quem executa as tarefas.

Ricardo com tantos anos de experiência gerenciando o próprio negócio deve usar as reuniões para passar os ensinamentos para os sucessores, assim a empresa continuará com o mesmo propósito e os mesmos valores mas fornecendo a Ricardo e a esposa maiores momentos de lazer.

Para auxiliar na comunicação rápida entre os gestores e facilitar esse fluxo de informações sugere-se aos membros da família que criem um grupo no aplicativo de mensagens whatsapp, para um fluxo rápido de informações e decisões, essa plataforma irá ajudar a manter todos informados e alinhados, para que não ocorram esquecimentos e nem duplicidade no trabalho.

Implementando as reuniões presenciais e esse grupo online a empresa irá melhorar significativamente a qualidade da comunicação e a eficácia nas tomadas de decisões, além de obter maior transparência e engajamento dos gestores, fortalecendo ainda mais a cumplicidade dentro e fora da empresa.

## 12.2 DESAFIOS DA SUCESSÃO DA EMPRESA

Em uma empresa com mais de trinta anos de história como o Mercado Serra Grande a passagem da liderança para a próxima geração é complexa e acaba sendo marcada por divergências em aspectos fundamentais da gestão.

A sucessão portanto torna-se um desafio na medida que a primeira geração tem dificuldade de ceder o controle e passar as responsabilidades para a segunda geração. A falta de uma sucessão bem estruturada e uma comunicação clara sobre o papel de cada membro da família na empresa acaba gerando conflitos e insegurança perante o futuro da empresa.

### 12.2.1 Estruturação do processo sucessório

Estruturar o processo de sucessão da empresa é o primeiro passo para que essa transição seja tranquila e eficiente, mantendo as duas gerações trabalhando em conjunto e alinhando as responsabilidades, até que a primeira geração se desligue de todas obrigações e possa se ausentar tranquilamente do ambiente de trabalho.

Para iniciar o processo sucessório na empresa Mercado Serra Grande, aconselha-se aos gestores definirem quais são os seus objetivos e assegurar que quem estará assumindo a empresa possua a mesma visão e compartilhe dos mesmos objetivos.

Normalmente a sucessão de uma empresa leva anos para se concretizar portanto, sugere-se que a primeira geração inicie esse processo dentro do supermercado, passando suas obrigações e responsabilidades para a segunda geração de modo sutil.

Ou seja, sugere-se a Ricardo que, assim como citado anteriormente vá transferindo responsabilidades para Eduarda e Michel que ficarão responsáveis por administrar as questões financeiras do supermercado, tomar decisões simples e em conjunto com os outros gestores, além disso para que essas responsabilidades sejam de fato repassadas sugere-se que Ricardo passe para Eduarda e Michel a autorização formal redigida pela empresa de advocacia do supermercado para eles possam responder pela empresa, através de uma autorização autenticada em cartório. Além disso, assinar documento e cheques no nome da empresa e fazer saques, se necessário, através de um contrato que é disponibilizado pelas próprias agências bancárias e deve ser autenticado no cartório da cidade.

Aconselha-se que para a sucessão acontecer os gestores mantenham contato com o escritório contábil que prestará acessoria necessária para passar um pró labore para os sócios e formulações e alterações de contratos.

Para os gestores se familiarizarem com a ideia de sucessão sugere-se que se inscrevam em cursos ou mentorias sobre o assunto, assim entenderão mais sobre como funciona a sucessão e poderão ir realizando aos poucos essa passagem. O site academia de sucessores oferece uma mentoria com duração de seis meses que oferece muitos benefícios para a empresa pelo investimento no valor de R\$ 2.997,00. A mentoria oferece os seguintes benefícios:

- a) portal do aluno com todas as aulas gravadas;

- b) 2 aulas por mês + rodada de perguntas e respostas com mentor;
- c) acesso a todo conteúdo gravado por 12 meses;
- d) grupo de acompanhamento e *networking*;
- e) diagnóstico completo da empresa;
- f) planilhas de planejamento.

A intenção da mentoria é o alinhamento dos gestores e a oportunidade de entenderem a sucessão, trazendo para a segunda geração mais autonomia e credibilidade e para a primeira geração maior confiança para passar a empresa.

O site pode ser acessado através do Google e a compra da mentoria é realizada online, através do site, após a compra os gestores serão destinados a página final para acompanhar a mentoria durante os seis meses e lá estarão disponíveis também as tabelas e todos conteúdos disponibilizados.

### **12.2.2 Constituição de uma *holding* de sucessão**

“Quando o objetivo principal é planejar a transição do patrimônio e do controle para a próxima geração, uma holding de sucessão é criada. Ela desempenha um papel fundamental na transferência suave de ativos e responsabilidades.” MAGALHÃES (2023).

Aconselha-se a empresa a constituição de uma holding de sucessão porque permite que a empresa organize a transição de patrimônio de forma estruturada e planejada, contribuindo para a continuidade e crescimento sustentável da empresa e promovendo uma gestão corporativa mais eficiente.

Para o planejamento de uma holding de sucessão, é essencial contar com a experiência de profissionais especializados no assunto, portanto sugere-se aos gestores o auxílio do Escritório de Advocacia Dambros, onde uma advogada especializada ficará responsável por auxiliar os gestores e repassar informações necessárias para desenvolver um plano detalhado da criação do holding e suas estruturas jurídicas, oferecendo suporte contínuo para ajustes e atualizações do plano conforme necessário.

A contratação de um escritório de advocacia especializado que os gestores já são clientes, é essencial para garantir que todas as etapas sejam conduzidas de modo adequado e eficaz, contribuindo significativamente para a estabilidade e prosperidade da empresa.

Aconselha-se os gestores que realizem em conjunto com a empresa contratada a execução de um plano estratégico por fases, onde cada fase deve abordar uma área específica da empresa, iniciando-se pela área financeira, por exemplo, estabelecendo metas e prazos para a implementação de cada fase, permitindo que as ações de cada uma delas possuam um intervalo de tempo de trinta dias para uma abordagem organizada e focada em um único assunto por vez, evitando assim sobrecarga de trabalho e um acompanhamento detalhado do processo.

Não foram fornecidos pela empresa de advocacia os possíveis valores para esse investimento por existir muita variação conforme o andamento do projeto.

## 12.3 CULTURA ORGANIZACIONAL E GESTÃO DE PESSOAS

Para que uma empresa tenha sucesso é fundamental que possua uma cultura organizacional alinhada além de uma gestão de pessoas eficaz.

Nos últimos anos, o Mercado Serra Grande tem enfrentado desafios diante a gestão de pessoas e rotatividade na empresa, especialmente por conta do crescimento do supermercado e o aumento do número de colaboradores. Com mais de trinta anos de atividade a empresa possui práticas e valores que não se adaptam na mesma velocidade que as mudanças ocorrem, dificultando o alinhamento da equipe em torno de objetivos comuns principalmente por contar com divergentes gerações no mesmo ambiente.

Atualmente, o próprio gerente é o responsável pelo departamento pessoal e recursos humanos da empresa, incluindo desde recrutamento e contratações até os treinamentos e demissões. A parte burocrática fica à cargo do escritório de contabilidade da empresa que também fornece informações e esclarece dúvidas caso necessário. O treinamento dos colaboradores deixa a desejar por conta do tempo limitado de Ricardo para essa atividade, pensando em melhorar essa situação e resolver os problemas perante a gestão de pessoas da empresa sugere-se uma redistribuição de funções e responsabilidades dentro da empresa.

### 12.3.1 Redistribuição de funções

Sugere-se que Eduarda, filha mais velha, fique responsável pela folha de pagamento e Recursos Humanos da empresa, por estar cursando administração de empresas e possuir mais flexibilidade em relação a novas idéias terá qualificação para

administrar a área e com isso permitirá que Ricardo passe seu conhecimento e experiência para filha, podendo o consultar caso necessário mas tornando possível que ele dedique mais tempo para outras áreas.

Ricardo ainda ficará responsável por admitir os novos funcionários e em conjunto com os demais gestores da empresa analisar cada contratação, recomendando que os processos de contratação ainda sejam de responsabilidade dos gestores, sem que o RH da empresa seja terceirizado ou até mesmo que possua um espaço dedicado a somente isso, por se tratar de uma empresa pequena que não teria viabilidade para essa implementação.

Recomenda-se que Eduarda se inscreva em cursos online ou presenciais com foco em recursos humanos, recrutamento e direito trabalhista para que desempenhe esse papel com maior conhecimento e adaptada a constantes mudanças nas leis e técnicas de recrutamento.

Os cursos disponíveis na internet em sites confiáveis como uma Pós Graduação EAD na Universidade de Caxias do Sul, voltada especialmente para comunicação, liderança e gestão de pessoas custa em torno de R\$ 4.800,00, que fornecerá a gestora maior segurança para realizar essa função com excelência e em conjunto com o restante das recomendações manter uma gestão de pessoas simples eficaz na empresa.

A fim de descentralizar de Ricardo parte dessas responsabilidades e os treinamentos a novos colaboradores sugere-se que em cada setor do supermercado um colaborador com mais experiência treine os novos funcionários, assim Ricardo supervisiona os treinamentos sem a necessidade de dedicar demasiado tempo a isso e fornecendo ao novo funcionário uma interação com a equipe e um treinamento personalizado. Além disso o supermercado poderá investir em cursos rápidos para cada funcionário que ficará responsável pelo treinamento do setor, cursos disponíveis na plataforma do SEBRAE, que são de fácil entendimento e interativos além de serem gratuitos e atualizados constantemente. Isso permitirá que o gestor Ricardo supervisione o trabalho e também qualifique seus colaboradores.

O cronograma sugere cursos online para os responsáveis de cada área que terão carga horária flexível podendo ser realizados diariamente em curto período de tempo, sem afetar o trabalho.

Quadro 7 - Cursos de capacitação de funcionários e gestores

Colaborador/gestor	Curso	Plataforma	Modalidade	Carga horária	Valor
EDUARDA	Pós graduação em comunicação, liderança e gestão de pessoas	UCS	EAD	360 HORAS	R\$ 4.800,00
JEFERSON	Mantendo o estoque em dia	SEBRAE	EAD	3 HORAS	GRATUITO
JOÃO	Curso Prático para Açougueiros	CTDE	EAD	ACESSO LIVRE 3 MESES	R\$ 199,00
LOIVA	Gestão de padaria	CTDE	EAD	ACESSO LIVRE 12 MESES	R\$ 197,00
JEFERSON	Repositor	CTDE	EAD	ACESSO LIVRE 3 MESES	R\$ 49,00

Fonte – Elaborado pelo autor

A capacitação por meio dos cursos é importante para o desenvolvimento dos gestores e colaboradores, fornecendo conhecimento específico e habilidades técnicas para cada setor.

A gestora, através da pós graduação adquire habilidades avançadas em liderança e gestão, sendo essencial para uma gestão eficaz da equipe.

O colaborador ao participar desses cursos aprimorará suas habilidades de conhecimento sobre a gestão do estoque e reposição garantindo que a empresa mantenha um fluxo de mercadorias eficiente.

O açougueiro e a padeira podem implementar as técnicas aprendidas nos cursos no seu dia a dia e repassando as técnicas para outros colaboradores.

### 12.3.2 Adaptação ao trabalho com diferentes gerações

Durante trinta anos de empresa vão se moldando crenças, práticas e valores que vão criando uma cultura organizacional, conforme o passar dos anos diversas pessoas passaram pelo Mercado Serra Grande como colaboradores, com um rotatividade baixa de funcionários que se adaptavam a cultura organizacional de forma mais tranquila que nos dias atuais. Através de relatos dos gestores entende-se que com a contratação de pessoas mais jovens e de diverentes gerações como *millenials*

e *geração z* a adaptação se tornou cada vez mais complicada, encontrar meios de motivar uma geração com valores e intenções diferentes do que o de costume se tornou um desafio para os gestores. Segundo Nakamura (2024) a *geração z* é frequentemente associada a falta de comprometimento e impaciência no trabalho, valorizam empresas onde podem manter seu próprio ritmo, normalmente decidindo pedir demissão assim que se nota insatisfeita no mercado de trabalho.

Segundo conversas e através de observações na empresa a implementação das novas gerações está criando conflitos geracionais dentro do supermercado, além de colaboradores desmotivados e imprevisíveis em relação a permanência no emprego.

Recomenda-se aos gestores do Mercado Serra Grande que promovam práticas de integração e dinâmicas que mostrem a importância de cada geração para o trabalho, que motivem os colaboradores e promovam uma equipe engajada evitando conflitos geracionais.

Sugere-se à empresa que promova uma reunião rápida na primeira semana do mês com cada setor para alinhamento de questões e realização de feedback, onde todos possam expressar as necessidades e apresentar novas ideias para a empresa.

Para mostrar reconhecimento ao funcionário, promover no final do mês sorteios entre a equipe, como por exemplo brindes, jantares para duas pessoas, ingressos para parques da região e práticas que irão impulsionar o funcionário a ter um tempo de lazer fornecido pela própria empresa, como apresentado no cronograma.

Figura 21 - Cronograma de sorteios mensais

CRONOGRAMA DE SORTEIOS MENSAL		
MÊS	BRINDE	VALOR ESTIMADO
JANEIRO	JANTAR PARA DUAS PESSOAS RESTAURANTES DA REGIÃO	R\$ 150,00
FEVEREIRO	VALOR EM DINHEIRO	R\$ 150,00
MARÇO	PASSEIO EM PARQUE DA REGIÃO PARA DUAS PESSOAS	R\$ 100,00
ABRIL	JANTAR PARA DUAS PESSOAS RESTAURANTES DA REGIÃO	R\$ 150,00
MAIO	VALOR EM DINHEIRO	R\$ 150,00
JUNHO	PASSEIO EM PARQUE DA REGIÃO PARA DUAS PESSOAS	R\$ 100,00
JULHO	BRINDES FÍSICOS ( AIR FRAYER POR EXEMPLO)	R\$ 200,00
AGOSTO	JANTAR PARA DUAS PESSOAS RESTAURANTES DA REGIÃO	R\$ 150,00
SETEMBRO	PASSEIO EM PARQUE DA REGIÃO PARA DUAS PESSOAS	R\$ 100,00
OUTUBRO	VALOR EM DINHEIRO	R\$ 200,00
NOVEMBRO	BRINDES FÍSICOS ( GUARDA SOL POR EXEMPLO)	R\$ 100,00
DEZEMBRO	JANTAR PARA DUAS PESSOAS RESTAURANTES DA REGIÃO	R\$ 150,00

Fonte - Elaborada pela autora (2024)

A implementação desta prática custará para o supermercado um valor estimado de R\$ 1.700,00 anuais e a gerente Eduarda ficará responsável pelas compras de ingressos e promover os sorteios que poderão ser efetuados sempre na última sexta-feira do mês no supermercado por meio de aplicativos de sorteio ou até mesmo sorteios manuais. Esses sorteios servirão para valorizar o esforço dos colaboradores e proporcionar a eles momentos de lazer e bem estar, para um ambiente de trabalho mais motivador e produtivo.

Além disso, criar um programa de recompensa destindo ao funcionário o valor de R\$ 150,00 a mais no seu salário por assiduidade e comprometimento.

Palestras e programas de interação social como jantares promovidos pela empresa onde os funcionários podem levar a família criam laços e demonstram a cultura e a missão da empresa.

Seguindo as recomendações os colaboradores independente da geração em que se encontram e os interesses que prezam irão trabalhar motivados a cumprir com suas obrigações e assim, conseqüentemente criar um ambiente de trabalho mais harmonioso e com menos rotatividade.

Os gestores devem estipular um valor mínimo por mês para que seja investido nesse quesito, para que isso conte na receita da empresa como investimento no setor

de gestão de pessoas. O programa de recompensas custará à empresa em torno de R\$ 2.700,00 por mês caso todos funcionários recebam. Para as palestras, jantares e brindes deve ser destinado a essa área da empresa todos os meses R\$ 1.000,00 assim o planejamento financeiro da empresa se mantém alinhado e não terá surpresas em relação a custos extras não programados na área.

#### 12.4 IMPLEMENTAÇÃO DE UMA ESTRATÉGIA DE MARKETING DIGITAL

Baseando-se na ideia de fidelizar clientes, atrair novos compradores e alcançar mais destaque para os produtos e serviços oferecidos no supermercado. É visível a importância da adaptação às novas tendências e a necessidade de atenção para o marketing da empresa.

A empresa já possui redes sociais como facebook e instagram que são movimentadas pelos gestores mas não possuem uma frequência e estratégias suficientes para fornecer para a empresa o engajamento necessário. Dessa maneira sugere-se a implementação de estratégia de marketing capaz de trazer para o supermercado um maior engajamento e um relacionamento duradouro com os clientes, além de alavancar as vendas.

A área de marketing deve estar em constante evolução e adaptação às novas tendências para alcançar o êxito, além disso o marketing permite que a empresa entenda melhor o seu cliente e desenvolva um relacionamento personalizado, além de se manter sempre em evolução acompanhando as mudanças e tendências atuais.

Sugere-se à empresa opções que irão ser essenciais para a implementação de uma estratégia de marketing eficaz que irão impulsionar as vendas do supermercado.

##### **12.4.1 Contratação de profissional terceirizado para marketing digital**

A expertise de uma empresa terceirizada que possui mais clientes no ramo supermercadista traz vantagens significativas em relação a concorrência, permitindo a implementação de estratégias eficazes para o supermercado se destacar e atingir o público alvo corretamente.

Sugere-se aos gestores a contratação de uma empresa terceirizada para cuidar do marketing digital do supermercado, porque além de existir vantagens a nível financeiro, não necessitando de vínculo empregatício, eliminando a necessidade de contratação de um funcionário para esse cargo, também permite que os gestores

dediquem seu tempo em outras áreas da administração da empresa, garantindo uma gestão mais eficiente.

A sugestão da acadêmica para a empresa é a contratação de uma empresa de mídias sociais, uma empresa de marketing terceirizada que irá fornecer para o Mercado Serra Grande maior comodidade nessa área.

A empresa Dahlke mídias sociais administrada pelo seu fundador já realiza o marketing de outros supermercados da região e empresas de outros setores, portanto possui experiência e equipamentos profissionais como câmeras e drones para realizar o serviço com eficiência e garantir uma produção de conteúdo diversificada. Além disso a empresa está localizada em Gramado, no mesmo bairro do supermercado o que permite uma produção de conteúdo atualizada frequentemente garantindo que o material postado nas redes sociais reflita a realidade do Mercado Serra Grande de forma precisa, levando ao cliente maior credibilidade.

Foi fornecido pela empresa de mídias sociais um orçamento de prestação de serviço com o valor mensal e o plano de marketing especial sugerido para a empresa Mercado Serra Grande, conforme segue imagem abaixo:

Figura 22 - Proposta de *marketing*

**ORÇAMENTO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇO**  
*Mídias Sociais*

**Plano Especial Mercado Serra Grande**

**Captação de Fotos - Criação de Cards - Postagem do material nas redes**

- Entrega de dois stories diários com produtos do estabelecimento.
- Entrega de dois feeds semanais especiais
- Entrega de 1 reel semanal
- Entrega de um carrossel semanal com a promoção da semana
- Entrega de 1 Reels semanal especial Pizzas
- Produção de cards informativos especiais (horários, feriados, datas comemorativas)

**Postagens no Instagram e Facebook (contas vinculadas)**

**VALOR MENSAL - R\$800,00**

**DAHLKE MÍDIAS SOCIAIS**  
**JACQUES BRUNO DAHLKE**  
**GRAMADO-RS**

**DMS**  
*Dahlke Mídias Sociais*

(54) - 99331-1645  
www.dmsmarketing.com.br

Fonte: Fornecido pela empresa Dahlke mídias sociais 2024

O valor do investimento é de R\$ 800,00 mensais no orçamento fornecido pela empresa, entre os serviços inclusos estão, a captação das fotos e vídeos necessários, a criação de Cards e posteriormente a postagem do material nas redes sociais da empresa, Facebook e Instagram através de:

- a) dois stories diários com produtos do estabelecimento;
- b) dois feeds semanais especiais;
- c) um reels semanal;
- d) um carrossel semanal com promoções;
- e) um reels semanal especial das pizzas artesanais;
- f) produção de cards informativos (horários, feriados e datas comemorativas).

Através do cronograma será possível que os gestores acompanhem a qualidade dos serviços prestados pela empresa terceirizada, além de observar o retorno financeiro e o engajamento que o marketing vai trazer ao supermercado. Através do engajamento nas redes sociais e publicações frequentes os clientes irão manter um vínculo ainda mais forte com o supermercado e novos clientes em potencial serão atingidos.

Para que as postagens nas redes sociais reflitam a essência da empresa é crucial que os gestores mantenham contato direto com a empresa contratada e que o profissional responsável tenha conhecimento dos valores e da missão da empresa, transparecendo isso em todas suas publicações, assegurando postagens autênticas e aprovadas pelos gestores do Mercado Serra Grande. Essa abordagem assegura um marketing digital constante que cumpre os objetivos impostos e esteja inteiramente nas mãos de um profissional responsável.

Sugere-se à empresa Mercado Serra Grande que a gestora Eduarda fique responsável por acompanhar o profissional de marketing e que ela seja responsável por observar o retorno que o supermercado terá através dessa área, acompanhando o engajamento nas redes sociais e mantendo contato direto com o profissional Jacques, assim os demais gestores da empresa podem focar em outras áreas específicas.

Para acompanhar esse retorno Eduarda deverá utilizar métricas e ferramentas que mostrarão os resultados da implementação do marketing na empresa. Através das redes sociais visualizar o engajamento das publicações, sendo monitorado

através de curtidas, comentários, respostas, compartilhamentos e alcance das postagens, para facilitar esse acompanhamento a gestora deverá utilizar o *instagram insights* e *facebook insights* assim como exemplificado nas imagens abaixo, que retratam através dos aplicativos o engajamento que as publicações obtiveram.

Figura 23 - *Insights* Instagram Mercado Serra Grande



Fonte - Arquivo da empresa (2024)

Através dessa ferramenta é possível analisar o alcance da publicação, novos seguidores, respostas, curtidas e engajamento, assim será possível acompanhar o retorno que o marketing irá trazer para a empresa. O feedback presencial ou virtual de clientes será de extrema importância para acompanhar a qualidade do serviço prestado. Eduarda deverá também acompanhar o aumento nas vendas de um determinado item após as postagens nas redes sociais além de pedidos online ou contatos que será uma forma de calcular o retorno sobre o investimento que a empresa terá.

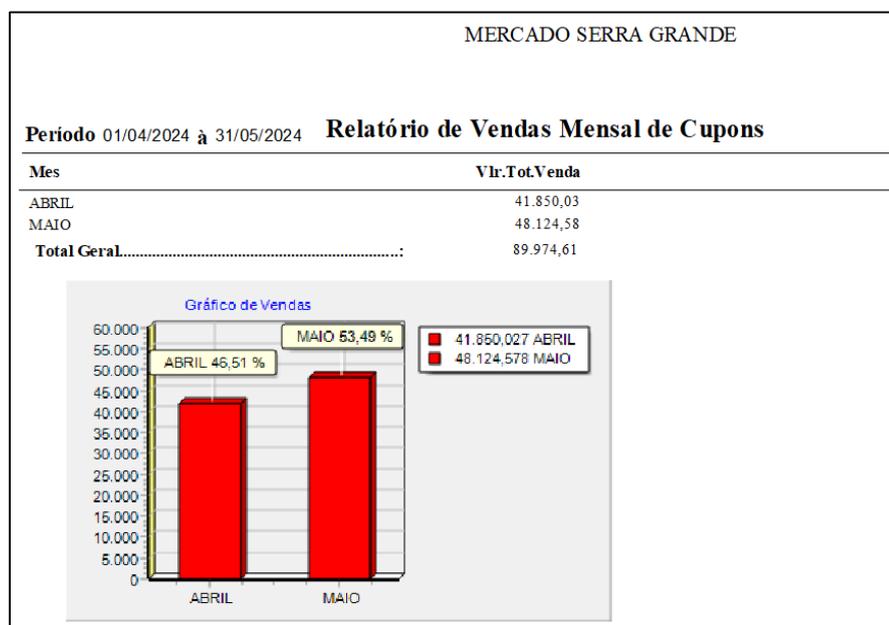
Para calcular o ROI da empresa perante o marketing digital primeiramente deve ser observada a diferença na receita antes e após a implementação da ferramenta, esse cálculo deverá ser feito a cada três meses pela própria gestora e apresentado aos demais gestores nas reuniões, além de compartilhar com o profissional

terceirizado os resultados para manter os melhorar esse retorno.

A fórmula matemática utilizada para calcular o retorno sobre o investimento (ROI) é  $ROI = [(receita - custo) / custo] \times 100$ . Através deste cálculo será fornecida uma porcentagem capaz de observar o retorno financeiro do investimento e basear-se nesse cálculo para decisões futuras e acompanhamento de custos.

Esse cálculo pode ser baseado na diferença da receita total da empresa como também pode ser observado através da venda de um produto específico como nas pizzas que terão mais ênfase no plano de marketing oferecido. Através do sistema de automação, já utilizado pelo supermercado é possível fazer esse comparativo de vendas, assim como exemplificado na imagem.

Figura 24 - Relatório de vendas pizzas



Fonte - Arquivo da empresa (2024)

Com a comparação entre as vendas dos produtos através do sistema de automação os gestores podem acompanhar o sucesso do marketing na empresa, representado pela diferença entre as vendas no mês ou até mesmo por dia. além disso através deste demonstrativo obter dados suficientes para calcular o retorno sobre investimento (ROI).

### 13 POSSIVEIS GANHOS COM AS PROPOSTAS

A implementação das propostas sugeridas para esse projeto de pesquisa proporcionará à empresa benefícios quantitativos e qualitativos igualmente importantes para o sucesso do supermercado.

O fortalecimento da marca através das implementações das estratégias de marketing trará ao supermercado maior visibilidade e reconhecimento no mercado competitivo, atraindo novos clientes e fidelizando outros, além de impactar positivamente no crescimento das vendas, podendo ser calculado através de métodos qualitativos como indicadores de vendas.

Investimentos em recursos humanos como programas de treinamento e recompensas proporcionarão um ambiente de trabalho mais organizado e colaboradores mais motivados que geralmente são mais produtivos contribuindo positivamente para clima organizacional do Mercado Serra Grande.

A estruturação clara de funções e implementação das técnicas para uma sucessão tranquila e bem definida fortalecerá os laços familiares e beneficiará os gestores com tempo de qualidade para aproveitar de uma gestão familiar organizada e capaz de manter a história da empresa.

Melhorias em gestão operacional podem resultar em redução nos custos operacionais, otimização de processos através das delimitações de funções e uma gestão de estoque eficiente, evitando perdas e prejuízos.

Com as propostas aplicadas pode-se prever um aumento na receita de 10% em comparação ao ano anterior, representado pelo DRE de 2023 da empresa e a projeção para 2024.

Tabela 1 – DRE - Demonstração do resultado do exercício

(continua)

Empresa: Mercado Serra Grande			
C.N.P.J.:	95.085.668/0001-95		
<b>DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO EM 31/12/2023</b>			
Descrição	Saldo Atual	Projeção 2024	
<b>Receita Operacional</b>	<b>9.750.229,03</b>	<b>R\$ 10.725.251,93</b>	
VENDA DE MERCADORIAS	9.750.229,03	R\$	10.725.251,93
<b>Deduções</b>	<b>-1.257.830,96</b>	<b>-R\$ 1.383.614,05</b>	
(-) ICMS S/VENDA	-851.211,13	-R\$	936.332,24
(-) PIS S/ VENDAS	-72.532,71	-R\$	79.785,98
(-) COFINS S/ VENDAS	-334.087,12	-R\$	367.495,83
<b>Receita Líquida</b>	<b>8.492.398,07</b>	<b>R\$ 9.341.637,88</b>	

(continuação)

<b>Custos Mercadorias Vendidas</b>		
CMV	<b>-7.404.958,39</b>	<b>-R\$ 8.145.454,22</b>
<b>Lucro Bruto</b>	<b>1.087.439,68</b>	<b>R\$ 1.196.183,66</b>
<b>Despesas Administrativas</b>	<b>-874342,11</b>	<b>-R\$ 874.466,50</b>
FGTS/GFIP	-24.065,85	-R\$ 26.472,44
PREVIDÊNCIA SOCIAL	-76.122,13	-R\$ 83.734,34
SALÁRIOS E ORDENADOS	-207.142,06	-R\$ 227.856,27
FÉRIAS	-21.272,77	-R\$ 23.400,05
PRO LABORE	-31.536,00	-R\$ 56.764,80
13º SALÁRIO	-17.908,21	-R\$ 19.699,03
MEDICINA E SEGURANÇA DO TRABALHO	-2.022,78	-R\$ 2.225,06
ENERGIA ELETRICA	-53.963,11	-R\$ 13.525,00
TELEFONE	-640,96	-R\$ 705,06
ÁGUA	-10.121,51	-R\$ 11.133,66
INTERNET	-2.141,38	-R\$ 2.355,52
DESPESA SISTEMA	-1.112,25	-R\$ 1.223,48
CERTIFICADO DIGITAL	-217	-R\$ 238,70
ALUGUEL	-69.960,00	-R\$ 76.956,00
MATERIAIS AUXILIARES E DE CONSUMO	-90.667,86	-R\$ 99.734,65
ALIMENTAÇÃO	-119,99	R\$ -
DEPRECIÇÃO	-14.831,82	-R\$ 16.315,00
COMBUSTÍVEL	-2.993,41	-R\$ 3.292,75
MANUTENÇÃO E REPAROS	-79.273,26	-R\$ 23.781,98
HONORARIOS	-11.069,06	-R\$ 12.175,97
BENS DE PEQUENO VALOR	-3.167,71	-R\$ 3.484,48
HIGIENE E LIMPEZA	-626,94	-R\$ 689,63
COMISSÕES CARTÃO DE CRÉDITO	-16.530,24	-R\$ 18.183,26
SEGUROS	-1.970,00	-R\$ 2.167,00
PLANO DE SAUDE	-32.538,21	-R\$ 35.792,03
DETETIZAÇÃO	-2.392,86	-R\$ 2.632,15
DESPESAS DIVERSAS	-40.625,93	-R\$ 44.688,52
SERVIÇO PRESTADO POR TERCEIROS	-19.378,04	-R\$ 21.315,84
MANUTENÇÃO DE VEICULOS	-3.404,00	-R\$ 3.744,40
MANUTENÇÃO DE INSTALAÇÕES COMERCIAIS	-36.526,77	-R\$ 40.179,45
<b>Despesas Operacionais</b>	<b>0</b>	<b>R\$ -</b>
<b>Despesas Financeiras</b>	<b>-587,62</b>	<b>R\$ -</b>
DESPESAS BANCARIAS	-509,41	R\$ -
JUROS/MULTAS	-75,74	R\$ -
IOF	-2,18	R\$ -
IRRF S/ APLICAÇÃO	-0,29	R\$ -
<b>Outras Receitas Operacionais</b>	<b>-18654,96</b>	<b>-R\$ 20.520,45</b>
OUTRAS RECEITAS COM IMPOSTOS	-18654,96	-R\$ 20.520,45
<b>Receitas Financeiras</b>	<b>3,78</b>	<b>R\$ 4,15</b>
RENDIMENTO DE APLICAÇÃO FINANCEIRA	3,78	R\$ 4,15
<b>Resultado Operacional Líquido</b>	<b>231.168,69</b>	<b>R\$ 301.200,86</b>

(conclusão)

<b>Despesas Não Operacionais</b>	<b>-865,53</b>	<b>R\$</b>	<b>-</b>
DESPEAS COM FRETE	-865,53	R\$	-
<b>Resultado Antes do IR</b>	<b>230.303,16</b>	<b>R\$</b>	<b>301.200,86</b>
<b>IRPJ</b>	<b>-21.099,74</b>	<b>-R\$</b>	<b>51.300,20</b>
IRPJ	-21.099,74	-R\$	51.300,20
<b>CSLL</b>	<b>-10.477,87</b>	<b>-R\$</b>	<b>27.108,08</b>
CSLL	-10.477,87	-R\$	27.108,08
<b>LUCRO LIQUIDO DO EXERCICIO</b>	<b>198.725,55</b>	<b>R\$</b>	<b>222.792,58</b>

Fonte: Elaborado pelo autor 2024

A projeção do DRE para o ano de 2024 pressupõe um uma diferença de 12% de aumento no lucro líquido do exercício, concretizando assim a viabilidade das propostas. Praticamente todas as despesas sofrem aumento de 10% incluindo despesas diversas e serviços prestados por terceiros, onde o marketing e as demais acessórias sugeridas estariam associadas. Observa-se que em 2024 a despesa com energia elétrica diminui pela adoção da energia solar desde o início do ano, além disso manutenção e reparos também diminuíram, terceirizando esses serviços, o pró labore aumenta em decorrência ao processo de sucessão.

## 14 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Em virtude do diagnóstico empresarial ser realizado em uma empresa com administração familiar, a informalidade dos processos de gestão exigiu uma análise mais aprofundada para compreender as diversas áreas da empresa, sugerir as divisões de tarefas e formalizar os procedimentos utilizados. A falta dessa estrutura foi um dos principais desafios identificados no decorrer do projeto, dificultando a padronização e a eficiência das operações.

Não foram realizadas pesquisas aprofundadas dentro da empresa, somente conversas informais, entrevistas detalhadas e reuniões formais com os gestores poderiam fornecer informações sobre a percepção interna e externa da empresa, identificando áreas que necessitassem de possíveis melhorias.

A falta de informações detalhadas do escritório de contabilidade da empresa foi outra limitação importante do estudo, informações mais precisas de valores poderiam ajudar a formular propostas diferentes, como a empresa teve uma troca de escritório contábil recentemente não foi possível encaminhar todos os dados solicitados.

A falta de uma estrutura formalizada e a ausência de pesquisas internas com funcionários e reuniões formais aprofundadas com os gestores limitaram a compreensão completa das necessidades da empresa.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O diagnóstico realizado no Mercado Serra Grande através deste projeto de pesquisa, revelou quais são as necessidades essenciais para o sucesso e para continuidade da empresa, apontando uma sequência de ações recomendadas para alcançá-lo.

Considerando essas informações criou-se o objetivo geral de propor melhorias na gestão da empresa em geral, com sugestões para cada área em específico. Foram identificadas necessidades como a organização da gestão familiar, sendo apresentadas sugestões para a divisão de responsabilidades e a estruturação clara de funções com a intenção de proporcionar à família significativas vantagens em relação ao tempo e também proporcionar a empresa um ambiente de trabalho organizado e profissional.

Através da matriz SWOT realizada neste projeto, foram identificadas quais as melhorias necessárias para a empresa continuar criando seu legado e permitindo que a próxima geração assuma um papel ativo na gestão, ampliando a importância deste projeto no contexto de sucessão familiar, considerando a importância do Mercado Serra Grande como uma referência local, foram sugeridas dicas para uma sucessão familiar tranquila e bem estruturada.

Os desafios enfrentados pela empresa na gestão de pessoas e na adaptação a mudanças demonstram a necessidade de uma reconstrução nessa área, a proposta de redistribuir funções e Eduarda assumir responsabilidades no departamento de Recursos Humanos são medidas que visam melhorar a eficiência operacional e fortalecer a cultura organizacional da empresa, em conjunto com as práticas de integração propostas e o programa de recompensas que demonstram reconhecimento para os colaboradores da empresa .

A implementação de iniciativas como a contratação de uma empresa terceirizada de marketing representa uma estratégia vantajosa e eficiente para ao supermercado, trazendo uma vantagem competitiva perante a concorrência além de descentralizar essa responsabilidade dos gestores, que poderão promover uma gestão eficiente ao mesmo tempo que a presença digital da empresa é fortalecida.

Este projeto de pesquisa tem uma viabilidade reforçada pela participação diária da acadêmica na empresa, sendo capaz de implementar todas as mudanças propostas e iniciar essa transição, além de colocar em práticas os investimentos

sugeridos através das recomendações.

A realização deste diagnóstico proporcionou para a acadêmica, diversas contribuições, como a oportunidade de aplicar no projeto de pesquisa os conceitos aprendidos ao longo do curso, principalmente nas áreas de gestão de pessoas, foi fundamental. Isso não só permitiu a aplicação prática do conhecimento teórico, mas também possibilitou a formulação de propostas de soluções para os problemas identificados na empresa, fornecendo maior habilidade de análise crítica e tomada de decisão, que são elementos essenciais para qualquer gestor.

Além disso, a visão sobre gestão familiar foi significativamente ampliada. As pesquisas realizadas durante o projeto permitiram um entendimento mais profundo sobre os desafios e estratégias específicas para empresas familiares, proporcionando uma compreensão mais ampla sobre a importância de uma gestão familiar bem organizada. O estudo proporcionou um valioso aprendizado para a autora, proporcionando conhecimento sobre a gestão da empresa e aprofundando os conhecimentos adquiridos durante a faculdade.

## REFERÊNCIAS

- ALENCAR, Daiana Fagundes de; MERÇON, Luciana. A ADMINISTRAÇÃO E A TOMADA DE DECISÃO NA EMPRESA FAMILIAR. **Episteme Transversalis**, [S.l.], v. 11, n. 1, maio 2020. ISSN 2236-2649. Disponível em: <<http://revista.ugb.edu.br/ojs302/index.php/episteme/article/view/2120>>. Acesso em: 19 mar. 2024.
- ALVES, Elizeu Barroso. **Sistemas de informações em marketing: uma visão 360 das informações mercadológicas**. 1. ed. Curitiba: Intersaberes, 2018. *E-book*. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 06 set. 2023.
- ANDRADE, Vinicius de. **Marketing de varejo: por que investir?** 2020. Disponível em: <https://raccoon.ag/blog/estrategias-e-dicas/marketing-de-varejo/>. Acesso em: 01 jul. 2024.
- ANDRADE, Ricardo. **Quais os principais desafios da gestão de pessoas na atualidade e como vencê-los**. 2023. Disponível em: <https://pt.linkedin.com/pulse/quais-os-principais-desafios-da-gest%C3%A3o-de-pessoas-na-e-andrade-rkctf>. Acesso em: 03 abr. 2024.
- BARBOSA, Olga Maria; SILVA, Elisângela Freitas da; PEREIRA, Denis dos Santos Santiago; BERTOLACI JUNIOR, Luis Américo; ALVES, Marcelo Costa. **A INFLUÊNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA SECRETARIA DE SAÚDE DA ZONA DA MATA – MG**. 2023. Disponível em: <https://revistaft.com.br/a-influencia-da-gestao-de-pessoas-na-administracao-publica-um-estudo-de-caso-em-uma-secretaria-de-saude-da-zona-da-mata-mg/>. Acesso em: 19 mar. 2024.
- BASTOS, Jader. **Os desafios do RH com as novas gerações no mercado de trabalho**. 2024. Disponível em: <https://blog.solides.com.br/geracoes-no-mercado-de-trabalho/>. Acesso em: 04 abr. 2024.
- CAMANHO, Flávia. **O que é profissionalizar uma empresa familiar** Leia mais em: <https://forbes.com.br/carreira/2023/01/flavia-camanho-o-que-e-profissionalizar-uma-empresa-familiar/>. 2023. Disponível em: <https://forbes.com.br/carreira/2023/01/flavia-camanho-o-que-e-profissionalizar-uma-empresa-familiar/>. Acesso em: 30 mar. 2024.
- CARDOZO, Luana. **Marketing de Produto: o que é, como funciona e 5 dicas para melhorar a estratégia**. 2023. Disponível em: <https://www.zenvia.com/blog/marketing-de-produto/>. Acesso em: 25 mar. 2024.
- CASAS, Alexandre Luzzi L. **Administração de Marketing**, 2ª edição. São Paulo: Grupo GEN, 2019. *E-book*. ISBN 9788597020151. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597020151/>. Acesso em: 23 ago. 2023.
- CAVALCANTI, Marly; FARAH, Osvaldo E.; MARCONDES, Luciana P. **Gestão estratégica de negócios: Estratégias de crescimento e sobrevivência**

**empresarial - 3ª edição revista e ampliada.** São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2018. *E-book*. ISBN 9788522127870. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522127870/>. Acesso em: 19 nov. 2023.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: Teoria, Processo e Prática.** Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2022. *E-book*. ISBN 9786559773305. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559773305/>. Acesso em: 14 nov. 2023.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as Pessoas: Transformando o Executivo em um Excelente Líder de Talentos.** Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2023. *E-book*. ISBN 9786559773855. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559773855/>. Acesso em: 14 nov. 2023.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento Estratégico - Da Intenção aos Resultados.** Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2020. *E-book*. ISBN 9788597025705. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597025705/>. Acesso em: 04 set. 2023.

COBRA, Marcos; URDAN, André T.. **Marketing Básico 5ª edição.** São Paulo: Grupo Gen, 2017. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597010572/>. Acesso em: 25 mar. 2024.

COELHO, Beatriz. **Análise de dados: o que é e como fazer?** 2017. Disponível em: <https://blog.mettzer.com/analise-de-dados/>. Acesso em: 05 maio 2024.

COELHO, Beatriz. **Tipos de pesquisa: abordagem, natureza, objetivos e procedimentos.** 2019. Disponível em: <https://blog.mettzer.com/tipos-de-pesquisa/>. Acesso em: 22 abr. 2024.

DIAS, Marcello Romani; DA SILVA, Caio Sousa; BARBOSA, Aline dos Santos. **Estratégia empresarial: as etapas do processo estratégico e o uso de ferramentas clássicas.** 1. ed. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2022. *E-book*. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 19 nov. 2023.

FIA. Fundação Instituto de Administração. **Marketing de Varejo: O que é, Novas Estratégias e Tendências.** 2019. Disponível em: <https://fia.com.br/blog/marketing-de-varejo/#:~:text=O%20termo%20caracteriza%20uma%20s%C3%A9rie,%2C%20pra%C3%A7a%20pre%C3%A7o%20e%20promo%C3%A7%C3%A3o..> Acesso em: 28 mar. 2024.

GIL, Antonio C. **Como Fazer Pesquisa Qualitativa.** São Paulo: Grupo GEN, 2021. *E-book*. ISBN 9786559770496. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559770496/>. Acesso em: 23 abr. 2024.

GOMES, Sandra M.. **13 dicas para separar com sucesso as Finanças Pessoais das Finanças Empresariais**. 2024. Disponível em: <https://invoicexpress.com/blog/dicas-para-separar-financas-pessoais-das-financas-empresariais>. Acesso em: 08 abr. 2024.

GOULART, Beatriz. **Tipos de Marketing: Conheça os 10 principais e como aplicá-los na sua empresa**. 2023. Disponível em: <https://www.nomus.com.br/blog-industrial/tipos-de-marketing/>. Acesso em: 25 mar. 2024.

KNIESS, Andressa Butture. **O que é pesquisa qualitativa?** 2022. Disponível em: <https://ibpad.com.br/politica/o-que-e-pesquisa-qualitativa/>. Acesso em: 22 abr. 2024.

KOTLER, Philip. **Marketing Para O Século XXI**. Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 2021. *E-book*. ISBN 9786555202458. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786555202458/>. Acesso em: 18 mar. 2024.

KOTLER, Philip. **Marketing Para O Século XXI**. Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 2021. *E-book*. ISBN 9786555202458. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br>. Acesso em: 14 nov. 2023.

LAKATOS, Eva M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Grupo GEN, 2021. *E-book*. ISBN 9788597026580. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597026580/>. Acesso em: 17 mar. 2024.

LAKATOS, Eva M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2021. *E-book*. ISBN 9788597026580. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597026580/>. Acesso em: 19 nov. 2023.

LONGENECKER, Justin G.; PETTY, J W.; PALICH, Leslie E.; HOY, Frank. **Administração de pequenas empresas – Tradução da 18ª edição norte-americana**. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2018. *E-book*. ISBN 9788522126965. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522126965/>. Acesso em: 14 nov. 2023.

LOZADA, Gisele; NUNES, Karina S. **Metodologia científica**. Porto Alegre: Grupo A, 2019. *E-book*. ISBN 9788595029576. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595029576/>. Acesso em: 17 mar. 2024.

MARGOTTI, Anelise. **Entenda o que é varejo e como realmente funciona o mercado varejista**. 2021. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/o-que-e-varejo-2/>. Acesso em: 29 mar. 2024.

MARTINS, Everton. **Coleta de dados: o que é e como fazer na sua pesquisa?** 2019. Disponível em: <https://blog.mettzer.com/coleta-de-dados/>. Acesso em: 04 maio 2024.

NETO, Alexandre A. **Curso de Administração Financeira**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2019. *E-book*. ISBN 9788597022452. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br> Acesso em: 20 nov. 2023.

PEÇANHA, Vitor. **4 Ps do Marketing**: entenda tudo sobre o conceito de Mix de Marketing. 2020. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/4-ps-do-marketing/>. Acesso em: 01 set. 2023.

RIBEIRO, Fernando. **O QUE É MARKETING E QUAL É A SUA IMPORTÂNCIA PARA AS EMPRESAS?** 2023. Disponível em: <https://leomhann.com.br/o-que-e-marketing-importancia-para-as-empresas/>. Acesso em: 19 mar. 2024.

RODRIGUES, Jonatan. **Marketing de relacionamento: tudo o que você precisa saber para vender mais e fidelizar seus clientes**. 2020. Disponível em: <https://www.rdstation.com/blog/marketing/o-que-e-marketing-de-relacionamento/>. Acesso em: 25 mar. 2024.

SALESFORCE BRASIL. **Marketing de Guerrilha: entenda o que é e como fazer?** 2023. Disponível em: <https://www.salesforce.com/br/blog/marketing-de-guerrilha/>. Acesso em: 25 mar. 2024.

SANTANDER, Nathalia. **Quais os maiores desafios da gestão de pessoas?** 2023. Disponível em: <https://faculdadephorte.edu.br/quais-os-maiores-desafios-da-gestao-de-pessoas/>. Acesso em: 10 abr. 2024.

SANTOS, Aline Alves dos; SILVA, Fabiane Padilha da; BARRETO, Jeanine dos S.; et al. **Gestão de custos**. São Paulo: Grupo A, 2018. *E-book*. ISBN 9788595026766. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br> Acesso em: 20 nov. 2023.

SEBRAE. **Negócios familiares: entenda como eles funcionam**: descubra o conceito de negócios familiares, suas principais características e os pontos fracos e fortes desse modelo de gestão de empresas.. Descubra o conceito de negócios familiares, suas principais características e os pontos fracos e fortes desse modelo de gestão de empresas.. 2022. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/as-caracteristicas-de-negocios-familiares,48e89e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 20 mar. 2024.

SILVA, Douglas da. **Estratégia de precificação: entenda como montar a sua + tipos**. 2022. Disponível em: <https://www.zendesk.com.br/blog/estrategia-de-precificacao/>. Acesso em: 05 maio 2024.

SILVA, Vanessa F.; LOZADA, Gisele; VILLANI, Paulo M.; et al. **Gestão de empresa familiar**. Grupo A, 2019. *E-book*. ISBN 9788533500563. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788533500563/>. Acesso em: 19 mar. 2024.

SIQUEIRA, Sabrina. **Quais os principais desafios da gestão de pessoas na atualidade e como vencê-los**. 2024. Disponível em: <https://blog.solides.com.br/desafios-da-gestao-de-pessoas/>. Acesso em: 02 abr.

2024.

SOARES, Guilherme. **O que é uma empresa familiar? Como fazer a sociedade funcionar e o negócio dar certo.** 2022. Disponível em: <https://www.contabilizei.com.br/contabilidade-online/empresa-familiar/#:~:text=Empresa%20familiar%20tradicional,e%20consideradas%20de%20pouca%20transpar%C3%A7%C3%A3o..> Acesso em: 19 mar. 2024.

SOUSA, Williane Marques de. **A importância da informação na relação consumerista.** 2021. Disponível em: <https://unieducar.org.br/>. Acesso em: 19 nov. 2023.

STEINBERG, Herbert. **Os principais erros cometidos na empresa familiar.** 2021. Disponível em: <https://pt.linkedin.com/pulse/os-principais-erros-cometidos-na-empresa-familiar-herbert-steinberg>. Acesso em: 05 abr. 2024.

TESTA, Beatriz. **Marketing Empresarial: Por Onde Começar? 5 Dicas de Marketing Atuais.** 2023. Disponível em: <https://leadster.com.br/blog/marketing-empresarial/>. Acesso em: 25 mar. 2024.

TUMELERO, Naína. **Metodologia de pesquisa: guia completo de como fazer uma.** 2019. Disponível em: <https://blog.metzger.com/metodologia-de-pesquisa/>. Acesso em: 16 abr. 2024.

WONDRACEK, Camila Alves Chaves. **As dificuldades de contratação das pequenas e médias empresas.** 2023. Disponível em: <https://pt.linkedin.com/pulse/dificuldades-de-contrata%C3%A7%C3%A3o-das-pequenas-e-m%C3%A9dias-chaves-wondracek>. Acesso em: 02 abr. 2024.

YANASE, João. **Custos e formação de preços: importante ferramenta para tomada de decisões.** 1. ed. São Paulo, SP: Trevisan, 2018. E-book. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 14 nov. 2023.

## APÊNDICE - AUTORIZAÇÃO DA EMPRESA (ENTIDADE/ASSOCIAÇÃO) PARA REALIZAÇÃO DO TCC II

### Autorização da Empresa (Entidade/Associação) para Realização do TCC II

A Empresa Mercado Serra Grande CNPJ 95085668000195 situada na Avenida primeiro de maio, número 7407, Bairro Serra Grande, Gramado, Rio Grande do Sul autoriza o(a) Sr.(a) Eduarda Dambros a utilizar todos os dados necessários para a elaboração do trabalho, incluindo informações financeiras, para a realização do Trabalho de Conclusão de Curso II, o qual é um dos requisitos para a obtenção do Grau de Bacharel no Curso de Administração da Universidade de Caxias do Sul (UCS), seguindo as condições abaixo estabelecidas.

1) Extensão dos dados (especificar detalhadamente quais dados)

Todos os dados necessários para a realização do trabalho, informações sobre o histórico da empresa, dados financeiros e informações necessárias sobre as áreas, administrativa, operacional e recursos humanos.

2) Uso do nome da empresa no texto do Trabalho de Conclusão de Curso II.

A empresa permite que seu nome seja informado no texto do TCC II.

A empresa requer que seu nome seja omitido no texto do TCC II, devendo ser usado um nome fictício.

3) Disponibilização do Trabalho de Conclusão de Curso II junto a biblioteca da UCS.

Aceita que o TCC II seja disponibilizado junto a biblioteca da UCS.

Não aceita que o TCC II seja disponibilizado junto a biblioteca da UCS.

4) Divulgação do estudo em congressos/revistas

Aceita que o estudo possa ser apresentado em congressos/revistas.

Não aceita que o estudo possa ser apresentado em congressos/revistas.



Assinatura da Empresa

Ricardo Dambros - Proprietário da empresa.

95085668/0001-95

**RICARDO DAMBROS ME**

Avenida primeiro de maio, 7407

Serra Grande - 95670000

Gramado - Rio Grande do Sul