

## MELHORIAS NO DESENVOLVIMENTO DO NEGÓCIO – SANTO GRÃO

### Resumo

Por meio desta pesquisa que estudou a empresa Santo Grão, média, brasileira, privada, de capital fechado do setor gastronômico, com sede na cidade de São Paulo, e com mais oito unidades, sendo sete na capital e uma em Curitiba no Estado do Paraná. Inserida no setor gastronômico, é uma parte dinâmica da economia com destaque no PIB mundial, com crescimento se comparado a outros setores. Este estudo teve como abordagem a metodologia prática de solução de problemas de acordo com Marcondes et al. (2017), com o propósito de incrementar o desenvolvimento do negócio. Para tanto, partiu-se da seguinte problemática: como a racionalização dos processos de compras, estoque e mix de produtos poderá contribuir com os indicadores de desempenho da empresa? Assim, o objetivo central adotado foi: agir de forma pontual na racionalização dos processos de compras, estoque e mix de produtos a fim de contribuir com os indicadores de desempenho da empresa. O tipo foi o qualitativo, já para a realização da coleta de dados para o diagnóstico foi utilizada a técnica de entrevistas realizadas com 10 gestores das áreas corporativas, operações e unidades de negócios. Essas entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas. Para análises dos dados foi realizada por meio de categorias e metacategorias. Ainda na fase de diagnóstico, foi utilizada a ferramenta SWOT com a participação do CEO/proprietários e gestores. A partir das análises realizadas nessas duas ferramentas, pôde-se estabelecer como resultado a formulação de propostas de ações e soluções para serem adotadas pela empresa, para a busca de maior eficiência e eficácia. As propostas foram apresentadas e validadas pelos CEO/Proprietários e gestores das unidades em duas reuniões na empresa.

**Palavras-chaves:** Solução de problemas, Reestruturação, Desempenho, Gastronomia,

### INTRODUÇÃO

Esta pesquisa foi desenvolvida na empresa Santo Grão, empresa brasileira, privada de médio porte, do setor gastronômico, de capital fechado, com sede em São Paulo capital, teve como foco a metodologia prática de solução de problemas, com o propósito de incrementar o desenvolvimento do negócio. O Santo Grão foi criado em 2003, pelo neozelandês Marco Kerkmeester e sua esposa Renata Esteve Kerkmeester fundadores da marca. Definido como café e *bistrot*, o Santo Grão é um ambiente no qual as pessoas buscam, além do café, a boa gastronomia.

Deste modo, algumas mudanças organizacionais se revelaram condições fundamentais para que a empresa consolide seu lugar no mercado. Assim, tais mudanças podem estar baseadas nos processos e em seu gerenciamento no dia a dia (Davenport, 1994). Para tanto, as empresas buscam processos mais ágeis e otimizados para a efetiva contribuição nos indicadores de desempenho corporativo.

Para Araújo (2001), alguns pressupostos são necessários para a condução do que o autor denomina o projeto Sistema de Trabalho de Alto Desempenho – STAD. Assim, neste projeto serão utilizados dois pressupostos: 1) Diagnóstico organizacional; 2) Coleta de dados sobre o sistema organizacional. Ao se fazer um diagnóstico, levantando os processos é possível de forma clara mensurá-los por meio de indicadores de desempenho, tornando possível realizar a sua gestão. Novas tecnologias podem criar algum tipo de vantagem competitiva.

Segundo Mattos e Guimarães (2005), essa vantagem competitiva pode aumentar ou criar valor para o cliente. Isso pode levar o gestor a reduzir custos da mão de obra, melhorar a qualidade dos produtos e dos serviços. Nessas condições, o Santo Grão busca melhorar substancialmente os seus indicadores de desempenho. Para Mattos e Guimarães (2005), muitas empresas investem agressivamente e com sucesso em tecnologias para reter clientes, melhorando os seus processos atuais e, em última análise, atender as expectativas de mercado.

Desta forma, Hooley, Saunders e Piercy, (2001), argumenta que a escolha do mercado ou dos mercados a que uma empresa deve atender é uma das decisões fundamentais que se colocam perante uma empresa, sendo selecionados porque mostram-se atraentes para os produtos ou serviços da empresa.

Diante disso, Kotler e Keller (2006) chamam a atenção para o fato de que os mercados não são homogêneos e, sobretudo que a empresa não pode atender todos os clientes em mercados amplos ou diversificados. Segundo Kotler e Keller (2006), os consumidores apresentam características próprias, cabendo à empresa identificar essas características de modo a atendê-los com eficácia.

Assim sendo, a segmentação de clientes deverá atender aos critérios que deverão estar apoiados em informações precisas acerca do mercado total que se objetiva dividir e de suas peculiaridades, requerendo investimento em pesquisa e em informações de mercado. Assim, baseado nisso, a problemática adotada neste estudo foi: como a racionalização dos processos de compras, estoque e *mix* de produtos poderá contribuir com os indicadores de desempenho da empresa? Para apoiar essa problemática, elaborou-se como o objetivo central adotado foi: agir de forma pontual na racionalização dos processos de compras, estoque e *mix* de produtos a fim de contribuir com os indicadores de desempenho da empresa.

Quanto aos procedimentos metodológicos utilizados neste projeto, o foco foi na solução de problemas conforme Marcondes, Miguel, Franklin e Perez (2017); também foi utilizado o método qualitativo segundo Flick (2007). No procedimento metodológico adotado utilizou-se as seguintes técnicas e instrumentos para a coleta de dados: entrevistas com roteiros semiestruturados, observação e acompanhamento das rotinas de trabalho e análise documentos (Creswell, 1998).

As entrevistas foram gravadas e, posteriormente transcritas. O objetivo foi o de rastrear as informações que pudessem contribuir para o entendimento das causas do problema. Os entrevistados para este estudo considerados por Yin (2007) informantes-chaves, foram: gestores e profissionais da empresa e das unidades. Para a análise dos dados em caso da utilização do método qualitativo, foi utilizada a abordagem de Flores (1994), denominada procedimentos interpretativos com base em categorias e metacategorias. Cabe ressaltar, que o recorte deste projeto foi na etapa - proposta de solução, isso em virtude da posição da empresa em se preparar para essa reestruturação.

De acordo com a direção da empresa esses treinamentos terão a finalidade de sensibilizar e preparar os gerentes para a implementação dos objetivos específicos anteriormente descritos que fazem parte dessa reestruturação. Dessa forma, trabalhou-se no sentido de apresentar a situação-problema expondo a perspectiva do desempenho do setor gastronômico nos últimos anos.

## **Situação-Problema**

Após contabilizar fatia de 39% das empresas operando com prejuízo, o setor inicia um processo de melhora do indicador, que deve seguir nos próximos meses do ano 2016. Depois de um longo período vendo a rentabilidade despencar, bares e restaurantes começaram a apresentar melhora neste indicador no primeiro trimestre do ano 2016. O percentual de

empresas operando com prejuízo caiu para 31%, frente a 33% no quarto trimestre de 2016. Já a fatia com rentabilidade acima de 10% subiu um ponto percentual, para 18%.

Os dados fazem parte da pesquisa ‘Conjuntura Econômica do Setor de Alimentação Fora do Lar’, feita trimestralmente pela Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (ABRASEL, 2017). O cenário negativo atingiu seu ápice no terceiro trimestre do ano passado (que ano?), quando praticamente 40% das companhias do ramo operavam no ‘vermelho’. Nas duas últimas medições, no entanto, os números começaram a dar os primeiros indícios de melhora, tanto em termos de rentabilidade quanto de faturamento. “O setor está dando sinais de que o pior da crise já ficou para trás”, diz o presidente da entidade, Paulo Solmucci Jr. A recuperação da rentabilidade se deu, de acordo com o executivo, por dois fatores, principalmente: o esforço de ajuste operacional, que começou a surtir efeito agora; e os custos que pararam de pressionar.

A previsão da entidade é de que os dois índices melhorem ainda mais até o final do ano, mas não o suficiente para retornar à normalidade do setor, que pode ser alcançada em 2018. Para o fechamento deste ano 2017, a perspectiva é de que o percentual de companhias trabalhando no ‘vermelho’ caia para 25%, e que a fatia com rentabilidade maior do que 10% suba dos atuais 18% para entre 20% e 23% (DCI, 2017). Em termos de faturamento, a Abrasel estima que o ramo feche o ano 2017 com um crescimento de 2%, em termos reais. A projeção foi revista após os resultados do primeiro trimestre deste ano 2017, uma vez que ao fim de 2016 a entidade previa uma alta relativamente inferior, de 1,5% (DCI, 2017).

A recuperação da rentabilidade e a desaceleração da queda do faturamento, não permitiram, contudo, que o setor passasse o período sem redução de funcionários. De acordo com a pesquisa da Abrasel, 48% dos bares e restaurantes afirmaram ter reduzido o total de funcionários, em comparação com o quarto trimestre do ano passado (2017). Do total, apenas 12% disseram ter aumentado o número de funcionários. A diminuição resultou, na mesma base comparativa, em uma retração média de 2,98% no número de funcionários trabalhando no setor. A região que apresentou a maior queda de funcionários foi a Sudeste com - 4,22% (DCI, 2017).

## **Objetivo do Trabalho**

Este estudo tem como objetivo central entender o processo atual da empresa Santo Grão nas questões relativas a problemática da racionalização dos processos de compras, estoque e *mix* de produtos a fim contribuir para a melhoria dos indicadores de desempenho da empresa. Para apoiar essa problemática, elaborou-se como objetivo central: agir de forma pontual na racionalização dos processos de compras, estoque e *mix* de produtos a fim de contribuir com os indicadores de desempenho da empresa. Assim, foram desdobrados em objetivos específicos sendo eles: 1) Propor soluções que busquem racionalizar os processos que envolvem compras; 2) Propor soluções que busquem racionalizar os processos que envolvem estoque; 3) Propor soluções que busquem racionalizar os processos que envolvem operações; 4) Propor um posicionamento do *mix* de produtos e; 5) Estabelecer indicadores de desempenho da empresa.

Dessa forma, por meio da construção de propostas de soluções atendendo as demandas de desempenho, com o desenvolvimento de ações de melhoria nas grandes áreas organizacionais da empresa, com o objetivo de contribuir para uma mudança organizacional efetiva, compreendendo as áreas do corporativo, da operação e das unidades de negócios, visando o aumento da eficácia e eficiência dos processos da empresa. A perspectiva é que a empresa possa retomar a sua lucratividade.

## 2 CONTEXTO E REALIDADE INVESTIGADA

### O Ambiente e a Empresa

#### O Setor Gastronômico

Considerando que a empresa pesquisada atua no setor de serviços gastronômicos, se faz necessário apresentar algumas considerações apontadas na literatura que trata desse setor. A gastronomia compreende a parte mais dinâmica da economia e é responsável pela maior parte do PIB mundial, crescendo cada vez mais do que os demais setores (Corrêa & Corrêa, 2012).

O setor gastronômico é composto por serviços de alimentação e bebidas, como bares, restaurantes, *foodtrucks*, *fastfood*, pizzarias, entre outros. Logo, a definição de restaurante deriva de um estabelecimento comercial destinado a preparação e venda de alimentos (Eleutério, 2014).

Durante muitos séculos comer era um ato realizado apenas dentro de casa, normalmente sob a responsabilidade da mulher, empregados ou escravos. Atualmente os estabelecimentos tornaram-se modernos restaurantes, nos quais são atendidos os desejos de conforto, requinte, status, sofisticação e também boa alimentação (Eleutério, 2014).

Os restaurantes podem ser classificados, baseando-se no que traz Eleutério (2014) por tipicidade da cozinha: a) nacionalidade, que é o tipo de cozinha que servem pratos de uma nacionalidade específica; b) internacional, tipo de cozinha em que se apresentam pratos clássicos de diversas nacionalidades; c) regionalismo, tipo de cozinha em que se serve comida regional; d) tipo de alimento, tipo de cozinha especializada em determinados tipos de alimentos, como pizzas, frutos do mar, pastéis etc.

Por tipo de serviço: tradicional ou autosserviço. Pelo tamanho do restaurante: grande, médio e pequeno. Por tipo de exploração: cadeia (grupo, franquia), individual ou misto. E por tipo de cardápio: a) à *la carte*: uma listagem, na qual a pessoa escolhe o que quer comer. b) bufê: uma grande mesa ou balcão em que a pessoa se serve ou é servida dos alimentos que mais lhe apeteçam.

#### A Empresa SANTO GRÃO

O Santo Grão fundado em agosto de 2003, Santo Grão essencialmente tem dois produtos: “Café”, e “Ambientes de café, restaurante e *lounge*”. Santo Grão Café é oferecido em mais de 300 Cafés, Restaurantes e Supermercados pelo Brasil e continua a crescer mais de 23% por ano.

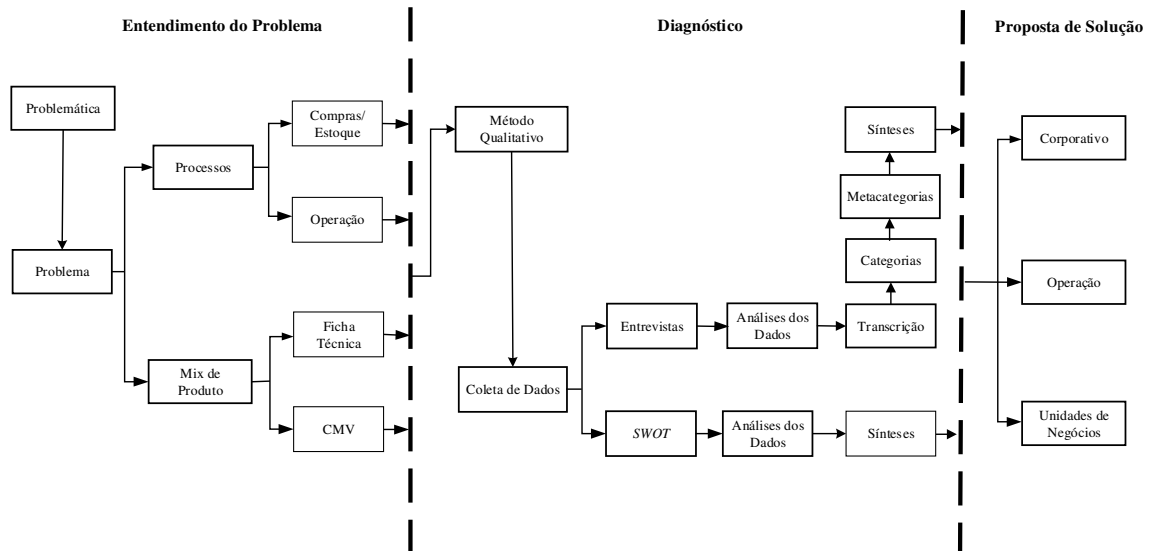
Nossos oito ambientes ou “pontos de encontro” em São Paulo e Curitiba, em shoppings, na rua, em livrarias e em prédios comerciais servem mais de 3000 clientes por dia. Cada atendimento e ambiente reflete a essência de cada pessoa no time e em seu Gerente Geral ou Sócio, que geralmente são ex-funcionários de nossa equipe (Santo Grão, 2018).

#### *Framework da pesquisa de campo*

A fim de melhor entender o problema, foi elaborado o *framework* apresentado pela Figura 1 que representa de forma sintetizada os direcionamentos estabelecidos para a execução da pesquisa de campo que compõe o diagnóstico do projeto, a partir da problemática anteriormente descrita.

Dessa maneira, para o entendimento do problema por meio deste diagnóstico e utilizando as técnicas para coleta de dados sejam: entrevista e observação pessoal, passa-se, então ao diagnóstico efetivamente.

Figura 1: *Framework* da pesquisa de campo



Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

Dessa forma, nesta pesquisa foi utilizada a técnica de entrevista por meio de um roteiro semiestruturado elaborado com base na literatura para a coleta de dados. Assim, segundo Richardson (2011) explica que a coleta de dados é a etapa no qual o pesquisador irá juntar documentos, pesquisar e procurar informações sobre um determinado tema ou conjunto de temas relacionados e junta-los de forma a facilitar uma posterior análise.

Ainda, conforme apresentado na Figura 1, pôde-se observar que os problemas estão relacionados aos seguintes aspectos: nos processos ligados a compras, gestão de operações, estoque, *mix* de produtos e CMV. Nesse sentido, serão apresentadas de forma pontual as respectivas fundamentações teóricas.

Sendo assim, segundo Arnold (2012), 50% da renda proveniente das vendas são gastos com compras, o que indica um enorme potencial deste setor em aumentar os lucros e Gonçalves (2013), que entende que compra é o ato e a responsabilidade funcional de promover a busca de materiais e dos serviços para suprir a empresa.

No que se refere gestão de operações Krajewski, Ritzman e Malhotra (2009), argumentam que administração de operação trata do gerenciamento de processos de transformação de matéria-prima em serviços e produtos, que envolve toda a organização.

Portanto, é fundamental conhecer o conceito e as técnicas aplicáveis à tomada de decisão no processamento de recursos a serem transformados (materiais, informações e consumidores), utilizando recursos de transformação (instalações e pessoal), para a obtenção de produtos ou serviços (Corrêa & Corrêa, 2012).

Nesse sentido, qualquer operação dentro dos restaurantes necessita de matérias-primas, componentes, equipamentos e serviços para atender às necessidades ao longo do ciclo. Antes de iniciar a primeira operação, os materiais e os insumos gerais devem estar disponíveis, mantendo-se, a quantidade dos materiais e a qualidade compatíveis com a continuidade de abastecimento a fim de facilitar o inventário e a reposição dos produtos que devem ser estocados (Freund, 2014).

No que diz respeito a estoque Corrêa e Corrêa (2012), apresentam os tipos de estoque

em processos de operações: a) estoques de matérias-primas e componentes comprados, são itens adquiridos para a produção; b) estoques de material em processo, são itens que já sofreram alguma operação de processamento e estão em fase de produção; c) estoques de produtos acabados, são itens prontos para venda; d) estoques de materiais para MRO (manutenção, reparo e operação), são itens adquiridos para o apoio à atividade de produção.

É importante entender o que a implementação de um sistema de gestão de estoque propiciará no ramo gastronômico. Segundo Corrêa e Corrêa (2012), um sistema de gestão de estoque traz coordenação no ambiente, propicia uma decisão sobre quais, quanto e quando serão necessários os suprimentos de recursos de materiais para atender a determinadas necessidades de consumo.

Um dos modelos de análise de estoque é a Curva ABC, ou regra 80/20, que significa que aproximadamente 80% das vendas de uma operação são responsáveis por somente 20% de todos os tipos de itens estocados. Geralmente uma pequena proporção dos itens totais contidos em estoque representa uma grande proporção do valor total em estoque (Slack, 2009).

Com relação ao *mix* de produto, esse procura entender melhor o varejo e suas estratégias gerenciais é inevitável não se falar em gestão de mercadorias. Segundo Mattar (2011), é nela que estão reunidos os princípios em que o varejista pode se basear para tomar suas decisões relacionadas ao *mix* de produtos.

Por sua natureza estratégica, acaba sendo influenciada por diversas outras decisões, dentre elas a do público a ser atingido, a da imagem e posicionamento visados, a da escolha dos fornecedores conforme sua capacidade de fornecimento e aspectos relacionados aos produtos a serem oferecidos. Portanto, não é apenas o *mix* de produtos físicos que deve receber atenção especial do varejista, mas outros aspectos que o cercam. De qualquer forma, trata-se de um elemento fundamental a ser levado em conta.

Administrar o *mix* de produtos é, acima de tudo, tomar decisões táticas que, segundo Parente e Barki (2014), pode envolver questões como introdução de novos produtos, exclusão de produtos, aumento ou redução de variedade e agrupamento de lojas. Nessa linha se junta Mattar (2011), com o argumento de que, para o varejista definir quais produtos devem fazer parte do *mix*, considerações sobre produto, mercado, marcas e suprimento devem ser avaliadas. Considerações sobre produto devem levar em conta fatores como lucratividade, compatibilidade / afinidade com o *mix* de produtos (se no *mix* deve haver produtos substitutos, relativamente vantajosos, complementares, relacionados e não relacionados), atributos dos produtos (relação dimensão x preço, padronização, exigência de serviços complementares, métodos de vendas e qualidade).

Considerações sobre mercado podem compreender posicionamento de mercado do varejista, ciclo de vida do produto em análise, ciclo de moda, adequação ao mercado, estilo de vida, condições concorrências, diferenciação por loja e ocasião.

E por fim a utilização do CMV – custo de mercadoria vendida que para o Sebrae, o preço adequado de venda de um produto ou serviço depende do equilíbrio do preço de venda e seus custos e despesas em função da empresa, ou seja, o valor do produto/serviço deve cobrir seus custos diretos e despesas fixas e variáveis, a fim de gerar lucro líquido (Sebrae, 2017).

Ainda segundo o Sebrae (2017), para a precificar um produto, deve-se levar em consideração, além dos aspectos financeiros internos tais como água, luz, aluguel, telefone, comissões, matéria-prima, transporte, seguros, pró-labore, entre outros, o ambiente externo em que o produto será inserido, devendo ser próximo aos preços aplicados pelos concorrentes, levando em consideração fatores de qualidade, fatores de marketing (por exemplo: marca), ou até mesmo épocas do próprio ambiente externo em que haja um aumento da demanda sobre a oferta (por exemplo: eventos, olimpíadas, copa do mundo etc.).

Se o preço do produto oferecido for maior do que o ditado pelo mercado, a empresa deverá reavaliar seus cálculos, podendo haver uma revisão de nicho de mercado ou diminuição de custos e despesas sobre o produto, para equilibrar o preço de venda e torná-lo competitivo no mercado alvo (Sebrae, 2017).

## **Beneficiários**

Este trabalho de abordagem prática, teve por finalidade tornar eficaz e eficiente a operação da empresa que agrega à sociedade valores como: novas oportunidades de trabalho, desenvolvimento de oportunidades de carreira; crescimento da atividade empresarial com todas as implicações que isto tem na sua cadeia de valor. Empresas mais saudáveis possibilitam uma sociedade mais justa e equilibrada.

## **DIAGNÓSTICO DO PROBLEMA**

### **Problemas Tratados**

A seguir serão apresentados os diagnósticos dos problemas presentes nos processos relacionados a operação, estoque, compras e ao *mix* de produtos.

### **Mapeamento da Situação**

Para o mapeamento da situação, utilizou-se o método qualitativo de acordo com Flick (2007); já a técnica utilizada foi a da entrevista, segundo Richardson (2011).

### **Método Qualitativo**

Para Flick (2007), a mudança social acelerada tem como consequência um tipo de pesquisa cada vez mais diversificada, a ponto de ser obrigado a utilizar algumas estratégias indutivas em vez de partir por uma estratégia de teoria para abordar contextos sociais que serão estudados. O autor esclarece que a pesquisa qualitativa é orientada para que haja análise dos casos concretos em sua particularidade de local e tempo. Portanto, a pesquisa qualitativa está em boas condições de traçar caminhos para a psicologia e as ciências sociais concretizarem tendências e transformá-las de programas de pesquisa.

A pesquisa qualitativa não se baseia em conceitos teóricos ou metodológicos unificados, e sim, por meio de várias abordagens nas quais se caracterizam esse tipo de discussão e prática de pesquisa, e como resultado, ocorreu uma enorme evolução, de forma paralela, e, em parte, de forma sequencial (Flick, 2007). Dessa forma, serão apresentadas essas técnicas iniciando-se pela entrevista e, em seguida, a técnica de observação pessoal.

### **Entrevistas**

Richardson (2011) descreve que uma entrevista construída com perguntas e respostas pré-definidas se denomina como entrevista estruturada, usualmente chamada de “questionário”; como já foi visto, é um instrumento de coleta de dados também. Dessa forma, neste projeto utilizou-se a técnica da entrevista não estruturada, também chamada por entrevista em profundidade, que é aquela em que as respostas não estão em alternativas nem podem ser pré-formuladas.

O entrevistado responderá com aspectos que ele considera mais relevantes como forma de resposta. Por meio de uma conversa guiada, pretende-se obter informações

detalhadas que possam ser utilizadas em uma análise qualitativa. Esse tipo de entrevista busca entender o como e o porquê algo ocorre, em lugar de determinar a frequência de certas ocorrências nas quais o pesquisador acredita.

## Análises

Neste tópico serão apresentados, por intermédio da ferramenta SWOT, de acordo com os entendimentos dos colaboradores com posição gerencial, a síntese dos registros das - Forças; Fraquezas; Oportunidades; Ameaças.

As empresas utilizam a análise SWOT para estabelecer a estratégia externa à empresa. Em sessões informais, os participantes recebem quatro folhas de papel (Forças; Fraquezas; Oportunidades; Ameaças) para que, em um tempo restrito, por exemplo 10 minutos de *brainstorming*, identifiquem o SWOT da empresa.

A SWOT tem uma base teórica relevante, sendo no aspecto de forças e fraquezas similar a uma análise de posicionamento e no aspecto de oportunidades e ameaças, similar a uma análise setorial (Besanko et al., 2006, Dranove & Marciano, 2007). A análise de forças e fraquezas tem essencialmente um foco interno que pode ser unido a uma análise de mercado, foco externo, compondo o que se denomina análise SWOT que apresenta um duplo propósito.

Em primeiro lugar, busca identificar os fatores internos e externos de maior significância para a organização e seus mercados (Hooley, Saunders, & Piercy, 2001). Em seguida, cruza o conhecimento dos pontos fortes e fracos com as ameaças e oportunidades que auxiliam na formulação da estratégia empresarial.

A análise dos pontos fortes pode ser vantajosa para estratégias defensivas e ofensivas, enquanto os pontos fracos evidenciam vulnerabilidades às mudanças no mercado e/ou ações dos concorrentes (Hooley, Saunders, & Piercy, 2001). A Tabela 1 trata das implicações estratégicas da análise SWOT, enquanto a Tabela 2 apresenta a síntese de SWOT da empresa Santo Grão.

Tabela 1: Implicações estratégicas da Análise SWOT

	<b>Interno</b>	<b>Externo</b>
<b>Aspecto Positivo</b>	<b>Pontos Fortes</b> Usar pontos fortes existentes para combater as ameaças	<b>Oportunidades</b> Explorar os pontos fortes existentes nas áreas de oportunidades
<b>Aspecto Negativo</b>	<b>Pontos Fracos</b> Construir novos pontos fortes para poder aproveitar as oportunidades	<b>Ameaças</b> Usar pontos fortes existentes para combater as ameaças

Fonte: adaptado pelos autores de Hooley; Saunders e Piercy (2001)

Porter (1980), propõe uma estrutura conveniente para explorar os fatores econômicos que afetam os lucros das empresas classificando-os em cinco forças competitivas. Uma análise setorial, para serem mapeadas as oportunidades e as ameaças, pode ser realizada considerando as cinco forças de Porter e a cadeia de valor proposta por Nalebuff e Brandenberger (1996), já que para Porter os fornecedores, distribuidores e concorrentes poderiam destruir o lucro da empresa enquanto Nalebuff e Brandenberger (1996) evidenciam que a coopetição por vezes aumenta os ganhos das organizações.

Com base na análise SWOT, pode-se estabelecer os fatores-chave do sucesso (*Key Factors for Success* – KFS) para mercados específicos. KFS são fundamentais para a realização de negócios sendo identificados pelas diferenças entre líderes e seguidores. Em mercados de commodities, por exemplo, o KFS está na eficiência do processo produtivo o que



resulta em custos baixos e preços baixos, considerados os únicos diferenciais possíveis no produto (Ohmae, 1982).

### **Análise SWOT – Realidade Santo Grão**

Feita com base na reunião realizada no dia 02 de outubro de 2017 com os 12 profissionais, gestores e o CEO para aplicação da ferramenta SWOT, com a finalidade de conhecer a visão de cada profissional. A aplicação foi de forma individualizada acerca de cada um dos pontos que envolvem a ferramenta. Posteriormente as informações foram sintetizadas pelos pesquisadores conforme o Tabela 2.

Tabela 2: Síntese das informações da análise SWOT com a empresa

<b>Interno</b>	<b>Externo</b>
<p><b>Pontos Fortes</b></p> <p>As forças do Santo Grão, na visão dos gerentes, resumem-se a: uma equipe boa, produtos de qualidade, oferecer desenvolvimento e treinamento de pessoas, cultura e filosofia da empresa, o ambiente, a marca, uma empresa humanizada, liberdade e interação entre níveis e posicionamento consolidado no mercado.</p>	<p><b>Oportunidades</b></p> <p>Aos olhos dos gerentes as oportunidades do Santo Grão estão no crescimento do mercado e na participação de ações sociais, principalmente. Outras oportunidades são as mudanças culturais dos clientes e o maior apreço por produtos de qualidade.</p>
<p><b>Pontos Fracos</b></p> <p>As fraquezas do Santo Grão estão centradas na falta de processos, falta de foco e na centralização de decisões. Estes pilares sustentam uma série de outras fraquezas, como a falta de inovação e a falta de padronização.</p>	<p><b>Ameaças</b></p> <p>As principais ameaças estão no ambiente governamental, na concorrência e na mudança dos hábitos de consumo. No ambiente governamental destacam-se a crise político-econômica e os impostos. O aumento da concorrência e a tendência de comida saudável que podem colocar o Santo Grão em risco.</p>

Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

### **Coleta de Informações Internas**

As sínteses foram obtidas a partir das entrevistas realizadas com os funcionários do Santo Grão, entrevistas que foram gravadas e transcritas. É oportuno lembrar que várias perguntas geralmente resultam em uma ou poucas sínteses (Marcondes et al., 2017). As sínteses descritas a seguir foram oriundas das entrevistas com os profissionais envolvendo as áreas corporativas, operações e unidades de negócios. Para tanto, utilizou-se a abordagem de Flores (1994) criando categorias e posteriormente agrupando-as em metacategorias.

### **Análise das Informações Obtidas – Sínteses**

Neste tópico, são apresentadas as sínteses das análises obtidas por meio das entrevistas, considerando as três grandes áreas organizacionais do Santo Grão, sendo elas: corporativas, operações e unidades de negócios.

#### **Corporativas**

Com base nas entrevistas, categorias e metacategorias são apresentadas as **sínteses** das análises. Com relação as questões relacionadas a – estrutura organizacional, hierarquia, tomada de decisão, e autoridade, pode-se verificar que a estrutura organizacional é em formato de pirâmide (tradicional) o que levam as decisões serem centralizadas no fundador.

Nas questões administrativas a aprovação depende do superior, no caso o fundador, já nas Unidades a decisão final está no gerente geral.

Porém a participação dos funcionários é ativa. Pode-se associar as condições anteriormente apresentadas ocorrem pelo fato dos processos serem desestruturados. Embora, haja autonomia e muita conversa. Todavia, pode-se inferir que essa autonomia não há uma limitação clara. Considerando que os processos não obedecem um padrão, isso resulta nas muitas conversas.

A partir das informações apresentadas com relação falta de clareza na estrutura organizacional e na falta de padrão dos processos é consequência da falta de registro nos processos, ou seja, nada é registrado por escrito, tanto nas etapas dos processos administrativos bem como nos processos operacionais, que resulta na autonomia sem limites, na sobreposição nas atividades das áreas e isso leva a centralização das tomadas de decisão. Outra condição que ocorre, é a falta de visão sistêmica do negócio por parte dos funcionários, em que pese sejam realizados treinamentos. Porém, nas Unidades isso pode ocorrer. Embora, as Unidades façam os seus planejamentos de demanda não há um critério para a elaboração desse planejamento, considerando que cada Unidade tenha a sua especificidade. Porém, é necessário ter uma metodologia para que isso seja feito de maneira institucional.

As Unidades podem criar seu *mix* de produtos, entretanto, isso pode estar associado ao gosto pessoal do fundador. Nesse sentido, o uso da ficha técnica como ferramenta padrão torna-se fundamental para a definição dos pratos a serem colocados no cardápio. Outro aspecto primordial é a utilização de uma metodologia para determinação dos preços dos pratos, e de como eles serão lançados para a venda.

Elaborar pratos ou lança-los por meio de *feeling*, pode levar a uma imprecisão nos preços praticados, isto é, pode ser superfaturado ou subfaturado. Todavia, mesmo que se adotando a utilização do CMV como padrão institucional, isso não assegura que as decisões serão tomadas pelos gestores corporativos e/ ou pelos gestores das Unidades.

## **Operações**

Questões relativas a estrutura organizacional, tomada de decisão e autoridade as entrevistas evidenciam uma estrutura vertical com o fundador centralizando as decisões a despeito da liberdade das unidades sugerirem e decidirem por sua conduta operacional. Esta liberdade, proclamada por todos, é muito mais do que um discurso, mas uma crença arraigada aos princípios de formação do negócio com seus fundadores não estabelecendo regras claras da prática.

As reuniões mensais entre o corporativo de SP e as unidades de negócio para verificação da situação, implementação de novas práticas e tomada de decisão com a participação dos fundadores, contribuem de um modo geral para a lentidão do processo decisório por sua frequência de realização e mesmo por sua informalidade, onde nem todas as medidas adotadas pelas unidades são informadas e discutidas.

Alguns outros aspectos administrativos de importância merecem uma consideração ampla diante das evidências. Um destes casos é a ligação entre o número de atividades desenvolvidas, quer sejam administrativas ou operacionais, e o número de funcionários disponíveis. Há uma percepção por parte dos entrevistados de que o de funcionários no corporativo está com excesso de pessoas, mas não existe um procedimento estabelecido que evitasse tal situação ou defina as ações a serem tomadas.

A comunicação com os quadros operacionais das unidades passa por problema semelhante já que as informações devem ser disseminadas, mas nada confirma que esta prática é executada pois parte-se do princípio que é, sendo isto uma crença e não algo verificável. Da mesma maneira planejamento da demanda, estoques, escolha de fornecedores,

padrões de qualidade, a distribuição do trabalho entre os funcionários, carece de um suporte metodológico que permita estabelecer processos.

Por sua importância preços não foram enquadrados no comentário acima. Nesse sentido, a ficha técnica dos pratos é de fundamental valor assim como a metodologia CMV para determinação dos preços. Isto não exclui a pesquisa de mercado, mas leva a um entendimento maior dos preços, ao estabelecimento de uma política de preços que pode construir uma organização melhor em todos os sentidos.

## **Unidades de Negócios**

Com relação às questões relacionadas à estrutura organizacional, hierarquia, tomada de decisão e autoridade, pode-se verificar que a Unidade responde à Franqueadora e na Unidade há uma hierarquia, mas confusa e pouco respeitada: há muita conversa e muitas vezes os níveis são relegados a segundo plano. Pressupõe-se que isso ocorra pelo fato dos processos serem desestruturados.

As reuniões de equipe e os grupos de mídias sociais, como o *WhatsApp*, facilitam a comunicação, mas desfavorecem o respeito à hierarquia nas decisões tanto operacionais como administrativas. Não há critérios formais para alocar um determinado número de funcionários numa certa atividade. Outra situação identificada é a restrita visão do negócio por parte dos funcionários, focados apenas na sua área de atuação. Em algumas Unidades, o Planejamento de Demanda é elaborado com base nas ferramentas *Power BI* e *Xero*, mas não há um critério padrão para sua elaboração.

Via de regra, a seleção dos fornecedores é centralizada na franqueadora, apesar de algumas Unidades tomarem a iniciativa de buscar alternativas por si só quando os estoques se mostram insuficientes. Só nesses casos a negociação é feita individualmente por cada franqueado, sem formalização por contrato. A sazonalidade dos produtos é levada em consideração pelo Marketing, que sinaliza às Unidades o momento mais adequado para se trocar o cardápio. O padrão de qualidade da matéria prima é definido pela franqueadora, mas não há um padrão para o prato depois de elaborado: é o cliente quem vai sinalizar se a qualidade está boa ou não.

Outro serviço oferecido pela franqueadora é o treinamento das Unidades. O responsável por compras se relaciona com todas as áreas da unidade para levantar suas necessidades. Não há uma política formal de estoques: o controle é manual e a reposição é feita à medida que a matéria prima se esgota; portanto, a ideia de usar lote econômico não existe. As variações de consumo são administradas por meio dos relatórios de vendas e pela experiência.

Com relação aos itens que possam fazer parte do *mix* de produtos, leva-se muito em conta os produtos que sejam estratégicos, aqueles que estejam mais relacionados com a imagem da empresa, além da opinião do cliente e da intuição do gestor. O estágio no Ciclo de Vida do Produto (CVP), a concorrência, a característica do público da região e a confiabilidade do fornecedor são fatores fortemente considerados.

Com relação à exclusão de itens, além desses aspectos mencionados, a *performance* do produto (métricas) é uma condição básica. O apoio das ações de comunicação não se constitui num fator decisivo para se incluir um produto no *mix*, assim como a sinergia de um item com outro também não influencia na decisão de inclusão ou exclusão de produtos. Para calcular o custo do prato, utiliza-se como apoio as fichas técnicas, porém o preço adotado é muito mais baseado na concorrência e pouco no custo efetivo do produto. O custo crescente dos ingredientes é pouco administrado.

## **PROPOSTAS DE MUDANÇA/RECOMENDAÇÃO**

### **Alternativas para a Solução**

Para as alternativas de solução, foram elaboradas fundamentações teóricas de forma pontual e objetiva, tratando de conceitos e técnicas que foram apresentadas no decorrer das propostas de soluções.

### **Estrutura Organizacional**

A estrutura de uma organização pode ser definida como o resultado de um processo por meio do qual a autoridade é distribuída, as atividades desde os níveis mais baixos até a Alta Administração são especificadas e um sistema de comunicação é delineado permitindo que as pessoas realizem as atividades e exerçam a autoridade que lhes compete para que possam atingir os objetivos organizacionais (Vasconcellos & Hemsley, 2003).

Para que se possa entender o funcionamento e as particularidades dos processos praticados e desenvolvidos pelas organizações, é necessário identificar e ponderar qual o tipo de estrutura organizacional que melhor se enquadra nas atividades praticadas nas organizações. Nesse sentido, a estrutura organizacional é delineada por meio de várias formas de departamentalização, assim como as suas atribuições, isto é, aquilo que órgãos devem executar. Outro aspecto que envolve a estrutura organizacional é a centralização. Essa condição está associada à maneira pela qual a tomada de decisão está localizada. Em geral, está próxima ao topo da hierarquia da empresa. Contudo, cabe mencionar vantagens e desvantagens desse modelo.

As vantagens são: as decisões são tomadas por quem possui visão sistêmica da empresa; as decisões são consistentes com os objetivos empresariais globais e os esforços duplicados são podem ser eliminados. Já as desvantagens são: as administrações às vezes podem estar distantes dos fatos; podem não ter contatos com as pessoas envolvidas com aquela realidade e as decisões podem passar por toda cadeia hierárquica, o que pode ocasionar mais custos operacionais.

### **Fluxograma**

De acordo com Araújo (2001), fluxograma é uma representação gráfica com o objetivo de apresentar uma sequência lógica dos processos. Os símbolos que compõem o fluxograma são estabelecidos por convenção. A técnica mais utilizada e popular para o estudo de processos administrativos é a elaboração de fluxogramas, que de uma forma geral, procura mapear o passo a passo dos processos, ação por ação (Araújo, 2001).

As vantagens dos fluxogramas são, segundo Cury (2000): entendimento mais simples e objetivo do que em outros métodos descritivos; facilidade de localização de falhas no processo pela fácil visualização das etapas; visualização mais apurada de todos os componentes do sistema, seja ele mecanizado ou manual, facilitando a análise de sua eficácia; possibilidade de aplicação a qualquer processo, desde os mais simples até os mais complexos; e rápida interpretação de possíveis mudanças em qualquer etapa do processo existente, por demonstrar claramente as modificações propostas. Para a realização das análises dos processos é necessário mapeá-los. E isso deverá ser realizado “*in loco*”, ou seja, no campo no local onde está sendo realizado a coleta de dados.

## **Análise de Processos**

Processos podem ser definidos, de acordo com Cury (2000), como uma série de atividades ou etapas que recebem insumos (materiais, mão de obra, informações, equipamento, procedimentos) e que resultam em produtos finais (físicos, serviço ou informação), com valor agregado direcionado ao cliente alvo. Por isso, todo trabalho que uma empresa exerça, integra um processo.

Conforme Araújo (2001), em um processo, cada funcionário executa um conjunto de atividades que contribuem para a união de todos os esforços que resultam no produto final e seu respectivo valor agregado. Os graus de decisão variam entre os colaboradores e muitas vezes independentemente de sua posição hierárquica dentro da organização. O objetivo da análise de processos é de assegurar o fluxo correto e eficiente dos processos e manter os limites de decisão dentro de princípios que garantam sua eficácia e eficiência.

Dessa forma, Killer (1988) *in* Araújo (2001, p. 65) entende que os estudos de processos apresentam os seguintes objetivos:

- Identificar a utilidade de cada etapa do processo.
- Verificar as vantagens em alterar a sequência das operações.
- Procurar adequar as operações (passos) às pessoas que as executam.
- Identificar a necessidade de treinamento para o trabalho específico de processo.

## **Análise de Distribuição do Trabalho**

De acordo com Cury (2000), a análise de distribuição do trabalho tem como objetivo distribuir e avaliar como as atividades estão sendo distribuídas e desenvolvidas entre e dentro os diversos órgãos da empresa, assim permitindo identificar as atividades individuais de cada funcionário. Nesse sentido, elaborar o quadro de distribuição do trabalho (QDT) é fundamental.

Mas para tanto, os processos devem estar mapeados e registrados. Segundo o autor, a análise da distribuição do trabalho possibilita identificar e criticar a carga de trabalho de cada unidade da organização. Para isso, é necessário elaborar o QDT.

Sendo assim, Cury (2000, p. 403) propõe as seguintes condições:

- Diagnosticar eventuais tempos mortos.
- Identificar as tarefas de maior importância ou que exijam maior tempo em manipulação.
- Controlar a correspondência entre o treinamento dos empregados e as tarefas a estes atribuídas.
- Verificar a existência de um equilíbrio na distribuição das várias tarefas.

Para a utilização dessa técnica e conseqüentemente a obtenção de uma análise adequada, é fundamental o desenvolvimento de uma sequência ordenada de operações com as seguintes informações, como apresentadas por Cury (2000, p. 403).

- Quais as tarefas individuais desenvolvidas pelos diversos empregados de um órgão sob análise.
- Qual o tempo gasto, por empregado, por tarefa, num certo período de tempo (semana por exemplo).
- Quais as atividades desenvolvidas pelo órgão, em ordem decrescente de importância, segundo a ótica do gerente.
- Qual a distribuição das atividades dos órgãos em tarefas, pelos respectivos empregados.

## Propostas Apresentadas e Validadas

As propostas relacionadas a seguir foram realizadas nas grandes áreas organizacionais da empresa, com o objetivo de contribuir para uma mudança organizacional efetiva, compreendendo as áreas do corporativo, da operação e das unidades de negócios.

Cabe salientar que essas propostas foram apresentadas e validadas, uma a uma, pelos CEO/Proprietários e o corpo gerencial da empresa, por meio da realização de duas reuniões na sede da empresa.

A primeira realizada em 21/02/2018 com as presenças do CEO/Proprietários e dos gerentes de Recursos Humanos e Financeiro. A segunda reunião aconteceu em 28/03/2018 com a participação de funcionários e dos gestores da Unidade de Negócios.

A fim de identificar as propostas de soluções, foi utilizada o conceito da visão baseada em recursos (RBV), que segundo Barney (2011) caracteriza da seguinte forma: capital físico – está relacionado a infraestrutura, o capital humano – capacidade intelectual e de relacionamento em seus trabalhadores e gestores e, capital organizacional – que diz respeito de como a empresa está organizada em sua estrutura organizacional, em seus processos e em suas ferramentas de controle. Assim, conforme a Tabela 3 as propostas foram descritas.

Tabela 3 – Propostas classificadas com base na RBV

Propostas	Recursos
<b>Corporativas</b>	Capital físico - Não se aplicou.
	Capital humano Treinar e padronizar nos processos de comunicação, administrativa e operacional.
	Capital organizacional - Deixar claro a estrutura organizacional – com atribuições definidas de cada área e seus gestores. - Elaborar um organograma da estrutura organizacional. - Padronizar os processos registrados (em manuais) - Elaborar e padronizar um processo de balanceamento de atividade/funcionário, adotar do quadro de distribuição do trabalho - QDT. - Elaborar uma metodologia de planejamento de demanda. - Implementar uma metodologia de demanda. - Utilizar a ficha técnica de forma institucional para a elaboração dos pratos. - Mapear os processos operacionais. - Adotar do CMV no âmbito institucional como forma de parâmetros para o estabelecimento de preços, permanência ou retirada dos pratos considerando o <i>mix</i> de produtos.
<b>Operações</b>	Capital físico - Não se aplicou.
	Capital humano - Definir um programa de treinamentos para novos entrantes e para os colaboradores de hoje da organização.
	Capital organizacional - Definir a estrutura organizacional em todas as suas instâncias como: organograma; cargos; responsabilidades; atribuições e tomada de decisões. - Elaborar manuais para todos os processos administrativos e operacionais. - Adotar a ficha técnica, CMV e indicadores de desempenho para avaliação dos negócios e avaliação da equipe - Centralizar as compras.

Fontes: Elaborado pelos autores (2018)

Tabela 3 – Continuação - Propostas classificadas com base na RBV

Propostas	Recursos
<b>Unidades de negócios</b>	Capital físico - Não se aplicou.
	Capital humano - Treinar (aumentar a visão de negócios dos colaboradores), padronização nos processos de comunicação, administrativa e operacional.
	Capital organizacional - Deixar clara nas unidades, a estrutura organizacional – com atribuições definidas de cada área e seus gestores. - Elaborar organograma da estrutura organizacional das unidades. - Padronizar os processos registrados (em manuais) - Elaborar e padronizar um processo de balanceamento de atividade/funcionário. Adotar o quadro de distribuição do trabalho - QDT. - Elaborar e implementar uma metodologia de planejamento de demanda. - Desenvolver e implementar uma metodologia de seleção de fornecedores - Estabelecer um critério e um procedimento para controlar a qualidade dos pratos que saem da cozinha. - Desenvolver e implementar um sistema de controle automático de estoques de forma a - permitir que as compras sejam feitas de maneira sistemática também. - Decidir sobre o de <i>mix</i> de produtos, passar a levar em conta a força das ações de comunicação bem como a sinergia que possa existir entre um item e outro na inclusão de um novo produto no cardápio. - Mapear dos processos operacionais. - Adotar do CMV no âmbito institucional como forma de parâmetros para o estabelecimento de preços ou da permanência dos pratos considerando o <i>mix</i> de produtos. - CMV – Custo de Mercadoria Vendida <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adotar metodologias, mapear e padronizar os processos, além do estabelecimento indicadores de desempenho, é possível decidir com clareza, por exemplo: quais atividades podem ser centralizadas daquelas que podem ser descentralizadas.</li> <li>• Utilizar de técnicas a exemplo: ficha técnica e CMV, é viável para a definição dos pratos para os cardápios, quais podem ser viáveis economicamente ou adotá-los estrategicamente para a imagem do Santo Grão.</li> </ul>

Fontes: Elaborado pelos autores (2018)

### Ganhos com as soluções propostas

Ao adotar novas técnicas, metodologicamente validadas ao contexto da sua aplicação, mapear, definir e documentar processos a organização estará desenvolvendo as bases de uma nova empresa.

Empresa que apresentará habilidades e competências diferenciadas, com custos ajustados sempre à realidade mercadológica, voltada para as necessidades e conveniências do cliente, mantendo-se competitiva por meio de decisões claras baseadas em indicadores de desempenho confiáveis e em uma acurada leitura do seu mercado de atuação.

Isto pode resultar em uma estruturação voltada para um modelo de franqueamento que hoje não é explorado pela organização que tem crescido organicamente centrada em seu próprio capital.

E ainda assim preservar sua vocação humana, fortemente inspirada por seu fundador, de ser um local atrativo para se trabalhar, mas onde também pode ser possível e valer a pena desenvolver uma carreira.

## CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES

Considerando que a empresa Santo Grão apresenta um declínio em sua lucratividade, isto de acordo com os seus gestores, e após entrevistas com funcionários, corpo gerencial e CEO/proprietários, e mais a aplicação da ferramenta SWOT realizadas - *in loco* - foram feitas as análises dos dados coletados e identificados problemas que podem estar contribuindo para que essa situação ocorra.

Em decorrência, foram sugeridas propostas de solução apresentadas neste projeto no que se refere às áreas corporativas, operações e unidades de negócios. Para tanto, a gestão do Santo Grão requer que os processos sejam mapeados e registrados, estabelecendo um padrão bem como uma estrutura organizacional definida com atribuições claras para cada área.

Outro aspecto identificado como necessário, é a utilização por parte das áreas de operações e unidades de negócios de forma institucional e a ficha técnica e da ferramenta CMV (custo de mercadoria vendida) para a elaboração e atualização do cardápio.

Assim, para a implementação dessas propostas, o treinamento se revela prioridade para a direção, pois com o desenvolvimento da visão de negócio, de equipes eficazes e de habilidades no atendimento ao cliente, as mudanças na empresa para obtenção de melhores resultados devem ocorrer de maneira dinâmica e natural, fase fundamental para o desenvolvimento do negócio.

Nesse sentido, faz-se oportuno registrar o intento expresso pela empresa da continuidade do projeto inicialmente sob a forma de treinamento da equipe gerencial.

## REFERÊNCIAS/BIBLIOGRAFIAS

- Arnold, J. R. T. (2012). *Administração de materiais: uma introdução*. São Paulo: Ed. Atlas, 2012.
- Araújo, L. C. G. de. (2001). *Organização sistema e métodos e as modernas ferramentas de gestão organizacional*. São Paulo: Ed. Atlas.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2011). *Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos*. 3ª. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M., & Schaefer, S. (2006). *A Economia da estratégia*. Porto Alegre: Bookman.
- Corrêa, H. L., & Corrêa, C. A. (2012). *Administração de produção e operações*. 3ª. ed. São Paulo: Ed. Atlas.
- Cury, A. (2000). *Organização e métodos uma visão holística*. 7ª ed. São Paulo: Ed. Atlas.
- Davenport, T. H. (1994). *Reengenharia de processos: como inovar na empresa através da tecnologia da informação*. 5ª ed. Rio de Janeiro: Ed. Campus.
- DCI. (2017, 08 de junho). *Restaurantes começam a recuperar rentabilidade*. Recuperado de <http://www.dci.com.br/comercio/-restaurantes-comecam-a-recuperar-rentabilidade-id630161.html>.
- Dranove, D., & Marciano, S. (2007). *Estratégia*. São Paulo: Ed. Atlas.
- Eleutério, H. (2014). *Fundamentos de gastronomia*. 1ª. ed. São Paulo: Ed. Érica.
- Flick, U. (2007). *Uma Introdução à pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Ed. Bookman.
- Flores, J.G. (1994). Aproximación interpretativa al contenido de la información textual. In: Flores, J.G. *Análisis de datos cualitativos - aplicaciones a la investigación educativa*. Barcelona: PPU.
- Freund, F. T. (2014). *Alimentos e bebidas: uma visão gerencial*. 2ª. ed. São Paulo: Ed. Senac.
- Hooley, G. J. Saunders, J., & Piercy, N. F. (2001). *Estratégia de marketing e posicionamento competitivo*. 2ª ed. São Paulo: Ed. Pearson.



- Kotler, P. (2003). *Administração de marketing*. 10º ed. São Paulo: Ed. Prentice Hall.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Administração de marketing*. 12ª ed. São Paulo: Ed. Pearson/Prentice Hall.
- Krajewski, L. J., Ritzman, L. P., & Malhotra, M. K. (2009). *Administração de produção e operações*. 8ª. ed. São Paulo: Ed. Pearson Prentice Hall.
- Marcondes, R.C., Miguel, L.A. P., Franklin, M.A., & Perez, G. (2017). *Metodologia para elaboração de trabalhos práticos e aplicados: administração e contabilidade*. Recuperado de <http://up.mackenzie.br/stricto-sensu/administracao-do-desenvolvi-mento-de-negocios-profissional/>
- Mattar, F. N. (2011). *Administração de varejo*. Rio de Janeiro: Ed. Elsevier.
- Mattos, J. R. L. de, & Guimarães, L. dos S. (2005). *Gestão da tecnologia e inovação: uma abordagem prática*. São Paulo: Ed. Saraiva.
- Nalebuff, B., & Bradenburger, A. (1996). *Co-opetição*. Rio de Janeiro: Ed. Rocco.
- Ohmae, K. (1982). *The mind of the strategist*. NY: Penguin Books.
- Parente, J., & Barki, E. (2014). *Varejo no Brasil: gestão e estratégia*. 2ª. ed. São Paulo: Ed. Atlas.
- Porter, M. E. (1980). *Estratégia competitiva*. Nova Iorque: Free Press.
- Richardson, R. J. et al. (2011). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Ed. Atlas.
- Santo Grão. (2018, 22 de janeiro). Recuperado de <http://www.santoGrão.com.br/> .
- Sebrae – *Como definir o preço de venda de um produto*. (2017, 09 de setembro). Recuperado de <https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-definir-o-preco-de-venda-de-um-produto-ou-servico,cc9836627a963410VgnVCM1000003b74010aRCRD>.
- Slack, N., Chambers, S., & Johnston, R. (2009). *Administração da produção*. 3ª. ed. São Paulo: Ed. Atlas.
- Vasconcellos, E., & Hemsley, J. R. (2003). *Estrutura das organizações: estruturas tradicionais, estruturas para inovação, estrutura matricial*. 4ª. ed., rev. São Paulo: Ed. Pioneira.
- Yin, R. K. (2007). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3ª. ed. Porto Alegre: Ed. Bookman.