

# **INDICADORES DE GESTÃO PARA O VAREJO ALIMENTÍCIO**

Organizadores:

**Eli Lopes da Silva**

**Jorge Moisés Kroll  
do Prado**

**Scheine Neis Alves da  
Cruz De Bastiani**



# **INDICADORES DE GESTÃO PARA O VAREJO ALIMENTÍCIO**

Eli Lopes da Silva  
Jorge Moisés Kroll do Prado  
Scheine Neis Alves da Cruz De Bastiani  
(organizadores)

Florianópolis  
Senac Santa Catarina  
2021



# **INDICADORES DE GESTÃO PARA O VAREJO ALIMENTÍCIO**

Eli Lopes da Silva  
Jorge Moisés Kroll do Prado  
Scheine Neis Alves da Cruz De Bastiani  
(organizadores)

Florianópolis  
Senac Santa Catarina  
2021

## INDICADORES DE GESTÃO PARA O VAREJO ALIMENTÍCIO

---

Fecomércio SC | Bruno Breithaupt *Presidente*  
Senac SC | Rudney Raulino *Diretor Regional*  
Ana Elisa Cassal *Diretora da Diretoria de Educação Profissional*  
Jorge Moisés Kroll do Prado *Analista de Pesquisa e Comunicação Científica*  
Eli Lopes da Silva *Revisão de Normalização*  
Regina Gravina *Revisão de Língua Portuguesa*  
Túlio Henrique Mandolesi Sá *Diagramação e Capa*

---

### Conselho Editorial

Adilson Luiz Pinto  
Adriana Cláudia Turmina  
Georgina Vivanco  
Nestor Bercovich  
Raimundo Nonato Macedo dos Santos

---

Ficha catalográfica elaborada por Jorge Moisés Kroll do Prado – CRB 14/1404

139

Indicadores de gestão para o varejo alimentício / Eli Lopes da Silva, Jorge Moisés Kroll do Prado, Scheine Neis Alves da Cruz De Bastiani (orgs.) – 1. ed. – Florianópolis: Senac SC, 2021.

336 p. : il.

Inclui bibliografia.

Disponível em formato de e-book.

ISBN: 978-65-990382-2-8

1. Indicadores de gestão. 2. Varejo alimentício. 3. Varejo - Supermercados. I. Silva, Eli Lopes da (org.). II. Prado, Jorge Moisés Kroll do (org.). III. De Bastiani, Scheine Neis Alves da Cruz. IV. Título.

CDD:  
658.87

# SUMÁRIO

<b>PREFÁCIO</b> .....	<b>9</b>
Rudney Raulino	
<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
Eli Lopes da Silva; Jorge Moisés Kroll do Prado; Scheine Neis Alves da Cruz De Bastiani	
<b>CAPÍTULO 1</b> .....	<b>15</b>
<b>Contexto organizacional do varejo alimentício</b> Nadi Helena Presser; Scheine Neis Alves da Cruz De Bastiani	
<b>CAPÍTULO 2</b> .....	<b>39</b>
<b>O atendimento nos supermercados na perspectiva do cliente</b> Claudia Nandi Formentin; Marília Köenig	
<b>CAPÍTULO 3</b> .....	<b>53</b>
<b>A evolução do marketing e suas práticas contemporâneas</b> Jackson Cittadin	
<b>CAPÍTULO 4</b> .....	<b>79</b>
<b>Gestão de pessoas no varejo alimentício</b> Helen Fischer Günther	
<b>CAPÍTULO 5</b> .....	<b>99</b>
<b>Segurança patrimonial e exploração de energia em supermercados</b> Antonio Pedro Tessaro; Eli Lopes da Silva; Jorge Moisés Kroll do Prado; Scheine Neis Alves da Cruz De Bastiani	
<b>CAPÍTULO 6</b> .....	<b>121</b>
<b>Cenário e gestão por indicadores em saúde e segurança ocupacional</b> Maricel Karina López Torres	

<b>CAPÍTULO 7 .....</b>	<b>149</b>
<b>Indicadores econômico-financeiros para supermercados</b> Eli Lopes da Silva; Eraldo Farias; Jorge Moisés Kroll do Prado; Sérgio Murilo Petri	
<b>CAPÍTULO 8 .....</b>	<b>161</b>
<b>Logística, inovação e sustentabilidade em supermercados</b> Ricardo Luis Barcelos	
<b>CAPÍTULO 9 .....</b>	<b>177</b>
<b>Indicadores de gestão para o varejo alimentício</b> Eli Lopes da Silva; Jorge Moisés Kroll do Prado; Scheine Neis Alves da Cruz De Bastiani; Antonio Pedro Tessaro; Claudia Nandi Formentin; Eraldo Farias; Helen Fischer Günther; Jackson Cittadin; Maricel Karina López Torres; Marília Köenig; Ricardo Luis Barcelos; Sérgio Murilo Petri	
<b>SOBRE OS ORGANIZADORES E AUTORES .....</b>	<b>336</b>

## PREFÁCIO

A presente obra oferece ao leitor uma reflexão de perguntas e respostas em: como posso trazer o conteúdo pesquisado e elaborado como fontes de caminhos para uma gestão de excelência e eficácia neste livro? Quero aqui registrar o compromisso do Senac para com seus apoiadores, empresários do comércio de bens, serviços e turismo.

O momento de transformação digital que a sociedade vem passando, requer análises nos processos da gestão corporativa e da própria sociedade.

Nós, seres humanos, cada vez mais buscamos experiências a serem vividas, haja vista que a internet, através das suas facetas, disponibiliza plataformas, sites, *streamings* e outras formas de visualizar o mundo virtual, e que nos levam a viajar para além das nossas relações físicas.

O varejo vem passando por transformações das mais diversas: do físico ao *e-commerce*, e isso requer transformações dos procedimentos na interligação de processos das áreas de pessoas, marketing e informática.

Há a necessidade dos clientes em buscarem experiências novas e, por isso, todas as equipes devem estar preparadas em suas competências socioemocionais, bem como desenvolvidas quando de sua formação.

O marketing, atento a todas essas mudanças (vide o marketing 4.0), trouxe nesta era contemporânea, a tecnologia disponibilizada por suas plataformas e sistemas, que nos obriga a viver fazendo correções de rota na comunicação. O que requer, que a TI esteja muito próxima desta revolução dos processos de comunicação e vivência com os clientes.

Caro leitor, aproveite a aula de gestão, contida nesse livro, para o caminho de uma empresa de excelência.

Boa leitura!

Rudney Raulino



# INTRODUÇÃO

Eli Lopes da Silva  
Jorge Moisés Kroll do Prado  
Scheine Neis Alves da Cruz De Bastiani

No ano de 2014, o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial de Santa Catarina, Senac/SC, como mantenedora das faculdades que a instituição possui no estado, iniciou um projeto de pesquisa, executado pelos professores das faculdades e convidados externos como consultores *ad hoc* para a pesquisa.

O objetivo geral da pesquisa é propor indicadores de gestão de negócios para o setor de comércio de bens, serviços e turismo, segmento atendido pela instituição desde a sua criação no estado, no ano de 1947.

Os objetivos específicos da pesquisa são:

- Compreender como as informações produzidas e utilizadas dentro de um segmento econômico desenvolvem-se simultaneamente com os contextos sociais nos quais as organizações operam, investigando de que forma os fatores ambientais moldam e interferem no comportamento informacional dos gestores.
- Identificar os indicadores usados nas empresas.
- Elaborar indicadores para o tipo de negócio, aplicando os pressupostos conceituais e metodológicos para formulação de indicadores.
- Analisar a relevância dos indicadores para o tipo de negócio.
- Validar os indicadores formulados, gerando os indicadores finais para o tipo de negócio.

A proposta é que em cada rodada da pesquisa seja escolhido um tipo específico de negócio para a proposição dos indicadores.

No triênio 2014-2016 a pesquisa foi feita com os meios de hospedagem, culminando com a publicação dos resultados em um livro intitulado

Indicadores de gestão para os meios de hospedagem (WERLANG; SILVA; PRESSER, 2016) e uma edição especial na revista Navus<sup>1</sup>.

No triênio 2018-2020 foi realizada a segunda pesquisa, desta vez com tipo de negócio supermercados, que culminou com a publicação deste livro. A metodologia utilizada para a proposição dos indicadores foi a mesma da pesquisa anterior, que tomou como base pressupostos apresentados por Trzesniak (2016) dentre os quais podemos citar como principais:

- Existem três tipos de fenômenos: 1<sup>o</sup>.) aqueles sem qualquer regularidade; 2<sup>o</sup>.) fenômenos determinísticos; 3<sup>o</sup>.) fenômenos estocásticos.
- Dentre os fenômenos que apresentam regularidade, os determinísticos são aqueles onde há variações de intensidade no desfecho; mas não na natureza. Já os fenômenos estocásticos possuem desfechos distintos. Em termos práticos, podemos assim dizer, que no primeiro caso a relação de causa e efeito é determinada; já no segundo caso nem sempre podemos prever o efeito.
- A crítica central é que pessoas argumentam deterministicamente em relação a processos estocásticos (e cita exemplos das mortes em trânsito por falta de cinto e do uso do cigarro).
- A maior parte dos fenômenos tem natureza estocástica.
- Médias são bons instrumentos quando se tem um valor verdadeiro; mas quando se tem uma distribuição (como renda da população), não são resultados representativos.
- A medida difere do indicador no sentido que este último dá uma indicação, mas não uma certeza absoluta do que se pretende saber.

A metodologia utilizada para a criação dos indicadores, em ambas as pesquisas (meios de hospedagem e supermercados) se apoiam nesses pressupostos e considera também que, para a apresentação dos indicadores, é importante que o documento traga elementos suficientes para sua utilização: sigla, unidade de medida, variação, conceito, propósito, forma de apuração e metadados. O documento, em formato de quadro para cada indicador, está apresentado no capítulo 9, “Indicadores de gestão para o varejo alimentício”.

<sup>1</sup>Publicada no volume 6, número 5, no endereço: <http://navus.sc.senac.br/index.php/navus/issue/view/16>.

Embora o capítulo que acabamos de citar seja o resultado mais expressivo da pesquisa, pois eles foram identificados tanto do ponto de vista de estudos teóricos quanto da sua aplicação nos supermercados que contribuíram para a validação dos mesmos; destacamos que o resultado somente foi possível pelos estudos que precederam a proposição dos indicadores.

Nesse sentido, a obra completa traz as seguintes abordagens:

- A gestão de pessoas no varejo alimentício.
- Contexto organizacional no varejo alimentício.
- Segurança patrimonial e exploração de energia em supermercados.
- Logística, inovação e sustentabilidade em supermercados.
- O atendimento nos supermercados na perspectiva da experiência do cliente.
- Saúde e segurança ocupacional: cenário e gestão por indicadores no varejo supermercadista.
- A evolução do marketing e suas práticas contemporâneas.
- Indicadores econômico-financeiros para supermercados.

Ressaltamos que não se pretendeu com a pesquisa ditar instrumentos normativos (os indicadores), nem fazer uma revisão exaustiva de todos os indicadores possíveis, mas de apontar caminhos para que o gestor possa definir aqueles que melhor lhe atendem, assim como fazer adequações tanto do ponto de vista conceitual (como o propósito e conceito) quanto na forma (a fórmula de apuração, os metadados ou unidade de medida mais adequada).

Como trabalhos futuros, derivados dessa proposição de indicadores de gestão para supermercados, o Senac/SC espera produzir projetos de extensão e cursos de formação para gestores.

Tenha uma boa leitura.

## REFERÊNCIAS

TRZESNIAK, Piotr. Indicadores quantitativos: como obter, avaliar, criticar e aperfeiçoar. In: WERLANG, Elisabete; SILVA, Eli Lopes da; PRESSER, Nadi Helena. (org.). **Indicadores de gestão para os meios de hospedagem**. 1. ed. Florianópolis: Senac Santa Catarina, 2016. p. 71-102.

WERLANG, Elisabete; SILVA, Eli Lopes da; PRESSER, Nadi Helena. (org.). **Indicadores de gestão para os meios de hospedagem**. 1. ed. Florianópolis: Senac Santa Catarina, 2016.

# Contexto organizacional do varejo alimentício

Nadi Helena Presser  
Scheine Neis Alves da Cruz De Bastiani

## 1 APRESENTAÇÃO

Os segmentos econômicos são classificados de acordo com a tipologia de produtos ou serviços que oferecem. As duas principais classificações existentes no Brasil são a Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE) e a Classificação Brasileira de Ocupações (CBO). A primeira aplica-se ao contexto de pessoas jurídicas, enquanto a segunda é destinada a classificações de ocupações das pessoas físicas. Quanto à classificação de pessoas jurídicas, a 47 é a Classificação Nacional para Comércio Varejista (Quadro 1).

O comércio varejista de mercadorias em geral, com predominância de produtos alimentícios está estabelecido em formatos de hipermercados, supermercados e minimercados, na denominação da subclasse Comércio varejista de mercadorias (Quadro 1).

Hierarquia	Denominação
Divisão: 47	Comércio varejista
O comércio varejista é organizado para vender mercadorias em pequenas quantidades ao consumidor final, representando, portanto, o último elo da cadeia de distribuição.	
Grupo: 47.1	Comércio varejista não especializado
A especialidade é definida em função da gama de produtos vendidos. Portanto, é preciso levar em conta a gama de produtos que representam mais de 5% do faturamento (ou de qualquer outra variável que o substitua). Com quatro classes ou menos, o comércio é especializado, sendo classificado na classe com maior peso. Com vendas distribuídas em mais de quatro classes, o comércio é não especializado.	

Subclasse: 4711-3/01	Comércio varejista de mercadorias em geral, com predominância de produtos alimentícios – hipermercados.
As atividades dos estabelecimentos comerciais com venda predominante de produtos alimentícios variados e que também oferecem uma gama variada de outras mercadorias, tais como: utensílios domésticos, produtos de limpeza e higiene pessoal, roupas, ferragens, entre outras, com área de venda superior a 5000 m2. Além das mercadorias, podem possuir também padaria, lanchonete, restaurante, açougue etc.	
Subclasse: 4711-3/02	Comércio varejista de mercadorias em geral, com predominância de produtos alimentícios – supermercados.
As atividades dos estabelecimentos comerciais com venda predominante de produtos alimentícios variados e que também oferecem uma gama variada de outras mercadorias, tais como: utensílios domésticos, produtos de limpeza e higiene pessoal, roupas, ferragens, entre outras, com área de venda entre 300 a 5000 m2. Além das mercadorias, podem possuir também padaria, lanchonete, restaurante, açougue etc.	
Subclasse: 4712-1/00	Comércio varejista de mercadorias em geral, com predominância de produtos alimentícios - minimercados, mercearias e armazéns.
As atividades dos estabelecimentos comerciais sem autoatendimento e com venda predominante de produtos alimentícios variados em minimercados, mercearias, armazéns, empórios, secos e molhados, com área de venda inferior a 300 m2. Além das mercadorias, podem possuir também padaria, lanchonete, restaurante, açougue etc.	

Quadro 1- CNAE dos hipermercados, supermercados e minimercados  
Fonte: adaptado de IBGE (2020).

O varejo pode ser entendido como as atividades relativas à venda de bens ou serviços diretamente ao consumidor final. Por isso, como elo final entre fabricantes e consumidor, é “o mais sensível às alterações do mercado, o que possui o maior contato com o consumidor e com suas necessidades e desejos.” (PIGATTO; SANTINI; SOUZA, 2011, p. 113). Os supermercados constituem-se como um tipo de varejista com o qual todas as famílias se relacionam por ser o principal canal de distribuição de produtos alimentícios no Brasil. Apesar de já haver clientes realizando suas compras pela internet, o principal canal de vendas dos supermercados ocorre pelo varejo tradicional realizado presencialmente.

O setor varejista pode ser dividido em dois grandes grupos: varejo com loja e varejo sem loja (NOVAES, 2014). O primeiro é formado por uma

infraestrutura física e abrange supermercados, lojas de departamento, lojas especializadas, entre outras. O segundo não dispõe de uma instalação predial para atendimento dos clientes. Nesse grupo estão o sistema de venda porta a porta, a mala-direta, os catálogos, o telemarketing e as compras pela internet. A Associação Paulista de Supermercados (APAS, 2019) aponta que 15% dos consumidores brasileiros fazem suas compras de produtos de supermercados pela internet.

No formato do varejo alimentício, segundo Rojo (1998), as lojas podem ser tradicionais, nas quais a presença do vendedor é necessária, ou de autosserviço, geralmente com checkouts, os produtos ficam expostos para que os clientes possam selecionar os produtos de sua preferência. Em geral, autores qualificam os supermercados como lojas típicas de autosserviço: operações de grande porte e volume no tocante a alimentos, produtos de higiene, limpeza e manutenção do lar (KOTLER; ARMSTRONG, 2014); lojas que dispõem de checkouts, cujos produtos são acessíveis para o consumidor selecionar (PARENTE; BARKI, 2014); lojas em que o consumidor procura e seleciona o produto que deseja (KOTLER; KELLER, 2019); distribuição de produtos orientados ao consumo (LAZZARINI *et al.*, 2015). Foi em meados dos anos 1930 que surgiu, nos Estados Unidos, um dos primeiros supermercados da história, o King Kullen (LEVY; WEITZ, 2011). Ele foi considerado o maior e melhor modelo de varejo, pois visava o autosserviço do cliente, pois destinava-se ao próprio atendimento do consumidor dentre os produtos dispostos nas prateleiras. De acordo com Las Casas (2013), em 1953 era instalado o primeiro supermercado do Brasil, em São Paulo, pioneiro em ofertar carnes, frutas, verduras e produtos de mercearia no mesmo local, por meio do autosserviço. E a década de 1970 foi o período da grande expansão do setor, da sedimentação das grandes cadeias e quando foram instalados os primeiros hipermercados.

A partir de 1970 o comércio varejista no Brasil inicia um processo de concentração, derivado, entre outros, da instalação de varejistas estrangeiros e do desenvolvimento de um novo modelo de lojas, o hipermercado, oferecendo vários grupos de produtos serviços em um mesmo local e contando ainda com instalações sofisticadas e grande variedade de itens. (HEINZ; COSTA; PEREIRA, 2014, p. 540).

Na atualidade, alguns tipos de lojas supermercadistas são considerados

grandes centros de varejo, onde se encontra desde alimentos até vestuários e eletroeletrônicos, por meio de instalações físicas e expositores que facilitam o ato de escolha do consumidor. As lojas são segmentadas pela área ocupada, pelas linhas de mercadorias comercializadas e pela segmentação de mercado.

Reproduzindo o modelo de Presser, Silva e Werlang (2016), o contexto do varejo alimentício descreve um conjunto de elementos dinâmicos e complexos que interagem uns com os outros dentro de um limite específico (Figura 1).

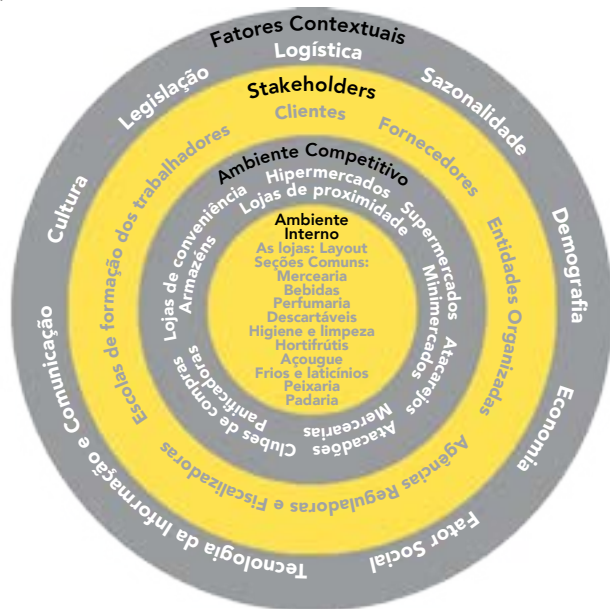


Figura 1 - Os elementos do contexto organizacional do varejo alimentício  
 Fonte: elaborado pelos autores (2020).

Uma vez que esses elementos contextuais são humanos e não humanos, permanecem abertas as possibilidades de identidades e de configurações. Mas, não podem existir elementos sem que haja contexto. Os elementos são contextuais, porque adquirem forma, significado e identidade em um determinado contexto. O que descreve a realidade não são unicamente os elementos e o contexto em que eles se inserem. Todavia, os elementos que produzem a realidade contextual podem ser humanos (os *stakeholders* e os formatos de varejo que formam o ambiente competitivo) ou não humanos

(os fatores contextuais). Logo, não são distintas, mas simétricas, a agência dos não humanos (fatores contextuais) em relação à agência das pessoas (*stakeholders* e ambiente competitivo), estabelecendo, assim, o mesmo estatuto ontológico a essas três categorias de elementos contextuais (AKRICH; LATOUR, 1992).

*Como definido por Freeman (1984), stakeholder é qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado na realização dos objetivos de uma organização. A expressão “parte interessada” é uma das traduções para a palavra stakeholder, inclusive é essa a expressão adotada no guia Project Management Body of Knowledge - Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projeto (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2013). Ao longo deste trabalho, será adotada a palavra stakeholder ao se fazer referência à parte interessada.*

Latour (2000) argumenta que as entidades reais são híbridas. É impossível circunscrever ao social o processo de construção da realidade. Ele ocorre simultânea e indissociavelmente com base em elementos humanos e não humanos, discursivos e materiais. Na mesma linha, de acordo com Tonelli (2016), mudar o quadro de referência social seria uma necessidade de compreender que há simetria entre os humanos e os objetos (não humanos), algo não cogitado pelos cientistas sociais quando ignoraram o importante papel destes últimos em suas análises acerca da realidade.

Desta forma, o contexto toma forma e se constitui, de um lado, pela formação de um ambiente competitivo, e por um conjunto de *stakeholders* e de fatores contextuais do outro, que, juntos, circundam-se, interagem e dão forma um ao outro (Figura 1).

Os diferentes formatos de lojas, concorrendo entre si conformam o ambiente competitivo. Assim, no varejo alimentício a concorrência se desenvolve entre os hipermercados; os supermercados nos seus mais variados portes; os atacarejos, atacadões e os clubes de compras; as lojas de conveniência; os minimercados; e, cada vez mais raros, as mercearias e os armazéns; e as atuais lojas de proximidade. Assim sendo, como se lê na Figura 1, o varejo alimentício ocupa ainda uma rede de relações com variados *stakeholders*.

De acordo com Mitchell, Agle e Wood (1997), a relevância de um *stakeholder* pode ser identificada com base em seu poder e legitimidade na organização. Esses autores analisam os *stakeholders* pelo seu grau de influência, pois essas partes compõem o universo de pessoas que podem tanto impactar ou serem impactadas, de forma positiva ou negativa, as expectativas com relação ao varejo alimentício. Os *stakeholders* legitimam as ações de um supermercado e, de alguma maneira, criam espaços de atuação política, profissional, educacional, governamental, regulatório, de consumo, de fornecimento de mercadorias etc. Esse espaço somente existe pelas relações entre os elementos contextuais que aí se encontram, os quais formam um campo dinâmico de forças que interagem entre si. São eles, atuando isoladamente, ou em grupos organizados, tais como associações, entidades de classe, conselhos profissionais, organizações não governamentais que podem pressionar e/ou influenciar um hipermercado ou um supermercado, ou qualquer outro formato de varejo alimentício.

Embora a lista de *stakeholders* possa ser extensa, eles têm níveis diferentes de importância para as organizações. Grandes supermercados têm poder de barganha sobre os fornecedores, com interferência na gestão logística. Ou pelo contrário, o poder de barganha dos fornecedores pode limitar a lucratividade de um supermercado a partir do momento em que impõe custos mais altos a esta. Se há uma grande oferta de produtos devido a uma acirrada concorrência, aumenta o poder de negociação dos clientes, e eles e os concorrentes se tornam os principais *stakeholders* a serem monitorados.

Outrossim, os *stakeholders* se relacionam com outros fatores contextuais não humanos, os quais Latour (2000) denomina de actantes (atuantes)<sup>2</sup>, termo tomado da semiótica, para incluir os não humanos na constituição do contexto, neste caso, do varejo alimentício. Provavelmente encontrar-se-á uma variedade de elementos não humanos intermediando, afetando e influenciando nas interações dos *stakeholders* entre contexto e supermercado. Assim, os fatores contextuais que constituem o contexto do varejo alimentício incluem as tecnologias de informação e comunicação, a sazonalidade, a cultura (festas típicas e religiosas), a localização da loja, a legislação, a infraestrutura, entre outros fatores elencados na Figura 1.

O princípio de simetria da teoria ator-rede (LATOUR, 2000) reconhece que os não humanos também possuem capacidade de agência, assumindo como relevante seu papel nas práticas sociais. Certamente, a tecnologia de *layouts* influencia no modo como um supermercado oferece seus produtos,

ou um *software* determina o modo de gerir um hipermercado. Atividades, tais como *check-out*, armazenamento de produtos e gestão exigem, na maioria das vezes, a participação de elementos tecnológicos, que, por sua vez, dão forma e delineiam estas práticas, em maior ou menor intensidade.

Por certo, identificar os elementos contextuais, os fatores contextuais e o ambiente competitivo auxilia a compreender a situação dos diversos tipos de negócios que circundam o varejo alimentício e em que medida eles afetam e são afetados pelo ambiente organizacional.

## **2 AMBIENTE COMPETITIVO NOS FORMATOS DE LOJAS**

D'Aveni (1995) evidenciou que existe competição quando duas ou mais empresas oferecem produtos semelhantes e o cliente tem possibilidade de escolha: é característica do mercado. A competitividade, de acordo com o autor, é a capacidade da empresa de vender seus produtos ou serviços em um mercado no qual existe competição: é característica da empresa.

No varejo alimentício existe mercado para diversos tipos de consumidor e ocasiões de consumo. Um mercado de bairro não competirá diretamente com um hipermercado, mesmo que o público-alvo seja idêntico, uma vez que a ocasião de consumo é diferente. Seria desastroso para um dono de uma pequena loja de bairro baixar seus preços para competir com grandes varejistas. O poder de barganha na negociação destas empresas é muito maior e seu custo operacional acaba sendo menor, o que seria uma competição desleal (PORTER, c1997). No entanto, pequenas empresas podem competir pelo consumidor quando identificam e entendem seus hábitos, isto é, que tipo de conveniência procura um cliente de um mercado de bairro.

Todavia, não é de hoje que as grandes redes do varejo alimentar criam modelos de lojas para competir pelas pequenas compras realizadas em mercadinhos independentes de bairros, de até quatro *check-outs*. A

<sup>2</sup>Considerando que o significado da palavra “*actor*” (ator) em inglês se limita a humanos, na teoria ator-rede Latour (2000) usa o termo “*actant*” (atuante), emprestado da semiótica, para incluir não-humanos na definição. Entre os pressupostos da teoria ator-rede, inclui-se o da simetria generalizada, e Latour (2000) propõe desconsiderar a separação entre os humanos e os não-humanos, uma vez que estes últimos só podem ser pensados em sua relação com os primeiros.

aposta mais recente são as lojas de proximidade, que têm sido alvo dos supermercados de grande porte. Em um mundo cada vez mais soterrado pela tecnologia, o consumidor se habitua à agilidade e rapidez. As lojas de proximidade são uma parcela da resposta a essa tendência, cujo principal apelo é a conveniência e a rapidez, isso incentiva aos maiores varejistas avançar sobre os pequenos supermercados independentes, os tradicionais minimercados e os mercados de bairro.

*No contexto do varejo alimentício existem inúmeros formatos de loja que atendem a diversos públicos e a diferentes ocasiões de compra. Conhecer como se configura esse contexto é importante para entender que tipo de cliente é atraído por cada um dos formatos e em quais circunstâncias.*

Supermercados, por exemplo, atraem pessoas que necessitam de produtos (na maioria alimentos) para seu dia a dia, ao passo que lojas de bairro atraem consumidores que buscam poucos produtos e, por isso, não estão dispostos a enfrentar longas filas ou percorrer grandes distâncias.

Portanto, os clientes transitam por diversos formatos de loja elencados na Figura 1, dependendo de sua necessidade e conveniência. Isto quer dizer, de acordo com Alves (2020), que a mesma pessoa pode comprar grandes quantidades de produtos a preços baixos em um hipermercado uma ou duas vezes por mês e pode também comprar alguns itens todos os dias em um supermercado de bairro. No primeiro caso, o consumidor procura variedade e preço baixo; no segundo, os clientes usam estas lojas pela praticidade, comodidade e pela economia de tempo por se situarem mais próximas de suas casas.

Os hipermercados são caracterizados por grandes áreas horizontais, com seções de vendas a partir de 5.000 m<sup>2</sup>, (Quadro 1), podendo atingir muitas vezes área superior a 20.000 m<sup>2</sup> (ALVES, 2020). Novaes (2014) denomina hipermercados como grandes lojas de autosserviço voltadas à comercialização de extensa variedade de produtos alimentares e de bebidas, aliada a uma área para a venda de roupas, artigos esportivos, utilidades para o lar, acessórios de automóveis etc. Por isso, geralmente atendem a maioria das necessidades de compra (grandes quantidades), incluindo produtos básicos, eletrônicos e supérfluos, com um grande sortimento de marcas.

Esse formato disponibiliza todos os tipos de produto (em torno de 50.000 itens), desde os de consumo não duráveis, os semiduráveis e duráveis (ALVES, 2020).

Os supermercados são lojas com área de venda entre 300 a 5000 m<sup>2</sup> (Quadro 1) e que possuem produtos na maioria do gênero alimentício, em média com 20.000 itens (ALVES, 2020), atuam, em geral, nos ramos de mercearia, carnes, frios, laticínios e hortifrutigranjeiros. Novaes (2014) denomina supermercados como autosserviços que oferecem uma linha completa de itens alimentares e de primeira necessidade (material de limpeza, utensílios domésticos etc). Parente e Barki (2014) agrupam os supermercados em: a) supermercados de pequeno porte, compactos com dois a seis *check-outs*; b) supermercados de médio porte, os mais convencionais, possuem de sete a 20 *check-outs*; c) empresas de grande porte, as superlojas, possuem de 25 a 36 *check-outs*.

Minimercados podem oferecer ampla linha de produtos, porém baixo sortimento em comparação às grandes lojas. Se caracterizam pela localização em ruas ou bairros específicos e pelo atendimento quase personalizado (NOVAES, 2014).

Lojas de conveniência se caracterizam por atendimento 24 horas, localizando-se em pontos estratégicos muitas vezes próximos a postos de gasolina ou locais de grande fluxo de pessoas e, em geral, atendem as necessidades emergenciais do consumidor. Seu tamanho de loja é pequeno, tendo em média 500 m<sup>2</sup>. As compras são esporádicas, em geral de urgência e em pequena quantidade.

Panificadora é um tipo de comércio varejista, em sua maioria configurado por empresas de pequeno porte, embora alguns empresários estejam investindo, para poderem ser conhecidos como grandes casas. De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2015, p. 5), essas empresas vêm evoluindo para padaria conceito, a qual “expressa uma nova concepção para a panificação e confeitaria brasileira, focada numa amplitude de produtos e serviços que visam atender a toda diversidade de demanda que o consumidor atual apresenta.” De acordo com o Sebrae (2015), essas padarias aliam conveniência e cuidado com a apresentação e investimentos em diversos segmentos de serviços no ponto de venda.

‘Atacarejo’ ou atacadão designa uma forma de comércio que reúne atributos de duas formas tradicionais de comercialização: o atacado e o

varejo, com os conceitos de autosserviço e de *cash & carry* (pague e leve).

Similarmente, os clubes de compras, assim como o 'atacarejo', são lojas que se caracterizam por vender em maiores quantidades aos seus consumidores, não possuem uma estrutura de loja sofisticada, e não possuem um sortimento muito variado de itens (ALVES, 2020). O clube de compras e algumas lojas de 'atacarejo' requerem se associar para comprar. São exemplos de 'atacarejo' todos os modelos estilo atacadão. Em ambos os formatos, os produtos são vendidos na sua maioria em embalagens maiores (sabão em pó de 5 kg) ou em conjuntos (de seis ou 12 unidades).

## 2.1 As estruturas internas das lojas

A disposição das prateleiras e a organização das seções, dos produtos e da variedade de marcas deve favorecer a conveniência do cliente, de forma a induzir o comportamento de compra. Nos supermercados, essa organização é importante para levar ao cliente a se movimentar mais no interior da loja. A questão, "é arranjar e utilizar o espaço de tal forma que clientela, mercadoria e funcionários sejam eficientemente combinados." (TOALDO; MACHADO SOBRINHO; CAMARGO, 2010, p. 456).

*O destaque para determinadas categorias de alimentos e outros produtos servirão de base para a escolha das seções que serão levadas em conta no arranjo dos layouts, das lojas de varejo alimentício, sendo as mais tradicionais, segundo Andrade (2014): Mercadoria; Bebidas; Perfumaria; Descartáveis; Higiene e limpeza; Hortifrúteis; Açougue; Frios e laticínios; Peixaria; Padaria.*

Outra tendência recorrente é o gerenciamento por categoria (SANTOS; GIMENEZ, 1999). Por exemplo, os produtos de uso na lavanderia podem ser agrupados em uma categoria denominada "cuidados com as roupas". Assim, em um mesmo espaço de venda estão os grupos de produtos que os consumidores percebem inter-relacionados:

- Lavar: sabão em pó, sabão em barra, amaciante, sacos para lavar roupas delicadas, baldes etc.

- Secar: varais, pregadores etc.
- Passar: tábuas de passar, ferro elétrico, almofada térmica para passar roupa, lavanda para borrifar a roupa etc.
- Guardar roupas: cabides, sachês perfumados, antimofos, antitraças.

Um dos benefícios do gerenciamento por categorias é o aumento das vendas por impulso ou por conveniência. Cada loja oferece uma combinação desses tipos de *layout* de acordo com sua proposta e, principalmente, em função do perfil sociodemográfico do seu público.

Mas, o sortimento da loja vai depender do seu formato. Uma pesquisa de Lazzarini *et al.* (2015) mostrou que o sortimento tem um importante papel na determinação das vendas considerando os três canais de distribuição: hipermercados, supermercados e supermercados de vizinhança (ou supermercado de bairro). Embora a relevância do sortimento tenha sido evidenciada de modo geral, pode-se ver que seus impactos são relativamente maiores nos canais supermercados e supermercados de vizinhança onde bebidas, higiene pessoal e alimentos assumem certo destaque entre os produtos que são organizados de forma categorizada.

Di Primio e Simões (2000) dizem que os supermercados nasceram revolucionários. Realmente, para a época, um estabelecimento sem balcão e balconistas, onde todos podiam se servir era incomum. O impacto deve ter sido substancial. Mas como observaram os autores, os supermercados nasceram como uma espécie de marco do capitalismo, e firmaram-se culturalmente como forma de varejo, tornando-se o símbolo máximo do consumo mundial.

A estratégia de penetração de mercado proposta por Ansoff (1977) tem sido uma opção adotada pelos supermercados e hipermercados para buscar o crescimento, isto é, para exploração de produtos existentes em mercados existentes. O incremento de novas linhas de produtos é uma estratégia bastante utilizada para aumentar as vendas em um mesmo mercado. Deste modo, a empresa busca atender os mesmos clientes com mais produtos, trazendo a departamentalização por eletrodomésticos, vestuário, equipamentos de informática, conquistando participação de mercado sobre mais categorias e maiores vendas por loja, ao mesmo tempo em que elimina as linhas de produtos menos rentáveis e possibilita o financiamento de vendas aos seus clientes.

### 3 A ATUAÇÃO DOS STAKEHOLDERS

Os *stakeholders* representam os consumidores, grupos sociais, instituições, enfim, as partes interessadas que estão em relação umas com as outras e com os diversos formatos de varejo alimentício, mostrando um ambiente de interação dinâmica e contínua (Figura 2).

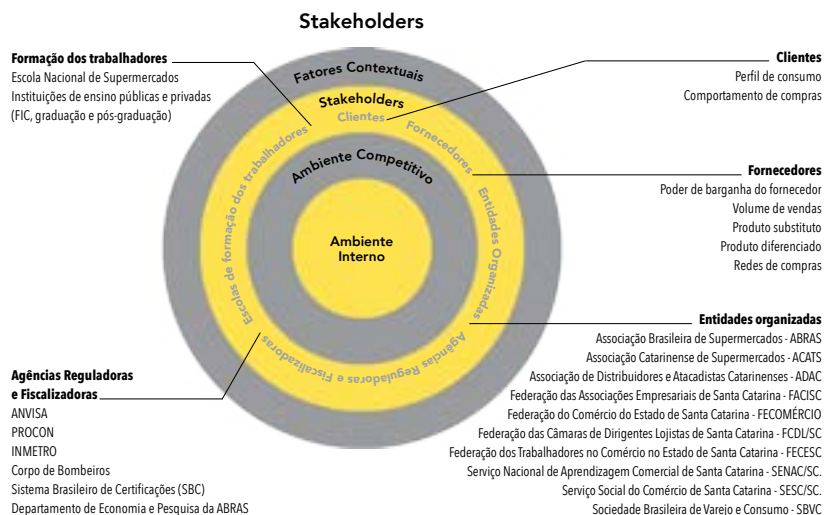


Figura 2 - Stakeholders do varejo alimentício  
Fonte: elaborado pelos autores (2020).

Os clientes são os mais notáveis e relevantes *stakeholders* e a sua posição no contexto depende da intensidade da concorrência. Quanto maior a concorrência, estarão mais empoderados e terão maior poder de escolha para selecionar os canais de compra. Nessa realidade, entender melhor o que o cliente espera de um supermercado faz todo o sentido: “coexistem em uma mesma loja os consumidores que gostam de olhar e escolher, aqueles que têm pressa, os que buscam ofertas, os que querem variedade.” (TOALDO; MACHADO SOBRINHO; CARMARGO, 2010, p. 454). Tudo indica que o perfil de quem vai ao supermercado mudou bastante nos últimos anos. Com consumidores mais conscientes e bem informados, as estratégias de vendas das lojas do varejo alimentício precisam ser mais sofisticadas.

*Entender o perfil de consumo dos clientes é um trunfo em hipermercados, supermercados, ‘atacarejos’, clubes de compras, minimercados, lojas de conveniências e demais formatos de varejo alimentício. Quer dizer, nesses empreendimentos, as informações são geradas, registradas e armazenadas nas próprias lojas com as técnicas e os recursos de informação e comunicação disponíveis. Os cartões de crédito próprios se constituem, na atualidade, como procedimento de coleta de informações sobre o perfil dos consumidores. Além de substituir o uso do dinheiro, cheque, e outras formas de pagamento, eles são estratégias de armazenamento importante de informações sobre os clientes.*

Na empresa orientada para o cliente, todos devem estar envolvidos e dirigidos para esse objetivo. Esses conceitos são muito relevantes no contexto do varejo alimentício, uma vez que se trata de uma atividade em que os consumidores circulam nas lojas em contato direto com produtos e com funcionários. Embora o varejo supermercadista gere uma grande quantidade de informações diariamente, alguns ainda não gerenciam essas informações para conhecer o perfil de consumo e o comportamento de compras de seus clientes. Saber que um consumidor compra produtos veganos, por exemplo, abre uma série de possibilidades de novas ofertas que façam sentido para ele.

Como se vê na Figura 2, o fornecedor é outro *stakeholders*, e que constitui, de acordo com Porter (1986), uma das 5 Forças que determina a concorrência em um setor. Porter (1986) propõe um modelo de estudo do ambiente organizacional a partir da análise de 5 Forças – novos entrantes, fornecedores, compradores, produtos substitutos e concorrentes já estabelecidos – para a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria<sup>3</sup>, a arena fundamental onde ocorre a concorrência. Visa, portanto, estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência no setor. O objetivo principal do poder de barganha dos fornecedores é entender como a sua empresa depende do fornecedor de matéria-prima para funcionar.

O poder de barganha dos fornecedores evidencia o quão dependente

um negócio é de seu fornecedor. Um supermercado não pode correr o risco de depender muito de seus fornecedores. A barganha é a força de uma empresa no estabelecimento de preços, colocando pressão e exigências, por exemplo, maior qualidade e menor preço ou compras por lotes maiores para obter preços mais baixos. Ela pode ser alta quando há poucos fornecedores e muitos compradores; quando o produto do fornecedor é altamente diferenciado; o comprador (nesse caso, o supermercado) não representa uma larga fatia das vendas do fornecedor; produtos substitutos não estão disponíveis no mercado.

A formação de redes de compras<sup>4</sup>, uma estratégia utilizada por pequenos varejistas, causa impactos na administração das empresas participantes, pois decisões são tomadas com base em interesses de um grupo, e não mais observando apenas necessidades individuais (HEINZ; COSTA; PEREIRA, 2014). Essa é uma das situações nas quais os associados tendem a delegar à rede parte da responsabilidade por suas ações mercadológicas e administrativas. O formato de compras conjuntas mobiliza uma multiplicidade de atores. Surgem diferentes grupos de interesse (*stakeholders*) e um novo contexto, mais abrangente, vai se conformando.

Voltando à Figura 2, o governo e outras instituições, nos seus papéis de reguladores e fiscalizadores, criam agências de controle do varejo alimentício, tais como a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA). Essas agências, por meio de suas funções normalizadoras, estabelecem normas, diretrizes e parâmetros. Por outro lado, nas suas funções de fiscalizadores, exercem seu controle. Por exemplo, toda edificação destinada ao uso coletivo deve ser regularizada junto ao Corpo de Bombeiros para garantir à população a segurança mínima contra incêndio nas edificações. O Programa de Proteção e Defesa do Consumidor (PROCON) possui a função de ser um canal direto entre fornecedores, empresas e seus consumidores. O Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (Inmetro) verifica e fiscaliza a observância das normas técnicas e legais, no que se refere aos produtos pré-medidos. Deste modo, em relação aos brinquedos, o órgão pode fiscalizar se os fabricantes informaram a faixa etária recomendada ao produto e apresentaram um selo que comprove a

<sup>3</sup> Indústria é um termo usado por Porter para designar o conjunto de empresas fabricantes de produtos bastante aproximados entre si, dentro de um mesmo segmento, ou setor econômico, ou ambiente competitivo. As forças competitivas definem a intensidade da concorrência e a rentabilidade da indústria.

segurança dele.

As lojas, nos seus mais diversos formatos de varejo, se empenham para conquistar certificações, até de reconhecimento internacional. Para o cliente, a certificação é uma informação que expressa certa garantia da qualidade do bem ou serviço adquirido. Por exemplo, os clientes querem, cada vez mais informações para entenderem o que eles estão consumindo. Por isso, muitas das certificações são relativas aos requisitos sociais de segurança alimentar, proteção ambiental, fomentando uma agricultura segura e sustentável e disponibilizando transparência em qualificações e novos protocolos. As certificações explicitam o protocolo ao consumidor para ele entender o que é o alimento que ele está comendo.

O Sistema Brasileiro de Certificações (SBC, 2020) é uma agência certificadora brasileira que audita protocolos criados pelo setor produtivo, sobretudo para aqueles que visam exportação de seus produtos, avalizada pelo Inmetro. Além de ser um instrumento para o desenvolvimento industrial e para o incremento das exportações, o SBC é importante aliado para a defesa do consumidor. A certificação é um indicador para os consumidores de que o produto, processo ou serviço atende a padrões mínimos de qualidade.

O Departamento de Economia e Pesquisa da Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS), uma das principais entidades organizadas no contexto do varejo alimentício, produz análises e pesquisas econômicas sobre as condições e perspectivas do setor supermercadista brasileiro. De acordo com a ABRAS (2020), os levantamentos se constituem em recursos de planejamento para as empresas do setor, uma vez que levanta e analisa diariamente estatísticas e informações econômicas e financeiras, índices de preços e nível de atividades pertinentes ao setor; Levantamento do Índice Nacional de Vendas: mede a variação de preços no autosserviço em todo o País, com quebras regionais e estaduais; consolida informações diretamente com os supermercadistas sobre faturamento, dados físicos, formatos de loja, meios de pagamento, participação das seções nas lojas, aquisições, fusões e associações de empresas, *delivery*, investimentos realizados, previsões, marcas próprias, lucro líquido, índices de eficiência, produtividade, dados por Estado, mão de obra, perspectivas da economia e do setor, entre outros; pesquisas sazonais e outras específicas. O Índice Nacional de Vendas produzido pela ABRAS (2020) envolve aproximadamente 100 empresas de

<sup>4</sup> Também denominada cooperativas de varejo (KOTLER; ARMSTRONG, 2014; LAS CASAS, 2013) ou ainda “redes de cooperação no varejo” (LIVATO; BENEDICTO, 2010).

supermercados de todo o território nacional, as quais, perfazem um universo de mais de 2.800 lojas e que representam aproximadamente 60% das vendas totais do setor.

A Escola Nacional de Supermercados é um centro de referência tecnológica voltado para desenvolver o acervo de recursos didático-pedagógicos e apoiar a formação dos trabalhadores que atuam no varejo alimentício para a evolução tecnológica, ampliando perspectivas de carreira profissional. Pode-se ainda evidenciar cursos de formação inicial e continuada, graduação e pós-graduação voltadas ao varejo oferecidos por instituições de ensino públicas e privadas.

## **4 A CONFIGURAÇÃO DOS FATORES CONTEXTUAIS**

Neste estudo, os elementos não humanos são reconhecidos como agentes ativos e constituintes do contexto organizacional de formato de varejo alimentício, levando em conta o desdobramento das atividades das quais fazem parte conjuntamente com os humanos, sem estabelecer qualquer tipo de primazia de um em detrimento do outro. O princípio de simetria da Teoria Ator-Rede (LATOUR, 2000) reconhece que os não humanos também possuem capacidade de agência, assumindo como relevante seu papel nas práticas sociais.

Portanto, um fator contextual relevante é a logística, apresentada neste livro, no capítulo “Logística, inovação e sustentabilidade em supermercados”, entendida como a solução certa para cada negócio, pois é uma atividade estratégica (Figura 3).

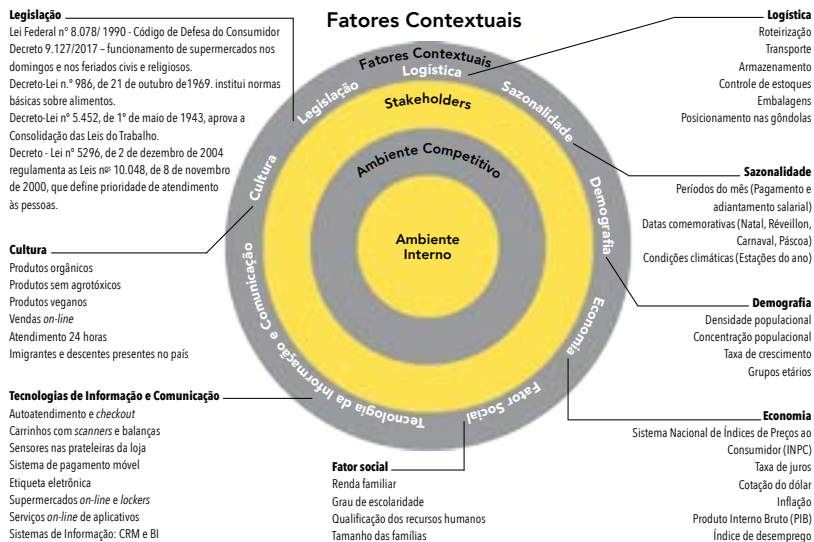


Figura 3 - Fatores contextuais do varejo alimentício  
 Fonte: elaborado pelos autores (2020).

A logística é uma atividade que agrega valor de tempo, lugar, qualidade e informação para os clientes e compreende o processamento de pedidos e movimentação de recursos – pessoas, materiais, estoque e equipamentos – de um ponto inicial ao destino. Contempla desde a matéria-prima, roteirizador de entrega, transporte, armazenamento, controle de estoques, formação de embalagens até o posicionamento da mercadoria nas gôndolas. Atualmente, é possível realizar o gerenciamento proativo de frotas com base em análise de dados em tempo real e otimizar entregas. Além disso, é possível fazer uma melhor roteirização e controle de temperatura de carga e sensoriamento de abertura de portas, para garantir a qualidade dos produtos. Porém, quando falamos de logística, não a estamos associando a grandes volumes de mercadoria, caminhões gigantes e galpões lotados de paletes. A logística é a metodologia que gerencia e facilita a obtenção, a fabricação, o armazenamento e a distribuição de bens e materiais, independente do porte da loja.

Relevante fator contextual e que se destaca no varejo alimentício é a sazonalidade (Figura 3). Cada empreendimento tem sua própria sazonalidade,

e os seus efeitos no varejo alimentício, mais propriamente no impacto nas vendas. Por isso, gestores precisam de um bom planejamento para lidar com a demanda sazonal. As vendas nos supermercados estão diretamente relacionadas a situações como período do mês (geralmente no início, quando os clientes costumam receber seus pagamentos), datas comemorativas (com segmentação de produtos como vinhos e aves no Natal, espumante no Réveillon e chocolates na Páscoa) e condições climáticas (bebidas quentes no inverno e refrescantes no verão, por exemplo).

Outro fator contextual é a demografia, particularmente a sua densidade, volume e distribuição. Ao organizar e interpretar esses dados, um dono de um empreendimento do varejo alimentício consegue estabelecer análises, o que resulta em uma grande quantidade de insights sobre a dinâmica dos consumidores, tais como a densidade demográfica, concentração populacional, grupos etários, entre outros. Densidade demográfica, também conhecida como densidade populacional ou, até mesmo, população relativa, consiste na medida obtida da razão entre número de habitantes e área territorial. Concentração populacional, diz respeito ao agrupamento de várias pessoas em um mesmo lugar (bairro, cidade, país etc.). Grupos etários, são grupos classificados por idade. No mundo, constata-se o crescimento, numérico e proporcional, do grupo etário de 60 e mais, principalmente nas últimas décadas, com maior aceleração em países em desenvolvimento. Assim, portanto, são fatores demográficos a serem considerados pelos gestores do varejo alimentício nos *layouts* e nos itens de compras.

O avanço das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs), tal como autoatendimento no processo de *checkout* vem revolucionar o varejo convencional, que já vem se preparando para as lojas autônomas. Nesse conceito de lojas autônomas, os *lockers*, armários inteligentes que atendem aos mais diversos ambientes, são de simples operação e flexíveis às necessidades dos clientes. Além de fácil instalação, possuem gerenciamento remoto, são conectados à internet e podem ser utilizados com *smartphone* via aplicativo próprio.

As etiquetas eletrônicas trazem agilidade e eficiência na troca de preços. Agilizam o processo com automações e integrações com o estoque com precisão e confiabilidade. Outra tendência para aprimorar o autoatendimento são os carrinhos com *scanners* e balanças. Sem enfrentar a fila do caixa, os produtos podem ser pesados no carrinho e o código de barras lido automaticamente. Os sensores nas prateleiras da loja monitoram os itens

que os clientes colocam em seus carrinhos e a cobrança é realizada através de um sistema de pagamento móvel quando saem da loja.

*Comprar pela internet já é um hábito comum no Brasil, apesar de pouco explorado pelos supermercados. A compra de alimentos e bebidas em plataformas digitais, o chamado supermercado on-line, está passando por forte crescimento. Com o objetivo de conectar supermercado e cliente, algumas plataformas incentivam a realização das compras de mercado on-line. O site oferece acesso a todo o mix de produtos de supermercados em todo o Brasil de acordo com a região em que o usuário estiver.*

Alguns formatos do varejo alimentício, geralmente grupo de redes, se destacam com os serviços *on-line* de seus aplicativos. Hoje, o *smartphone* é um dos canais para impactar o consumidor e as companhias aproveitam o dispositivo para oferecer descontos e incentivar os clientes a visitarem as lojas físicas. Em alguns casos é possível emitir cupons de desconto digitais, descobrir lojas e encontrar um leitor de código de barras. Outros oferecem desconto, prêmios por meta de compras, leitor de código de barras e caixa *express*, que permitem agendar o horário do atendimento.

Na esfera da gestão, um sistema de informações, em geral, reúne em um único banco de dados, informações sobre compra, venda, estoque, manutenção, entre outras. A análise dessas informações poderá orientar o processo decisório sobre as compras, vendas, os produtos com maior saída, o controle de estoque, o histórico de entregas dos fornecedores, as reposições de itens, a análise das marcas mais procuradas pelo consumidor, previsão de demanda e assim por diante. Muitas dessas informações direcionam as ações de marketing e as promoções. Quando bem gerenciados e analisados, esses estoques de informação evidenciam grupos específicos de clientes, definem mais claramente seus mercados-alvo e, inclusive, reduzem o percentual de perdas.

Com um amplo mix de produtos e grande fluxo de clientes, o *Business Intelligence* (BI), um *software* alimentado por inteligência, pode ser a melhor solução para análise dos volumosos estoques de informação produzidos pelos grandes supermercados. A tecnologia BI facilita examinar as informações e, a partir dessa análise, identificar padrões para, em seguida, agir sobre esses

*insights* objetivamente.

Outros sistemas são mais específicos. O *Customer Relationship Management* (CRM), ou Gestão de Relacionamento com o Cliente é um *software* que gerencia a relação com o cliente e centraliza as informações. Deste modo, a empresa viabiliza que equipes usem informações atuais e relevantes para guiar a tomada de decisões, visando à satisfação e fidelização dos clientes.

No que diz respeito à legislação, destaque para a Lei Federal nº 8.078 de 11 de setembro de 1990, sobre o Código de Defesa do Consumidor, estabelece normas de proteção e defesa do consumidor. O Decreto 9.127/2017 concede, em caráter permanente, permissão para funcionarem nos domingos e nos feriados civis e religiosos as feiras-livres e os mercados, comércio varejista de supermercados e de hipermercados, cuja atividade preponderante seja a venda de alimentos, inclusive os transportes a eles inerentes. Além disso, o Decreto-Lei nº 986, de 21 de outubro de 1969 institui normas básicas sobre alimentos, desde a sua obtenção até o seu consumo, que será exposto ao consumo ou entregue à venda e o Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. Considere-se também a Lei de Acessibilidade – Decreto de lei nº 5296, de 2 de dezembro de 2004 regulamentada as Leis nºs 10.048, de 8 de novembro de 2000, que dá prioridade de atendimento às pessoas.

Embora muitos competidores enfatizem o preço dos produtos como estratégia de busca por maior participação de mercado e outros argumentam em favor da qualidade do serviço e da variedade do sortimento das lojas como estratégia de sobrevivência nesse ambiente.

A diversidade cultural nos mercados afeta todas as empresas e requer uma sensibilidade para adaptar as estratégias mercadológicas a cada contexto. Até mesmo dentro de um estado como o de Santa Catarina pode haver múltiplas culturas e, por isso, um dos maiores desafios colocados para as empresas, segundo esses autores, é a compreensão da influência da cultura. A disponibilização de produtos orgânicos, produzidos sem agrotóxicos, as vendas *on-line*, e os atendimento 24 horas são algumas das mudanças culturais no varejo alimentício.

Para concluir, uma ressalva. Essa relação de fatores contextuais não pretende ser exaustiva. O foco de análise é o contexto organizacional do varejo alimentício, a identificação dos elementos que mais frequentemente o

constituem, considerando as relações abrangentes nas quais cada formato de loja se desenvolve. O ambiente competitivo, os diversos stakeholders e os fatores não humanos que conformam esse contexto se apresentam, em sua expressiva maioria, inter-relacionados. Descrever e representar esse contexto requer reconhecer sua dinamicidade e todas essas inter-relações nas quais os atores agem sobre o contexto organizacional (por exemplo, construindo-o) e, por consequência, o modificam, (re)configurando-o a cada dia.

## REFERÊNCIAS

AKRICH, Madeleine; LATOUR, Bruno. A summary of a convenient vocabulary for the semiotics of human and nonhuman assemblies. *In*: BIJKER, Wiebe; LAW, John. (Ed.). **Shapping technology, building society**: studies in sociotechnical change. Cambridge, MA: TheMIT Press, 1992. p. 259-264.

ALVES, Antônio Pedro. **Entenda os diversos formatos de varejo**. 2020. Disponível em: <http://vendamuitomais.com.br/2008/11/04/entenda-os-diversos-formatos-de-varejo/>. Acesso em: 20 jul. 2020.

ANDRADE, Euclides. **Gestão de suprimentos**: estudo de caso dos supermercados da cooperativa Languiru Ltda. 2014. Monografia (Graduação em Administração) – Centro Universitário Univates, Lageado.

ANSOFF, Harry Igor. **Estratégia empresarial**. Nova Iorque: McGraw-Hill, 1977.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS (ABRAS). **Economia e pesquisa**. 2020. Disponível em: <https://www.abras.com.br/economia-e-pesquisa/>. Acesso em: 29 jul. 2020.

ASSOCIAÇÃO PAULISTA DE SUPERMERCADOS (APAS). **Pesquisa “Tendências do Consumidor em Supermercados 2018/2019”**. Disponível em: <https://portalapas.org.br/consumidor-dos-supermercados-ja-chegou-na-era-omni->

channel-revela-pesquisa-da-apas/. Acesso em: 2 de jul. 2020.

D'AVENI, Richard. **Hipercompetição**: estratégias para dominar a dinâmica do mercado. Tradução Bazán Tecnologia e Linguística. Rio de Janeiro: Campus, 1995. 460 p.

DI PRIMIO, Fernando; SIMÕES, Rommel. **A história dos supermercados gaúchos**. Porto Alegre: AGAS, 2000.

FREEMAN, R. E. **Strategic management**: a stakeholder approach. Massachusetts: Pitman, 1984.

HEINZ, Douglas; COSTA, Jane Iara Pereira da; PEREIRA, Erick William. Composto de marketing em redes de compras: estudo comparativo das percepções de administradores e associados em uma rede de supermercados. **REAd – Revista Eletrônica em Administração**, v. 78, n. 2, p. 529-570, 2014.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Classificação Nacional de Atividades Econômicas**. Comissão Nacional de Classificação (CONCLOA). 2020. Disponível em: <https://concla.ibge.gov.br/busca-online-cnae.html?grupo=471&view=grupo>. Acesso em: 9 de jul. 2020.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2014.

KOTLER, Philip.; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. Traduzido por Sonia Midori Yamamoto. Revisado por Edson Crescitelli, Iná Futino Barreto. 15. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2019.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de marketing**: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2013. p. 504.

LATOUR, B. **Ciência em ação**: como seguir cientistas e engenheiros sociedade afora. São Paulo: UNESP, 2000.

LAZZARINI, João Carlos; ANGELO, Claudio Felisoni de; FOUTO, Nuno Manoel Martins Dias; LUPPE, Marcos Roberto. Uma análise da definição do sortimento nos supermercados brasileiros e sua influência nas vendas. **Revista Brasileira de Marketing – ReMark**, v. 14, n. 4, p. 502-512, 2015.

LEVY, Michael; WEITZ, Barton A. **Retailing management**. 8th ed. New York: McGrawHill/Irwin, 2011.

LIVATO, Marcos; BENEDICTO, Gideon Carvalho. Redes de cooperação no varejo: um estudo teórico empírico em centrais de negócios supermercadistas no estado de São Paulo. **Base – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 13, n. 4, p. 583-603, 2010.

MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R.; WOOD, D. J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of the who and what really counts. **Academy of Management Review**, v. 22, n.4, p. 853-886, 1997.

NOVAES, Antônio Galvão. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014. 424 p.

PARENTE, Juracy; BARKI, Edgard. **Varejo no Brasil: Gestão e estratégia**. 2. ed., São Paulo: Atlas, 2014. 440 p.

PIGATTO, Gessuir; SANTINI, Giuliana Aparecida; SOUZA, Janaina Ferreira de. Relacionamento comercial em canais de distribuição: análise segundo os pequenos supermercados de bairro. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 16, n. 4, p. 107 – 126, out./dez., 2011.

PORTER, Michel. **Estratégia Competitiva**. Técnicas para análise da indústria e da concorrência. Rio de Janeiro: Elsevier, c1997.

PRESSER, Nadi Helena; SILVA, Eli Lopes da; WERLANG, Elisabete. Contexto informacional: o fenômeno da hospitalidade. **Informação & Sociedade: Estudos**,

João Pessoa, v. 26, n. 3, p. 185-196, set./dez. 2016.

PROJECT MANAGMENT INSTITUTE. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos**. 5. ed. Newton Square: PMI, 2013.

ROJO, Francisco José Grandis. **Supermercados no Brasil: Qualidade Total, Marketing de Serviços, Comportamento do Consumidor**. São Paulo: Atlas, 1998.

SANTOS, Angela Maria Medeiros M.; GIMENEZ, Luiz Carlos Perez. Reestruturação do Comércio Varejista e de Supermercados. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n. 9, p. 79-94. mar. 1999.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Estratégias de aplicação da padaria conceito**. Projeto de desenvolvimento do setor de panificação e confeitaria com atuação na qualidade, produtividade e sustentabilidade. Convênio Associação Brasileira das Indústrias de Panificação e Confeitaria (ABIP); Instituto Tecnológico da Panificação e Confeitaria (ITPC). Setembro, 2015. 36 p. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/PadariaConceito.pdf>. Acesso em: 12 jul. 2020.

SERVIÇO BRASILEIRO DE CERTIFICAÇÕES (SBC). **Indústria e varejo**. Disponível em: <http://sbcert.com.br/>. Acesso em 10 jul. 2020.

SOARES, Ari de Souza; CASTRO, Cleber Carvalho de; BRITO, Mozar José de; ALVES, Rosália Rodrigues. Benefícios competitivos e conflitos em rede horizontal do setor supermercadista. **REAd – Revista Eletrônica em Administração**, v. 17, n. 2, p. 530-559, 2011.

TOALDO, Ana Maria; MACHADO SOBRINHO, Zaki Abel; CAMARGO, Shirley Miranda. Processo de formulação de layouts em supermercados convencionais no Brasil. **REGE**, São Paulo, v. 17, n. 4, p. 451-469, out./dez., 2010.

TONELLI, Dany Flávio. Origens e afiliações epistemológicas da Teoria Ator-Rede: implicações para a análise organizacional. **Cad. EBAPE.BR**, v. 14, n. 2, p. 377-390, 2016.

# O atendimento nos supermercados na perspectiva da experiência do cliente

Cláudia Nandi Formentin  
Marília Köenig

## 1 APRESENTAÇÃO

Este capítulo destaca a importância do atendimento na conquista, fidelização e manutenção de clientes dos supermercados. Ele mostra a importância de saber lidar com emoções para conquistar uma venda, e a necessidade de os estabelecimentos investigarem o compartilhamento entre emoções dos clientes após esse processo, especialmente via mídias digitais.

Em tempos de consumo *on-line*, em que há uma ampla oferta de produtos não apenas em lojas físicas, mas também via *e-commerce*, atender bem é um dos pontos fundamentais para a conquista de novos clientes e a fidelização daqueles conquistados. Em uma busca rápida em alguns dicionários da Língua Portuguesa, compreende-se “atendimento” como servir com cuidado, atento às dúvidas, respondendo-as prontamente. Atender é, portanto, parte da experiência do consumidor em qualquer local.

Além da presença do comércio eletrônico, deve-se levar em consideração também o crescimento populacional estimado no mundo para 2025, segundo Moura (2019) de 6,8 para 8 bilhões de pessoas. No âmbito dos supermercados, objeto deste livro, a experiência no atendimento deve ser gerenciada com uma atenção mais apurada, em razão da concorrência e diante da perspectiva de fidelizar o cliente. Nessa perspectiva, Gallon *et al.* (2008) afirmam que as empresas supermercadistas atingiram seu maior índice de crescimento por volta dos anos 1970 com o Plano Nacional de Desenvolvimento, e que por volta dos anos 1980 o mesmo setor teve uma queda desencadeada com os vários planos governamentais da época.

Isso gerou dificuldades para as empresas, que tiveram de buscar a redução de custos e significativo aumento de produtividade e de eficiência.

Para tanto, foram implantadas melhorias quanto a prestação de serviços, incluindo questões relacionadas ao atendimento. Foi nesse contexto que o consumidor começou a se sentir mais considerado, pois muitas dessas mudanças foram realizadas a partir da sugestão deles mesmos.

## 2 AFINAL, O QUE É ATENDIMENTO?

Conforme apresentado, entende-se atendimento como servir com cuidado, esclarecer as dúvidas do cliente e respondê-las com atenção e precisão. Logo, pode-se afirmar que o indivíduo que depende dessa atenção está cada vez mais exigente. O atendimento deve ser permeado por **empatia**, **cordialidade** e **conhecimento** sobre o produto e serviço, com criatividade para apresentá-los. Tendo em vista essas características, sobretudo quando se fala em prestar um serviço para o cliente, é necessário que este seja de fato um relacionamento e não somente uma fria transação comercial.

Assim, pode-se afirmar que o atendimento é parte do relacionamento que se espera manter. Para isso, é necessário **estar presente** na vida do cliente para que ele possa lembrar do seu fornecedor sempre que precisar satisfazer um desejo de compra. Essas considerações servem tanto para o atendimento presencial, quanto para o remoto, seja ele realizado por telefone, pelas redes sociais, pelo site da empresa, pelos robôs de atendimentos (*bots* ou *chatbots*).

No varejo, e de modo especial nos supermercados, conforme Evangelista (2016), atendimento é o “produto” oferecido e envolve a “real” experiência de comprar. Nela estão incluídos: a **limpeza** do ambiente, a **cortesia** no atendimento, a **disponibilidade** dos produtos, entre outros fatores que estão relacionados com a qualidade do serviço prestado, pois é um conjunto de fatores que integram a experiência de compra do consumidor. Nesse sentido, complementa Parente (2009, p. 271) que “os serviços e o atendimento englobam todas as atividades que apresentam um relacionamento pessoal entre o varejista e o consumidor”. Sendo bem desempenhado, o atendimento torna-se um diferencial para o estabelecimento, contribuindo sobremaneira para a fidelização do consumidor, em tempos que a diferenciação ocorre mais por **como** se presta o serviço ou se vende o produto e menos **o que** se oferece em si.

*O par cliente e atendente (ou vendedor) é o principal no processo, mas tão importante quanto eles são os dirigentes da empresa, técnicos, assessores, assistentes e consultores. Todos devem estar comprometidos com o atendimento de qualidade.*

Um conceito que cada vez mais vem se popularizando entre as organizações, tanto no ambiente *on-line* quanto no presencial, é a **gentileza**, que é a habilidade de ajudar alguém sem esperar algo em troca (DAMASCENO, 2015). A **gentileza** pode e deve ser aplicada tanto no atendimento presencial quanto *on-line*, sobretudo em tempos que a comunicação ocorre por diversos canais, em que a organização e o cliente podem interagir e estreitar laços de confiança.

Nessa perspectiva compreende-se que a **qualidade** no atendimento é uma busca de longo prazo que exige esforço conjunto pois, segundo Parente (2009) demanda mudanças profundas na forma de gerir a empresa, especialmente no que tange a política de recursos humanos.

Parente (2009) classifica os **tipos de serviços** prestados pelo varejo em quatro níveis: 1) autosserviço; 2) autosseleção; 3) serviços limitados e 4) serviço completo. O Quadro 1 caracteriza cada um deles.

## Níveis do Varejo

---

### Nível 1 - Autosserviço

Os clientes desempenham a atividade de encontrar seu produto de interesse, realizar a comparação entre semelhantes e, porventura, adquiri-lo, tendo como fonte de informação a identificação dos mesmos dentro da loja e seus rótulos e embalagens. Ex.: clube de compras.

---

### Nível 2 - Autosseleção

Os clientes também procuram seus produtos, mas dentro de um ambiente mais atraente e confortável. Funcionários podem ser acionados para tirar dúvidas e esclarecer informações sobre os produtos. Ex.: supermercados.

---

### Nível 3 - Serviços limitados

Quando o cliente necessita de informações e explicações detalhadas sobre os produtos que deseja adquirir, geralmente com valor financeiro mais alto. Há serviços como creditário, ajustes de produtos, entrega em domicílio e funcionários bem capacitados. Ex.: lojas de departamento, de eletrodomésticos.

---

### Nível 4 - Serviço completo

Lojas que atuam em todas as fases do processo de compra, com alta especialização e disponibilidade de pessoal. Ex.: lojas de decoração, joalherias.

---

Quadro 1 – Classificação dos níveis de varejo

Fonte: adaptado de Parente (2009).

Destaca-se também que os estabelecimentos, na maioria das vezes, não têm apenas uma forma de atender. Há uma combinação de diferentes formas de atendimento. Isso acontece ao identificar de maneira eficiente qual público espera-se alcançar para adotar uma conduta mais próxima do que ele gosta. No entanto, ao estabelecer um relacionamento com o consumidor deve-se estar **aberto** e preparado para **aprender** de modo a aperfeiçoar a técnica.

Aberto para aprender significa que o estabelecimento deve aproveitar os problemas que ocorrem como para aperfeiçoar o atendimento. Os problemas servem também como oportunidade de iniciar um relacionamento e o melhor serviço que se pode prestar ao cliente é satisfazer suas necessidades com rapidez e eficiência.

Além do atendimento presencial é importante, quando possível, que se tenha outras formas de prestar o serviço ou efetuar a venda para o cliente, como as plataformas digitais, os seus *sites*, os aplicativos (sejam eles próprios ou terceirizados), o atendimento via robôs (chamados *chatbots*) ou mesmo telepresenciais por telefone ou *chats*. Certamente, essa diferenciação no atendimento demanda dos supermercados um investimento maior na capacitação dos funcionários tanto na loja física quanto no ambiente digital. Isso porque um bom atendimento ao cliente em todos os tipos de plataformas é a chave para estabelecer uma experiência inesquecível e duradoura.

Criar experiências para o cliente, seja no atendimento presencial ou *on-line* que superem suas expectativas, gera satisfação que é a base para a fidelização dos clientes. Entretanto, caso os supermercados se aventurem a criar formas de atender sem estar devidamente preparados para elas, isso pode gerar uma experiência ruim para o cliente e o que seria uma forma de conquista se transforma em perdas de clientes.

O mercado está cada vez mais competitivo. Nesse cenário, a **qualidade** em produtos e serviços não deveria ser mais considerada como diferencial das organizações, pois é uma obrigação. O que se espera, sobretudo quando o assunto é atendimento, é que haja o que chamamos de **encantamento**. Um cliente insatisfeito se torna um agente de propaganda negativa e, no caso do cliente que faz compras pela internet, a disseminação da sua insatisfação ganha proporções maiores e mais rápidas. Já o cliente que tem suas necessidades supridas se torna um bom influenciador, incidindo positivamente sobre a busca do estabelecimento e por novos clientes e fidelização dos que porventura já possua. Encantar o cliente é, portanto, o grande diferencial no atendimento, pois, com a facilidade de comunicação digital, seja pelas redes sociais (como Facebook, Instagram) ou pelos aplicativos de trocas de mensagens (como o WhatsApp), o cliente que teve suas expectativas superadas, vai comunicar a sua experiência.

Experiências de ótimo atendimento e que levem ao encantamento, exigem boa comunicação. Para tanto, a **comunicação clara e objetiva** é o ponto crucial nessa questão. O atendente deve usar linguagem atual, de forma correta e educada, e o mais difícil, sem que pareça um discurso decorado. Tal aspecto constitui um importante diferencial no relacionamento dos supermercados com seus públicos, que se dá de maneira mais eficiente à medida que se conhece melhor o comportamento do consumidor. A forma de comunicar e o quê deve ser comunicado, não deve em hipótese

alguma se restringir à alta direção da empresa. Deve ser difundida em treinamentos para padronizar a forma como os colaboradores lidam direta ou indiretamente com o cliente. É essencial uma **comunicação uníssona**, onde haja **uniformidade** dos argumentos utilizados, na qual todos os agentes do atendimento compreendam e aperfeiçoem sua forma de atuar.

A comunicação uníssona pressupõe que sejam definidos processos de como fazer a abordagem do cliente. Ela não pode se resumir a um discurso decorado, mas também não pode ser tão pessoal a ponto de causar no cliente a impressão que está em estabelecimentos diferentes a cada funcionário com quem faz contato. Por essa razão, processos bem definidos de comunicação servem inclusive para causar uma primeira boa impressão, pois, conforme o ditado popular, “a primeira impressão é a que fica”. Portanto, ser atencioso, simpático e, acima de tudo, **empático**, é essencial. Saber identificar o questionamento do cliente, de modo que ele se sinta à vontade para falar, sem invadir o seu espaço, é fundamental para criar um relacionamento e estabelecer a comunicação.

A empatia no atendimento é fundamental, mesmo quando o cliente possa parecer insatisfeito, e fez o contato para uma reclamação, motivo pelo qual o atendente deve estar apto a tranquilizá-lo, demonstrando empatia. A empatia, embora seja uma característica individual, pode ser propiciada por instrumentos de comunicação uníssona bem elaborados. É justamente nos casos em que o atendente precisa responder a uma reclamação do cliente, que a uniformidade dos processos comunicacionais pode ajudá-lo a mostrar empatia. Nesse sentido, é fundamental treinar os funcionários para responder ao cliente com frases que demonstrem respeito ao seu posicionamento. Agradecer ao cliente pelo alerta que ele deu sobre o problema encontrado; mostrar a ele que está à disposição para solucionar os conflitos; estabelecer critérios e definir pessoas ou departamento que poderão solucionar os problemas, entre outros, faz parte da comunicação uníssona e criam empatia.

Em momentos econômicos instáveis, os consumidores não são tão fiéis às marcas e aos estabelecimentos; além de uma tendência a reduzir as compras. Por essa razão, a qualidade do atendimento, que envolve a **comunicação uníssona**, **empatia** e levar o cliente a uma experiência de **encantamento** são aspectos importantes para enfrentar tais períodos. Atender e, melhor que isso, superar as expectativas dos clientes, mesmo em momentos que o atendimento seja a uma reclamação, é fundamental para obter a fidelização do cliente.

*Sem sombra de dúvida o cliente se encanta por atendentes corteses, espontâneos e educados, sendo que essas são qualidades indispensáveis na escolha do profissional e devem ser temas de capacitação contínua, pois a sensação gerada na hora da conversa faz toda a diferença na satisfação do cliente. Nesse sentido, ter produtos de qualidade e preços competitivos, sem uma equipe gentil e afetuosa pode colocar a venda do produto ou serviço em risco.*

**Reconhecer a satisfação das necessidades** dos clientes é de fato primordial, devendo estar na ordem do dia dos supermercados em cada produto comercializado e nos serviços prestados. A respeito da satisfação e a lealdade de clientes, quanto mais estes se sentirem satisfeitos, mais eles serão leais e voltarão a comprar, haja vista o reconhecimento do esforço do estabelecimento para superar suas expectativas. A questão que se coloca é mesmo tornar a experiência do cliente inesquecível, de **encantamento**.

Estar atento à qualidade no atendimento dos diversos departamentos é um dos elementos que contribuirá para que o cliente tenha uma boa experiência de compra e retorne. Para tanto, esta é uma das questões que deve ser levada em consideração pelos estabelecimentos é o conhecimento do seu público.

Mas como mensurar que o atendimento está de fato sendo eficiente e eficaz? Entre os elementos que parecem ser mais tangíveis e que devem ser levados em consideração estão: 1) Tempo médio de atendimento e 2) Tempo médio de espera. Essas são importantes formas de mensuração da capacidade de atendimento do estabelecimento. São importantes **indicadores** da eficiência (uso seguro dos recursos humanos e físicos do supermercado, por exemplo), bem como da eficácia do atendimento (caracterizada por uma prestação de serviços de excelência, aliada a aspectos como preços competitivos, logística organizada e fidelização do cliente).

### **3 INDICADORES DE GESTÃO NO ATENDIMENTO**

Sobre a utilização de indicadores, cabe destacar que essa é uma das mais exequíveis maneiras de avaliar processos. Trzesniak (2016, p. 94) afirma

que existem ao menos três demandas em que “o emprego de indicadores é especialmente útil e eficaz: a gerencial, a de avaliação e a de comunicação”. A demanda gerencial contribui para estabelecer metas ajudando na tomada de decisão.

Um indicador atende adequadamente à demanda gerencial quando o gestor sabe exatamente o que é preciso fazer para ajustar o seu valor, sem a necessidade de retornar ao sistema, em busca de informações adicionais, ou de recorrer a outros indicadores, mais simples e diretos (TRZESNIAK, 2016, p. 95).

Quando se fala em avaliação do atendimento, é importante que as perguntas feitas aos clientes levem a respostas que ultrapassem o simples ‘gostar’ ou ‘não gostar’. Devem ser observadas e consideradas por intermédio das emoções o que ‘gostar’ e o ‘não gostar’ revelam.

Nesse contexto, pode entender-se Tempo Médio de Atendimento (TMA) como a medida do tempo gasto contado a partir do momento em que um atendente inicia um atendimento. No caixa de um supermercado, o tempo vai variar dependendo da quantidade de mercadorias, sendo que, compras mais substanciais demandam um tempo maior.

Já quanto ao Tempo Médio de Espera (TME), este caracteriza o tempo que os clientes passam na fila para serem atendidos. A otimização do atendimento ao cliente vem sendo vista com um fator de suma importância para melhorar o relacionamento com os públicos da organização, devendo ser inclusive, alvo de constantes investimentos nos estabelecimentos do setor supermercadista. Nesse campo, assim como no varejo de forma geral, a excelência em produtos e serviços é a chave para sucesso de cada empresa que busca novas soluções para alcançar a melhoria junto a seus clientes (DANTAS, 2012).

É importante, para tanto, que **a otimização seja resultado** de um apurado planejamento estratégico e que toda a organização seja sensibilizada constantemente nessa jornada, que é educativa, e, portanto, permanente. A busca por um atendimento de excelência deve, desse modo, mover toda a empresa, ou seja, voltamos à questão do encantamento.

Para ofertar um melhor atendimento, é necessário **conhecer o cliente da melhor forma**. Isso pode ocorrer através de *e-mail* e mensagens para confirmar dados pessoais, uma área *on-line* só para os clientes, ou através

de descontos “personalizados”, ou seja, voltados para os produtos prediletos do cliente. Assim, disponibilizar mais de uma forma de atendimento também é uma ótima opção para otimização da relação com ele, o que, conforme já expusemos anteriormente, pode ocorrer através de plataformas *on-line*, aplicativos, *chatbot*, *e-mail*, entre outros.

Manter uma equipe treinada e com alto domínio da área de atuação do estabelecimento também faz parte da otimização, já que muitos clientes podem chegar às lojas já conhecendo o produto que pretendem levar; por isso, é cada vez mais necessário ouvir o cliente e conhecer o seu próprio negócio. Ter uma equipe bem preparada é um investimento que sempre traz retorno.

A satisfação do cliente pode ser percebida durante todo o seu relacionamento com o estabelecimento (haja vista a pós-venda). Portanto, na experiência de consumo (seja de compra de um produto ou uso de um serviço), a satisfação vai corresponder ao alcance ou superação de suas expectativas.

Nesse âmbito, cabe atentar para um aspecto que, dia a dia, revela-se fundamental. O humor de um cliente também é fator importante no momento de avaliar um determinado produto ou serviço, pois caso este esteja sob condições adversas não irá se satisfazer com o que lhe é oferecido. Desse modo, o movimento na fila de espera pode ser também grande causador de estresse e nervosismo. Por isso, distrações próximas ao caixa como revistas, doces ou itens de consumo rápido podem ser uma boa estratégia para chamar a atenção dos que estão à espera. Tal estratégia serve para diminuir a tensão causada pelo possível transtorno gerado pela espera, especialmente em dias de maior movimento no supermercado.

Em relação às influências das emoções do cliente sobre as vendas, apresentamos dados de uma pesquisa realizada por Moura (2019), a qual expõe exemplos de consumidores e suas percepções diante das filas de espera. O quadro 2 apresenta os aspectos de influência no momento da compra.

<b>Aspectos de influência</b>	<b>Idade do consumidor</b>
	As pessoas mais velhas possuem mais paciência para esperar, mesmo que o tempo estipulado por elas acabe se estendendo. Já os jovens não dispõem da mesma paciência e apresentam mais precisão em perceberem o tempo de espera nas filas. Por esse motivo acabam, muitas vezes, desistindo de suas compras.
	<b>Companhia no momento da fila</b>
	A importância de ter companhia nas filas de atendimento é necessária para que os clientes tenham uma distração enquanto a fila segue; dessa forma eles acabam se ocupando e não se atentando para o tempo de espera.
	<b>Assiduidade do cliente</b>
	Os clientes mais novos de um estabelecimento conseguem perceber quando o atendimento irá demorar um pouco mais que o esperado, diferentemente dos clientes mais velhos, que já se acostumaram com os atrasos característicos de uma fila.
	<b>Gestão de filas</b>
	Em um sistema perfeito não haveria filas de esperas, porém é muito comum que elas aconteçam ao decorrer do tempo. Por esse motivo, é imprescindível trabalhar a otimização de filas, utilizando um indicador que analisa a satisfação dos clientes (o TMA e o TME mencionados anteriormente). Esse sistema opera através de uma dinâmica na qual é analisado e definido o menor tempo possível de espera.

Quadro 2 – Aspectos de influência na compra  
 Fonte: adaptado de Moura (2019).

## **4 O AMBIENTE NA DECISÃO DE COMPRA E NA FIDELIZAÇÃO DO CLIENTE**

É certo que um ambiente limpo, arejado, iluminado e bem cuidado é um fator que eleva a qualidade e a confiança dos clientes com relação ao supermercado. Um *layout* bem elaborado também se torna essencial já que é a primeira coisa que os consumidores observam ao adentrar o local. Desse modo, sempre que um cliente entra em uma loja, busca excelentes produtos, um bom atendimento e, ainda, um local limpo que ofereça armazenamento correto dos itens. Por essa razão, o ambiente, a aparência e a higienização de qualquer supermercado devem ser impecáveis para que não faculte ao

cliente mudar de ideia ao se deparar com um espaço mal cuidado.

Em tal contexto, os gestores devem se preocupar com os clientes e o ambiente em que eles estão inseridos, tanto com os aspectos físicos da loja, como a iluminação, a acústica e a ventilação quanto os aspectos de conveniência para os clientes, como, por exemplo, a disponibilidade dos produtos requisitados e a variedade de produtos e serviços. Desta forma, o que deve ser pensado é que não somente o atendimento deve propiciar experiências de encantamento, como também o ambiente físico.

Um aspecto que deve ser levado em conta para a conquista do cliente no ambiente físico é a emoção. Ela se caracteriza por ser um estado mental no qual ocorrem os pensamentos e sentimentos de um determinado indivíduo, a partir de interações com algo ou com alguém. Ou seja: as emoções são muito mais intensas do que a própria razão, e demoram um pouco mais para acontecer, não dependendo totalmente da vontade do indivíduo de senti-las ou não.

Nos clientes de supermercados, a emoção vem à tona quando estes estão avaliando algum produto. Logo, ela pode ser negativa caso não encontrem muitas informações sobre este (chamado de *lead* em abordagens teóricas como a do contemporâneo recurso chamado de funil de vendas), pois eles utilizam sentimentos atuais como base para seus futuros julgamentos.

Então, as emoções consideradas pelos clientes na hora de fazer uma avaliação sobre determinados produtos podem ter como referência o afeto, ou seja, o indivíduo pode simplesmente se basear por uma memória já guardada em sua mente sobre aquele produto. A tomada de decisão pode também ter o afeto como referência, em que o cliente se baseará em avaliações e memórias previamente formadas e arquivadas na mente para decidir o que e onde comprar. Ou seja, o humor de um consumidor também é um grande fator de importância, pois este influencia em muitos contextos no momento da compra.

## **5 AS EMOÇÕES RELATADAS NO PROCESSO DE CONSUMO**

As entrevistas feitas por Muller *et al.* (2014) com consumidores mostraram que nenhum dos entrevistados teve dificuldades em demonstrar emoções como, felicidade, tristeza, prazer, frustração em experiências de compra; isso

reforça a ideia dos autores de que as emoções estão fortemente ligadas ao processo de consumo.

As respostas relacionadas ao consumo não devem, portanto, ser apenas observadas como o simples “gostar ou não” do atendimento. Devem ser observadas e consideradas por intermédio das emoções que estas revelam, as quais, seguramente, incidem diretamente nas compras e na fidelização do cliente.

Quando os clientes são bem recebidos e atendidos com excelência em um supermercado, automaticamente sua experiência de compra passa a ser positiva naquele local, podendo ser classificada com semântica ou episódica. Isso aumenta as chances daquela empresa diante da concorrência e de novos possíveis clientes.

Apartir de um contato direto com o cliente, pode-se intermediar as emoções positivas e as atitudes, podendo, via atendimento, valorizar e satisfazer o cliente. O estabelecimento torna-se, assim, capaz de desencadear emoções positivas neste.

O atendimento torna-se assim um diferencial para a empresa, pois não basta apresentar qualidade nos produtos e preços competitivos se não houver uma equipe bem qualificada, que vai desde a boa apresentação até a educação no trato diário com o cliente, fatores que fazem a diferença na hora de finalizar a venda.

Experiências positivas de atendimento são de grande importância. O cliente observa o atendimento praticado pela organização e a atitude da equipe de vendas. Tal aspecto influencia o estado emocional de quem vai comprar, tarefa essa que deve ser bem desenvolvida pelo setor do Marketing experiencial, haja vista que a experiência do cliente deve ser, constantemente, uma prioridade nos supermercados.

Essa atenção deve ser sistêmica no estabelecimento, já que o apoio da chefia é fundamental para que o atendimento prestado pelos colaboradores, nos diversos setores, seja em nível de excelência, gerando uma experiência agradável ao cliente. Seja a sensação emocional ou física, a emoção surge a partir de algum estado mental ou estímulo, sendo absorvida de forma diferente para cada pessoa, através dos pensamentos.

Pelo exposto, podemos frisar que há duas maneiras de o cliente expor suas emoções: a negativa e a positiva. O que realmente o cliente avalia, quando necessita de informação ou atendimento, é a maneira que o funcionário se comporta e demonstra conhecimento diante de tal produto. Depois, sua atenção se coloca sobre o preço. Às vezes, o produto é bom e o

preço atraente, mas o cliente mal atendido pode desistir da compra.

Desse modo, as emoções negativas impactam sobremaneira nas intenções de compra; em um ambiente em que se oferece um atendimento deficitário, o cliente, tomado pelo sentimento de tristeza, seja pelo descaso, pela indiferença, pelo humor inadequado do atendente ou outro fator que tenha lhe causado tal emoção, desiste da compra ou mesmo de voltar ao estabelecimento.

A satisfação do cliente gera uma imagem positiva da empresa. Tal aspecto é preponderante na fidelidade do cliente. Isso se dá através de um atendimento diferenciado, produtos e serviços de qualidade, comunicação descontraída e clara e ainda nas inovações relativas àquilo que a organização oferece.

## **6 UMA REFLEXÃO FINAL**

Atender bem exige o melhor da condição humana. Agradar e manter o cliente fiel não é tarefa fácil, mesmo dispondo da mais apurada tecnologia, preços atraentes e um ambiente adequado. Não obstante, é possível e necessário aos supermercados criarem meios de envolver o cliente, por intermédio, sobretudo, de um atendimento diferenciado, gerando sentimentos bons diante de uma boa postura e da segurança ao informar sobre os produtos e serviços do supermercado.

O atendimento é que faz a grande diferença entre empresas excelentes e organizações medianas. Mesmo que o preço influencie de forma individual para cada tipo de consumidor, adequado ou inadequado, não é o principal fator de satisfação do consumidor. O atendimento e o acolhimento do cliente são fatores decisivos na decisão de compra. Uma experiência de atendimento inovador é o *self checkout*, mas que é um sistema ainda difícil de se implantar no Brasil, primeiramente pelo custo, e segundo pela cultura do consumidor. No caso das vendas *on-line*, ainda há muito o que evoluir na questão de incentivar o consumidor a fazer uso das ferramentas disponíveis na internet (como o site do supermercado ou o aplicativo).

O atendimento incide diretamente na forma de o cliente ver um estabelecimento, tendo para com ele uma relação de fidelidade ou objeção, caso se forneça um atendimento deficitário e ineficaz. O cliente deseja criar laços, ser bem recebido e festejado, reconhecido e respeitado.

## REFERÊNCIAS

DAMASCENO, Laíze. **Marketing de gentileza: Manual da gentileza virtual para tocar o coração dos seus clientes.** Tijuca, RJ: Brasport Livros e Multimídia, 2015.

DANTAS, Edmundo Brandão. **Atendimento ao público nas organizações: quando o marketing de serviços mostra a cara.** 1. ed. Brasília: Editora Senac Distrito Federal, 2012.

EVANGELISTA, Gabriel Arruda. **Uma investigação sobre a qualidade dos serviços no varejo de alimentos: O caso do setor supermercadista da zona oeste do Rio de Janeiro.** 2016. 62 p. Projeto de Graduação (Graduação em Engenharia de Controle e Automação) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2016. Disponível em: <http://monografias.poli.ufrj.br/monografias/monopoli10015894.pdf>. Acesso em: 20 set. 2019.

GALLON *et al.* **Importância dos atributos e satisfação dos clientes de supermercados do médio vale do Itajaí/SC. 2008.** Disponível em: [https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos06/474\\_Artigo%20SEGet%20Supermercados.pdf](https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos06/474_Artigo%20SEGet%20Supermercados.pdf). Acesso em: 13 dez. 2018

MOURA, Mariana Nascimento de. **A percepção do consumidor sobre lotação (feito crowding) e espera nas filas: uma análise dos supermercados localizados no Rio de Janeiro.** Disponível em: [https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/Busca\\_etds.php?strSecao=resultado&nrSeq](https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/Busca_etds.php?strSecao=resultado&nrSeq). Acesso em: 4 abr. 2019.

MULLER, F. *et al.* Emoções positivas e negativas, atitude e intenção de comportamento: Um estudo exploratório no varejo. **RACE – Revista de Administração**, Contabilidade e Economia, v. 13, n. 1, 2014. Disponível em: [https://portalperiodicos.unoesc.edu.br/race/article/view/2794/html\\_20](https://portalperiodicos.unoesc.edu.br/race/article/view/2794/html_20). Acesso em: 5 dez. 2019.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia.** São Paulo: Atlas, 2009.

TRZESNIAK, Piotr. Indicadores quantitativos: como obter, avaliar, criticar e aperfeiçoar. *In:* WERLANG, Elisabete; SILVA, Eli Lopes da; PRESSER, Nadi Helena (org.). **Indicadores de gestão para os meios de hospedagem.** Florianópolis: Senac Santa Catarina, 2016. p. 71-102.

# A evolução do marketing e suas práticas contemporâneas

Jackson Cittadin

## 1 APRESENTAÇÃO

O Marketing dentro das organizações é uma função estratégica que busca adequar as soluções ofertadas (produtos, serviços, ideias) com as necessidades, desejos e problemas do mercado (clientes, consumidores e sociedade em geral), de forma que as estratégias utilizadas agreguem valor para todos os atores envolvidos nesta jornada de troca.

São consideradas práticas fundamentais do marketing: conhecer o mercado a partir de coleta de informações (diagnóstico de marketing), planejar as estratégias (objetivos e estratégias de posicionamento, produto, preço, praça, promoção e relacionamento), implantar tais estratégias e, por último, utilizar indicadores de marketing para medir o desempenho das ações (controle de marketing) (McCARTHY, 1960; KOTLER; KELLER, 2012). Ao longo dos anos, esta teoria foi desenvolvida no âmbito de pequenas, médias e grandes organizações, seja na indústria e em serviços (marketing industrial e marketing de serviços), bem como no varejo (marketing de varejo) foco deste capítulo.

Com os avanços da tecnologia da informação, especialmente a partir do final da década de 90, pesquisadores passaram a discutir a teoria de marketing sob duas grandes perspectivas: quanto ao uso de práticas tradicionais de marketing e uso de práticas contemporâneas de marketing (PCMs). (COVIELLO; BRODIE; MUNRO, 1997; COVIELLO; MILLEY; MARCOLIN, 2001; SARQUIS *et al.*, 2019; CITTADIN *et al.*, 2020).

Como práticas tradicionais estão as práticas de marketing *off-line*, tais como: pesquisa de marketing, posicionamento, planejamento de marketing, controles de indicadores de marketing, estudo do comportamento do consumidor, marketing de relacionamento e definição de estratégias relacionadas ao composto de marketing (4Ps - produto, preço, praça e

promoção) (IKEDA, 2017; KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017).

Por outro lado, práticas contemporâneas de marketing são aquelas que transcendem o tradicional *mix* de marketing (4Ps) e surgiram com o avanço da internet e outras tecnologias, como os conceitos de *omnichannel*, marketing sensorial, *inbound* marketing, neuromarketing etc. (COVIELLO; MILLEY; MARCOLIN, 2001; CITTADIN *et al.*, 2020).

Como exemplo de práticas contemporâneas estão o uso de marketing de banco de dados (*Big data*, *Business intelligence-BI*, *Power BI*, *E-CRM*), utilização de marketing digital (anúncios na internet, redes sociais, *blogs*, *websites* responsivos e interativos etc.), aplicação de marketing de interação (*call to action*, *chats* e *chatbots*, atendimento rápido via celular e redes sociais), investimento em ambiente de lojas para proporcionar experiências positivas (tecnologias que auxiliam na compra fora da loja, durante a compra, no pagamento e na entrega).

Para uma visão geral, a figura 1 mostra antigos e novos conceitos, ferramentas e técnicas que ilustram algumas das diferenças entre práticas tradicionais e práticas contemporâneas de marketing.



Figura 1 - Práticas tradicionais x práticas contemporâneas de marketing.  
Fonte: elaborado pelo autor (2020).

Neste contexto, o objetivo deste capítulo é discutir e mostrar para o varejo alimentício, em especial os supermercados, quais práticas contemporâneas de marketing podem ser utilizadas no segmento. Especificamente, pretende-

se entender melhor o que é marketing e quais suas atribuições, abordar a evolução do marketing 1.0 até o marketing 4.0 e suas implicações nas práticas do varejo e, por fim, os indicadores de marketing mais comumente utilizados no setor.

## **2 ENTENDENDO DE FATO O QUE É MARKETING**

Por mais que o conceito de marketing tenha se popularizado, não é rara sua interpretação como propaganda. Ao indagar colaboradores e gestores sobre o que é marketing, normalmente ainda se ouve: “é vender”, “é promover um produto, serviço ou marca”, “é fazer propaganda”, “é comunicar”, “é se autopromover”, entre outros. Estas afirmações, embora não estejam erradas, são incompletas. Afinal, vender, promover, comunicar são apenas pequenas partes das atividades de marketing nas organizações.

As práticas de marketing seguem o processo de: definir segmentos ou público-alvo e persona (cliente ideal), ter um Sistema de Informações em Marketing (SIM), ter posicionamento claro no mercado, definir e implantar os 4Ps (produto, preço, praça e promoção), definir uma estratégia de relacionamento com cliente e controlar os indicadores de marketing. A figura 2 ilustra as práticas importantes de marketing que qualquer organização deveria realizar.



Figura 2 – Práticas de marketing em uma organização  
 Fonte: adaptado de Kotler e Keller (2012, p. 24).

Tão importante quanto exercer as práticas apresentadas na figura 2, é entender que o profissional de marketing é a pessoa responsável por alinhar estas estratégias e definir as ações adequadas para cada tipo de negócio e público-alvo. É fundamental entender que práticas de marketing utilizadas na indústria, nos serviços e no varejo, muitas vezes se diferenciam, pois os clientes têm diferentes necessidades e precisam de diferentes soluções. A figura 3 representa os aspectos que um gestor de marketing precisa pensar antes de definir quais estratégias adotar.



Figura 3 – Alinhando as práticas de marketing  
 Fonte: elaborado pelo autor (2020).

O mercado tem uma necessidade, um desejo, uma dor, um problema e cabe ao profissional de marketing entender se a empresa pode solucionar o problema e de que forma. No caso do varejo alimentício, pode-se dizer que uma loja de conveniência ou um mercado de bairro resolvem o problema da urgência e facilidade de acesso à compra. Já um supermercado resolve a necessidade de procura por maior variedade de produtos. Um hipermercado atende aos requisitos de encontrar produtos que vão além da necessidade de compra de alimentos, enquanto um atacado supre a necessidade de quem precisa comprar em maior quantidade e a preços mais acessíveis.

Esses exemplos mostram que cada tipo de estabelecimento possui, ou deveria possuir, suas estratégias de posicionamento e suas práticas de portfólio de produto, preço, ponto e promoção adequadas ao seu modelo de negócios e às necessidades do público-alvo. Na contramão disso, o que ainda ocorre, principalmente em pequenos e médios estabelecimentos, é a falta de alinhamento entre as estratégias de marketing praticadas. Não obstante, é comum encontrar gestores aficionados à tecnologia, pensando que o mundo agora é apenas digital. Do outro lado, também é comum se deparar com gestor que ainda pensa que marketing digital é apenas modismo e para o seu negócio não é necessário. Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017) mostram que é

importante a coexistência das duas práticas (tradicional e contemporâneas), sendo fundamental compreender que o marketing e o comportamento do consumidor mudaram. O marketing e a tecnologia são indissociáveis para atender aos novos anseios de consumidores, empreendedores e sociedade em geral.

### **3 QUAL A ORIENTAÇÃO DE SUA EMPRESA? DO MARKETING 1.0 AO MARKETING 4.0.**

A primeira era do marketing, de acordo com Moretti, Oliveira e Souza (2018), focava apenas no produto/serviço, ou seja, ter produtos e serviços para ofertar ao mercado. Naquela condição praticamente não havia concorrentes, a oferta era bem menor que a demanda, o portfólio de produtos se reduzia a poucos e básicos itens e o marketing praticamente não tinha função de destaque.

Na segunda fase, tida como marketing 2.0, a orientação passou a ser para a venda. No pós-guerra a concorrência aumentou, oferta e demanda passaram a se equiparar e uma variedade maior de produtos já era ofertada. Neste período surgiu o composto de marketing com McCarthy (1960). Para o autor, a empresa precisava se preocupar em ter um portfólio de produtos, cobrar um determinado preço pelo mesmo, fazer com que chegasse ao consumidor final (praça) e comunicar aos mesmos (promoção) para resultar na venda. Nessa fase, Varotto (2018) exemplifica que lojas iniciaram as propagandas em rádios e jornais com foco único e exclusivo na venda. O marketing dava então um importante passo como função administrativa dentro das organizações.

Na terceira fase do marketing, o mundo conheceu a revolução tecnológica e a complexidade do mercado se instaurou. Com a evolução da internet, que propicia mais espaços de interação, como o comércio eletrônico e a concorrência, além de aumentar, trouxe novos entrantes e novas formas de vender para o mercado. A oferta, por vezes, se tornou maior que a demanda e o foco do marketing passou a ser no relacionamento (GUMMESSON, 2017). A função do marketing nesta etapa era ajudar a empresa a conhecer profundamente seus clientes, posicionar-se de forma clara e relacionar-se com o mercado para agregar valor e vender melhor.

Por fim, o marketing 4.0, com inúmeras tecnologias, conectividade, diversos produtos substitutos e maneiras de comprar, surge o marketing digital, onde o foco passa a ser a interação, engajamento social e criação de advogados da marca (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017). Este cenário complexo passou a exigir cada vez mais o conhecimento e uso de práticas contemporâneas de marketing, as quais serão destacadas na sequência. Neste novo momento, é fundamental que os supermercados tenham gestores de marketing com visão estratégica holística, com práticas alinhadas à estratégia principal do negócio. É necessária a interdisciplinaridade entre as áreas de Tecnologia da Informação (TI), Comercial e Marketing. O varejo, em sua dinâmica e complexidade, não pode apenas focar nos tradicionais meios de comunicação.

Após este panorama, fica a importante reflexão: que tipo de marketing cada estabelecimento de varejo pratica atualmente? É aquele varejo apenas focado na venda? Seria focado no relacionamento com cliente? Ou é focado em criar advogados da marca? Os departamentos de Marketing, Vendas e Tecnologia estão integrados? Para ajudar a esclarecer estas indagações, a seguir serão apresentados exemplos de práticas contemporâneas de marketing que podem ser utilizadas nos supermercados.

## **4 PRÁTICAS CONTEMPORÂNEAS DE MARKETING USADAS NO VAREJO ALIMENTÍCIO**

Pioneiros na abordagem teórica sobre práticas contemporâneas de marketing (PCMs), Coviello, Milley e Marcolin (2001) desenvolveram modelo contendo: prática de marketing de banco de dados (*database marketing*), marketing digital (*e-marketing*), marketing de interação (*interaction marketing*) e marketing de rede (*network marketing*).

Estas pesquisas relacionam a transformação do marketing transacional em marketing relacional, isto é, de práticas orientadas para venda (tradicionais) para práticas focadas no mercado e nas pessoas (contemporâneas). No contexto do varejo alimentício, este capítulo focará nas práticas: **database marketing** (que permitem controlar o desempenho das ações de marketing e entender o comportamento de compra no varejo), marketing digital e

marketing de interação (práticas contemporâneas relacionadas ao ponto de venda – PDV e à comunicação de marketing).

#### a) Prática de **database** marketing

A prática de *database* marketing, corresponde à prática de diagnóstico e análise do mercado. A tecnologia de informação acelerou o processo de coleta e armazenamento de dados facilitando a análise de mercado de forma precisa com tomada de decisões mais assertivas, muitas vezes em tempo real.

Quanto à tecnologia para coleta de dados, Bradlow *et al.* (2017) afirmam existir 5 principais dimensões de dados que podem ser utilizadas para desenvolvimento de *machine learning* no varejo, tais como: dados de perfil dos clientes, produtos consumidos, tempo, localização geoespacial do consumidor e canais utilizados por ele. Com capacidade de processamento de dados impressionante, estas tecnologias permitem que o profissional de marketing conheça a fundo o comportamento de seus clientes em tempo real, dentro e fora de suas lojas. Mais que isso, é possível, de forma inteligente, analisar e sugerir produtos aos consumidores.

Gabriel (2018) menciona o *machine learning* como a habilidade dos computadores em aprender sem serem explicitamente programados. Programas de computadores utilizados em grandes redes, conseguem precificar e sugerir promoções embasados em leitura de grandes dados de comportamento de compra.

Neste sentido, Tranquillini *et al.* (2019) desenvolveram um sistema de recomendação de produtos a partir de métricas e regras de associação disponíveis no sistema de *big data de marketplace* de uma rede de varejo alimentício. Seus resultados mostraram ser possível recomendar produtos de forma precisa, de acordo com o objetivo, durante o processo de compra *on-line* dos produtos. O usuário da ferramenta consegue saber, por exemplo, que o cliente X que colocou em seu carrinho de compras um *shampoo* da marca Y, tem grande probabilidade de comprar o sabonete Z. Em suma, com grande capacidade de leitura de dados, os sistemas inteligentes conseguem entender o comportamento de compra em dado momento do processo e oferecer um produto que impulsionará a conversão de venda no ato.

Outra prática de *database* que evoluiu foi a prática de utilizar métricas de marketing digital disponíveis em ferramentas de métricas digitais, *sites*

de buscas, redes sociais, aplicativos e *websites* em geral, para tomada de decisão em campanhas de marketing. Com essas, é possível rastrear como o cliente chega até a empresa, o seu perfil, qual tipo de campanha mais o atraiu, que tipos de produto procura. Também é possível saber qual o tráfego de pessoas em um *website*, em quais momentos do dia existem mais buscas por determinado produto, qual o custo das campanhas, taxa de conversão dentre outros.

Com análises qualitativas e quantitativas é possível ainda, monitorar o que estão falando sobre uma marca (*buzz marketing*) e o que os concorrentes estão fazendo. Okada e Souza (2011) destacaram o uso de *Google Trends* como ferramenta que possibilita medir a presença digital de uma empresa, além de fazer mensuração relevante entre campanhas de mídias e marcas. Ampliando as possibilidades, existem inúmeras outras ferramentas comerciais pagas e gratuitas, que permitem extrair dados e fazer análises gerenciais. Alguns exemplos são os relatórios gerenciais ofertados pelas plataformas *Sem Rush*, *MLabs*, *Dashgoo*, *Socialintelligence*, entre outras.

Enfatizando a importância das métricas no mundo digital, Petersen *et al.* (2009) destacam que estas permitem ao gestor de marketing justificar seus gastos além de identificar fatores que geram valor aos clientes. Já Macedo (2014) identificou que algumas métricas que podem ser utilizadas no marketing digital são a audiência (tamanho do público, volume e frequência), engajamento (interesse das pessoas para com a marca, produtos e conteúdo), influência (relevância de determinada marca no mercado), conversão (conquistas de clientes e objetivos de vendas), dados financeiros (valor investido e custo por objetivo, custo por *clicks*), métricas de marca (posicionamento e sentimento do consumidor em relação à marca) e segmentação (perfil de consumidores medidos pelo *analytics*).

Na própria loja, também é possível monitorar o comportamento de compra e o volume de pessoas no estabelecimento através de sistemas de medição de tráfego que auxiliam a melhorar a taxa de conversão. A eficiência deste sistema foi demonstrada em estudo feito por Sales e Sousa (2018). Os medidores de tráfego permitiram que um pequeno estabelecimento de varejo alimentício entendesse o perfil de seus consumidores, além de medir a taxa de conversão na loja através das câmeras. Já Perdikaki, Kesavan e Swaminathan (2012), evidenciaram que o desempenho de loja diminuía à medida que o tráfego de clientes aumentava, observando uma diminuição da taxa de conversão. Provavelmente, devido à formação de filas e diminuição

da qualidade de atendimento.

*É comum encontrar estabelecimentos de varejo que tomam decisões de descontos para aumentar faturamento sem analisar métricas como a taxa de conversão e o ticket médio. Talvez, ao medir e identificar os motivos pelo qual a taxa de conversão e o ticket médio são baixos, ações mais efetivas possam ser tomadas. Em um mercado tão complexo, a venda é consequência de outras ações e indicadores que, muitas vezes, são desconsiderados pela falta de conhecimento das tecnologias existentes.*

Outras ferramentas que a TI fornece para diagnóstico do mercado são apresentadas por Sales e Sousa (2018), como: sistema de contagem infravermelho, sistema *overhead* (em cima da porta) de contagem, sistemas RFID em carrinhos de compras, sistema rastreador de olhos (*eye tracking*) com mapa de calor que possibilita melhor disponibilizar os produtos nas prateleiras, rastreador facial e rastreadores via *Wi-fi*.

Quanto ao armazenamento de informações, a utilização de banco de dados evoluiu do armazenamento e análise de dados de simples sistemas internos (ERP e CRM) para grandes sistemas gerenciais com capacidade de análise interna e externa (redes sociais, Google, *e-commerce*, *websites* e demais bases de dados). Estes *softwares* são capazes de cruzar milhares de dados internos com dados externos da organização e gerar inteligência competitiva para o varejo alimentício. Isso se materializa na evolução dos sistemas de *big data*, inteligência artificial, *machine learning* e redes neurais. Assim, os dados sobre comportamento do consumidor do varejo se tornaram mais acessíveis e passaram a ser dominados por algoritmos e robôs.

Exemplos de ferramentas que possibilitam gerenciamento e armazenamento de dados *on-line* e *off-line* de clientes são o E-CRM e o *Power BI*. O tradicional CRM (gerenciamento de relacionamento com clientes) que armazena dados coletados e imputados por sistemas internos e vendedores (*off-line*), agora evoluíram para o E-CRM que coleta, armazena dados e toma decisões unindo informações abastecidas manualmente pela equipe de vendas e automaticamente por algoritmos da internet.

Ahmed, Amroush e Maati (2019) entendem o E-CRM como o gerenciamento eletrônico de relacionamento com o cliente derivado das técnicas de CRM.

Para eles, quando as técnicas de CRM são incorporadas no ambiente de comércio eletrônico, torna-se E-CRM, o que envolve a construção de um relacionamento forte e sustentável com o cliente usando a Internet.

Outra ferramenta amplamente usada por estabelecimentos de varejo é o BI (*Business Intelligence*). Este *software* visa extrair dados colocados diariamente em robustos sistemas de ERP (*Enterprise Resource Planning*). Por outro lado, o *Power BI*, desenvolvido pela Microsoft (FERRARI; RUSSO, 2017), coleta não apenas dados internos armazenados no ERP, mas também dados advindos da internet, como dados econômicos do mercado a partir de *sites*, revistas e jornais eletrônicos e, principalmente, consegue extrair informações de sistemas *web analytics*. Em resumo, esta ferramenta permite que o gestor cruze dados do mercado, comportamento de compra, com dados de seu sistema interno, ampliando seu horizonte de possibilidades na tomada de decisão.

A seguir, serão abordadas as práticas contemporâneas de marketing sob dois vieses: de praça (ponto/PDV) e promoção (comunicação).

#### b) Práticas de marketing digital e marketing de interação

Para Coviello, Milley e Marcolin (2001), o marketing digital (*e-marketing*) envolve, essencialmente, o uso da Internet e de outras tecnologias interativas para criar e mediar o diálogo entre os clientes de uma empresa. A seguir, serão apresentados conceitos, ferramentas e práticas de marketing digital utilizados por empresas de varejo, bem como a interação que elas permitem com o mercado e seus consumidores.

Em primeiro lugar é preciso esclarecer que o marketing mudou. Okada e Souza (2011, p. 52) relatam que: “enquanto no marketing tradicional as ações de promoção e comunicação das empresas se davam no sentido empresa/marca para o consumidor, na Era da busca é o consumidor que busca a empresa”. Esse é o conceito de *inbound* marketing, onde não é mais a marca que unicamente procura o consumidor, mas sim os consumidores que são atraídos pela relevância dos conteúdos de uma marca e procuram pela mesma (AGUIAR; BASTOS, 2016). Neste aspecto, é importante que o estabelecimento de varejo alimentício tenha presença digital e esteja disponível na *web* (OKADA; SOUZA, 2011).

Entre as principais práticas contemporâneas de comunicação de marketing tem-se o uso do marketing digital. Segundo Cittadin *et al.* (2020),

estas práticas compreendem o uso frequente de: *websites* interativos e responsivos (adaptado para vários tipos de plataformas, principalmente para o *mobile*); ferramentas interativas de *call to action* (*pop ups*, *chats*, *WhatsApp*, *chatbots*, *landing pages*); anúncios pagos ou estratégias de SEO em buscadores *on-line* (Google, Bing, Yahoo, Baidu); anúncios e geração de conteúdo em redes sociais, plataformas de *streaming*, Youtube e *blogs*; comunicação direta via *WhatsApp* e *e-mail marketing*; uso de ferramentas de *inbound marketing* (Sharpspring, RDstation, Hubspot, Kaisen etc.); e uso de influenciadores digitais.

Toda empresa de varejo que deseja de fato investir em marketing digital precisa começar se preocupando em ter um *website* preparado para esta estratégia. Não adianta investir grandes quantias em anúncios e marketing de conteúdo para atrair *leads* e clientes se a usabilidade, design e relevância do site não for adequada. Um estudo de Connell *et al.* (2019) mostra que o *website* é visto como uma coleção de estímulos ambientais e informacionais com objetivo de gerar engajamento por parte dos consumidores.

*Leads = Termo utilizado na área de marketing que significa captação de clientes. Geralmente, os leads são páginas que oferecem uma informação ou produto gratuito ao cliente e que serve para captar seu perfil e interesse.*

O design do *site* tem a ver com a imagem estética apresentada ao cliente (ALMEIDA; NEVES, 2019), mas além dessa característica básica, o *website* precisa ter interatividade, usabilidade e ser responsivo (FRANÇA, 2016). Há algum tempo, o *site* era uma ferramenta estática que visava apenas apresentar a marca e os produtos que ela dispunha. Atualmente, é fundamental a interação com os clientes. Para tanto, existem as chamadas *call to action* (CTAs), que são formas de estimular o consumidor para algum tipo de ação no site.

*Responsivo = É uma expressão utilizada na área de informática para indicar que um site ou página da internet se adequa ao dispositivo que o usuário utiliza, seja ele um tablet, um celular ou computador.*

Como exemplos são o uso de *pop-up* nas telas e *banners* para mostrar

promoções especiais, dar alguma forma de desconto ou fazer alguma pergunta ao cliente para entender seus anseios e comportamento. Com eles, é possível entender por que o cliente está fechando ou abandonando o *site*, o carrinho de compra ou uma seção específica do *site*, rapidamente. Para tanto, quando o consumidor mover o seu *mouse* para o botão de fechamento, um *pop-up* poderia dizer: “Ei, não vá embora ainda. Temos uma promoção especial para você” ou “não vá embora ainda, aquele produto que você procura estará em promoção até na próxima semana” ou ainda “por que você já está saindo? Não encontrou o que procurava? Como podemos ajudá-lo?”

Outra maneira muito usada é o ícone do *WhatsApp* bem visível e direcionado a um atendente no momento que o cliente clica na ferramenta. Os clientes não querem mais perder tempo entrando no *site* para anotar telefone e depois ligar. Desejam praticidade e nada melhor que, ao clicar em um botão, consigam conversar diretamente com um atendente e tirar suas dúvidas. Para isso, existem o *WhatsApp Share* e o *WhatsApp Business*. Essas ferramentas possibilitam enviar mensagens automáticas logo que o cliente entra em contato. Permitem também que escolham com qual setor precisam falar (exemplo: falar com atendente do hortifrúti, açougue, padaria). No entanto, esta estratégia demanda atenção pois, não adianta disponibilizar o ícone, se não tiver atendentes para dar respostas imediatas.

Outra forma de interação são os *chatbots*. A ferramenta é uma evolução dos *chats* e são comandadas por robôs que conversam, como se fossem seres humanos, com as pessoas. Através de robusta programação e regras, na medida que o cliente vai fazendo perguntas, o robô vai respondendo e direcionando para a compra.

Além de dispor ferramentas interativas, os *websites* precisam ter relevância perante os buscadores *on-line*. Para que o site do estabelecimento de varejo seja bem ranqueado pelo buscador (Google, Baidu, Bing) e apareça nas primeiras posições é preciso ou que o varejista invista em anúncios pagos (Google Ads) ou em SEO (*Search Engine Optimization* – otimização para mecanismos de busca). Para tanto, o buscador deve considerar seu *website* relevante tendo: palavras-chave adequadas, ser responsivo, possuir um misto de imagens, vídeos, mapas e notícias adequadas ao produto ou serviço vendido, carregamento de forma rápida, títulos e subtítulos adequados (NOGUEIRA, 2018).

Com relação à comunicação, o varejo alimentício depara-se com a necessidade de readequar seus orçamentos de marketing dividindo os

investimentos de comunicação tradicional (anúncios em TVs, rádios, jornais, *outdoor*, tabloides) com investimentos em comunicação digital. Sendo assim, é cada vez mais comum deparar-se com supermercados anunciando e gerando conteúdo em redes sociais e buscadores *on-line*, enviando promoções via *WhatsApp* e e-mail marketing para seus grupos de clientes fidelidade, criando vídeos informativos dentre outras práticas. Por este motivo, é tão importante que os varejistas façam cadastros e identifiquem as compras de seus clientes pelo CPF. Quando o estabelecimento possui registro de sua base de clientes, consegue gerar conteúdo e enviar promoções exclusivas que incentivem o consumo.

Em se tratando da ferramenta de *WhatsApp*, atualmente é comum verificar supermercados que enviam promoções e informações para seus clientes, promovendo queima de estoque de produtos perecíveis e reforçando dias de ofertas semanais por setor (padaria, limpeza, açougue, hortifrúti). Estudo recente de Goulart *et al.* (2019) avaliou como o mobile marketing pode ser um facilitador de marketing em pequenos supermercados, auxiliando no relacionamento com clientes e aumento da fidelidade deles. O estudo destaca ainda que o varejo alimentício deve manter funcionários específicos para executar esta prática e fazer com frequência regular. Como vantagem competitiva, o mobile marketing traz consigo custo baixo, conveniência para enviar textos, imagens e vídeos, agilidade com respostas rápidas ao cliente e incentiva o marketing boca a boca (GOULART *et al.*, 2019).

Além de comunicar, Santos, Alves e Brambilla (2016) entendem que as redes sociais também propiciam a cocriação de valor para os consumidores. A internet e as redes sociais permitiram que consumidores até então passivos, agora possam se comunicar com os varejos de forma ativa, expondo suas ideias, dando sugestões e até mesmo publicando seus descontentamentos (FORMANSKI *et al.*, 2013).

Apesar de as redes sociais serem uma realidade, o gestor do varejo alimentício precisa se conscientizar de que não adianta utilizar estes meios apenas por modismo. Ao contrário, esta prática exige planejamento. Não adianta postar por postar. É fundamental que os *posts* gerem engajamento com os consumidores. Não é salutar, por exemplo, apenas colocar fotos de produtos e promoções. É preciso gerar conteúdos informativos, entretenimento mesclando utilização de fotos e vídeos (COELHO; OLIVEIRA; ALMEIDA, 2016). Para estes autores o tipo de *post* é fundamental para gerar interação. Seus estudos comprovaram ainda que consumidores do varejo alimentício

se engajam mais com postagens relacionadas ao seu dia a dia com uso de imagens e vídeos. Sendo assim, ao invés de simplesmente postar um produto em promoção, o varejista deve postar conteúdos relevantes que atraiam o público, como por exemplo: um vídeo ou imagem com uma receita de bolo, de sobremesa, uma forma diferenciada de preparar a refeição ou ainda um jeito ágil de organizar a residência.

Outra forma contemporânea de expor a marca é gerar conteúdo em *blogs* com a participação de influenciadores digitais. Para Treem e Leonardi (2013), os *blogs* elevam a reputação de uma marca do varejo, desde que sejam utilizados textos consistentes e atrativos. No entanto, não são uma prática para gerar venda imediata. Servem para fortalecer a marca, dar visibilidade ao longo do tempo e ter presença digital.

O *blog* é uma forma de o varejo alimentício aumentar seu relacionamento e gerar fidelidade e lealdade de clientes. A partir do momento que o varejo passa a publicar periodicamente textos de interesse diário de seus consumidores, a leitura e o engajamento aumentam. Isso ajuda a dar prestígio à marca. Por exemplo, um estabelecimento de varejo alimentício poderia publicar em seu *blog*, temas que ajudem as pessoas a se manter mais saudáveis, tipos de exercícios físicos que podem ser realizados em casa, como organizar as contas no mês, como ter um consumo mais sustentável, ações sociais, dentre outros. Da mesma forma estas atividades podem ser feitas por meio de vídeos em plataformas de *streaming* e Youtube.

No tocante às práticas de marketing relacionadas ao P de praça ou ponto (PDV), o varejo de alimentos tem ao seu dispor inúmeras tecnologias. Destacam a seguir as práticas contemporâneas relacionadas à experiência de compras (**shopper experience**) e ao conceito de **omnichannel**.

Experiências positivas no estabelecimento de varejo podem ser geradas através do atendimento, *merchandising* no ponto de vendas e tecnologias. Patah (2019) publicou pesquisa com intuito de verificar a aceitação de novas tecnologias por parte do consumidor. O estudo revela exemplos de tecnologias utilizadas atualmente: auxiliares de compras fora da loja (assistentes de voz e realidade virtual); auxiliares no momento da compra (detectores de geolocalização, prateleira infinita e provador virtual); sistemas de entrega (compra na loja e recebe em casa, compra *on-line* e coleta na loja, entrega na geladeira); assistentes de pagamento e identificação (pagamento com impressão digital, pagamento com reconhecimento facial, pagamento com aproximação de celular, pagamentos sem fila).

Quando os autores abordam as compras fora da loja e as formas de pagamento e identificação, estão claramente abordando o conceito de *Omnichannel*. Sarquis *et al.* (2019, p. 65) apontam que este:

é um conceito novo e ainda pouco compreendido. O termo é utilizado para designar a estratégia de oferecer aos clientes vários canais de atendimento/vendas com gestão de marketing integrada (ou seja, alinhados, harmônicos e complementares).

Há alguns anos, um canal de venda *on-line* de uma mesma empresa era visto como concorrente e possuía políticas de compra diferenciadas. Na verdade, as empresas que praticam *Omnichannel* têm a premissa de que não importa por qual canal o consumidor irá comprar, pois o importante é que comprem através de um deles. Além disso, cada canal utilizado é um auxiliar ou impulsionador de compra.

A principal diferença nos conceitos está na forma com que o consumidor entra em contato com o estabelecimento e com a integração dos canais de contato (MORAIS *et al.*, 2019). No conceito de canal único, o cliente se relaciona com a empresa de uma única forma (ou somente física ou somente eletrônica). Utilizando a estratégia de *multi-channel*, tem-se o atendimento de um tipo de cliente para um tipo de canal. Já no *Cross Channel*, um cliente pode interagir com vários canais da empresa de varejo, no entanto cada canal é independente (não existe uma estratégia unificada e cada canal possui sua política de preços, compras, forma de pagamento). Por último, no *Omnichannel*, o mesmo cliente interage com diversos canais da empresa de forma integrada com as mesmas políticas de compra e atendimento (MORAIS *et al.*, 2019).

No Brasil, um dos grandes cases de *omnichannel* e referência mundial é a Magazine Luiza. Baseado neste modelo, Teixeira, Guissoni e Veludo-de-Oliveira (2018) mostram que modelos de negócios de varejo somente *on-line* não funcionam no Brasil. Para os autores, é preciso que haja integração entre a parte de vendas e o processo interno da organização.

Eles citam ainda alguns exemplos de tecnologias utilizadas pela Magalu que a tornam case de sucesso na aplicação prática de *omnichannel*, tais como: plataforma que permite que pessoas criem sua própria loja virtual e revendam produtos da marca; aplicação que através de *Big data* permite recomendações de produtos; listas de casamento *on-line* com sugestão de

produtos desejados; aplicativos de celular que permitem o cliente encontrar o preço ótimo para determinado produto; aplicativo de pesquisa e compras com entrega e retirada grátis; aplicativo de inventário que permite encontrar a localização de qualquer item de forma rápida em qualquer uma de suas lojas; aplicativos que permitem que o cliente encontre fornecedores de montagem de móveis, dentre outros.

Em Santa Catarina já é possível identificar supermercados que adotam algumas dessas práticas. Um exemplo, são varejos de alimentos que permitem que o cliente compre *on-line* e retire na loja, algumas horas depois, sem custo adicional. Além disso, existe o exemplo do supermercado português que investe na “hiperpersonalização” (RONDINELLI, 2019). Neste varejo, o cliente compra e a entrega expressa acontece no mesmo dia, também sem custo adicional ou ainda, o pagamento pode ser feito apenas no momento da entrega. O estabelecimento utiliza cartão fidelidade onde o cliente acumula pontos e pode comprar em outros estabelecimentos. Neste estabelecimento, a experiência de procura de produtos pode ser feita por comando de voz e *QRcode* via aplicativo.

Ademais, com todos os exemplos expostos anteriormente, percebe-se que algumas práticas contemporâneas requerem investimentos elevados. No entanto, muitas outras podem ser feitas com baixo investimento, criatividade e planejamento adequado. Cabe ao gestor ou proprietário do varejo alimentício, entender qual prática se encaixa melhor ao seu negócio. Mesmo que uma estratégia complexa de *omnichannel* ou investimentos em tecnologia de realidade virtual ainda não estejam ao alcance, um bom planejamento de marketing de conteúdo, anúncios digitais, uso de dados analíticos e *mobile marketing* são estratégias perfeitamente alcançáveis por negócios de todos os portes. De forma resumida, o Quadro 1 apresenta exemplos e conceitos relacionados ao uso de práticas tradicionais e práticas contemporâneas de marketing.

Diagnóstico de marketing ( <i>Database de marketing</i> )		
Práticas de marketing	Práticas Tradicionais	Práticas Contemporâneas
Diagnóstico e análise do mercado	<p>Conceito: coleta de informações por meios tradicionais, geralmente mais custosos e demorados. Requer maior estrutura humana. Exemplo: Pesquisa de Marketing com empresas especializadas, dados divulgados por governos ou órgão e entidades de classes específicas, pesquisas de campo realizadas pelos próprios vendedores e ou profissionais de marketing da organização.</p>	<p>Conceito: coleta de informações utilizando meios tecnológicos como a internet, ferramentas de busca, <i>Big Data</i> e <i>machine learning</i>, mais rápidos, com grande capacidade de processamento e coleta de informações. Requer estrutura tecnológica. Exemplo: Google, empresas de pesquisas <i>on-line</i>, netnografia, redes sociais, Google Analytics, ferramentas de análises qualitativas, sites de associações, entidades de classes, órgãos governamentais e privados.</p>
Planejamento e definição de estratégias ( <i>Marketing digital e interativo</i> )		
Práticas de marketing	Práticas Tradicionais	Práticas Contemporâneas
Decisões sobre Produto	<p>Conceito: desenvolvimento e ou comercialização de produtos ou serviços com portfólio de produtos tradicionais. Exemplo: geladeira, TV, transporte de taxi, serviços financeiros tradicionais.</p>	<p>Conceito: desenvolvimento e ou comercialização de portfólio de produtos ou serviços disruptivos. Cocriação de produtos e serviços junto com clientes e outros <i>players</i> do mercado. Exemplo: eletros com Internet das coisas (IoT), serviços financeiros de <i>fintechs</i>, varejo alimentício que emprega tecnologia para gerar experiências.</p>

<p>Decisões de Preço</p>	<p>Conceito: formação de preço e formas de pagamento tradicionais. Exemplo: crediário, cheque, cartão.</p>	<p>Conceito: novas maneiras de formação de preços e tecnologias de pagamentos. Exemplo: precificação e promoções de descontos, dinâmica com uso de sistemas com Inteligência Artificial (IA), uso de <i>self checkout</i>, pagamento por aproximação, biometria, reconhecimento facial.</p>
<p>Decisões de Praça (Ponto)</p>	<p>Conceito: decisão por canais de distribuição e pontos tradicionais. Exemplo: loja física, distribuidores, atacadistas e varejistas em geral, uso de multicanal.</p>	<p>Conceito: utilização de tecnologia e internet para proporcionar novas experiências no PDV, novas maneiras de entrega, auxiliares no momento da compra, facilitadores de pagamento e atração de clientes para o PDV e uso de <i>omnichannel</i>. Exemplo: provador virtual, prateleira infinita, entrega com drones, entrega na geladeira, realidade aumentada e realidade virtual, assistente de voz, uso de óculos VR, <i>beacons</i>, compra na loja e receba em casa, compre em casa e retire na loja.</p>

Decisões de Comunicação	<p>Conceito: decisões por formas tradicionais de comunicação, como propaganda, eventos, feiras, relações públicas, publicidade, promoção de desconto, marketing boca a boca e venda pessoal. Exemplo: anúncios em TV, rádio, revistas, jornais, uso de catálogos, panfletos, <i>outdoor</i>, tabloides, carro de som, <i>merchandising</i> no PDV, brindes.</p>	<p>Conceito: decisão por novas formas de comunicação, que utilizam tecnologia e internet como propaganda por mídias digitais e uso de <i>softwares</i> para fazer automação de marketing. Visam interação através de marketing de conteúdo. Exemplo: anúncios em Google (Ads), redes sociais, Youtube, WhatsApp, e-mail marketing, <i>blogs</i>, redes de <i>display</i>, uso de sites interativos com <i>call to action</i>, sites de recomendação como Trip Advisor e Reclame Aqui, uso de ferramentas de automação de marketing como o E-CRM, <i>pipeline</i> de vendas, plataformas de <i>inbound</i> marketing.</p>
<b>Práticas de Análise de Desempenho de Marketing</b> ( <i>Database</i> de marketing)		
Práticas de marketing	Práticas Tradicionais	Práticas Contemporâneas
Uso de indicadores de Marketing	<p>Conceito: indicadores que permitem acompanhar o desempenho evolutivo das práticas de marketing. Indicadores coletados em sistemas internos da empresa. Exemplo: indicadores coletados em planilha de Excel, CRM e ERP.</p>	<p>Conceito: indicadores que permitem acompanhar o desempenho das práticas de marketing contemporâneas. Uso de indicadores presentes em sistemas externos da empresa. Exemplo: indicadores coletados em <i>analytics</i> do Google, redes sociais, E-CRM e outras ferramentas de <i>Big data</i>.</p>

Quadro 1 – Práticas tradicionais e contemporâneas de marketing  
Fonte: elaborado pelo autor (2020).

## 5 INDICADORES DE MARKETING PARA O VAREJO ALIMENTÍCIO

Para Farris *et al.* (2013), os profissionais de marketing do passado desperdiçavam dinheiro em campanhas e propagandas sem entender através de números o que deu certo ou errado. Estes profissionais, tão pouco conseguiam justificar os recursos gastos. Isto ocorre devido à falta de medidas quantificáveis que mostrem a eficiência e eficácia do planejamento e estratégias de marketing utilizadas. Assim, o marketing evoluiu de arte para ciência e o novo mantra envolto a estes profissionais é a mensuração e responsabilidades.

Independentemente do porte da organização, pequenas e médias empresas também devem organizar seu sistema de controle de indicadores de marketing (FARRIS *et al.*, 2013). A pesquisa de Cittadin *et al.* (2020) mostrou que na pequena e média empresa, este processo de avaliação de desempenho de marketing muitas vezes é limitado em relação a seus processos avaliativos e uso de metodologias. Além disso, utilizam apenas métricas e indicadores básicos de desempenho, enquanto em grandes empresas estes sistemas apresentam-se mais robustos e com uma abrangência de indicadores de marketing complexos.

No modelo de Kotler e Keller (2012), o controle de marketing é o processo onde as empresas avaliam os efeitos de suas atividades e programas de marketing como: controle do plano anual, da lucratividade, eficiência e controle estratégico. Os autores apresentam ainda os principais grupos de métricas que devem ser utilizadas na gestão de marketing, quais sejam: métricas de vendas, propensão de compra dos clientes, métricas de clientes, de distribuição e de comunicação.

Este modelo situa o cliente como ponto central das análises. No entanto aborda os indicadores de marketing do ponto de vista tradicional da gestão de marketing. Já o modelo de Farris *et al.* (2013) inclui um novo componente ligado às métricas e indicadores contemporâneos de marketing que são os indicadores ligados ao mundo digital, denominados por eles como métricas da *Web*. A figura 4 ilustra o modelo generalizado sugerido por Farris *et al.* (2013) tendo o cliente como balizador central.



Figura 4 – Métricas de Marketing: o marketing no centro das organizações  
 Fonte: Farris *et al.* (2013, p. 5).

Especificamente no varejo alimentício, estudo recente desenvolvido por Cittadin *et al.* (2019) abordou indicadores utilizados neste segmento. Com relação aos indicadores de marketing, o estudo bibliométrico corroborou com os modelos expostos por Farris *et al.* (2013) e Kotler e Keller (2012). Os principais temas abordados na literatura de marketing para o varejo alimentício são: comportamento do consumidor, marcas, satisfação e fidelidade dos clientes. Assim como em demais estudos de marketing percebe-se a existência de indicadores focados em entender o comportamento dos clientes e indicadores focados em medir a eficiência das estratégias de marketing (estratégias de produto, preço, praça e promoção).

Como visto anteriormente, quando se trata de *database* de marketing, a transformação digital traz consigo diversas métricas facilmente controladas e disponibilizadas por máquinas virtuais. Neste contexto, o conceito de *Big data* surge como um grande aliado no controle e estabelecimento de indicadores de marketing.

Baseado no contexto exposto, esta pesquisa explorou os indicadores de marketing propondo o modelo evidenciado na figura 5.



Figura 5 – Bases para criação de Indicadores de Marketing no varejo alimentício  
 Fonte: elaborado pelo autor (2020).

No capítulo de indicadores de gestão para supermercados, serão apresentados em detalhes todos estes indicadores, validados com pesquisa prática desenvolvida no varejo alimentício de Santa Catarina.

## REFERÊNCIAS

AGUIAR, Karine; BASTOS, F. Inbound Marketing para o varejo: a chave para atração e retenção de clientes. **Pós em Revista do Centro Universitário Newton Paiva**, Belo Horizonte, n. 13, p. 7-13, 2016.

AHMED, Bashar Shahir; AMROUSH, Fadi; MAATI, Mohammed Ben. The Intelligence of E-CRM Applications and Approaches on Online Shopping Industry. **Advanced Methodologies and Technologies in Digital Marketing and Entrepreneurship**, IGI Global, p. 70-82, 2019.

ALMEIDA, Mayara dos Santos; NEVES, Helena de Araujo. Branding e experiência digital: redesign interativo para o website da Lola Cosmetics. **Revista Poliedro**, v. 3, n. 3, p. 182-204, 2019.

BRADLOW, E. T. *et al.* The Role of Big Data and Predictive Analytics in Retailing.

**Journal of Retailing**, v. 93, n. 1, p. 79-95, 2017. DOI doi.org/10.1016/j.jretai.2016.12.004

CITTADIN, Jackson *et al.* Indicadores do Varejo Alimentício: evolução nas pesquisas na última década. In: CONGRESSO LATINO-AMERICANO DE CONSUMO E VAREJO – CLAV, 12., 2019, São Paulo. **Repositório FGV de Conferências**. São Paulo: FGV, 2019. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ocs/index.php/clav/clav2019/paper/view/7249>. Acesso em: 24 jun. 2020.

CITTADIN, Jackson *et al.* Práticas Contemporâneas de Marketing: O Caso de Pequenas Empresas de Confecção de Vestuários. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, [S.l.], v. 9, n. 3, maio 2020. ISSN 2316-2058. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.14211/regepe.v9i3.1547>.

COELHO, Ricardo Limongi França; OLIVEIRA, Denise Santos de; ALMEIDA, Marcos Inácio Severo de. Does social media matter for post typology? Impact of post content on Facebook and Instagram metrics. **Online Information Review**, v. 40, n. 40, 2016.

CONNELL, C., *et al.* Customer engagement with websites: a transactional retail perspective. **European Journal of Marketing**, v. 53, n. 5, p. 1882-1904, 2019.

COVIELLO, N.; MILLEY, R.; MARCOLIN, B. Understanding IT-enabled interactivity in contemporary marketing. **Journal of interactive marketing**, v. 15, n. 4, p. 18-33, 2001.

COVIELLO, N.; BRODIE, R.; MUNRO, H. Understanding contemporary marketing: development of a classification scheme. **Journal of Marketing Management**, v. 13, n. 6, p. 501-522, 1997.

FARRIS, Paul W. *et al.* **Métricas de Marketing: o guia definitivo de avaliação do desempenho do Marketing**. Porto Alegre: Bookman, 2013.

FERRARI, Alberto; RUSSO, Marco. **Analyzing Data with Power BI and Power Pivot for Excel**. Redmond, Washington: Microsoft Press, 2017.

FORMANSKI, F. N. *et al.* Estratégia de relacionamento com o cliente por meio das Redes Sociais Digitais: um estudo de caso no Banco do Brasil S/A. **Reuna**, Belo Horizonte, v.18, n. 2, p. 83-98, 2013.

FRANÇA, Renato Gil da Silva. **Características dos websites e lealdade online: o efeito mediador da experiência com a marca e da satisfação**. 2016. Dissertação (Mestrado) – Faculdade da Economia da Universidade de Coimbra, Coimbra, 2016.

GABRIEL, M. **SEM e SEO: dominando o marketing da busca**. São Paulo: Novatec, 2009.

GABRIEL, M. **Você, eu e os robôs: pequeno manual do mundo digital**. São Paulo: Atlas, 2018.

GOULART, Rafaella Dutra *et al.* O uso do WhatsApp como ferramenta mercadológica no segmento de supermercados. **Navus-Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 9, n. 3, p. 41-54, 2019.

GUMMESSON, E. From relationship marketing to total relationship marketing and beyond. **Journal of services marketing**, v. 31, n. 1, p. 16-19, 2017.

IKEDA, Ana Akemi. **O planejamento de marketing e a confecção de planos: dos conceitos a um novo modelo**. São Paulo: Saraiva Educação SA, 2017.

KOTLER, P; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 4.0**. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson 2012.

MCCARTHY, E. **Basic marketing: a managerial approach**. Homewood, Illinois: R.D. Irwin, 1960.

MACEDO, Thiarlei Machado. **Métricas de marketing digital e sua aplicação na gestão das ações de marketing das organizações: estudo de casos múltiplos**. 2014. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2014.

MORAIS, Aline Silva Autran *et al.* Omnichannel como estratégia de inovação no varejo de moda jovem no Brasil. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 18, n. 2, p. 268-296, 2019.

MORETTI, Sérgio Luiz; OLIVEIRA, Sérgio Luís Ignácio; SOUZA, Claudio Gonsalves de. A evolução do conceito de marketing e sua aplicação no turismo: simetrias evolutivas, assimetrias temporais. **Revista de Turismo Contemporâneo**, v. 6, n. 1, p. 129-150, 2018.

NOGUEIRA, Caio. **Hacklist das melhores práticas de SEO 2018**. Dicas de SEO que você pode colocar em prática, ainda hoje, para atrair mais visitas orgânicas para o seu site. [2018]. Disponível em: <https://digitalks.com.br/artigos/hacklist-das-melhores-tecnicas-de-SEO-2018/>. Acesso em: 16 mar. 2020.

OKADA, Sionara Ioco; SOUZA, Eliane Moreira Sá de. Estratégias de marketing digital na era da busca. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 10, n. 1, p. 46-72, 2011.

PATAH, Rodrigo. **A aceitação do consumidor às novas tecnologias no varejo**. [2019]. Disponível em: <https://mindminers.com/blog/novas-tecnologias-no-varejo/>. Acesso em: 11 jun. 2020.

PERDIKAKI, Olga; KESAVAN, Saravanan; SWAMINATHAN, Jayashankar M. Effect of traffic on sales and conversion rates of retail stores. **Manufacturing & Service Operations Management**, v. 14, n. 1, p. 145-162, 2012.

PETERSEN, J. Andrew *et al.* Choosing the right metrics to maximize profitability and shareholder value. **Journal of Retailing**, v. 85, n. 1, p. 95-111, 2009.

RONDINELLI, Julia. **Supermercado Continente conta como sua estratégia omnichannel se baseia em UX.** [2019]. Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/estrategia-omnichannel-continente/>. Acesso em: 22 mar. 2020.

SALES, Felipe Eduardo; SOUSA, Paulo Daniel Batista de. Ferramentas de marketing para análise do consumidor no mercado de varejo. **Revista Conbrad**, v. 3, n. 2, p. 103-124, 2018.

SANTOS, Alessandra Thoms; ALVES, Lilian; BRAMBILLA, Flávio Régio. Cocriação de valor no varejo através da utilização das mídias sociais. **Estudos do CEPE**, n. 43, p. 68-83, 2016.

SARQUIS, A. B. *et al.* Análise da produção científica internacional do tema omnichannel no varejo. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 17, n. 1, p. 65-88, jan./abr. 2019.

TARIQ, Maryam *et al.* Modeling the effectiveness of electronic customer relationship management (E-CRM) systems: empirical evidence from Pakistan. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 19, p. 77-100, jul./set. 2019.

TRANQUILLINI, Bruno Cezar *et al.* Construção de Sistema de Recomendação de Produtos e Análise das Métricas das Regras de Associação para um Marketplace Online do Varejo de Alimentos. In: CONGRESSO LATINO-AMERICANO DE CONSUMO E VAREJO – CLAV, 12., 2019, São Paulo. **Repositório FGV de Conferências**. São Paulo: FGV, 2019. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ocs/index.php/clav/clav2019/paper/download/7281/1993>. Acesso em: 24 jun. 2020.

TREEM, Jeffrey W.; LEONARDI, Paul M. Social media use in organizations: Exploring the affordances of visibility, editability, persistence, and association. **International Communication Association**, v. 36, n. 1, p. 143-189, 2013.

VAROTTO, Luis Fernando. Varejo no Brasil–Resgate Histórico e Tendências. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 17, n. 3, p. 429-443, 2018.

TEIXEIRA, T.; GUISSONI, L. A.; VELUDO-DE-OLIVEIRA, T. M. Digital transformation at brazilian retailer Magazine Luiza. **Harvard Business Scholl**, case 519-009, 2018.

# Gestão de Pessoas no varejo alimentício

Helen Fischer Günther

## 1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Nas duas últimas décadas tem-se compreendido o efeito dos sistemas de gestão de pessoas no desempenho organizacional, mas também nos próprios resultados dos empregados, incluindo, em particular, vários aspectos relacionados ao bem-estar (PECCEI; VOORDE, 2019). Não obstante, cada vez mais se observa os diferentes contextos organizacionais que conformam as práticas e os sistemas de gestão em cada empresa. A contextualização é significativa para entender o que está acontecendo nos respectivos locais de trabalho, a fim de fornecer soluções relevantes e pertinentes e, por isso, tem recebido crescente atenção na pesquisa em gestão (COOKE, 2018). Este capítulo se propõe a resgatar importantes elementos da gestão de pessoas das empresas do comércio varejista alimentício.

Como é um setor que trabalha, principalmente, com “gêneros de primeira necessidade e materiais de consumo em massa, o segmento de supermercados é imprescindível para o bem estar social, servindo de referência para análise do varejo” (FERREIRA; VENÂNCIO; ABRANTES, 2009, p. 345). Ele envolve uma cadeia de suprimentos complexa, com altos níveis de concorrência, uma enorme presença no cotidiano das pessoas, além da relevância nas economias local e global (CAMPOS *et al.*, 2019). Esse segmento é formado tanto por grandes redes, quanto por pequenas lojas, que apresentam algumas diferenças entre si. Aquelas que possuem recursos financeiros investem mais em treinamento, processos, tecnologia e instalações (VEIGA-NETO; SOUZA, 2012). Pertencer a uma cadeia de lojas também permite maior poder de negociação e maior fluxo de mercadorias, bem como geram necessidades específicas de gestão (HARCAR; KARA; KUCUKEMIROGLU, 2006; VEIGA-NETO; SOUZA, 2012).

Supermercados eficientes têm sua superioridade atribuída à utilização

de tecnologias mais avançadas que a de seus concorrentes e mão de obra mais qualificada, além da melhor utilização de seu espaço físico. O conjunto desses fatores torna os supermercados mais competitivos no mercado, conferindo-lhes produtividade relativamente superior (FERREIRA; VENÂNCIO; ABRANTES, 2009).

Contrariando as expectativas de que as grandes redes acabariam com os supermercados de bairro, observa-se o crescimento desses concorrentes menores que se empenham para encontrar estratégias que permitam criar e sustentar vantagem competitiva (VEIGA-NETO; SOUZA 2012). Os estabelecimentos de varejo alimentício, por mais que normalmente tenham a distribuição de bens como atividade principal, e crescente uso de tecnologia, ainda têm no atendimento pessoal um fator de fidelização do cliente (HOLTOM; BURCH, 2016).

Dallabona, Nardelli e Fernandes (2019) colocaram o perfil dos colaboradores e a forma de liderar junto a fatores como o local, a estrutura, o ambiente, além do porte das empresas como influenciadores dos sistemas de gestão, quando analisaram uma rede de supermercados brasileira. Afirmam que tais variáveis correspondem ao alicerce no qual são estipuladas as metas e a forma de trabalho dessas organizações. Não obstante, trata-se de “um setor com elevado grau de competição e assimetria nos seus níveis de eficiência” (FERREIRA; VENÂNCIO; ABRANTES, 2009, p. 345).

*O setor do varejo alimentício tem acompanhado nos últimos anos a implementação de formas flexíveis de gerenciamento de pessoas e organização do trabalho, bem como a adoção de novas tecnologias e dispositivos de informação e comunicação (softwares de gerenciamento, controle on-line de vendas e estoques, scanner nos caixas, entre outros). Somado a isso, a administração desse tipo de negócio também tem aumentado sua profissionalização.*

Dada a relevância da gestão de pessoas para o setor, no Estado de Santa Catarina, a Associação Catarinense de Supermercados (ACATS) mantém um órgão específico para esse tema. O Comitê de Gestão de Pessoas da ACATS reúne os profissionais das áreas de recursos humanos dos associados, que repassam dados como o índice de rotatividade de mão de obra (*turnover*) e o de absenteísmo, além de discutir estratégias e boas práticas em sua

atuação consultiva. Outros desafios priorizados pela instituição se referem a estratégias para atrair, engajar, desenvolver e reter profissionais.

Fóruns específicos sobre Gestão de Pessoas têm sido periodicamente realizados pela associação. O mais recente colocou como prioridade de ação dos profissionais da área

transformarem-se em arquitetos de ecossistemas voltados à aprendizagem, ao engajamento e à conexão dos colaboradores com o propósito da empresa, visando a implementação de inovações que possibilitem o enfrentamento das mudanças que vem afetando todos os setores da economia (ACATS, 2019, p. 30).

Nas próximas seções são apresentados relevantes aspectos da Gestão de Pessoas nos negócios do comércio varejista alimentício da atualidade. Há uma descrição sobre as características da área nesse tipo de empresa, baseadas em seus processos e práticas; em seguida, destaca-se a abordagem de Gestão de Pessoas baseada em indicadores e, por fim, realiza-se um ensaio de tendências para observação sobre o futuro das pessoas e do trabalho nos supermercados e hipermercados.

## **2 CARACTERIZAÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS**

O setor do varejo de alimentos era visto como um tradicional empregador de colaboradores historicamente menos qualificados, que a absorvida no setor industrial, e caracterizada pela alta rotatividade (SANTOS; COSTA, 1997). Os avanços tecnológicos, a alta competitividade e o crescimento da demanda por serviços têm contribuído para a contínua qualificação e ampliação desse grupo de assalariados no Brasil (SALES, 2015).

O relatório de tendências mundiais do varejo, publicado pela consultoria Deloitte, aponta que a área de Gestão de Pessoas precisa acompanhar a evolução das necessidades do negócio, reconhecendo-se como mais do que uma função de bastidor: posicionando-se como uma peça central do tecido organizacional (DELOITTE, 2020). Isto é, aquela figura que é imbuída de habilidade de influenciar o mais poderoso recurso de qualquer organização: seus colaboradores.

Ainda que a atividade relacionada à gestão de recursos humanos seja

considerada como de suporte ao negócio, está relacionada diretamente à criação de valor organizacional, inovação, melhoria dos processos e diferenciação da concorrência (MARCHI; CASSANEGO JUNIOR; WITTMANN, 2012). Para tanto, nas últimas décadas têm se acentuado a ótica humanista que demanda do gestor de pessoas uma visão abrangente e horizontalizada dos contornos organizacionais e do indivíduo como ser humano. O profissional da gestão de pessoas necessita de um perfil cognitivo que permita analisar cenários multidisciplinares do negócio e dos colaboradores (MARRAS, 2016).

A Gestão de Pessoas pode ser observada como aquela função do negócio que é responsável pelas ações relacionadas aos colaboradores da empresa. Tal função, dentro do grande processo organizacional, conjuga diferentes subprocessos e, estes por sua vez, distintas práticas. Tais subprocessos agregam sequências de eventos que geram resultados, isto é, entradas (*inputs*) que são combinadas para gerar saídas (*outputs*). Já as práticas podem ser vistas como as atividades realizadas para combinar os diferentes *inputs*, são aprimoradas mediante repetição e, com isso, fazem parte de um (sub)processo.

Os subprocessos que compõem a Gestão de Pessoas, sob enfoque do varejo alimentício, são: recrutamento e seleção; remuneração e benefícios; avaliação de desempenho; treinamento e desenvolvimento; clima organizacional e qualidade de vida no trabalho. Eles contribuem para os objetivos de atrair, engajar, desenvolver e reter profissionais preconizados no setor supermercadista. Para tanto, o quadro 1 representa essa relação.

Subprocessos	Objetivos da Gestão de Pessoas			
	Atrair	Engajar	Desenvolver	Reter
Recrutamento e seleção	X			
Remuneração e benefícios		X		X
Avaliação de desempenho			X	
Treinamento e desenvolvimento			X	

Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho		X		X
--	--	---	--	---

Quadro 1 - Relação entre objetivos de Gestão de Pessoas e seus subprocessos no varejo alimentício  
 Fonte: elaborado pela autora (2020).

Cada um dos subprocessos tem uma contribuição específica para os principais objetivos da gestão de pessoas no setor do varejo alimentício. Seguindo um ciclo teórico-didático, mas que é uma apresentação do que ocorre no cotidiano, primeiramente, a área ou o profissional de gestão de pessoas agrega colaboradores e os remunera, para então mensurar o andamento da conduta e dos resultados dos profissionais contratados, desenvolvendo-os tanto no instrucional quanto no comportamental, e erigindo um ambiente positivo e saudável para viabilização da qualidade de vida.

Com estruturas descentralizadas, as decisões de contratações dos colaboradores, métodos de seleção de pessoal e necessidades de trabalhos extraordinários nem sempre são tomadas pelos gestores, uma vez que há a área de gestão de pessoas, responsável pelas decisões que se referem aos funcionários. A tecnologia é combinada com a estrutura organizacional para utilização nas atividades operacionais, como o controle de estoques, caixas, controles financeiros, administrativos – entre os quais estão os subprocessos da gestão de pessoas, quando pertinente (DALLABONA; NARDELLI; FERNANDES, 2019).

O recrutamento de pessoal é uma prática empresarial cotidiana e generalizada, mas nem por isso deixa de ser complexa e com potencial de aprimoramento. Foi considerado por Sudrajat *et al.* (2019) como foco de problemas relacionados à manutenção e questões organizacionais no estudo de caso supermercadista que realizaram. Juntamente com a captação de profissionais, a seleção dos candidatos atraídos também se mostra desafiadora, uma vez que deve subsidiar a escolha do perfil mais adequado para a empresa e seus objetivos.

O comércio varejista alimentício é responsável por quantidade considerável de postos de trabalho, mesmo com a crescente automação do setor. A captação de colaboradores tem o objetivo de procurar, encontrar, atrair e trazer para a organização do comércio varejista aquelas pessoas com as competências de que necessita para assegurar a continuidade das

operações e sua evolução. Esse subprocesso pode iniciar por causa de uma emergência (situações imprevistas), de um planejamento (normalmente decorrente da estratégia organizacional) ou de uma obrigação legal (por exemplo, pessoas com necessidades especiais) e possui as etapas a seguir (figura 1)



Figura 1 - Etapas do recrutamento

Fonte: adaptado de Maximiano (2014, p. 286).

Essencialmente, o recrutamento se inicia com a identificação da necessidade de pessoal (por emergência, planejamento ou adequação legal) e conseqüente descrição da vaga a ser ocupada (e para a qual se deseja recrutar) e do cargo correspondente. Em seguida, se pode caracterizar o perfil esperado do futuro colaborador. Com isso, especifica-se as fontes internas e externas para levar a vaga aos potenciais interessados, atraindo-os para a candidatura. Além disso, escolhe-se os meios de comunicação com os interessados e os inscritos, bem como as informações sobre as etapas da seleção vindoura.

A seleção, por sua vez, inicia com a definição de critérios e respectivos instrumentos de verificação (técnicas e procedimentos para distinção entre um perfil e outro e escolha final). Os instrumentos mais comumente utilizados são triagem inicial (análise de currículo e antecedentes), entrevista, dinâmica

de grupo e testes acerca de valores, conhecimentos, aptidões, interesses ou motivações, e personalidade.

Patias *et al.* (2015, p. 165) evidenciam que “há consenso entre pesquisadores e profissionais da área de Recursos Humanos que um processo de recrutamento e seleção eficiente minimiza a rotatividade”, especialmente quando faz parte de um programa de recepção, acompanhamento e treinamento dos novos colaboradores. Os autores avaliaram os altos custos da rotatividade em um supermercado e salientam que não necessariamente a substituição de colaboradores seja uma decisão econômico-financeira indevida ou prejudicial – notadamente quando se retrata desempenho insuficiente.

A remuneração é um subprocesso que também se relaciona à rotatividade e ao desempenho e pode ser considerado como indicador de valorização do profissional e tem o objetivo de retribuir ao empregado por sua atuação na empresa. Ela é um dos principais parâmetros de manutenção do equilíbrio interno (entre as diferentes áreas e cargos) e externo (entre concorrentes, parceiros e mercado) da gestão de pessoas nas empresas e contribui diretamente para a retenção de pessoas. No entanto, no setor supermercadista, há heterogeneidade no que se refere ao composto de recompensa aplicado e diversidade de benefícios oferecidos, tendo como prática comum o convênio de compras no próprio estabelecimento (MASSI; BISSANI, 2015; FERREIRA; VENÂNCIO; ABRANTES, 2009).

Para a escolha de um composto de recompensa adequado e efetivo, é importante conhecer o perfil do quadro funcional e potencial para que, em especial, a cesta de benefícios seja passível de utilização por parte dos empregados e de atração por parte dos futuros profissionais contratados. Desse modo, pode contribuir com os maiores entraves da empresa varejista alimentícia, por exemplo, ampliando a retenção e diminuindo a rotatividade, ou ainda representando um maior engajamento ou clima organizacional positivo.

*Há empresas que associam parte da remuneração ao desempenho do colaborador. Para que essa associação seja adequadamente realizada e, gere os resultados esperados (ampliação de produtividade, performance organizacional e satisfação do colaborador), faz-se necessário uma sistemática avaliação de desempenho.*

A administração do desempenho demanda a participação do gerente, ou superior imediato, pois é ele quem gerencia diretamente e será responsabilizado pelo desempenho das pessoas de sua equipe. Envolve ações como definição de objetivos, acompanhamento da forma de realização desses objetivos, *feedback* e aplicação de eventuais ações disciplinares (MAXIMIANO, 2014).

De modo específico, primordialmente é crucial que sejam definidos os critérios que pautarão o desempenho a ser avaliado e a forma com que serão aplicados (instrumento, periodicidade, abrangência organizacional e quem fará a avaliação). Importante que o colaborador conheça esses critérios e forma de avaliação, a fim de que seja mantida a integridade desse subprocesso e, naturalmente, para que gerem os resultados almejados e para que viabilize sua relação com outros subprocessos.

Um dos desdobramentos do subprocesso de avaliação de desempenho, independentemente do grau de formalização e de sistematização no supermercado, é a descoberta de necessidades de capacitação, isto é, aspectos de desenvolvimento para o colaborador. Tais ações por sua vez demandam planejamento de ações relacionadas à formação das pessoas, que vão desde a explicação mais minuciosa ou diferenciada dos procedimentos (treinamento), até capacitações comportamentais (desenvolvimento).

Ações de treinamento compreendem a promoção e a aprendizagem de elementos relacionados ao desempenho das tarefas do cargo. São de caráter operacional e prático, orientadas para o trabalho e para o domínio de técnicas e ferramentas, sem preocupação com a teoria e seus resultados podem ser mensurados de forma imediata e objetiva ao final do programa de treinamento (MAXIMIANO, 2014).

As empresas do varejo alimentício são caracterizadas por um volume significativo de funções eminentemente empíricas, que podem ser ensinadas e aprendidas mediante procedimentos e práticas durante um curto espaço de tempo. Estoquistas, caixas, serviços gerais e até o atendimento primário do cliente, por exemplo, são funções com tais características. No entanto, conforme investigado por Souza (2016), uma das limitações mais comuns é a de que, durante o expediente, não é possível parar o trabalho para que um funcionário ou um grupo sejam treinados, em virtude do grande fluxo de clientes e de sua imprevisibilidade. A autora ainda evidencia que uma prática comum é não haver um treinamento específico para a função, há

sim instrução de um colaborador recém-contratado por um funcionário mais antigo, que lhe repassa o conhecimento necessário (não necessariamente prevenindo erros que podem ser prejudiciais).

De modo mais específico, considerando que os supermercados de médio e grande porte se utilizam de estratégia prospectora, buscando inovar nos produtos que são oferecidos ao mercado e investir em propagandas para atrair clientes (DALLABONA; NARDELLI; FERNANDES, 2019), pode ser interessante que haja investimentos também na preparação do quadro funcional para auxiliar nessa valorização das mercadorias e aproximação com o consumidor.

Em contrapartida, há conhecimentos tácitos apreendidos nos processos empíricos e na experiência, de modo que, ainda informalmente, muito da cultura da organização seja assimilada nessas práticas e convivências no decorrer do tempo. Isso contribui fortemente para o desenvolvimento do colaborador, uma vez que, por exemplo, é comum que cargos de gerência ou supervisão sejam ocupados não por recém-contratados, mas sim, pelos empregados mais antigos e que demonstram lealdade e respeito aos valores e jeito de fazer da empresa, culminando em uma vantagem competitiva inimitável (SANTOS; LIRA; REIS, 2013).

Assim, percebemos que as ações de desenvolvimento são mais complexas e abrangem atividades que promovem a aprendizagem de elementos conexos ao futuro da organização e da pessoa. Relacionam-se com mudanças no cargo atual ou com novas responsabilidades. A mensuração dos resultados é subjetiva, mais pertinente à evolução e ao comportamento da pessoa no tempo do que pelo desempenho imediato (MAXIMIANO, 2014).

O tempo é um fator importante a se levar em consideração quando o assunto é treinamento e desenvolvimento. Práticas diferenciadas nessa área, mas que levam algum tempo para gerarem resultados, são o *empowerment* (aumentar a autonomia) e capacitações extensivas contribuem significativamente para o desempenho e a produtividade, além de terem o potencial de gerar impacto na motivação e engajamento, melhorando o clima e a qualidade de vida. No entanto, assim como outras práticas inovadoras e efetivas, é preciso considerar que, após sua implementação, são necessários alguns anos para que o impacto seja efetivado. Para ações de *empowerment*, são necessários de 1 a 4 anos para que os efeitos sejam convertidos em performance. Já para as práticas de capacitação, esse tempo varia de 6 a 9 anos (BIRDI *et al.*, 2008).

Ainda que os resultados sejam mais sólidos no médio e longo prazo, as ações de desenvolvimento estão associadas sobremaneira a um positivo clima organizacional e boa qualidade de vida no trabalho, além da retenção de talentos. O clima e a qualidade de vida visam implementar rotinas orientadas ao aprimoramento e manutenção de condições apropriadas para a saúde, a segurança e o bem-estar dos colaboradores (MAXIMIANO, 2014).

É curioso e instigante compreender o quanto é necessário averiguar os aspectos relevantes tanto do clima quanto da qualidade de vida junto aos próprios colaboradores, naquilo que exceder o cumprimento de obrigações legais, é claro (notadamente saúde e segurança no trabalho). Isso porque as percepções de gestores e colaboradores podem variar acerca das prioridades. Silva (2019) identificou dissonâncias entre o que era prioritário para as chefias e para os empregados em um supermercado rio-grandense (Quadro 2).

Elemento	Grau de importância para a gerência	Grau de insatisfação dos colaboradores
Carreira	6º	3º
Comunicação	5º	6º
Estrutura e condições de trabalho	4º	8º
Liderança	1º	7º
Questões motivacionais	7º	4º
Reconhecimento	2º	5º
Relacionamento Interpessoal	3º	2º
Remuneração	8º	1º

Quadro 2 - diferenças na percepção de prioridades (importância) de clima organizacional  
Fonte: adaptado de Silva (2019).

Com isso, fica evidenciada a importância da realização de pesquisa de clima organizacional periodicamente, a fim de que as assimetrias de percepções não impactem as decisões sobre as práticas de gestão de pessoas a serem adotadas. Cabe observar também como está o

entendimento dos colaboradores quanto a temas que parecem ser os mais comumente sensíveis: remuneração, motivação ou engajamento, carreira e relacionamento interpessoal.

Sendo a liderança um subprocesso transversal a esses temas, cabe mencionar como fator limitador, em especial a maneira que os gestores tomam as decisões, uma vez que correspondem a uma parcela pequena do contingente de pessoas da empresa do comércio varejista (DALLABONA; NARDELLI, 2019). Os autores recomendam analisar a influência da liderança sobre a escolha e utilização de sistemas gerenciais, de outras variáveis contingenciais da gestão organizacional, como a própria cultura organizacional.

Ressalta-se que todos esses subprocessos podem ser realizados com base em competências, uma das formas preconizadas na atualidade na área de gestão de pessoas. A empresa do comércio varejista alimentício é que escolhe se deseja fundamentar a administração de seu quadro funcional em competências e, por conseguinte, os subprocessos por competências também.

Por fim, cabe continuamente averiguar as práticas adotadas e identificar melhorias, tanto no aprimoramento do que já é utilizado quanto na inserção de novos procedimentos e análises, tendo como parâmetro tanto sua eficácia intrínseca quanto sua relação com a rotatividade e demais indicadores gerenciais.

### **3 O USO DE INDICADORES DE GESTÃO DE PESSOAS**

O setor supermercadista tem promovido evolução significativa em seu ambiente de atuação, na busca de maior eficiência. Esse setor é catalogado como o principal segmento dentro do macro setor varejista e, ao longo do tempo, tem se deparado com o aumento da concorrência e com as modificações no perfil do consumidor e nas flutuações econômicas (FERREIRA; VENÂNCIO; ABRANTES, 2009).

Por conseguinte, uma gestão apropriada e mensurável é crítica para aumentar a eficácia do negócio, pois aumenta a contribuição do estabelecimento para o próprio crescimento econômico (SUDRAJAT *et al.*,

2019). O dia a dia das operações do varejo se mostra dinâmico, não linear e complexo, ao contrário dos *inputs* que utilizam alguns modelos criados para analisar o impacto das práticas de gestão no êxito do negócio (SIEBERS *et al.*, 2011). Com frequência, tais modelos assumem baixos níveis de ruído, além de linearidade nas operações (algo muito distinto do cotidiano do varejo alimentício) e, por isso, podem ser considerados simplistas quando comparados à realidade organizacional (SIEBERS *et al.*, 2011).

Diante disso, torna-se ainda mais importante utilizar indicadores para gerenciar a empresa do varejo alimentício, pois as métricas transmitem os resultados parciais ou integrais das atividades e processos realizados em uma linguagem comum. Os indicadores são sinais relevantes para acompanhamento do que é realizado nas organizações, suas práticas e seus fluxos (os processos). Podemos dizer que indicador é o que conecta os processos e práticas aos resultados organizacionais (eminentemente estratégicos). Sabe-se que as práticas de gestão precisam ser específicas para cada organização e ambiente de trabalho, enquanto os índices de produtividade devem refletir as atividades particulares da organização localmente para serem válidos como indicadores de performance (SIEBERS *et al.*, 2011).

*Quanto maiores os níveis de performance gerencial, melhores são os níveis de capital humano. Os indicadores tem a capacidade de demonstrar isso, contribuindo para uma melhor cultura organizacional.*

Indicadores são, portanto, uma materialidade das práticas de gestão. A análise das práticas de gestão, em diferentes contextos, há anos tem tentado explicar a causalidade entre a gestão de pessoas e o desempenho organizacional. Não obstante, há evidências de que níveis mais altos de capital humano estão positivamente associados a níveis mais altos de performance gerencial (WALL; WOOD, 2005; SIEBERS *et al.*, 2011; BLOOM *et al.*, 2019). Disso decorre que o uso de indicadores denota maiores níveis de performance que, por sua vez, criam ambiente mais profícuo para o desenvolvimento dos colaboradores.

Os indicadores vêm, portanto, para evidenciar e fortalecer a gestão de pessoas nas organizações, sem com isso torná-la simplista. Esses marcos devem se apoiar na estratégia da empresa, devem refletir as prioridades do

negócio supermercadista. Por um lado, têm-se indicadores comuns ao setor, resultante do próprio contexto no qual estão inseridos e, por outro, indicadores específicos que permitem acessar as ações realizadas para as pessoas na empresa, em prol da implementação de sua estratégia. Afinal as práticas de gestão e as medidas de desempenho devem ser contextualizadas para que sejam efetivas (WALL; WOOD, 2005; SIEBERS *et al.*, 2011).

Em contrapartida, é oportuno reconhecer certa escassez de modelagem e simulação de práticas de gerenciamento de pessoas, o que é compreensível, considerando que está relacionada ao seu componente principal – as pessoas em uma organização – que geralmente são imprevisíveis em seu comportamento individual (WALL; WOOD, 2005; SIEBERS *et al.*, 2011). Assim valida-se a necessidade de cada empresa observar sua forma de gerenciar pessoas, seus processos, instrumentos e ferramentas, monitorando-os por meio da linguagem comum dos indicadores.

Isso porque os indicadores permitem, além de maior tangibilidade gerencial interna, a comparação externa, com parceiros, concorrentes e desempenho setorial, já que a existência de *benchmark* serve de referência para a construção de ações gerenciais, bem como para a formulação de outros indicadores relacionados à competitividade (FERREIRA; VENÂNCIO; ABRANTES, 2009).

A gestão de pessoas, reconhecida por deter a propriedade qualitativa em detrimento da quantitativa, justamente por isso é amplamente beneficiada com o uso de *Key Performance Indicators* (KPIs) ou Indicadores-chave de desempenho, favorecendo a obtenção de uniformidade, padronização, prontidão, disponibilidade e estruturação de suas ações e resultados. Trata-se de um legado e um importante esforço para a longevidade empresarial: tornar observável o inobservável.

Cabe notar que indicadores comumente utilizados como absentismo, rotatividade, horas de capacitação e índice de satisfação do colaborador, carregam valor intrínseco e podem suscitar análises amplas relativas ao capital humano e à competitividade na empresa (GÜNTHER *et al.*, 2010). Tão importante quanto avaliar quais indicadores são pertinentes para a gestão de pessoas de uma determinada empresa, é significar e contextualizar os indicadores que já são utilizados, a fim de resgatar (ou criar) o sentido para esse uso, o motivo pelo qual são mensurados, onde são aplicados e, quais seus destinos, isto é, de que maneira são consumidos e comunicados.

A ampla divulgação dos indicadores é recomendada, respeitados

eventuais sigilos que se façam necessários, a fim de que permita aos colaboradores compreender e acompanhar o andamento das atividades e da situação da empresa. Comunicar os resultados aferidos permite validar a cultura do *feedback*, positiva para o aprimoramento do desempenho individual e coletivo.

A gestão de pessoas, portanto, pode utilizar KPIs específicos para embasamento de seus processos, tais como os que constam na presente obra.

*Cada empresa escolherá o conjunto de indicadores que melhor representa suas prioridades de acompanhamento, assim como esse conjunto varia conforme o próprio momento em que a empresa se encontra.*

É fortemente recomendado que a área de gestão de pessoas avalie e selecione os indicadores criteriosamente, a fim de que permitam registrar a realidade e comparar as séries históricas dos indicadores e, assim, aferir o desenvolvimento (além do desempenho) organizacional ao longo do tempo (GÜNTHER *et al.*, 2010).

Isso significa que os indicadores-chave da gestão de pessoas nem sempre são e serão os mesmos em uma mesma empresa. A cada nova prioridade estratégica o conjunto de indicadores decorrentes será modificado e, como efeito colateral a essa mudança, pode ocorrer resistência na sua utilização. Pode ser até que sua empresa do comércio varejista alimentício esteja iniciando o uso de indicadores para seu gerenciamento. Como isso representa uma mudança, também tende a ter um efeito reverso de resistência a tal movimento.

Pace, Basso e Silva (2003) argumentam que tais obstáculos à implantação de novas iniciativas e estratégias, manifestados nas contraposições organizacionais, estão relacionados com a percepção de ganhos e perdas decorrentes da mudança e a maneira como a cultura corporativa reage. Exemplificam eles que, “uma cultura que desencoraja a exposição ao risco e à inovação é obstáculo essencial à mudança que visa à implantação de um sistema de mensuração de desempenho” (PACE; BASSO; SILVA, 2003, p. 39-40).

Essa oposição, ainda que seja algo comum, merece atenção nesse contexto mutante em que vivemos. A capacidade individual e organizacional

de se adaptar deve ser sempre aprimorada e revigorada a fim de enfrentar eventuais contratemplos sucedidos. Esses elementos tecem os cenários que se avizinham tanto de modo específico da gestão de pessoas e da gestão empresarial, quanto de modo abrangente da estrutura dos negócios, do trabalho e da própria sociedade. A próxima seção versa sobre esses desafios vindouros, em um ensaio de resgate de elementos que se mostram pertinentes, com vistas a suscitar reflexões e melhores condutas progressivamente rumo às configurações laborais, organizacionais e sociais que se aproximam nos próximos anos.

## **4 OS RUMOS DA GESTÃO DE PESSOAS**

A complexidade e a dinamicidade do ambiente de negócios cada vez mais influenciam a condução dos mesmos, a forma como as empresas são gerenciadas e, conseqüentemente, a maneira como é aferido seu êxito (GÜNTHER *et al.*, 2010). É crescente a preocupação com a incerteza do futuro diante das novas tecnologias, em que algumas inovações têm rompido com velhas formas de fazer as coisas. Deloitte (2020) aponta que 93% dos respondentes enxerga que a área de Gestão de Pessoas permanecerá como uma função distinta nos próximos 5 anos. Entretanto, 55% dos pesquisados também acredita que a área passará por mudanças de caráter substancial ou radical nos 12 a 18 meses que se avizinham.

Aspectos associados a essas mudanças de um lado se referem à automatização dos processos de compra e venda e, de outro, à decorrente precarização do trabalho (O'BRADY, 2019). Tal processo de automação não é novidade, acompanha a sociedade humana há décadas, apenas ganha corpo, velocidade e intensidade exponenciais desde a Revolução Industrial.

Recentemente, tem-se acompanhado a diminuição da necessidade de pessoas em alguns postos de trabalho, em especial aqueles passíveis de realização pela tecnologia da informação. Nossa sociedade tem descoberto a suscetibilidade de diversos postos de trabalho diante do avanço da inteligência artificial e da robótica. Em contrapartida, ao mesmo tempo pode-se perceber a criação de novas oportunidades para profissionais que tenham o perfil para atuação eminentemente humana: empatia, resolução de problemas complexos e não triviais.

A tecnologia em si não constitui o problema, sua aplicação é que demanda

avaliação. Temos uma série de ganhos de eficiência, redução de custos, criação de novas empresas e trabalhos, ao passo que alguns processos, dispositivos e ocupações se tornam obsoletos. Essas transformações têm um *timing* que governos tentam regular, mas que, como vários outros aspectos da equação, não são lá assim tão passíveis de controle.

As empresas com visão de futuro, em todos os setores, têm mostrado como estão incorporando a tecnologia avançada em três níveis: substituição, melhoria e colaboração. Várias organizações têm explorado o sensoriamento remoto, nuvem, análise de dados e inteligência artificial para transformar fundamentalmente como a infraestrutura e a logística são gerenciadas. O sensoriamento remoto envolve drones, helicópteros, satélites e vários sensores para coletar informações sobre condições de ativos e conhecimento da situação. Comparado a um processo de inspeção manual da infraestrutura e logística, o sensoriamento remoto é muito mais rápido, mais eficiente e rico em dados. Essas cargas maciças de dados não estruturados requerem nuvem e análises avançadas para armazenamento e curadoria (DELOITTE, 2020).

No setor de supermercados, consumidores têm acompanhado a ampliação de possibilidades de compra mediada pela tecnologia. Dados sobre hábitos de compra têm sido monitorados cada vez com maior acurácia e em maior quantidade. Isso abre um sem número de possibilidades para que as empresas do setor utilizem e progridam no uso dessas informações e na promoção de um serviço ainda melhor, mais adequado e personalizado ao cliente. Estoques automatizados, prazos logísticos mais acurados e curtos, aumento da previsibilidade dada pela rastreabilidade de coisas e de pessoas. Mas e como fica o contingente de pessoas e negócios “não digitalizados”? E os mercados de bairro e de médio porte? Algumas perguntas como essas ficarão para o futuro elucidar.

De modo geral, os supermercados são vistos como detentores de uma cultura gerencial ativa, promovendo ênfase nas adaptações necessárias para melhoria contínua dos produtos oferecidos. Costumeiramente detêm agilidade para aproveitar as oportunidades que são trazidas pelo ambiente, em especial no que se refere às variáveis externas às organizações, que dão contorno à incerteza contextual. No entanto, essas mesmas empresas, segundo Dallabona, Nardelli e Fernandes (2019), são conhecidas pelo não compartilhamento de informações por parte do corpo gerencial entre si (com os colegas), o que acaba gerando o efeito deletério da assimetria de

informações e dificultando o entendimento das metas a serem alcançadas pela equipe de trabalho.

O compartilhamento de informações e intenções, o senso de unidade e pertencimento, assim como as métricas de desempenho esperado e de resultado obtido são cruciais quando se trata da adaptação requerida para a longevidade organizacional. Tão cruciais quanto a própria incorporação de tecnologias e conhecimentos para melhoria dos processos organizacionais.

A inteligência artificial vem sendo implantada para ampliar a habilidade dos seres humanos na identificação de defeitos, por exemplo. Com o tempo, o envolvimento humano será significativamente reduzido, enquanto a precisão e a eficiência operacional dos processos aumentarão (com o uso das novas tecnologias). O futuro do gerenciamento de infraestrutura e logística envolverá por robôs em campo, análise de dados na nuvem e inteligência artificial incorporada no processo. Isso viabilizará que as empresas reorientem as pessoas para tomarem melhores decisões mais rapidamente (DELOITTE, 2020).

Com isso, Sudrajat *et al.* (2019) indicam a importância de que sejam identificados os problemas a serem enfrentados e as melhorias a serem incorporadas, mas que não sejam meramente referentes a questões urgentes (de reação), mas sim, a questões que têm impacto direto no aprimoramento dos sistemas de gestão (de adaptação e proatividade), que por sua vez, são os responsáveis por gerar a eficácia e a longevidade esperadas.

Entende-se que as organizações estão em uma encruzilhada com relação à estratégia de inteligência artificial e tecnologia de ponta. As empresas que insistirem a gerenciar a tecnologia e os seres humanos em faixas paralelas, continuarão conseguindo ganhos moderados de eficiência, enquanto as empresas que optarem por integrar humanos e tecnologia poderão obter muito mais valor ao redesenhar o trabalho de maneiras transformadoras. O segundo caminho, embora provavelmente mais difícil, também é onde está a maior oportunidade. As organizações que enfrentarem os desafios de frente e criarem segurança da força de trabalho por meio da reinvenção serão aquelas bem posicionadas para capitalizar o potencial da tecnologia de gerar valor corporativo e criar empregos significativos (DELOITTE, 2020).

Por fim, é pertinente destacar que as empresas podem utilizar a mesma tecnologia das demais organizações mais facilmente do que as capacidades e a configuração de saberes de seus colaboradores (WALL; WOOD, 2005).

Significa que teremos em breve as denominadas superequipes, que nada mais são do que agregados de pessoas e máquinas inteligentes trabalhando juntos para resolver problemas, obter *insights* e criar valor para o negócio e seus clientes (DELOITTE, 2020).

Considerado tal panorama, parece oportuno arejar a gestão e as decisões, aprimorar a forma de observar a saúde do negócio e o bem-estar das pessoas. É imperioso incorporar indicadores nessa observação e manter a mente conectada às transformações dos mercados, negócios e mundo do trabalho. A transição dos processos organizacionais e suas ferramentas é contínua e, por isso, carece atenção e zelo (para gerenciar), bem como uma dose de perspicácia (para inovar).

## REFERÊNCIAS

ACATS. **Relatório anual 2019**. [2019]. Disponível em: <https://www.acats.org.br/pdf/RELATORIO-ANUAL-ACATS-2019.pdf>. Acesso em: 01 set. 2020.

BIRDI, K. *et al.* The impact of human resource and operational management practices on company productivity: a longitudinal study. **Personnel Psychology**, n. 61, p. 467-501, 2008.

BLOOM, N. *et al.* What Drives Differences in Management Practices? **American Economic Review**, v. 109, n. 5, p. 1648-1683, 2019.

CAMPOS, D. F. *et al.* Professional competencies in supply chain management in the mid-sized supermarket sector in Brazil. **Supply Chain Management**, v. 24, n. 3, p. 405-416, 2019.

COOKE, F. L. Concepts, contexts, and mindsets: Putting human resource management research in perspectives. **Human Resources Management Journal**, n. 28, p. 1-13, 2018.

DALLABONA, L. F.; NARDELLI, L. T.; FERNANDES, A. R. V. Variáveis contingenciais e sistemas de controle gerencial predominantes em uma rede de supermercados do Brasil. **Revista Evidenciação Contábil & Finanças**, v. 7, n. 1, p. 58-77, jan./abr. 2019.

DELOITTE. **2020 Global Human Capital Trends – the social enterprise at work**. [2020]. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html?id=us:2em:3pa:talent:eng:di:051820>. Acesso em: 18 maio 2020.

FERREIRA, M. A. M.; VENÂNCIO, M. M.; ABRANTES, L. A. Análise da eficiência do setor de supermercados no Brasil. **Economia Aplicada**, v. 13, n. 2, p. 333-347, 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/ecoa/v13n2/v13n2a07.pdf>. Acesso em: 15 jun. 2020.

GÜNTHER, H. F. *et al.* Ativos intangíveis como indicadores de gestão e sua contribuição para a vantagem competitiva. **Revista Ciências Administrativas**, v. 16, n. 1, p. 258-292, 2010.

HARCAR, T.; KARA, A.; KUCUKEMIROGLU, O. Consumer's perceived value and buying behavior of store brands: and empirical investigation. **The Business Review**, Cambridge, v. 5, n. 2, 2006.

HOLTOM, B. C.; BURCH, T. C.; A model of turnover-based disruption in customer services. **Human Resource Management Review**, v. 6, n 1, p. 25-36, 2016.

MARCHI, J. J.; CASSANEGO JUNIOR, P.; WITTMANN, M. L. Troca e criação de valor: possibilidades competitivas advindas da estratégia de redes. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 47, n. 2, p. 180-196, abr./jun. 2021.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

MASSI, E. K.; BISSANI, N. Retenção de pessoas em supermercados de Chapecó/SC. **Revista Tecnológica (UCEFF Faculdades)**, v. 2, n. 1, p. 448-473, 2015.

MAXIMIANO, A. C. A. **Recursos humanos: estratégia e gestão de pessoas na sociedade global**. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

O'BRADY, S. Rethinking precariousness and its evolution: A four-country study of work in food retail. **European Journal of Industrial Relations**, v. 25, n. 4, p. 327-344, 2019. Acesso em: 25 abr. 2020.

PACE, E. S. U.; BASSO, L. F. C.; SILVA, M. A. Indicadores de desempenho como direcionadores de valor. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, n. 1, p. 37-65, jan./mar. 2003.

PATIAS, T. Z. *et al.* Custos da rotatividade de pessoal: evidências no setor de supermercados. **RACE - Revista de Administração Contabilidade e Economia**, Joaçaba, v. 14, n. 1, p. 143-170, jan./abr. 2015. Disponível em: <https://portalperiodicos.unoesc.edu.br/race/article/view/4782/3724>. Acesso em: 15 mar. 2020.

PECCEI, R.; VOORDE, K. V. D. Human resource management-well-being-

performance research revisited: Past, present, and future. **Human Resources Management Journal**, n. 29, p. 539-563, 2019.

SUDRAJAT, A. R. *et al.* Multi-Perspective Approach to Identify Strategic Issues: A Case Study of Traditional Market Management at West Java. **Iapa Proceedings Conference**, [S.l.], p. 199-209, nov. 2019. ISSN 2686-6250. Disponível em: <https://iapa.or.id/ejournal/proceedings/article/view/237>. Acesso em: 25 abr. 2020.

SANTOS, A. M. M. M.; COSTA, C. S. **Características gerais do varejo no Brasil**. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 5, p. 55-69, mar. 1997. Disponível em: <https://web.bnDES.gov.br/bib/jspui/handle/1408/7125>. Acesso em: 15 set. 2020.

SALES, R. Maior parte dos trabalhadores está no comércio, aponta IBGE. **Valor Econômico**, 16 jun. 2015. Disponível em: <https://valor.globo.com/brasil/noticia/2015/06/16/maior-parte-dos-trabalhadores-esta-no-comercio-aponta-ibge.gh.html>. Acesso em: 20 maio 2020.

SANTOS, I. P.; LIRA, R. A.; REIS, T. B. Avaliação dos programas de treinamento e desenvolvimento de uma rede de supermercados do município de Campos dos Goytacazes – RJ. **Perspectivas online**, v. 8, n. 3, 2013, p. 1-22. Disponível em: [https://ojs3.perspectivasonline.com.br/humanas\\_sociais\\_e\\_aplicadas/article/view/32/18](https://ojs3.perspectivasonline.com.br/humanas_sociais_e_aplicadas/article/view/32/18). Acesso em: 15 jun. 2020.

SIEBERS, P. O. *et al.* Towards the development of a simulator for investigating the impact of people management practices on retail performance. **Journal of Simulation**, v. 5, n. 4, p. 247-265, 2011. <https://doi.org/10.1057/jos.2010.20>

SILVA, E. C. **Alinhamento de aspectos do clima organizacional**: um estudo de caso em uma empresa do setor varejista. 2019. TCC (Graduação em Administração) - Antonio Meneghetti Faculdade (AMF), Recanto Maestro, 2019. Disponível em: [http://repositorio.faculdadeamf.edu.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/607/TCC\\_ADM\\_EST%c3%89FANI\\_COSTA\\_AMF\\_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.faculdadeamf.edu.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/607/TCC_ADM_EST%c3%89FANI_COSTA_AMF_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Acesso em: 25 jul. 2020.

SOUZA, C. C. **Treinamento e desenvolvimento**: um estudo no setor frente de caixa de uma rede de supermercados da região Oeste do Rio Grande do Sul. UNIPAMPA. [2016]. Disponível em: <http://dspace.unipampa.edu.br/bitstream/riui/1773/1/Artigo%20Cris.pdf>. Acesso em: 22 jun. 2020.

VEIGA-NETO, A. R.; SOUZA, T. Práticas estratégicas em pequenos supermercados na percepção do consumidor de baixa renda. **Revista Brasileira de Estratégia**, v. 5, n. 3, p. 283-293, 2012.

WALL, T. D.; WOOD, S. J. Romance of human resource management and business performance and the case for big science. **Human Relations**, n. 58, p. 429-462, 2005.

# Segurança patrimonial e exploração de energia em supermercados

Antonio Pedro Tessaro  
Eli Lopes da Silva  
Jorge Moisés Kroll do Prado  
Scheine Neis Alves da Cruz De Bastiani

## 1 SEGURANÇA PATRIMONIAL

Prevenir e proteger o patrimônio, bem como a segurança das pessoas de uma empresa é fundamental dentro das organizações. Para isso, os gestores devem considerar serviços que auxiliem com este intuito, seja pela forma humana como pela eletrônica.

Além de proteger o patrimônio material e humano das empresas, a segurança patrimonial pode ser um meio de manter a produtividade e existência da organização. Seja de modo próprio como terceirizado, a segurança requer que seja avaliado o nível de risco, podendo assim aplicar métodos para prevenção, levando em conta as normas, equipamentos e a formação da equipe encarregada da segurança.

A segurança patrimonial implica não apenas criar mecanismos de proteção e segurança quando acontece algum imprevisto ou ataque que fere o patrimônio, mas, principalmente, evitar que o patrimônio seja subtraído. Por isso, prevenção é a palavra-chave utilizada pela segurança patrimonial.

No contexto dos supermercados, se as seguranças interna e externa não se mostrarem eficientes, pode-se incorrer em perdas patrimoniais, o que gera margens de lucro menores, deixando assim de oportunizar investimentos futuros.

Quando são contratadas empresas especializadas para o serviço de segurança patrimonial, geralmente os tipos de proteção são a vigilância patrimonial, segurança física, segurança eletrônica e serviço de inteligência.

A vigilância patrimonial dedica-se a proteger não somente determinado patrimônio em um limite específico, mas também as pessoas envolvidas com o mesmo (seja o proprietário, como quem circula no ambiente). Este tipo de

serviço é desenvolvido por profissionais devidamente capacitados, podendo ter ou não o aporte tecnológico.

Já a segurança física está especificamente determinada a utilizar barreiras físicas, tanto de maneira ativa quanto passiva, com o intuito de prevenir sinistros, furtos e roubos e a preservação do ambiente, de seus equipamentos e produtos para comercialização.

Especialmente quanto ao serviço de segurança realizado eletronicamente, Oliveira (2004) afirma que ele é um complemento à segurança física montada com o uso de barreiras e instalações, para que restrinja, monitore e controle o fluxo de pessoas e seus acessos dentro de determinado ambiente. Possui uma facilidade financeira maior de implementação e seus aparatos tecnológicos podem entregar com bastante eficiência um rol de dados para a tomada de decisão dos gestores de supermercados.

Por fim, além de prevenir, a segurança patrimonial pode estimular a fidelidade do cliente, porque a sensação de segurança para fazer compras é um quesito importante na escolha de um supermercado. Por isso, ela deve ser considerada estratégica.

No caso do varejo supermercadista, com centenas de produtos expostos e alto fluxo de visitantes nas lojas, corre-se riscos a todo momento.

## **2 PERDAS E INDICADORES DE GESTÃO**

As perdas são uma preocupação grande para os supermercados. Fato é que a Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS) possui um comitê intitulado “Comitê ABRAS de prevenção de perdas e desperdícios de alimentos”. Em 2020, o Comitê publicou sua 20ª avaliação de perdas no varejo brasileiro de supermercados, resultado de uma pesquisa que teve 3.212 lojas participantes de 204 empresas. O índice de perdas apurado em 2019 foi de 1,82%, calculado da seguinte forma: perda estimada no setor – de 6,9 bilhões - dividida pelo Faturamento Bruto do Setor – de 378,3 bilhões – (ABRAS, 2020).

Existem basicamente duas categorias de perdas: as perdas conhecidas, que, conforme o próprio termo indica, sabe-se o motivo da perda; e as perdas desconhecidas, que são aquelas descobertas somente no momento do inventário, pois elas desaparecem do estoque.

Mattias Eriksson, pesquisador do tema com várias publicações sobre

perdas e desperdícios em supermercados, traz uma questão importante sobre essas categorias, que leva em conta o fluxo. Para ele, perdas e desperdícios podem ser: a) no pré-armazenamento, quando o alimento ainda não chegou ao supermercado, mas saiu do fornecedor; b) no supermercado, onde estão as perdas conhecidas e desconhecidas; c) quantidades ausentes ou desaparecidas, que saíram do supermercado sem serem vendidas, onde se incluem os furtos e roubos (ERIKSSON, 2015).

No caso da pesquisa da ABRAS (2020), as perdas conhecidas foram classificadas em:

- validade vencida;
- maturação / impróprio para venda;
- produto avariado;
- danos em equipamentos.

Mas a pesquisa aponta também que as perdas possuem outras causas como: quebra operacional, erros de inventário, furto interno, furto externo, erros administrativos e fornecedores.

Dois aspectos importantes na prevenção de perdas que devem ser considerados: a) as atividades adotadas para prevenção de perdas e b) os recursos tecnológicos utilizados. A pesquisa da ABRAS (2020) traz quadros comparativos no triênio sobre esses dois aspectos. Importante destacar, nos quadros 1 e 2, os percentuais de empresas que utilizam cada estratégia, apurados no ano de 2019.

Atividade	Percentual
Treinamento em prevenção de perdas para colaboradores	84,9
Definição das metas de perdas, controle de planos de ações	74,0
Introdução de processos mais cuidadosos no recrutamento e seleção	71,1
Comunicação de prevenção de perdas	69,7
Código de ética e conduta moral	47,9
Controle sanitário com auditorias terceirizadas	47,9
PL/RV atreladas a resultados de perdas	40,2
Cursos na escola nacional de supermercados	36,7
Telefone de denúncias/informações	27,6
Bonificação/premiação dos melhores desempenhos	30,9

Área de inteligência e investigação social	29,4
Concursos de redução de perdas com premiações	26,7
Validação do pedido de desligamento prevenção na central	23,9

Quadro 1 – Atividades adotadas para prevenção de perdas em 2019  
Fonte: ABRAS (2020).

Tecnologia	Percentual
Alarmes de acesso	87,7
Coletor de dados para realização de inventário	87,2
CFTV	86,8
Coletor no recebimento	78,2
Rádios comunicadores	74,6
Software de monitoramento e acompanhamento de perdas	71,2
Central de monitoramento CFTV centralizada/remota	64,6
Sistema especializado em inventário	63,1
Solução de monitoramento de frente de caixa	61,3
Cofre Inteligente/Recicladora	60,5
Botão de pânico com alarme para central de segurança externa	59,7
Sistema de registro de ocorrências	57,1
Sistema de controle de acesso de terceiros	54,8
Rastreamento e monitoramento de frotas	52,0
Monitoramento externo de unidades estratégicas	49,7
Sistema de checklist web	39,4
Software para controle de temperatura	35,0
Caixas acrílicas	33,7
Cadeado eletrônico de portas	30,6
Kit Inibição	30,2
Etiqueta anti-furto	28,6
Cadeado eletrônico de cargas	7,8
Cadeado eletrônico para produtos	6,2

Quadro 2 – Tecnologias adotadas para prevenção de perdas  
Fonte: ABRAS (2020).

## 2.1 A iniciativa 10x20x30

Dentro dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU, está o objetivo 12 que é o CONSUMO E PRODUÇÃO RESPONSÁVEIS. Uma de suas metas é a 12.3, que preconiza que até o ano de 2030, o objetivo é reduzir à metade o desperdício de alimentos e reduzir as perdas de alimentos ao longo das cadeias de produção e abastecimento (ONU, 2015).

A iniciativa 10x20x30 consiste em reunir os 10 maiores varejistas do mundo, para que cada um deles envolva seus 20 fornecedores prioritários, na meta de reduzir até 2030 a perda de alimentos em 50% e, dessa forma, cumprir com o objetivo 12.3 dos ODS (HOLZER, 2019).

*O Champions 12.3 é uma coalizão única de mais de três dezenas de líderes de todo o mundo dedicados a uma ambição inspiradora, mobilização de ações e aceleração do progresso em direção à consecução da meta dos ODS 12.3. Na página Champions 12.3 é possível acompanhar os relatórios da iniciativa 10x20x30 e as ações dessa meta dos ODS.*

No quadro 3 apresentamos algumas dicas práticas de materiais que podem subsidiar os gestores de supermercados na busca de evitar o desperdício, visando atender à meta 12.3.

	Material	Protocolo FLW
1	Descrição	A sigla, do inglês Food, Loss + Waste (alimento, perdas + desperdício) é o protocolo do World Resources Institute (Instituto de Recursos Mundiais).
	Acesso	Endereço eletrônico: <a href="https://www.flwprotocol.org/">https://www.flwprotocol.org/</a> Endereço físico: 10 G Street, NE, Suite 800 Washington, DC 20002, Estados Unidos flwprotocol@wri.org + 1-202-729-7600

2	Material	Calculadora de valor
	Descrição	A Calculadora de Valor FLW foi criada no software Excel para verificar os esforços que permitem evitar perdas e desperdícios de alimentos.
	Acesso	Na página do flwprotocol.org, mais especificamente em: <a href="https://www.flwprotocol.org/why-measure/food-loss-and-waste-value-calculator/">https://www.flwprotocol.org/why-measure/food-loss-and-waste-value-calculator/</a> Sobre como utilizar a calculadora: <a href="https://flwprotocol.org/wp-content/uploads/2018/10/FReSH_FLW-value-calculator_HOW-TO-USE.pdf">https://flwprotocol.org/wp-content/uploads/2018/10/FReSH_FLW-value-calculator_HOW-TO-USE.pdf</a>
3	Material	Padrão PDA - Padrão para Contabilizar e Relatar a Perda e o Desperdício de Alimentos
	Descrição	Documento criado por várias entidades como: World Resources Institute (WRI), The Consumer Goods Forum, Fusions, Initiative Save Food, UNEP, Wbcsd, Wrap. Ele é um protocolo para controle de perda e desperdício, que permite quantificar alimentos removidos da cadeia de suprimentos. Entre outros fatores, o documento permite que o gestor crie um escopo de PDA e identifique os destinos das perdas ou desperdícios.
	Acesso	Na página do WRI Brasil: <a href="https://wribrasil.org.br/sites/default/files/FLW_Standard_Full.pdf">https://wribrasil.org.br/sites/default/files/FLW_Standard_Full.pdf</a>
4	Material	Roteiro para atingir a meta 12.3
	Descrição	Roteiro com ações, medidas e metas.
	Acesso	Na página da Champions123.org: <a href="https://champions123.org/wp-content/uploads/2017/09/champions-123-roadmap-to-achieving-sdg-target-123.pdf">https://champions123.org/wp-content/uploads/2017/09/champions-123-roadmap-to-achieving-sdg-target-123.pdf</a>

Quadro 3 - recursos práticos e dicas de como evitar perdas  
 Fonte: elaborado pelos autores (2020).

## 2.2 Hierarquia de recuperação de alimentos

A meta 12.5 do ODS12 tem o principal foco de reduzir substancialmente a geração de resíduos por meio da prevenção, redução, reciclagem e reuso.

Visando uma gestão sustentável de alimentos, a Agência de Proteção Ambiental dos Estados Unidos criou uma figura que representa a hierarquia da recuperação de alimentos, em formato de funil, que vai desde a forma mais preferida de recuperação – na boca mais larga do funil – até a forma menos preferida – a boca menor ou a ponta do funil, como mostrado na figura 1.



Figura 1 – Hierarquia de recuperação de alimentos  
Fonte: Environmental Protection Agency (2020).

A forma mais indicada de recuperação de alimentos, na hierarquia apresentada, é a redução de produção na fonte, seguida da doação de alimentos para pessoas necessitadas ou em situação de fome, depois seria a alimentação de animais, o uso da indústria, a compostagem e, por fim, não havendo outras possibilidades, a incineração ou o lixo.

A *Commission for Environmental Cooperation* (Comissão de Cooperação Ambiental), estabelecida em Quebec, no Canadá, produziu um guia prático de como medir desperdício e perdas de alimentos. Destacamos no quadro 4,

os sete passos para medir desperdícios e perdas.

Descrição	
Passo 1	determine porquê você deseja reduzir a perda e o desperdício de alimentos.
Passo 2	estabeleça seu caso de negócios para reduzir a perda e o desperdício de alimentos.
Passo 3	prepare-se para a alteração da medição e redução da perda e desperdício de alimentos.
Passo 4	determine sua definição de perda e desperdício de alimentos.
Passo 5	determine suas causas de perda e desperdício de alimentos e identifique soluções.
Passo 6	identifique seus principais indicadores de desempenho e impactos.
Passo 7	selecione e implemente um método de medição de perda e desperdício de alimentos com base em seu setor.

Quadro 4 – Passos para medir desperdícios e perdas de alimentos

Fonte: Commission for Environmental Cooperation (2019, p. 5).

De forma mais específica, a Environmental Protection Agency, que exprimiu a recuperação de alimentos na forma do funil que vimos na figura 1, criou roteiros para prevenção de perdas em vários segmentos como restaurantes, escolas, fabricantes e outros. Para os supermercados, o roteiro pode ser visualizado de forma simplificada no quadro 5.

Tipo de dica	Dica
Dicas de compra	Primeiro faça um inventário preciso para que você possa realizar pedidos baseados naquilo que você tem em estoque.
	Compre os produtos excedentes de fazendas ou grandes atacadistas que seriam desperdiçados e os venda com desconto.
	Envie estimativas de pedidos com mais frequência aos fornecedores para melhor alinhar o planejamento e os prazos de produção.
	Aumente, ou até mesmo inicie, uma comunicação regular com os fornecedores para reduzir o desperdício de alimentos.
	Revise seus contratos de fornecimento para exigir que o fornecedor tenha um programa de redução de resíduos ou de doação de alimentos.
	Altere os contratos para incluir métodos ou técnicas que evitem a perda de alimentos (por exemplo, uso de embalagens como carne selada a vácuo).
	Torne a redução do desperdício de alimentos um indicador-chave de desempenho nas operações, na cadeia de suprimentos e no desempenho dos funcionários.

Dicas de preparação e armazenamento	Use as sobras do dia anterior. O bife de um dia pode ser usado para ensopado de carne no dia seguinte.
	Treine os funcionários sobre as habilidades das facas para fazer cortes mais eficientes e preparar melhor os alimentos.
	Use ao máximo o alimento. Você pode cozinhar as folhas de cenoura e não descascar pepinos ou batatas.
	Reconstitua os vegetais espessos que murcham imergindo-os em água morna (37,7°C) por 15 minutos.
	Marine carnes para prolongar sua vida útil por mais alguns dias.
	Os alimentos necessitam de diferentes condições de armazenamento. Atualizar a equipe sobre técnicas de armazenamento (por exemplo, não armazene tomates e alface no mesmo recipiente ou próximos um do outro).
	Use recipientes de armazenamento transparentes, para facilitar ver o que está disponível e fique atento quanto ao frescor dos alimentos.
	Cozinhe, congele, prepare sucos ou processe alimentos que estejam chegando ao final de frescor para prolongar sua vida útil.
Dicas de configuração e exibição da loja	Configure uma prateleira com desconto para alimentos maduros, quase expirados, descontinuados ou levemente danificados. Deixe bem visível que tal seção está com preços reduzidos.
	Redesenhe as exibições do produto com menos excesso. Por exemplo, em vez de uma pilha de produtos, tenha um suporte que faça com que pareça uma pilha para manter a produção mais fresca.
	Deixe que os alimentos preparados fiquem próximos da saída da loja. Acompanhe esses itens e disponha somente o quanto pode ser vendido.
Dicas para interagir com os clientes	Forneça amostras grátis. Treine a equipe para lembrar aos clientes que eles podem experimentar uma amostra para ver se gostam de um produto antes de comprá-lo.
	Disponibilize informações sobre as melhores práticas de armazenamento nos departamentos apropriados, incluindo quanto tempo os alimentos devem durar quando armazenados adequadamente.
	Ofereça várias opções aos seus clientes em produtos (por exemplo, frutas inteiras, fatiadas e mistas). Isso vai ajudá-los a eliminar a perda de alimentos em suas próprias casas.

Outras dicas	<p>Realizar uma auditoria de desperdício de alimentos. Veja o que está sendo jogado fora e por quê. Monitore o que está sendo desperdiçado:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• O que está sendo jogado fora,</li> <li>• Peso ou número de itens,</li> <li>• O motivo pelo qual o alimento está sendo descartado (se conhecido),</li> <li>• A data de validade do produto, quando aplicável,</li> <li>• Se os alimentos ainda eram saudáveis/comestíveis antes de serem jogados fora, e</li> <li>• Identifique os itens mais desperdiçados para os menos desperdiçados.</li> </ul> <p>Com base nos resultados, considere alterar os procedimentos para minimizar a perda (por exemplo, reduzir as quantidades de pedidos de itens vendidos ou jogados de outra forma).</p>
	<p>Esclareça a rotulagem e a codificação da data para reduzir a confusão para os clientes. Trabalhe para rotular ou definir claramente a diferença entre datas de segurança e de qualidade. Algumas opções:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Torne as datas de “venda por” invisíveis ao consumidor,</li> <li>• Use mais datas de “congelamento por” quando aplicável, para que o cliente saiba que tem essa opção,</li> <li>• Remova o “melhor antes” ou outras datas de qualidade dos alimentos não perecíveis, estáveis em prateleiras, para os quais não é necessária tamanha preocupação e,</li> <li>• Verifique se todas as datas impressas nos produtos possuem linguagem descritiva, não apenas uma data.</li> </ul>
	<p>Convoque uma reunião para discutir estratégias de prevenção de desperdício de alimentos com a equipe.</p>
	<p>Compartilhe práticas com outras pessoas fora da sua empresa para melhorar a redução de resíduos em todo o setor.</p>

Quadro 5 – Roteiro para prevenção de perdas em supermercados  
Fonte: Adaptado de Environmental Protection Agency (2016, tradução nossa).

Sem dúvidas, a redução de perdas e desperdícios, se configura não apenas como uma necessidade de negócio em termos financeiros para os supermercados, mas produz impactos ambientais, econômicos e sociais.

### 3 EXPLORAÇÃO E APROVEITAMENTO DE ENERGIAS

Para explorar e melhor aproveitar as energias disponíveis para o varejo alimentício, a perspectiva dos impactos ambientais, econômicos e sociais não pode ser deixada de lado. Esses três pontos norteiam a discussão do desenvolvimento sustentável, que por vezes é relacionado somente à preservação do meio ambiente. Contudo, “[...] o desenvolvimento sustentável envolve a busca simultânea da prosperidade econômica, da qualidade ambiental e da igualdade social” (ELKINGTON, 2012, p. 471).

*As dimensões da sustentabilidade:*

**Dimensão Ambiental:** “[...] procura uma proteção ao meio ambiente para garantir o direito das gerações atuais, sem prejuízo das futuras gerações, ao ambiente limpo, sadio e ecologicamente equilibrado” (ASSI; CAMPOS, 2013, p. 39).

**Dimensão Econômica:** “[...] consiste essencialmente em resolver o desafio de aumentar a geração de riqueza, de forma ambientalmente sustentável, e em encontrar os mecanismos para uma distribuição mais justa e homogênea” (FERRER, 2012, p. 321, tradução nossa).

**Dimensão Social:** “[...] baseada na melhoria da qualidade de vida da sociedade para a redução de discrepâncias entre a opulência e a miséria, com a conseqüente garantia da dignidade humana e dos direitos sociais, possibilitando pelo menos a manutenção do mínimo existencial para que ocorra proteção ambiental” (GARCIA; GARCIA, 2014, p. 52).

Para que seja possível concretizar essa ideia, algumas mudanças precisam ser feitas, principalmente, no que tange os objetivos organizacionais não somente do varejo alimentício, mas em todos os segmentos econômicos. Sabemos que elas não acontecerão de uma forma rápida, mas a reflexão já precisa ser inserida no cotidiano.

Quando observamos um supermercado em funcionamento, alguns recursos energéticos são mais evidentes, como a eletricidade, o gás e a água.

Porém, com a difusão dos preceitos da sustentabilidade, muitos clientes vão notar não somente as energias em si, mas como elas são exploradas e aproveitadas. Pode ser que isso ainda não seja uma realidade concreta, mas está emergindo e trazendo influências significativas para o mercado. Nesse sentido, este livro traz, entre os indicadores propostos, alguns ligados à produção e desempenho de energia, captação da água da chuva e reuso da água utilizada na climatização.

Em relação às energias em si, algumas reflexões sobre a rotina dos varejos alimentícios são necessárias. Entre elas a questão da diminuição do consumo da energia elétrica fornecida pelas concessionárias e a busca por outras fontes de energia. Entre essas fontes podem ser citadas a solar e a eólica, que podem ser obtidas adaptando espaços que antes pareciam sem uso para essas finalidades.

Embora possa parecer utópico, o ODS7.2 visa aumentar substancialmente a participação de energias renováveis na matriz energética global. É necessário considerar no planejamento a longo prazo, iniciativas como: controle de temperatura em câmaras frias; sistemas de otimização de iluminação de acordo com a hora do dia; busca de equipamentos mais eficientes e com menor custo de manutenção.

Mudanças como essas demandam investimentos iniciais, mas que gerarão impactos tanto ambientais como econômicos, já que em muitos casos leva a redução de consumo. Além disso, gera empregos, agrega na tecnologia e ainda preserva o meio ambiente, logo, contemplando o terceiro pilar do desenvolvimento sustentável, o social.

Água é uma energia muito consumida por supermercados, principalmente por aqueles comprometidos com a higiene e limpeza dos ambientes, produtos, equipamentos e utensílios. Assim como a energia elétrica, buscar alternativas de melhor aproveitamento deste recurso gera redução de custos, e ainda afirma o compromisso com os aspectos ambientais. O ODS6.3 e o ODS6.4 demonstram que além do consumo exagerado da água, devemos nos atentar para a adequada eliminação de resíduos líquidos, bem como a reutilização desses resíduos devidamente tratados. Essas ações não podem ser negligenciadas, devendo buscar alternativas como cisternas para o armazenamento da água da chuva e o seu reuso.

O quadro 6 traz um rol de ações de sustentabilidade já aplicadas e descritas nos relatórios anuais de sustentabilidade de três grandes grupos do varejo alimentício nacional, que podem servir de *benchmarking*.

Ações de Sustentabilidade		
Grupo Big	GPA - Grupo Pão de Açúcar	Grupo Carrefour Brasil
Escola Social do Varejo focada na profissionalização de jovens, com foco no segmento varejista.	-	-
Primeiro varejista a implementar um sistema de monitoramento de carne bovina no Brasil, garantindo que sejam produzidas fora de áreas de desmatamento ou proteção ambiental, como terras indígenas. Além do monitoramento das fazendas da Amazônia e do Cerrado.	100% dos fornecedores de carne bovina estão alinhados com Política de Compras de Carne Responsáveis do grupo. As carnes vendidas possuem origem monitorada.	Monitoramento dos fornecedores de carne bovina, por um sistema de controle de procedência, sendo possível analisar as prioridades, conforme critérios definidos na Política de compra responsável de carne bovina <i>in natura</i> .
Incentivo à agricultura familiar, através do Clube dos Produtores. Uma iniciativa que promove a agricultura familiar e ajuda a melhorar as condições de trabalho no campo, além de levar produtos mais frescos e de maior qualidade aos consumidores.	-	-

<p>Projeto de instalação de iluminação LED e melhor aproveitamento da luz natural. A iniciativa tem o objetivo de gerar uma economia no consumo de energia elétrica, mas, sobretudo a redução do impacto ambiental, além de aumentar a vida útil das lâmpadas e criar ambientes mais agradáveis e eficientes.</p>	<p>Fechamento de balcões alimentares para redução de carga térmica, além da automação e troca de lâmpadas e luminárias por modelos mais eficientes. Em outras lojas do grupo iluminação já são 100% em LED; sistema automatizado de ar-condicionado, que desliga automaticamente caso a temperatura esteja adequada; e ainda ter as fachadas de vidro e telhas translúcidas.</p>	<p>Redução no consumo de energia: instalação de lâmpadas de LED; pintura dos telhados com tintas refletivas antitérmicas, para reduzir a carga sobre o ar condicionado; ações de conscientização, desenvolvidas nas unidades; aproveitamento da luz natural, através das fachadas em vidro.</p>
<p>Implementação de ações de marketing com geolocalização e SMS, para redução do uso de papel e maior proximidade com os clientes.</p>	<p>-</p>	<p>A transformação digital levando à redução do volume da folheteria que é distribuída nas lojas.</p>
<p>Aproximadamente 70% da energia utilizada é extraída de fontes renováveis.</p>	<p>-</p>	<p>-</p>
<p>Do total de resíduos gerados, cerca de 40% são encaminhados para reciclagem e compostagem.</p>	<p>Aumento significativo da coleta de materiais recicláveis nas lojas.</p>	<p>Os resíduos gerados nas áreas internas são separados. Rejeitos e materiais orgânicos são enviados para compostagem, e os recicláveis seguem para o fundo das lojas, onde são divididos em 12 categorias e acondicionados para serem destinados à venda.</p>

<p>Todos os fornecedores de frutas, legumes e verduras fazem parte de um programa de gestão de agrotóxicos, para que assim utilizem os agrotóxicos corretos e na medida certa.</p>	-	-
-	<p>Compromisso de substituir as bandejas de isopor de frutas, legumes e verduras, de Marcas Exclusivas, por material biodegradável.</p>	<p>As embalagens de marca própria serão todas reformuladas até 2025, tornando-as recicláveis, reutilizáveis ou aptas à compostagem.</p>
-	<p>Venda de ovos de galinhas livres de gaiolas, das Marcas Exclusivas.</p>	-
-	<p>Doação de frutas, legumes e verduras que não estavam atrativos para a venda, mas aptos para o consumo, por meio do Programa Parceria Contra o Desperdício.</p>	-
-	<p>Substituição dos gases dos sistemas de refrigeração por outros menos danosos ao meio ambiente, a troca dos mesmos tem sido realizada de acordo com o cronograma de reformas.</p>	<p>A substituição dos gases por alternativas menos poluentes tem acontecido tanto nos equipamentos de refrigeração, como no de congelados.</p>

-	Investimento, em algumas lojas, na instalação de usinas solares na cobertura, diminuindo a distância entre a geração e o consumo de energia, aproveitando áreas inutilizadas e aumentando a independência do fornecimento da distribuidora local.	-
-	Para diminuir o impacto ambiental das operações logísticas, focou na diversificação dos modais de entrega e transporte de mercadorias das Centrais de Distribuição até as lojas.	-
-	Para diminuir o impacto ambiental relacionado à geração de resíduos, há a gestão de resíduos da operação; diminuição dos resíduos descartáveis das Marcas Exclusivas; combate ao desperdício de alimentos; e, por fim o fomento a programas de logística reversa.	-

-	-	Contribuição para o Desmatamento Zero, por meio da atuação local e global para conscientizar e engajar as cadeias produtivas – soja, óleo de palma, pecuária bovina, madeira e outras <i>commodities</i> – em modelos mais sustentáveis de atuação.
-	-	Desenvolvimento e apoio a diversos projetos e iniciativas voltadas a informar, educar e conscientizar as pessoas sobre o consumo de alimentos saudáveis.
-	-	Mobilizações em prol dos animais que vivem em situação de abandono, ações como: mutirões de castração, eventos de adoção, doações de ração, treinamentos de funcionários para lidar com animais em lojas.

-	-	Mapeamento dos processos de criação e pesca, sob a ótica da sustentabilidade. Essa medida, inédita no Brasil, busca incentivar a adoção de boas práticas de aquicultura e manejo. Ao mesmo tempo contribui para aprimorar a seleção do sortimento dos pescados oferecidos, e ainda auxilia na recuperação e preservação de espécies e da biodiversidade.
-	-	Valorização e aproveitamento de frutas, legumes e verduras ao máximo, sempre respeitando a segurança alimentar e o conceito de economia circular.
-	-	Em parceria com a indústria, apoia a reciclagem adequada não só de papel, vidro, plástico, tetra pak e metal, como também de pilhas e baterias, cartuchos de impressoras, lâmpadas, óleo de cozinha e medicamentos.
-	-	Redução no consumo de água, através da adoção de arejadores de microjatos (tipo <i>spray</i> ) nas torneiras, instalação de redutores de vazão em chuveiros e válvulas de descarga.

Quadro 6 – Ações de sustentabilidade

Fonte: adaptado de GRUPO BIG (2020); GPA (2019); GRUPO CARREFOUR BRASIL (2019).

Já no quadro 7 é apresentado um comparativo de alguns dos indicadores, propostos neste livro, e os ODS que os embasaram:

ODS	Descrição ODS
Indicador: Captação de Água da Chuva em Sistema Vertical	
6.3	Até 2030, melhorar a qualidade da água, reduzindo a poluição, eliminando despejo e minimizando a liberação de produtos químicos e materiais perigosos, reduzindo à metade a proporção de águas residuais não tratadas e aumentando substancialmente a reciclagem e reutilização segura globalmente.
6.4	Até 2030, aumentar substancialmente a eficiência do uso da água em todos os setores e assegurar retiradas sustentáveis e o abastecimento de água doce para enfrentar a escassez de água, e reduzir substancialmente o número de pessoas que sofrem com a escassez de água.
Indicador: Reuso da água utilizada na climatização por ar condicionado	
6.a	Até 2030, ampliar a cooperação internacional e o apoio à capacitação para os países em desenvolvimento em atividades e programas relacionados à água e saneamento, incluindo a coleta, a dessalinização, a eficiência no uso da água, o tratamento de efluentes, a reciclagem e as tecnologias de reuso.
Indicador: Disponibilidade de Produção de Energia	
7.2	Até 2030, aumentar substancialmente a participação de energias renováveis na matriz energética global.
7.a	Até 2030, reforçar a cooperação internacional para facilitar o acesso à pesquisa e tecnologias de energia limpa, incluindo energias renováveis, eficiência energética e tecnologias de combustíveis fósseis avançadas e mais limpas, e promover o investimento em infraestrutura de energia e em tecnologias de energia limpa.
Indicador: Desempenho de Energia	
7.b	Até 2030, expandir a infraestrutura e modernizar a tecnologia para o fornecimento de serviços de energia modernos e sustentáveis para todos nos países em desenvolvimento, particularmente nos países menos desenvolvidos, nos pequenos Estados insulares em desenvolvimento e nos países em desenvolvimento sem litoral, de acordo com seus respectivos programas de apoio.

Quadro 7 – Comparativo Indicadores versus ODS

Fonte: adaptado de IBGE (2020).

Os indicadores de gestão relacionados à energia devem levar em conta tanto os aspectos de uso e reaproveitamento, quanto os objetivos do desenvolvimento sustentável. Nessa perspectiva, ainda que os resultados obtidos no acompanhamento de indicadores dessa natureza não sejam visivelmente percebidos pelos clientes, denotam o compromisso ambiental, econômico e social do supermercado.

## REFERÊNCIAS

ABRAS. **20ª. avaliação de perdas no varejo brasileiro de supermercados.** [2020]. Disponível em: <http://static.abras.com.br/pdf/perdas2020.pdf>. Acesso em: 29 jul. 2020.

ASSI, Morgana; CAMPOS, Eduardo Erivelton. As dimensões da sustentabilidade em face ao princípio da dignidade da pessoa humana como direito fundamental. **Revista Eletrônica Justiça do Direito**, v. 27, n. 1, p. 34-52, jan./jun. 2013. Disponível em: <http://seer.upf.br/index.php/rjd/article/view/4555/3124>. Acesso em 07 ago. 2020.

COMMISSION FOR ENVIRONMENTAL COOPERATION. **Why and how to measure food loss and waste:** a practical guide. Montreal, Canadá: CEC, 2019.

ELKINGTON, John. **Canibais com garfo e faca.** São Paulo: M. Books do Brasil, 2012.

ENVIRONMENTAL PROTECTION AGENCY. **Food loss prevention options for grocery stores.** [2016]. Disponível em: [https://www.epa.gov/sites/production/files/2016-08/documents/food\\_loss\\_prevention\\_tips\\_grocerystores\\_august\\_2016.pdf](https://www.epa.gov/sites/production/files/2016-08/documents/food_loss_prevention_tips_grocerystores_august_2016.pdf). Acesso em: 3 ago. 2020.

ENVIRONMENTAL PROTECTION AGENCY. **Food recovery hierarchy.** Disponível em: <https://www.epa.gov/sustainable-management-food/food-recovery-hierarchy>. Acesso em: 3 ago. 2020.

ERIKSSON, Mattias. **Supermarket food waste:** prevention and management with the focus on reduced waste for reduced carbon footprint. 2015. Tese (Doutorado) – Faculty of Natural Resources and Agricultural Sciences Department of Energy and Technology, Uppsala, 2015.

FERRER, Gabriel Real. Calidad de vida, medio ambiente, sostenibilidad y ciudadanía ¿construimos juntos el futuro? **Revista NEJ – Eletrônica**, v. 17, n. 3, p. 305-326, set./dez., 2012. Disponível em: <https://siaiap32.univali.br/seer/index.php/nej/article/view/4202>. Acesso em: 07 ago. 2020.

GARCIA, Denise Schmitt Siqueira; GARCIA, Heloise Siqueira. Dimensão social do princípio da sustentabilidade: uma análise do mínimo existencial ecológico. In: SOUZA, Maria Claudia da Silva Antunes; GARCIA, Heloise Siqueira. **Lineamentos sobre sustentabilidade segundo Gabriel Real Ferrer**. Itajaí: UNIVALI, 2014. Disponível em: <http://siaibib01.univali.br/pdf/Lineamentos%20sobre%20Sustentabilidade%20segundo%20Gabriel%20Real%20Ferrer%20-%20E-book.pdf>. Acesso em: 07 ago. 2020.

GPA. Grupo Pão de Açúcar. **Relatório Anual e de Sustentabilidade: GPA 2019**. Disponível em: [https://www.gpabr.com/wp-content/uploads/2020/08/GPA\\_RS\\_2019.pdf](https://www.gpabr.com/wp-content/uploads/2020/08/GPA_RS_2019.pdf). Acesso em: 27 ago. 2020.

GRUPO BIG. **10 ações que mostram como cuidamos da sociedade e do planeta**. Disponível em: <https://www.big.com.br/responsabilidade-corporativa/10-indicadores>. Acesso em: 27 ago. 2020.

GRUPO CARREFOUR BRASIL. **Relatório anual de sustentabilidade 2019**. Disponível em: <https://static.carrefour.com.br/imagens/site/2020/etc/rsCarrefour2019PtFinal.pdf>. Acesso em: 27 ago. 2020.

HOLZER, Jillian. **Major Food Retailers & Providers Join New “10x20x30” Food Loss and Waste Initiative**. [2019]. Disponível em: <https://www.wri.org/news/2019/09/release-major-food-retailers-providers-join-new-10x20x30-food-loss-and-waste-initiative>. Acesso em: 2 ago. 2020.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Indicadores Brasileiros para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável**. Disponível em: <https://odsbrasil.gov.br/>. Acesso em: 05 ago. 2020.

OLIVEIRA, A. F. **Empresas de vigilância no sistema de prestação de serviços de segurança patrimonial privada: uma avaliação da estrutura de governança**. 149f. 2004. Tese (Doutorado em Ciências) – Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Universidade de São Paulo, Piracicaba, 2004.

ONU. **Conheça os 17 objetivos do desenvolvimento sustentável**. [2015]. Disponível em: <https://nacoesunidas.org/conheca-os-novos-17-objetivos-de-desenvolvimento-sustentavel-da-onu/>. Acesso em: 2 ago. 2020.

# Cenário e gestão por indicadores em saúde e segurança ocupacional

Maricel Karina López Torres

## 1 APRESENTAÇÃO

O trabalho costuma ser analisado pela perspectiva do desempenho das pessoas envolvidas, suas tecnologias, seus processos e os resultados orientados para a atividade fim. Em outras palavras, trata-se de um cenário laboral em que as pessoas envolvidas nos processos, operam as tecnologias disponíveis e atuam diretamente para o fazer, o que resulta no ganho da organização de acordo com os interesses dos *stakeholders*. Como se observa, as pessoas são centrais nos processos produtivos relacionados a qualquer negócio. Descuidar da sua saúde e segurança na realidade laborativa, pode produzir consequências indesejáveis, que se traduzem em perdas, muitas vezes provocadas pelo adoecimento no trabalho ou por acidentes decorrentes dele.

No Brasil, dados obtidos do Observatório Digital de Saúde e Segurança do Trabalho (SMARTLAB, 2020), de 2012 a 2018, nos permitem obter uma visualização dos efeitos produzidos por problemas relacionados à saúde e à segurança dos trabalhadores no exercício laboral, que resultam em acidentes e afastamentos do trabalho. No quadro 1, podemos observar os números relativos ao total de notificações de acidentes de trabalho e o total de notificações de acidentes com mortes, o número de afastamentos acidentários e o número de notificações. Analisando esses dados, podemos constatar a estimativa de 927.551 notificações de acidentes de trabalho, no ano 2019.

Evento / Período 2012-2019	Número (un)
Notificações de acidentes de trabalho (AEAT/CAT – INSS)	4.503.631
Notificações de acidentes com mortes (AEAT/CAT – INSS)	16.455
Afastamentos acidentários (AEAT/SUB – INSS)	1.709.905
Notificações SINAN (MS – SUS)	2.058.695
Evento / Período 2012-2019 (estimado)	Número (un)
Acidentes de Trabalhadores com carteira assinada notificados desde 2012 (INSS): uma notificação a cada 49s	5.431.182
Mortes de Trabalhadores com carteira assinada notificadas desde 2012 (INSS): uma morte a cada 3h43m42s	19.844
Notificações no Sistema Nacional de Agravos de Notificações (SINAN) desde 2012 (SUS): 1 notificação a cada 2m19s	3.039.795
Dias de Trabalho Perdidos com Afastamentos Acidentários desde 2012 (INSS)	424.251.713

Quadro 1 – Número de notificações por acidentes no Brasil, período 2012-2018, mais projeção estimada 2012-2019.

Fonte: SmartLab (2020).

Ainda no que se refere aos efeitos indesejáveis e perdas provocadas pelo gerenciamento de riscos inadequado ou insuficiente em matéria de saúde e segurança ocupacional, no quadro 2 podemos visualizar as despesas previdenciárias que resultaram disso, no período 2012 a 2018. Os acidentes de trabalho típicos provocaram uma despesa previdenciária no valor de R\$ 15,6 bilhões, chegando ao montante de R\$ 65,8 bilhões relacionados a todas as despesas resultantes de acidentes ou doenças relacionadas ao trabalho – benefícios B91, B92, B93 e B94 (SMARTLAB, 2020). Além disso, ao expandirmos nossa visão rumo à qualidade de vida e bem-estar dos trabalhadores, as despesas por auxílio-doença não acidentário e aposentaria por invalidez – benefícios B31 e B32, mostram-se ainda mais alarmantes.

Tipo de Despesa Previdenciária	Valor (R\$)
Auxílio-doença por acidente de trabalho (B91)	15,6 bi
Aposentadoria por invalidez por acidente do trabalho (B92)	22,0 bi
Pensão por morte por acidente do trabalho (B93)	11,4 bi
Auxílio-acidente por acidente do trabalho (B94)	16,8 bi

Auxílio-doença (B31)	123,2 bi
Aposentadoria por invalidez (B32)	279,8 bi

Nota: População de 208,5 milhões de habitantes, em 2018, segundo dados do IBGE informados no aplicativo.

Quadro 2 – Despesas Previdenciárias por acidentes de trabalho ou doenças, no Brasil, no período 2012-2018

Fonte: SmartLab (2020).

O número de registros de acidentes de trabalho por setor produtivo nesse mesmo período apresentados no quadro 3, relativos ao setor produtivo do comércio varejista, totalizou 185.999 acidentes de trabalho sem mortes (SMARTLAB, 2020). Os demais registros são relativos a setores que também comercializam alimentos.

Setor econômico do comércio varejista, com predominância de produtos alimentícios	Número de notificações
Comércio varejista de mercadorias em geral, com predominância de produtos alimentícios - hipermercados e supermercados	142.909
Comércio varejista de mercadorias em geral, com predominância de produtos alimentícios - minimercados, mercearias e armazéns	12.765
Comércio varejista de produtos de padaria, laticínio, doces, balas e semelhantes	10.563
Comércio varejista de carnes e pescados - açougues e peixarias	6.878
Comércio varejista de produtos alimentícios em geral ou especializado em produtos alimentícios não especificados anteriormente, produtos do fumo	6.545
Comércio varejista de hortifrutigranjeiros	3.333
Comércio varejista de bebidas	3.006

Quadro 3 – Número de notificações de acidentes de trabalho no Brasil, relativo a setores econômicos do comércio varejista, com predominância de produtos alimentícios.

Fonte: SmartLab (2020)<sup>5</sup>.

Analisando sumariamente os números registrados no país, em organizações como hipermercados, supermercados, minimercados, mercearias e armazéns, são cerca de 2.000 acidentes por mês. Embora esses

<sup>5</sup>Número de notificações de acidentes de trabalho no Brasil, no período de 2012 a 2018, considerado o universo de trabalhadores com vínculo de emprego.

números possam ser considerados altos, eles representam tão somente a quantidade de registros de trabalhadores com vínculo empregatício (SMARTLAB, 2020), ou seja, a estimativa pode ser ainda maior.

Diante do montante de gastos previdenciários com acidentes de trabalho, tão importante quanto monitorar os resultados financeiros da atividade econômica é monitorar e avaliar os efeitos globais do desempenho produtivo sobre a saúde dos trabalhadores. Obviamente que tais gastos também recaem sobre a organização, uma vez que o pagamento de benefícios previdenciários não exime o empregador de outras responsabilidades e ônus, inclusive de pagamento de alíquotas sobre a folha salarial, considerando o histórico de registros de acidentes da Previdência Social (BRASIL, 2020c).

Barp, Palma e Locatelli (2014) remetem à necessidade de uma busca por maior abrangência e profundidade, tendo em conta a necessidade de dar visibilidade aos diversos impactos da organização no ambiente em que esteja inserido, bem como, a busca de uma tomada de decisão informada. Para os autores, ao considerar tal

[...] conjuntura, as organizações procuram melhorar seu gerenciamento no que se refere à Segurança e Saúde no Trabalho (SST), tendo em vista as preocupações das partes interessadas que a circundam e da problemática caracterizada pelos passivos criados durante o passar do tempo (BARP; PALMA; LOCATELLI, 2014, p. 1).

Mas, afinal, o que é Saúde e Segurança no Trabalho ou Saúde e Segurança Ocupacional (SSO)? Qual o seu objetivo e que perspectivas são vislumbradas?

É possível descrever a Saúde ou Segurança no Trabalho ou Ocupacional como uma área de conhecimento que consiste em uma abordagem multidisciplinar e que se utiliza de práticas baseadas em conhecimento sobre prevenção, de forma a evitar o adoecimento e a ocorrência de acidentes decorrentes do trabalho aos trabalhadores.

Essa perspectiva parte da determinação de tarefas e, por outro lado, demanda a participação de todos os envolvidos, tanto no que se refere à adoção de medidas, quanto no que se refere à verificação da eficácia de sua implementação na realidade ocupacional. Nessa conceituação também está incluída a promoção da saúde dos trabalhadores (OIT, 2011).

Na busca de garantir uma interação segura entre o homem e o seu trabalho, a área de conhecimento está implicada em uma visão ampliada,

denominada Trabalho Decente (ILO, 2019, tradução nossa) que se traduz na

[...] oportunidade de acessar um emprego produtivo, que gere renda justa, a segurança no local de trabalho e a proteção social para as famílias, melhores perspectivas de desenvolvimento pessoal e integração social, liberdade para que os indivíduos expressem suas opiniões, se organizem e participem das decisões que afetam suas vidas, e a igualdade de oportunidades e tratamento para todos, mulheres e homens.

A Agenda 2030, proposta pela Assembleia Geral das Nações Unidas, realizada em setembro de 2015, tem como elemento central o que chama de trabalho decente, traduzido no objetivo 8 como “a promoção de um crescimento econômico suportado, inclusivo e sustentável, o pleno emprego produtivo e o trabalho decente” (ILO, 2019, tradução nossa), além de outros elementos-chave distribuídos nos demais objetivos do desenvolvimento das Nações Unidas. A perspectiva de trabalho decente é a existência de empregos que aliam proteção social, respeito aos direitos, crescimento econômico e, sobretudo, erradicação da pobreza (ILO, 2019).

Nessa perspectiva, o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (2015) destaca que o tema saúde, segurança e qualidade de vida, cresce nas empresas socialmente responsáveis e nas quais a gestão dos negócios inclui a preocupação com o bem-estar e qualidade de vida de trabalhadores e seus familiares, mobilizadas para a busca de uma sociedade justa e sustentável.

Ademais, no tocante à proteção social, dentre outros aspectos envolvidos, a adoção de práticas de saúde e segurança do trabalho orientadas para o trabalho decente, especialmente aquelas orientadas à prevenção de doenças e acidentes de trabalho, são capazes de contribuir para evitar que as pessoas deixem de receber seus rendimentos pelo exercício do trabalho e para evitar despesas previdenciárias, a exemplo do que se registra no Brasil.

Porém, frente à complexidade do trabalho, isso só será possível por meio da gestão adequada dos processos de trabalho e dos riscos característicos da realidade de trabalho, condizente com o segmento produtivo, em que se destaque a ênfase em sistemas de gestão como importante instrumento para a melhoria contínua (OIT, 2011).

Além disso, como salienta Barbosa Filho (2008), a gestão da segurança

precisa ser compreendida como uma atividade coletiva e como ponto de partida para que o projeto de prevenção tenha seu alcance desejado.

Para alcançar o seu objetivo, as empresas brasileiras e que atuam no país, dos mais diferentes segmentos e ramos produtivos, contam com vasta legislação como referência para um desempenho condizente com padrões que oportunizem o trabalho seguro, na perspectiva do Trabalho Decente.

## **2 NORMAS REGULAMENTADORAS DE SEGURANÇA OCUPACIONAL**

No Brasil, a proteção dos trabalhadores é um direito constitucional e garantido por intermédio da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), através do seu Capítulo V, Título II. Por sua vez, o capítulo da CLT estabeleceu a criação de Normas Regulamentadoras (NRs), que regulamentam procedimentos mínimos e obrigatórios relativos à segurança e medicina do trabalho.

As Normas Regulamentadoras (NRs) foram aprovadas pela Portaria 3.214, de 08 de junho de 1978, regulamentam as atividades no que se refere à prevenção de acidentes e doenças decorrentes do exercício do trabalho (BRASIL, 1978). Conforme apresentado na Portaria 6.730, de 09 de março de 2020, as NRs:

são de observância obrigatória por parte das empresas privadas, públicas e pelos órgãos públicos da administração direta e indireta, bem como pelos órgãos dos Poderes Legislativo e Judiciário, que possuam empregados regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho – CLT (BRASIL, 2020a).

Porém, a legislação sobre a área de conhecimento Saúde e Segurança Ocupacional tem passado por significativas e aceleradas mudanças, no Brasil, no período 2017-2020<sup>6</sup>. Isso também é resultado de mudanças institucionais, como a extinção do Ministério de Trabalho e Emprego, cujas atribuições foram

<sup>6</sup>Este período coincide com a época de realização desta pesquisa e estamos no primeiro trimestre do ano 2020, na expectativa de novas atualizações que poderão ser contempladas em versões atualizadas deste livro.

repassadas à Secretaria Especial de Previdência e Trabalho, do Ministério da Economia (BRASIL, 2020c).

No que se refere às normativas relacionadas ao assunto Saúde e Segurança no Trabalho, escrever este capítulo constituiu um desafio particular diante das mudanças legislativas ocorridas no Brasil, inclusive com algumas que ainda estão por vir. Ao encerrá-lo, algumas mudanças importantes estavam recém-concretizadas, como a atualização da NR 9 e da NR 1 (esta última, que já havia passado por alterações em 2019) e a revisão da NR 17 que está em fase de conclusão. Nesse cenário, por exemplo, a obrigatoriedade de elaboração de Programas de Prevenção de Riscos Ambientais – PPRa, cedeu lugar ao Gerenciamento de Riscos Ocupacionais – GRO (BRASIL, 2020a; 2020b).

Convém esclarecer que, no primeiro trimestre de 2020, contávamos com um total de 37 normas regulamentadoras, algumas contendo anexos. Porém, cada norma regulamentadora traz uma aplicação contextualizada, dependendo dos tipos de atividades desempenhadas pelas organizações. Por exemplo, no tocante às atividades de trabalho desempenhadas na grande maioria de estabelecimentos do setor econômico do comércio varejista, com predominância de produtos alimentícios, basicamente se aplicam as normas regulamentadoras constantes no quadro 4, onde também está apresentado o objetivo central de cada uma delas.

<b>Título</b>	<b>NR 1 - Disposições Gerais e Gerenciamento de Riscos Ocupacionais</b>
Legislação original	Portaria MTb n.º 3.214, de 08 de junho de 1978
Última atualização	Portaria SEPRT n.º 6.730, de 09 de março de 2020
Objetivo central	Estabelece as disposições gerais, o campo de aplicação, os termos e as definições comuns às Normas Regulamentadoras - NR relativas à segurança e saúde no trabalho e as diretrizes e os requisitos para o gerenciamento de riscos ocupacionais e as medidas de prevenção em Segurança e Saúde no Trabalho – SST.
Título	NR 3 Embargo e Interdição
Legislação original	Portaria MTb n.º 3.214, de 08 de junho de 1978 Redação dada pela Portaria SEPRT n.º 1.068, de 23/09/19
Última atualização	Portaria SEPRT n.º 1.068, de 23 de setembro de 2019

Objetivo central	Estabelece as diretrizes para caracterização do grave e iminente risco e os requisitos técnicos objetivos de embargo e interdição.
<b>Título</b>	<b>NR 4 Serviços especializados em engenharia de segurança e em medicina do trabalho (SESMT)</b>
Legislação original	Portaria MTb n.º 3.214, de 08 de junho de 1978
Última atualização	Portaria MTPS n.º 510, de 29 de abril de 2016
Objetivo central	Estabelece o dimensionamento e organização dos Serviços Especializados em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho, com a finalidade de promover a saúde e proteger a integridade do trabalhador no local de trabalho.
<b>Título</b>	<b>NR 5 Comissão Interna de Prevenção de Acidentes – CIPA</b>
Legislação original	Portaria MTb n.º 3.214, de 08 de junho de 1978 Texto dado pela Portaria SSST n.º 08, de 23 de fevereiro de 1999
Última atualização	Portaria SEPRT n.º 915, de 30 de julho de 2019
Objetivo central	Determina a constituição, organização, atribuições e funcionamento das Comissões Internas de Prevenção de Acidentes.
<b>Título</b>	<b>NR 6 Equipamento de Proteção Individual – EPI</b>
Legislação original	Portaria MTb n.º 3.214, de 08 de junho de 1978 Texto dado pela Portaria SIT n.º 25, de 15 de outubro de 2001
Última atualização	Portaria SEPRT n.º 1.068, de 23 de setembro de 2019
Objetivo central	Estabelece as diretrizes para adoção de equipamento de proteção individual como medida de proteção do trabalhador.
<b>Título</b>	<b>NR 7 Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional – PCMSO</b>
Legislação original	Portaria MTb n.º 3.214, de 08 de junho de 1978 Portaria SEPRT n.º 6.734, de 09 de março de 2020
Última atualização	Portaria SEPRT n.º 6.734, de 09 de março de 2020
Objetivo central	Estabelece diretrizes e requisitos para o desenvolvimento do Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional – PCMSO nas organizações.
<b>Título</b>	<b>NR 9 Avaliação e controle das exposições ocupacionais a agentes físicos, químicos e biológicos</b>

Legislação original	Portaria MTb n.º 3.214, de 08 de junho de 1978 Portaria SEPRT n.º 6.735, de 10 de março de 2020
Última atualização	Portaria SEPRT n.º 6.735, de 10 de março de 2020
Objetivo central	Estabelece os requisitos para a avaliação das exposições ocupacionais a agentes físicos, químicos e biológicos quando identificados no Programa de Gerenciamento de Riscos – PGR, previsto na NR 1.
<b>Título</b>	<b>NR-10 Segurança em Instalações e Serviços em Eletricidade</b>
Legislação original	Portaria MTb n.º 3.214, de 08 de junho de 1978 Texto dado pela Portaria MTE n.º 598, de 07 de dezembro de 2004
Última atualização	Portaria SEPRT n.º 915, de 30 de julho de 2019
Objetivo central	Estabelece os requisitos e condições mínimas objetivando a implementação de medidas de controle e sistemas preventivos, de forma a garantir a segurança e a saúde dos trabalhadores que, direta ou indiretamente, interajam em instalações elétricas e serviços com eletricidade.
<b>Título</b>	<b>NR 11 Transporte, movimentação, armazenagem e manuseio de materiais</b>
Legislação original	Portaria MTb n.º 3.214, de 08 de junho de 1978
Última atualização	Portaria MTPS n.º 505, de 29 de abril de 2016
Objetivo central	Estabelece as normas de segurança para operação de elevadores, guindastes, transportadores industriais e máquinas transportadoras
<b>Título</b>	<b>NR 12 Segurança no trabalho em máquinas e equipamentos</b>
Legislação original	Portaria MTb n.º 3.214, de 08 de junho de 1978 Redação dada pela Portaria SEPRT n.º 916, de 30/07/19
Última atualização	Portaria SEPRT n.º 916, de 30 de julho de 2019

Objetivo central	A norma e seus anexos definem referências técnicas, princípios fundamentais e medidas de proteção para resguardar a saúde e a integridade física dos trabalhadores e estabelece requisitos mínimos para a prevenção de acidentes e doenças do trabalho nas fases de projeto e de utilização de máquinas e equipamentos, e ainda à sua fabricação, importação, comercialização, exposição e cessão a qualquer título, em todas as atividades econômicas, sem prejuízo da observância do disposto nas demais NRs aprovadas pela Portaria MTb n.º 3.214, de 8 de junho de 1978, nas normas técnicas oficiais ou nas normas internacionais aplicáveis e, na ausência ou omissão destas, opcionalmente, nas normas Europeias tipo “C” Harmonizadas.
<b>Título</b>	<b>NR 15 Atividades e Operações Insalubres</b>
Legislação original	Portaria MTb n.º 3.214, de 08 de junho de 1978
Última atualização	Portaria SEPRT n.º 1.359, de 09 de dezembro de 2019
Objetivo central	A norma e seus anexos estabelecem os critérios para caracterização de atividades e operações insalubres e respectivos adicionais.
<b>Título</b>	<b>NR 17 Ergonomia</b>
Legislação original	Portaria MTb n.º 3.214, de 08 de junho de 1978 Redação dada pela Portaria MTPS n.º 3.751, de 23 de novembro de 1990
Última atualização	Portaria MTb n.º 876, de 24 de outubro de 2018
Objetivo central	Esta norma e seus anexos visam a estabelecer parâmetros que permitam a adaptação das condições de trabalho às características psicofisiológicas dos trabalhadores, de modo a proporcionar um máximo de conforto, segurança e desempenho eficiente. O Anexo I - Trabalho dos Operadores de Checkout estabelece critérios a serem adotados por supermercados.
<b>Título</b>	<b>NR 24 Condições Sanitárias e de Conforto nos Locais de Trabalho</b>
Legislação original	Portaria MTb n.º 3.214, de 08 de junho de 1978
Última atualização	Portaria SEPRT n.º 1.066, de 23 de setembro de 2019

Objetivo central	Esta norma e seus anexos estabelecem as condições mínimas de higiene e de conforto a serem observadas pelas organizações. O dimensionamento de todas as instalações regulamentadas pela NR 24 terão como base o número de trabalhadores usuários do turno com maior contingente.
<b>Título</b>	<b>NR 35 Trabalho em Altura</b>
Legislação original	Portaria SIT n.º 313, de 23 de março de 2012
Última atualização	Portaria SEPRT n.º 915, de 30 de julho de 2019
Objetivo central	Estabelece os requisitos mínimos e as medidas de proteção para o trabalho em altura, envolvendo o planejamento, a organização e a execução, de forma a garantir a segurança e a saúde dos trabalhadores envolvidos direta ou indiretamente com esta atividade.

Se aplicam às atividades desempenhadas em supermercados. Elaborada pela autora, com base nas normas regulamentadoras vigentes em março de 2020.

Quadro 4 – Principais normas regulamentadoras de saúde e segurança no trabalho

Fonte: Escola Nacional de Inspeção do Trabalho (ENIT, 2019).

A NR 01, que sofreu alterações mais recentes em 2019 e 2020, além de constituir o primeiro passo para a implementação da saúde e segurança no trabalho, apresenta novidade ao determinar os requisitos para o gerenciamento de riscos ocupacionais (GRO), mediante Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR), em substituição ao PPRA, bem como as orientações gerais sobre medidas de prevenção em SST. Tal norma inova ao definir o tratamento diferenciado ao Microempreendedor Individual (MEI), à Microempresa (ME) e à Empresa de Pequeno Porte (EPP). Já a NR 03 regulamenta as condições para embargo ou interdição de ambientes de trabalho que comprometam a saúde ou integridade física dos trabalhadores.

A NR 04 e a NR 05 constituem os órgãos relacionados à prevenção SST, seja por intermédio de profissionais, quanto pela participação dos trabalhadores capacitados para essa finalidade. No que se refere ao controle da saúde dos trabalhadores, a empresa deve colocar em prática as diretrizes e requisitos para elaboração do Programa de Controle Médico e de Saúde Ocupacional (PCMSO), objeto da NR 07.

A NR 06 estabelece os Equipamentos de Proteção Individuais (EPIs) como medida de proteção para os trabalhadores, além de apresentar uma lista de EPIs em seu Anexo I, que deverão ser adotados conforme a

peculiaridade de cada atividade profissional. Essa norma também estabelece as competências quanto ao fornecimento e à indicação para a adoção, assim como as responsabilidades de empregadores e empregados.

A NR 09 passou a estabelecer os critérios para a avaliação das exposições ocupacionais a agentes físicos, químicos e biológicos, quando identificados no Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR) (previsto na NR 01). Em contrapartida, a NR 15 e seus anexos estabelecem os critérios para caracterização das atividades e operações insalubres, bem como, em que condições será devido o adicional de insalubridade.

No que se refere a trabalhos com características especiais, as organizações devem considerar o atendimento à NR 10, NR 11 e NR 35 – serviços em eletricidade; transporte, movimentação, armazenagem e manuseio de materiais; e trabalho em altura, respectivamente.

A NR 17 e seus anexos estabelecem critérios para a análise ergonômica do trabalho e apresenta os critérios a serem observados quanto à concepção de postos de trabalho, manuseio e movimentação de cargas, condições de conforto, dentre outras. Em particular, esta norma contempla o Anexo I, que trata das condições de prevenção no Trabalho dos Operadores de *Checkout*, que constituem postos de trabalho típicos de estabelecimentos do segmento supermercadista.

A clareza sobre as normas aplicáveis à realidade de trabalho do setor econômico do comércio varejista, com predominância de produtos alimentícios, como hipermercados, atacarejos, supermercados, minimercados, mercearias e outros, pode constituir o ponto de partida inicial para o projeto do trabalho seguro nesses estabelecimentos e em outros semelhantes, dimensionado e condizente com o número de trabalhadores e as características de trabalho envolvidas em cada um deles. Obviamente, as organizações que têm SESMT constituído, poderão ter mais facilidade para lidar com as indicações e integração das normas regulamentadoras, inclusive estendendo a sua aplicação aos serviços terceirizados. Porém, as empresas também podem contar com serviços especializados de profissionais independentes ou empresas para essa mesma finalidade.

Enquanto as Normas Regulamentadoras fornecem indicações para a adoção de medidas preventivas, condições e práticas compatíveis com a saúde e segurança dos trabalhadores, para que sejam evitados acidentes decorrentes do trabalho, as empresas precisam desenvolver mecanismos de monitoramento da sua atuação, seja por planos de segurança, pelo

gerenciamento de riscos ocupacionais instituído pela Portaria SEPRT n.º 6.730, de 09 de março de 2020 (BRASIL, 2020a) ou por indicadores orientados para o monitoramento e controle do desempenho, como parte da gestão de desempenho global de uma organização.

Não há dúvidas que as questões ligadas à saúde e segurança no trabalho não devem ser meramente objetos de atos legais, mas precisam ser consideradas pelas organizações como objeto de atenção prioritária. É fundamental que tanto as condições de trabalho oferecidas ao trabalhador quanto a preocupação com a sua saúde física e mental, principalmente enquanto pessoa que exerce suas funções laborais na instituição, sejam objeto de atenção das organizações.

As normas regulamentadoras também determinam ações educativas que visam a promoção da cultura de prevenção e o aprimoramento de práticas e medidas adotadas. Logo, operadores de *checkout*, operadores de máquinas, membros da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA), eletricitistas e outros profissionais atuantes nos supermercados, deverão receber treinamentos em conformidade com a periodicidade dada pelas normas regulamentadoras específicas, o que demanda gestão comprometida essas questões.

Como exemplo: os operadores de *checkout* devem passar por treinamentos para aumentar o conhecimento da relação entre o trabalho e a promoção da saúde, com conteúdo mínimo estabelecido pelo Anexo I da NR 17. A norma prevê treinamentos com duração mínima de duas horas, na admissão do trabalhador e com reciclagem anual.

Nos serviços de panificação e em outras operações que adotam o uso de máquinas ou equipamentos (operadores de empilhadeiras, por exemplo), a capacitação dos trabalhadores deve ser teórica e prática, com conteúdo mínimo determinado pela NR 12, com duração que garanta a execução das atividades de trabalho com segurança.

Os membros da CIPA ou designados devem ser treinados em curso com duração de 20 horas, visando capacitá-los para sua atuação no tocante às atribuições dos membros e ao funcionamento da comissão. O conteúdo programático é estabelecido pela NR 5 e o treinamento pode ser executado por entidade ou profissional escolhido pela empresa, considerando-se a manifestação da CIPA.

As ações educativas (capacitações, treinamentos ou cursos) devem ser realizadas durante o horário de trabalho dos trabalhadores, seguindo

a periodicidade determinada por NRs ou a critério dos prevencionistas envolvidos nas avaliações de riscos, sem ônus para os trabalhadores. O objetivo maior será o ganho em termos de prevenção. Também cabe alertar que as empresas que não capacitam os trabalhadores podem ser multadas pelas autoridades competentes. E, em casos mais graves, na ocorrência de acidentes de trabalho decorrentes da falta de capacitação adequada, a empresa pode ter problemas com a justiça do trabalho, implicando em uma imagem negativa frente aos consumidores e à sociedade.

### **3 GESTÃO DO TRABALHO, DAS MEDIDAS DE PREVENÇÃO E DOS RISCOS OCUPACIONAIS**

Existem poucos estudos que avaliam o efeito dos riscos ocupacionais decorrentes das atividades típicas de trabalho, especificamente nos supermercados, em razão das diferenciadas atividades de trabalho exercidas em estabelecimentos dessa natureza. Apesar disso, a NR 17 introduziu medidas preventivas para operadores de *checkout*, mais propensos ao adoecimento, em decorrência das atividades desempenhadas nas organizações do setor.

Ainda, há que se considerar ao menos três diferentes dimensões da segurança em ambientes de trabalho dessa natureza: (a) saúde e segurança do trabalhador; (b) segurança alimentar e (c) segurança patrimonial. A primeira é objeto deste capítulo do livro, para a qual são propostos indicadores quantitativos; já a segurança alimentar estará orientada a resguardar a saúde dos consumidores, evitando possíveis contaminações oriundas de uma gestão inadequada da guarda e conservação de alimentos, inadequadas práticas de higiene dos ambientes ou dos trabalhadores que manuseiam tais alimentos. De outro lado, a segurança patrimonial está orientada para a prevenção de sinistros, como furtos ou roubos, zelando pelas instalações, resguardando clientes e trabalhadores, dentre outros e é objeto de outro capítulo deste livro.

No tocante aos estabelecimentos do Comércio Varejista Alimentício (CVA), observa-se a existência de variados tipos de estabelecimentos, com diferentes níveis de tecnologia, distintas atividades desempenhadas e riscos proporcionais à realidade situada e associados às distintas atividades de

trabalho desempenhadas. Isso denota um aspecto importante que é o fato de os setores produtivos, ainda que dentro de um mesmo segmento – como no caso dos supermercados – apresentam cada um suas particularidades que os diferencia dos demais no que diz respeito à gestão da segurança. Para exemplificar a complexidade e variedade de operações, algumas dessas atividades típicas de trabalho e suas características estão apresentadas no quadro 5.

Título	Descrição sumária (família)	Principais recursos de trabalho
4211-25 - Operador de caixa	Recebem valores de vendas de produtos e serviços; controlam numerários e valores; [...] prestam informações ao público, tais como itinerários, horários, preços, locais, duração de espetáculos, viagens, promoções e eventos etc. Preenchem formulários e relatórios administrativos.	<i>Checkout</i> , caixa registradora, cadeira e outros
8483-05 - Padeiro	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 a normas e procedimentos técnicos e de qualidade, segurança, higiene, saúde e preservação ambiental.	Insumos, máquinas e equipamentos (por exemplo, masseira, modeladora, cilindro, batedeira), fornos e outros
4141-25 - Estoquista	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 o almoxarifado para facilitar a movimentação dos itens armazenados e a armazenar, preservando o estoque limpo e organizado. Empacotam ou desempacotam os produtos, realiza expedição de materiais e produtos, examinando-os, providenciando os despachos dos mesmos e auxiliam no processo de logística.	Carrinhos mecânicos, empilhadeiras elétricas, paletes e paleteiras, estiletes e outros

8485-10 - Açougueiro	[...] Preparam carnes para comercialização desossando, identificando tipos, marcando, fatiando, pesando e cortando. Acondicionam carnes em embalagens individuais, manualmente ou com o auxílio de máquinas de embalagem a vácuo. Trabalham em conformidade a normas e procedimentos técnicos e de qualidade, segurança, higiene, saúde e preservação ambiental	Facas, fatiadoras, moedores, serra fita de bancada para carne, dentre outros. Acessam ambientes refrigerados e câmaras de congelamento.
5211-25 - Repositor de mercadorias	Vendem mercadorias em estabelecimentos do comércio varejista ou atacadista, auxiliando os clientes na escolha. Controlam entrada e saída de mercadorias. Promovem a venda de mercadorias, demonstrando seu funcionamento, oferecendo-as para degustação ou distribuindo amostras. Informam sobre suas qualidades e vantagens de aquisição. Expõem mercadorias de forma atrativa, em pontos estratégicos de vendas, com etiquetas de preço. Abastecem pontos de venda, gôndolas e balcões e atendem clientes em lojas e mercados. Fazem inventário de mercadorias para reposição. Elaboram relatórios de vendas, de promoções, de demonstrações e de pesquisa de preços.	Carrinhos, escadas, paleteiras, estiletes e outros

Quadro 5 – Títulos de atividades, descrição sumária da família de atividades e principais recursos de trabalho em estabelecimentos do comércio varejista alimentício – CVA.

Fonte: Ministério do Trabalho (2020).

De forma geral, por exemplo, um estabelecimento dessa natureza pode ser dotado de: setor de *checkouts*, setor de Frutas, Legumes e Verduras (FLV), setor de mercearia, setor de açougue, setor de panificação, depósitos (refrigerados ou não) e docas ou espaços destinados ao recebimento de materiais. Setores de lanchonete e restaurante também poderão integrar estes estabelecimentos.

Assim, enquanto nas atividades de *checkout* é preciso observar o risco ergonômico caracteristicamente associado à postura sentada, nas atividades desempenhadas em depósitos e no abastecimento de prateleiras no interior da loja, o foco está no risco ergonômico decorrente do manuseio e

movimentação de materiais.

Ainda, enquanto no setor de FLV é preciso atentar para a ocorrência de acidentes, inclusive gerados por animais peçonhentos, nas atividades de manutenção que envolvam eletricidade, é preciso ter atenção com os sistemas elétricos energizados.

O maquinário envolvido em cada atividade também proporciona riscos diferenciados. Por exemplo, no setor de panificação teremos máquinas fixas, capazes de provocar acidentes envolvendo as mãos e membros superiores. Já o maquinário utilizado nos depósitos, é móvel e pode provocar atropelamentos e tombamento de materiais, dentre outros.

Diante da variedade de situações de trabalho, tipos de riscos observados no setor produtivo e formas de exposição, cada empresa adota as medidas de prevenção adaptadas à sua realidade e complexidade. Por exemplo, os riscos e as medidas de proteção de uma padaria que fabrica e vende produtos de panificação, devem levar em conta o maquinário utilizado para esse fim, considerando-se o elevado risco de acidentes no uso de maquinários. Porém, os riscos e medidas de proteção de uma padaria que revende produtos fabricados em outra empresa, talvez assando pães apenas, apresenta riscos menos acentuados. Logo, a primeira precisa adotar formas de controle e de prevenção mais complexas que a segunda.

*Quanto à modernização e ao futuro do trabalho no setor produtivo, teletrabalho ou home office, terceirização da atividade fim, automatização e autosserviço são fatores que tanto podem contribuir para a prevenção de acidente, quanto podem trazer outras demandas ocupacionais e relativas às relações de trabalho e trabalho decente. Portanto, propor um conjunto de indicadores para a gestão do trabalho em supermercados, que atendam às diferentes características do segmento, constitui-se em uma grande oportunidade, como também um desafio.*

Para que os gestores estejam preparados e para que as chances de ocorrência de perdas sejam minimizadas, é preciso desenvolver planos de gerenciamento de riscos que, quanto melhor estruturados terão mais chances de alcançar o seu objetivo (BARBOSA FILHO, 2008). Para auxiliar nessa tarefa é recomendável que as organizações invistam esforços na

elaboração de Sistemas de Gestão de Saúde e Segurança (SGSST), em conformidade com os requisitos da NBR 18801:2010, que tem por finalidade fornecer suporte e nortear o planejamento de práticas de saúde e segurança ocupacional, adequadas à realidade e aos objetivos organizacionais visando à melhoria contínua, o monitoramento e a prevenção de perdas (ABNT, 2010).

Para tanto, a OIT (2011) indica um método de avaliação de riscos de cinco etapas, a saber: Etapa 1 – Identificar os perigos; Etapa 2 – Determinar quem pode ser afetado e como; Etapa 3 – Avaliar os riscos e decidir sobre as precauções a tomar; Etapa 4 – Registrar os resultados e implementá-los; Etapa 5 – Rever a avaliação e atualizá-la, se necessário.

Além disso, o SGSST está focado na melhoria contínua, mediante as linhas orientadoras propostas pela OIT, como ilustrado na figura 1.



Figura 1 – Ciclo de melhoria contínua

Fonte: OIT (2011, p. 6).

O ciclo de melhoria contínua proposto contempla: (a) a Proposição de uma Política; (b) Organização; (c) Planejamento e implementação; (d) Avaliação; e (e) Ação para a Melhoria (OIT, 2011). É na etapa de avaliação que será

praticada a monitorização e a medição do desempenho do SGSST, na qual a proposição de indicadores pode ser útil. A abrangência do desempenho desses sistemas, depende das aspirações das organizações e o seu compromisso para além das premissas mais básicas da prevenção, como o atendimento aos regulamentos, podendo ser ampliada com orientação visando temas como Responsabilidade Social, Trabalho Decente, Objetivos do Desenvolvimento Sustentável ou Segurança, Saúde e Meio Ambiente (SMS), dentre outros.

## **4 AVALIAÇÃO POR INDICADORES APLICADOS À SAÚDE E SEGURANÇA OCUPACIONAL**

Como observado até aqui, estabelecimentos do Comércio Varejista Alimentício (CVA), como os supermercados, se destacam pela sua complexidade e diferenciação em relação a outros segmentos produtivos, especialmente no tocante aos riscos existentes, formas de avaliação e monitoramento, que pode ser feito por: a) acompanhamento da efetiva adoção de medidas preventivas; b) verificação do engajamento de trabalhadores às ações educativas em SSO; c) controle de perdas, dentre outros, que podem ser constatados por meio de indicadores.

Concordamos com Gomes e Mattioda (2011), que a preocupação com a saúde e segurança ocupacional e a qualidade de vida dos trabalhadores vem sendo adotada por empresas como forma de responsabilidade social, focada na competitividade e incorporada no planejamento dos procedimentos operacionais, de forma a qualificar os serviços. Outras empresas podem, ainda, estar preocupadas com a imagem percebida pelos clientes e parceiros, uma vez que a ocorrência de acidentes e doenças do trabalho contraria a ideia da prática de trabalho decente e sustentável, inclusive demandando os serviços de saúde e os serviços previdenciários. Logo, é preciso monitorar as atividades e os resultados do trabalho, o que pode ser feito por meio de indicadores.

Como ponto de partida para a composição de indicadores, Bezerra e Carvalho (2011) inferem que a legislação em geral proporciona indicadores normativos, que podem ser qualitativos ou quantitativos. As avaliações podem ser, ao menos, de dois tipos: por indicadores (gerencial) ou por

instrumentos próprios de análises técnicas, podendo complementar-se entre si. Na realidade brasileira isso pode ser observado pela aplicação das normas trabalhistas e previdenciárias, por exemplo.

Mas o que são indicadores de saúde e segurança ocupacional? Quais as suas características?

Barp, Palma e Locatelli (2014) descrevem os indicadores como um elemento que permite avaliar situações em diferentes realidades, ao utilizá-los como fatores de mensuração e comparação. Os parâmetros das avaliações são previamente determinados a partir do registro, observação e análise desses elementos. Os autores destacam a existência de significativa diversidade de indicadores, que permitem avaliar a saúde e segurança ocupacional, classificando-os em indicadores proativos e reativos. Esses indicadores constituem parte importante do conjunto utilizado na gestão de pessoas e de diferentes processos organizacionais relativos à produtividade. Por exemplo, o tempo de parada de uma máquina, decorrente de acidente de trabalho, pode ser fator chave para avaliar a diminuição da produção, demora na conclusão do trabalho e atraso na entrega de produtos ou serviços.

Como parâmetro de seleção de indicadores, a *Occupational Safety and Health Administration* relaciona um bom programa de gestão ao uso de indicadores proativos, para conduzir mudanças e indicadores reativos, para medir a eficácia das ações (OSHA, 2019).

Os indicadores proativos podem melhorar o desempenho geral da organização, evitando eventos indesejados, focados na prevenção, de modo a fortalecer os resultados de saúde e segurança ocupacional; bem como no compromisso com a responsabilidade social almejada (OSHA, 2019). Porém, é preciso cuidar para que não sejam negligenciados, uma vez que se concentram em eventos que não aconteceram (HUDSON, 2009). Neste capítulo destacamos, no quadro 6, cinco indicadores proativos que são parte dos indicadores propostos neste livro: Ações Corretivas (AC), Não conformidades decorrentes de inspeção de segurança (NC), Manutenções feitas em equipamentos para preservação da segurança, número de riscos e perigos controlados (MEPS<sub>rc</sub>), Índice de Incidência Formativa (IIF) e Índice de Esforço em Prevenção (IPREV).

Indicador	Conceito	Variação	Forma de apuração
Ações Corretivas (AC)	Número de ações corretivas relacionadas a riscos ocupacionais.	NEGATIVA	$NC = \sum$ do número de ações corretivas
Não conformidades decorrentes de inspeção de segurança (NC)	Número de não conformidades registradas em inspeções de segurança.	NEGATIVA	$NC = \sum$ não conformidades identificadas em inspeções de segurança.
Manutenções feitas em equipamentos para preservação da segurança, número de riscos e perigos controlados (MEPS <sub>rpc</sub> )	Número de manutenções realizadas em equipamentos, visando o controle de risco e a preservação da segurança.	POSITIVA	$MEPS_{rpc} = \sum$ de manutenções feitas em equipamentos visando a preservação da segurança
Índice de Incidência Formativa (IIF)	Estimativa do número de horas que cada trabalhador frequentou no ano de referência.	POSITIVA	$I_{IF} =$ Número Total de Horas Ministradas/ Número Médio de Trabalhadores da Organização
Índice de Esforço em Prevenção (IPREV)	Estimar o peso relativo de investimento financeiro da organização em prevenção.	POSITIVA	$(E_f) = IE_f / ITE_p$ Onde: $IE_f =$ Investimento Efetuado em Formação $ITE_p =$ Investimento Total Efetuado com a Prevenção

Quadro 6 – Indicadores proativos aplicados ao comércio varejista alimentício  
Fonte: elaborado pela autora (2020).

Os indicadores proativos tendem a ser utilizados quando há um profundo conhecimento da organização e quando a política de saúde e segurança no trabalho visa conhecer aspectos menos visíveis da prevenção, mas que garantem o conhecimento necessário para evitar ocorrências indesejadas pela falta de ações relacionadas a esse conjunto de fatores.

Em outro sentido, os indicadores reativos proporcionam alertas sobre falhas resultantes do mau funcionamento de um programa de saúde e segurança, após a ocorrência de um evento, o que permite a adoção de medidas corretivas para a resolução do problema, evitando a sua reincidência (OSHA, 2019). Nessa direção, Hudson (2009) destaca a popularidade dos indicadores reativos, na medida de seu caráter incontestável, uma vez que o evento já aconteceu e não pode ser ignorado.

Neste capítulo destacamos, no quadro 7, cinco indicadores reativos que são parte dos indicadores propostos neste livro: Taxa de frequência de acidentes (FA), Taxa de frequência de acidentes com lesão com afastamento (FL), Trabalhadores Treinados em Saúde e Segurança Ocupacional (TTSSO), Taxa de incidência de acidentes de trabalho típicos com tempo na ocupação maior que 5 anos ( $F_{A5anos}$ ), Taxa de incidência de acidentes de trabalho típicos com formação específica para a ocupação ( $F_{Aespec}$ ).

Indicador	Propósito	Variação	Forma de apuração
Taxa de frequência de acidentes (FA)	Número de acidentes por milhão de horas-homem de exposição ao risco, em determinado período.	NEGATIVA	$F_A = N \times 1.000.000 / H$ <p>Onde: N = número de acidentes no mês            1.000.000 = fator de ajuste para um milhão de horas-homem, para permitir comparação entre organizações diferentes            H = representa as horas-homem de exposição ao risco</p>

<p>Taxa de frequência de acidentes com lesão com afastamento (FL)</p>	<p>Número de acidentados com lesão com afastamento por milhão de horas-homem de exposição ao risco, em determinado período.</p>	<p>NEGATIVA</p>	<p><math>FL = NL \times 1.000.000 / H</math></p> <p>Onde: N = número de acidentes com lesão com afastamento no mês 1.000.000 = fator de ajuste para um milhão de horas-homem, para permitir comparação entre organizações diferentes H = representa as horas-homem de exposição ao risco</p>
<p>Trabalhadores Treinados em Saúde e Segurança Ocupacional (TTSSO)</p>	<p>Número de trabalhadores do comércio varejista alimentício que participaram de treinamentos obrigatórios, de saúde e segurança ocupacional, em um determinado período (exemplo: CIPA, Eletricidade, Ergonomia em <i>checkouts</i> e outros).</p>	<p>POSITIVA</p>	<p><math>TTSSO = \sum</math> Trabalhadores Treinados em Saúde e Segurança Ocupacional</p> <p>Onde: TTR = Trabalhadores Treinados em Saúde e Segurança Ocupacional</p>
<p>Taxa de incidência de acidentes de trabalho típicos com tempo na ocupação maior que 5 anos (<math>F_{A5anos}</math>)</p>	<p>Número de acidentes de trabalho típicos estimados que envolvem tempo na ocupação maior que 5 anos.</p>	<p>NEGATIVA</p>	<p><math>F_{A5anos} = (\text{Número de novos casos de acidentes de trabalho típicos com tempo na ocupação maior que 5 anos} / \text{Número de novos casos de acidentes de trabalho típicos na ocupação } x) \times 1.000</math></p>

Taxa de incidência de acidentes de trabalho típicos com formação específica para a ocupação $(F_{Aespec})$	Número de acidentes de trabalho típicos estimados que envolvem formação específica para a ocupação.	NEGATIVA	$FAespec = (\text{Número de novos casos de acidentes de trabalho típicos com formação específica para a ocupação} / \text{Número de novos casos de acidentes de trabalho típicos na ocupação}) \times 1.000$
---	---	----------	--

Quadro 7 – Indicadores reativos aplicados ao comércio varejista alimentício  
 Fonte: elaborado pela autora (2020).

Destaca-se que cada organização deve selecionar indicadores de desempenho em segurança que sejam eficazes em orientar a tomada de decisão e o gerenciamento das metas estabelecidas. Por exemplo, uma organização que tenha por objetivo diminuir os índices de acidentes de trabalho precisará selecionar indicadores relacionados a esse evento, por sua vez, condizente com a sua realidade ocupacional.

Uma atribuição importante dos indicadores quantitativos, destacado pelo Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (2015), é que eles se constituem em referência para o planejamento de ações globais da organização, como parte de Sistemas de Gestão Integrados (SIG) e podem ser utilizados no relato de sustentabilidade, para além do seu uso relacionado ao SGSST. Por exemplo, o próprio Instituto Ethos organiza os indicadores de saúde e segurança ocupacional em quatro dimensões, caracterizados com base na Norma ISO 26000 (figura 2).

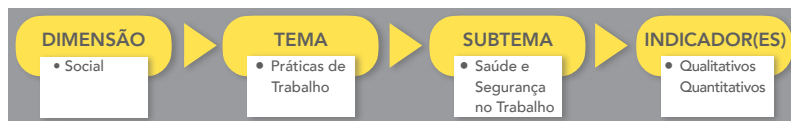


Figura 2 – Organização dos Indicadores Ethos

Fonte: Adaptado de Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (OLIVEIRA NETO; SMITH, 2015, p. 9).

Por intermédio dessa abordagem, a Saúde e Segurança do Trabalho surge relacionada ao tema Práticas de Trabalho, ligada à dimensão social do trabalho, resultando em indicadores qualitativos e quantitativos.

No que se refere aos indicadores quantitativos de saúde e segurança ocupacional propostos como resultado deste trabalho, podem ser adaptados à realidade de cada organização, começando pela seleção daqueles que sejam úteis à organização. Também, alguns indicadores que avaliam aspectos em toda a organização, poderão ser adaptados por setores, caso se objetive ter uma compreensão mais detalhada ou comparativa dos diferentes processos de trabalho. Por exemplo, é possível adotar um indicador para avaliar a situação global da organização ou esse mesmo indicador poderia ser adaptado para avaliar um setor (ex. *checkout*) ou atividade (operador de caixa).

## REFERÊNCIAS

ABNT. **NBR 18801**: Sistema de gestão da segurança e saúde no trabalho — Requisitos. Rio de Janeiro: ABNT, 2010. 15 p.

BARBOSA FILHO, Antonio Nunes. **Segurança do Trabalho & Gestão Ambiental**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BARP, Fábio Luís; PALMA, Domingos Luiz; LOCATELLI, Débora Regina Schneider. Indicadores de Desempenho Pró-Ativo em Segurança e Saúde no Trabalho. **Revista Científica Tecnológica**, v. 1, n. 1, p. 1-28, 2014. Disponível em: <https://uceff.edu.br/revista/index.php/revista/article/view/10>. Acesso em: 10 dez. 2019.

BEZERRA, Isabela Xavier Barbalho; CARVALHO, Ricardo José Matos de. Construção de um sistema de indicadores de desempenho em ergonomia na construção de edifícios: um modelo para alcançar a excelência no desempenho empresarial. **Revista Eletrônica Sistemas & Gestão**, v. 6, n. 3, p. 312-326, 2011.

BRASIL. Ministério do Trabalho. **Portaria nº 3.214, de 08 de junho de 1978**. 1978. Disponível em: [http://www.trtsp.jus.br/geral/tribunal2/ORGaos/MTE/Portaria/P3214\\_78.html](http://www.trtsp.jus.br/geral/tribunal2/ORGaos/MTE/Portaria/P3214_78.html). Acesso em: 05 maio 2020.

BRASIL. SECRETARIA ESPECIAL DE PREVIDÊNCIA E TRABALHO. Portaria nº 6.730, de 09 de março de 2020. Aprova a nova redação da Norma Regulamentadora nº 01 - Disposições Gerais e Gerenciamento de Riscos Ocupacionais. **DIÁRIO OFICIAL DA UNIÃO**: REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL. IMPRENSA NACIONAL. Brasília, DF, 12 mar. 2020. [2020a]. Ano CLVIII, n. 49, Seção 1, p. 17-20. ISSN 1677-7042. Disponível em: <http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=12/03/2020&jornal=515&pagina=1&totalArquivos=251>. Acesso em: 13 mar. 2020.

BRASIL. SECRETARIA ESPECIAL DE PREVIDÊNCIA E TRABALHO. Portaria nº 6.735, de 10 de março de 2020. Aprova a nova redação da Norma

Regulamentadora nº 09 - Avaliação e Controle das Exposições Ocupacionais a Agentes Físicos, Químicos e Biológicos. **DIÁRIO OFICIAL DA UNIÃO:** REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL. IMPRENSA NACIONAL. Brasília, DF, 12 mar. 2020. [2020b]. Ano CLVIII, n. 49, Seção 1, p. 20. ISSN 1677-7042. Disponível em: <http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=12/03/2020&jornal=515&pagina=1&totalArquivos=251>. Acesso em: 13 mar. 2020.

BRASIL. Ministério da Economia. **FAP – Fator Acidentário de Prevenção**. 2019. Última modificação: 23 jun. 2020. [2020c]. Disponível em: <https://www.gov.br/previdencia/pt-br/assuntos/saude-e-seguranca-do-trabalhador/fap>. Acesso em: 3 ago. 2020.

ESCOLA NACIONAL DE INSPEÇÃO DO TRABALHO. **Normas Regulamentadoras – Português**. [2019]. Disponível em: <https://enit.trabalho.gov.br/porta1/index.php/seguranca-e-saude-no-trabalho/sst-menu/sst-normatizacao/sst-nr-portugues?view=default>. Acesso em: 12 abr. 2020.

GOMES, Roger de Oliveira; MATTIODA, Rosana Adami. Técnicas de prevenção e controle de perdas em segurança do trabalho: um ajuste ao PDCA. *In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO - ENEGEP*, 31., 2011, Belo Horizonte. **Anais [...]**. Belo Horizonte: Abepro, 2011. p. 1 - 14. Disponível em: [http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2011\\_TN\\_STO\\_138\\_876\\_18803.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2011_TN_STO_138_876_18803.pdf). Acesso em: 10 mar. 2019.

HUDSON, P. T. W. Process indicators: Managing safety by the numbers. **Safety Science**, v. 47, p. 483-485, 2009.

ILO (Genebra, Suíça). **Decent Work**. 2019. Disponível em: <https://www.ilo.org/global/topics/decent-work/lang--en/index.htm>. Acesso em: 10 fev. 2019.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. **Indicadores Ethos para Negócios Sustentáveis e Responsáveis: Ciclo 2015-2016**. 2015. Disponível em: <https://www.ethos.org.br/categoria/publicacoes/>. Acesso em: 08 dez. 2020.

MINISTÉRIO DO TRABALHO. **Classificação Brasileira de Ocupações (CBO)**. Disponível em: <http://www.mteco.gov.br/cbosite/pages/home.jsf>. Acesso em: 3 ago. 2020.

OLIVEIRA NETO, Valdemar de; SMITH, Vivian P. B. (Pesquisa e Desenvolvimento). **Indicadores Ethos para Negócios Sustentáveis e Responsáveis**. São Paulo: Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, 2015. 109 p. Disponível em: <https://www.ethos.org.br/categoria/publicacoes/>. Acesso em: 03 out. 2019.

OIT. **Sistema de Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho**: um instrumento para uma melhoria contínua. Genebra: OIT, 2011.

OSHA. **Using Leading Indicators to Improve Safety and Health Outcomes.** 2019. Disponível em: <https://www.osha.gov/leadingindicators/>. Acesso em: 15 nov. 2019.

SMARTLAB. **Observatório de Saúde e Segurança do Trabalho.** 2020. Observatório digital. Iniciativa do Ministério Público do Trabalho - MPT e da Organização Internacional do Trabalho - OIT. Disponível em: <https://smartlabbr.org/sst>. Acesso em: 18 fev. 2020.

## GLOSSÁRIO

**Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA):** Constituição de um grupo de trabalhadores, composto por representantes dos empregados e do empregador ou indicação de trabalhador para que estes atuem preventivamente, na avaliação e no reconhecimento de riscos ocupacionais, no planejamento, avaliação e indicação de medidas de proteção, bem como, na avaliação dos efeitos do trabalho na saúde e bem-estar dos trabalhadores.

**Equipamento de Proteção Individual (EPI):** Equipamentos destinados à proteção dos trabalhadores, testados quanto à proteção que oferecem, que a empresa deve fornecer gratuitamente aos trabalhadores como medida de proteção.

**Gerenciamento de Riscos Ocupacionais (GRO):** Documento resultante de avaliação técnica por profissional especializado para esse fim, que visa estabelecer diretrizes e requisitos visando o reconhecimento de perigos e riscos no âmbito do trabalho, a análise desses riscos, a avaliação e a proposição de medidas de controle para reduzir os seus efeitos sobre a saúde ou a segurança dos trabalhadores.

**Normas Regulamentadoras (NRs):** Normas criadas pelo Ministério do Trabalho, que apresentam critérios técnicos normativos a serem seguidos por empresas e trabalhadores, visando a proteção dos trabalhadores e a promoção da saúde e segurança ocupacional.

**Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO):** Programa destinado ao acompanhamento da saúde dos trabalhadores, por intermédio da realização de exames médicos ocupacionais, com periodicidade estabelecida a critério do médico responsável, de acordo com os riscos relacionados à atividade que o trabalhador desempenha.

**Programas de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA):** Programa previsto na NR 9, substituído pelo GRO (em 2020), que visava ao reconhecimento, a avaliação e o controle de riscos ocupacionais, adotando os critérios técnicos normativos de outras normas regulamentadoras, bem como, conhecimento técnico científico atualizado da área de conhecimento.

**Saúde e Segurança no Trabalho (SST):** Área de conhecimento multidisciplinar que visa a proteção do trabalhador exposto a riscos ocupacionais, mediante a adoção de medidas de prevenção e de proteção, na busca de garantir saúde, segurança e qualidade de vida no trabalho. O trabalho é compreendido como um conjunto de atividades produtivas ou criativas que se caracterizam por atividade laboral exercida com pela regularidade e remuneração.

**Saúde e Segurança Ocupacional (SSO):** Área de conhecimento multidisciplinar que visa a adoção de medidas de proteção e prevenção, para proporcionar condições de trabalho compatíveis com a saúde, segurança e qualidade de vida dos trabalhadores. Uma ocupação pode ser entendida em sentido mais amplo que trabalho, já que não estão implícitas a regularidade e a remuneração, podendo ser qualquer atividade humana executada ou a ser executada, muitas vezes denominada serviço ou trabalho informal.

**Serviços especializados em engenharia de segurança e em medicina do trabalho (SESMT):** Serviço constituído por profissionais com formação em saúde e segurança no trabalho. O dimensionamento é realizado conforme a Classificação Nacional de Atividade Econômica – CNAE da empresa e o número de trabalhadores contratados, que exercem atividade profissional remunerada. Os profissionais que poderão compor o SESMT, são: Técnico em Segurança do Trabalho, Engenheiro de Segurança no Trabalho, Auxiliar de Enfermagem do Trabalho, Enfermeiro do Trabalho ou Médico do Trabalho.

**Sistemas de Gestão de Saúde e Segurança (SGSST):** Sistema focado na melhoria contínua, planejado e executado visando a efetiva gestão dos riscos e perigos nos locais de trabalho. Consiste em um método que inclui o reconhecimento de riscos, a avaliação e o planejamento de ações que proporcionem a prevenção de incidentes e acidentes de trabalho, bem como, as doenças decorrentes da exposição a riscos existentes no ambiente laboral.

# Indicadores econômico-financeiros para supermercados

Eli Lopes da Silva  
Jorge Moisés Kroll do Prado  
Eraldo Farias  
Sérgio Murilo Petri

## 1 ANÁLISE ECONÔMICO-FINANCEIRA

Este capítulo trata do controle do Patrimônio da empresa do ponto de vista contábil e financeiro, sinalizando os indicadores necessários para esse controle. Eles são delineados a partir da Contabilidade, que é compreendida como “a ciência que tem por objeto o Patrimônio das entidades e por objetivo o controle desse Patrimônio” (FERRARI, 2012, p. 1).

Em uma pesquisa de Flach e Mattos (2020), foi estabelecida uma relação entre os indicadores econômico-financeiros e o retorno das ações de empresas. Do trabalho deles, importante para este livro é destacar a classificação dos indicadores listados na figura 1.



Figura 1 – Classificação dos indicadores econômico-financeiros  
 Fonte: Adaptado de Flache Mattos (2020, p. 3).

Se por um lado os indicadores econômicos denotam o quanto vale investir na empresa, representados pelos quadros da rentabilidade, lucratividade e prazos médios e de giro; por outro lado, os indicadores financeiros medem a capacidade que a organização tem em honrar seus compromissos, representados por liquidez e endividamento.

Outra perspectiva é a do Instituto Assaf Neto em parceria com a Pecege, que fez, em 2019, uma análise econômico-financeira de 214 empresas de capital aberto. Para a análise, os indicadores econômico-financeiros foram classificados em 12 categorias: Desempenho Operacional; Desempenho de Vendas; Liquidez e Equilíbrio Financeiro; Estrutura de Capital e Alavancagem; Criação de Valor ao Acionista; Métricas de Valor; SVA – *Shareholder Value Added*; Distribuição de Valor Adicionado; Indicadores a Valor de Mercado; Geração de Caixa; Indicadores de Risco e Indicadores Auxiliares (INSTITUTO ASSAF NETO, 2019).

A proposta do capítulo é fornecer uma visão teórica dos elementos que compõem a análise das demonstrações contábeis, pois elas oportunizam, do ponto de vista prático, entender a situação econômico-financeira dos supermercados e seu desempenho operacional.

## **2 DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS COMO FUNDAMENTOS DOS INDICADORES FINANCEIROS**

As demonstrações contábeis estão inseridas na perspectiva da contabilidade, que tem por objetivo trabalhar com o controle patrimonial, seja de um indivíduo, mas muito comumente de uma organização. São consideradas essenciais para ter conhecimento da capacidade e futuro financeiros da empresa.

Entre várias demonstrações que aqui apresentaremos, é importante ressaltar que a lei 6.404, de 1976, prerroga sobre exigibilidade de apresentação de algumas delas ao fim de cada exercício fiscal. Cabe ao gestor, realizar o devido uso, seja de maneira coletiva, como individual de cada demonstração.

A contabilidade de uma empresa é dirigida à gestão de um patrimônio, que é composto pelo conjunto de bens, direitos e obrigações de sua propriedade. Os bens e direitos constituem a sua parte positiva, chamada de ativo e as obrigações (dívidas com terceiros), a parte negativa, chamada de passivo (FERRARI, 2012).

Deste contexto, obtem-se o patrimônio líquido, constituído pela subtração das obrigações a partir da soma dos bens e direitos. Os direitos representam o que a empresa tem a receber, tais como duplicatas ou prestações e os bens aquilo que a empresa é proprietária, desde itens mais simples, de consumo, até infraestrutura tecnológica, imóveis e veículos.

No caso das obrigações, estão as dívidas com terceiros, das quais fazem parte todas as contas a pagar, impostos a recolher, pagamentos de pessoal, além das provisões para esse e outros fins.

Dois condicionantes importantes para as demonstrações financeiras são o ativo e o passivo, expressos em algumas variáveis que poderão ser observadas no capítulo de indicadores. Como aponta Matarazzo (2010), os elementos do ativo se formam a partir de: recebimentos ou pagamentos previstos; valores aplicados a curto prazo com a possibilidade de rendimento em juros; contas a receber por vendas efetuadas; aplicações de longo prazo; investimentos; valor imobilizado (como imóveis e equipamentos) e os investimentos em expansão ou pesquisa.

O passivo é formado primeiramente pelo próprio patrimônio líquido, pois

é ele quem financia o ativo. Fazem parte também os financiamentos de longo prazo; o passivo de funcionamento que inclui os salários, impostos e outras despesas e os empréstimos bancários.

À medida que as transações financeiras e contábeis vão sendo estabelecidas, elas geram resultados (ou também chamados de “réditos”) à empresa. Estes podem se configurar em lucro, que é o total de receitas sendo maior que o total de despesas e diferente disso, sendo prejuízo.

Embora essa definição que acabamos de apresentar seja simples, a apuração do livro não é tão elementar assim. Diversos são os vieses sob os quais é possível medir o lucro, pois podemos falar em lucro operacional, lucro bruto, lucro sem imposto de renda, lucro sem correção monetária e diversas outras formas.

O Comitê de Pronunciamentos Contábeis (2011), utiliza três termos para se referir ao que a empresa pode chamar de Lucro Líquido: Resultado, Resultado Abrangente, Outros Resultados Abrangentes. Estes ocorrem a partir de transações que não são derivadas daquelas que ocorrem com sócios, por exemplo.

Outros resultados abrangentes compreendem itens de receita e despesa (incluindo ajustes de reclassificação), que não são reconhecidos na demonstração do resultado como requerido ou permitido pelos pronunciamentos, interpretações e orientações emitidos pelo CPC.

Dentre os principais indicadores de resultados, que apresentaremos no capítulo próprio dos indicadores, estão: endividamento (geral e de longo prazo); liquidez (corrente e financeira); lucratividade (giro do ativo; margem líquida das vendas; Taxa de Retorno sobre Investimento – TRI; rentabilidade do patrimônio líquido).

*Organizar o patrimônio de uma empresa a fim de não apenas controlar, mas acompanhar, diagnosticar, analisar e tomar decisões gerenciais através do seu registro é o papel da conta contábil.*

As variações que ocorrem de forma quantitativa no patrimônio líquido, sejam elas representativas de despesas ou de receitas são as contas de resultados. Por outro lado, as contas que representam elemento patrimonial, como bem, direito, obrigação ou o próprio Patrimônio Líquido (PL) são as contas patrimoniais.

De forma resumida, podemos dizer que nas contas patrimoniais estão o ativo, passivo e patrimônio líquido (como obrigações sociais e fiscais, aplicações financeiras, reservas de lucros, empréstimos e financiamentos, intangível, créditos fiscais e outros), enquanto nas contas de resultado estão as contas de despesa e contas de receita (como receita operacional bruta, despesas comerciais e administrativas, custos sobre vendas, provisões de impostos, entre outros).

Essas contas patrimoniais e contas de resultado permitirão os cálculos de diversos indicadores importantes no balanço patrimonial, tais como: índices de liquidez (corrente, seca, imediata e geral); os índices operacionais (rotações de estoque, idade média de estoque, prazo médio de cobrança); os índices financeiros (retorno sobre os ativos, retorno sobre o investimento, custo de capital de terceiros).

Os acontecimentos em uma empresa podem ou não alterar seu patrimônio. Aos acontecimentos que não alteram o patrimônio, chamamos de atos administrativos. Já os fatos contábeis são aqueles que provocam alguma alteração (FERRARI, 2012). Dentre os atos administrativos estão, principalmente, a contratação de pessoal, assinaturas de contratos diversos, como seguros e relacionamento com os bancos.

Quanto aos fatos contábeis, eles podem ser classificados conforme as alterações que provocam, pode ser:

- Permutativos: não trazem mudança de valor do patrimônio líquido, como uma compra de mercadoria, por exemplo, pois ela aumenta o estoque, mas retira dinheiro do caixa.
- Modificativos: provocam uma modificação no Patrimônio Líquido (PL) e, por essa razão, podem ser considerados diminutivos – quando reduzem o PL – tais como as despesas com salários; e por outro lado são aumentativos quando incrementam o PL, tais como os recebimentos de receitas.
- Mistos: recebimento de uma conta a receber com a oferta de um desconto para o cliente, pois há um aumento do ativo com o dinheiro no caixa, mas sai uma conta do ativo que é a conta a receber e ainda diminui o patrimônio líquido com o valor do desconto dado.

Dando continuidade ao elenco de demonstrações contábeis, outras duas correlacionadas que merecem destaque são a provisão e passivo.

Uma provisão é um passivo de prazo ou de valor incertos. Já o passivo é uma obrigação presente da entidade, derivada de eventos já ocorridos, cuja

liquidação se espera que resulte em saída de recursos da entidade capazes de gerar benefícios econômicos.

O quadro 1 apresenta as possibilidades de tratamento da provisão e passivo contingente.

São caracterizados em situações nas quais, como resultado de eventos passados, pode haver uma saída de recursos envolvendo benefícios econômicos futuros na liquidação de: (a) obrigação presente; ou (b) obrigação possível cuja existência será confirmada apenas pela ocorrência ou não de um ou mais eventos futuros incertos não totalmente sob controle da entidade.		
Há obrigação presente que provavelmente requer uma saída de recursos.	Há obrigação possível ou obrigação presente que pode requerer, mas provavelmente não irá requerer, uma saída de recursos.	Há obrigação possível ou obrigação presente cuja probabilidade de uma saída de recursos é remota.
A provisão é reconhecida	Nenhuma provisão é reconhecida	Nenhuma provisão é reconhecida
Divulgação é exigida para a provisão	Divulgação é exigida para o passivo contingente	Nenhuma divulgação é exigida

Quadro 1 - Tratamento da provisão e passivo contingente  
 Fonte: elaborado pelos autores (2020).

O ativo contingente é um “ativo possível que resulta de eventos passados e cuja existência será confirmada apenas pela ocorrência ou não de um ou mais eventos futuros incertos não totalmente sob controle da entidade” (COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS, 2009, p. 5). Ele pode ser caracterizado em situações nas quais, como resultado de eventos passados, há um ativo possível cuja existência será confirmada apenas pela ocorrência ou não de um ou mais eventos futuros incertos não totalmente sob controle da entidade.

A partir do momento em que acontece a perda de valor de bens tangíveis, oriundas do ativo imobilizado, tem-se a depreciação. Para solucioná-la, uma forma seria a amortização (que se dá com o pagamento das prestações da dívida) ou de maneira mais natural, pela exaustão, quando perde-se o valor completamente em determinado período.

Portanto, depreciação, amortização e exaustão são conceitos próximos

que normalmente são calculados para um mesmo objeto.

Um indicador importante que é apurado antes da depreciação e amortização, que está no capítulo dos indicadores financeiros deste livro, é o *Earning Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization* (EBTIDA) que, em português, significa Lucro Antes dos Juros, Impostos, Depreciação e Taxas. Embora algumas empresas utilizem o valor EBTIDA para demonstrar sua capacidade financeira, há uma série de riscos e críticas a esse fato, como ser mensurado antes do imposto de renda, quando não considera receitas e despesas não operacionais, quando não mensura a necessidade de reinvestimentos em bens do ativo permanente e quando ignora as variações do capital de giro (MATARAZZO, 2010).

### **3 ATIVIDADES FINANCEIRAS NOS DEPARTAMENTOS**

Uma vez apresentadas algumas das principais demonstrações financeiras, agora abordaremos alguns departamentos comuns a todo tipo de varejo alimentício.

A começar pelas atividades financeiras envolvendo gestão de pessoas. A principal operação com pessoas é a folha de pagamento, que envolve não somente a remuneração de empregados, mas como os encargos.

Os indicadores mais óbvios em relação à operação com pessoas dizem respeito à própria folha de pagamento, que envolve tanto os gastos com a folha quanto aqueles de contratação, demissão e outros afins.

Entretanto, indicadores menos evidentes, mas também muito importantes, dizem respeito aos demais custos com pessoas. Dentre os principais, estão: Horas Trabalhadas por Empregado (HTE); Número de Trabalhadores (NT); Trabalhadores Equivalentes em Jornada Integral (TEJI); Trabalhadores por Setor do Empreendimento (TSE); Trabalhadores por Número de Caixas Operantes (TNCO); Trabalhadores Treinados (TTR); Trabalhadores Treinados em Saúde e Segurança Ocupacional (TTSSO); Curso de Treinamento Financiados (CTF); Curso de Treinamento Financiados em Saúde e Segurança Ocupacional (CTFSSO); Taxa de Curso por Trabalhador (TCT); Cobertura de treinamento (CT); Trabalhadores Admitidos (TA); Trabalhadores Demitidos (TD); Rotatividade do Pessoal - *turnover* (RP); Absenteísmo (A).

Em seguida, temos as atividades financeiras, mas pelo viés mais operacional e cotidiano. Ou seja, “são todas as transações que envolvem a variação do dinheiro em função da passagem do tempo, havendo assim sempre três variáveis: tempo, capital e taxa de juro” (FERRARI, 2012, p. 494).

Dentre eles, talvez o principal a ser considerado é a Taxa de Retorno Sobre Investimentos. Se, por um lado o retorno é o lucro que o supermercado obtém, por outro lado, o investimento é composto das aplicações realizadas para a obtenção do lucro ou retorno. De maneira geral, a Taxa de Retorno sobre Investimento (TRI) é a razão do lucro sobre o ativo.

“A atividade supermercadista, felizmente, ganha no giro” como mostra Marion (2012, p. 160), pois o giro desse ramo é três vezes pelo menos ao ano. No caso do Giro do Ativo, como mostra o autor, deve ser realizada uma análise conjunta de produtividade que é esse Giro do Ativo, com a lucratividade, que representa a Margem de Lucro.

Assim, a rentabilidade, que é a Taxa de Retorno Sobre o Investimento, é formatada pela Lucratividade que é a Margem de Lucro, representada pelo ganho no preço e a Produtividade, que é o Giro do Ativo ou o ganho na quantidade.

Ainda na perspectiva financeira operacional, o balanço patrimonial é a “demonstração contábil que tem por objetivo evidenciar o patrimônio de uma entidade em um dado momento (normalmente, em 31 de dezembro de cada ano).” (FERRARI, 2012, p. 567).

Apresentamos a seguir as contas que devem fazer parte do balanço patrimonial, de acordo com o Comitê de Pronunciamentos Contábeis (2011).

- (a) caixa e equivalentes de caixa;
- (b) clientes e outros recebíveis;
- (c) estoques;
- (d) ativos financeiros (exceto os mencionados nas alíneas “a”, “b” e “g”);
- (e) total de ativos classificados como disponíveis para venda e ativos à disposição para venda de acordo com o CPC 31 – Ativo Não Circulante Mantido para Venda e Operação Descontinuada;
- (f) ativos biológicos dentro do alcance do CPC 29; (Alterada pela Revisão CPC 08);
- (g) investimentos avaliados pelo método da equivalência patrimonial;
- (h) propriedades para investimento;
- (i) imobilizado;

- (j) intangível;
- (k) contas a pagar comerciais e outras;
- (l) provisões;
- (m) obrigações financeiras (exceto as referidas nas alíneas “k” e “l”);
- (n) obrigações e ativos relativos à tributação corrente, conforme definido no Pronunciamento Técnico CPC 32 – Tributos sobre o Lucro;
- (o) impostos diferidos ativos e passivos, como definido no Pronunciamento Técnico CPC 32;
- (p) obrigações associadas a ativos à disposição para venda de acordo com o Pronunciamento Técnico CPC 31;
- (q) participação de não controladores apresentada de forma destacada dentro do patrimônio líquido; e
- (r) capital integralizado e reservas e outras contas atribuíveis aos proprietários da entidade.

Tão importante quanto o balanço patrimonial, é a DRE, que trata-se de “evidenciar a situação econômica da entidade, a qual se traduz na apuração do lucro ou prejuízo líquido do período (normalmente 1 ano)” (FERRARI, 2012, p. 678).

A estrutura da DRE elaborada por Ferrari (2012) e com base nos pareceres do Comitê de Pronunciamentos Contábeis, divide-se em dois grandes grupos de contas: operações em continuidade e operações descontinuadas.

#### OPERAÇÕES EM CONTINUIDADE

Receitas Bruta de Vendas

(-) Deduções das Vendas

(=) Receita Líquida de Vendas

(-) Custo dos Produtos, Mercadorias ou Serviços Vendidos (CMV, CPV ou CSV)

(=) Resultado Bruto (Lucro ou Prejuízo Bruto)

(-) Despesas com Vendas

(-) Despesas Administrativas

(-) Despesas gerais

(-) Outras Despesas

(+) Outras Receitas

(+) Receita de Equivalência Patrimonial

(-) Despesa de Equivalência Patrimonial

(=) Resultado antes das Receitas e Despesas Financeiras  
(-) Despesas Financeiras  
(+) Receitas Financeiras  
(=) Resultado antes do IR e CSLL  
(-) Despesa com IR e CSLL (só das operações em continuidade)  
(=) Resultado Líquido das Operações em Continuidade (Lucro ou Prejuízo Líquido das Operações Continuadas)

#### OPERAÇÕES DESCONTINUADAS

(+) Resultado Líquido das Operações Descontinuadas (Lucro ou Prejuízo Líquido das Operações Descontinuadas)  
(-) Participações Estatutárias sobre o Lucro (*Lei nº 6.404/76, art.187*).  
(=) Resultado Líquido do Exercício (lucro ou prejuízo líquido do exercício) Lucro ou prejuízo líquido por ação do capital social (*Lei nº 6.404/76, art. 187*)

A DRA tem por objetivo “apresentar todos os itens que aumentaram ou diminuíram o valor do Patrimônio Líquido” (FERRARI, 2012, p. 742). Ela apresenta o patrimônio da empresa e também o capital dos sócios e possui esse nome porque apresenta os itens do resultado abrangente, que são compostos pelos ajustes do patrimônio, as reservas, os ganhos e as perdas atuariais.

A Demonstração dos Lucros ou Prejuízos Acumulados (DLPA) é a demonstração contábil que tem por objetivo principal evidenciar a distribuição do resultado do exercício, isto é, mostrar a destinação do lucro ou prejuízo líquido obtido no final da DRE (Demonstração do Resultado do Exercício) (FERRARI, 2012).

O Comitê de Pronunciamentos Contábeis (2011) não cita a DLPA, mas a Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido (DMPL), que deve conter as seguintes informações:

(a) o resultado abrangente do período, apresentando separadamente o montante total atribuível aos proprietários da entidade controladora e o montante correspondente à participação de não controladores;

(b) para cada componente do patrimônio líquido, os efeitos da aplicação retrospectiva ou da reapresentação retrospectiva, reconhecidos de acordo com o Pronunciamento Técnico CPC 23 – Políticas Contábeis, Mudança de Estimativa e Retificação de Erro;

(c) (eliminada);

(d) para cada componente do patrimônio líquido, a conciliação do saldo no início e no final do período, demonstrando-se separadamente (no mínimo) as mutações decorrentes:

(Alterada pela Revisão CPC 12)

(i) do resultado líquido;

(ii) de cada item dos outros resultados abrangentes; e

(iii) de transações com os proprietários realizadas na condição de proprietário, demonstrando separadamente suas integralizações e as distribuições realizadas, bem como modificações nas participações em controladas que não implicaram perda do controle.

A demonstração dos fluxos de caixa (DFC) tem por objetivo evidenciar os fatos que modificaram o valor das disponibilidades em determinado exercício social. Seus itens são: a) geração bruta de caixa; b) geração operacional de caixa; c) geração corrente de caixa; d) saldo positivo da geração corrente de caixa menos a variação dos itens permanentes de caixa, mais variação dos itens não correntes; e) geração líquida de caixa.

Desta forma, após apresentação destas demonstrações e da importância da administração financeira em diferentes departamentos, de qualquer organização, indicaremos no capítulo de indicadores aqueles que são os principais para a gestão de um varejo alimentício, especificamente supermercados.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. **Lei nº. 6.404, de 15 de dezembro de 1976.** [1976]. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L6404consol.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L6404consol.htm). Acesso em: 23 jan. 2020.

COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS. **CPC 09:** Demonstração do Valor Adicionado. 2008. Disponível em: <http://www.cpc.org.br/CPC/Documentos-Emitidos/Pronunciamentos/Pronunciamento?Id=40>. Acesso em: 23 jan. 2020.

COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS. **CPC 25:** Provisões, Passivos Contingentes e Ativos Contingentes. 2009. Disponível em: <http://www.cpc.org.br/CPC/Documentos-Emitidos/Pronunciamentos/Pronunciamento?Id=56>. Acesso em: 30 nov. 2019.

COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS. **CPC 26 (R1):** Apresentação das Demonstrações Contábeis. 2011. Disponível em: [http://static.cpc.aatb.com.br/Documentos/312\\_CPC\\_26\\_R1\\_rev%2013.pdf](http://static.cpc.aatb.com.br/Documentos/312_CPC_26_R1_rev%2013.pdf). Acesso em: 30 nov. 2019.

FERRARI, Ed Luiz. **Contabilidade geral**: teoria e 1.000 questões. 12. ed. Niterói, RJ: Impetus, 2012.

FLACH, Leonardo; MATTOS, Luísa Karam. Indicadores econômico-financeiros e o retorno das ações de empresas listadas na B3. **Navus**, Florianópolis, v. 10, p. 01-15, jan./dez. 2020. Disponível em: <http://navus.sc.senac.br/index.php/navus/article/view/963/pdf>. Acesso em: 21 jun. 2020.

INSTITUTO ASSAF NETO. **Metodologia de análise das companhias**. São Paulo: Instituto Assaf Neto: 2019. Disponível em: <http://institutoassaf.provisorio.ws/wp-content/uploads/2019/05/Metodologia.pdf>. Acesso em: 30 jun. 2020.

MARION, José Carlos. **Análise das demonstrações contábeis**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

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

# Logística, inovação e sustentabilidade em supermercados

Ricardo Luis Barcelos

## 1 APRESENTAÇÃO

O varejo alimentar, especificamente o supermercadista, é um importante setor econômico, que iniciou de forma modesta com pequenos estabelecimentos familiares, que comercializavam o mais variado rol de artigos. Não raro, nos armazéns e mercearias, como eram chamados no início e meados do século XX, encontravam-se desde grãos, laticínios, bebidas, itens de armarinho, materiais para ferragem e agricultura, quando não estavam presentes animais vivos como frangos para o abate e consumo (SENHORAS, 2003).

No início do século XX, o setor passou por mudanças que possibilitaram seu crescimento. As mercearias se ampliaram, priorizando o autosserviço, transformando-se em grupos de supermercados caracterizados pela diversidade de produtos, e introdução de novos serviços (SENHORAS, 2003).

No Brasil, os primeiros empreendimentos de autosserviço surgiram na década de 1950. Porém, ainda na década de 1970, demonstrou pouco desenvolvimento, não disponibilizando serviços específicos, tais como hortifrutigranjeiro, açougue, padaria (SENHORAS, 2003; MAYER, 2005).

A mudança desse contexto iniciou-se em 1975, com a chegada da empresa francesa Carrefour no país. O impacto de sua vinda foi intensificado pela redução das barreiras regionais, que resultaram na ampliação da competitividade no setor, o que obrigou a rápida adaptação de todos, através de novas formas de prestar os serviços, dispor as mercadorias e ainda aumentar sua variedade (BELIK; SANTOS, 2002).

Em 1994, a implementação do Plano Real levou a mudanças no segmento, principalmente pela moeda encontrar-se estável, o que gerou aumento de faturamento e, conseqüentemente, de investimentos focados tanto nos processos de trabalho quanto no posicionamento de mercado (ALBUQUERQUE, 2007; SANTOS; GIMENEZ, 1999).

No início dos anos 2000, houve significativa ampliação do segmento supermercadista nos países em desenvolvimento, sendo que entre os fatores que geraram esse resultado estão: “o PIB *per capita*, a distribuição de renda, a urbanização, a participação da força de trabalho feminina e a abertura a investimentos estrangeiros externos” (TRAILL, 2006, p. 163).

Considerando o contexto brasileiro, já a partir da década de 1990, juntamente com o Plano Real, iniciou-se uma aceleração do mercado, através da chegada de empresas estrangeiras, como: Sonae, Walmart, Royal Ahold e Jerônimo Martins (SANTOS; GIMENEZ, 1999; WILDER, 2003). Esse interesse de entrada no mercado brasileiro se justificou pela sua dimensão territorial.

Pode-se perceber até aqui, que o setor supermercadista foi sofrendo influências dos acontecimentos políticos, econômicos e tecnológicos de cada época. Desse modo, os impactos das multinacionais foram mais positivos do que negativos, ou seja, não apenas exigiu mudanças, mas também as inspirou, como uma forma de *benchmarking*. O Carrefour, por exemplo, “estrutura sua estratégia na comercialização”; a rede “Walmart destaca-se pela logística e tecnologia da informação”, e os “grandes varejistas ingleses baseiam-se no marketing de relacionamento e nas marcas próprias” (SANTOS; GIMENEZ, 1999, p. 89). Tudo isso com o intuito de aumentar o poder competitivo.

Logo, esse movimento das empresas brasileiras acompanhou, não na mesma velocidade, mas no mesmo sentido, o que ocorria fora do Brasil. Kotzab e Teller (2005, p. 596) indicaram que os varejistas atuavam em um nível de excelência

combinando diferentes decisões sobre localização, variedade, seleção de mercados-alvo, negociações com fornecedores, motivação dos funcionários e outras decisões típicas do mix de marketing, como preços e merchandising, e tudo é feito em um ambiente muito competitivo e global.

Por mais que a ênfase se mostre no marketing, o que realmente se destacou como fator influenciador do varejo supermercadista, foram as questões de logística, até porque as mudanças se concentraram em como os produtos e serviços chegariam aos consumidores, ou seja, um direcionamento muito forte no sentido de melhoria radical e contínua das atividades logísticas dos empreendimentos. Por isso, este capítulo tem por objetivo descrever e discutir como as atividades logísticas no setor supermercadista brasileiro

vêm sendo influenciadas ao longo do tempo pela dinâmica do mercado e pelas mudanças sociais, econômicas e tecnológicas.

## 2 A LOGÍSTICA NOS SUPERMERCADOS

O foco na melhoria das atividades logísticas nas operações supermercadistas se torna claro quando analisados os supermercados de pequeno porte, os quais estão buscando alternativas para se tornarem mais competitivos, em especial cooperando com outros de mesmo porte, para conseguir algumas vantagens que sozinhos não conseguiriam. Entre elas podem ser citadas: o poder de barganha, junto aos fornecedores, para preços atrativos e prazos de pagamento maiores; e ainda serviços de logística como armazenagem e centrais de distribuição (LIMA FILHO *et al.*, 2006).

Essa saída, adotada pelos supermercados de menor porte, parece algo novo, embora seja realidade nas grandes redes há algum tempo. Algumas das práticas que estão sendo utilizadas são: informatização da cadeia de varejo e distribuição; emprego de novos sistemas, ferramentas e técnicas, como gestão de estoques e armazenagem; gerenciamento por categoria; o uso de *Eletronic Data Interchange* (EDI); e a busca de sinergia com os agentes da cadeia de valor.

A integração de sistemas dos entes da cadeia de valor vem impactando diretamente no desempenho logístico, principalmente no fluxo dos estoques, com pedidos e reposições automáticas. É por isso que há uma preocupação do varejo quanto à melhoria do desempenho logístico, visto os investimentos em centros de distribuição, que tem como objetivo o ganho de escala, centralização de compras e eficiência das atividades logísticas.

Os sistemas de apoio à gestão de suprimentos são sistemas informatizados como o Inventário Gerido pelo Fornecedor ou *Vendor Management Inventory* (VMI); Troca Eletrônica de Dados ou *Electronic Data Interchange* (EDI); sistemas de código de barras e sistemas automáticos para reposição de estoques. Existem ainda os Sistemas de Gerenciamento de Armazéns (*Warehouse Management System - WMS*) e os Sistemas de Gerenciamento de Transportes (*Transportation Management System - TMS*), que também apoiam a gestão interna dos centros de distribuição.

Nota-se nitidamente a ênfase no gerenciamento de suprimentos como principal objetivo das propostas de melhorias operacionais do varejo, estando

sua gestão ligada diretamente aos processos logísticos desempenhados nos supermercados. Além disso, a relação com fornecedores também ganha importância, visto que aspectos como qualidade de atendimento dos vendedores, compromisso com prazo de entrega e conformidade com a solicitação do cliente, são fundamentais na gestão de suprimentos. Algumas variáveis como estoque no ponto de venda, área física da loja e abastecimento, se mal gerenciadas não podem ser minimizadas pelo uso de sistemas como o EDI, VMI, TMS ou outro qualquer.

Kotzab e Teller (2005) analisaram detalhadamente situações cotidianas que interferem de forma direta na eficiência operacional interna dos supermercados. Por exemplo, mostraram que os funcionários confiavam apenas em sistemas automatizados, e há a falta de conhecimento sobre a real demanda e da imprecisão do estoque virtual e real nas lojas. De forma geral, os principais problemas eram:

falta de conhecimento sobre os níveis de custo e serviço do trabalho cotidiano, como exibição de uma caixa de papelão; falta de diretrizes padronizadas de otimização para todas as lojas; falta de pessoal qualificado; defeitos construtivos; e falta de arquitetura inadequada e design de loja. (KOTZAB; TELLER, 2005, p. 602).

Outro aspecto importante a ser considerado na operacionalização dos processos logísticos é a colaboração, independentemente de estarem no âmbito interno (*inbound* - termo em inglês muito utilizado pela logística) ou externo (*outbound*) da empresa. Esta colaboração promove resultados positivos quanto ao atendimento dos objetivos traçados em níveis estratégico, tático e operacional voltados ao cliente. Logo, fica evidente que há um objetivo mútuo de geração de resultados que beneficiam as partes através da conjugação de esforços coordenados das atividades a serem realizadas.

Todas as variáveis envolvidas estão basicamente ligadas a ações que materializam os processos colaborativos. Vieira (2006) explica que a melhoria do processo colaborativo depende das variáveis tempo e nível de colaboração. Ou seja, a efetividade das ações depende da longevidade da colaboração e do nível de integração decorrente dessa associação. As ações são listadas no quadro 1 a partir de uma análise temporal, do estágio de colaboração e do nível de tomada de decisão de aplicação da ação.

Estágio de colaboração	Horizonte de tempo	Tipo de Decisão	Ações logísticas
Transacional	Curto Prazo	Operacional	Geralmente são ações oportunistas, via mercado, em que cada empresa depende de sua trajetória individual, de compra e venda ou aluguel de equipamentos, máquinas, espaço etc.
Coordenação	Curto a Médio Prazo	Operacional e Tática	Compartilhar responsabilidade e ter algumas ações conjuntas com parceiros-chave, como flexibilidade de entrega de produto (agendamento e docas), trocar informações logísticas.
Parceria	Médio a Longo Prazo	Operacional, Tática e Estratégica	Compartilhar informações: logísticas e comerciais, riscos, custos e ganhos logísticos. Interação das áreas funcionais das empresas. Participação da alta gerência em reuniões. Procurar conhecer os parceiros e desenvolver cultura de confiança.
Integração	Longo Prazo	Operacional, Tática e Estratégica	Envolver os parceiros em um ambiente propício de cultura colaborativa, compartilhar dados de estoque, ponto de venda, previsão de demanda e ganhos logísticos; abrir as estratégias logísticas como entrega, vendas, malha logística, entre outras.

Quadro 1 - Principais ações de colaboração  
Fonte: Vieira (2006, p. 33).

Em cada um dos estágios a relação entre os parceiros se solidifica, amplia o patamar de informações a serem compartilhadas, passando de simples operacionais até aquelas que ditam o futuro organizacional (estratégicas).

Fica claro que a confiança será a base dessas relações, que se conquistada pode levar a plena integração, inclusive de forma estrutural.

Além das informações e confiança, o relacionamento interpessoal é fundamental para uma parceria ativa e produtiva. Ou seja, uma maior integração das equipes minimiza problemas, à medida que se amplia o conhecimento dos parceiros; não somente em nível operacional, mas pela participação e o envolvimento da alta gerência, o que permite perenidade nos acordos e segurança para as equipes.

Há um dispêndio de energia, recursos e tempo no intuito de melhorar o desempenho logístico das redes de varejo. Nota-se que em todos os níveis organizacionais, busca-se o aprimoramento dos processos, na gestão dos materiais, da informação, das relações com a cadeia de suprimento, tanto *inbound* quanto *outbound*. Mas para que se consiga medir adequadamente o nível de excelência do desempenho desses processos é necessário desenvolver uma gama de indicadores que traduzem fidedignamente os resultados.

### **3 OS INDICADORES LOGÍSTICOS NO VAREJO ALIMENTÍCIO**

Existe uma preocupação com a avaliação de desempenho e uso de métricas e indicadores para medir a eficiência e eficácia das organizações. Afinal, o que não é medido, não pode ser gerenciado. As métricas e indicadores, quando bem formulados, tomam lugar importante no processo de gestão e tomada de decisão nas empresas. Por outro lado, deve-se cuidar com o excesso de medidas, para que o gerenciamento não se torne burocrático e contraproducente. Nesse sentido, distinguir quais critérios e indicadores são essenciais depende de fatores como a experiência dos gestores, o porte da instituição e um bom senso na escolha do que medir.

Conceição e Quintão (2004) indicam que, na adoção de sistemas de avaliação, é necessário analisar a relação entre as estratégias, processos e medições a serem feitas. Os autores recomendam que haja um Sistema de Medição de Desempenho (SMD) que deve:

ser derivado da estratégia corporativa da empresa; fornecer uma retroalimentação (feedback) precisa; ter metas

específicas e claras; e ser claramente definido e objetivo. (CONCEIÇÃO; QUINTÃO, 2004, p. 443)

O objetivo de um SMD é verificar o desempenho da organização de forma sistêmica, de tal maneira que a estrutura permita obter e analisar dados, advindos de indicadores próprios. A palavra sistema na sigla SMD não tem a ver com sistema informatizado, mas sim como um conjunto de ideias e elementos integrados intelectualmente. Neste viés, não existe um único SMD, mas uma variedade de sistemas encontrados na literatura que não são objetos deste capítulo. Para citar apenas quatro, dentre muitos existentes: a) o *Balanced Score Card* (BSC) – talvez o mais conhecido SMD - que apresenta indicadores financeiros e não financeiros, e objetiva fazer uma análise mais holística da empresa; b) o Valor Econômico Adicionado, do acrônimo em inglês EVA (*Economic Value Added*), que tem por objetivo apurar como o valor da empresa pode ser aumentado ou diminuído; c) o modelo Seis SIGMA, que visa analisar, principalmente, a lucratividade e desempenho da empresa através da melhoria da qualidade de produtos e serviços; d) Pirâmide de Performance, que é um sistema que busca identificar o equilíbrio entre a efetividade externa da empresa com a eficiência interna.

Independentemente do SMD utilizado ou mesmo que a empresa não adote exatamente um modelo específico, a avaliação de desempenho precisa contar com o uso de indicadores. Sobre indicadores e sistemas de desempenho no setor supermercadista, dada a sua evolução e importância econômica, houve um crescente interesse acadêmico, científico e profissional no setor. No caso da área de logística, foram desenvolvidas pesquisas com as mais diferentes ênfases, e como não poderia deixar de ser, as pesquisas sobre indicadores de desempenho. No Brasil se destacam quatro: a de Conceição e Quintão (2004), a de Côrtes (2006), a de Pereira *et al.* (2006) e de França (2010).

Os trabalhos desses autores analisaram a utilização de indicadores em empresas supermercadistas. O quadro 2 apresenta os principais indicadores da área logística que foram elencados.

INDICADORES	
Entregas realizadas dentro do prazo negociado	Percentual dos produtos em reposição contínua
Entregas devolvidas parcialmente ou integralmente	Percentual do negócio em reposição contínua
Recebimento de produto de acordo com as especificações de qualidade e validade	Percentual de motivos de devolução
Tempo de entrega de mercadorias do fornecedor em dias	Custo da falta de estoque
Custo de pedido	Custo logístico total
Custo de estoque e armazenagem	Pedido perfeito
Custo de transporte	Ruptura nas gôndolas/prateleiras
Giro de estoque em dias	Produtividade de mão de obra direta das lojas
Produtos perdidos (avaria ou validade vencida)	Balanceamento de estoque segundo curva ABC
Produtos faltantes (ruptura de estoque)	Custeio ABC
Cobertura dos estoques	Nível de serviço
Acurácia dos estoques	

Quadro 2 – Lista de indicadores consolidada por autores

Fonte: adaptado de Conceição e Quintão (2004), Côrtes (2006), Pereira *et al.* (2006) e França (2010).

Existe uma preocupação com o monitoramento das atividades logísticas tanto das atividades internas (ou *inbound*), quanto *externas* (ou *outbound*) das empresas. Por exemplo, os indicadores de Nível de Serviço, Pedido Perfeito, Entregas Realizadas no Prazo e Tempo de entrega de mercadorias do fornecedor (no período apurado) se referem a atividades externas ligadas, principalmente, com a interface de fornecedores e parceiros. Já os indicadores Ruptura nas gôndolas ou prateleiras, Giro de estoque (no período apurado), Cobertura dos estoques e Acurácia dos estoques se referem a atividades internas.

Graças a uma contínua evolução do setor de supermercados, através de implementação de inovações tecnológicas e de gestão, nas quais estão incluídas as operações logísticas, a eficiência operacional dessas atividades apresenta um peso relevante quanto à meta de resultados estratégicos das empresas.

Alguns varejistas, apesar de possuírem algum sistema informatizado de gerenciamento, subutilizam o sistema, não aproveitando todas as informações sobre indicadores que ele oferece. Uma consequência, no caso particular dos controles logísticos, pode resultar em grandes perdas para a empresa. Considerando pesquisa da Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS, 2020) em que os níveis de perda média no varejo do Brasil chegam a 2%, se questiona se esse índice não deve ser ainda maior, pois a pesquisa abrange um número pequeno do segmento em comparação com o universo total de empreendimentos dessa natureza.

Apesar de ser especulativo, deve-se imaginar que esse índice de perda pode dobrar para alguns empreendimentos, e estaria se falando de um prejuízo de 4% ao ano; o que no setor supermercadista pode significar lucro ZERO. Nesse sentido a correta gestão logística, empoderada pela utilização de indicadores, pode representar a sobrevivência ou a falência de um negócio. Por isso a preocupação dos supermercados com a melhoria dos sistemas de gestão das atividades logísticas.

Alguns fatores como a competitividade e o nível de exigência do mercado (entendido como sendo os clientes) impõem ao setor de supermercados uma inovação na criação de mecanismos de maior eficiência interna, no sentido de evitar falhas e perdas.

## **4 INOVAÇÃO NA LOGÍSTICA**

Acrescenta-se aos fatores de competitividade e nível de exigência dos clientes uma questão emergente que também deve ser objeto de preocupação (no sentido de ocupar-se de) para o setor de supermercados: o comércio eletrônico. Lu e Reardon (2018) descrevem que a terceira onda evolutiva ocorrida entre os anos 2000 e 2010 aconteceu sob a forma do comércio eletrônico (especialmente para produtos não perecíveis).

As vendas pela internet se apresentaram como uma possibilidade de negócios também para o setor e, com elas, a possibilidade de redução de custos de transação para os vendedores e consumidores. Por outro lado, isso não significou o fim da loja física, pois as empresas logo descobriram que este modelo não era a “chave de sucesso”, e as lojas ainda eram necessárias, afinal o consumidor ainda necessita da observação tangível dos produtos (LU; REARDON, 2018).

Saskia, Mareš e Blanquart (2016) corroboram com essa observação, pois

mostram que, se por um lado, a oferta de produtos pela internet tenha afetado a estrutura de varejo tradicional; por outro, a venda de produtos *on-line* não foi bem-sucedida para todos os tipos de artigos e nem todas as empresas de varejo foram afetadas da mesma forma. Ainda assim, cada vez um número maior de supermercados vem oferecendo compras eletrônicas para fortalecer a lealdade dos clientes e para ganhar participação de mercado.

A logística, que deve ser objeto de atenção nas lojas físicas, ganha mais força ainda quando se trata de vendas *on-line*, pois, questões como armazenamento e transporte de mercadorias, ainda mais no caso dos supermercados que possuem uma grande variedade de produtos, é um dos maiores desafios para o sucesso da venda *on-line*. É possível que a compra na loja física não seja substituída pela venda pela internet, mas que esta última seja complementar à primeira, sobretudo quando se tratar de vendas de alimentos.

A pesquisa de Li e Wang (2015) sobre inovação para atividades logísticas *outbound* aborda o impacto na tomada de decisão da cadeia de suprimentos com base na utilização de rede de sensores e rastreamento. Investigou-se os benefícios da inovação no gerenciamento da cadeia de alimentos refrigerados por meio de decisões de preços baseadas em dados de sensores. Os dados gerados e registrados através da rede de sensores são usados para prever a vida útil restante de alimentos perecíveis. Os resultados da pesquisa demonstram uma maneira de modelar preços e o potencial de melhoria de desempenho em cadeias alimentares refrigeradas.

Os trabalhos de Lu e Reardon (2018), Li e Wang (2015) e Saskia, Mareï e Blanquart (2016) ilustram como as mudanças na tecnologia estão afetando a evolução da estrutura e conduta do varejo. Explicam alguns dos padrões básicos que afetam o varejo de alimentos, incluindo a introdução do comércio eletrônico e a divisão de consumo entre lojas tradicionais locais e grandes varejistas modernos.

Outra questão relevante para os varejistas e que tem a ver com as operações logísticas é a sustentabilidade. As práticas exercidas na cadeia logística dos supermercados precisam estar afinadas com essa questão. No Brasil, recentemente, surgiram as primeiras iniciativas para internalização de princípios sustentáveis, sendo as primeiras ações ligadas à dimensão ambiental no setor varejista, como o guia da loja verde para supermercados e o banco de práticas do varejo sustentável, voltado ao varejo em geral (GALLARDO *et al.*, 2017).

## 5 A SUSTENTABILIDADE NA LOGÍSTICA

Em um mercado cada vez mais competitivo, em que não somente é necessário ofertar produtos e serviços com qualidade e valor atrativo, mas viáveis financeiramente, valores relativos à marca, gestão e processos de produção e entrega estão cada vez mais em pauta. Dentre estes, a sustentabilidade tem assumido papel de suma importância para a atuação estratégica das empresas, que ao adotá-la podem conseguir ganhos econômicos e de percepção ampliada e melhorada de sua imagem.

O varejo supermercadista tem se preocupado recentemente com esta questão. Internacionalmente, destacam-se as iniciativas da Nova Zelândia em 2008 e dos Estados Unidos em 2013, com a publicação de guias especializados no tratamento do tema; enquanto no Brasil, o pioneirismo nasce com a Associação Paulista de Supermercados em 2011, também com a publicação de orientações em formato de guias (GALLARDO *et al.*, 2017). Entretanto, a adoção de práticas sustentáveis tem sido lenta pela limitação de gestores em entendê-las como alto custo financeiro para seu negócio.

Como a sustentabilidade remete a fatores sociais, ambientais e econômicos, ela está presente em praticamente todos os processos do supermercado, desde a seleção de fornecedores preocupados com a qualidade de seus produtos (da produção a entrega), até o impacto social e econômico relativo a comunidades vulneráveis. Na logística, as práticas sustentáveis devem estar presentes em toda sua operação, já que pelo aspecto ambiental elas podem, por exemplo, reduzir as emissões de gases do efeito estufa (TIDY; WANG; HALL, 2016).

Das atividades relacionadas com a gestão da cadeia de suprimentos, uma das alternativas mais eficazes que vem sendo utilizada é a da logística reversa. Os supermercados possuem a problemática de gerir resíduos sólidos (plásticos, embalagens, papelão, metais, vidros e, inclusive, materiais orgânicos) com a finalidade de reduzir os impactos ambientais e até mesmo sociais. Quando a gestão passa a compreender que estes resíduos podem reverter em economia para o seu estabelecimento, é que entra em prática um conjunto de procedimentos que viabilizam a coleta e o devido reaproveitamento do que, porventura, seria descartado.

Santos (2012) e Leite (2013) afirmam que a logística reversa atua de modo a atender a legislação vigente dedicada aos resíduos sólidos, dando

visibilidade organizacional, oferecendo novas oportunidades de negócios (inclusive valorizando pequenos produtores locais), sendo inovador no trato dado a estes materiais e tendo uma valorização de seu orçamento. Se as empresas são as que mais utilizam recursos naturais para prover seus produtos, é fundamental que elas tenham esta preocupação e atitude em relação aos resíduos, como forma de garantir a retroalimentação do ciclo produtivo.

A Agenda 2030 tem sido uma importante iniciativa internacional no apoio às questões dedicadas à sustentabilidade (ONU, 2015). Com seus 17 objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS), tem a capacidade de estar presente nos mais diferentes setores econômicos, inclusive o do varejo supermercadista. Ao relacionarmos a Agenda com as operações logísticas, podemos perceber a relação direta com os seguintes ODS:

- 1 – Erradicação da pobreza: se a sustentabilidade pode apoiar o desenvolvimento social e econômico, as operações logísticas que priorizam produtores locais, por exemplo, auxiliam, mesmo que parcialmente, com esta erradicação.
- 6 – Água potável e saneamento: a utilização de recursos hídricos nos supermercados deve ser consciente, para que não haja o desperdício. Existem algumas práticas que consideram realizar o reuso, principalmente para limpeza de ambientes, além de estruturas criadas para o tratamento dentro do próprio ambiente.
- 7 – Energia limpa e sustentável: da mesma forma que há a preocupação com o uso e abastecimento da água, também há com a questão da energia; que seja produzida de maneira sustentável, sem aumentar poluentes para a atmosfera e com baixos impactos ambientais. Tem sido comum o uso de energia solar nos supermercados, por exemplo, como uma alternativa de energia renovável.
- 12 – Consumo e produção sustentáveis: cada vez mais tem se questionado a produção de grandes conglomerados alimentícios e isso reflete diretamente na oferta desses produtos nas gôndolas dos supermercados. Alternativas que valorizem o consumo de produtos regionais, sem uso de agrotóxicos e outros elementos artificiais, estão se fortalecendo cada vez mais, de modo a colaborar com o alcance desse ODS.

A sustentabilidade na logística deve ser tratada metodologicamente, partindo do uso de ferramentas de gestão que mapeiem os ganhos que ela

oferecerá ao supermercado. Entretanto, por mais que seus impactos sejam de grande mensuração e visibilidade, o gestor não necessita visualizá-la de forma departamentalizada, como um novo segmento ou setor de seu negócio, mas sim como filosofia administrativa, estando presente de pequenas a grandes ações do cotidiano supermercadista. Assim, o uso de indicadores que permitam entregar informações relacionadas a perdas de produtos, taxas de desperdício, operacionalização de entrega, manipulação e disponibilização de produtos ao consumidor, entre outros, podem garantir uma logística sustentável.

## 6 CONCLUSÃO

A logística nos supermercados tem tarefas essenciais para o bom funcionamento dos processos de compra e venda. Ela exige o uso de tecnologias que colaborem com funções específicas como controle, transporte, relação entre cliente e fornecedor e segurança dos produtos. Importante destacarmos que dentro deste segmento, a logística ainda tem poucos anos de existência, mas evoluiu rapidamente no setor, de modo a acompanhar a própria competitividade que se desenvolveu no setor de supermercados.

Este capítulo mostrou que a melhoria das atividades logísticas depende do uso de tecnologias, principalmente *softwares*, que estejam relacionadas com centros de distribuição que permitam um bom controle de estoque, dando ao gestor informações sobre a entrada e a saída dos produtos, seu devido armazenamento e a agilidade de entrega e abastecimento.

Embora a tecnologia seja uma grande aliada no cotidiano das empresas, outro fator apontado neste capítulo foi a sustentabilidade, que deve estar cada vez mais presente na pauta dos gestores de supermercados. Ela visa o desenvolvimento social, econômico e ambiental, preocupando-se com os limites da natureza, retroalimentando a cadeia produtiva, oportunizando o fortalecimento da economia regional. Não podem ser dissociadas das atividades supermercadistas as questões ligadas à origem dos produtos, responsabilidade social e, principalmente, os impactos dos processos realizados no âmbito logístico, que intrinsecamente lidam com transporte,

embalagens, descarte de resíduos e outras atividades de risco socioambiental.

Nesse sentido, a adoção de iniciativas inovadoras na gestão da sustentabilidade das atividades logísticas no setor supermercadista são de extrema valia. Pois podem, não apenas cumprir um papel estratégico de sucesso da empresa, como contribuir para a melhoria da condição socioeconômica e ambiental da região onde ela está localizada. A inovação voltada à sustentabilidade das atividades logísticas é um processo que deve ser constantemente avaliado pelos supermercados, ou seja, a utilização de indicadores e sistemas de medição de desempenho neste escopo de atividade, também, são imprescindíveis.

## REFERÊNCIAS

ABRAS. **Economia e Pesquisa**. 2020. Disponível em: <https://www.abras.com.br/economia-e-pesquisa/>. Acesso em: 05 maio 2020.

ALBUQUERQUE, Mariana Pires de Carvalho. **Análise da evolução do setor supermercadista brasileiro: uma visão estratégica**. 2007. 101 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Programa de Pós-graduação e Pesquisa em Administração e Economia, Faculdade de Economia e Finanças Ibmec, Rio de Janeiro, 2007.

BELIK, W.; SANTOS, R. R. Regional market strategies of supermarkets and food processor in extended MERCOSUR. **Development Policy Review**, v. 20, n. 4, p. 515-528, 2002.

CONCEIÇÃO, Samuel Vieira; QUINTÃO, Ronan Torres. Avaliação do desempenho logístico da cadeia brasileira de suprimentos de refrigerantes. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 11, n. 3, p. 441-453, dez. 2004.

CÔRTEZ, Alexandre de Freitas. **Sistema de indicadores de desempenho logístico de um centro de distribuição do setor supermercadista**. 2006. 136 f. Dissertação (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

FRANÇA, Vilciane de Oliveira. **Identificação de indicadores chave de desempenho logístico (KPIs) de supermercados: um estudo multicaso**. 2010. 150 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, Programa

de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010.

GALLARDO, Amarilis Lucia Casteli Figueiredo; WINANDY, Alain Jacques Camille; SIQUEIRA, Joao Paulo Lara de; HOURNEAUX JUNIOR, Flavio. Sustentabilidade no setor supermercadista: estudo comparativo de grandes redes no brasil e no exterior. **Holos**, [s.l.], v. 5, p. 283, 14 nov. 2017. Instituto Federal de Educacao, Ciencia e Tecnologia do Rio Grande do Norte (IFRN). <http://dx.doi.org/10.15628/holos.2017.1865>.

KOTZAB, Herbert; TELLER, Christoph. Development and empirical test of a grocery retail instore logistics model. **British Food Journal**, [s.l.], v. 107, n. 8, p. 594-605, ago. 2005. Emerald. <http://dx.doi.org/10.1108/00070700510610995>.

LEITE, Paulo Roberto. **Logística reversa: meio ambiente e competitividade**. São Paulo: Pearson, 2013.

LI, Dong; WANG, Xiaojun. Dynamic supply chain decisions based on networked sensor data: an application in the chilled food retail chain. **International Journal of Production Research**, [s.l.], v. 55, n. 17, p. 5127-5141, 27 maio 2015. Informa UK Limited. <http://dx.doi.org/10.1080/00207543.2015.1047976>.

LIMA FILHO, Dario de Oliveira *et al.* Redes de cooperação no varejo alimentar de vizinhança: percepções dos associados. **Gestão & Produção**, [s.l.], v. 13, n. 2, p. 311-324, maio 2006. FAP - UNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0104-530x2006000200012>.

LU, Liang; REARDON, Thomas. An Economic Model of the Evolution of Food Retail and Supply Chains from Traditional Shops to Supermarkets to E-Commerce. **American Journal of Agricultural Economics**, [s.l.], v. 100, n. 5, p. 1320-1335, 21 ago. 2018. Wiley. <http://dx.doi.org/10.1093/ajae/aay056>.

MAYER, Luiz Modesto. **A concentração de capitais no setor de supermercados**. 2005. 77 f. Monografia (Especialização) - Curso de Economia, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

ONU. Organização das Nações Unidas. **Transformando nosso mundo: a Agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável**. 2015. Disponível em: <https://nacoesunidas.org/wp-content/uploads/2015/10/agenda2030-pt-br.pdf>. Acesso em: 29 jul. 2020.

PEREIRA, Salomão Almeida *et al.* Diagnóstico logístico no varejo: verificação do uso de indicadores logísticos nas empresas supermercadistas de Belém. In: SIMPEP, 8., 2006, Baurú. **Anais [...]** Baurú: Unesp, 2006. p. 1-9.

SANTOS, Angela Maria Medeiros M.; GIMENEZ, Luiz Carlos Perez. **Reestruturação do comércio varejista e de supermercados.** Rio de Janeiro: BNDES, 1999.

SANTOS, Jaqueline Guimarães. A logística reversa como ferramenta para a sustentabilidade: um estudo sobre a importância das cooperativas de reciclagem na gestão de resíduos sólidos urbanos. **Reuna**, Belo Horizonte, v. 17, n. 2, p. 81-96, 2012. Disponível em: <https://revistas.una.br/reuna/article/view/422>. Acesso em: 22 jul. 2020.

SASKIA, Seidel; MAREI, Nora; BLANQUART, Corinne. Innovations in e-grocery and Logistics Solutions for Cities. **Transportation Research Procedia**, [s.l.], v. 12, p. 825-835, 2016. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.trpro.2016.02.035>.

SENHORAS, Elói Martins. O VAREJO SUPERMERCADISTA SOB PERSPECTIVA. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 9, n. 3, p. 1-12, jun. 2003.

TIDY, Martin; WANG, Xiaojun; HALL, Mark. The role of Supplier Relationship Management in reducing Greenhouse Gas emissions from food supply chains: supplier engagement in the uk supermarket sector. **Journal of Cleaner Production**, [s.l.], v. 112, p. 3294-3305, jan. 2016. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.10.065>.

TRAILL, W. Bruce. The Rapid Rise of Supermarkets? **Development Policy Review**, Malden, v. 2, n. 24, p. 163-174, jan. 2006.

VIEIRA, José Geraldo Vidal. **Avaliação do estado de colaboração logística entre indústria de bens de consumo e redes de varejo supermercadista.** 2006. 235 f. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

WILDER, Ariel. **Mudanças no setor supermercadista e a formação de associações de pequenos supermercados.** 2003. 208 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Economia, Universidade de São Paulo, Piracicaba, 2003.

# Indicadores de gestão para supermercados

Eli Lopes da Silva  
Jorge Moisés Kroll do Prado  
Scheine Neis Alves da Cruz De Bastiani  
Antonio Pedro Tessaro  
Cláudia Nandi Formentin  
Eraldo Farias  
Helen Fischer Günther  
Jackson Cittadin  
Maricel Karina López Torres  
Marília Köenig  
Nadi Helena Presser  
Ricardo Luis Barcelos

## 1 APRESENTAÇÃO

Neste capítulo apresentamos os 218 indicadores para a gestão de supermercados. A maioria deles já existente na literatura e que são utilizados também para quaisquer segmentos. Outros mais específicos para a área.

Não pretendemos que esta seja uma versão exaustiva e completa dos indicadores, pois podem existir tantos outros diversos quanto diversa é a possibilidade de se fazer gestão de supermercados. Por outro lado, também não se espera que um gestor utilize todos que aqui se apresentam. E, mais que isso, as fórmulas, nomenclaturas ou até mesmo a denominação pode ser modificada dependendo de vários fatores: o porte do supermercado, a sua localização geográfica, o público que atende e muitos outros que apontamos no capítulo sobre o contexto organizacional.

Há que se ponderar também que, dependendo de vários fatores como porte do supermercado, forma de gestão de indicadores, entre outros, alguns indicadores aqui apresentados podem ser interpretados como dados.

Em relação à classificação eles podem ser reposicionados para outras

áreas conforme a necessidade ou mesmo de acordo com a interpretação do gestor.

A ordem com o número de cada indicador é meramente uma questão lógica criada pelos organizadores para a identificação deles durante a pesquisa. Por essa razão, apresentamos primeiramente uma lista das áreas e quantos por área. Lembramos, também, que essa nomenclatura das áreas pode variar, bem como varia o que um gestor pode considerar como sendo mais propício para uma área ou outra dentro do supermercado.

As áreas dos indicadores apresentados neste capítulo são:

- Atendimento e Marketing com 34 indicadores.
- Financeiro e Contábil com 42 indicadores.
- Logística com 18 indicadores.
- Recursos Humanos com 80 indicadores.
- Segurança do Trabalho com 37 indicadores.
- Segurança Patrimonial e Perdas com 7 indicadores.

Os elementos apresentados no quadro são: a denominação, na parte superior da tabela, o número, sigla, unidade de medida, variação, conceito, propósito, forma de apuração e metadados.

O número é meramente uma forma de identificar os 218 indicadores e listá-los ordenados por área. A sigla representa uma forma de abreviar o nome. A unidade de medida é como o dado apurado é representado (em Reais, em unidades, em percentual). A variação mostra se o indicador quanto maior é melhor (positiva), se o indicador quanto menor é melhor (negativa) ou quando não se aplica. O conceito apresenta o que é o indicador, enquanto o propósito é mostrar para que serve ou em que circunstâncias ele poderia ser utilizado. A forma de apuração apresenta como ele deve ser calculado e, por fim, os metadados listam os dados necessários para os cálculos.

## 1.1 Indicadores de Atendimento e Marketing

Alcance do Site			
Nº.	Sigla	U.M.	Varição
1	AS	UN	Positiva
Conceito			
Quantidade total de pessoas alcançadas com as postagens.			
Propósito			
Medir a quantidade de pessoas alcançadas com as postagens. Importante para definir a eficácia das estratégias de marketing.			
Forma de apuração			
<p>AS = AO + AA + AI  Onde:  AS = Alcance no Site.  AO = Alcance Orgânico.  AA = Alcance de anúncio.  AI = Alcance impulsionados.</p>			
Metadados			
Quantidade de Alcance Orgânico; Quantidade de Alcance Anúncio; Quantidade de Alcance Impulsionado; Data inicial do período; Data final do período.			

<b>Clientes Atendidos no Período</b>			
Nº.	Sigla	U.M.	Varição
2	CAP	%	Positiva
Conceito			
Taxa de evolução no número de clientes atendidos nas instalações da loja em um determinado período.			
Propósito			
Avaliar a quantidade de clientes atendidos na loja, comparando períodos de maior e menor fluxo para adequar estratégias de vendas e de marketing.			
Forma de apuração			
<p>CAP = <math>CPp/CPpa \times 100</math></p> <p>Onde:</p> <p>CAP = Clientes atendidos no período.</p> <p>CPp = Clientes do período presente.</p> <p>CPpa = Clientes do período passado.</p>			
Metadados			
Número de clientes atendidos no período; Data inicial do período; Data final do período.			

Custo Por Clique			
Nº.	Sigla	U.M.	Varição
3	CPC	R\$	Negativa
Conceito			
Mede o valor médio pago por anúncio publicado no site do comércio varejista alimentício.			
Propósito			
Medir o custo de um clique que é dado em cada anúncio. No Goggle Ads (anúncios do Google), a sigla é conhecida como <i>Cost Per Click</i> , extraída em relatórios de campanha de marketing.			
Forma de apuração			
<p>CPC = CTA/NC  Onde:  CPC = Custo Por Clique.  CTA = Custo Total dos Anúncios.  NC = Número de Cliques.</p>			
Metadados			
Quantidade de Cliques; Custo do anúncio; Data inicial do período; Data final do período.			

Taxa de Cliques			
Nº.	Sigla	U.M.	Varição
4	CTR	%	Positiva
Conceito			
Calcula a taxa de cliques que o site teve por impressão (exposição).			
Propósito			
Mede a eficácia ou grau de alcance dos anúncios que são realizados no site da organização.			
Forma de apuração			
CTR = $NC/NI*100$ Onde: CTR = Taxa de Cliques ( <i>Click-Through Rate</i> ). NC = Número de Cliques. NI = Número de impressões (exposições).			
Metadados			
Quantidade de exposição; Quantidade de cliques; Data inicial do período; Data final do período.			

Evolução de Fluxo de Clientes na Loja			
Nº.	Sigla	U.M.	Varição
5	EFCL	%	Positiva
Conceito			
Cálculo do fluxo de clientes na loja em determinado período.			
Propósito			
Identificar variação de fluxo de clientes visando propor ações de reorganização de infraestrutura de pessoal, física e de produtos.			
Forma de apuração			
EFCL = $QCPp/QCPPa*100$ Onde: EFCL = Evolução do Fluxo de Clientes na Loja. QCPp = Quantidade de Clientes no Período Presente. QCPPa = Quantidade de Clientes no Período Passado.			
Metadados			
Quantidade de Cliente; Data inicial do período presente; Data final do período presente; Data inicial do período passado; Data final do período passado.			

<b>Engajamento no Site</b>			
Nº.	Sigla	U.M.	Varição
6	ES	UN	Positiva
Conceito			
Quantidade de Pessoas que se envolvem com as publicações no site.			
Propósito			
Medir a quantidade de visitantes que se engajam com as postagens. Importante para definir a eficácia das estratégias de marketing.			
Forma de apuração			
ES = Curtidas + Cliques + Visualizações + Compartilhamentos + Comentários.			
Metadados			
Quantidade de Compartilhamento; Quantidade de curtidas; Quantidade de cliques; Quantidade de visualizações; Quantidade de comentários; Data inicial do período; Data final do período.			

<b>Evolução do Ticket Médio por Cliente</b>			
Nº.	Sigla	U.M.	Varição
7	ETMC	%	Positiva
Conceito			
Cálculo da evolução do Ticket Médio por cliente.			
Propósito			
Verificar a evolução dos gastos praticados por cliente com o propósito de realinhar estratégias de marketing e o relacionamento com o consumidor.			
Forma de apuração			
$ETMC = TMC_{pp} / TMC_{pa} * 100$ Onde: ETMC = Evolução do Ticket Médio por Cliente. TMC <sub>pp</sub> = Ticket Médio por Cliente no período presente. TMC <sub>pa</sub> = Ticket Médio por Cliente no período passado.			
Metadados			
Ticket Médio por Cliente; Data inicial do período presente; Data final do período presente; Data inicial do período passado; Data final do período passado.			

Índice de Evolução Visitantes no Site			
Nº.	Sigla	U.M.	Varição
8	EVS	%	Positiva
Conceito			
Calcula o índice de visitantes no site em um período comparado a um período anterior.			
Propósito			
Medir o volume periódico de visitantes no site do estabelecimento, comparando períodos e ampliando estratégias de promoção, quando necessário.			
Forma de apuração			
$IEVS = NVPp/NVpa * 100$ Onde: IEVS = Índice de Evolução do Visitantes no Site. NVPp = Número de Visitantes no Período presente. NVpa = Número de Visitantes no Período passado.			
Metadados			
Número de visitantes no site; Data inicial do período presente; Data final do período presente; Data inicial do período passado; Data final do período passado.			

Índice de Atingimento de Metas de Vendas por Departamento			
Nº.	Sigla	U.M.	Varição
9	IAMVD	%	Positiva
Conceito			
Cálculo do percentual de atingimento da meta de venda estabelecida por departamento no período.			
Propósito			
Verificar o percentual de atingimento de meta por departamento, para identificar ações de marketing específicas por departamento.			
Forma de apuração			
$\text{IAMVD} = (\text{VTD}/\text{MVD}) * 100$ Onde: IAMVD = Índice de Atingimento de Meta de Venda por Departamento. VTD = Venda Total do Departamento (R\$). MVD = Meta de Venda do Departamento (R\$).			
Metadados			
Venda Total do Departamento; Meta de Venda do Departamento; Data inicial do período; Data final do período.			

Índice de Atingimento de Metas de Vendas Totais			
Nº.	Sigla	U.M.	Varição
10	IAMVT	%	Positiva
Conceito			
Cálculo do índice de atingimento da meta de venda total estabelecida para um período.			
Propósito			
Verificar se as vendas estão dentro da meta estabelecida no período, permitindo ações de marketing mais efetivas.			
Forma de apuração			
$\text{IAMVT} = (\text{VT}/\text{MV}) * 100$ Onde: IAMVT = Índice de Atingimento Metas de Vendas Totais. VT = Venda Total (R\$). MV = Meta de Venda (R\$).			
Metadados			
Venda Total. Meta de Venda; Data inicial do período; Data final do período.			

<b>Investimento Comunicação de Marketing</b>			
Nº.	Sigla	U.M.	Varição
11	ICM	%	Positiva
Conceito			
Medir o percentual de investimento em comunicação de marketing sobre o faturamento total.			
Propósito			
Mostra o quanto está sendo investido em comunicação em marketing. Indicar que, comparado a outros, permite definir a necessidade de manter ou aumentar investimentos em marketing.			
Forma de apuração			
$ICM = DCM/VT*100$ Onde: ICM = Investimento em Comunicação de Marketing. DCM = Despesas com Comunicação de Marketing. VT + Venda Total.			
Metadados			
Despesas com comunicação de marketing; Venda Total; Data inicial do período; Data final do período.			

<b>Investimento em comunicação de marketing contemporâneo</b>			
<b>Nº.</b>	<b>Sigla</b>	<b>U.M.</b>	<b>Variação</b>
12	ICMC	%	Positiva
<b>Conceito</b>			
Medir o percentual de investimento em comunicação de marketing contemporâneo sobre o faturamento total.			
<b>Propósito</b>			
Mostra o quanto está sendo investido em comunicação em marketing contemporâneo. Indicar que, comparado a outros, permite definir a necessidade de manter ou aumentar investimentos em marketing.			
<b>Forma de apuração</b>			
$ICMT = DCMC/VT*100$ Onde: ICMT = Percentual de Investimento em Comunicação de Marketing Contemporâneo. DCMT = Despesas com Comunicação de Marketing Contemporâneo. VT = Venda Total.			
<b>Metadados</b>			
Despesas com comunicação de marketing contemporâneo; Venda Total; Data inicial do período; Data final do período.			

Investimento em comunicação de marketing Tradicional			
Nº.	Sigla	U.M.	Varição
13	ICMT	%	Positiva
Conceito			
Medir o percentual de investimento em comunicação de marketing tradicional sobre o faturamento total.			
Propósito			
Mostra o quanto está sendo investido em comunicação em marketing tradicional. Indicar que, comparado a outros, permite definir a necessidade de manter ou aumentar investimentos em marketing.			
Forma de apuração			
$ICMT = DCMT/VT*100$ Onde: ICMT = Investimento em Comunicação de Marketing Tradicional. DCMT = Despesas com Comunicação de Marketing Tradicional. VT = Venda Total.			
Metadados			
Despesas com comunicação de marketing tradicional; Venda Total; Data inicial do período; Data final do período.			

<b>Índice de Participação de Novos Produtos nas Vendas</b>			
Nº.	Sigla	U.M.	Variação
14	IPNPV	%	Positiva
<b>Conceito</b>			
Cálculo da porcentagem de participação de novos produtos nas vendas.			
<b>Propósito</b>			
É importante para medir a aceitação dos novos produtos. Utilizado para embasar a permanência do produto no portfólio.			
<b>Forma de apuração</b>			
IPNPV = $\text{NNPV}/\text{NTPV} \times 100$ Onde: IPNPV = Índice de Participação de Novos Produtos nas Vendas. NNPV = Número de Novos Produtos Vendidos. NTPV = Número Total de Produtos Vendidos.			
<b>Metadados</b>			
Número de Novos Produtos Vendidos; Número Total de Produtos Vendidos; Data inicial do período; Data final do período.			

<b>Participação de Venda por Canal</b>			
Nº.	Sigla	U.M.	Variação
15	PVC	%	Positiva
<b>Conceito</b>			
Cálculo que mostra quanto cada canal contribui com as vendas totais.			
<b>Propósito</b>			
Verificar a eficiência em vendas de cada canal utilizado. Indicador válido apenas para o varejo alimentício que possui mais de um canal de vendas.			
Forma de apuração $\text{PVC} = \text{VC}/\text{VT} \times 100$ Onde: PVC = Participação de Vendas por Canal. VC = Vendas do Canal (R\$). VT = Vendas Totais (R\$).			
<b>Metadados</b>			
Total de Vendas por Canal; Venda Total; Data inicial do período; Data final do período.			

Taxa de Abandono de Carrinho de Compras			
Nº.	Sigla	U.M.	Varição
16	TACC	%	Negativa
Conceito			
Apresenta a porcentagem de abandono do carrinho de compras no site.			
Propósito			
Medir a eficiência do site no que concerne a compras ou identificar problemas que dificultam as vendas pelo <i>e-commerce</i> .			
Forma de apuração			
<p>TACC = <math>\text{NCNF}/\text{NCI} \times 100</math></p> <p>Onde:</p> <p>TACC = Taxa de Abandono do Carrinho de Compras.</p> <p>NCNF = Número de Carrinho Não finalizado.</p> <p>NCI = Número de Carrinho Iniciado.</p>			
Metadados			
Quantidade de carrinho de compras iniciado; Quantidade de carrinho de compras não finalizado; Data inicial do período; Data final do período.			

Taxa de Clientes que Recomendam			
Nº.	Sigla	U.M.	Varição
17	TCR	%	Positiva
Conceito			
Cálculo da porcentagem de clientes que recomendam o supermercado em determinado período.			
Propósito			
Medir o grau de recomendação dos clientes para realinhamento de estratégias de atendimento e marketing.			
Forma de apuração			
$TCR = CR/NCP*100$ Onde: TCR = Taxa de Clientes que Recomendam. CR = Clientes que Recomendam. NCP = Número de Clientes Pesquisados.			
Metadados			
Número de Clientes Pesquisados; Número de clientes que recomendam; Data inicial do período; Data final do período.			

Taxa de Clientes que Reclamam			
Nº.	Sigla	U.M.	Varição
18	TCRe	%	Negativa
Conceito			
Cálculo da porcentagem de clientes que reclamam em determinado período.			
Propósito			
Medir o grau de reclamação dos clientes para realinhamento de estratégias de atendimento e marketing.			
Forma de apuração			
$TCRe = CRe/NTC*100$ Onde: TCRe = Taxa de Clientes que Reclamam. CRe = Clientes que Reclamam. NTC = Número Total de Clientes.			
Metadados			
Número de clientes que reclamam; Número Total de Clientes no período; Data inicial do período; Data final do período.			

Taxa de Evasão de Clientes			
Nº.	Sigla	U.M.	Variação
19	TEC	%	Negativa
Conceito			
Cálculo da evasão de clientes em determinado período.			
Propósito			
Medir o percentual de clientes perdidos para identificar se ações de marketing são efetivas para manter os clientes.			
Forma de apuração			
<p>TEC = <math>NCE/NTC \times 100</math>  Onde:  TEC = Índice de Clientes Evadidos.  NCE = Número de Clientes Evadidos.  NTC = Número Total de Clientes.</p>			
Metadados			
Número de Clientes Evadidos; Número Total de Clientes; Data inicial do período; Data final do período.			

Taxa de Evolução de Novos Produtos			
Nº.	Sigla	U.M.	Varição
20	TENP	%	Positiva
Conceito			
Cálculo da evolução de novos produtos no portfólio em relação a um período anterior.			
Propósito			
Comparar a quantidade de novos produtos no portfólio em períodos distintos para realinhamento de estratégias. Permite identificar a variação de oferta de produtos.			
Forma de apuração			
<p>TENP = <math>NNPp/NNPpa*100</math></p> <p>Onde:</p> <p>TENP = Taxa de Evolução de Novos Produtos.</p> <p>NNPPp = Número de Novos Produtos no Período presente.</p> <p>NNPPpa = Número de Novos Produtos no Período passado.</p>			
Metadados			
Número de Produtos no Portfólio no Período Presente; Número de Itens no Portfólio no Período Passado; Data inicial do período presente; Data final do período presente; Data inicial do período passado; Data final do período passado.			

Taxa de Evolução Total de Vendas			
Nº.	Sigla	U.M.	Variação
21	TETV	%	Positiva
Conceito			
Cálculo da evolução total de vendas em relação a um período anterior.			
Propósito			
Comparar os índices de vendas em períodos distintos para realinhamento de estratégias.			
Forma de apuração			
<p>TETV = <math>\text{TVPP}/\text{TVMPpa} \times 100</math>  Onde:  TEVT = Taxa de Evolução Total de Vendas.  TVPP = Total de Vendas no Período Presente.  TVPPa = Total de Vendas no Período Passado.</p>			
Metadados			
Valor Vendido no período passado; Valor Vendido no Período presente; Data inicial do período presente; Data final do período presente; Data inicial do período passado; Data final do período passado.			

Taxa de Evolução de Total Vendas por Departamento			
Nº.	Sigla	U.M.	Varição
22	TETVD	%	Positiva
Conceito			
Cálculo da evolução total de vendas por departamento em relação a um período anterior.			
Propósito			
Comparar os índices de vendas em períodos distintos para realinhamento de estratégias por departamento.			
Forma de apuração			
$TETVD = TVDPP / TVDPPa * 100$ Onde: TEVTD = Taxa de Evolução Total de Vendas por Departamento. TVDPP = Total de Vendas por Departamento no Período Presente. TVDPPa = Total de Vendas no Período Passado.			
Metadados			
Valor Vendido por departamento no período passado; Valor Vendido por departamento no Período presente; Data inicial do período presente; Data final do período presente; Data inicial do período passado; Data final do período passado.			

<b>Tempo Médio de Atendimento</b>			
<b>Nº.</b>	<b>Sigla</b>	<b>U.M.</b>	<b>Variação</b>
23	TMA	Minuto	Negativa
<b>Conceito</b>			
Tempo médio de atendimento realizado pelos funcionários por cliente.			
<b>Propósito</b>			
Avaliar quanto tempo os clientes ficam à espera de atendimento, visando identificar a necessidade de melhorar processos, contratar pessoas ou até mesmo gerenciar melhor as filas.			
<b>Forma de apuração</b>			
<p>TMA = CAP/HTE  Onde:  TMA = Tempo Médio de Atendimento.  CAP = Clientes atendidos no período.  HTE = Horas de Trabalho do Empregado.</p>			
<b>Metadados</b>			
Número de clientes que passam pelo caixa por período; Carga horária de trabalho do colaborador.			

Ticket médio por Cliente			
Nº.	Sigla	U.M.	Varição
24	TMC	R\$	Positivo
Conceito			
Cálculo do gasto médio por cliente, em determinado período.			
Propósito			
Permite identificar o gasto médio por cliente, para traçar estratégias de venda e marketing.			
Forma de apuração			
$TMC = VT/NC$ Onde: TMC = Ticket Médio por Cliente. VT = Venda Total. NC = Número de Clientes no período.			
Metadados			
Venda Total; Número de Clientes no período; Data inicial do período; Data final do período.			

<b>Ticket médio por Cliente por Região</b>			
<b>Nº.</b>	<b>Sigla</b>	<b>U.M.</b>	<b>Varição</b>
25	TMCR	R\$	Positivo
<b>Conceito</b>			
Cálculo do gasto médio por cliente de acordo com a região onde ele reside.			
<b>Propósito</b>			
Permite identificar o gasto médio por cliente de acordo com a região que ele reside, para traçar estratégias de propaganda e marketing focadas nas regiões mais atrativas. A região pode ser bairro, cidade, zona (Sul, Norte) de acordo com o que o sistema informatizado permitir gerar os dados.			
<b>Forma de apuração</b>			
TMCR = $VTR/NCR$ Onde: TMCR = Ticket Médio por Cliente por Região. VTR = Venda Total por região. NCR = Número de Clientes da Região no período.			
<b>Metadados</b>			
Venda Total por região; Número de Cientes por Região; Data inicial do período; Data final do período.			

Taxa de Novos Clientes			
Nº.	Sigla	U.M.	Varição
26	TNC	%	Positiva
Conceito			
Cálculo do percentual de novos clientes em determinado período.			
Propósito			
Medir o percentual de clientes novos conquistados pelo estabelecimento. Permite identificar se as ações de marketing para conquista de novos clientes são efetivas.			
Forma de apuração			
<p>TNC = <math>NCN/NTC*100</math>  Onde:  TNC = Taxa de Novos Clientes.  NCN = Número de Clientes Novos.  NTC = Número Total de Clientes.</p>			
Metadados			
Número de Novos Clientes; Número Total de Clientes; Data inicial do período; Data final do período.			

Taxa de Participação de Venda por Estabelecimento			
Nº.	Sigla	U.M.	Variação
27	TPVE	%	Positiva
Conceito			
Cálculo da participação de cada loja no total de vendas.			
Propósito			
Verificar a eficiência em vendas de cada loja. Indicador válido apenas para o varejo alimentício que possui mais de um estabelecimento de vendas.			
Forma de apuração			
$TPVE = VE/VT*100$ Onde: TPVE = Taxa de Participação de Vendas por Estabelecimento. VE = Venda do Estabelecimento. VT = Venda Total.			
Metadados			
Total de Vendas por Estabelecimento; Venda Total; Data inicial do período; Data final do período.			

Taxa de Recompra			
Nº.	Sigla	U.M.	Varição
28	TRCO	%	Positiva
Conceito			
Cálculo do percentual dos clientes que voltam comprar.			
Propósito			
Permite identificar a lealdade do cliente através da verificação do percentual daqueles que voltam a comprar, para nortear estratégias de fidelização.			
Forma de apuração			
$TR = NCR/NTC*100$ Onde: TR = Taxa de Recompra. NCR = Número de Clientes que Recompram. NTC = Número Total de Clientes.			
Metadados			
Número de Recompra de Clientes; Número Total de Clientes; Data inicial do período; Data final do período.			

Taxa de Rejeição no Site			
Nº.	Sigla	U.M.	Variação
29	TRS	%	Negativa
Conceito			
Mede a porcentagem de visitantes que entram no site e saem sem interagir com ele.			
Propósito			
Medir a eficiência do site em gerar interesse de seus visitantes, possibilitando ao gestor a ampliação de ferramentas ou até mesmo melhorar a arquitetura do site.			
Forma de apuração			
$TRS = NVA/NVT \cdot 100$ Onde: TR = Taxa de Rejeição do Site. NVA = Número de Visitantes que Abandonam. NVT = Número de Visitantes Total.			
Metadados			
Quantidade de visitantes que abandonam o site na primeira página; Visitante total; Data inicial do período; Data final do período.			

Taxa de Satisfação dos Clientes			
Nº.	Sigla	U.M.	Varição
30	TSC	%	Positiva
Conceito			
Cálculo da porcentagem de clientes satisfeitos em determinado período.			
Propósito			
Medir a satisfação dos clientes para realinhamento de estratégias de atendimento e marketing.			
Forma de apuração			
$TSC = CS/NCP*100$ Onde: TSC = Taxa de Satisfação dos Clientes. CS = Clientes Satisfeitos. NCP = Número de Clientes Pesquisados.			
Metadados			
Número de Clientes Pesquisados; Número de clientes Satisfeitos; Data inicial do período; Data final do período.			

Taxa de vendas por Categoria de Produtos			
Nº.	Sigla	U.M.	Variação
31	TVCP	%	Positiva
Conceito			
Cálculo da participação de uma categoria de produtos nas vendas.			
Propósito			
Medir quanto cada categoria de produto contribui com a venda total. Importante para saber quais categorias alavancam as vendas no supermercado.			
Forma de apuração			
$TVCP = NPVC/NTPV*100$ Onde: TVCP = Taxa de Vendas por Categoria de Produto. NPVC = Número de produtos vendidos da categoria. NTPV = Número Total de Produtos Vendidos no período.			
Metadados			
Volume de venda da categoria; Volume de Venda Total; Data inicial do período; Data final do período.			

Taxa de Vendas com Desconto			
Nº.	Sigla	U.M.	Varição
32	TVD	%	Positiva
Conceito			
Calcula o percentual das vendas com desconto.			
Propósito			
Mede o percentual das vendas em que houve desconto em determinado período.			
Forma de apuração			
$TVD = VD/VT*100$ Onde: VD = Vendas com Desconto (em Reais). VT = Venda Total (em Reais).			
Metadados			
Venda com Desconto; Venda Total; Data inicial do período; Data final do período.			

Taxa de Vendas de Marca Próprias (Private Label)			
Nº.	Sigla	U.M.	Variação
33	TVMP	%	Positiva
Conceito			
Cálculo da participação de marcas próprias nas vendas.			
Propósito			
Medir a aceitação dos produtos de marca própria. Utilizado para embasar quais produtos de marca própria devem permanecer no portfólio.			
Forma de apuração			
$TPMP = NPMPV / NTPV * 100$ Onde: TPMP = Taxa de Participação de Marcas Próprias. NPMPV = Número de Produtos de Marca Própria Vendidos. NTPV = Número Total de Produtos Vendidos.			
Metadados			
Número de produtos de marcas próprias; Número total de produtos vendidos; Data inicial do período; Data final do período.			

Taxa de Vendas de Novos Produtos			
Nº.	Sigla	U.M.	Varição
34	TVNP	%	Positiva
Conceito			
Cálculo da porcentagem de novos produtos vendidos.			
Propósito			
É importante para medir a aceitação dos novos produtos. Utilizado para embasar a permanência do produto no portfólio.			
Forma de apuração			
<p>TVNP = <math>\text{NNPV}/\text{NTNP} \times 100</math></p> <p>Onde:</p> <p>TVNP = Taxa de Vendas de Novos Produtos.</p> <p>NNPV = Número de Novos Produtos Vendidos.</p> <p>NTNP = Número Total de Novos Produtos no portfólio.</p>			
Metadados			
Número de Novos Produtos Vendidos; Número Total de Novos Produtos no portfólio; Data inicial do período; Data final do período.			

## 1.2 Indicadores Financeiro e Contábil

Ciclo Financeiro			
Nº.	Sigla	U.M.	Varição
35	CF	dias	Negativa
Conceito			
Mede a necessidade de capital de giro, ao comparar o prazo médio de pagamento das compras em relação aos prazos de recebimentos das vendas.			
Propósito			
Revelar se a empresa paga suas compras antes de receber as vendas e vice-versa.			
Forma de apuração			
CF = PMPC-CO Onde: CF = Ciclo Financeiro. PMPC = Prazo Médio de Pagamento das Compras. CO = Ciclo Operacional.			
Metadados			
Prazo Médio de Pagamento das Compras; Ciclo Operacional; Data Inicial do Período; Data Final do Período.			

Custo com Manutenções Corretivas com Energias (Água, Eletricidade e Gás)			
Nº.	Sigla	U.M.	Variação
36	CMCE	R\$	Negativa
Conceito			
Despesa anual com manutenções corretivas de energia elétrica, água e gás.			
Propósito			
Apresentar o custo anual das manutenções corretivas realizadas com eletricidade, água e gás, permitindo ao gestor melhorar equipamentos, adotar políticas de conscientização de uso e outras ações.			
Forma de apuração			
CMCE = CE+CA+CG Onde: CMPE = Custo com manutenções corretivas de energias. CE = Custos com energia elétrica. CA = Custos com água. CG = Custos com gás.			
Metadados			
Valor da despesa com as manutenções corretivas.			

<b>Custo com Manutenções Preventivas com Energias (Água, Eletricidade e Gás)</b>			
<b>Nº.</b>	<b>Sigla</b>	<b>U.M.</b>	<b>Variação</b>
37	CMPE	R\$	Negativa
<b>Conceito</b>			
Despesa anual com manutenções preventivas de energia elétrica, água e gás.			
<b>Propósito</b>			
Apresentar o custo anual das manutenções preventivas realizadas com eletricidade, água e gás, permitindo ao gestor melhorar equipamentos, adotar políticas de conscientização de uso e outras ações.			
<b>Forma de apuração</b>			
CMPE = CE+CA+CG Onde: CMPE = Custo com manutenções preventivas de energias. CE = Custos com energia elétrica. CA = Custos com água. CG = Custos com gás.			
<b>Metadados</b>			
Valor da despesa com o custo de manutenções realizadas.			

Ciclo Operacional			
Nº.	Sigla	U.M.	Varição
38	CO	dias	Negativa
Conceito			
Mede o prazo médio em dias que a empresa realiza o ciclo operacional completo, a renovação dos estoques e recebimento das vendas.			
Propósito			
Mostra o tempo para realização do ciclo operacional, permitindo ao gestor ajustar prazos, pagamentos e procedimentos para agilizar ou readequar este ciclo.			
Forma de apuração			
<p>CO = PMRE + PMRV</p> <p>Onde:</p> <p>CO = Ciclo Operacional.</p> <p>PMRE = Prazo Médio de Renovação dos Estoques.</p> <p>PMRV = Prazo Médio de Recebimento das Vendas.</p>			
Metadados			
Prazo Médio de Renovação dos Estoques; Prazo Médio de Recebimento das Vendas.			

Composição do Endividamento			
Nº.	Sigla	U.M.	Varição
39	COEND	%	Negativa
Conceito			
Mede a composição do endividamento.			
Propósito			
Visa mensurar o montante do capital de terceiros frente às obrigações de curto prazo.			
Forma de apuração			
COEND = PC/CT Onde: COEND = Composição do Endividamento. PC = Passivo Circulante. CT = Capital de Terceiros.			
Metadados			
Passivo Circulante; Capital de Terceiros.			

Despesa de Energia Elétrica por Ticket Médio			
Nº.	Sigla	U.M.	Variação
40	DEETM	R\$	Negativa
Conceito			
Apresenta valor em reais alusivo às despesas com energia elétrica comparado com o Ticket Médio.			
Propósito			
Permitir ao gestor comparar o número de vendas realizado em determinado período com as despesas de energia elétrica.			
Forma de apuração			
DEETM = DEE/TM Onde: DEETM = Despesas com Energia Elétrica por Ticket Médio. DEE = Despesas com Energia Elétrica. TM = Ticket Médio.			
Metadados			
Despesas com energia elétrica; Ticket médio; Data inicial do período; Data final do período.			

<b>Despesas com Energias (elétrica, água e gás) por Funcionário</b>			
<b>Nº.</b>	<b>Sigla</b>	<b>U.M.</b>	<b>Varição</b>
41	DEF	R\$	Negativa
<b>Conceito</b>			
Apresenta o custo médio por funcionário relativo aos gastos totais com energias elétrica, água e gás.			
<b>Propósito</b>			
Apresentar o valor proporcional que cada funcionário teve na despesa de energia anual.			
<b>Forma de apuração</b>			
$CTDEF = (CEE+CA+CG)/NF$ <p>Onde:  CTDEF = Custo total de despesas com energias por funcionário.  CEE = Custos com energia elétrica.  CA = Custos com água.  CG = Custos com gás.  NF = Número de funcionários.</p>			
<b>Metadados</b>			
Custo de energia elétrica; Custo de Água; Custo de gás; Número de Funcionários.			

Dividendos por ação			
Nº.	Sigla	U.M.	Varição
42	DPA	\$	Positiva
Conceito			
Mostra o valor dos dividendos obtidos por ação do capital social.			
Propósito			
Revelar o valor dos dividendos por ação com base no capital social, de modo a possibilitar maior lucratividade.			
Forma de apuração			
DA = D/A Onde: D = Dividendos. A = Ações do Capital Social.			
Metadados			
Soma de dividendos ao longo do período; Ações em circulação no período; Data inicial; Data final.			

<b>Lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização</b>			
Nº.	Sigla	U.M.	Varição
43	EBTIDA	\$	Positiva
<b>Conceito</b>			
Utilizado como um instrumento gerencial para medir o desempenho financeiro do negócio nos termos do fluxo de caixa.			
<b>Propósito</b>			
O índice revela o desempenho financeiro considerando a depreciação e amortização junto aos custos e despesas operacionais.			
<b>Forma de apuração</b>			
EBITDA = Lucro Operacional Antes do Imposto de Renda e Receitas e Despesa Financeira + Depreciação + Amortização.			
<b>Metadados</b>			
Lucro Operacional Antes do Imposto de Renda e Receitas e Despesa Financeira; Depreciação; Amortização.			

<b>Endividamento</b>			
Nº.	Sigla	U.M.	Varição
44	END	%	Negativa
<b>Conceito</b>			
Mede o percentual total da dívida.			
<b>Propósito</b>			
Utilizar para complemento de capitais, normalmente para ampliação, modernização, expansão, ou simplesmente para quitar outras dívidas.			
<b>Forma de apuração</b>			
END = CT/AT Onde: END = Endividamento. CT = Capital de Terceiros. AT = Ativo Total.			
<b>Metadados</b>			
Endividamento; Capital de Terceiros; Ativo Total.			

Valor Econômico Agregado ou Economic Value Added			
Nº.	Sigla	U.M.	Varição
45	EVA	\$	Positiva
Conceito			
Medir o lucro econômico do negócio em um determinado período, ou o valor agregado, e o desempenho financeiro da empresa com base na riqueza criada após deduzir o custo do capital investido do seu lucro operacional.			
Propósito			
O indicador revela a riqueza criada pela empresa efetivamente após a dedução do custo do capital investido.			
Forma de apuração			
$EVA = LO - (COCT * CT)$ <p>Onde:  EVA = Valor Agregado.  LO = Lucro Operacional.  COCT = Custo de oportunidade do Capital Total.  CT = Capital Total.</p>			
Metadados			
Lucro operacional; Custo de oportunidade do capital total; Capital total.			

<b>Giro do Ativo</b>			
Nº.	Sigla	U.M.	Varição
46	GA	%	Positiva
Conceito			
Mede a eficiência com que a empresa utiliza seus ativos para gerar receitas.			
Propósito			
Medir a rentabilidade da empresa a partir do uso que é feito de seus ativos.			
Forma de apuração			
GA = VT/AT Onde: VT = Vendas Totais. AT = Ativo Total.			
Metadados			
Vendas Totais; Ativo Total.			

<b>Grau de Alavancagem Operacional</b>			
Nº.	Sigla	U.M.	Varição
47	GAO	%	Positiva
Conceito			
Indica qual o impacto no resultado da empresa se aumentar ou diminuir o faturamento.			
Propósito			
Revelar o percentual proporcional que impacta no resultado da empresa se aumentar o diminuir o faturamento.			
Forma de apuração			
GAO = MC/LO*100 Onde: GAO = Grau de Alavancagem Operacional. MC = Margem de Contribuição. LO = Lucro Operacional.			
Metadados			
Margem de contribuição; Lucro operacional; Período inicial; Período final.			

Grau do endividamento			
Nº.	Sigla	U.M.	Varição
48	GEND	%	Negativa
Conceito			
Mede o grau de endividamento da empresa.			
Propósito			
Visa mensurar o grau em que se encontra o endividamento da empresa e assim realizar, se necessário, o replanejamento financeiro.			
Forma de apuração			
$GEND = CT/PL*100$ Onde: GEND = Grau do Endividamento. CT = Capital de Terceiros. PL = Patrimônio Líquido.			
Metadados			
Capital de Terceiros; Patrimônio Líquido.			

Imobilização do Patrimônio Líquido			
Nº.	Sigla	U.M.	Varição
49	IPL	%	Negativa
Conceito			
Indica a Imobilização do Patrimônio Líquido com base na estrutura de capital.			
Propósito			
Revelar quantos reais a empresa imobilizou para cada \$1,00 de Patrimônio Líquido.			
Forma de apuração			
$IPL = (AP/PL)*100$ Onde: IPL = Imobilização do Patrimônio Líquido. AP = Ativo Permanente. PL = Patrimônio Líquido.			
Metadados			
Ativo permanente; Patrimônio líquido.			

<b>Imobilização dos Recursos Não Correntes</b>			
Nº.	Sigla	U.M.	Variação
50	IRNC	%	Negativa
<b>Conceito</b>			
Indica a Imobilização dos Recursos a Longo Prazo e do Patrimônio Líquido.			
<b>Propósito</b>			
Revelar quantos reais a empresa aplicou no Permanente (ou imobilizado) para cada \$1,00 de ELP e de PL.			
<b>Forma de apuração</b>			
$IRNC = AP / (PL + ELP) * 100$ Onde: AP = Ativo Permanente. PL = Patrimônio Líquido. ELP = Exigível a Longo Prazo.			
<b>Metadados</b>			
Ativo investimento + Ativo imobilizado + Ativos intangíveis (Ativo Permanente); Patrimônio líquido; Exigível a longo prazo.			

<b>Liquidez Corrente</b>			
Nº.	Sigla	U.M.	Variação
51	LC	\$	Positiva
<b>Conceito</b>			
Revela a capacidade da empresa com as obrigações de curto prazo.			
<b>Propósito</b>			
Identifica a condição financeira da empresa no que se refere as obrigações de curto prazo, bem como, a condição da empresa em honrar os pagamentos. O indicador é considerado um dos mais importantes da situação financeira da empresa.			
<b>Forma de apuração</b>			
$LC = AC / PC$ Onde: LC = Liquidez Corrente. AC = Ativo Circulante. PC = Passivo Circulante.			
<b>Metadados</b>			
Ativo circulante; Passivo circulante.			

Liquidez Geral			
Nº.	Sigla	U.M.	Varição
52	LG	\$	Positiva
Conceito			
Mede a capacidade de pagar as dívidas a longo prazo.			
Propósito			
Identifica a capacidade da empresa de pagamento das obrigações, considerando o que ela converterá em dinheiro.			
Forma de apuração			
$LG = (AC+ARLP)/(PC+PNC)$ Onde: LG = Liquidez Geral. AC = Ativo Circulante. ARPL = Ativo Realizável a Longo Prazo. PC = Passivo Circulante. PNC = Passivo Não Circulante.			
Metadados			
Liquidez Geral; Ativo Circulante; Ativo Realizável a Longo Prazo; Passivo Circulante; Passivo Não Circulante.			

<b>Liquidez Imediata</b>			
Nº.	Sigla	U.M.	Varição
53	LI	\$	Positiva
Conceito			
Mede o quanto a empresa dispõe imediatamente de recursos para saldar dívidas de curto prazo.			
Propósito			
É utilizado para revelar a disponibilidade de capital para a empresa realizar as obrigações de curto prazo de forma imediata.			
Forma de apuração			
LI = DISP/PC Onde: LI = Liquidez Imediata. DISP = Disponível. PC = Passivo Circulante.			
Metadados			
Liquidez Imediata; Disponível; Passivo Circulante.			

<b>Lucro Líquido por Ação</b>			
Nº.	Sigla	U.M.	Varição
54	LLA	\$	Positiva
Conceito			
Demonstra o quanto cada ação rendeu no exercício.			
Propósito			
Relevar o lucro líquido obtido por ação no período.			
Forma de apuração			
LLA = LL/A Onde: LLA = Lucro Líquido por Ação. LL = Lucro líquido. A = Número de ações do capital social.			
Metadados			
Lucro líquido; Número de ações.			

<b>Liquidez Seca</b>			
Nº.	Sigla	U.M.	Varição
55	LS	\$	Positiva
Conceito			
Calcula a capacidade de quitar as dívidas.			
Propósito			
Calcula, em caso de paralisação das vendas da empresa, ou estoque obsoleto, qual seria a chance de quitar as dívidas.			
Forma de apuração			
$LS = (AC - E) / PC$ Onde: LS = Liquidez Seca. AC = Ativo Circulante. E = Estoques. PC = Passivo Circulante.			
Metadados			
Ativo circulante; Passivo circulante; Estoques.			

<b>Margem de Contribuição</b>			
Nº.	Sigla	U.M.	Varição
56	MC	\$	Positiva
Conceito			
Mede a diferença entre o preço de venda e os gastos variáveis.			
Propósito			
Revelar o preço mínimo de venda para custear os custos e despesas variáveis.			
Forma de apuração			
$MC = PV - GV$ Onde: MC = Margem de Contribuição. PV = Preço de Venda. GV = Gasto Variável (Custos e Despesas Variáveis).			
Metadados			
Preço de Venda Gasto Variável (Custos e Despesas Variáveis).			

<b>Margem de Contribuição Unitária</b>			
Nº.	Sigla	U.M.	Variação
57	MCu	\$	Positiva
<b>Conceito</b>			
Mede a diferença entre o preço unitário de venda e os gastos unitários variáveis.			
<b>Propósito</b>			
Revelar o preço mínimo de venda unitário para custear os custos e despesas variáveis unitários.			
<b>Forma de apuração</b>			
MCu = PVu-GVu Onde: MCu = Margem de Contribuição Unitária. PVu = Preço de Venda Unitário. GVu = Gastos Variáveis Unitários.			
<b>Metadados</b>			
Preço de Venda Unitário; Gastos Variáveis Unitários (Custos e Despesas Variáveis).			

<b>Margem de Lucro</b>			
Nº.	Sigla	U.M.	Variação
58	ML	%	Positiva
<b>Conceito</b>			
Mede o percentual de lucro líquido sobre as vendas.			
<b>Propósito</b>			
Medir a rentabilidade da empresa pela perspectiva das vendas.			
<b>Forma de apuração</b>			
ML = LL/VT*100 Onde: LL = Lucro Líquido. V = Vendas Totais.			
<b>Metadados</b>			
Lucro Líquido; Vendas Totais.			

<b>Necessidade de Capital de Giro</b>			
Nº.	Sigla	U.M.	Varição
59	NCG	dias	Negativa
Conceito			
Mede a necessidade de capital de giro que a empresa terá ao confrontar os prazos de pagamentos e os prazos de recebimentos.			
Propósito			
Revelar a necessidade de capital de giro para honrar as obrigações financeiras.			
Forma de apuração			
NCG = ACC-PCC Onde: NCG = Necessidade de Capital de Giro. ACC = Ativo Circulante Cíclico. PCC = Passivo Circulante Cíclico.			
Metadados			
Ativo Circulante Cíclico; Passivo Circulante Cíclico.			

<b>Número de Fornecedores</b>			
Nº.	Sigla	U.M.	Varição
60	NFOR	un.	Não aplicável
Conceito			
Apresenta o número de fornecedores em um determinado período.			
Propósito			
Controlar a qualidade e o nível de integração com os fornecedores.			
Forma de apuração			
NFOR = Somatório de Fornecedores.			
Metadados			
Número de fornecedores utilizados; Data inicial; Data final.			

<b>Onerosidade do endividamento</b>			
Nº.	Sigla	U.M.	Variação
61	OEND	%	Negativa
<b>Conceito</b>			
Mede a onerosidade do endividamento, ou seja, as despesas financeiras frente ao capital de terceiros.			
<b>Propósito</b>			
Verifica as despesas financeiras frente ao capital de terceiros. Permite identificar o quanto a empresa depende de capital externo.			
<b>Forma de apuração</b>			
OEND = DF/CT Onde: OEND = Onerosidade do Endividamento. DF = Despesas Financeiras. CT = Capital de Terceiros.			
<b>Metadados</b>			
Despesas Financeiras; Capital de Terceiros.			
<b>Preço da ação / lucro por ação</b>			
Nº.	Sigla	U.M.	Variação
62	P/L	anos	Negativa
<b>Conceito</b>			
Indica quantos exercícios (períodos) são necessários para que o investidor recupere o valor investido.			
<b>Propósito</b>			
Revelar o <i>payback</i> , ou seja, o tempo de retorno do investimento realizado.			
<b>Forma de apuração</b>			
P/L = VMA/LLA Onde: VMA = Valor de mercado da Ação. LLA = Lucro Líquido da Ação.			
<b>Metadados</b>			
Preço por ação; Lucro por ação.			

Posicionamento da Atividade			
Nº.	Sigla	U.M.	Varição
63	PA	dias	Negativa
Conceito			
Mede o sincronismo entre renovação dos estoques, recebimento das vendas e pagamento das compras.			
Propósito			
Serve para mostrar se o tempo de renovação de estoques é compatível com o pagamento das compras.			
Forma de apuração			
$PA = (PMRE + PMRV) / PMPC$ Onde: PA = Posicionamento da Atividade. PMRE = Prazo de Renovação dos Estoques. PMPV = Prazo de Recebimento das Vendas. PMPC = Prazo de Pagamento das Compras.			
Metadados			
Prazo de Renovação dos Estoques; Prazo de Recebimento das Vendas; Prazo de Pagamento das Compras.			

Participação de Capital de Terceiros			
Nº.	Sigla	U.M.	Varição
64	PCT	\$	Negativa
Conceito			
Indica a participação de Capital de Terceiros sobre Recursos Próprios.			
Propósito			
Demonstrar o quanto de capital externo está envolvido nos recursos próprios do supermercado.			
Forma de apuração			
$PCT = CT / CP$ Onde: CT = Capitais de Terceiros. CP = Capitais Próprios.			
Metadados			
Capital de terceiros; Capital próprio.			

<b>Ponto de Equilíbrio Contábil</b>			
Nº.	Sigla	U.M.	Varição
65	PEC	\$	Positiva
Conceito			
Indica o ponto em que o lucro é zero e as receitas da empresa são suficientes para custear os custos e despesas totais.			
Propósito			
Revelar se a receita é suficiente para custear os custos e as despesas da empresa.			
Forma de apuração			
$PEC = CF / (R - CV) / RT * 100$ Onde: CR = Custo Fixo. R = Receita. CV = Custo Variável. RT = Receita Total.			
Metadados			
Gastos fixos; Margem de contribuição unitária.			

<b>Ponto de Equilíbrio Econômico</b>			
Nº.	Sigla	U.M.	Varição
66	PEE	\$	\$
Conceito			
Indica o ponto em que o lucro é zero e as receitas da empresa são suficientes para custear os custos e despesas totais mais o lucro desejado.			
Propósito			
Revelar se a receita é suficiente para custear os custos e as despesas da empresa considerando os lucros desejados.			
Forma de apuração			
$PEE = (GF + LD) / MCu$ Onde: GF = Gastos Fixos. LD = Lucro Desejado. MCu = Margem de Contribuição unitária.			
Metadados			
Gastos fixos; Lucro desejado; Margem de contribuição unitária.			

<b>Ponto de Equilíbrio Financeiro</b>			
Nº.	Sigla	U.M.	Varição
67	PEF	\$	Não aplicável
<b>Conceito</b>			
Indica o ponto em que o lucro é zero e as receitas da empresa são suficientes para custear os custos e despesas totais subtraindo os gastos não desembolsáveis.			
<b>Propósito</b>			
Revelar se a receita é suficiente para custear os custos e despesas da empresa, descontados os gastos não desembolsáveis.			
<b>Forma de apuração</b>			
PEF = (GF-GND)/MCu Onde: GF = Gastos Fixos. GND = Gastos não Desembolsáveis. MCu = Margem de Contribuição unitária.			
<b>Metadados</b>			
Gastos fixos; Gastos não desembolsáveis; Margem de contribuição unitária.			

<b>Prazo Médio de Pagamento das Compras</b>			
Nº.	Sigla	U.M.	Varição
68	PMPC	dias	Positiva
<b>Conceito</b>			
Mede quantos dias a empresa tem de prazo para o pagamento das compras.			
<b>Propósito</b>			
Proporcionar melhor planejamento de pagamento de compras ao gestor a partir do tempo em dias que estipula o prazo médio.			
<b>Forma de apuração</b>			
PMPC = (360*Fornecedores)/Compras Onde: PMPC = Prazo Médio de Pagamento das Compras. 360 = Calendário anual financeiro. Fornecedores = pagamento de fornecedores.			
<b>Metadados</b>			
Fornecedores refere-se a um valor advindo do balanço patrimonial e 'Compras' é um valor oriundo de CMV + Estoque final- Estoque inicial.			

<b>Prazo Médio de Renovação de Estoques</b>			
Nº.	Sigla	U.M.	Variação
69	PMRE	dias	Negativa
<b>Conceito</b>			
Mede o tempo que a empresa leva para realizar a venda dos estoques.			
<b>Propósito</b>			
Utilizado para avaliar o giro de estoques. Importante indicador para o setor de compras.			
<b>Forma de apuração</b>			
PMRE = Estoques/CMV*360 Onde: PMRE = Prazo Médio de Renovação dos Estoques. CMV = Custo Médio das Mercadorias Vendidas. 360 = Calendário financeiro anual.			
<b>Metadados</b>			
Estoques; Custo médio das mercadorias vendidas.			

<b>Prazo Médio de Recebimento de Vendas</b>			
Nº.	Sigla	U.M.	Variação
70	PMRV	dias	Negativa
<b>Conceito</b>			
Mede quantos dias a empresa leva para realizar o recebimento das vendas.			
<b>Propósito</b>			
Identificar prazos de recebimento de vendas e controlar melhor o fluxo de caixa, bem como o próprio estoque.			
<b>Forma de apuração</b>			
PMRV = (360*Duplicatas)/Vendas Onde: PMRV = Prazo Médio de Recebimento das Vendas. 360 = Calendário anual financeiro. Duplicatas = Duplicatas ou contas a receber. Vendas = Vendais totais.			
<b>Metadados</b>			
Vendas totais; Vendas a receber.			

Taxa de Retorno Sobre o Patrimônio Líquido			
Nº.	Sigla	U.M.	Varição
71	ROE	%	Positiva
Conceito			
É a taxa de retorno sobre investimentos do ponto de vista dos proprietários.			
Propósito			
Medir a rentabilidade da empresa pela perspectiva de seus proprietários.			
Forma de apuração			
ROE = LL/PL Onde: LL = Lucro Líquido. PL= Patrimônio Líquido.			
Metadados			
Lucro Líquido; Patrimônio Líquido.			

Taxa de Retorno sobre Investimento			
Nº.	Sigla	U.M.	Varição
72	ROI	%	Positiva
Conceito			
Mede a taxa de retorno sobre investimentos do ponto de vista da empresa.			
Propósito			
É um importante indicador para mostrar a rentabilidade da empresa a partir daquilo que ela investiu.			
Forma de apuração			
ROI = LL/AT Onde: LL = Lucro Líquido. AT = Ativo Total.			
Metadados			
Lucro líquido; Ativo total.			

<b>Taxa de Fornecedores Certificados</b>			
Nº.	Sigla	U.M.	Varição
73	TFORC	%	Positiva
Conceito			
Relação entre a quantidade de fornecedores certificados e o total de fornecedores.			
Propósito			
Controlar a qualidade e o nível de integração com os fornecedores certificados.			
Forma de apuração			
$TFORC = FC/F*100$ Onde: TFORC = Total de Fornecedores Certificados. FC = Fornecedores Certificados. FOR = Fornecedores.			
Metadados			
Número de fornecedores utilizados; Número de Fornecedores Certificados; Data inicial; Data final.			

<b>Ticket Médio</b>			
Nº.	Sigla	U.M.	Varição
74	TM	\$	Positiva
Conceito			
Indica o valor médio comprado por cliente.			
Propósito			
Revelar o valor médio gasto por comprador ou cupom fiscal emitido no período.			
Forma de apuração			
$TM = FATP/NCEP$ Onde: TM = Ticket Médio. FATP = Faturamento Total no Período. NCEP = Número de Cupons no Período.			
Metadados			
Faturamento; Número de cupons; Data inicial do período; Data final do período.			

<b>Volume de Compra</b>			
Nº.	Sigla	U.M.	Varição
75	VC	%	Positiva
Conceito			
Relação entre o valor total das compras e o valor total da receita operacional em um período determinado.			
Propósito			
Controlar a evolução do volume de compras em relação ao volume do negócio.			
Forma de apuração			
$VC = CP/RO \cdot 100$ Onde: VC = Volume de Compra. CP = Total de Compras Realizadas. RO = Receita Operacional.			
Metadados			
Valor das Compras; Valor da Receita Operacional; Data Inicial; Data Final.			

<b>Valor Patrimonial da Ação</b>			
Nº.	Sigla	U.M.	Varição
76	VPA	\$	Positiva
Conceito			
Utilizado para a comparação do valor patrimonial da ação com o valor de mercado da ação.			
Propósito			
Este índice comparativo é dedicado a analisar o desempenho do ponto de vista do investidor.			
Forma de apuração			
$VPA = PL/A$ Onde: VPA = Valor Patrimonial da Ação. PL = Patrimônio Líquido. A = Número de Ações do Capital Social.			
Metadados			
Patrimônio Líquido; Número de ações do capital social.			

### 1.3 Indicadores de Logística

Acuracidade			
Nº.	Sigla	U.M.	Variação
77	ACR	%	Positiva
Conceito			
Indicador da qualidade e confiabilidade da informação existente nos sistemas de controle em relação à existência física dos itens controlados.			
Propósito			
Mostra a qualidade da gestão de suprimentos e da gestão de estoque para evitar e evidenciar possíveis discrepâncias entre estoque virtual (sistema) e estoque real.			
Forma de apuração			
$Ac = QF/QS \cdot 100$ Onde: Ac = Acuracidade. QF = Quantidade Física. QS = Quantidade no Sistema.			
Metadados			
Estoque registrado no sistema; Estoque real inventariado.			

Custo da Área de Armazenagem Relativo			
Nº.	Sigla	U.M.	Varição
78	CAAR	%	Negativa
Conceito			
Refere-se ao custo de locação ou de depreciação/oportunidade do local de armazenagem versus o valor de produtos armazenados no período.			
Propósito			
Verificar a eficiência quanto ao volume (em reais) armazenado de produtos versus o custo do local de armazenagem, proporcionando ao gestor melhorias ou adequações.			
Forma de apuração			
$CAAR = (CA/VEM) * 100$ Onde: CA = Custo de acondicionamento. VEM = Valor do Estoque Médio.			
Metadados			
Aluguel ou Custo de Oportunidade do Imóvel; Custo de Oportunidade dos Ativos do Acondicionamento; Custo de Depreciação dos Ativos do Acondicionamento; Valor do Estoque Médio; Data inicial do período; Data final do período.			

<b>Custo de Armazenagem Total Absoluto</b>			
<b>Nº.</b>	<b>Sigla</b>	<b>U.M.</b>	<b>Variação</b>
79	CATA	\$	Negativa
<b>Conceito</b>			
Refere-se a todos os custos operacionais incorridos para a armazenagem (matérias-primas, insumos e outros custos) em um determinado período.			
<b>Propósito</b>			
Verificar o custo anual/mensal de armazenagem dos produtos/insumos mantidos nas instalações da organização (próprias ou terceiras) a fim de inferir valores para composição do custeio total dos produtos.			
<b>Forma de apuração</b>			
CTAA = CA+CM Onde: CA = Custo de Acondicionamento. CM = Custo de Movimentação dos materiais. VEM = Valor do Estoque Médio.			
<b>Metadados</b>			
Aluguel ou Custo de Oportunidade do Imóvel; Custo de Oportunidade dos Ativos do Acondicionamento; Custo de Depreciação dos Ativos do Acondicionamento; Custos de Pessoal (Operadores e Ajudantes); Custo de Oportunidade dos Ativos de Movimentação; Custo de Depreciação dos Ativos de Movimentação; Data inicial do período; Data final do período.			

Custo de Estocagem Total			
Nº.	Sigla	U.M.	Varição
80	CET	\$	Negativa
Conceito			
Custo operacional do estoque de produtos em um determinado período.			
Propósito			
Monitorar o custo indireto de manutenção do estoque de produtos a fim de inferir valores para composição do custeio total dos produtos.			
Forma de apuração			
<p>CET = COCP+CI+CS+CD+CPR+CF</p> <p>Onde:</p> <p>COCP = Estoque médio x Custo Unitário x Taxa de Juros.</p> <p>Custo com Impostos e Seguros:</p> <p>CIS = Estoque médio x Custo Unitário x Taxa do Imposto.</p> <p>Custo do Seguro:</p> <p>CS = Rateado de acordo com o valor do estoque.</p> <p>Custo com Risco de Manter Estoques:</p> <p>Custo de Depreciação = Estoque médio x (Valor de Aquisição – Valor Residual) / Vida Útil.</p> <p>Custo com Perdas e Roubo = Índice x Estoque médio x Custo Unitário.</p> <p>Custos com faltas:</p> <p>CF = Índice x (Preço de Venda – Custo Unitário) x Estoque médio.</p>			
Metadados			
<p>Custo de Oportunidade do Capital Parado: Estoque médio; Custo Unitário; Taxa de Juros.</p> <p>Custo com Impostos e Seguros: Estoque médio; Custo Unitário; Taxa do Imposto.</p> <p>Custo do Seguro: Rateado de acordo com o valor do estoque.</p> <p>Custo com Risco de Manter Estoques: Estoque médio; Valor de aquisição; Valor residual; Vida útil.</p> <p>Custo com Perdas e Roubos: Índice; Estoque médio; Custo unitário.</p> <p>Custo com Faltas: Índice; Preço de venda; Custo unitário; Estoque médio.</p> <p>Data inicial do período; Data final do período.</p>			

Custo de Estocagem Total Relativo			
Nº.	Sigla	U.M.	Varição
81	CETR	%	Negativa
Conceito			
Custo operacional do estoque de produtos em um determinado período versus o valor do estoque médio do período.			
Propósito			
Inferir percentualmente o custo anual/mensal indireto dos estoques de produtos/ insumos mantidos nas instalações da organização (próprias ou terceiras) a fim de inferir valores para composição do custeio total dos produtos.			
Forma de apuração			
<p> <math>CETR = ((COCP+CI+CS+CD+CPR+CF)/VEM)*100</math>  Onde: COCP = Estoque médio x Custo Unitário x Taxa de Juros.  Custo com Impostos e Seguros:  CIS = Estoque médio x Custo Unitário x Taxa do Imposto.  Custo do Seguro:  CS – Rateado de acordo com o valor do estoque.  Custo com Risco de Manter Estoques:  Custo de Depreciação = Estoque médio x (Valor de Aquisição – Valor Residual) / Vida Útil  Custo com Perdas e Roubo = Índice x Estoque médio x Custo Unitário.  Custos com faltas:  CF = Índice x (Preço de Venda – Custo Unitário) x Estoque médio  Data inicial do período  Data final do período  VEM = Valor do Estoque Médio. </p>			
Metadados			
<p> Custo de Oportunidade do Capital Parado: Estoque médio; Custo Unitário; Taxa de Juros.  Custo com Impostos e Seguros: Estoque médio; Custo Unitário; Taxa do Imposto.  Custo do Seguro: Rateado de acordo com o valor do estoque  Custo com Risco de Manter Estoques: Estoque médio; Valor de aquisição; Valor residual; Vida útil.  Custo com Perdas e Roubos: Índice; Estoque médio; Custo unitário.  Custo com faltas: Índice; Preço de venda; Custo unitário; Estoque médio.  Data inicial do período. Data final do período. Valor do Estoque Médio. </p>			

<b>Custo Mensal da Despesa Operacional Logística</b>			
Nº.	Sigla	U.M.	Varição
82	CMDOL	\$	Negativa
<b>Conceito</b>			
Despesa operacional da área de Logística (água, luz, telefone, transporte etc.) em um determinado período.			
<b>Propósito</b>			
Avaliar as despesas decorrentes da operação com logística, de modo a ter conhecimento sobre os maiores custos e readequar os usos.			
<b>Forma de apuração</b>			
CMDOL = custo mensal de despesas operacionais logística; somatório de despesa operacional na área de logística.			
<b>Metadados</b>			
Valor do Custo de contratação dos serviços; Data inicial do período; Data final do período.			

<b>Custo de Movimentação Relativo</b>			
Nº.	Sigla	U.M.	Variação
83	CMR	%	Negativa
<b>Conceito</b>			
Refere-se ao custo de movimentação e de oportunidade/depreciação dos ativos de movimentação versus o valor de produtos armazenados no período.			
<b>Propósito</b>			
Verificar a eficiência quanto ao volume (em reais) movimentado de produtos versus o custo de movimentação.			
<b>Forma de apuração</b>			
$CMR = (CA/VMM) * 100.$ Onde: CA = Custo de Acondicionamento. VMM = Valor de Movimentação Médio.			
<b>Metadados</b>			
Custos de Pessoal (Operadores e Ajudantes); Custo de Oportunidade dos Ativos de Movimentação; Custo de Depreciação dos Ativos de Movimentação; Valor do Estoque Médio; Data inicial do período; Data final do período.			

Cobertura do Estoque			
Nº.	Sigla	U.M.	Varição
84	COE	%	Negativa
Conceito			
Indica o número de dias que o estoque vigente cobre a média de vendas diárias.			
Propósito			
Propiciar a manutenção do estoque reduzido sem correr riscos de faltas ou mesmo para cobrir futuras demandas sem a necessidade de suprimento.			
Forma de apuração			
$CE = E/MVD \cdot 100$ Onde: CE = Cobertura do Estoque. E = Estoque. MVD = Média de Vendas Diárias.			
Metadados			
Tipos de Produtos; Quantidade de produtos comprados; Quantidade de produtos vendidos diariamente; Estoque atual; Início do período; Final do período.			

<b>Custo Total de Armazenagem Relativo</b>			
Nº.	Sigla	U.M.	Variação
85	CTAR	%	Negativa
Conceito			
Refere-se a todos os custos operacionais incorridos para a armazenagem (matérias-primas, insumos e outros custos) em um determinado período versus o valor médio de produtos armazenados no período.			
Propósito			
Inferir percentualmente o custo anual/mensal de armazenagem dos produtos/ insumos mantidos nas instalações da organização (próprias ou terceiras) a fim de inferir valores para composição do custeio total dos produtos.			
Forma de apuração			
$CTAA = ((CA+CM)/VEM)*100$ Onde: CA = Custo de Acondicionamento. CM = Custo de Movimentação dos materiais.			
Metadados			
Aluguel ou Custo de Oportunidade do Imóvel; Custo de Oportunidade dos Ativos do Acondicionamento; Custo de Depreciação dos Ativos do Acondicionamento; Custos de Pessoal (Operadores e Ajudantes); Custo de Oportunidade dos Ativos de Movimentação; Custo de Depreciação dos Ativos de Movimentação; Valor do Estoque Médio; Data inicial do período; Data final do período.			

Estoque Médio de Produtos			
Nº.	Sigla	U.M.	Varição
86	EMP	un.	Negativa
Conceito			
Média das unidades armazenadas de um produto em determinado período.			
Propósito			
Visa monitorar o intervalo em que um produto fica estocado até a sua venda. Isso garante ao gestor que os produtos depreciam ou até mesmo encareçam para o consumidor final.			
Forma de apuração			
$EMP = (PFP + PIP) / 2$ <p>Onde:  EMP = Estoque Médio de Produtos.  PFP = Produtos no Final do Período.  PIP = Produtos no Início do Período.</p>			
Metadados			
Quantidade de produtos no início do período; Quantidade de produtos no final do período; Tipos de produtos; Data inicial; Data final.			

<b>Giro de Estoque dos Produtos</b>			
<b>Nº.</b>	<b>Sigla</b>	<b>U.M.</b>	<b>Varição</b>
87	GEP	un.	Positiva
<b>Conceito</b>			
O número de vezes que um produto ou mercadoria é repostado nas prateleiras em determinado período.			
<b>Propósito</b>			
Auxilia o gestor a evitar que faltem ou sobrem produtos, avaliando a gestão de suprimentos e equilibrando a compra e venda de produtos.			
<b>Forma de apuração</b>			
<p>GEP = TV/EMP  Onde:  GEP = Giro de Estoque do Produto.  TV = Total de Vendas.  EMP = Estoque Médio do Produto.</p>			
<b>Metadados</b>			
Tipos de Produtos; Quantidade de produtos comprados; Quantidade de produtos utilizados; Quantidade de produtos no início do período; Quantidade de produtos no final do período; Início do período; Final do período.			

Gasto Médio por Depósito			
Nº.	Sigla	U.M.	Varição
88	GMD	\$	Negativa
Conceito			
Mede o impacto financeiro na gestão dos custos e despesas operacionais da logística interna em um determinado período.			
Propósito			
Medir o gasto médio do sistema de controle de estocagem e armazenamento para cada unidade			
Forma de apuração			
$\text{GMD} = (\text{CATA} + \text{CET}) / \text{ND}$ Onde: CATA = Custo de Armazenagem Total Absoluto. CET = Custos de Estocagem Total. ND = Número de Depósitos.			
Metadados			
Gasto médio por depósito; Custo de Armazenagem Total Absoluto; Custos de Estocagem Total; Número de Depósitos; Data inicial do período; Data final do período.			

<b>Gasto Médio Relativo por Depósito</b>			
<b>Nº.</b>	<b>Sigla</b>	<b>U.M.</b>	<b>Variação</b>
89	GMRD	%	Negativa
<b>Conceito</b>			
Mede a eficiência na gestão dos custos e despesas em um determinado período por depósito.			
<b>Propósito</b>			
Medir a eficiência média do sistema de controle de estocagem e armazenamento por depósito.			
<b>Forma de apuração</b>			
$\text{GMRD} = (((\text{CATA} + \text{CET}) / \text{ND}) / (\text{VEME} / \text{ND})) * 100$ <p>Onde:  CATA = Custo de Armazenagem Total Absoluto.  CET = Custos de Estocagem Total.  ND = Número de Depósitos.  VEME = Valor de Estoque Médio da Empresa.</p>			
<b>Metadados</b>			
Custo de Armazenagem Total Absoluto; Custos de Estocagem Total; Número de Depósitos; Valor de Estoque Médio da Empresa; Data inicial do período; Data final do período.			

Perdas por Produtos Defeituosos			
Nº.	Sigla	U.M.	Varição
90	PPD	%	Negativa
Conceito			
Indica a taxa de produtos defeituosos que foram colocados adquiridos pelo supermercado.			
Propósito			
Acompanhar com mais efetividade a qualidade dos produtos adquiridos, tendo insumos para o <i>feedback</i> para fornecedores.			
Forma de apuração			
PPD = $\text{NPD}/\text{NPE} \times 100$ Onde: PPD = Perda de Produtos Defeituosos. NPD = Número de Produtos Defeituosos. NPE = Número de Produtos no Estoque.			
Metadados			
Número de produtos defeituosos; Número de produtos no estoque.			

<b>Perdas por Transporte Interno</b>			
Nº.	Sigla	U.M.	Varição
91	PTI	%	Negativa
Conceito			
Indica, entre os produtos que saíram do estoque para as gôndolas, quais foram perdidos durante este trânsito.			
Propósito			
Acompanhar as perdas de produtos no trânsito, permitindo ao gestor a aquisição de equipamentos que auxiliem neste tarefa ou até mesmo capacitando melhor os funcionários.			
Forma de apuração			
PTI = PPTI/PBE*100 Onde: PTI = Perdas no Trânsito Interno. PPTI = Produtos Perdidos no Trânsito Interno. PBE = Produtos Baixados do Estoque.			
Metadados			
Produtos perdidos no transporte; Produtos baixados do sistema.			

<b>Taxa Média de Ocupação do Depósito</b>			
Nº.	Sigla	U.M.	Varição
92	TMOD	%	Negativa
Conceito			
Percentual de área disponível para estocagem ocupadas em um determinado período.			
Propósito			
Verificar o percentual da área ociosa média nos armazéns.			
Forma de apuração			
TMO = AD/AMU*100 Onde: AD = Área Total Disponível do Armazém. AMU = Área Média Utilizada.			
Metadados			
Área disponível para armazenagem em m <sup>3</sup> ; Ocupação média em m <sup>3</sup> ; Data inicial; Data final.			

Taxa da Qualidade dos Produtos			
Nº.	Sigla	U.M.	Varição
93	TQP	%	Positiva
Conceito			
Relação entre produtos aceitos e o total de produtos recebidos dos fornecedores num determinado período.			
Propósito			
Controlar a qualidade dos produtos recebidos dos fornecedores e avaliar seus serviços. Permitir desenvolver ações corretivas relacionadas aos fornecedores.			
Forma de apuração			
$TQP = TPR/PR \cdot 100$ Onde: TQP = Taxa de Qualidade Produtos. TPR = Total Produtos Recebidos. PR = Produtos Rejeitados.			
Metadados			
Quantidade de Produtos Recebidos; Quantidade de Produtos Rejeitados; Tipos de Produtos; Dados dos fornecedores; Data inicial; Data final.			

Taxa de Suprimentos			
Nr.	Sigla	U.M.	Variação
94	TS	%	Positiva
Conceito			
Relação entre os produtos recebidos e os produtos solicitados para os fornecedores em um determinado período.			
Propósito			
Controlar e avaliar os serviços dos fornecedores, permitindo desenvolver ações corretivas.			
Forma de apuração			
TS = $PRB/PS*100$ Onde: TS = Taxa de Suprimentos. PRB = Total de Produtos Recebidos. PS = Produtos Solicitados.			
Metadados			
Quantidade de produtos solicitados; Quantidade de produtos recebidos.			

## 1.4 Indicadores de Recursos Humanos

Absentéismo			
Nº.	Sigla	U.M.	Varição
95	ABS	h	Negativa
Conceito			
Número de horas de trabalho desperdiçadas (faltas, saídas antes de tempo, atraso etc.) em um determinado período.			
Propósito			
Permite monitorar as horas não trabalhadas por cada trabalhador.			
Forma de apuração			
A = $\sum$ de horas não trabalhadas Onde: A = Absenteísmo.			
Metadados			
Nome de trabalhador; Número total de horas desperdiçadas (faltas injustificadas, faltas justificadas, Licença Maternidade etc.); Data da ocorrência; Data inicial do período; Data final do período.			

Despesas com assistência médica por funcionário			
Nº.	Sigla	U.M.	Variação
96	AMF	R\$	Negativa
Conceito			
Valor investido em assistência médica por empregado.			
Propósito			
Fornece um entendimento da abrangência do plano de assistência médica da empresa.			
Forma de apuração			
AMF = VT/NF Onde: AMF = Assistência médica com funcionários. VT = Valor total investido. NF = número de funcionários.			
Metadados			
Assistência médica com funcionários; Valor total investido; Número de funcionários.			

Carga horária média diária da força de trabalho			
Nº.	Sigla	U.M.	Varição
97	CHFT	Un.	Positiva
Conceito			
Número de horas de trabalho por dia para cada empregado.			
Propósito			
Uma carga horária de trabalho reduzida pode representar qualidade de vida, pois há mais tempo para o empregado ficar com a família, desenvolver <i>hobbies</i> , lazer e cultura.			
Forma de apuração			
CHFT = CHDT/NT Onde: CHDT = Carga Horária Diária Total dos Trabalhadores. NT = Número de Trabalhadores.			
Metadados			
Carga horária diária total dos trabalhadores; número de trabalhadores.			

<b>Custo com Hora Extra</b>			
Nº.	Sigla	U.M.	Varição
98	CHX	R\$	Negativa
Conceito			
Custo direto médio equivalente das horas extras realizadas em um determinado período.			
Propósito			
Mensurar o custo médio das horas extras realizadas.			
Forma de apuração			
CHX = HX * custo médio da hora salarial HX = horas extras realizadas.			
Metadados			
Custo médio da hora salarial; Horas extras realizadas.			

<b>Curso de Treinamento Financiado</b>			
Nº.	Sigla	U.M.	Varição
99	CTRF	Un.	Positiva
Conceito			
Número de cursos de treinamento para trabalhadores que são financiados em um determinado período.			
Propósito			
Avaliar os esforços de treinamento do pessoal do comércio varejista alimentício num determinado período. Indica o interesse por incrementar o nível profissional dos empregados.			
Forma de apuração			
CTF = Cursos de Treinamento Financiados.			
Metadados			
Número de cursos de treinamentos financiados; Nome dos cursos; Foco dos cursos; Data dos cursos; Data inicial do período; Data final do período.			

Cobertura de treinamento			
Nº.	Sigla	U.M.	Varição
100	CTRO	%	Positiva
Conceito			
Relação entre o número de trabalhadores treinados em um determinado período e o número total de trabalhadores.			
Propósito			
Avaliar os esforços de treinamento do pessoal em um período determinado. Indica o interesse por incrementar o nível profissional dos empregados.			
Forma de apuração			
$CT = TTR/NT*100$ Onde: CT = Cobertura de Treinamento. TTR = Total de trabalhadores treinados. NT = Número de Trabalhadores.			
Metadados			
Número de trabalhadores treinados; Número de trabalhadores; Data dos cursos; Data inicial do período; Data final do período.			

Porcentagem de dias de férias usados			
Nº.	Sigla	U.M.	Variação
101	DFU	%	Positiva
Conceito			
Relação entre número de dias de férias utilizados em comparação com o número de dias não utilizados (ou vendidos).			
Propósito			
Ajuda a mostrar a atitude da empresa em relação a um equilíbrio saudável entre vida profissional e pessoal.			
Forma de apuração			
$DFU = \frac{TFU}{(NTF \cdot 30)} \cdot 100$ Onde: TFU = Total do número de dias de Férias Utilizadas. NTF = Número de Trabalhadores que gozaram Férias.			
Metadados			
Determinado pela observação do número de dias de férias usados em comparação com os não utilizados.			

Variação proporcional entre o menor e o maior salário total			
Nº.	Sigla	U.M.	Variação
102	DMaMe	%	Negativa
Conceito			
Relação entre o menor salário e o maior salário.			
Propósito			
Avaliar a discrepância salarial entre o maior e o menor salário.			
Forma de apuração			
$DMaMe = \frac{SMe}{SMA}$ Onde: DMaMe = Discrepância entre os salários Menor e Maior. SMe = Salário Menor. SMA = Salário Maior.			
Metadados			
Discrepância entre os salários menor e maior; Salário menor; Salário maior.			

Variação salarial - homens			
Nº	Sigla	U.M.	Variação
103	DMaMeH	%	Negativa
Conceito			
Relação entre o menor salário masculino e o maior salário masculino.			
Propósito			
Avaliar a discrepância salarial entre o maior e o menor salário masculinos.			
Forma de apuração			
DMaMeH = SMe/SMa Onde: DMaMeH = Discrepância entre o maior e o menor salário masculino. SMe = Salário menor. SMa = Salário maior.			
Metadados			
Discrepância entre o maior e o menor salário masculino; Salário menor; Salário maior.			

Variação salarial - mulheres			
Nº.	Sigla	U.M.	Variação
104	DMaMeM	%	Negativa
Conceito			
Relação entre o menor salário feminino e o maior salário feminino.			
Propósito			
Avaliar a discrepância salarial entre o maior e o menor salários femininos.			
Forma de apuração			
DMaMeM = SMe/SMa Onde: DMaMeM = Discrepância entre o maior e o menor salário feminino. SMe = Salário menor. SMa = Salário maior.			
Metadados			
Discrepância entre o maior e o menor salário feminino; Salário menor; Salário maior.			

<b>Número total de empregados que acessam licença parental</b>			
Nº.	Sigla	U.M.	Variação
105	HLP	Un.	Negativa
Conceito			
Número total de empregados que acessam licença parental.			
Propósito			
Identificar a necessidade de contratações em virtude do absenteísmo.			
Forma de apuração			
HLP = Homens em licença parental.			
Metadados			
Homens em licença parental.			

<b>Total de homens negros (pretos e pardos)</b>			
Nº.	Sigla	U.M.	Variação
106	HN	Un.	Positiva
Conceito			
Número de homens negros (pretos e pardos) na força de trabalho.			
Propósito			
Conhecer o número de homens negros (pretos e pardos) na força de trabalho.			
Forma de apuração			
HN = Número de homens negros na força de trabalho.			
Metadados			
Número de homens negros na força de trabalho.			

<b>Número de homens negros (pretos e pardos) em cargos gerenciais</b>			
Nº.	Sigla	U.M.	Varição
107	HNG	Un.	Positiva
<b>Conceito</b>			
Número de homens negros (pretos e pardos) em cargos gerenciais.			
<b>Propósito</b>			
Identificar a quantidade de homens negros (pretos e pardos) em postos de trabalho com chefia.			
<b>Forma de apuração</b>			
HNG = Número de homens negros em cargos gerenciais.			
<b>Metadados</b>			
Número de homens negros em cargos gerenciais.			

<b>Horas extras realizadas</b>			
Nº	Sigla	U.M.	Varição
108	HX	Un.	Negativa
<b>Conceito</b>			
Quantidade de horas extras realizadas em um determinado período.			
<b>Propósito</b>			
Identificar a carga horária excedente às contratadas.			
<b>Forma de apuração</b>			
HX = horas extras realizadas.			
<b>Metadados</b>			
Horas extras realizadas.			

<b>Percentual do faturamento bruto gasto em desenvolvimento profissional e educação (IDP)</b>			
Nº	Sigla	U.M.	Varição
109	IDP	%	Positiva
<b>Conceito</b>			
Relação entre investimentos em desenvolvimento da força de trabalho e o faturamento.			
<b>Propósito</b>			
Avaliar os esforços de formação de pessoal em relação ao faturamento bruto.			
<b>Forma de apuração</b>			
IDP = VI/FB*100 Onde: IDP = Investimento em desenvolvimento profissional. FB = Faturamento bruto.			
<b>Metadados</b>			
Investimento em desenvolvimento profissional; Faturamento bruto.			

<b>Idade média da aposentadoria</b>			
Nº	Sigla	U.M.	Varição
110	IMA	Un.	Positiva
<b>Conceito</b>			
Idade média dos funcionários que se aposentam.			
<b>Propósito</b>			
O conhecimento dessas tendências ajuda na previsão da aposentadoria e no planejamento da substituição da força de trabalho.			
<b>Forma de apuração</b>			
IMA = IS/NTA Onde: IS = Idade somada de todos os empregados aposentados. NTA = Número de Trabalhadores Aposentados.			
<b>Metadados</b>			
Idade somada de todos os empregados aposentados; Número de Trabalhadores Aposentados.			

<b>Número total de incidentes de assédio sexual por gênero</b>			
Nº	Sigla	U.M.	Varição
111	INX	Un.	Negativa
<b>Conceito</b>			
Número de ocorrências de assédio sexual por gênero em um determinado período.			
<b>Propósito</b>			
Conhecer o volume de ocorrências e, caso necessário, estabelecer políticas para esclarecimento (prevenção) e tratativa (consequência).			
<b>Forma de apuração</b>			
INX = Número de incidentes de assédio sexual por gênero.			
<b>Metadados</b>			
Número de incidentes de assédio sexual por gênero.			

<b>Valor investido em projetos sociais</b>			
Nº	Sigla	U.M.	Varição
112	IPS	R\$	Positiva
<b>Conceito</b>			
Investimento em ações sociais (projetos, programas) no ano.			
<b>Propósito</b>			
Identificar o valor investido em ações sociais (projetos, programas) no ano.			
<b>Forma de apuração</b>			
IPS = Investimento em ações sociais no último ano.			
<b>Metadados</b>			
Investimento em ações sociais no último ano.			

<b>Número de mulheres em cargos gerenciais</b>			
Nº	Sigla	U.M.	Varição
113	MG	Un.	Positiva
Conceito			
Número de mulheres em cargos gerenciais.			
Propósito			
Identificar a quantidade de mulheres em postos de trabalho com chefia.			
Forma de apuração			
MG = Número de mulheres em cargos gerenciais.			
Metadados			
Número de mulheres em cargos gerenciais.			

<b>Número total de empregadas em licença-maternidade</b>			
Nº	Sigla	U.M.	Varição
114	MLM	Un.	Negativa
Conceito			
Número total de empregadas em licença-maternidade.			
Propósito			
Identificar a necessidade de contratações em virtude do absenteísmo.			
Forma de apuração			
MLM = Mulheres em licença-maternidade.			
Metadados			
Mulheres em licença-maternidade.			

<b>Número total de empregadas que retornaram ao trabalho depois do encerramento da licença-maternidade</b>			
Nº	Sigla	U.M.	Varição
115	MLMR	Un.	Positiva
<b>Conceito</b>			
Número total de empregadas que retornaram ao trabalho depois do encerramento da licença-maternidade (MLMR).			
<b>Propósito</b>			
Identificar a necessidade de contratações em virtude do absentismo.			
<b>Forma de apuração</b>			
MLMR = Mulheres que retornam após o término da licença-maternidade.			
<b>Metadados</b>			
Mulheres que retornam após o término da licença-maternidade.			

<b>Número de mulheres negras em cargos gerenciais</b>			
Nº	Sigla	U.M.	Varição
116	MNG	Un.	Positiva
<b>Conceito</b>			
Número de mulheres negras em cargos gerenciais.			
<b>Propósito</b>			
Identificar a quantidade de mulheres negras em postos de trabalho com chefia.			
<b>Forma de apuração</b>			
MNG = Número de mulheres negras em cargos gerenciais.			
<b>Metadados</b>			
Número de mulheres negras em cargos gerenciais.			

<b>Número de mulheres em cargos gerenciais em relação ao total de cargos gerenciais</b>			
Nº	Sigla	U.M.	Variação
117	MNG	Un.	Negativa
<b>Conceito</b>			
Número de mulheres em cargos gerenciais em relação ao total de cargos gerenciais.			
<b>Propósito</b>			
Identificar a quantidade de mulheres em postos de trabalho com chefia em relação ao total de postos de trabalho com chefia.			
<b>Forma de apuração</b>			
MNG = MG/TCG Onde: MG = Número de Mulheres em cargos Gerenciais. TCG= Número de Cargos Gerenciais.			
<b>Metadados</b>			
Número de mulheres em cargos gerenciais; Número de cargos gerenciais.			

<b>Divisão do menor salário da empresa pelo salário mínimo vigente</b>			
Nº	Sigla	U.M.	Variação
118	MSSM	Un.	Positiva
<b>Conceito</b>			
Relação entre o menor salário da empresa e o salário mínimo vigente.			
<b>Propósito</b>			
Avaliar a discrepância salarial entre o menor salário da empresa e o salário mínimo vigente.			
<b>Forma de apuração</b>			
MSSM = SMe/SMV Onde: MSSM = Discrepância salarial entre o menor salário e o salário mínimo vigente. SMe = Salário Menor. SMV = Salário Mínimo Vigente.			
<b>Metadados</b>			
Discrepância salarial entre o menor salário e o salário mínimo vigente; Salário menor; Salário mínimo vigente.			

<b>Nível de Absenteísmo</b>			
Nº	Sigla	U.M.	Varição
119	NABS	%	Positiva
Conceito			
Relação entre o número de horas de trabalhos desperdiçadas (faltas, saídas antes de tempo, atraso etc.) e o total de horas de trabalho planejadas, em um determinado período.			
Propósito			
Permite monitorar a relação entre horas planejadas e trabalhadas.			
Forma de apuração			
$NABS = A / \sum \text{de horas trabalho planejadas} * 100$ Onde: A = Absenteísmo.			
Metadados			
Número total de horas planejadas; Número total de horas não trabalhadas; Data inicial do período; Data final do período.			

<b>Número de pessoas com deficiência</b>			
Nº	Sigla	U.M.	Varição
120	NPD	Un.	Positiva
Conceito			
Número de pessoas com deficiência na força de trabalho.			
Propósito			
Conhecer o número de pessoas com deficiência na força de trabalho.			
Forma de apuração			
NPD = Número total de pessoas com deficiência na força de trabalho.			
Metadados			
Número total de pessoas com deficiência na força de trabalho.			

<b>Número de Trabalhadores aposentados</b>			
Nº	Sigla	U.M.	Varição
121	NTA	Un.	Negativa
<b>Conceito</b>			
Número de funcionários que se aposentaram em um determinado período.			
<b>Propósito</b>			
Utilizado como auxiliar ao acompanhamento da renovação do quadro geral de empregados.			
<b>Forma de apuração</b>			
NTA = Número de Trabalhadores Aposentados.			
<b>Metadados</b>			
Número de trabalhadores aposentados.			

<b>Número total de casos de discriminação</b>			
Nº	Sigla	U.M.	Varição
122	NTD	Un.	Negativa
<b>Conceito</b>			
Número de ocorrências de discriminação.			
<b>Propósito</b>			
Conhecer o volume de ocorrências de discriminação e, caso necessário, estabelecer políticas para esclarecimento (prevenção) e tratativa (consequência).			
<b>Forma de apuração</b>			
NTD = Número de incidentes de discriminação.			
<b>Metadados</b>			
Número de incidentes de discriminação.			

<b>Número total de empregados efetivos homens</b>			
Nº	Sigla	U.M.	Variação
123	NTH	Un.	Não se aplica
<b>Conceito</b>			
Número total de empregados efetivos homens.			
<b>Propósito</b>			
Identificar a quantidade de empregados que são homens.			
<b>Forma de apuração</b>			
NTM = Número total de homens na força de trabalho.			
<b>Metadados</b>			
Número total de homens na força de trabalho.			

<b>Número total de empregados efetivos mulheres</b>			
Nº	Sigla	U.M.	Variação
124	NTM	Un.	Não se aplica
<b>Conceito</b>			
Número total de empregados efetivos mulheres.			
<b>Propósito</b>			
Identificar a quantidade de empregados que são mulheres.			
<b>Forma de apuração</b>			
NTM = Número total de mulheres na força de trabalho.			
<b>Metadados</b>			
Número total de mulheres na força de trabalho.			

<b>Percentual de empregados abrangidos por acordos de negociação coletiva</b>			
Nº	Sigla	U.M.	Variação
125	NTNC	%	Positiva
<b>Conceito</b>			
Relação entre o número de trabalhadores que fazem parte de negociação coletiva e o número total de trabalhadores.			
<b>Propósito</b>			
Avaliar a cobertura e a possível influência do sindicato.			
<b>Forma de apuração</b>			
NTNC = $TNC/NTT*100$ Onde: NTNC = Número de Trabalhadores Cobertos pela Negociação Coletiva. TNC = Total de Trabalhadores em Negociação Coletiva. NTT = Número Total de Trabalhadores.			
<b>Metadados</b>			
Número de colaboradores cobertos pelo negociação coletiva; Total de colaboradores em negociação coletiva; Número total de trabalhadores.			

<b>Quantidade de colaboradores que fazem uso de creches</b>			
Nº	Sigla	U.M.	Variação
126	NUC	Un.	Neutra
<b>Conceito</b>			
Número de empregados que utilizam o serviço de creches.			
<b>Propósito</b>			
Conhecer esse quantitativo permite avaliar possíveis adaptações do benefício, por exemplo, se é mais oportuno vale-creche ou o estabelecimento de um serviço de creche para todos os colaboradores.			
<b>Forma de apuração</b>			
NUC = Número de colaboradores que utiliza creche.			
<b>Metadados</b>			
Número de colaboradores que utiliza creche.			

<b>Percentual de homens negros (pretos e pardos) em relação ao total de colaboradores</b>			
Nº	Sigla	U.M.	Varição
127	PHN	%	Positiva
<b>Conceito</b>			
Relação entre o número de homens negros e o total de trabalhadores.			
<b>Propósito</b>			
Identificar a relação entre o número de homens negros e o total de trabalhadores.			
<b>Forma de apuração</b>			
PHN = $HN/NT*100$ Onde: HN = Número de homens negros na força de trabalho. NT = Número de trabalhadores.			
<b>Metadados</b>			
Número de homens negros na força de trabalho; Número de trabalhadores.			

<b>Percentual de homens negros (pretos e pardos) em cargos gerenciais em relação ao total de cargos gerenciais</b>			
Nº	Sigla	U.M.	Varição
128	PHNG	%	Positiva
<b>Conceito</b>			
Relação entre o número de homens negros (pretos e pardos) em cargos gerenciais e o total de cargos gerenciais.			
<b>Propósito</b>			
Identificar a relação entre o número de homens negros em cargos gerenciais e o total de cargos gerenciais.			
<b>Forma de apuração</b>			
PHNG = $HNG/TCG*100$ Onde: HNG = Número de homens negros/pardos em cargos gerenciais. TCG = Número de cargos gerenciais.			
<b>Metadados</b>			
Número de homens negros/pardos em cargos gerenciais; Número de cargos gerenciais.			

<b>Percentual de mulheres negras (pretas e pardas) em cargos gerenciais em relação ao total de cargos gerenciais</b>			
Nº	Sigla	U.M.	Varição
129	PMNG	%	Positiva
Conceito			
Relação entre o número de mulheres negras e pardas em cargos gerenciais e o total de cargos gerenciais.			
Propósito			
Identificar a relação entre o número de mulheres negras e pardas em cargos gerenciais e o total de cargos gerenciais.			
Forma de apuração			
PMNG = $MNG/TCG*100$ Onde: MNG = Número de mulheres negras/pardas em cargos gerenciais. TCG = Número de cargos gerenciais.			
Metadados			
Número de mulheres negras/pardas em cargos gerenciais; Número de cargos gerenciais.			

<b>Percentual de colaboradores(as) com deficiência sobre o quadro funcional</b>			
Nº	Sigla	U.M.	Varição
130	PPCD	%	Positiva
Conceito			
Relação entre o número de colaboradores com deficiência e o número total de colaboradores.			
Propósito			
Avaliar a inclusão da força de trabalho do comércio varejista alimentício.			
Forma de apuração			
PPCD = $CD/NT*100$ Onde: CD = Número de colaboradores com deficiência. NT = Número total de trabalhadores.			
Metadados			
Número de colaboradores com deficiência; Número total de trabalhadores.			

<b>Projetos/programas sociais ativos</b>			
Nº	Sigla	U.M.	Varição
131	PS	Un.	Positiva
<b>Conceito</b>			
Número de ações sociais (projetos, programas) realizados no ano.			
<b>Propósito</b>			
Identificar a quantidade de iniciativas de responsabilidade social realizadas no ano.			
<b>Forma de apuração</b>			
PS = Número de ações sociais realizadas no último ano.			
<b>Metadados</b>			
Número de ações sociais realizadas no último ano.			

<b>Percentual de empregados que receberam análise de desenvolvimento de carreira</b>			
Nº	Sigla	U.M.	Varição
132	PTDC	%	Positiva
<b>Conceito</b>			
Taxa de realização de análise de desenvolvimento de carreira em determinado período.			
<b>Propósito</b>			
Avaliar a proporção de colaboradores que recebe informações para desenvolvimento de carreira.			
<b>Forma de apuração</b>			
PTDC = $EADC/NT*100$ Onde: EADC = Empregados que receberam Análise de Desenvolvimento de Carreira. NT = Número Total de Trabalhadores.			
<b>Metadados</b>			
Empregados que receberam análise de desenvolvimento de carreira; Número total de trabalhadores.			

<b>Proporção do passivo trabalhista em relação à folha de pagamentos total</b>			
Nº	Sigla	U.M.	Variação
133	PTFP	R\$	Negativa
<b>Conceito</b>			
Relação entre o valor do passivo trabalhista e o valor total da folha de pagamento.			
<b>Propósito</b>			
Avaliar o grau de passivo trabalhista em relação ao total salarial pago.			
<b>Forma de apuração</b>			
PTFP = VPT/VFP Onde: PTFP = Proporção do Passivo Trabalhista em relação à Folha de Pagamento. VPT = Valor do Passivo Trabalhista. VFP = Valor Total da Folha de Pagamento.			
<b>Metadados</b>			
Proporção do passivo trabalhista em relação à folha de pagamento; Valor do passivo trabalhista; Valor total da folha de pagamento.			

<b>Percentual de empregados que fazem horas extras</b>			
Nº	Sigla	U.M.	Variação
134	PTHX	%	Negativa
<b>Conceito</b>			
Número de trabalhadores que faz horas além da carga horária contratada em relação ao número total de trabalhadores.			
<b>Propósito</b>			
Uma alta quantidade de horas extras pode indicar a necessidade de contratação de novos colaboradores.			
<b>Forma de apuração</b>			
PTHX = NTHX/NT*100 Onde: NTHX = Número de Trabalhadores que faz Horas extras. NT = Número de Trabalhadores			
<b>Metadados</b>			
Número de trabalhadores que faz horas extras; Número de trabalhadores.			

Percentual de novas contratações de empregados: mulheres			
Nº	Sigla	U.M.	Varição
135	PTMAM	%	Neutra
Conceito			
Relação de trabalhadoras admitidas em um determinado período em relação ao total de trabalhadores admitidos.			
Propósito			
Calcular as contratações (renovação) do gênero feminino do comércio varejista alimentício.			
Forma de apuração			
PTMAM = $TAM/TA*100$ Onde: TMA = Trabalhadoras Mulheres Admitidas. TA = Trabalhadores Admitidos.			
Metadados			
Trabalhadoras mulheres admitidas; Trabalhadores admitidos.			

Rotatividade do Pessoal ( <i>turnover</i> )			
Nº	Sigla	U.M.	Varição
136	RP	%	Positiva
Conceito			
Relação entre admissões e demissões de trabalhadores em um determinado período.			
Propósito			
Permite avaliar o processo de recrutamento e seleção de pessoal. Fornece elementos sobre as causas da rotatividade de pessoal, o comprometimento dos trabalhadores com comércio varejista alimentício, a provável existência de problemas no trabalho, remuneração inadequada, entre outros aspectos.			
Forma de apuração			
$RP = ((TA+TD)/2/NT)*100$ Onde: RP = Rotatividade do pessoal. TA = Trabalhadores Admitidos. TD = Trabalhadores Demitidos. NT = Número de Trabalhadores da data final do período.			
Metadados			
Número de trabalhadores admitidos; Número de trabalhadores demitidos; Número total de trabalhadores ativos; Motivo de demissão; Data das admissões; Data de demissão; Data inicial do período; Data final do período.			

Rotatividade de pessoal por faixa etária			
Nº	Sigla	U.M.	Varição
137	RPFE	%	Neutra
Conceito			
Relação entre admissões e demissões de trabalhadores por faixa etária em um determinado período.			
Propósito			
Considerar as faixas etárias em que há maior rotativa, visando à melhoria de práticas de gestão dedicadas a este público e avaliar o recrutamento executado.			
Forma de apuração			
$RPE = ((TA+TD)/NT)*100$ Onde: RPE = Rotatividade do pessoal por faixa etária. TA = Trabalhadores Admitidos por faixa etária. TD = Trabalhadores Demitidos por faixa etária. NT = Número de Trabalhadores por faixa etária da data final do período.			
Metadados			
Rotatividade do pessoal por faixa etária; Trabalhadores Admitidos por faixa etária; Trabalhadores Demitidos por faixa etária; Número de Trabalhadores por faixa etária da data final do período.			

Rotatividade de pessoal por gênero: homens			
Nº	Sigla	U.M.	Varição
138	RPH	%	Negativa
Conceito			
Relação entre admissões e demissões de trabalhadores homens num determinado período.			
Propósito			
Avaliar a rotatividade entre homens visando adotar práticas de gestão para este público, minimizando a rotatividade.			
Forma de apuração			
$RPH = ((TA+TD)/NT)*100$ Onde: RPH = Rotatividade do pessoal por gênero: homens. TAH = Trabalhadores Admitidos Homens. TDH = Trabalhadores Demitidos Homens. NT= Número de Trabalhadores homens da data final do período.			
Metadados			
Rotatividade do pessoal por gênero: homens; Trabalhadores Admitidos Homens; Trabalhadores Demitidos Homens; Número de Trabalhadores homens da data final do período.			

<b>Rotatividade de pessoal por gênero: mulheres</b>			
Nº	Sigla	U.M.	Varição
139	RPM	%	Negativa
Conceito			
Relação entre admissões e demissões de mulheres num determinado período.			
Propósito			
Avaliar a rotatividade entre mulheres visando adotar práticas de gestão para este público, minimizando a rotatividade.			
Forma de apuração			
$RPM = ((TA+TD)/NT)*100$ Onde: RPM = Rotatividade do pessoal por gênero: mulheres. TAH = Trabalhadoras Admitidas. TDH = Trabalhadoras Demitidas. NT = Número de Trabalhadoras da data final do período.			
Metadados			
Rotatividade do pessoal por gênero: mulheres; Trabalhadoras Admitidas; Trabalhadoras Demitidas; Número de Trabalhadoras da data final do período.			

<b>Número total de reclamações sobre práticas trabalhistas</b>			
Nº	Sigla	U.M.	Varição
140	RTRPT	Un.	Negativa
Conceito			
Número de reclamações sobre práticas trabalhistas.			
Propósito			
Conhecer o volume de reclamações sobre práticas trabalhistas e, caso necessário, estabelecer políticas para esclarecimento (prevenção) e tratativa (consequência).			
Forma de apuração			
NTRPT = Número de reclamações sobre práticas trabalhistas.			
Metadados			
Número de reclamações sobre práticas trabalhistas.			

<b>Percentual de reclamações trabalhistas por total de demitidos</b>			
Nº	Sigla	U.M.	Varição
141	RTTD	%	Negativa
<b>Conceito</b>			
Relação entre reclamações trabalhistas e o total de demitidos em um determinado período.			
<b>Propósito</b>			
Identificar se há relação entre reclamações trabalhistas e demissão.			
<b>Forma de apuração</b>			
RTTD = $RT/TD \cdot 100$ Onde: RTTD = Reclamações trabalhistas de trabalhadores demitidos. RT = Reclamações trabalhistas. TD = Total de demissões.			
<b>Metadados</b>			
Reclamações trabalhistas de trabalhadores demitidos; Reclamações trabalhistas; Total de demissões.			

<b>Salário-base de mulheres/homens</b>			
Nº	Sigla	U.M.	Varição
142	SBHM	R\$	Negativa
<b>Conceito</b>			
Relação entre o salário-base masculino e o salário-base feminino.			
<b>Propósito</b>			
Avaliar a discrepância salarial entre os gêneros, indiferente das funções que ocupam.			
<b>Forma de apuração</b>			
SBHM = $SBM/SBH$ Onde: SBHM = Salário-base entre homens e mulheres. SBH = Salário-base dos homens. SBM = Salário-base das mulheres.			
<b>Metadados</b>			
Salário-base entre homens e mulheres; Salário-base dos homens; Salário-base das mulheres.			

<b>Proporção do salário-base de homens e mulheres por categoria funcional</b>			
Nº	Sigla	U.M.	Varição
143	SHM	Un.	Negativa
<b>Conceito</b>			
Relação entre o salário-base de homens e mulheres em cada categoria funcional.			
<b>Propósito</b>			
Perceber se há distorções a serem corrigidas nas remunerações entre os gêneros e as funções.			
<b>Forma de apuração</b>			
SHM = SH/SM Onde: SHM = Relação entre Salários de Homens e Mulheres na mesma função. SH = Salário dos Homens. SM = Salário das Mulheres.			
<b>Metadados</b>			
Relação entre salários de homens e mulheres na mesma função; Salário dos homens; Salário das mulheres.			

<b>Taxa de absenteísmo - homens</b>			
Nº	Sigla	U.M.	Varição
144	TAH	Dias	Negativa
<b>Conceito</b>			
Número de dias de trabalho desperdiçados por homens (faltas, licença etc.) em um determinado período.			
<b>Propósito</b>			
Permite monitorar dias não trabalhados por homens.			
<b>Forma de apuração</b>			
$AH = \sum D$ Onde: AH = Absenteísmo de homens. $\sum D$ = total de dias não trabalhados por homens.			
<b>Metadados</b>			
Absenteísmo de homens; Total de dias não trabalhados por homens.			

<b>Taxa de absenteísmo - mulheres</b>			
Nº	Sigla	U.M.	Varição
145	TAM	Dias	NEGATIVA
<b>Conceito</b>			
Número de dias de trabalho desperdiçados por mulheres (faltas, licença etc.) em um determinado período.			
<b>Propósito</b>			
Permite monitorar dias não trabalhados por mulheres.			
<b>Forma de apuração</b>			
TAM = $\sum D$ Onde: AM = Absenteísmo de Mulheres. $\sum D$ = Total de dias não trabalhados por mulheres.			
<b>Metadados</b>			
Absenteísmo de mulheres; Total de dias não trabalhados por mulheres.			

<b>Total de cargos gerenciais</b>			
Nº	Sigla	U.M.	Varição
146	TCG	Un.	NEUTRA
<b>Conceito</b>			
Número de cargos gerenciais (supervisão, gerência, diretoria etc.).			
<b>Propósito</b>			
Identificar a quantidade de postos de trabalho com chefia.			
<b>Forma de apuração</b>			
TCG = Número de cargos gerenciais.			
<b>Metadados</b>			
Número de cargos gerenciais.			

<b>Taxa de Curso por Trabalhador</b>			
Nº	Sigla	U.M.	Varição
147	TCT	%	POSITIVA
<b>Conceito</b>			
Relação entre o número de cursos de treinamento que são financiados e a quantidade de trabalhadores em um determinado período.			
<b>Propósito</b>			
Avaliar os esforços de treinamento do pessoal em um determinado período. Indica o interesse por incrementar o nível profissional dos empregados.			
<b>Forma de apuração</b>			
TCT = $CTF/NT*100$ Onde: TCT = Taxa de Cursos por Trabalhador. CTF = Cursos de Treinamento Financiados. NT = Número de Trabalhadores.			
<b>Metadados</b>			
Número de cursos de treinamentos financiados; Número total de trabalhadores; Data dos cursos; Data inicial do período; Data final do período.			

<b>Trabalhadores Demitidos</b>			
Nº	Sigla	U.M.	Varição
148	TD	Un.	Negativa
<b>Conceito</b>			
Quantidade de trabalhadores demitidos em um determinado período.			
<b>Propósito</b>			
Calcular a rotatividade do pessoal.			
<b>Forma de apuração</b>			
TD = $\sum$ Trabalhadores Demitidos.			
<b>Metadados</b>			
Número de trabalhadores demitidos; Nome dos trabalhadores; Motivo de demissão; Número de contrato; Data de demissão; Data inicial do período; Data final do período.			

<b>Percentual de demitidos acima de 45 anos de idade em relação ao número total de demitidos</b>			
Nº	Sigla	U.M.	Varição
149	TD45	%	Negativa
<b>Conceito</b>			
Quantidade de trabalhadores acima de 45 anos demitidos em um determinado período.			
<b>Propósito</b>			
Calcular a rotatividade do pessoal acima de 45 anos.			
<b>Forma de apuração</b>			
TD45 = $TD45/TD*100$ Onde: TD45 = Total de Demitidos acima de 45 anos. TD = Total de Demitidos.			
<b>Metadados</b>			
Total de demitidos acima de 45 anos; Total de demitidos.			

<b>Número de pedidos de despedimento sem justa causa</b>			
Nº	Sigla	U.M.	Varição
150	TDS	Un.	Negativa
<b>Conceito</b>			
Quantidade de trabalhadores demitidos sem justa causa em um determinado período.			
<b>Propósito</b>			
Calcular a rotatividade do pessoal sem justa causa.			
<b>Forma de apuração</b>			
TDS = $\sum$ Trabalhadores Demitidos sem justa causa.			
<b>Metadados</b>			
Trabalhadores Demitidos sem justa causa.			

Taxa de encerramento de 360 dias			
Nº	Sigla	U.M.	Varição
151	TE360	Un.	Negativa
Conceito			
Número de contratações que saem dentro de 12 meses.			
Propósito			
Monitorar o número de contratações que são desligadas dentro do período de um ano, a fim de aprimorar o recrutamento de pessoas.			
Forma de apuração			
TE360 = $\sum$ Trabalhadores Demitidos até 360 dias.			
Metadados			
Trabalhadores Demitidos até 360 dias.			

Taxa de encerramento de 90 dias			
Nr.	Sigla	U.M.	Varição
152	TE90	Un.	Negativa
Conceito			
Número de contratações que saem dentro de 3 meses (período de experiência).			
Propósito			
Monitorar o número de contratações que são desligadas dentro do período de experiência, a fim de aprimorar o recrutamento de pessoas.			
Forma de apuração			
TE90 = $\sum$ Trabalhadores Demitidos até 90 dias.			
Metadados			
Trabalhadores Demitidos até 90 dias.			

<b>Trabalhadores Equivalentes em Jornada Integral</b>			
Nº	Sigla	U.M.	Varição
153	TEJI	Un.	Positiva
<b>Conceito</b>			
Número de trabalhadores em tempo integral necessários para suprir a quantidade atual de trabalhadores.			
<b>Propósito</b>			
Apurar a equivalência de trabalhadores em carga horária integral.			
<b>Forma de apuração</b>			
TEJI = da carga horária semanal de todos os trabalhadores Onde: TEJI = Trabalhadores Equivalentes em Jornada Integral.			
<b>Metadados</b>			
Número de horas trabalhadas pelos trabalhadores; Carga horária semanal integral de trabalho da empresa.			

<b>Percentual de novas contratações de empregados: homens</b>			
Nº	Sigla	U.M.	Varição
154	THA	%	Neutra
<b>Conceito</b>			
Relação de trabalhadores admitidos homens em um determinado período em relação ao total de trabalhadores admitidos.			
<b>Propósito</b>			
Calcular as contratações (renovação) do gênero masculino.			
<b>Forma de apuração</b>			
THA = $THA/TA*100$ Onde: THA = Trabalhadores Homens Admitidos. TA = Trabalhadores Admitidos.			
<b>Metadados</b>			
Trabalhadores homens admitidos; Trabalhadores Admitidos.			

<b>Percentual de novas contratações de empregados: homens até 30 anos</b>			
Nº	Sigla	U.M.	Varição
155	THA30	%	Neutra
<b>Conceito</b>			
Relação de trabalhadores homens até 30 anos admitidos em um determinado período em relação ao total de trabalhadores admitidos.			
<b>Propósito</b>			
Calcular as contratações (renovação) por gênero e idade do comércio varejista alimentício.			
<b>Forma de apuração</b>			
$THA30 = THA30/TA*100$ Onde: THA30 = Trabalhadores Homens Admitidos até 30 anos. TA = Trabalhadores Admitidos.			
<b>Metadados</b>			
Trabalhadores homens admitidos até 30 anos; Trabalhadores admitidos.			

<b>Percentual de novas contratações de empregados: homens entre 30 e 50 anos</b>			
Nº	Sigla	U.M.	Varição
156	THA30-50	%	Neutra
<b>Conceito</b>			
Relação de trabalhadores homens de 30 a 50 anos admitidos em um determinado período em relação ao total de trabalhadores admitidos.			
<b>Propósito</b>			
Calcular as contratações (renovação) por gênero e idade do comércio varejista alimentício.			
<b>Forma de apuração</b>			
$THA30-50 = THA30-50/TA*100$ Onde: THA30-50 = Trabalhadores Homens entre 30 e 50 anos Admitidos. TA = Trabalhadores Admitidos.			
<b>Metadados</b>			
Trabalhadores homens entre 30 e 50 anos admitidos; Trabalhadores admitidos.			

<b>Percentual de novas contratações de empregados: homens acima de 50 anos</b>			
Nº	Sigla	U.M.	Varição
157	THA50	%	Neutra
<b>Conceito</b>			
Relação de trabalhadores homens com mais de 50 anos admitidos em um determinado período em relação ao total de trabalhadores admitidos.			
<b>Propósito</b>			
Calcular as contratações (renovação) por gênero e idade do comércio varejista alimentício.			
<b>Forma de apuração</b>			
THA50 = $THA50/TA*100$ Onde: THA50 = Trabalhadores homens com mais de 50 anos admitidos. TA = Trabalhadores admitidos.			
<b>Metadados</b>			
Trabalhadores homens com mais de 50 anos admitidos; Trabalhadores admitidos.			

<b>Trabalhadores em Jornada Parcial</b>			
Nº	Sigla	U.M.	Varição
158	TJP	Un.	Neutra
<b>Conceito</b>			
Número de trabalhadores em tempo parcial.			
<b>Propósito</b>			
Apurar a quantidade de trabalhadores em carga horária parcial.			
<b>Forma de apuração</b>			
TJP = Trabalhadores em Jornada Parcial.			
<b>Metadados</b>			
Trabalhadores em Jornada Parcial.			

<b>Percentual de novas contratações de empregados: mulheres até 30 anos</b>			
Nº	Sigla	U.M.	Varição
159	TMA30	%	Neutra
<b>Conceito</b>			
Relação de trabalhadoras até 30 anos admitidas em um determinado período em relação ao total de trabalhadores admitidos.			
<b>Propósito</b>			
Calcular as contratações (renovação) por gênero e idade do comércio varejista alimentício.			
<b>Forma de apuração</b>			
TMA30 = $TMA30/TA*100$ Onde: TMA = Trabalhadoras Mulheres até 30 anos Admitidas. TA = Trabalhadores Admitidos.			
<b>Metadados</b>			
Trabalhadoras mulheres até 30 anos admitidas; Trabalhadores admitidos.			

<b>Percentual de novas contratações de empregados: mulheres entre 30 e 50 anos</b>			
Nº	Sigla	U.M.	Varição
160	TMA30-50	%	Neutra
<b>Conceito</b>			
Relação de trabalhadoras de 30 a 50 anos admitidas em um determinado período em relação ao total de trabalhadores admitidos.			
<b>Propósito</b>			
Calcular as contratações (renovação) por gênero e idade do comércio varejista alimentício.			
<b>Forma de apuração</b>			
TMA30-50 = $TMA30-50/TA*100$ Onde: TMA30-50 = Trabalhadoras Mulheres entre 30 e 50 anos Admitidas. TA = Trabalhadores Admitidos.			
<b>Metadados</b>			
Trabalhadoras entre 30 e 50 anos admitidas; Trabalhadores admitidos.			

<b>Percentual de novas contratações de empregados: mulheres acima de 50 anos</b>			
Nº	Sigla	U.M.	Variação
161	TMA50	%	Neutra
<b>Conceito</b>			
Relação de trabalhadoras com mais de 50 anos admitidas em um determinado período em relação ao total de trabalhadores admitidos.			
<b>Propósito</b>			
Calcular as contratações (renovação) por gênero e idade do comércio varejista alimentício.			
<b>Forma de apuração</b>			
$TMA50 = TMA50/TA*100$ Onde: TMA50 = Trabalhadoras Mulheres com mais de 50 anos Admitidas. TA = Trabalhadores Admitidos.			
<b>Metadados</b>			
Trabalhadoras com mais de 50 anos admitidas; Trabalhadores admitidos.			

<b>Tempo médio de recrutamento e seleção</b>			
Nº	Sigla	U.M.	Variação
162	TMRS	Dias	Negativa
<b>Conceito</b>			
Tempo decorrido para o preenchimento de uma vaga.			
<b>Propósito</b>			
Avaliar a rapidez do processo de recrutamento e seleção no preenchimento da vaga.			
<b>Forma de apuração</b>			
$TMRS = PV-AV$ Onde: TMRS = Tempo médio em dias de recrutamento e seleção. PV = Dia em que a vaga foi preenchida. AV = Dia em que a vaga foi aberta.			
<b>Metadados</b>			
Tempo médio em dias de recrutamento e seleção; Dia em que a vaga foi preenchida; Dia em que a vaga foi aberta.			

<b>Trabalhadores por Número de Caixas Operantes</b>			
Nº	Sigla	U.M.	Varição
163	TNCO	Un.	Positiva
<b>Conceito</b>			
Relação entre o número de trabalhadores do comércio varejista alimentício e o número de caixas operantes, em um determinado período.			
<b>Propósito</b>			
Avaliar a correlação entre o número de trabalhadores e o número de caixas operantes. Permite o ajuste de número de trabalhadores segundo a sazonalidade ou horário de maior fluxo.			
<b>Forma de apuração</b>			
TNCO = NT/UOC Onde: NT = Número de Trabalhadores. UOC = Unidades Operantes de Caixa.			
<b>Metadados</b>			
Número de trabalhadores contratados; Número de unidades operantes de caixa; Data inicial do período; Data final do período.			

<b>Taxa de Promoção Interna</b>			
Nº	Sigla	U.M.	Varição
164	TPI	%	Positiva
<b>Conceito</b>			
Relação entre as promoções internas e o número de cargos gerenciais.			
<b>Propósito</b>			
Compreender a valorização do colaborador.			
<b>Forma de apuração</b>			
TPI = PI/CS*100 Onde: PI = Número de funções seniores que foram preenchidas por meio de promoção interna. CS = Número total de cargos seniores preenchidos.			
<b>Metadados</b>			
Número de funções seniores que foram preenchidas por meio de promoção interna; Número total de cargos seniores preenchidos.			

Trabalhadores por Setor do Empreendimento			
Nº	Sigla	U.M.	Variação
165	TSE	Un.	Positiva
Conceito			
Relação entre o número de trabalhadores do comércio varejista alimentício e o número de setores do empreendimento em um determinado período.			
Propósito			
Avaliar a correlação entre o número de trabalhadores e o número de setores disponíveis gerencialmente.			
Forma de apuração			
<p>TSE = NT/ SDG</p> <p>Onde:</p> <p>TSE = Média de Trabalhadores por setor.</p> <p>NT = Número de Trabalhadores.</p> <p>SDG = Setores Disponíveis Gerencialmente.</p>			
Metadados			
Número de trabalhadores contratados; Número de setores disponíveis gerencialmente; Data inicial do período; Data final do período.			

<b>Trabalhadores por Tipo</b>			
Nº	Sigla	U.M.	Variação
166	TT	Un.	Positiva
Conceito			
Número de trabalhadores por tipo (administrativos (TTA), limpeza (TTL), gerenciamento (TTG), corretores (TTCo), caixa (TTCa) em um determinado período.			
Propósito			
Avaliar a composição da força de trabalho do comércio varejista alimentício.			
Forma de apuração			
TT (TIPO) = Trabalhadores do tipo Onde: TT = Trabalhadores por Tipo. TIPO = Tipo de trabalhador, como administrativo, limpeza, gerenciamento, corredor, caixa.			
Metadados			
Número de trabalhadores por tipo; Postos de trabalho; Nomes dos trabalhadores; Data inicial do período; Data final do período.			

<b>Trabalhadores Admitidos</b>			
Nº	Sigla	U.M.	Variação
167	TTADM	Un.	Negativa
Conceito			
Quantidade de trabalhadores admitidos em um determinado período.			
Propósito			
Calcular as contratações (renovação) do pessoal do comércio varejista alimentício.			
Forma de apuração			
TTADM = $\sum$ Trabalhadores Admitidos			
Metadados			
Número total de trabalhadores admitidos; Nome dos trabalhadores; Motivo da admissão; Data de admissão; Data inicial do período; Data final do período.			

<b>Taxa de Aposentadoria</b>			
Nº	Sigla	U.M.	Varição
168	TTAPO	%	Negativa
Conceito			
Número de empregados que se aposentaram em relação ao número total de empregados em um determinado período.			
Propósito			
Essa métrica é particularmente importante para qualquer organização que desenvolve um plano estratégico de força de trabalho.			
Forma de apuração			
TTAPO = NTA/NT*100 Onde: NT = Número de Trabalhadores. NTA = Número de Trabalhadores Aposentados.			
Metadados			
Número de Trabalhadores; Número de Trabalhadores Aposentados.			

<b>Trabalhadores Treinados</b>			
Nº	Sigla	U.M.	Varição
169	TTR	Un.	Positiva
Conceito			
Número de trabalhadores do comércio varejista alimentício que participaram de treinamento em determinado período.			
Propósito			
Avaliar os esforços de treinamento do pessoal em determinado período.			
Forma de apuração			
TTR = Trabalhadores Treinados.			
Metadados			
Número de trabalhadores treinados; Nome dos trabalhadores; Tipo de treinamento; Data de treinamento; Data inicial do período; Data final do período.			

<b>Treinamento por empregados por categoria: número de aprendizes treinados</b>			
Nº	Sigla	U.M.	Varição
170	TTRA	Un.	Positiva
<b>Conceito</b>			
Número de aprendizes do comércio varejista alimentício que participaram de treinamento em um determinado período.			
<b>Propósito</b>			
Avaliar os esforços de treinamento do pessoal em um determinado período.			
<b>Forma de apuração</b>			
TTRA = Aprendizes Treinados.			
<b>Metadados</b>			
Aprendizes Treinados; Data inicial do Período; Data final do período.			

<b>Treinamento por empregados por categoria: número de diretores treinados</b>			
Nº	Sigla	U.M.	Varição
171	TTRD	Un.	Positiva
<b>Conceito</b>			
Número de diretores do comércio varejista alimentício que participaram de treinamento em um determinado período.			
<b>Propósito</b>			
Avaliar os esforços de treinamento do pessoal em um determinado período.			
<b>Forma de apuração</b>			
TTRD = Diretores Treinados.			
<b>Metadados</b>			
Diretores Treinados; Data inicial do Período; Data final do período.			

<b>Treinamento de empregados por categoria: estagiários</b>			
Nº	Sigla	U.M.	Varição
172	TTRE	Un.	Positiva
<b>Conceito</b>			
Número de estagiários do comércio varejista alimentício que participaram de treinamento em um determinado período.			
<b>Propósito</b>			
Avaliar os esforços de treinamento de estagiários em um determinado período.			
<b>Forma de apuração</b>			
TTRE = Estagiários Treinados.			
<b>Metadados</b>			
Estagiários Treinados; Data inicial do Período; Data final do período.			

<b>Treinamento de empregados por categoria: gerência</b>			
Nº	Sigla	U.M.	Varição
173	TTRG	Un.	Positiva
<b>Conceito</b>			
Número de gerentes do comércio varejista alimentício que participaram de treinamento em um determinado período.			
<b>Propósito</b>			
Avaliar os esforços de treinamento de gerentes em um determinado período.			
<b>Forma de apuração</b>			
TTRG = Gerentes Treinados.			
<b>Metadados</b>			
Gerentes Treinados; Data inicial do Período; Data final do período.			

<b>Treinamento de empregados em nível operacional</b>			
Nº	Sigla	U.M.	Varição
174	TTRO	Un.	Positiva
<b>Conceito</b>			
Número de trabalhadores operacionais do comércio varejista alimentício que participaram de treinamento em um determinado período.			
<b>Propósito</b>			
Avaliar os esforços de treinamento do pessoal em um determinado período.			
<b>Forma de apuração</b>			
TTRO = Trabalhadores Operacionais Treinados.			
<b>Metadados</b>			
Trabalhadores Operacionais Treinados; Data inicial do Período; Data final do período.			

### 1.5 Indicadores de Segurança do Trabalho

<b>Ações Corretivas realizadas</b>			
Nº	Sigla	U.M.	Varição
175	ACO	Un.	Negativa
<b>Conceito</b>			
Número de ações corretivas relacionadas a riscos ocupacionais.			
<b>Propósito</b>			
Monitorar o número de ações corretivas realizadas em decorrência de riscos ocupacionais.			
<b>Forma de apuração</b>			
NC = Soma do número de ações corretivas.			
<b>Metadados</b>			
Número de ações corretivas; Data inicial; Data final; Setor; Máquina/equipamento; Responsável.			

Custo Efetivo do Acidente			
Nº	Sigla	U.M.	Varição
176	CEA	R\$	Negativa
Conceito			
Custo monetário do acidente.			
Propósito			
Avaliar o custo financeiro estimado dos acidentes.			
Forma de apuração			
<p> <math>C_e = C - I</math>  Onde:  <math>C_e</math> = Custo efetivo do acidente.  <math>C</math> = Custo do acidente.  <math>I</math> = Indenizações e ressarcimentos recebidos por meio de seguro ou de terceiros (valor líquido). </p>			
Metadados			
Número absoluto (número de acidentes com e sem afastamento, excluídos os de trajeto); Valor da remuneração do trabalhador; Valor das despesas com auxílios decorrentes de acidentes; Valor das despesas com indenizações e ressarcimentos; Valor das despesas com máquinas, equipamentos ou materiais de trabalho; Data inicial do período; Data final do período.			

Curso de Treinamento Financiados em Saúde e Segurança Ocupacional			
Nº	Sigla	U.M.	Varição
177	CTFSSO	Un.	Positiva
Conceito			
Número de cursos de treinamento em Saúde e Segurança Ocupacional, para trabalhadores, financiados em um determinado período.			
Propósito			
Avaliar os esforços de treinamento do pessoal do comércio varejista alimentício em um determinado período. Indica o interesse por incrementar o nível profissional dos empregados e o cumprimento de normas trabalhistas.			
Forma de apuração			
$CTFSSO = \sum CTF$ Onde: $\sum CTF = \text{Total de cursos de treinamento financiados.}$			
Metadados			
Número de cursos de treinamentos financiados em saúde e segurança ocupacional; Nome dos cursos; Foco dos cursos; Periodicidade dos cursos; Data dos cursos; Data inicial do período; Data final do período.			

<b>Número médio de dias debitados em consequência de incapacidade permanente</b>			
<b>Nº</b>	<b>Sigla</b>	<b>U.M.</b>	<b>Variação</b>
178	DDIP	Dia(s)	Negativa
<b>Conceito</b>			
Resultado da divisão do número de dias debitados em consequência de incapacidade permanente (total e parcial) pelo número de acidentados correspondente.			
<b>Propósito</b>			
Avaliar os dias debitados em consequência de incapacidade permanente (total e parcial) pelo número de acidentados correspondente.			
<b>Forma de apuração</b>			
DDIP = $d/N$ Onde: DDIP = Número médio de dias debitados em consequência de incapacidade permanente. d = Número de dias debitados em consequência de incapacidade permanente. N = Número de acidentados correspondente.			
<b>Metadados</b>			
Número de dias que se debitam, por incapacidade permanente ou morte (obtido nos quadros que acompanham a norma NBR 14280:2001); Horas-homem de exposição ao risco – Somatório das horas durante as quais os empregados ficam à disposição do empregador, em determinado período (sem incluir repouso remunerado); Número de acidentados; Data inicial do período; Data final do período.			

Número médio de dias perdidos em consequência de incapacidade temporária total			
Nº	Sigla	U.M.	Varição
179	DPIT	Dia(s)	Negativa
Conceito			
Resultado da divisão do número de dias perdidos em consequência de incapacidade temporária total pelo número de acidentados correspondente.			
Propósito			
Avaliar os dias perdidos em consequência de incapacidade temporária total pelo número de acidentados correspondente.			
Forma de apuração			
DPIT = D/N Onde: DPIT = Número médio de dias perdidos em consequência de incapacidade temporária total. D = Número de dias perdidos em consequência de incapacidade temporária total. N = Número de acidentados correspondente.			
Metadados			
Número de dias perdidos por incapacidade temporária total; Número de acidentados; Nome do trabalhador; Data inicial da incapacidade total; Data final da incapacidade total.			

<b>Exercícios Simulados Realizados</b>			
Nº	Sigla	U.M.	Varição
180	ESR	Un.	Positiva
Conceito			
Número de exercícios simulados decorrentes de demandas de saúde e segurança no trabalho.			
Propósito			
Monitorar o número de exercícios simulados decorrentes de demandas de saúde e segurança no trabalho.			
Forma de apuração			
Es = Total do número de exercícios simulados realizados.			
Metadados			
Número de exercícios simulados decorrentes de demandas de saúde e segurança no trabalho.			

<b>Empregados de Segurança Treinados em Direitos Humanos</b>			
Nº	Sigla	U.M.	Varição
181	EST_DH	%	Positiva
Conceito			
Percentual de empregados de segurança treinados nas políticas e procedimentos de direitos humanos da empresa.			
Propósito			
Monitorar o impacto dos negócios na promoção dos direitos humanos na atuação de empregados de segurança.			
Forma de apuração			
$EST\_DH = NS\_DH/NTS*100$ Onde: EST_DH = Empregados de Segurança Treinados em Direitos Humanos. NS_DH = Número de Empregados de Segurança Treinados em Direitos Humanos. NTS = Número de Empregados de Segurança.			
Metadados			
Número de empregados de segurança treinados em Direitos Humanos; Número total de empregados de segurança; Nome dos empregados; Tipo de treinamento; Carga horária; Periodicidade do treinamento; Data de treinamento; Data inicial do período; Data final do período.			

Taxa de acidentalidade proporcional específica para a faixa etária de 16 a 34 anos			
Nrº	Sigla	U.M.	Varição
182	F16-34	%	Negativa
Conceito			
Número de acidentes estimados que envolvem trabalhadores da faixa etária de 16 e 34 anos.			
Propósito			
Estimar o percentual de acidentes que envolvem trabalhadores da faixa etária de 16 e 34 anos.			
Forma de apuração			
$F16-34 = (NA16-34/NA) * 100$ Onde: NA16-34 = Número de acidentes de trabalho registrados na faixa etária de 16 a 34 anos. NA = Número total de acidentes de trabalho registrados.			
Metadados			
Número acidentes de trabalho registrados na faixa etária de 16 a 34 anos; Número de acidentes de trabalho; Data de início; Data final.			

Horas-Homem de Exposição ao Risco			
Nº	Sigla	U.M.	Variação
183	HER	h	Neutra
Conceito			
Indica o total de horas de trabalho do trabalhador exposto a uma situação de risco.			
Propósito			
Calcular o tempo total em que os trabalhadores permanecem expostos ao risco.			
Forma de apuração			
$H = \sum \text{Horas Trabalhadas por todos os trabalhadores}$ Onde: H = Horas Trabalhadas em exposição ao risco.			
Metadados			
<p>As horas de exposição devem ser extraídas das folhas de pagamento ou quaisquer outros registros de ponto, consideradas apenas as horas trabalhadas, inclusive as extraordinárias. Horas estimadas de exposição ao risco: Quando não se puder determinar o total de horas realmente trabalhadas, elas devem ser estimadas multiplicando-se o total de dias de trabalho pela média do número de horas trabalhadas por dia.</p> <p>Horas de trabalho de empregado com horário de trabalho não definido: Para dirigente, viajante ou qualquer outro empregado sujeito a horário de trabalho não definido, deve ser considerada, no cômputo das horas de exposição, a média diária de 8h.</p> <p>Horas de trabalho de plantonista: considerar as horas de plantão.</p> <p>Número de empregados por grupo de exposição (setores, atividades ou duração de jornada, dentre outros); Número de horas trabalhadas por grupo de exposição (setores, atividades ou duração de jornada, dentro outros); Datas das horas trabalhadas; Data inicial do período; Data final do período.</p>			

Índice de Abrangência			
Nº	Sigla	U.M.	Varição
184	IAB	Un.	Positiva
Conceito			
Grau de abrangência das ações de formação ou informação em matéria de SST desenvolvidas pelas organizações.			
Propósito			
Deliberar o grau de abrangência das ações de formação ou informação em matéria de SST desenvolvidas pelas organizações. Os valores do índice poderão variar entre ( 0 ) e ( 1 ), onde quanto mais próximo de um estiver o valor assumido pelo indicador, maior será o grau de abrangência, isto é, o número de trabalhadores da organização que participaram em processos formativos.			
Forma de apuração			
IAB = $\frac{NTNF}{NMTO}$ Onde: NTNF = Número de Trabalhadores que Não Frequentaram Ações de Formação ou Informação. NMTO = Número Médio de Trabalhadores da Organização.			
Metadados			
Número total de ações ausentes em ações de formação ou informação; Número médio de trabalhadores.			

<b>Índice de Absentismo Induzido</b>			
Nº	Sigla	U.M.	Variação
185	IAI	horas	Negativa
<b>Conceito</b>			
Número de horas que os trabalhadores não operaram, por cada mil horas homem trabalhadas, devido a doenças de natureza profissional e/ou acidentes de trabalho.			
<b>Propósito</b>			
Possibilitar a avaliação, por um lado, do impacto dos acidentes de trabalho ou doenças profissionais no caudal laboral, através do número de horas perdidas, e, por outro, do nível de quebras de desempenho e de laboração induzidas aos trabalhadores, independentemente de serem fruto da própria incúria ou da inércia do modelo organizacional.			
<b>Forma de apuração</b>			
$IAB = (NHPDP + NHPAT * 1.000.000) / H$ Onde: NHPDP = Número de Horas Perdidas por Doença Profissional. NHPAT = Número de Horas Perdidas por Acidente de Trabalho.			
<b>Metadados</b>			
Número de Horas Perdidas por Doença Profissional; Número de Horas Perdidas por Acidente de Trabalho; Horas de exposição ao risco: As horas de exposição devem ser extraídas das folhas de pagamento ou quaisquer outros registros de ponto, consideradas apenas as horas trabalhadas, inclusive as extraordinárias. Horas estimadas de exposição ao risco: Quando não se puder determinar o total de horas realmente trabalhadas, elas devem ser estimadas multiplicando-se o total de dias de trabalho pela média do número de horas trabalhadas por dia. Horas de trabalho de empregado com horário de trabalho não definido: Para dirigente, viajante ou qualquer outro empregado sujeito a horário de trabalho não definido, deve ser considerada, no cômputo das horas de exposição, a média diária de 8 h. Horas de trabalho de plantonista: Para empregado de plantão nas instalações do empregador devem ser consideradas as horas de plantão. Número de empregados por grupo de exposição (setores, atividades ou duração da jornada, dentre outros); Número de horas trabalhadas por grupo de exposição (setores, atividades ou duração da jornada, dentre outros); Datas das horas trabalhadas; Data inicial do período; Data final do período.			

Índice de Esforço Formativo			
Nº	Sigla	U.M.	Varição
186	IEF	Un.	Positiva
Conceito			
Índice que pretende estimar o peso relativo do investimento com a formação, no investimento total efetuado pelas organizações em prevenção.			
Propósito			
Estimar o peso relativo do investimento efetuado com a formação no investimento total efetuado pelas organizações na prevenção, de modo a fornecer ao gestor a possibilidade de ampliar ou não as iniciativas realizadas.			
Forma de apuração			
<p>IEF = IEF/ITEP  Onde:  IEF = Investimento Efetuado em Formação.  ITEP = Investimento Total Efetuado com a Prevenção.</p>			
Metadados			
Valor(es) investido(s) em Formação; Valores de investimentos em pessoal de saúde e segurança; Valores investidos em ações de prevenção (treinamentos e outros); Valores investidos em equipamentos de segurança; Outros valores investidos em prevenção.			

<b>Índice de Incidência Formativa</b>			
Nº	Sigla	U.M.	Varição
187	IIF	Horas/ano	Positiva
Conceito			
Estimativa do número de horas que cada trabalhador frequentou no ano de referências.			
Propósito			
Estimar o número de horas que cada trabalhador frequentou no ano de referência.			
Forma de apuração			
<p>IIF = NTHM/NMTO  Onde:  NTHM = Número Total de Horas Ministradas.  NMTO = Número Médio de Trabalhadores da Organização.</p>			
Metadados			
Número de horas de instrução, formação ou informação; Número médio de trabalhadores.			

Índice de Penalização Preventiva			
Nº	Sigla	U.M.	Varição
188	IPP	Un.	Positiva
Conceito			
Apresenta as penalizações que a organização sofreu em torno da saúde e segurança de seus trabalhadores.			
Propósito			
Confrontar a variação entre multas por descumprimento de normas de segurança e valores investidos em prevenção.			
Forma de apuração			
$IPP = 1 - (VM/VTIP)$ <p>Onde:  VM = Valor monetário de multa decorrente da fiscalização da Inspeção do Trabalho.  VTIP = Valor monetário decorrente de todos os investimentos (pessoal, treinamento, equipamentos e outros).</p>			
Metadados			
Valor de multa; Valores de investimentos em pessoal de saúde e segurança; Valores investidos em ações de prevenção (treinamentos e outros); Valores investidos em equipamentos de segurança; Outros valores investidos em prevenção.			

<b>Índice de Esforço em Prevenção</b>			
Nº	Sigla	U.M.	Varição
189	IPREV	Un.	Positiva
Conceito			
Estimar o peso relativo de investimento financeiro da organização em prevenção.			
Propósito			
Vislumbrar o investimento financeiro da organização nos domínios da prevenção, circunscrevendo todos os valores despendidos com e pelos serviços de SST.			
Forma de apuração			
IPREV = IP/VAN Onde: IP = Investimento em Prevenção. VAN = Volume Anual de Negócios.			
Metadados			
Valores investidos em Prevenção; Volume Anual de Negócios.			

<b>Manutenções feitas em equipamentos para preservação da segurança, número de riscos e perigos controlados</b>			
Nº	Sigla	U.M.	Varição
190	MEPSrpc	Un.	Positiva
Conceito			
Número de manutenções realizadas em equipamentos, visando ao controle de risco e à preservação da segurança.			
Propósito			
Monitorar o número de manutenções visando à preservação da segurança, em um determinado período.			
Forma de apuração			
MEPSrpc = Total de manutenções feitas em equipamentos visando à preservação da segurança.			
Metadados			
Número de manutenções associadas a riscos e perigos, visando à preservação da segurança; Data inicial; Data final; Setor; Máquina ou equipamento; Operador.			

<b>Não conformidades decorrentes de inspeção de segurança</b>			
Nº	Sigla	U.M.	Varição
191	NC	Un.	Negativa
<b>Conceito</b>			
Número de não conformidades registradas em inspeções de segurança.			
<b>Propósito</b>			
Monitorar o número de não conformidade, relacionadas ao descumprimento da legislação trabalhista, procedimentos internos, procedimentos técnicos ou outros.			
<b>Forma de apuração</b>			
NC = S não conformidades identificadas em inspeções de segurança.			
<b>Metadados</b>			
Número de não conformidades totais, relacionadas a pessoas, processos, equipamentos ou ambientes, decorrentes de inspeção de segurança; Data inicial; Data final; Setor; Máquina/equipamento.			

<b>Participação em comitês de segurança</b>			
Nº	Sigla	U.M.	Varição
192	PCS	%	Positiva
<b>Conceito</b>			
Percentual de trabalhadores que participam em comitês de segurança.			
<b>Propósito</b>			
Monitorar a participação de trabalhadores em comitês de segurança (CIPA, Brigada de Incêndio + outra). Inclui comitês obrigatórios (por exemplo, CIPA) ou outros (por exemplo, Ergonomia).			
<b>Forma de apuração</b>			
$PCS = (N_{\text{comitê}}/NT_{\text{total}}) * 100$ Onde: Ncomitê = Número absoluto de trabalhadores participantes de comitês. NTtotal = Número de trabalhadores contratados no período.			
<b>Metadados</b>			
Número de trabalhadores total; Número de trabalhadores participantes de comitês; Data inicial; Data final.			

Tempo Computado Médio			
Nº	Sigla	U.M.	Variação
193	TCM	Dias	Negativa
Conceito			
Resultado da divisão do tempo computado pelo número de acidentados correspondente.			
Propósito			
Avaliar os dias perdidos em consequência de acidentes.			
Forma de apuração			
$T_m = T/N$ $T = G / FL$ Onde: $T_m$ = Tempo computado médio. $T$ = Tempo computado. $N$ = Número de acidentados correspondente. $G$ = Taxa de gravidade. $FL$ = Taxa de frequência de acidentados.			
Metadados			
Taxa de gravidade; Taxa de frequência dos acidentados; Número de acidentados; Data inicial; Data final.			

Taxa de Frequência de Acidentes			
Nº	Sigla	U.M.	Varição
194	TFA	Un.	Negativa
Conceito			
Número de acidentes por milhão de horas-homem de exposição ao risco, em determinado período.			
Propósito			
Permite estimar o número de acidentes a cada milhão de horas-homem de exposição ao risco.			
Forma de apuração			
$FA = N * 1.000.000 / H$ Onde: N = Número de acidentes no mês. 1.000.000 = fator de ajuste para um milhão de horas-homem, para permitir comparação entre organizações diferentes. H = Representa as horas-homem de exposição ao risco.			
Metadados			
Número total de acidentes ocorridos no mês; Data inicial do período, no mês, por acidente; Data final do período, no mês, por acidente; Datas das horas trabalhadas; Horas de exposição ao risco: as horas de exposição devem ser extraídas das folhas de pagamento.			

Taxa de incidência de acidentes de trabalho típicos com tempo na ocupação maior que 5 anos			
Nº	Sigla	U.M.	Varição
195	TFA 5 anos	Un.	Negativa
Conceito			
Número de acidentes de trabalho típicos estimados que envolvem tempo na ocupação maior que 5 anos.			
Propósito			
Estimar a ocorrência de acidentes de trabalho típicos relacionados a tempo na ocupação maior que 5 anos.			
Forma de apuração			
$TFA5anos = (NNC5/NNCO) * 1000$ Onde: NNC5 = Número de novos casos de acidentes de trabalho típicos com tempo na ocupação maior que 5 anos. NNCO = Número de novos casos de acidentes de trabalho típicos na ocupação x.			
Metadados			
Número de novos casos de acidentes de trabalho típicos com tempo na ocupação maior que 5 anos; Ocupação; Número de novos casos de acidentes de trabalho típicos; Data inicial; Data final.			

Taxa de incidência de acidentes de trabalho típicos com formação específica para a ocupação			
Nº	Sigla	U.M.	Varição
196	TFAespec	Un.	Negativa
Conceito			
Número de acidentes de trabalho típicos estimados que envolvem formação específica para a ocupação.			
Propósito			
Estimar a ocorrência de acidentes de trabalho típicos relacionados a formação específica para a ocupação, a cada mil ocorrências.			
Forma de apuração			
$TFAespec = (NCFE/NCO) \times 1000$ Onde: NCFE = Número de novos casos de acidentes de trabalho típicos com formação específica para a ocupação. NCO = Número de novos casos de acidentes de trabalho típicos na ocupação.			
Metadados			
Número de novos casos de acidentes de trabalho típicos com formação específica para a ocupação; Ocupação; Número de novos casos de acidentes de trabalho típicos; Data inicial; Data final.			

Taxa de incidência de acidentes do trabalho típicos em jornada de trabalho excessiva			
Nº	Sigla	U.M.	Varição
197	TFAexcess	Un.	Negativa
Conceito			
Número de acidentes estimados que envolvem jornada de trabalho excessiva.			
Propósito			
Estimar a ocorrência de acidentes relacionada a jornada de trabalho excessiva, a cada mil ocorrências.			
Forma de apuração			
$\text{TFAexcess} = (\text{NAJE}/\text{NNC}) * 1000$ Onde: NAJE = Número de novos casos de acidentes de trabalho típicos com jornada excessiva (maior que X horas/dia). NNC = Número de novos casos de acidentes de trabalho típicos).			
Metadados			
Número de acidentes de trabalho típicos com jornada excessiva (maior que X horas/dia); Número de novos casos de acidentes de trabalho típicos; Data inicial; Data final.			

Taxa de frequência de novos casos de acidentes de trabalho			
Nº	Sigla	U.M.	Variação
198	TFAna	Un.	Negativa
Conceito			
Número de acidentes novos por milhão de horas-homem de exposição ao risco, em um determinado período.			
Propósito			
<p>Estimar o número de novos acidentes por milhão, possibilitando ao gestor identificar as atividades maior risco.</p> <p>Nota dos autores:</p> <p>O denominador deve referir-se ao número de horas trabalhadas, mas, se não for possível, esta taxa pode ser calculada com base na duração normal de trabalho, considerando-se o direito a períodos de ausência remunerados, tais como férias pagas, as ausências por doença remuneradas e os dias de feriados.</p>			
Forma de apuração			
<p>TFAna = <math>CAP/H * 1000000</math></p> <p>Onde:</p> <p>CAP = Número de novos casos de acidentes de trabalho, durante o período de referência.</p> <p>H = Representa as horas-homem de exposição ao risco.</p>			
Metadados			
<p>Número de acidentes de trabalho; Horas de exposição ao risco: As horas de exposição devem ser extraídas das folhas de pagamento ou quaisquer outros registros de ponto, consideradas apenas as horas trabalhadas, inclusive as extraordinárias; Horas estimadas de exposição ao risco: Quando não se puder determinar o total de horas realmente trabalhadas, elas devem ser estimadas multiplicando-se o total de dias de trabalho pela média do número de horas trabalhadas por dia. Horas de trabalho de empregado com horário de trabalho não definido: Para dirigente, viajante ou qualquer outro empregado sujeito a horário de trabalho não definido, deve ser considerada, no cômputo das horas de exposição, a média diária de 8 h. Horas de trabalho de plantonista: Para empregado de plantão nas instalações do empregador devem ser consideradas as horas de plantão. Número de empregados por grupo de exposição (setores, atividades ou duração da jornada, dentre outros); Número de horas trabalhadas por grupo de exposição (setores, atividades ou duração da jornada, dentre outros); Datas das horas trabalhadas; Data de início Data final.</p>			

<b>Taxa de incidência específica para doenças do trabalho</b>			
Nº	Sigla	U.M.	Variação
199	TFDT	Un.	Negativa
<b>Conceito</b>			
Incidência específica de doenças do trabalho.			
<b>Propósito</b>			
Estimar número de doenças do trabalho por mil ocorrências, fornecendo ao gestor informações para a adoção de prevenções.			
<b>Forma de apuração</b>			
TFDT = (CDT/NMAV)*1000 Onde: CDT = Número de novos casos de doenças do trabalho. NMAV = Número médio anual de vínculos.			
<b>Metadados</b>			
Número de casos de doenças do trabalho; Número médio anual de vínculos (CNAE); Data de início; Data final.			

<b>Taxa de incidência específica para incapacidade temporária</b>			
Nº	Sigla	U.M.	Variação
200	TFIT	Un.	Negativa
<b>Conceito</b>			
Incidência específica de ocorrência de incapacidade temporária.			
<b>Propósito</b>			
Estimar a incapacidade temporária a cada mil ocorrências.			
<b>Forma de apuração</b>			
TFIT = (NIT/NMAV)*1000 Onde: NIT = Número de novos casos de incapacidade temporária. NMVA = Número médio anual de vínculos.			
<b>Metadados</b>			
Número de casos de incapacidade temporária; Número médio anual de vínculos (CNAE); Data de início; Data final.			

Taxa de frequência de acidentes com lesão com afastamento			
Nº	Sigla	U.M.	Variação
201	TFL	Un.	Negativa
Conceito			
Número de acidentados com lesão com afastamento por milhão de horas-homem de exposição ao risco, em determinado período.			
Propósito			
Permite estimar o número de acidentes com lesão com afastamento a cada milhão de horas-homem de exposição ao risco.			
Forma de apuração			
<p>TFL = <math>NL * 1.000.000 / H</math></p> <p>Onde:</p> <p>NL = Número de acidentes com lesão com afastamento no mês.</p> <p>1.000.000 = Fator de ajuste para um milhão de horas-homem, para permitir comparação entre organizações diferentes.</p> <p>H = Representa as horas-homem de exposição ao risco.</p>			
Metadados			
<p>Número total de acidentes com lesão com afastamento ocorridos no mês; Data inicial do período, no mês, por acidente; Data final do período, no mês, por acidente; Datas das horas trabalhadas; Horas de exposição ao risco: As horas de exposição devem ser extraídas das folhas de pagamento ou quaisquer outros registros de ponto, consideradas apenas as horas trabalhadas, inclusive as extraordinárias. Horas estimadas de exposição ao risco: Quando não se puder determinar o total de horas realmente trabalhadas, elas devem ser estimadas multiplicando-se o total de dias de trabalho pela média do número de horas trabalhadas por dia. Horas de trabalho de empregado com horário de trabalho não definido: Para dirigente, viajante ou qualquer outro empregado sujeito a horário de trabalho não definido, deve ser considerada, no cômputo das horas de exposição, a média diária de 8 h. Horas de trabalho de plantonista: Para empregado de plantão nas instalações do empregador devem ser consideradas as horas de plantão. Número de empregados por grupo de exposição (setores, atividades ou duração da jornada, dentre outros); Número de horas trabalhadas por grupo de exposição (setores, atividades ou duração da jornada, dentre outros).</p>			

<b>Taxa de incidência dos novos casos de lesão profissional</b>			
Nº	Sigla	U.M.	Variação
202	TFLesão	Un.	Negativa
<b>Conceito</b>			
Número de novos casos de lesão por mil horas-homem de exposição ao risco, em determinado período.			
<b>Propósito</b>			
<p>Estimar o número de novos casos de lesão a cada mil ocorrências. Este cálculo pode ser efetuado, separadamente, para as lesões mortais e para as lesões não mortais.</p> <p>Nota dos autores: O denominador deve referir-se ao número de horas trabalhadas, mas, se não for possível, esta taxa pode ser calculada com base na duração normal de trabalho, considerando-se o direito a períodos de ausência remunerados tais como as férias pagas, as ausências por doença remuneradas e os dias de feriados.</p>			
<b>Forma de apuração</b>			
<p><math>TFLesão = CLP/H * 1000</math> Onde: CLP = Número de novos casos de lesão profissional, durante o período de referência. H = Representa as horas-homem de exposição ao risco.</p>			
<b>Metadados</b>			
<p>Número de novos casos de lesão profissional; Horas de exposição ao risco: As horas de exposição devem ser extraídas das folhas de pagamento ou quaisquer outros registros de ponto, consideradas apenas as horas trabalhadas, inclusive as extraordinárias. Horas estimadas de exposição ao risco: Quando não se puder determinar o total de horas realmente trabalhadas, elas devem ser estimadas multiplicando-se o total de dias de trabalho pela média do número de horas trabalhadas por dia. Horas de trabalho de empregado com horário de trabalho não definido: Para dirigente, viajante ou qualquer outro empregado sujeito a horário de trabalho não definido, deve ser considerada, no cômputo das horas de exposição, a média diária de 8 h. Horas de trabalho de plantonista: Para empregado de plantão nas instalações do empregador devem ser consideradas as horas de plantão. Número de empregados por grupo de exposição (setores, atividades ou duração da jornada, dentre outros); Número de horas trabalhadas por grupo de exposição (setores, atividades ou duração da jornada, dentre outros); Datas das horas trabalhadas; Data de início; Data final.</p>			

Taxa de letalidade por acidente de trabalho			
Nº	Sigla	U.M.	Varição
203	TFLet	Un.	Negativa
Conceito			
Gravidade estimada por acidente de trabalho.			
Propósito			
Estimar a gravidade do acidente por mil ocorrências.			
Forma de apuração			
$TFLet = (NO/NC) * 100.000$ Onde: NO = Número de óbitos decorrentes de acidentes de trabalho. NC = Número acidentes de trabalho registrados.			
Metadados			
Número de óbitos decorrentes de acidentes de trabalho típicos; Número de acidentes de trabalho; Data de início; Data final.			

Taxa de frequência de acidentes com lesão sem afastamento			
Nº	Sigla	U.M.	Variação
204	TFLSA	Un.	Negativa
<b>Conceito</b>			
Número de acidentados com lesão sem afastamento por milhão de horas-homem de exposição ao risco, em determinado período.			
<b>Propósito</b>			
Permite estimar o número de acidentes com lesão sem afastamento a cada milhão de horas-homem de exposição ao risco.			
<b>Forma de apuração</b>			
<p>TFLSA = NLSA*1.000.000/H  Onde:  NLSA = Número de acidentes com lesão sem afastamento no mês.  1.000.000 = Fator de ajuste para um milhão de horas-homem, para permitir comparação entre organizações diferentes.  H = Representa as horas-homem de exposição ao risco.</p>			
<b>Metadados</b>			
<p>Número total de acidentes com lesão sem afastamento ocorridos no mês; Data inicial do período, no mês, por acidente; Data final do período, no mês, por acidente; Datas das horas trabalhadas; Horas de exposição ao risco: As horas de exposição devem ser extraídas das folhas de pagamento ou quaisquer outros registros de ponto, consideradas apenas as horas trabalhadas, inclusive as extraordinárias. Horas estimadas de exposição ao risco: Quando não se puder determinar o total de horas realmente trabalhadas, elas devem ser estimadas multiplicando-se o total de dias de trabalho pela média do número de horas trabalhadas por dia. Horas de trabalho de empregado com horário de trabalho não definido: Para dirigente, viajante ou qualquer outro empregado sujeito a horário de trabalho não definido, deve ser considerada, no cômputo das horas de exposição, a média diária de 8 h. Horas de trabalho de plantonista: Para empregado de plantão nas instalações do empregador devem ser consideradas as horas de plantão. Número de empregados por grupo de exposição (setores, atividades ou duração da jornada, dentre outros); Número de horas trabalhadas por grupo de exposição (setores, atividades ou duração da jornada, dentre outros).</p>			

<b>Taxa de mortalidade por acidente de trabalho</b>			
Nº	Sigla	U.M.	Varição
205	TFMort	Un.	Negativa
<b>Conceito</b>			
Incidência mortalidade por acidentes de trabalho.			
<b>Propósito</b>			
Estimar a mortalidade por acidentes de trabalho a cada cem mil ocorrências.			
<b>Forma de apuração</b>			
$TF_{mort} = (NO/NMAV) * 100.000$ Onde: NO = Número de óbitos decorrentes de acidentes de trabalho. NMAV = Número médio anual de vínculos.			
<b>Metadados</b>			
Número de óbitos decorrentes de acidentes de trabalho típicos; Número médio anual de vínculos (CNAE); Data de início; Data final.			

<b>Taxa de incidência específica para acidentes de trabalho típicos</b>			
Nº	Sigla	U.M.	Varição
206	TFtípico	Un.	Negativa
<b>Conceito</b>			
Incidência específica de acidentes de trabalho típicos.			
<b>Propósito</b>			
Estimar número de acidentes de trabalho típicos a cada mil ocorrências.			
<b>Forma de apuração</b>			
$TF_{típico} = (NCATT/NMAV) * 1000$ Onde: NCAT = Número de novos casos de acidentes de trabalho típicos. NMAV = Número médio anual de vínculos.			
<b>Metadados</b>			
Número de casos de acidentes de trabalho típicos; Número médio anual de vínculos (CNAE); Data de início; Data final.			

Taxa de incidência específica para acidentes de trajeto			
Nº	Sigla	U.M.	Variação
207	TFTraj	Un.	Negativa
Conceito			
Incidência específica de acidentes de trajeto.			
Propósito			
Estimar o número de acidentes de trajeto a cada mil ocorrências, possibilitando ao gestor tomadas de decisão relativas ao trajeto, horário de trabalho, transporte, entre outros.			
Forma de apuração			
$TF_{\text{trajeto}} = (\text{NAT}/\text{NMAV}) * 1000$ Onde: NAT = Número de novos casos de acidentes de trajeto. NMAV = Número médio anual de vínculos.			
Metadados			
Número de casos de acidentes de trajeto; Número médio anual de vínculos (CNAE); Data de início; Data final.			

Taxa de Gravidade			
Nº	Sigla	U.M.	Varição
208	TG	dias	Negativa
Conceito			
Tempo computado por milhão de horas-homem de exposição ao risco, em determinado período.			
Propósito			
Calcular o tempo de trabalho perdido, em razão da ocorrência de acidentes de trabalho.			
Forma de apuração			
$TG = (DP+DT+DD)*1.000.000/H$ <p>Onde:  DP = Dias perdidos.  DT = Dias transportados.  DD = Dias debitados (consultar quadro 2.9.8 da NBR 14280:2001).  1.000.000 = fator de ajuste para um milhão de horas-homem, para permitir comparação entre organizações diferentes.  H = Horas-Homem de exposição ao risco.</p>			
Metadados			
DP (Dias Perdidos) – Número de dias corridos de afastamento do trabalho em virtude de lesão pessoal, exceto o dia do acidente e o dia da volta ao trabalho, ocorridos dentro do mês onde ocorreu o acidente; DT (Dias Transportados) – Número de dias corridos de afastamento do trabalho, em meses posteriores àquele onde ocorreu o acidente, caso o acidentado não tenha retornado ao trabalho dentro do mesmo mês em que o acidente ocorreu. Esses dias são computados até o limite de 1 (um) ano da data do acidente. DD (Dias debitados) – Número de dias que se debitam, por incapacidade permanente ou morte. Este número é obtido nos quadros que acompanham a norma NBR 14280:2001. Horas-homem de exposição ao risco – Somatório das horas durante as quais os empregados ficam à disposição do empregador, em determinado período (sem incluir o repouso remunerado). 1.000.000 – fator de ajuste para um milhão de horas-homem, para permitir comparação entre organizações diferentes.			

Tipos de incidentes de segurança			
Nº	Sigla	U.M.	Varição
209	TIS	Un.	Negativa
Conceito			
Quantidade de incidentes que têm acontecido no varejo supermercadista por tipo (acidentes, ameaça de bomba, fuga de gás, fogo, luta, roubo etc.), em um determinado período.			
Propósito			
Avaliar a segurança no comércio varejista alimentício e tomar medidas preventivas necessárias conforme cada ocorrência.			
Forma de apuração			
<p>TIS(TIPO) = S Acidentes por Tipo  Onde:  TIS = Total de Incidentes de Segurança.  TIPO = Tipo de incidente, como ameaça de bomba, fuga de gás, roubo etc.</p>			
Metadados			
Quantidade de Incidentes de segurança por tipo; Tipos de incidentes de segurança; Datas dos incidentes; Data inicial do período; Data final do período.			

Trabalhadores Treinados em Saúde e Segurança Ocupacional			
Nº	Sigla	U.M.	Varição
210	TTSSO	Un.	Positiva
Conceito			
Número de trabalhadores do comércio varejista alimentício que participaram de treinamentos obrigatórios, de saúde e segurança ocupacional, em um determinado período (exemplo: CIPA, Eletricidade, Ergonomia em <i>check-outs</i> e outros).			
Propósito			
Avaliar os esforços de treinamento do pessoal, em saúde e segurança ocupacional, em um determinado período.			
Forma de apuração			
TTSSO = S TTR Onde: STTR = total de trabalhadores treinados.			
Metadados			
Número de trabalhadores treinados em Saúde e Segurança Ocupacional; Nome dos trabalhadores; Tipo de treinamento; Periodicidade do treinamento; Data de treinamento; Data inicial do período; Data final do período.			

Volume de Dias Sem Acidentes			
Nº	Sigla	U.M.	Variação
211	VDSA	horas	Positiva
Conceito			
Afere a proporção de tempo, face ao número de horas-homem trabalhadas, sem comportar acidentes de trabalho.			
Propósito			
Avaliar as horas-homem trabalhadas sem acidentes de trabalho, permitindo identificar se as políticas de SST estão surtindo resultados.			
Forma de apuração			
<p>VDSA = MAX_HSAT/H</p> <p>Onde:</p> <p>MAX_HSAT = Número Máximo de Horas-homem Trabalhadas Sem Acidentes de Trabalho.</p> <p>H = Horas Trabalhadas por todos os trabalhadores.</p>			
Metadados			
<p>Número de Horas Homem Trabalhadas Sem Acidentes de Trabalho; Horas de exposição ao risco: As horas de exposição devem ser extraídas das folhas de pagamento ou quaisquer outros registros de ponto, consideradas apenas as horas trabalhadas, inclusive as extraordinárias. Horas estimadas de exposição ao risco: Quando não se puder determinar o total de horas realmente trabalhadas, elas devem ser estimadas multiplicando-se o total de dias de trabalho pela média do número de horas trabalhadas por dia. Horas de trabalho de empregado com horário de trabalho não definido: Para dirigente, viajante ou qualquer outro empregado sujeito a horário de trabalho não definido, deve ser considerada, no cômputo das horas de exposição, a média diária de 8 h. Horas de trabalho de plantonista: Para empregado de plantão nas instalações do empregador devem ser consideradas as horas de plantão. Número de empregados por grupo de exposição (setores, atividades ou duração da jornada, dentre outros); Número de horas trabalhadas por grupo de exposição (setores, atividades ou duração da jornada, dentre outros); Datas das horas trabalhadas; Data inicial do período; Data final do período.</p>			

## 1.6 Indicadores de Segurança Patrimonial e Perdas

Fator de Carga			
Nº	Sigla	U.M.	Varição
212	FC	sem unidade	Positiva
Conceito			
Indica quanto determinada instalação consome de energia elétrica relativo à sua demanda de potência.			
Propósito			
Apresenta a demanda de potência a ser calculada, para um determinado intervalo do tempo.			
Forma de apuração			
FC = PD/FEE Onde: FC = Fator de Carga. PD = Potência demandada pela instalação. FEE = Fatura de Energia Elétrica.			
Metadados			
Fator de carga; Fatura da energia elétrica; Potência demandada pela instalação.			

Fator de Potência			
Nº	Sigla	U.M.	Varição
213	FP	sem dimensão	Positiva
Conceito			
Apresenta o nível de sobrecarga utilizado em cada equipamento a partir de seu fator de potência demandada.			
Propósito			
O fator de potência de uma unidade ou instalação deve ser considerado como um indicador energético importante, pois pode auxiliar na avaliação do dimensionamento dos equipamentos alimentadores, do ponto de vista de sobrecarga. Nos casos de verificação de valores abaixo do mínimo especificado em norma, acarreta em penalidades aplicadas pela concessionária de energia.			
Forma de apuração			
FP = Fator de Potência (apresentado da fatura de energia elétrica).			
Metadados			
Fator de potência retirado da fatura de energia elétrica; Data inicial do período; Data final do período.			

Índice da Eficácia de Treinamento em Perdas			
Nº	Sigla	U.M.	Varição
214	IETP	%	Positiva
Conceito			
Índice relativo ao total de horas de treinamento de prevenção de perdas em determinado período.			
Propósito			
Acompanhar os treinamentos para procedimentos de rotina e aqueles que precisam ser adotados em casos de ocorrências de perdas, visando adotar ou aperfeiçoar práticas.			
Forma de apuração			
<p>IETP = <math>OP/THT*100</math>  Onde:  IETP = Índice da Eficácia de Treinamento em Vendas.  OP = Ocorrências de Perdas.  THT = Total de Horas de Treinamento.</p>			
Metadados			
Quantidade de horas de treinamento; Ocorrências de perdas.			

Perdas por Produtos Vencidos			
Nº	Sigla	U.M.	Varição
215	PEPV	%	Negativa
Conceito			
Indica a taxa de produtos vencidos especificamente dentro do estoque.			
Propósito			
Colaborar para realinhar as compras de determinados produtos, avaliar a aceitabilidade de produtos novos do portfólio que não foram vendidos e alinhar estratégias pontuais de promoção de vendas.			
Forma de apuração			
PEPV = $NPP/NPE*100$ Onde: TPEPV = Taxa de Perdas no Estoque por Produto Vencido. NPP = Número de Produtos Perdidos. NPE = Número de Produtos no Estoque.			
Metadados			
Produtos no estoque; Produtos perdidos.			

Perdas por Roubo dos Colaboradores			
Nº	Sigla	U.M.	Varição
216	PRC	R\$	Negativa
Conceito			
Indica o valor das perdas realizadas por motivos de roubos efetivados por colaboradores.			
Propósito			
Permitir ao gestor melhorar os sistemas de segurança.			
Forma de apuração			
PRC = valores Perdidos em reais pelo Roubo de Colaboradores.			
Metadados			
Valor dos produtos roubados por colaboradores; Data inicial do período; Data final do período.			

Taxa de Reação			
Nº	Sigla	U.M.	Variação
217	TR	%	Negativa
Conceito			
Número de ocorrências de reação a ações criminosas em que prevenção e inibição não foram suficientes em determinado período.			
Propósito			
Permite identificar falhas no sistema de prevenção e inibição de ações criminosas.			
Forma de apuração			
$CR = RPP - RPPa / 100$ Onde: TR = Taxa de Reação. RPP = Reações do Período presente. RPPa = Reações do Período passado.			
Metadados			
Quantidade de ocorrências; Data inicial do período; Data final do período.			

Uso de energia por horários de utilização			
Nº	Sigla	U.M.	Varição
218	UEHU	kWh	Negativa
Conceito			
Quantifica o uso de energia de acordo com o horário de funcionamento do estabelecimento, em que mais funcionários e pessoas sendo atendidas demandam valores maiores de energia.			
Propósito			
A caracterização pelo horário de utilização da energia leva em consideração a sazonalidade de consumo e a baixa atividade em determinados horários. Este tipo de indicador destaca a parcela de consumo nos horários de baixa atividade, em comparação com os de maior atividade, auxiliando na identificação do tipo de equipamentos mais utilizados nos períodos.			
Forma de apuração			
UEHU = EC/HF Onde: UEHU = Uso de Energia por Horários de Utilização. EC = Energia Consumida. HF = Horário de Funcionamento.			
Metadados			
Custo de energia elétrica; Horário de atendimento.			



## **SOBRE OS ORGANIZADORES**

### **Eli Lopes da Silva**

Doutor em Educação pela Universidade Federal de Santa Catarina, Mestre em Educação e Bacharel em Ciências da Computação, ambos pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Professor na Faculdade Senac Florianópolis e editor da Navus – Revista de Gestão e Tecnologia. Membro do Conselho Deliberativo (gestão 2020-2024) da Associação Brasileira de Editores Científicos - ABEC.

### **Jorge Moisés Kroll do Prado**

Doutor em Ciência da Informação pela Universidade Federal de Santa Catarina, Mestre em Gestão de Unidades de Informação e Bacharel em Biblioteconomia, ambos pela Universidade do Estado de Santa Catarina. Analista de Pesquisa e Comunicação Científica no Senac SC, editor dos periódicos Navus – Revista de Gestão e Tecnologia e RBG – Revista Brasileira de Gastronomia.

### **Scheine Neis Alves da Cruz De Bastiani**

Mestre em Administração pela Universidade do Sul de Santa Catarina, graduada em Administração pela Universidade Alto Vale do Rio do Peixe. Professora na Faculdade Senac Caçador.

## **SOBRE OS AUTORES**

### **Antonio Pedro Tessaro**

Mestre em Engenharia (Energia, Ambiente e Materiais) pela Universidade Luterana do Brasil, especialista em Segurança do Trabalho pela Universidade Federal de Santa Catarina e graduado em Engenharia Elétrica pela Universidade do Estado de Santa Catarina. Professor na Faculdade Senac Caçador.

### **Cludia Nandi Formentin**

Doutora e Mestra em Ciências da Linguagem, especialista em Comunicação nas Organizações, graduada em História e em Jornalismo, pela Universidade do Sul de Santa Catarina. Professora na Faculdade Senac Tubarão.

### **Eraldo Farias**

Especialista em Gestão Empresarial pela Faculdade Municipal da Palhoça, graduado em Ciências Contábeis pelo Centro Universitário Municipal de São José e em Administração de Empresas pela Faculdade Municipal da Palhoça. Realiza consultoria e assessoria em gestão empresarial.

### **Helen Fischer Günther**

Doutora em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Mestra em Administração e graduada em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina. Professora e pesquisadora na Universidade do Sul de Santa Catarina.

### **Jackson Cittadin**

Mestre em Administração pela Universidade do Sul de Santa Catarina, MBA em Gestão Comercial pela Fundação Getúlio Vargas, especialista em Didática e Metodologia do Ensino Superior pela Universidade do Extremo Sul Catarinense e bacharel em Administração pela Faculdades de Ciências Econômicas da Região Carbonífera. Professor nas faculdades do Senac Santa Catarina.

### **Maricel Karina López Torres**

Doutora em Engenharia e Gestão do Conhecimento e Mestra em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina e graduada em Design de Produto pelo Instituto Federal de Santa Catarina. Professora na Faculdade Senac Palhoça.

### **Marília Köenig**

Doutora e Mestra em Ciências da Linguagem, especialista em Comunicação nas Organizações e graduada em Jornalismo pela Universidade do Sul de Santa Catarina. Professora na Faculdade Senac Tubarão.

### **Nadi Helena Presser**

Doutora e Mestra em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina, graduada em Ciências Econômicas pela Faculdades Reunidas de Administração, Ciências Contábeis e Econômicas de Palmas. Professora na Universidade Federal de Pernambuco.

### **Ricardo Luis Barcelos**

Doutorando e Mestre em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí, graduado em Administração pelo Centro de Educação Superior ÚNICA. Professor nas Faculdades do Senac Santa Catarina.

### **Sergio Murilo Petri**

Doutor e Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina, graduado em Ciências Contábeis pela Universidade do Vale do Itajaí. Professor na Universidade Federal de Santa Catarina.

Esta obra apresenta uma proposição de 218 indicadores de gestão para o varejo alimentício, especificamente o supermercado. Trabalhar com indicadores ajuda o gestor a executar seu planejamento de maneira sustentável e atenta com a dinâmica de metas e processos que englobam o seu negócio.

Resultado de dois anos de pesquisa do Programa de Iniciação Científica do Senac Santa Catarina, o livro oferece contribuições importantes e de cunho prático a atuação neste ambiente, principalmente quando vislumbra a aplicabilidade de todos esses indicadores em cada departamento ou setor de seu supermercado.

Um livro indicado a empresários, pesquisadores e alunos do tema, entidades de classe e todos os demais stakeholders.

ISBN: 978-65-990382-4-2

CD



9 786599 038242