



**UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO
INSTITUTO DE TECNOLOGIA
CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**



Leticia Sabbi

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO II
CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**AVALIAÇÃO DE FERRAMENTAS EFICIENTES DE GESTÃO DE CUSTOS
INTERORGANIZACIONAIS PARA REDES SUPERMERCADISTAS**

**Passo Fundo
2024**

Letícia Sabbi

**AVALIAÇÃO DE FERRAMENTAS EFICIENTES DE GESTÃO DE
CUSTOS INTERORGANIZACIONAIS PARA REDES
SUPERMERCADISTAS**

Trabalho Final de Graduação apresentado ao Curso de Engenharia de Produção no Instituto de Tecnologia da Universidade de Passo Fundo, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Engenharia de Produção.

Orientador: Professora Juliana Kurek, Doutora.

Passo Fundo

2024

Letícia Sabbi

**AVALIAÇÃO DE FERRAMENTAS EFICIENTES DE GESTÃO DE
CUSTOS INTERORGANIZACIONAIS PARA REDES
SUPERMERCADISTAS**

Trabalho Final de Graduação apresentado ao Curso de Engenharia de Produção no Instituto de Tecnologia da Universidade de Passo Fundo, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Engenharia de Produção.

Orientador: Professora Juliana Kurek, Doutora.

Aprovado em: 09 de dezembro de 2024

BANCA EXAMINADORA

Juliana Kurek, Doutora
Universidade de Passo Fundo

Anderson Hoose, Doutor
Universidade de Passo Fundo

Passo Fundo

2024

DEDICATÓRIA (S):

Dedico esse trabalho os meus amados pais, Renato e Rosemeri, cuja força e amor incondicional foram essenciais na minha jornada. Agradeço à minha irmã mais velha Fernanda, fonte de inspiração e apoio constante. Agradeço também aos professores do curso, que moldaram não apenas profissionais, mas cidadãos conscientes. E aos meus colegas, que se tornaram verdadeiros parceiros nessa trajetória. Este trabalho é uma conquista compartilhada.

AGRADECIMENTO(S):

Ao concluir esta etapa tão significativa da minha vida, é com imensa gratidão que reconheço e agradeço a todas as pessoas que contribuíram para a realização deste Trabalho de Conclusão de Curso.

Primeiramente, quero expressar meu profundo agradecimento à minha família. A vocês, que sempre estiveram ao meu lado, oferecendo apoio incondicional e motivação nos momentos mais desafiadores. Sem o amor, a paciência e os incentivos que recebi, certamente, não teria conseguido chegar até aqui. Vocês são minha base e inspiração, e este trabalho é tanto meu quanto de vocês.

Agradeço também aos meus colegas de curso, que se tornaram grandes amigos ao longo dessa jornada. As trocas de ideias, as discussões sobre projetos e as horas de estudo juntos foram essenciais para o meu aprendizado e crescimento. Obrigado por tornarem essa experiência mais leve e enriquecedora.

Sou profundamente grata aos meus professores e orientadora Juliana, cujos ensinamentos foram fundamentais para o desenvolvimento deste trabalho. Cada um de vocês deixou uma marca em minha formação, seja através do conhecimento compartilhado, das provocações que instigaram meu pensamento crítico, ou do apoio oferecido nas horas de dúvida. Obrigado por acreditarem no meu potencial e por me guiarem nesse caminho.

Por fim, agradeço à Universidade de Passo Fundo, que proporcionou não apenas um ambiente de aprendizado sem igual, mas também a oportunidade de vivenciar uma trajetória acadêmica repleta de experiências valiosas. O espírito de inovação e excelência contido em suas paredes inspirou-me a buscar sempre o melhor e a me comprometer com a prática da Engenharia de Produção.

A todos vocês, meu muito obrigado. Esse trabalho é um reflexo de tudo o que aprendi e vivenciei, e sou eternamente grata por cada contribuição.

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo avaliar ferramentas de Gestão de Custos Interorganizacionais (GCI) aplicadas a redes supermercadistas, com o propósito de identificar aquelas que proporcionam maior eficiência operacional e competitividade no mercado. A pesquisa aborda conceitos relevantes como o método ABC para a identificação e categorização de custos, práticas de benchmarking nas empresas, gestão estratégica de fornecedores, gestão de estoques eficiente e a importância do treinamento de colaboradores no setor varejista, referenciando autores como Porter (1985), Cooper e Kaplan (1998; 1999) e Martins (2003), entre outros. A metodologia adotada para esta pesquisa é exploratória, permitindo um levantamento detalhado de estudos existentes, e também avaliativa, pois envolve a coleta de informações sobre o funcionamento, efeitos e consequências de programas de GCI. Para atingir os objetivos propostos, foram realizadas pesquisas de mercado e comparações entre softwares que aplicam essas ferramentas, identificando os pontos fortes e fracos de cada um. Essa abordagem visa oferecer uma análise abrangente e fundamentada, contribuindo para a melhoria da gestão de custos nas redes supermercadistas. Entre os resultados obtidos, destaca-se: a tabela comparativa entre os softwares "*FreshBooks*" e "*GnuCash*" para categorização de custos, em que o primeiro teve destaque pois é mais moderno e de fácil entendimento, possibilitando o acesso remoto e mais integrações; o desenvolvimento de passo a passo de benchmarking de custos para que este seja um processo detalhado e adaptável, crucial para acompanhar as mudanças do mercado; na análise das estratégias de negociação, a importância de definição de uma matriz de riscos de fornecedores e criação de parcerias duradouras, homologação e agilidade na gestão de contratos; a validação do uso do software "*Cegid Retail & POS*" para gestão de estoque com papel fundamental para evitar desperdícios e reduzir custos de armazenagem; além da orientação para treinamento dos colaboradores no setor supermercadista como vital para aumentar motivação e lealdade, melhorando desempenho e produtividade. Esses resultados proporcionam uma visão abrangente e embasada sobre a gestão de custos interorganizacionais em redes supermercadistas, oferecendo *insights* valiosos que contribuem para a redução dos custos gerais, aprimorar a qualidade, a eficiência e a capacidade de resposta de toda a cadeia de suprimentos.

Palavras-chaves: benchmarking, gestão estratégica de fornecedores, treinamento de colaboradores, *FreshBooks*, *GnuCash*, *Cegid Retail & POS*, eficiência operacional, cadeia de suprimentos.

Sumário

1	INTRODUÇÃO.....	8
1.1	Considerações Iniciais.....	8
1.2	Problema.....	9
1.3	Justificativas.....	9
1.4	Objetivos.....	10
1.3.1	Objetivo Geral.....	10
1.3.2	Objetivos Específicos.....	10
2	REVISÃO DA LITERATURA.....	11
2.1	Gestão de custos interorganizacionais (GCI).....	11
2.1.1	Método ABC para identificação e categorização de custos na GCI	13
2.1.2	Prática de <i>benchmarking</i> nas empresas.....	14
2.1.3	Gestão estratégica de fornecedores.....	16
2.1.4	A gestão de estoque eficiente.....	17
2.1.5	Importância do investimento em treinamento de colaboradores do setor varejista ...	19
3	MÉTODO DO TRABALHO.....	20
3.1	Descrição do objeto de estudo.....	20
3.2	Procedimento metodológico.....	20
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE E DOS RESULTADOS.....	22
4.1	Softwares “ <i>FreshBooks</i> ” x “ <i>GnuCash</i> ” para categorização dos custos.....	22
4.2	<i>Benchmarking</i> de custos na rede supermercadista	25
4.3	Gestão estratégica de fornecedores.....	27
4.4	Software “ <i>Cegid Retail & POS</i> ” para gestão de estoque no varejo.....	28
4.5	Treinamento e capacitação de colaboradores da rede supermercadista	29
5	CONCLUSÃO.....	31
5.1	Conclusões do trabalho.....	31
5.2	Recomendações para trabalhos futuros.....	32
	REFERÊNCIAS.....	33

1 INTRODUÇÃO

Neste tópico, são apresentadas as considerações iniciais, contextualizando o cenário em que a pesquisa ocorre, bem como a questão da pesquisa, a sua justificativa e os seus objetivos.

1.1 Considerações Iniciais

A gestão de custos interorganizacionais (GCI) na rede supermercadista é de extrema importância para garantir a eficiência operacional e a competitividade no mercado. Segundo Almeida e Gomes (2007), a gestão de custos interorganizacionais refere-se ao processo de identificação, mensuração, controle e análise dos custos relacionados às transações entre diferentes empresas que compõem a cadeia de suprimentos. Ademais, Cooper e Slagmulder (1999, p. 21) explicam que “Gestão de Custos Interorganizacionais é uma abordagem estruturada para a coordenação das atividades das empresas em uma rede de fornecimento, visando a redução de custos totais da rede”.

Nesse sentido, é fundamental que as empresas supermercadistas estabeleçam parcerias estratégicas com fornecedores e prestadores de serviços, buscando a redução de custos em toda a cadeia de valor. Além disso, é importante que haja uma comunicação clara entre as organizações, permitindo uma melhor gestão e controle dos custos. A GCI se torna crucial para garantir a eficiência e eficácia das operações, isso inclui entender e gerenciar os custos de transação, os custos de negociação, os custos de coordenação, os custos de monitoramento, entre outros custos.

Dessa forma, é de extrema importância que as empresas do setor busquem a excelência na administração dos recursos e na prestação de serviços aos clientes. A adoção de práticas de gestão de custos interorganizacionais também pode contribuir para a redução de desperdícios, otimização de processos e aumento da competitividade no mercado supermercadista. Nesse cenário, são aplicáveis as práticas como *benchmarking* de custos, negociação de acordos de custos compartilhados e definição de métricas de desempenho baseadas em custos para avaliar o desempenho das parcerias.

Em resumo, a gestão de custos interorganizacionais busca otimizar os custos envolvidos nas relações entre empresas, garantindo que essas parcerias sejam mutuamente benéficas e sustentáveis a longo prazo.

1.2 Problema

Uma problemática importante na gestão de custos interorganizacionais na rede supermercadista é a dificuldade de monitorar e controlar os custos ao longo da cadeia de suprimentos. Segundo Christopher (2013), os custos podem surgir em diferentes etapas do processo, como na produção, transporte e armazenamento de produtos, e muitas vezes esses custos são repassados de uma empresa para outra, tornando difícil identificar sua origem e efetuar sua gestão de forma eficaz.

Além disso, Kraljic (1983) destaca que a falta de transparência e colaboração entre os diversos elos da cadeia de suprimentos pode dificultar a negociação de preços e condições comerciais mais favoráveis para todas as partes envolvidas. Isso pode resultar em uma distribuição injusta dos custos e prejuízos, impactando a rentabilidade e a competitividade da rede supermercadista como um todo.

Nesse contexto, tem-se como questão da pesquisa: **como gerir de forma eficaz os custos interorganizacionais na rede supermercadista, promovendo a transparência, a colaboração e a comunicação efetiva entre os diferentes parceiros da cadeia de suprimentos, e quais as ferramentas e práticas de gestão de custos que permitem uma análise mais detalhada e precisa dos custos em toda rede?**

1.2 Justificativas

A gestão de custos interorganizacionais (GCI) na rede supermercadista no Brasil é um tema de grande relevância para a Engenharia de Produção. Neste contexto, autores como Martins e Laugeni (2016) ressaltam a importância da gestão de custos como um elemento-chave para a competitividade das empresas, especialmente em um setor altamente competitivo como o de supermercados.

A gestão de custos interorganizacionais é fundamental para as empresas que atuam em cadeias de suprimentos complexas, como é o caso das redes supermercadistas, pois permite uma visão integrada dos custos ao longo de toda a cadeia, auxiliando na identificação de gargalos e desperdícios. De acordo com Martins e Laugeni (2016), a gestão de custos interorganizacionais na rede supermercadista no Brasil envolve a análise e controle dos custos em toda a cadeia de suprimentos, desde a produção dos produtos até a venda ao consumidor final. Isso inclui a negociação de preços com fornecedores, a otimização dos processos logísticos e a precificação dos produtos de forma a garantir a rentabilidade da empresa.

Além disso, autores como Martins e Laugeni (2016) destacam a importância da cooperação entre os diversos atores da cadeia de suprimentos, incluindo fornecedores, distribuidores e varejistas, para a redução de custos e aumento da eficiência operacional. De acordo com um estudo da consultoria Deloitte, os custos com fornecedores representam, em média, cerca de 60% das despesas operacionais das empresas (Deloitte, 2024). Diante disso, de acordo com um estudo da *Harvard Business Review*, as empresas que implementam estratégias de negociação e parcerias mais eficazes com os fornecedores conseguem reduzir em média 10% dos custos de produção. A troca de informações e a integração dos processos entre os parceiros comerciais podem gerar benefícios mútuos e contribuir para o sucesso da rede supermercadista no mercado brasileiro.

Em resumo, a gestão de custos interorganizacionais na rede supermercadista no Brasil é um desafio que requer planejamento, controle e cooperação entre os diversos atores da cadeia de suprimentos. A aplicação dos conceitos e técnicas da engenharia de produção pode contribuir para a melhoria da competitividade e sustentabilidade das empresas do setor supermercadista no país.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo Geral

Este trabalho tem como objetivo geral: analisar a importância da utilização de ferramentas mais eficientes para aprimorar a gestão dos custos interorganizacionais em redes supermercadistas.

1.4.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos são definidos como:

- 1) Comparar a aplicabilidade dos softwares “*FreshBooks*” e “*GnuCash*” utilizando o método “ABC” com foco na identificação e categorização de custos;
- 2) Avaliar a melhor maneira de realizar o *benchmarking* de custos numa rede supermercadista para que seja um processo contínuo e adaptável às mudanças do mercado e do ambiente de negócios;

3) Analisar as possíveis estratégias de negociação com fornecedores, como: a pesquisa de mercado, para comparar preços e condições oferecidas; a negociação de descontos por volume de compras e de prazos de pagamento; visando a fidelização, destacando importância de uma parceria duradoura;

4) Explorar os benefícios da aplicabilidade do “*Cegid Retail & POS*”: software de gestão de estoque integrado gratuito específico para o varejo, a fim de evitar desperdícios e reduzir os custos de armazenagem e obsolescência;

5) Avaliar qual melhor maneira de treinar e capacitar colaboradores da rede supermercadista, para garantir que os processos internos sejam realizados de forma eficiente e econômica.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Neste tópico, é apresentada a revisão de literatura, para embasar os objetivos do trabalho, nos temas que abrangem o conhecimento sobre a gestão de custos interorganizacionais e sua importância, além da análise das possíveis ferramentas existentes e eficazes a serem utilizadas na rede supermercadista.

2.1 A Gestão de Custos Interorganizacionais (GCI)

A literatura sobre gestão de custos interorganizacionais é vasta e abrange diversos autores e conceitos. Um dos principais estudiosos que contribuíram para o desenvolvimento desse campo de estudo foi Peter Ferdinand Drucker, nascido em 1909, na Áustria. Sua abordagem holística, combinando teoria e prática, continua sendo uma fonte de inspiração para gestores e líderes em todo o mundo. Drucker (1974) afirma:

Saber o custo das operações, no entanto, não é suficiente. Para competir com sucesso em um mercado global cada vez mais competitivo, uma empresa tem que conhecer os custos de toda a sua cadeia econômica e tem que trabalhar com outros membros da cadeia para gerenciar custos e maximizar o rendimento. (Drucker, 1974, p. 343)

Souza e Rocha (2009, p. 132) definem GCI como “um processo cooperativo de gerenciamento de custos que inclui outras organizações de uma cadeia de valor além da própria empresa.” Com a prática da GCI, as empresas ampliam seu relacionamento e passam a compartilhar informações relativas a custos com a abertura de seus livros contábeis.

Segundo Cooper e Slagmulder (1999), a implantação da GCI envolve um conjunto de variáveis, como posicionamento estratégico, utilização de instrumentos da gestão estratégica de custos (GEC) e compartilhamento de informações relativas aos custos e resultados.

Outro renomado acadêmico e autor conhecido por suas contribuições para a teoria da estratégia empresarial, Michael Porter, contribuiu muito para a gestão de custos interorganizacionais. Porter (1985) discute a importância da gestão de custos interorganizacionais para a obtenção de vantagem competitiva. Segundo Porter (1985, p. 37), "A gestão de custos interorganizacionais é essencial para a vantagem competitiva de uma empresa, pois permite a otimização dos recursos e a maximização dos lucros.". Ademais, Porter (1985, p. 50) afirma que "a análise dos custos deve ser feita de forma estratégica, levando em consideração não apenas os custos diretos, mas também os custos indiretos e os custos de oportunidade que uma determinada estratégia pode gerar.”.

Ainda assim, Porter (1985) assegura que a gestão de custos não deve ser encarada apenas como uma atividade de redução de despesas, mas sim como uma ferramenta de melhoria contínua, que visa identificar oportunidades de otimização dos processos e aumento da eficiência operacional. Na sequência Porter (1985) complementa que, ao estabelecer parcerias estratégicas com fornecedores e outros parceiros de negócios, as empresas podem reduzir seus custos operacionais e aumentar sua eficiência no mercado. Os conceitos e referências de Michael Porter na área da gestão de custos interorganizacionais oferecem *insights* valiosos para as empresas que buscam melhorar sua posição competitiva no mercado.

Além dele, Christopher e Peck (2003) destacam a importância da gestão eficaz dos custos na cadeia de suprimentos para garantir a competitividade das empresas no mercado varejista, pois possibilita a redução de desperdícios e otimização dos recursos disponíveis. Christopher e Peck (2003) também afirmam que uma gestão eficiente dos custos na cadeia de suprimentos permite às empresas varejistas aumentar sua margem de lucro, reinvestir em melhorias e inovações, e se manterem competitivas no mercado. Christopher e Peck (2003) asseguram que investir na gestão estratégica dos custos na cadeia de suprimentos é fundamental para que as empresas varejistas se destaquem em um mercado cada vez mais competitivo e dinâmico, garantindo sua sustentabilidade e crescimento a longo prazo.

2.1.1 Método ABC para identificação e categorização de custos na GCI

Na área da gestão de custos interorganizacionais (GCI) e métodos específicos para esse fim, alguns autores oferecem uma gama de perspectivas e *insights* sobre como identificar, categorizar e gerir custos em contextos interorganizacionais, muitas vezes destacando o papel crucial dos softwares especializados nesse processo. Robin Cooper é conhecido por ser um dos pioneiros na criação e desenvolvimento do *Activity-Based Costing* (ABC), ou Custeio Baseado em Atividades. Cooper e Kaplan (1998) destacam que o ABC gera informações mais acuradas que permitem ao gerenciamento lançar foco em processos e produtos com maior possibilidade de aumentar lucros e facilita as decisões sobre projeto do produto, preço, marketing, mix de produção além de encorajar medidas de melhoria contínua. O ABC foi uma resposta às limitações do método de custeio tradicional, que frequentemente distribuía os custos indiretos de forma arbitrária e não refletia com precisão como os recursos eram realmente consumidos nas operações da empresa.

Cooper e Kaplan (1999) destacam a importância de entender os custos das atividades que realmente consomem recursos dentro da organização e argumentam que o ABC permite uma alocação mais precisa dos custos indiretos, identificando as atividades que realmente impulsionam os custos. Além disso, Cooper e Kaplan (1999) discutem como o ABC pode ser usado para avaliar o desempenho das atividades e processos dentro da organização, fornecendo informações valiosas para a tomada de decisões gerenciais. Cooper e Kaplan (1999) também enfatizam que o ABC não é apenas uma ferramenta de contabilidade, mas também uma ferramenta estratégica que pode ajudar as empresas a identificar áreas de ineficiência e oportunidades de melhoria.

Assim como, Cooper e Kaplan (1999) afirmam que pode ser realizada a análise dos dados resultantes do ABC para obter *insights* sobre como os custos estão sendo gerados dentro da empresa e identificação das áreas de ineficiência ou desperdício e oportunidades para melhorias de processo. Ademais, Cooper e Kaplan (1999) relatam que o ABC não é um processo estático e, por isso, é importante monitorar continuamente os resultados e revisar as alocações de custos à medida que as operações da empresa mudam ao longo do tempo.

Christopher e Peck (2003) também contribuíram com a utilização do método “ABC”:

O ABC tem como foco a identificação de direcionadores de custos para que os custos possam ser atribuídos diretamente às atividades que os criam. Ao fazê-lo, vincula os custos aos processos, em vez de atribuí-los a unidades individuais de forma quase arbitrária. Ao concentrar-se nas atividades, permite identificar diferenças no comportamento de encomenda, distribuição, requisitos de mix de produtos e apoio ao merchandising, bem como os custos de faturação e recolha. O cálculo de custos de taxa de transferência é a aplicação de ponta a ponta do ABC; Ele calcula o custo total ao longo de todo um processo. O resultado é uma imagem

mais clara do verdadeiro "custo-serviço" e, portanto, da rentabilidade dos clientes. A sua utilização permite identificar os aspectos do serviço que geram custos e, se necessário, modificar o pacote de serviços numa base cliente a cliente. Também pode concentrar a atenção nas maneiras pelas quais o processo de atendimento de pedidos pode ser alterado para melhorar o Valor Econômico Agregado (EVA) geral. (Christopher e Peck, 2003, p. 122)

O Prof. Dr. Eliseu Martins, renomado professor brasileiro e pesquisador na área de Contabilidade no Brasil, também contribuiu com este tema. Em 2003 publicou a 9ª edição de seu livro "Contabilidade de Custos", no qual afirma que:

Com o significativo aumento de competitividade que vem ocorrendo na maioria dos mercados, seja industriais, comerciais ou de serviços, os custos tornam-se altamente relevantes quando da tomada de decisões em uma empresa. Isto ocorre pois, devido à alta competição existente, as empresas já não podem mais definir seus preços apenas de acordo com os custos incorridos, e sim, também, com base nos preços praticados no mercado em que atuam. O conhecimento dos custos é vital para saber se, dado o preço, o produto é rentável; ou, se não rentável, se é possível reduzi-los (os custos). (Martins, 2003, p. 15)

Martins (2003) explica que a expressão “Gestão Estratégica de Custos” vem sendo utilizada nos últimos tempos para designar a integração entre o processo de gestão de custos e o processo de gestão da empresa como um todo, e enfatiza que essa integração é necessária para que as empresas possam sobreviver num ambiente de negócios crescentemente globalizado e competitivo. Essa abordagem é crucial em um ambiente de negócios globalizado e altamente competitivo, onde as empresas precisam encontrar maneiras de reduzir custos, sem comprometer a qualidade ou a eficiência.

Além disso, Martins (2003) afirma que o ABC, é uma metodologia de custeio que procura reduzir sensivelmente as distorções provocadas pelo rateio arbitrário dos custos indiretos, e pode ser aplicado, também, aos custos diretos, principalmente à mão- de-obra direta, e é recomendável que o seja; mas não haverá, neste caso, diferenças significativas em relação aos chamados “sistemas tradicionais”.

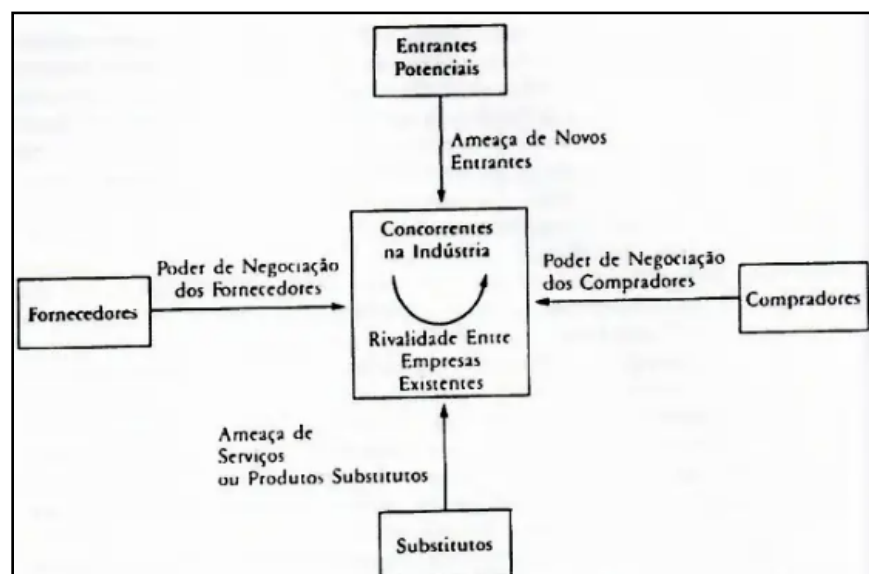
2.1.2 Prática de *Benchmarking* nas empresas

O *Benchmarking* como uma prática moderna de gestão foi popularizado pela “*Xerox Corporation*” nos anos 1970 e 1980. A empresa desenvolveu o conceito a fim de melhorar sua competitividade no mercado. Kaplan e Norton (1996) abordam o *Benchmarking* como uma ferramenta fundamental para avaliar o desempenho da organização em relação a seus concorrentes e as melhores práticas da indústria, sendo uma abordagem revolucionária para medir e gerenciar o desempenho organizacional alinhado com a estratégia. Com essa

ferramenta, Kaplan e Norton (1996) propõem que as organizações devem ser avaliadas através de quatro perspectivas interligadas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento, fornecendo uma visão abrangente do desempenho da organização, permitindo que os gestores acompanhem não apenas os resultados financeiros, mas também os impulsionadores de desempenho de longo prazo, como satisfação do cliente, eficiência operacional e inovação.

Porter (1985) argumenta que o *Benchmarking* é uma prática crucial para entender a vantagem competitiva de uma empresa e para identificar oportunidades de diferenciação, e sugere que as empresas devem comparar suas operações e desempenho com os concorrentes e com as melhores práticas da indústria em várias áreas-chave, incluindo custos, qualidade, tempo de ciclo e inovação. Embora Porter não tenha sido o pioneiro no conceito de *Benchmarking*, ele o integrou em seu arcabouço teórico das "Cinco Forças Competitivas" como uma ferramenta para entender a posição relativa de uma empresa em relação aos concorrentes e identificar áreas de melhoria, conforme Figura 1 abaixo:

Figura 1 - As cinco forças competitivas de Porter



Fonte: Porter (1985, p. 4)

As cinco forças determinam a rentabilidade da indústria porque influenciam os preços, os custos e o investimento necessário das empresas em uma indústria — os elementos do retorno sobre o investimento. O poder dos compradores também influencia os preços que as empresas podem cobrar, por exemplo, da mesma forma que a ameaça de substituição. O poder dos compradores também pode influenciar o custo e o investimento, porque os compradores poderosos exigem serviços dispendiosos. O poder de negociação dos fornecedores determina os custos das matérias primas e de outros insumos. A intensidade da rivalidade influencia os preços assim como os custos da concorrência em áreas como fábrica, desenvolvimento do

produto, publicidade e força de vendas, A ameaça a entrada coloca um limite nos preços e modula o investimento exigido para deter entrantes. (Porter, 1985, p.4)

Contudo, Porter (1985) enfatiza que o *Benchmarking* não deve ser apenas uma comparação superficial de métricas, mas sim uma análise profunda que leva em consideração as nuances do ambiente competitivo e as estratégias específicas de uma empresa. Ao fazer *Benchmarking* de maneira eficaz, as empresas podem identificar áreas de melhoria, desenvolver estratégias competitivas sólidas e sustentar um desempenho superior a longo prazo.

2.1.3 Gestão estratégica de fornecedores

Em 2003, quatro especialistas na área publicaram um livro chamado “Gestão estratégica de fornecedores e contratos: uma visão integrada”, são eles: Bernadete de Lourdes Marinho (Doutora em Economia e Administração), Germano Manuel Correia (Doutor em Engenharia de Produção), João Amato Neto (Professor titular e chefe do Departamento de Engenharia de Produção e Pós-Doutor em Economia e Administração) e Lucas Fucci Amato (Doutorando em Direito), no qual afirmam que:

Para criar um ambiente organizacional em que esses princípios possam ser plantados e as parcerias venham a ser desenvolvidas de modo saudável e produtivo, a empresa deve desenvolver uma política de aquisição que enfatize a **redução da base fornecedora** – já que é economicamente inviável desenvolver parcerias com uma gama muito extensa de fornecedores – e o desenvolvimento de relacionamentos baseados em acordos de longo prazo. Esse tipo de abordagem leva o fornecedor a se engajar nos projetos da empresa, encorajando o a investir em melhorias do seu processo produtivo, o que pode significar uma contribuição decisiva para a melhoria dos níveis de qualidade da organização compradora e, conseqüentemente, para aumentar a competitividade de seus produtos. (Marinho et al, 2013, p. 113)

Além disso, Marinho *et al.* (2013) estabelecem que os departamentos de suprimentos, de desenvolvimento de produto (engenharia) e de controle e garantia da qualidade são mutuamente responsáveis pelo gerenciamento da cadeia de fornecedores, tendo em vista estabelecer um relacionamento mais harmônico e proveitoso com o fornecedor. Dentro dessa configuração, Marinho *et al.* (2013) complementam que é fundamental que esses setores da organização estejam familiarizados para minimização do custo total de aquisição dos produtos e/ou serviços, que inclui, além do preço, os custos adicionais da falta de qualidade, abrangente de inspeções de recebimento, retrabalho, sucata, atrasos e adaptações na produção, assistência técnica, etc.

Chopa e Meindl (2003) asseguram que, por muito tempo, grandes empresas praticaram uma política de relacionamento com fornecedores de modo distante, em que a prioridade era dada ao preço de aquisição e não aos interesses de relacionamento estratégico. Harland (1996) explica que, com o crescimento de mercado, empresas reconhecem que essa política não mais se sustenta, passando a usar estratégias de atuação em cadeia ou rede, como a desintegração vertical, terceirização, focalização em poucos fornecedores, o “*just in time*” e parcerias, o que leva maior interesse no estabelecimento de boas relações entre as empresas.

A relação de interesse entre grandes empresas e seus fornecedores é a realização de negócios, de transações por meio de aquisição de bens ou contratação de serviços, e fazer negócio depende de confiança. Para Humphrey e Schmitz (1998), confiança significa estabelecer relações mais próximas entre as empresas em que a base é o conhecimento mútuo. A grande empresa não compra do fornecedor local porque não sabe se ele tem competência e, por conseguinte, o fornecedor não investe na melhoria de sua competência porque a grande empresa não compra.

Para avaliar fornecedores competentes Baily *et al.* (2000) propõem uma relação de atributos de um bom fornecedor como sendo aquele que:

- Cumprir prazos de entrega;
- Fornecer itens com qualidade;
- Oferecer preços competitivos;
- Ter um bom histórico de referências (de negócios);
- Fornecer um bom serviço;
- Cumprir o prometido;
- Apoiar tecnicamente (seus clientes);

2.1.4 A gestão de estoque eficiente

Moreira (2008) define estoque como todos os bens físicos que fiquem mantidos, de modo improdutivo por algum período. Segundo Santos (2017) a gestão de estoque é o ato de administrar recursos ociosos com grandeza econômica e designado ao abastecimento das necessidades futuras de material, numa instituição. Silva (2020, p. 34) cita que “um dos objetivos do planejamento e controle dos estoques é a conciliação entre o fornecimento e demanda por produtos e serviços”. Ademais, Silva (2020) complementa que planejar é tomar um conjunto de decisões que considerem as incertezas envolvidas em cada alternativa de ação para implementação posterior e controlar é garantir que os resultados do que foi planejado e

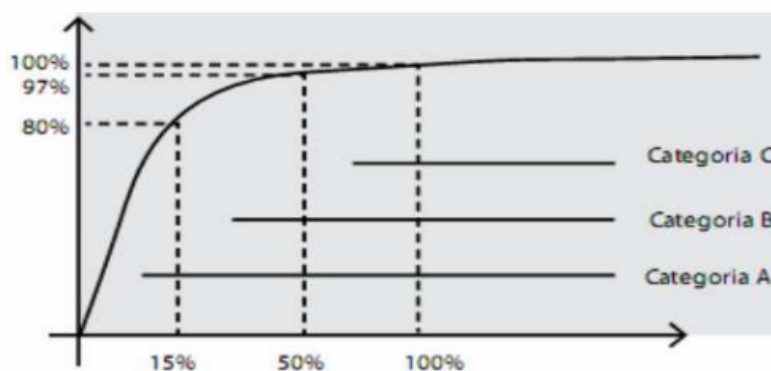
executado esteja conforme os parâmetros previamente estabelecidos. Sobre a gestão de estoques no varejo no Brasil, Parente e Barki (2000) afirmam que:

Uma vez definido o mix de produtos, as empresas varejistas desenvolvem atividades direcionadas para garantir o abastecimento adequado aos seus clientes. Nesse processo, os gestores de compras procuram equilibrar dois objetivos conflitantes. Por um lado, pretende-se minimizar o investimento em estoque e, por outro lado, minimizar o índice de faltas. (Parente e Barki, 2000, p. 163)

Segundo Tubino (2007), no âmbito da gestão de estoques, a classificação ABC mais utilizada é a obtida pela demanda valorizada: demanda do item multiplicada por seu custo unitário. Para aplicação de análise ABC, obtém-se por ordenação dos itens em função do seu valor relativo, classificando-os em três grupos: classe A, itens de valor elevado e alta importância no processo produtivo, requerem maior investimento, cuidado e controle rigoroso; classe B: itens de valor intermediários, requerem um controle menos rigoroso; e classe C: itens de menor valor relativo, requerem um controle apenas rotineiro.

Assaf Neto (2009) mostra que os itens classificados no grupo A representam em média 15% do volume do estoque e 80% do investimento. Os itens do grupo B representam 35% do volume do estoque e 17% do investimento, enquanto os itens do grupo C representam 50% do volume do estoque e 3% do investimento, conforme representa a Figura 2.

Figura 2 - Classificação ABC



Fonte: Assaf Neto (2009)

Segundo Dalla Costa (2004), como as modernas técnicas de gestão comercial privilegiam o baixo estoque, os empresários devem ajustar, ao máximo, os produtos e serviços às necessidades dos clientes. Scarpin et al. (2011) afirmam que a reposição de produtos deve ser planejada conforme cada dia de venda de cada um dos produtos e é necessário um método

de previsão adequado, que leve em consideração todas as seguintes características: sazonalidade, preço do produto, dia da semana, concorrência, atendimento e promoções.

2.1.5 Importância do investimento em treinamento de colaboradores do setor varejista

Em pesquisa realizada por Souza e Sorrentino (2002) com 204 executivos e 2.731 funcionários do varejo brasileiro, foi constatada uma elevada preocupação dos executivos com o bem-estar e o desenvolvimento dos seus funcionários. No entanto, a pesquisa apontou que essas preocupações não eram traduzidas em ações efetivas e em práticas de gestão, pois em 56% das empresas pesquisadas foram ministradas menos de 40 horas de treinamento por ano por funcionário. Outros dois fatos relevantes também foram constatados: 77% dos funcionários do varejo tinham idade entre 19 e 34 anos, indicando o caráter essencialmente jovem da população de funcionários do varejo e 76% tinham menos de 5 anos na empresa, ressaltando haver uma baixa permanência no emprego nesse setor.

Segundo Souza e Sorrentino (2002), o varejo brasileiro prima pela falta de atratividade no mercado de trabalho operando com altas taxas de rotatividade e empregando muitas pessoas não vocacionadas para a atividade, porém essa falta de atratividade não é exclusividade do varejo brasileiro. Pesquisa realizada nos Estados Unidos com funcionários do setor varejista, apresentada na 91ª Convenção da *National Retail Association* em 2002, apontou que 26% deles não pretendiam fazer carreira no varejo e que 35% buscariam oportunidades fora do setor.

Segundo Tomei (2000), esse antagonismo entre intenção e prática em relação aos funcionários é minimizado pelas estratégias das lideranças utilizadas para a socialização de novos funcionários. Mattar (2011) afirma que:

O crescimento das exigências dos consumidores no processo de compra e o crescimento da competitividade no varejo exigem uma estrutura moderna e adequada com funcionários competentes, criativos, capazes, motivados, comprometidos e flexíveis. Desse modo, a criação e a manutenção de uma cultura organizacional que induza e incentive esse perfil comportamental tem sido um dos principais desafios para os varejistas. (Mattar, 2011, p.317)

Fica clara a importância de investimento em treinamento de colaboradores quando Chiavenato (2005) alega que as organizações dependem direta e irremediavelmente das pessoas para operar, produzir seus bens e serviços, atender a seus clientes, competir nos mercados e atingir seus objetivos globais e estratégicos. Com toda a certeza, as organizações

jamais existiriam sem as pessoas que lhes dão vida, dinâmica, energia, inteligência, criatividade e racionalidade.

Ogata e Sita (2021) citam quatro etapas importantes para o processo de treinamento: diagnóstico, o porquê e para que treinar, além do que e quando será treinado; planejamento, qual a melhor maneira de treinar, quais comportamentos devem ser modificados e como, quando e por quem deve ser feito; implementação e desenvolvimento, identificando características dos participantes e recursos disponíveis, além do envolvimento da administração superior; e, por fim, a avaliação, acompanhamento de todo o processo, não apenas o final dele, para comparação de resultados alcançados e esperados, com *feedbacks* mais assertivos.

3 MÉTODO DO TRABALHO

3.1 Descrição do objeto de estudo

O presente estudo será realizado a partir de pesquisa, análise e teste das ferramentas utilizadas na gestão de custos interorganizacionais, com foco na comparação e aplicabilidade de diferentes ferramentas e técnicas que algumas empresas já utilizam para gerir os custos de suas operações. A pesquisa terá foco em análise de práticas e tecnologias utilizadas pelas redes supermercadistas de médio e grande porte do estado do Rio Grande do Sul, identificando as principais ferramentas empregadas, suas funcionalidades e benefícios. Além disso, também serão investigados os desafios e oportunidades relacionados à gestão de custos interorganizacionais nessas redes.

As redes supermercadistas enfrentam diversos desafios ao gerenciar os custos em uma cadeia de suprimentos complexa e interconectada. Por isso, é essencial identificar e implementar ferramentas e técnicas de gestão de custos eficazes para otimizar a eficiência operacional e garantir a sustentabilidade financeira da rede. Os resultados desta pesquisa poderão fornecer *insights* valiosos para as organizações do setor, permitindo a identificação de melhores práticas e aprimoramento das estratégias de gestão de custos interorganizacionais.

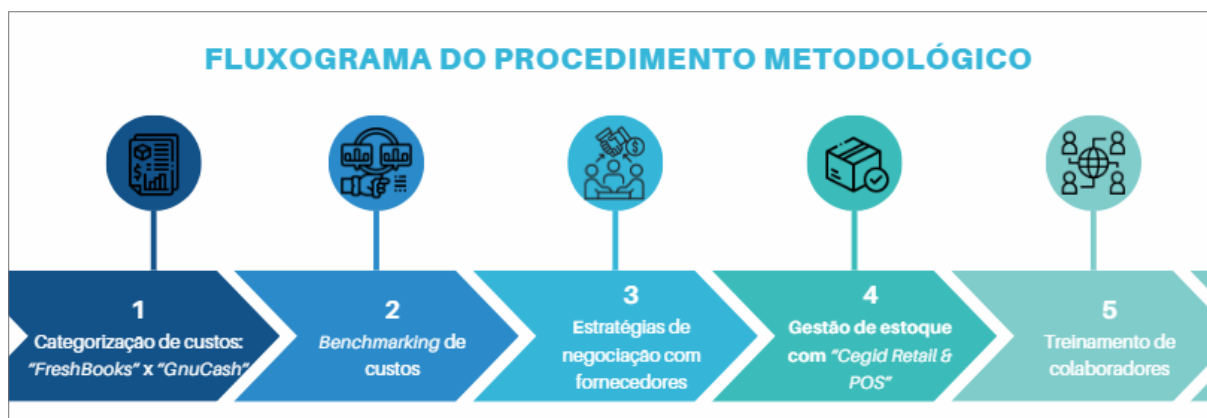
3.2 Procedimento metodológico

A presente pesquisa, quanto a sua natureza, é classificada predominantemente como exploratória, a qual normalmente permite um levantamento de estudos já formalizados e detalhados. Conforme Diehl e Paim (2002), ela possui o objetivo de aumentar a familiaridade com o problema, com o intuito de torná-lo mais claro ou de construir hipóteses. Costuma envolver pesquisas bibliográficas, entrevistas com pessoas que já tiveram experiências com o problema e a análise de exemplos. Além disso, a pesquisa também remete a natureza avaliativa, que segundo Gil (1996), pode ser considerada uma avaliação de programas, definindo-a como a reunião de informações sobre o funcionamento, os efeitos e consequências de um programa.

O estudo possui uma abordagem mista, ou seja, quali-quantitativa, a qual, para Richardson (1999), usa-se concomitantemente métodos e técnicas qualitativas e quantitativas para a coleta, interpretação e análise dos dados, e entende-se que essas duas abordagens são complementares. As informações quantitativas geram questões que podem ser aprofundadas qualitativamente e os dados qualitativos podem ser quantitativamente analisados, dando maior profundidade e nova perspectiva às interpretações.

O universo da pesquisa é classificado como uma pesquisa bibliográfica, que, segundo Gil (1996), é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos e são pesquisas que objetivam a análise de diferentes aspectos ou posições acerca de um problema. A amostra é definida como acidental, que, conforme Barros e Lehfeld (2007), é uma amostra formada por elementos que vão aparecendo e são escolhidos com base na conveniência ou na disponibilidade, sem seguir um método específico de seleção que garanta representatividade estatística. Ademais, segundo Barros e Lehfeld (2007), esse tipo de amostra utiliza do método de amostragem não probabilístico, no qual os elementos são escolhidos com base na conveniência, julgamento do pesquisador, acessibilidade ou outros critérios não aleatórios.

Figura 3 – Fluxograma do procedimento metodológico



Fonte: Elaborado pela Autora (2024).

Com o intuito de atingir o objetivo proposto, foi elaborada a definição de plano e procedimento para a coleta e análise de dados. Primeiramente será comparado a aplicabilidade dos softwares “*FreshBooks*” e “*GnuCash*” utilizando o método “ABC” com foco na identificação e categorização de custos: de pessoal, de mercadorias, operacionais, etc. Em segundo momento, será avaliada a melhor maneira de realizar o *Benchmarking* de custos em redes supermercadistas, para que seja um processo contínuo e adaptável às mudanças do mercado e do ambiente de negócios.

Após definido melhor software para identificação e categorização dos custos e avaliada a melhor maneira de realizar o *Benchmarking*, serão analisadas as possíveis estratégias de negociação com fornecedores, como: a pesquisa de mercado, para comparar preços e condições oferecidas; a negociação de descontos por volume de compras e de prazos de pagamento; visando a fidelização, destacando importância de uma parceria duradoura. Além disso, será explorado os benefícios da aplicabilidade do software “*Cegid Retail & POS*”, para gestão de estoque integrado específico para o varejo, a fim de evitar desperdícios e reduzir os custos de armazenagem e obsolescência.

Por fim, será avaliada qual melhor maneira de treinar e capacitar colaboradores da rede supermercadista, para garantir que os processos internos sejam realizados de forma eficiente e econômica. Para isso, serão pesquisadas e comparadas maneiras mais eficientes de identificar as necessidades de treinamento e de implementar programas personalizados que abordem especificamente as áreas que necessitam de melhoria, sejam eles no próprio local de trabalho, por meio de mentoria e treinamento prático, como em plataformas de *e-learning*, com cursos online acessíveis a qualquer momento e em qualquer lugar, incentivando o processo de aprendizagem contínua dos funcionários.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste tópico, são apresentados e analisados os resultados obtidos, cumprindo os objetivos do trabalho, que abrangem pesquisa e avaliação de ferramentas mais eficientes para aprimorar a gestão dos custos interorganizacionais em redes supermercadistas.

4.1 Softwares “*FreshBooks*” x “*GnuCash*” para categorização dos custos

Tanto o “*FreshBooks*” como o “*Gnucash*” são soluções líderes de software de contabilidade, sendo ferramentas úteis para a categorização dos custos em uma rede supermercadista. Com os dados organizados e categorizados, pode-se realizar análises mais detalhadas sobre o desempenho financeiro, identificando tendências de custos e oportunidades de economia, o que permitem análises aprofundadas. Através do manuseio dos softwares com testes das principais funções, além de pesquisa on-line de sites com feedbacks reais como *SoftwareAdvice* (2024), foi possível comparar as funcionalidades.

Ambos os softwares permitem a criação de categorias personalizadas para classificação dos custos. Para uma rede supermercadista, as principais categorias costumam ser: custo de mercadorias vendidas (CMV), despesas operacionais (salários, aluguel, serviços públicos), marketing e publicidade, logística, manutenção e reparos, entre outras. Além das categorias principais, os softwares possibilitam adicionar subcategorias, como por exemplo, dentro das despesas operacionais, subcontas para cada loja da rede, assim como dentro do custo de mercadorias vendidas, subcategorias “frutas e verduras”, “laticínios”, “carnes”, etc. Os dois softwares adaptam-se bem ao método de custeio ABC abordado no tópico 2.1.1 desse trabalho.

O *FreshBooks* é uma ferramenta ideal para empresas que buscam uma visão rápida e simples de suas finanças, especialmente para usuários sem experiência em contabilidade, com recursos como categorização fácil e opções de arrastar e soltar. Em contraste, o *GnuCash* oferece um controle financeiro mais detalhado e rigoroso, sendo excelente para quem precisa de um sistema de contas mais complexo. No entanto, sua configuração pode ser demorada e sua interface técnica pode ser desafiadora para iniciantes, pois utiliza um modelo de contabilidade em partida dupla, onde, para cada transação financeira, deve haver um lançamento que afete pelo menos duas contas: uma conta que recebe um valor (débito) e outra que entrega um valor (crédito).

Ambos softwares tem possibilidade de registrar todas as transações financeiras, incluindo compras de produtos, despesas com fornecedores, e outros custos operacionais. Isso facilita a visualização dos gastos em cada categoria. Cada transação pode ser registrada diariamente, permitindo que você categorize os custos de forma precisa e em tempo real, e também adicionar informações adicionais sobre cada transação, como fornecedor ou tipo de despesa, em campos de notas disponíveis.

Além do mais, esses sistemas possibilitam a criação de relatórios financeiros detalhados e personalizados, projetados para atender às necessidades específicas da rede supermercadista, como a análise de despesas por categoria ou por loja. Esses relatórios facilitam o monitoramento e a análise dos custos ao longo do tempo, permitindo identificar áreas onde é possível otimizar gastos. A principal diferença entre os dois softwares é que o *FreshBooks* se concentra em relatórios intuitivos e visualizações que favorecem decisões rápidas e claras, sendo fácil de compreender e compartilhar. Por outro lado, o *GnuCash* oferece relatórios mais complexos e menos modernos, o que pode ser vantajoso para gestores que buscam *insights* financeiros mais específicos.

Os dois softwares geram um comparativo mensal, proporcionando uma análise os custos de cada categoria mensalmente para identificar tendências, como aumento de despesas em determinadas áreas, permitindo ações corretivas. Com a categorização dos custos, você pode calcular a rentabilidade de cada loja ou linha de produtos, ajudando na tomada de decisões estratégicas.

Caso a rede supermercadista utilize outros sistemas de gestão ou ERP, é possível importar dados financeiros, tanto para o *FreshBooks* quanto para o *GnuCash*, facilitando a atualização das contas e a categorização dos custos. Porém, o *GnuCash* possui uma limitação maior e é compatível com poucos outros sistemas.

O software *FreshBooks* é plataforma de contabilidade baseada na nuvem, permite acessar e atualizar relatórios de qualquer lugar, facilitando o trabalho remoto. Isso significa que você pode acessar suas informações financeiras de qualquer lugar com uma conexão à internet. A interface é acessível via navegador web ou aplicativos móveis. Ademais, possui várias medidas de segurança para proteger os dados dos usuários. Os dados são criptografados em trânsito e em repouso, o que ajuda a proteger informações sensíveis contra acesso não autorizado. Oferece autenticação de dois fatores (2FA) para uma camada adicional de segurança. Os dados são regularmente salvos em backups, garantindo que você possa recuperar suas informações em caso de falhas. *FreshBooks* tem políticas de privacidade

rigorosas para proteger os dados dos usuários e não compartilhar informações pessoais sem consentimento.

GnuCash é um software de código aberto que normalmente é instalado localmente no computador do usuário, não possui acesso remoto nativo. Como os dados são armazenados localmente, a segurança dos arquivos depende das medidas de segurança do próprio computador (firewalls, antivírus, etc.). *GnuCash* permite que você proteja seus arquivos com senhas, mas isso depende do usuário implementar tais medidas. O usuário é responsável por fazer backup dos dados, o que pode ser uma desvantagem em comparação com soluções baseadas em nuvem que fazem isso automaticamente. Por ser um software local, *GnuCash* não coleta dados de usuários, garantindo um maior controle sobre a privacidade das informações financeiras.

FreshBooks é um software pago, com diferentes níveis de assinatura que variam em função do número de clientes e recursos disponíveis. Os preços são em torno de R\$80,00 a R\$290,00 por mês, dependendo do plano escolhido. O *GnuCash* é um software de código aberto e gratuito, o que significa que não há custo para download ou uso. Isso pode ser um grande atrativo para empresas que buscam minimizar custos. Além disso, o uso não requer conexão com a internet.

Por fim, na figura a seguir foi montado um quadro com as principais diferenças entre os dois softwares de categorização de custos avaliados, *FreshBooks* e *GnuCash*, a fim de resumir as informações obtidas para uma decisão informada e estratégica, e auxiliar gestores na escolha da melhor ferramenta para otimizar a categorização de custos e aprimorar o controle financeiro da sua rede supermercadista.

Figura 4 – Comparativo Geral dos softwares de categorização de custos

Comparativo geral		
	FRESHBOOKS	GNUCASH
Tamanho da empresa	pequena e média	pequena
Interface do software	intuitiva e simples	técnica e complexa
Classificação de custos	visão rápida e clara	configuração demorada, partida dupla (debito/credito)
Geração de relatórios	simples de fácil compreensão	detalhados e complexos, menos moderno
Integração com outros programas	mais programas compatíveis	menos programas compatíveis
Acesso Remoto	fácil acesso remoto, acesso em nuvem	instalado localmente, sem acesso remoto
Segurança	alta (criptografia, 2FA, etc)	baixa (depende do computador instalado)
Investimento	planos pagos	acesso gratuito

Fonte: Elaborado pela Autora (2024).

4.2 Benchmarking de custos na rede supermercadista

Realizar *benchmarking* de custos na rede supermercadista é uma prática essencial para identificar oportunidades de redução de despesas e melhoria da eficiência operacional. A prática permite comparar os custos da sua rede com os de outras empresas do setor, ajudando a identificar melhores práticas e a otimizar processos.

Através de pesquisa, foi construído um passo a passo para realização do *benchmarking* de maneira eficiente na rede supermercadista, conforme figura abaixo.

Figura 5 – *Benchmarking* de custos na rede supermercadista



Fonte: Elaborado pela Autora (2024).

Passo 1. Definição de objetivos claros: determinar quais custos precisam ser avaliados e quais são os objetivos do *benchmarking*, por exemplo: redução de custos, aumento de eficiência, melhoria na margem de lucro, entre outros.

Passo 2. Seleção de indicadores de desempenho: escolher indicadores-chave de desempenho que reflitam a eficiência operacional, como custo por unidade vendida, percentual de desperdício, custo de aquisição de produtos, entre outros.

Passo 3. Pesquisar e coletar dados, utilizando dados internos e externos. Isso inclui informações de relatórios financeiros, entrevistas com gerentes de loja, dados de mercado e informações possíveis de concorrentes.

Passo 4. Realizar a análise comparativa com *benchmarking* interno e externo, sendo, respectivamente, analisar o desempenho entre diferentes lojas da mesma rede, identificando quais estão performando melhor e as melhores práticas adotadas, e comparar com concorrentes diretos e empresas de outros setores que possam ter processos similares.

Passo 5. Implementação de melhorias: com base nas análises, é criado um plano de ação para implementar melhorias nos processos identificados como deficientes. Realize testes em pequena escala para avaliar a eficácia das melhorias antes de uma implementação mais ampla.

Passo 6. Monitoramento contínuo: estabelecer um cronograma para revisitar os dados e análises, garantindo que as informações sejam atualizadas com frequência para refletir as mudanças do mercado. Criar um ciclo de *feedback* onde os resultados das ações implementadas sejam avaliados e ajustados conforme necessário e manter-se atualizado sobre as tendências do mercado.

4.3 Gestão estratégica de fornecedores

Com os dados organizados e categorizados dentro da rede supermercadista, facilitando a visualização ampla dos custos gerados, e a realização do *benchmarking*, monitorando continuamente os preços utilizados no mercado, é ideal realizar uma gestão estratégica de fornecedores para minimizar ainda mais os custos.

Para iniciar o processo, a matriz de riscos é uma ferramenta valiosa, permitindo que a empresa identifique e mitigue riscos de forma proativa. Segue abaixo um exemplo de matriz de risco e principais estratégias a serem utilizadas.

Figura 6 – Exemplo de matriz de risco

Exemplo de matriz de risco e principais estratégias a serem utilizadas			
Risco	Probabilidade	Impacto	Estratégia de Mitigação
Atraso na entrega	Alta	Alto	Estabelecer prazos claros e penalidades por atraso.
Qualidade do produto	Média	Alto	Realizar auditorias e testes de qualidade.
Instabilidade financeira	Alta	Médio	Avaliar a saúde financeira do fornecedor.
Dependência de um único fornecedor	Média	Alto	Diversificar a base de fornecedores.
Mudanças nas regulamentações	Baixa	Médio	Monitorar a legislação e adaptar contratos.
Conflitos contratuais	Média	Alto	Elaborar contratos claros e detalhados.
Flutuação de preços	Alta	Médio	Negociar contratos de longo prazo ou com preços fixos.

Fonte: Elaborado pela Autora (2024).

Além da matriz, é importante ter acordos com fornecedores para evolução da parceria. Faz-se necessário conduzir reuniões regulares para renegociar preços com base em volumes de compra, promoções e fidelidade do fornecedor, além de propor condições de pagamento flexíveis, como prazos mais longos ou descontos para pagamentos antecipados.

Uma das principais estratégias a ser implantada deve ser a homologação de rede de fornecedores. Ao homologar os fornecedores, a rede supermercadista pode negociar melhores preços e condições de pagamento, o que impacta diretamente nos custos de aquisição dos produtos. Além disso, garante que os fornecedores atendam aos padrões de qualidade exigidos e cumpram os prazos de entrega, reduzindo de custos indiretos, como retrabalho, desperdícios e problemas de logística, resultando em uma gestão mais eficiente e econômica.

Além disso, é possível implementar softwares de gestão de contratos com fornecedores, como o “*JAGGAER Contract Management*” para reduzir os tempos de validação de contratos. No site da *Jaggaer* foi publicada a história de sucesso da “*Axfood*”, empresa sueca que conduz negócios de varejo e atacado de alimentos. O proprietário Christian Dorch (2024) salienta que, com a utilização do software, o tempo de rotatividade entre a discussão e a assinatura do contrato foi significativamente reduzido em 70%, e completa que “Antes levava semanas, nossa rotatividade média para um novo contrato com um novo fornecedor agora é de cinco dias.”. Isso transforma a forma como o varejista se envolve com os fornecedores, tornando o negócio como moderno, ágil e eficiente.

4.4 Software “*Cegid Retail & POS*” para gestão de estoque no varejo

O software “*Cegid Retail & POS*” é uma solução robusta de gestão de varejo que pode ser altamente aplicável em redes supermercadistas, oferecendo ferramentas para gestão de vendas, estoques, e operações de ponto de venda (PDV). O software é pago e varia de acordo com o plano escolhido, número de usuários, funcionalidades e customizações adquiridas, além de treinamentos inclusos opcionalmente. Sua utilização pode trazer diversos benefícios e funcionalidades que atendem às necessidades específicas desse setor, as quais se destacam:

Figura 7 – Gestão de estoque no varejo: Software “*Cegid Retail & POS*”



Fonte: Elaborado pela Autora (2024).

1. Visibilidade em tempo real: ajudando a evitar rupturas e excessos de produtos.
2. Controle de inventário: melhor organização, com alertas para baixa de estoque e datas de validade.
3. Sincronização de dados: integração de vendas online e offline, facilitando o gerenciamento de estoques em diferentes canais de venda.
4. Experiência do cliente: o módulo de ponto de venda (POS) permite um processo de checkout rápido, essencial em supermercados para evitar filas longas e melhorar a satisfação do cliente. Além disso facilita a gestão de programas de fidelidade e promoções, ajudando a reter clientes e aumentar as vendas.
5. Análise de vendas e desempenho: o *Cegid* oferece ferramentas de análise que permitem às redes supermercadistas acompanhar o desempenho das vendas, identificar tendências e ajustar estratégias de compra.
6. Planejamento de compras: com dados históricos e previsões de vendas, é possível planejar melhor as compras, reduzindo custos e aumentando a eficiência.
7. Facilidade de uso e interface intuitiva: a usabilidade do software pode facilitar o treinamento de funcionários, reduzindo o tempo necessário para que a equipe se adapte à nova ferramenta.
8. Suporte técnico: o suporte oferecido pela *Cegid* pode ajudar na resolução de problemas e otimização do uso do sistema.

Em resumo, a utilização do software *Cegid Retail & POS* pode trazer benefícios significativos para a gestão de estoque na rede supermercadista, proporcionando maior eficiência operacional, redução de custos e melhorias na experiência do cliente.

4.5 Treinamento e capacitação de colaboradores da rede supermercadista

Investir no desenvolvimento dos colaboradores, além de demonstrar valorização, aumentando a motivação e a lealdade, faz com que os funcionários atinjam melhor desempenho, aumentando a eficiência e a produtividade. É imprescindível programas de treinamento personalizados foquem no desenvolvimento das habilidades necessárias para cada função, reduzindo erros operacionais e garantindo a segurança dos produtos. Além disso, um atendimento ao cliente de qualidade é essencial em supermercados, e funcionários capacitados oferecem serviços atenciosos e resolvem problemas rapidamente.

Para realização efetiva de treinamento e capacitação de colaboradores da rede supermercadista requer aplicação de:

1. Entrevistas e questionários para identificar lacunas de habilidades e áreas que precisam de melhoria.
2. Observações de campo para entender os desafios enfrentados pelos funcionários.
3. Feedback de clientes para identificar áreas de melhoria no atendimento e nos serviços, que podem ser abordadas em programas de treinamento.
4. Utilize plataformas de *e-learning* que ofereçam cursos online acessíveis a qualquer momento e em qualquer lugar, com conteúdo relevante e atualizado abordando as tendências do setor e as necessidades específicas da empresa, que permitam que os funcionários escolham tópicos relevantes para suas funções e interesses e aprendam no seu próprio ritmo. Uma plataforma compatível, voltada para rede supermercadistas, é a “E-Super – Escola Digital de Supermercados”, com 90 cursos especialmente desenvolvidos para o setor supermercadista, podendo ser acessada por qualquer colaborador com dispositivo móvel a qualquer hora e em qualquer lugar, facilitando o aprendizado nas mais diversas áreas de atuação dentro do supermercado.
5. Monitore o impacto dos programas de treinamento através de KPIs (Indicadores-Chave de Desempenho) como aumento nas vendas, melhoria no atendimento ao cliente e redução de erros operacionais.
6. Estabeleça um sistema de feedback contínuo onde os funcionários possam avaliar os treinamentos.

5 CONCLUSÃO

5.1 Conclusões do trabalho

Nos últimos anos, a competição no setor varejista, especialmente no ramo de supermercados, tem se intensificado significativamente. Nesse cenário altamente dinâmico e competitivo, as empresas do setor enfrentam desafios constantes para manter sua posição no mercado e garantir sua lucratividade. Por conseguinte, ao longo deste trabalho, foi estudada minuciosamente a importância da aplicação de ferramentas eficientes de gestão de custos interorganizacionais para cadeias de suprimentos complexas, como é o caso das redes supermercadistas.

Com base nos objetivos específicos mencionados, conclui-se que os softwares "*FreshBooks*" e "*GnuCash*", junto ao método "ABC", são essenciais para a identificação e

categorização eficaz dos custos. O "*FreshBooks*" teve destaque pois é moderno e de fácil entendimento, possibilitando o acesso remoto e mais integrações. O benchmarking de custos deve ser um processo detalhado e adaptável, crucial para acompanhar as mudanças do mercado. A análise das estratégias de negociação com fornecedores destacou a importância de parcerias duradouras, enquanto o uso do "*Cegid Retail & POS*" para gestão de estoque tem papel fundamental para evitar desperdícios e reduzir custos de armazenagem. Por fim, a capacitação dos colaboradores no setor supermercadista é vital para aumentar motivação e lealdade, melhorando desempenho e produtividade.

Em síntese, a abordagem abrangente desses objetivos específicos evidenciou que a implementação de ferramentas para a gestão de custos interorganizacionais na rede supermercadista representa um desafio significativo, exigindo planejamento, controle e colaboração entre os diversos atores da cadeia de suprimentos. Ao adotar ferramentas mais eficientes, as empresas têm a oportunidade de identificar áreas de melhoria, como gargalos na produção ou desperdícios de recursos, e adotar medidas para mitigá-los. Essa prática não apenas contribui para a redução dos custos gerais, mas também aprimora a qualidade, a eficiência e a capacidade de resposta de toda a cadeia de suprimentos.

5.2 Recomendações para trabalhos futuros

Sugere-se que um próximo estudo se concentre na aplicação das ferramentas de gestão de custos interorganizacionais em uma rede supermercadista. Essa abordagem permitirá uma análise prática do desempenho e da eficácia de cada ferramenta em um ambiente real. Além disso, recomenda-se que o estudo inclua a coleta de dados precisos sobre os impactos financeiros e operacionais resultantes da implementação dessas ferramentas. É fundamental que a pesquisa também considere variáveis contextuais, como a dinâmica do mercado, o comportamento do consumidor e as particularidades da gestão de compras e estoque do setor supermercadista. A inclusão de entrevistas com gerentes e profissionais da área pode enriquecer a análise, fornecendo *insights* qualitativos que complementem os dados quantitativos.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, A. T.; GOMES, C. F. Custos interorganizacionais: um estudo em empresas da cadeia automobilística brasileira. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 8, n. 8, p. 56-77, mai. 2007.

ASSAF NETO, A. **Finanças Corporativas e Valor**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BAILY, P. et al. **Compras: princípios e administração**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

COOPER, R.; KAPLAN, R. S. **Custo e desempenho: administre seus custos para ser mais competitivo**. São Paulo: Futura, 1998.

_____; _____. **Os ABCs da Gestão Baseada em Atividades**. São Paulo: Atlas, 1999.

COOPER, R.; SLAGMULDER, R. Interorganizational Cost Management: An Introduction. **Management Accounting**, v. 76, n. 5, p. 20-24, mai. 1999.

_____; _____. **Supply chain development for the lena enterprise: interorganizational cost management**. New Jersey: The IMA Foundation for Applied Research, 1999.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

CHOPRA, S.; MEINDL, P. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos, Estratégia, Planejamento e Operação**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CHRISTOPHER, M.; PECK, H. **Marketing Logistics**. 2. ed. London: Butterworth-Heinemann, 2003.

_____. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: Criando Redes que Agregam Valor**. 4. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

DIEHL, A. A.; PAIM, D. C. T. **Metodologia e Técnica de Pesquisa em Ciências Sociais Aplicadas: uma proposta de estudos**. Passo Fundo: Clio Livros, 2002.

DRUCKER, Peter F. **Management: Tasks, Responsibilities, Practices**. New York: Harper & Row, 1974.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1996.

HARLAND, C.M. **Supply chain management: relationships, chains and network**. British Journal of management. Vol 7. March, 1996.

HARVARD BUSINESS REVIEW. Estratégias de negociação e parcerias eficazes com fornecedores: impacto na redução de custos de produção. **Harvard Business Review**, 2024.

HUMPHREY, J.; SCHMITZ, H. **Trust and Inter-firm relations in developing and transaction Economies**. The journal of Development Studies, Vol. 34, Nº 4, p.32-61. London, April 1998.

JAGGAER. **Axfood**. Disponível em: <<https://www.jaggaer.com/success-stories/axfood>>. Acesso em: 19 nov. 2024.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. O Balanced Scorecard: traduzindo estratégia em ação. **Harvard Business Press**, 1996.

_____; _____. Alinhamento: usando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas. **Harvard Business Press**, 2006.

KRALJIC, P. Purchasing must become supply management. **Harvard Business Review**, Boston, MA, v. 61, n. 5, p. 109-117, mai. 1983.

MARINHO, B. et al. **Gestão Estratégica de Fornecedores e Contratos: Uma Visão Integrada**. São Paulo: Saraiva, 2014.

MARTINS, E. **Contabilidade de custos**. 9. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

_____. **Administração da Produção**. São Paulo: Saraiva, 2016.

MARTINS, E.; LAUGENI, F. P. **Gestão de custos: Estratégias Competitivas para a Tomada de Decisão**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

MATTAR, F. N. **Administração de Varejo**. São Paulo: Editora Atlas, 2011.

MOREIRA, D. A. **Administração da Produção e Operações**. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2008.

OGATA, M.; SITA, M. **Manual completo de treinamentos comportamentais**. São Paulo: Literare Books International, 2021.

PARENTE, J.; BARKI, E. **Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000

PORTER, M. **Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1985.

RICHARDSON, R J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, João. **Gestão de Estoque**. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2017.

SCARPIN, C. T. et. al. Uma proposta de planejamento estratégico para a reposição de produtos nas lojas de uma rede supermercadista. **Revista Brasileira de Estratégia**, Curitiba, v. 4, n. 2, p. 141-153, maio/ago. 2011.

SHAN, M. H. **Cost Management in Supply Chains**. Nova York: CRC Press, 2019.

SILVA, B. W. **Gestão de Estoques: Planejamento, Execução e Controle**. 2. Ed. João Monlevade: BWS Consultoria, 2020.

SOFTWAREADVICE. **FreshBooks vs. GnuCash**. Disponível em: <<https://www.softwareadvice.com/accounting/freshbooks-profile/vs/gnucash/>>. Acesso em: 19 nov. 2024.

SOUZA, B. C. ROCHA, W. **Gestão de custos interorganizacionais: ações coordenadas entre clientes e fornecedores para otimizar resultado**. São Paulo: Atlas, 2009.