

# A GESTÃO DE PERDAS DE ITENS DE FRIGORÍFICO PARA REDE SUPERMERCADISTA

## LAS PIERDAS DE PRODUCTOS FRIGORÍFICOS EN UNA RED DE MERCADOS

### MANAGEMENT OF REFRIGERATED ITEMS OF LOSSES FOR NETWORK SUPERMARKET

Maria Imaculada Toledo \*  
imacu-lada@hotmail.com

Valéria Cristina da Cunha \*  
valeriacristinadacunha@gmail.com

Giovana Azevedo Pampenelli Lucas \*  
giopampenelli@gmail.com

Marcus Vinícius Barbosa \*  
marcus.barbosa1979@gmail.com

\* Faculdade Sul Fluminense, Volta Redonda/RJ – Brasil

---

#### Resumo

Atualmente a gestão de estoque é um fator crucial para toda e qualquer empresa, principalmente, para o setor supermercadista que tem que gerir uma variedade de produtos. Se bem administrado, evita perdas impactando consideravelmente nos custos organizacionais. Diante desse fato, o objetivo geral desse trabalho é compreender os elementos que envolvem uma gestão de estoque de itens frigoríficos em uma unidade supermercadista localizada na região Sul Fluminense do Estado do Rio de Janeiro, bem como compreender o impacto causado pelas perdas no setor Frigorífico. Verificou-se que as práticas usadas no setor de uma filial de rede de supermercados XYZ tinham perdas incontáveis. Após a implementação da gestão e controle de estoque, o supermercado conseguiu melhorias significativas para eliminação e ou amenização de perdas, fazendo um controle mais assertivo dos processos e produtos. Observou-se, que em qualquer setor na cadeia de perecíveis, faz-se necessário atenção especial, com proposição de ações para melhoria da qualidade, na apresentação externa do setor, na higienização e na redução das perdas.

**Palavras chave:** Estoque; Controle; Administração; Frigorífico.

---

#### Resumen

Actualmente la gestión de de los productos en almacenes es un factor crucial para cualquier empresa, especialmente para el sector de supermercados que tienen que manejar una variedad de productos. Si se gestiona bien, evita las pérdidas que impactan de manera significativa en los costes de organización. Ante este hecho, el objetivo de este estudio es comprender los elementos que involucran la gestión del inventario elementos de una unidad frigorífica la cual pertenecen a una red de supermercado en la región sur del Estado de Río de Janeiro, así como entender el impacto causado por las pérdidas en el sector frigorífico. Se encontró que las prácticas utilizadas en la industria de una red de sucursales supermercados XYZ tenían innumerables pérdidas. Después de la aplicación del control de la gestión y el inventario, el supermercado tenía una mejora significativa para eliminar y o mitigación de las pérdidas, por lo que el control más firme de los procesos y productos. Se observó que en cualquier industria en la cadena de los alimentos perecederos, es necesario una atención especial para proponer acciones para mejorar la calidad, la presentación externa del sector, la higiene y la reducción de pérdidas.

**Palabras clave:** acción; control; administración; frigorífico.

---

## Abstract

Currently the stock management is a crucial factor for any company, especially for the supermarket sector that have to manage a variety of products. If managed well, it avoids losses impacting significantly on organizational costs. Given this fact, the aim of this study is to understand the elements that involve inventory management refrigerated items in a supermarket unit in the South region of the State of Rio de Janeiro, as well as understand the impact caused by losses in the Refrigerator sector. It was found that the practices used in the industry of a branch network XYZ supermarkets had countless losses. After the implementation of management and inventory control, the supermarket had a significant improvement to eliminate and or mitigation of losses, making more assertive control of processes and products. It was observed that in any industry in the chain of perishable, it is necessary special attention to propose actions to improve the quality, the external presentation of the sector, the hygiene and reducing losses.

**Keywords:** stock; Control; Management; Fridge.

---

## 1 - BREVE HISTÓRICO SOBRE A EVOLUÇÃO DO RAMO SUPERMERCADISTA

Por conta de nossa necessidade de sobrevivência, aprendemos a caçar e a pescar e usar os recursos que a terra fornecia por meio da atividade da agricultura. Entretanto, isso era restrito ao grupo familiar. Não havia fins comerciais.

Com a evolução das sociedades, conseqüentemente surgiram as cidades. E com a substituição de um sistema de escambo para um sistema monetário, surgem os grandes centros comerciais, onde tudo era comercializado. Por volta de 1700 surgem os armazéns gerais e a partir do século XIX, com o início da revolução industrial e a evolução das cidades, começam a especialização das lojas, iniciando a evolução das marcas e a melhor distribuição de bens de consumo. “O supermercado, um modelo de autosserviço surge em 1850 em Paris, segundo Ascar (2016), o Bon Marchè, que realizou o agrupamento dos produtos em categorias”. O consultor ainda destaca em sua página que:

Em 1912, os Estados Unidos inauguraram a primeira loja do mundo com atendimento por auto-serviço, o “cash and carry” ou “pague e leve”. Com preços predeterminados, a técnica de vendas permitiu ao consumidor escolher os produtos e levá-los até o caixa, sem a intervenção de qualquer funcionário ou do dono do estabelecimento. Acima de tudo, os produtos passaram a ser distinguidos entre si pelas marcas de seus fabricantes, dando início à estratégia das marcas comerciais (ASCAR, 2016, s.p).

Sobre esse início do modelo conhecido nos dias de hoje e notadamente replicado no Brasil, Abílio Diniz, em coluna em sua página pessoal introduz a história revolucionário de Michael Cullen, fundador na década de 1930, do King Cullen, um dos gigantes varejistas do ramo supermercadista de autosserviço nos Estados Unidos. Vale lembrar que o modelo existente surgiu por causa da crise que assolou o mercado americano e havia a necessidade de mudança na estratégia de atendimento aos clientes. Assim Cullen, criou o modelo existente de autosserviço que hoje espalhou por nosso território. Cullen, segundo Diniz (2016), atuava na Kroger, empresa de venda de gêneros nos EUA. Preocupado com os efeitos da crise econômica causado pela quebra da Bolsa de Nova York, este escreveu o seguinte trecho à diretoria da empresa:

Não temos necessidade de continuarmos com nossos pequenos armazéns tradicionais, antiquados e totalmente ultrapassados. Precisamos eliminar os serviços, entregas a domicílios, e pedidos por telefone. Em troca disso, e para aumentarmos nossas vendas, instalemos supermercados. Vendamos por autosserviço. Eliminaremos custos desnecessários. Vendamos a varejo, pelo preço de atacado. Vamos reduzir o custo de vida. Vendamos 300 artigos a preços que nos custam, 200 com uma margem de lucro de 5%, 300 com uma margem de 15% e o restante com 20% a 25% de margem. Enquanto isso, nossos concorrentes aplicarão a todos os artigos uma margem de 25 a 30 %, ganharão muito por unidade, porém nosso lucro será muito maior do que o deles, porque venderemos muito mais (DINIZ, 2016, s.p)

Cullen foi demitido da empresa, mas criou em 1932 um verdadeiro império de autosserviço, criando lojas amplas e com diversas seções, tais como mercearia, açougue, hortifuti, frios e laticínios. Hoje, a King Cullen é responsável por 80% das vendas nos EUA.

Esse modelo chega ao Brasil quase 20 anos depois, com o surgimento da loja de autosserviço do Frigorífico Wilson (Ascar, 2016) com o Supermercados Sirva-Se, inaugurado em 1952 (Diniz, 2016). A partir daí, os desafios da rede supermercadista para criar esse modelo foram muitos, mas hoje, nos tempos atuais, os supermercados com esse modelo estão devidamente arraigados na rede de consumo. Podemos compreender que o varejo no Brasil dentro dos moldes ora existentes não sofrerá reduções e decerto seguem em evolução constante. Vale lembrar a capacidade de mão-de-obra gerada.

## **2 - GESTÃO DE ESTOQUES DE ITENS PERECÍVEIS NAS REDES SUPERMERCADISTAS**

O setor de açougue de uma rede supermercadista, devido à perecibilidade dos produtos, necessita de uma atenção redobrada e de direcionadas na gestão de estoques por conta do risco de perdas e ocorrência de problemas de ordem sanitária em função do mal acondicionamento do material. Sob esse aspecto segue-se ações na gestão de qualidade, que vão desde higienização à redução de perdas. Entende-se, que atualmente todas as organizações devem monitorar suas atividades de modo a verificar se as mesmas acrescentam valor em seus processos. Para tanto, os mercados podem fazer uso de diversas técnicas de gestão de estoques para assegurar que seus processos não sofrerão perdas significativas. Tal afirmativa vai de encontro ao entendimento de Nakagwa (1993, p. 65) ao ressaltar que "os desperdícios nas empresas, em média correspondem a 20% das vendas". Desta forma, a empresa poderá manter alguns itens de estoque onde somente uma pequena quantidade deles merecem uma atenção especial e controle mais rigoroso, bem como investir em itens de maior relevância. O entendimento acima deriva da concepção do economista italiano de nome Vilfredo Pareto, em seus estudos identificou que 80% dos problemas de uma organização são causados por 20% dos fatores. Surge assim, a Curva ABC ou Diagrama de Pareto, com a finalidade de ajudar a classificar e priorizar os problemas, sendo sua utilização mais comum no gerenciamento de estoque onde tem a finalidade de realizar um controle bem específico dos produtos estocados e visa conseguir redução de custos sem comprometer o atendimento ao cliente, bem como auxiliar na classificação dos itens em estoque de acordo com sua demanda. A redução dos desperdícios está diretamente vinculada à questão da qualidade, ao que deve haver incentivo total na organização, para que, por meio da redução de desperdício e dos custos que agregam, a empresa possa gerar maiores recursos, logo se transformam em investimentos, garantindo assim a sua competitividade no mercado. Os estoques são vistos como ativos organizacionais, onde se precisam estabelecer níveis desejados com previsão na demanda de produtos ofertados. Neste sentido, para que haja um maior controle nesse aspecto, a TI (Tecnologia da Informação) entra como parceira fundamental, uma vez que um estoque bem administrado permite rápida recuperação dos produtos e facilidade nas movimentações.

Além da Curva ABC, que estabelece quais itens possui maior relevância para as organizações direcionarem seus investimentos, outro elemento importante para aquisição de materiais no caso de itens perecíveis são o Lote Econômico de Compra - LEC ou o Ponto de Pedido.

O Lote Econômico de Compra, LEC, ou EOQ, *Economical Order Quantity*, trata-se do método proposta por EXECON (2016) que visa equilibrar a quantidade de material a ser comprada a fim de minimizar os custos de estocagem e de aquisição, sem resultados precisos em função da variação no consumo e nas entregas que sofrem constantes alterações.

Deve-se levar em consideração ainda o Ponto de Pedido que se define como, uma vez atingida a quantidade em estoque mínima, inicia-se o processo de compra ou de produção, levando em conta o consumo médio mensal, o tempo de reposição (incluindo tempo para emissão e preparação do pedido, recebimento do pedido pelo fornecedor, preparação para envio das mercadorias e transporte das mesmas) e o estoque de segurança.

De acordo com Silva e Batalha (2000), para se manter competitivo, faz-se necessário o produto de qualidade e bom relacionamento com o consumidor, afim de compreender suas necessidades. Apesar de algumas empresas ainda apresentarem deficiência nessa área. No entanto, a preocupação tem sido constante para que as falhas sejam corrigidas o quanto antes.

O acondicionamento de alimentos foi uma das grandes revoluções vividas em nossa sociedade, que permitiu que pessoas adquirissem maiores quantidades de itens e os acondicionasse mantendo por mais tempo características como qualidade, sabor, textura ou consistência.

Entretanto o uso incorreto de tal técnica pode trazer consequências sérias para os consumidores gerando até problemas endêmicos, como endemias recentes vividas pela doença aviária, onde (INMETRO, 2015), destaca que o fato se deu por conta do mal acondicionamento térmico do item. Microrganismos nocivos à saúde se proliferam com uma rapidez assustadora, quando o acondicionamento dos alimentos não se apresenta de forma adequada.

Para que tal não ocorra, as organizações são obrigadas a cumprir norma que tratam este assunto. Para tanto, a Associação Brasileira de Normas Técnicas- ABNT, a Agência Nacional de Vigilância Sanitária – ANVISA, em conjunto com outros ministérios, criaram um conjunto de orientações que direcionam os cuidados a serem aplicados, seja em sua confecção, identificação técnica, manipulação ou até mesmo manuseio. Abaixo seguem algumas normas vigentes sobre tais itens supra abordados.

TABELA 01 – Normas Vinculadas ao Acondicionamento de Alimentos

<b>NORMA</b>	<b>ASPECTO ABORDADO</b>
<b>RESOLUÇÃO CISA N° 10, DE 31 DE JULHO DE 1984</b>	Instruções para conservação nas fases de transporte, comercialização e consumo dos alimentos perecíveis, industrializados ou beneficiados, acondicionados em embalagens.
<b>RESOLUÇÃO - RDC ANVISA N ° 259, DE 20 DE SETEMBRO DE 2002/</b>	Regulamento técnico para Rotulagem de Alimentos Embalados.
<b>RESOLUÇÃO - RDC ANVISA N ° 216, DE 15 DE SETEMBRO DE 2004</b>	Regulamento técnico de Boas Práticas para Serviços de Alimentação.
<b>LEI 8.078, DE 11 DE SETEMBRO DE</b>	Código de Proteção e Defesa do

1990

Consumidor

Fonte: Adaptado: ABNT, ANVISA, Casa Civil e MJ.

Em especial, a Resolução 216 da ANVISA trata de um aspecto importante no segmento supermercadista: a manipulação dos alimentos, desde sua compra até a disposição final para venda ao consumidor (ANVISA, 2004).

Não há que desconsiderar que outros aspectos são importantes elementos de controle para o consumidor. Um destes seria o prazo de validade. Além de estar devidamente identificado o tipo de produto que o consumidor está comprando, a legislação também impõe obrigações aos produtores conquanto a características físico-químicas e sua data de validade máxima

### 3 - GESTÃO DA QUALIDADE

O processo que consiste na mundialização do espaço geográfico por meio da interligação econômica, política, social e cultural chamado Globalização se tornou a realidade. Nesse contexto, a Gestão de Qualidade visa coordenar atividades com vistas a dirigir, controlar e gerenciar uma organização possibilitando a melhoria de produtos/serviços, permitindo ao gestor a criação de objetivos claros, bem como permite a adoção de indicadores de desempenho claros capazes de mensurar os resultados obtidos. Tal ciclo de gestão pauta-se no Ciclo PDCA ou Diagrama de Deming, afim de que realmente a visão e as necessidades dos clientes sejam compreendidas e os objetivos estratégicos da organização, alcançados

Para que a seja sucesso, toda gestão de qualidade dependente da elaboração e ajuste de diversos processos, onde segundo Hammer e Champy (1994), consiste em um grupo de atividades realizadas numa sequência lógica com o objetivo de produzir um bem ou um serviço que tenha valor para um grupo específico.

O conjunto de todos os processos de uma organização recebe o nome macroprocesso e permite que a empresa tenha a unicidade necessária ao negócio. Os tipos de processos organizacionais podem ser primários, secundários ou latentes, segundo Pamponet (2009), que os classifica na Tabela 02

TABELA 02 – Classificação dos Processos Organizacionais

<b>TIPO</b>	<b>CLASSIFICAÇÃO</b>
<b>PRIMÁRIOS</b>	Diretamente ligados à produção do produto que uma empresa pretende disponibilizar.
<b>SECUNDÁRIOS</b>	Dão suporte aos processos primários e secundários, dando-lhes apoio para sua existência.
<b>LATENTE</b>	Executados quando existe a necessidade de produzir bem ou serviço em caráter da urgência de uma demanda extrema

Fonte: Pamponet, 2009

Quanto à sua natureza, Lima (2016) destaca ainda que os processos de negócios podem ser Industriais ou Administrativos, de acordo com a sua essência, gerando bens ou dando suporte à produção do mesmo.

Decerto qualquer ação com foco na melhoria dos processos, passa para capacitação de pessoal, levando-se em conta que a Gestão da Qualidade consiste no mecanismo usado na melhoria contínua do processo organizacional. Para o sucesso de qualquer processo de gestão, existe a necessidade sobremaneira, de desenvolver no potencial humano, a consciência de que a organização do potencial humano precisa o colaborador possa ele possa absorver e validar os processos propostos para melhorias

#### **4- CAMINHO METODOLÓGICO**

Segundo o entendimento de Gatti (2002, p.9) “[...] pesquisa é o ato pelo qual procuramos obter conhecimento sobre alguma coisa”. Desse modo e ainda a luz da autora, “[...] método é ato vivo, concreto, que se revela nas nossas ações, na nossa organização (IDEM, 2010, p.2) no desenvolvimento do trabalho de pesquisa, na maneira como olhamos as coisas do mundo”. Devemos ir além dos fatos, não se contentar com o primeiro resultado, mas buscar, sempre, novas informações. Desta forma, o caminho metodológico aplicado no artigo para atingir seus objetivos foi a pesquisa qualitativa.

Para tanto, o presente trabalho pautou-se na verificação de planilhas de produção de itens frigoríficos que são preparados para vendas na unidade de açougue de uma das filiais do Supermercado XYZ, cuja caracterização segue abaixo descrita. Partindo da verificação de tais planilhas, buscou-se apurar, pautados no custo de estoque do item, qual item frigorífico apresenta maior perda e verificar se há melhor possibilidade de aumentar a receita com uma melhora de sua manipulação.

Para fins de conhecimento, o questionário pode ser verificado ao final do presente trabalho. Visto que o mesmo fora desenvolvido e aplicada uma pesquisa a um determinado grupo, consideramos,

segundo Thiollent (1996, p.7) como pesquisa-ação, porque tal pesquisa limita “[...] sua pertinência à faixa intermediária entre o que é geralmente designado com nível microsocial (indivíduos, pequenos grupos)”. Reforça-se o conceito do autor (IDEM, 1996, p.13) visto tratar-se de “[...] pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou tom a resolução de um problema coletivo”, onde tal pensamento vai de encontro novamente ao pensamento de Gatti (2002, p.33), onde destaca-se que “a pesquisa nos serve acima de tudo para dar uma base de entendimento sobre uma realidade e a partir disso transformá-la”. (GATTI, 2002, p. 33).

Não somente para obter e ampliar conhecimento a pesquisa também nos auxilia na compreensão da realidade, num melhor entendimento do que nos rodeia e que muitas vezes não entendemos, fazemos então uma pesquisa para melhor se informar e através disto poder dar nossa opinião com base e argumentos pesquisados, abordando dados críticos e através deles dar sugestões de possíveis melhoras, não apenas levantando o problema, mas propondo sugestões de melhorias.

#### **4.1 - CARACTERIZAÇÃO DO LÓCUS DA PESQUISA**

O presente trabalho fora desenvolvido na Região Sul do Estado do Rio de Janeiro, na cidade de Volta Redonda, em uma grande rede supermercadista da cidade. A empresa em questão, o supermercado XYZ, atua no mercado há 50 anos e hoje com uma rede de 10 unidades na cidade, tendo filiais distribuídas nas cidades de Barra Mansa, Resende, Nova Iguaçu e Bananal. Especificamente, trabalharemos com a filial 01 da rede com 750 m<sup>2</sup>. Seu público alvo, compõem-se basicamente das classes de renda entre as faixas de, com faturamento líquido R\$1.250.000 milhões mensais, com total de 68 funcionários.

Para realização do presente trabalho, foi eleita a unidade XYZ de Volta Redonda (loja matriz) como a unidade piloto para a análise, considerando que a carne In Natura, objeto deste estudo, corresponde a 9% do faturamento total da unidade analisada.

#### **4.2 - RELATO DO CASO**

Inicialmente, o setor açougue da unidade não apresentava uma boa aparência e os resultados não agradavam à Diretoria. Em termos de qualidade, não havia uma seleção específica de fornecedores, sempre priorizando o fornecedor cujo valor ofertado fosse mais em conta. Entende-se que nesse momento não havia nenhum controle específico de qualidade, mesmo que a unidade prezasse por condições mínimas de higiene.

Por sua vez, a chegada da carne *in natura* ocorria diretamente nas filiais que, por sua vez, também eram responsáveis pelo processo de compra dos itens da unidade. À essa época tínhamos um processo descentralizado de compras.

À sua chegada, essas carnes seguiam para uma antecâmara, acondicionada a uma temperatura adequada para sua conservação, porém sem o devido controle termostático. Nessa antecâmara, a carne era selecionada apenas para preencher o balcão frigorífico, realizar o processo de desossa e acondicionar o restante na câmara frigorífica. Ainda sobre essa época, o conhecimento explícito era detido por quem aprendeu ao longo do tempo, sem respeitar uma ciência específica. Então, os cortes eram preparados por essa pessoa que repassava o que sabia e, assim, se seguia o processo.

Não havia internamente um mecanismo claro de precificação, bem como também não existia um controle de perdas em função do processo de desossa, desossagem e sebo, pelancas. Os preços eram estabelecidos segundo o valor da concorrência, com vistas a manter o serviço atraente para o cliente que frequentava o setor.

No entanto, tal atividade, sem o uso de qualquer ciência, não permitia aos gestores uma análise mais criteriosa sobre a realidade de seus custos.

As perdas no Setor de Açougue chegam a representar até 40% da totalidade das quebras<sup>1</sup> da rede, que passa desde o peso da ossada, até as perdas por impropriedade de consumo. Como fato relevante acima mencionado, não existiam controles de tais perdas e nem a apuração do rendimento e nenhum funcionário assim o fazia.

Em função do crescimento da estrutura organizacional, a rede supermercadista necessitou se reorganizar, designou pessoas para cada sessão e criou um Centro de Distribuição, o qual passa a se responsabilizar pelo processo das compras de todos o sortimento de produtos da rede. Em função disso, e seguindo as tendências e análises de experiências em outras redes, emergiu a necessidade de compreender de fato, qual era o percentual que efetivamente ocorria em função do processo de corte da peça bruta na sessão de açougue. Então, os colaboradores elaboraram uma planilha no sistema integrado da rede.

<sup>1</sup> Quebras podem ser compreendidas como avarias causadas em mercadorias que reduzem parcial ou totalmente seu valor comercial.

Posterior a essa fase, e descobrindo efetivamente o que ocorria de perdas da empresa, passou-se a realizar, além da verificação do controle de perdas, o controle dos rendimentos dos itens a serem tratados. Então, ao estabelecer como ponto de partida o processo de desossa, de desossificação, bem como o corte de pontas, passou-se a obter o efetivo rendimento de uma peça de carne adquirida junto ao fornecedor.

De posse das informações colhidas sobre os rendimentos, percebeu-se que muitas coisas poderiam mudar, fazendo com que apurasse com maior acurácia do real custo da carne, para o valor da venda, seu custo de estoque, e seu tempo para preparo da carne até a área de venda.

Em função do conhecimento dos índices de perdas no setor, além da falta de profissionais, a empresa estabeleceu processos para adequar-se aos padrões de qualidade, com foco na obtenção de melhores rendimentos por peça.

Os processos desenvolvidos pela empresa seguem abaixo listados:

1º processo - Padronização – é de suma importância que seja feito a padronização dos processos descritos, tudo deve ser normatizado, onde se deve certificar de que a carne recebida na loja XY está dentro dos padrões exigidos pelos órgãos regulamentadores e pela política interna da empresa, fidelizando assim, mais clientes e facilitando o controle.

2º processo – Conhecer os Criadores – O comprador deve conhecer os fornecedores, para isso é importante, que se faça uma visita acompanhada de um responsável pelo setor e técnico da área, o qual vai verificar se as condições dos produtos estão adequadas. O manejo e a armazenagem devem ser verificados, assim como a procedência. Outro aspecto importante é a padronização onde tal critério passa a ser adotado de acordo com o rendimento da carne.

3º Processo – Origem da Carne – Qualidade dos Abatedouros – O local onde ocorre o abate dos animais, de onde se faz a distribuição. O abatedouro obrigatoriamente deve possuir o selo da Agência de Defesa e Fiscalização Agropecuária (ADAGRO), onde se devem cumprir todas as normas exigidas.

4º Processo – O Transporte da Carne – Após o abate o produto seguirá para o açougue, no entanto por ser uma carne *in natura* ela precisa de diversos cuidados. Devem ser verificadas as condições internas do veículo utilizado para o transporte, onde deve ser bem higienizado e refrigerado, manter uma temperatura entre - 4º e no máximo +4º, cuidado com o nível de empilhamento onde as peças não podem estar em contato com a outra, e também não podem ficar abaixo dos condensadores internos do caminhão, para evitar que gotejamentos prejudiquem a saúde da carne.

5º Passo – Recebimento – o técnico da área é chamado para a conferência da temperatura dos produtos com um termômetro, a atestar a sua temperatura na planilha de recebimento. Também devem ser verificados os padrões de qualidade da carne como coloração, deterioração, congelamento ou descongelamento (se existe cristais de gelo e etc.), produtos misturados, contaminação cruzada e odor não conforme do baú. Deve ser inspecionado o uniforme dos entregadores, o qual deve ser branco, incluindo a bota e a touca protetora que cobre desde a cabeça até os ombros. Passando para a conferência do produto, pesagem no ato da entrega. É importante que seja colocado um adesivo atestando a conferência, o mesmo deve conter a data e hora de recebimento, além de assinatura do conferente que recebeu a mercadoria e do encarregado ou gerente do setor.

6º Passo – Armazenamento – Esse processo deve ser feito em câmaras adequadas, totalmente higienizadas, não podendo conter frestas e quinas, e não podem conter materiais de inox, polietileno, plástico e polipropileno, ter ralos, boa iluminação. Sempre fazer o PVPS (Primeiro que Vence Primeiro que Sai).

7º Passo – Manipulação – A Carne bovina é um produto a ser beneficiado, é nesse processo que temos a manipulação, nele é importante que tenha um padrão de corte, é justamente nesse momento que entra o rendimento da carne. O rendimento é o passo inicial para o controle, onde se tem a sua real margem de perda, sem antes fazer esse processo, a primeira coisa que se deve saber é que a carne perde líquido durante o seu armazenamento, chamado de perda do gancho. A perda também se dá durante o período entre o armazenamento e a manipulação do produto. Por isso, a importância de no ato do recebimento da peça o peso a data e a hora que a mesma chegou, para que no momento da desossa, o profissional saiba com que peso ela chegou. A partir daí tem início o processo de desossa. Basicamente, o gado se divide em duas partes: dianteira e traseira. É importante que o processo seja feito com dois traseiros e dianteiros, um médio e outro grande, nas desossas onde pode ocorrer uma maior rentabilidade na média, pois cada um tem uma realidade diferente, por isso é necessário a realização de testes antes de definir qualquer critério.

8º Passo – Higienização – É necessário ter cuidados especiais como, retirada de excesso de resíduos, lavar as instalações e equipamentos com água em abundancia, aplicar detergente neutro deixando agir por 10 minutos, utilizar materiais específicos como vassouras de plástico ou nylon, aplicação de sanitizante ou outro produto especificado, deixando agir pelo tempo recomendável, lavar todas as frestas que tenham contato com os alimentos, após a retirada do excesso de água deixar secar naturalmente ou usar pano descartável. As peças desmontáveis devem seguir o mesmo processo diariamente como também as placas de altileno.

Vale lembrar que o setor de açougue é responsável por uma fatia significativa do faturamento da loja, considerando o que o item carne possui valor agregado relativamente mais elevado se comparado a outros produtos. O gráfico 01 aponta o percentual de participação de cada setor da loja em relação ao faturamento total:

GRÁFICO 01: PERCENTUAIS DE VENDAS – UNIDADE XYZ



Fonte: (Elaborado pelos autores, 2016).

Dentre essas melhorias foram desenvolvidas e implantadas: revisão de cadastro de mercadorias, destacando as melhorias nas apurações dos rendimentos, implantações de melhores práticas em higiene e limpeza, funcionários com treinamento mais adequado e atualização de planilha de pedido com parametrização automatizada, um benefício adicional estabelecido no sistema de gestão, onde os pedidos são repostos de acordo com o estoque, sinalizando a necessidade de reposição de estoque, que é feito mediante a saída do produto no *check-out*, estabelecendo o ponto de pedido. Ademais, adotou-se práticas de padronização dos cortes e cuidados recebimento, armazenagem e exposição adequados, de acordo com as melhores práticas do mercado.

Somadas às novas rotinas, a unidade, todas as segundas e quintas-feiras, realiza inventários rotativos<sup>2</sup>, com o objetivo de apurar os itens de estoque e confrontar com as informações constantes no sistema, visando checar a ocorrência de irregularidades, tais como: baixa indevida de estoque, contagem

<sup>2</sup> Inventário Rotativo consiste em um processo de verificação in loco física contínua das matérias em estoque, realizada de modo programado, seguindo uma frequência pré-determinada

errada de inventários anteriores, dentre outros, ocorrendo em itens de maior saída, que correspondem pelas maiores fatias de vendas do setor.

Organizado o controle por meio de fichamento para manutenção de sortimento, ocorreu também uma melhoria e expansão do setor, com aumento de balcões, inserção de expositores de derivados, (câmara fria) de forma a chamar a atenção do cliente para a melhoria do setor de açougue. Internamente, além dos procedimentos padronizados de corte, e melhores condições no tratamento da carne, passou-se, como estratégia, a oferecer além de carnes a granel ou por meio de bandejas, peças embaladas e itens selecionados para charque, que consiste no preparo de partes especiais para pratos como feijoada, por exemplo, no qual as carnes vem selecionadas e embaladas a vácuo para escolha do cliente.

Como dito anteriormente, com a padronização do serviço, conseguiu-se elaborar uma planilha de controle de rendimento, nos quais os responsáveis pela alimentação do sistema têm acesso a essa informação e fazem a alimentação da mesma para exportação ao sistema.

A planilha apresenta os dados de pesagem bruta, bem como o rendimento líquido da peça limpa. De posse desses elementos do rendimento da peça limpa, o gestor consegue apurar o custo por kg para servir de base para a precificação para venda ao consumidor, além de um controle melhor dos estoques, visto que a baixa em estoque se dá em função da peça limpa, ou no jargão, a “peça finalizada”.

Os quadros abaixo apresentam os lançamentos de uma peça traseira em seu peso bruto, seguidos de seus respectivos rendimentos:

## QUADRO 01: RENDIMENTOS LÍQUIDOS POR PARTE DE BOVINOS – TRASEIRA

Desossa			Preço Kg R\$ 8,70															
			AÇOUGUE															
Avô			Pai				Filho											
Cod Int	Peso Bruto	Descrição	Cod Int	Peso Bruta	Rend.	Descrição	Cod Int	Limpeza Quebra	Pontas	Soro	Total Quebras	Peça Limpa	Coef Baixa de Estoque	Coef Baixa sem Ponta	Coef Limpeza	Coef Pontas	Descrição	
9 9 9 9 9 1	200,249	T r a s e i r o	004060	32,200	16,08%	Chan	4060	2,479	1,404	0,041	3,924	28,276	1,139	1,085	0,077	0,044	Peça / Peçaço	
									0,348	0,08	0,052	0,48	27,805	1,017	1,155	0,011	0,003	Bife
			004084	18,134	9,06%	Patinho	4084	2,490	0,466	0,053	3,009	15,125	1,199	1,163	0,137	0,026	Peça / Peçaço	
									0,262	0,000	0,011	0,273	14,942	1,012	1,012	0,017	0,000	Bife
			004077	19,235	9,61%	Lagarto Plano	4077	2,542	0,691	0,051	3,284	15,951	1,206	1,156	0,132	0,036	Peça / Peçaço	
			004053	9,645	4,82%	Lagarto Redondo	4053	0,744	0,020	0,026	0,79	8,855	1,089	1,087	0,077	0,002	Peça / Peçaço	
			006343	4,314	2,15%	Capa de Filé	6942	0,608	0,036	0,016	0,66	3,654	1,181	1,169	0,141	0,008	Peça / Peçaço	
			000399	23,340	11,66%	Alcatra c/ Maminha	399	3,790	0,228	0,034	4,052	19,288	1,210	1,196	0,162	0,010	Peça / Peçaço	
									0,185	0,104	0,019	0,308	18,980	1,016	1,011	0,010	0,005	Bife
			000398	31,467	15,71%	Contra Filé	398	1,914	0,346	0,122	2,382	29,085	1,082	1,069	0,061	0,011	Peça / Peçaço	
									0,244	0,158	0,045	0,447	28,638	1,016	1,010	0,008	0,005	Bife
			000397	8,450	4,22%	Filé Mignom	397	0,748	0,128	0,042	0,918	7,532	1,122	1,103	0,089	0,015	Peça (Não sai Peçaço)	
			000400	6,792	3,39%	Picanha	400	0,985	0,494	0,019	1,498	5,294	1,283	1,173	0,145	0,073	Peça (Não sai Peçaço)	
			000406	31,639	15,80%	Osso												
000458	0,543	0,27%	Perda Desconhecida															

Fonte: (Elaborado pelos autores, 2016).

Desossa			Preço Kg R\$ 11,10														Índice Aproveitamento	
AÇOUGUE																		
Avô			Pai				Filho											
Cod Int	Peso Bruto	Descrição	Cod Int	Peso Bruta	Rend.	Descrição	Cod Int	Sebo e Pelanca	Pontas	Soro	Total Quebras	Peça Limpa	Coef Baixa de Estoque	Coef Baixa sem Ponta	Coef Limpeza	Coef Pontas	Descrição	
999991	34,264	ALCARTÃO		1,702	4,97%	Capa de Filé		0,306	0,000	0,006	0,312	1,390	1,224	1,224	0,180	0,000	Peça / Peçaço	77,55%
				5,914	17,26%	Alcatra c/ Maminha		0,466	0,050	0,005	0,521	5,393	1,097	1,087	0,079	0,008	Peça / Peçaço	90,34%
				12,620	36,83%	Contra Filé		0,442	0,148	0,005	0,595	12,025	1,049	1,037	0,035	0,012	Peça / Peçaço	95,05%
				3,326	9,71%	Filé Mignom		0,090	0,432	0,013	0,535	11,490	1,047	1,009	0,007	0,036	Bife	95,34%
				1,642	4,79%	Picanha		0,588	0,234	0,002	0,824	2,502	1,329	1,216	0,177	0,070	Peça	67,07%
				1,960	5,72%	Fraldinha		0,310	0,120	0,004	0,434	1,208	1,359	1,236	0,189	0,073	Peça	64,07%
				1,960	5,72%	Fraldinha		0,448	0,030	0,002	0,480	1,480	1,324	1,298	0,229	0,015	Peça	67,57%
				7,100	20,72%	Osso												

Desossa			Preço Kg R\$ 7,30														Índice Aproveitamento	
AÇOUGUE																		
Avô			Pai				Filho											
Cod Int	Peso Bruto	Descrição	Cod Int	Peso Bruta	Rend.	Descrição	Cod Int	Sebo e Pelanca	Pontas	Soro	Total Quebras	Peça Limpa	Coef Baixa de Estoque	Coef Baixa sem Ponta	Coef Limpeza	Coef Pontas	Descrição	
999991	31,900	COXÃO		9,305	29,17%	Chan		1,124	0,464	0,005	1,593	7,712	1,207	1,138	0,121	0,050	Peça / Peçaço	79,34%
				5,727	17,95%	Patinho		0,292	0,610	0,005	0,907	4,820	1,188	1,055	0,051	0,107	Peça / Peçaço	81,18%
				5,352	16,78%	Lagarto Plano		0,860	0,180	0,002	1,042	4,310	1,242	1,192	0,161	0,034	Peça / Peçaço	75,82%
				2,770	8,68%	Lagarto Redondo		0,110	0,054	0,004	0,168	2,602	1,065	1,043	0,040	0,019	Peça / Peçaço	33,54%
				3,996	12,53%	Músculo de Primeira		0,498	0,000	0,002	0,500	3,496	1,143	1,143	0,125	0	Peça / Peçaço	85,70%
				4,750	14,89%	Osso												

Fonte: (Elaborado pelos autores, 2016).

QUADRO 02 - CUSTO POR QUILO POR LIMPO DE TIPOS DE CARNE BOVINA – PARTE TRASEIRA

Corte		Aproveit	Peso Sujo	Peso Limpo	Obs.:	Participação c/ Osso	Preço KG R\$	Custo Bruto	Custo p/KG
Chã	Desossa	74%	38,248	28,276	Traseiro Inteiro	19,10%	8,700	332,754	11,768
	Desossa	70%	11,006	7,712	Somente Alcatrão	34,50%	11,100	80,340	10,418
	Caixaria	100%	9,000	9,000	Peça Fechada*		12,300	110,700	12,300
Corte		Aproveit	Peso Sujo	Peso Limpo	Obs.:	Participação c/ Osso	Preço KG R\$	Custo Bruto	Custo p/KG
Alcatra C/ Maminha	Desossa	68%	28,235	19,288	Traseiro Inteiro	14,10%	8,700	245,645	12,736
	Desossa	70%	7,709	5,393	Somente Alcatrão	22,50%	11,700	90,200	16,725
	Caixaria	100%	28,262	28,262	Peça Fechada		15,300	432,409	15,300
Corte		Aproveit	Peso Sujo	Peso Limpo	Obs.:	Participação c/ Osso	Preço KG R\$	Custo Bruto	Custo p/KG
Contra File	Desossa	80%	36,545	29,085	Traseiro Inteiro	18,25%	8,700	317,945	10,932
	Desossa	76%	15,916	12,025	Somente Alcatrão	46,45%	11,700	176,663	14,691
	Caixaria	100%	22,430	22,430	Peça Fechada		15,300	343,179	15,300
Corte		Aproveit	Peso Sujo	Peso Limpo	Obs.:	Participação c/ Osso	Preço KG R\$	Custo Bruto	Custo p/KG
Filé Mignon	Desossa	74%	10,113	7,532	Traseiro Inteiro	5,05%	8,700	87,979	11,681
	Desossa	61%	4,095	2,502	Somente Alcatrão	11,95%	11,100	45,449	18,165
	Caixaria	100%	5,000	5,000	Peça Fechada		31,400	157,000	31,400

Fonte: (Elaborado pelos autores, 2016).

Corte		Aproveit	Peso Sujo	Peso Limpo	Obs.:	Participação c/ Osso	Preço KG R\$	Custo Bruto	Custo p/KG
Picanha	Desossa	64%	8,21	5,294	Traseiro Inteiro	4,10%	8,700	71,429	13,492
	Desossa	59%	2,039	1,208	Somente Alcatrão	5,95%	11,100	22,630	18,733
	Caixaria	100%	1,500	1,500	Peça Fechada		25,900	38,850	25,900
Corte		Aproveit	Peso Sujo	Peso Limpo	Obs.:	Participação c/ Osso	Preço KG R\$	Custo Bruto	Custo p/KG
Capa de Filé	Desossa	66%	5,507	3,654	Traseiro Inteiro	2,75%	8,700	47,910	13,112
	Desossa	65%	2,124	1,390	Somente Alcatrão	6,20%	11,100	23,580	16,964
	Caixaria				Peça Fechada*				
Corte		Aproveit	Peso Sujo	Peso Limpo	Obs.:	Participação c/ Osso	Preço KG R\$	Custo Bruto	Custo p/KG
Patinho	Desossa	72%	21,126	15,125	Traseiro Inteiro	10,55%	8,700	183,799	12,152
	Desossa	72%	6,699	4,820	Somente Alcatrão	21,00%	7,300	48,903	10,146
	Caixaria	100%	5,000	5,000	Peça Fechada*		11,300	56,500	11,300
Corte		Aproveit	Peso Sujo	Peso Limpo	Obs.:	Participação c/ Osso	Preço KG R\$	Custo Bruto	Custo p/KG
Lagarto Plano	Desossa	69%	23,029	15,951	Traseiro Inteiro	11,50%	8,700	200,349	12,560
	Desossa	69%	6,221	4,310	Somente Alcatrão	19,50%	7,300	45,410	10,536
	Caixaria	100%	5,000	5,000	Peça Fechada*		11,300	58,500	11,700
Corte		Aproveit	Peso Sujo	Peso Limpo	Obs.:	Participação c/ Osso	Preço KG R\$	Custo Bruto	Custo p/KG
Lagarto Redondo	Desossa	76%	11,715	8,855	Traseiro Inteiro	5,85%	8,700	101,917	11,510
	Desossa	81%	3,222	2,602	Somente Alcatrão	10,10%	7,300	23,520	9,039
	Caixaria	3%	3,000	5,000	Peça Fechada*		11,300	35,100	7,020

Fonte: (Elaborado pelos autores, 2016).

Como resultado dos levantamentos sobre os rendimentos das peças limpas, foi possível apurar de maneira mais clara sobre o custo por quilo por peso limpo. Os quadros abaixo apontam os levantamentos dos custos por quilo por peça tipo de peça, considerando as partes da peça traseira selecionadas.

Percebe-se que no Quadro 01, cada parte possui um preço por quilo “sujo”, considerando o valor da aquisição pela empresa. As partes, adquiridas separadamente, como mencionado anteriormente, consta de seu valor na parte superior dos quadros listados no tópico supramencionado. Partindo desse preço, se multiplica o peso da carne “suja”, ou seja, sem considerar a diferença da quebra, pelo seu preço por quilo de aquisição, sendo obtido o custo bruto, onde para se chegar ao preço do custo por quilo, divide-se o peso “limpo”, obtendo assim o custo por quilo, valor este listado nas últimas colunas das tabelas apresentadas no Quadro 02.

Os benefícios com um processo moderno de gestão, em relação aos primórdios do serviço, demonstram o interesse não apenas pela venda em si, mas por uma prestação de serviços e efetivação de vendas com maior qualidade.

## **5 - ANÁLISE CRÍTICA**

Partindo da evolução da rede supermercadista, torna-se claro que para sobreviver em um mercado competitivo, faz-se necessário o uso de técnicas de gestão. Compreende-se que a evolução das regulações sanitárias auxiliaram ao segmento supermercadista a prestar maior enfoque à qualidade dos produtos comercializados. Soma-se a isso, a necessidade de técnicas de gestão para aplicação no espaço de trabalho para que a empresa se mantenha no mercado.

Debruçados sobre novas técnicas de gestão, a organização estudada realizou uma ampla mudança no setor de açougue, fazendo uso de técnicas de controle de estoque, dando ênfase à gestão de estoques, com uso da curva ABC para apurar a acurácia dos itens mantidos em estoque com o objetivo de minimizar perdas e otimizar o processo de compras.

Com a modernização do setor de açougue os benefícios são percebidos pela clientela: existe maior sortimento de carnes, melhor espaço físico, melhores cortes e uma equipe de trabalho no setor que realmente pode prestar um melhor atendimento ao público que faz uso do serviço.

Assim, pequenas ações, coordenadas de maneira eficiente, podem gerar benefícios de médio e longo prazo, seja pela fidelidade dos consumidores, seja pela obtenção de melhores controles e minimização de perdas, com a aplicação de técnicas de corte e limpeza, seja por contar com uma melhor acurácia dos itens em estoque, considerando as informações constantes no sistema de gestão da empresa.

Apenas para corroborar os benefícios acima listados, o gráfico abaixo mostra uma pesquisa realizada no setor, destacando quando da implantação e adaptação da proposta os resultados obtidos com a aplicação de novas técnicas de gestão com enfoque na padronização dos serviços. As ações iniciadas no setor de açougue, que responde por fatia significativa das vendas da loja, podem servir de modelo para aplicação em outros setores da loja estudada.

GRÁFICO 02: LEVANTAMENTO PERCENTUAL DE PERDAS NO SETOR DE AÇOUGUE – UNIDADE XYZ



Fonte: (elaborada pelos autores, 2016)

Assim como qualquer setor na cadeia de perecíveis, faz-se necessário atenção especial, com proposição de ações para melhoria da qualidade, na apresentação externa do setor, na higienização e na redução das perdas.

Outro fator crítico que deve ser considerado nas organizações no processo de gestão de estoques versa sobre a armazenagem. Quando feita adequadamente, auxilia na redução de perdas dentro da organização. Soma-se a isso, que sua correta manipulação gera menor índice de avarias, sem dizer que o bom relacionamento entre empresa e fornecedor irá garantir a qualidade e maior competitividade para o varejista. Para tanto, existem normas referentes às conduções de boas práticas para manuseio desses materiais.

## 6 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

O consumidor ao perceber queda na qualidade de produtos perecíveis, em especial em itens frigoríficos, geralmente deixam de comprar, motivo pelo qual, as empresas têm por necessidade, efetuar melhorias constantes nesse setor. Obter tais informações no ramo supermercadista trata-se de um desafio, mas acredita-se que o uso de boas técnicas de manuseio e a correta refrigeração aumentam a confiança do cliente.

O presente trabalho propôs compreender os elementos envolvidos sobre a gestão de estoque de itens frigoríficos em uma unidade supermercadista localizada na região Sul Fluminense do Estado do Rio de Janeiro. Os resultados apontados no estudo em questão destacam os benefícios da gestão de estoques, aliados a uma série de processos que otimizaram a precificação dos itens frigoríficos, bem como impulsionaram ações internas para melhorias nos processos de gestão do setor estudado.

Vale lembrar que o processo de melhorias foi carreado por uma série de regulamentações sanitárias que desencadearam uma série de adequações na estrutura interna com vistas à proteção da saúde do consumidor.

Por meio do estudo ora relatado acima, apontou-se uma série de benefícios alcançados por meio de um processo de gestão adequado e que segue em constante evolução, compreendendo que o objetivo primário do trabalho foi alcançado no relato em questão. Ao destacar todo o processo evolutivo da gestão dos itens frigoríficos. Além disso, entende-se que a problemática foi devidamente respondida, ao verificar que a empresa conseguiu, por meio de controles específicos, estabelecer os rendimentos pós

corde, bem como estabelecer uma melhor precificação dos itens, elemento inicialmente relatado como de difícil mensuração.

Existem ainda muitos caminhos a serem alcançados pela organização, o que nos leva a compreensão de que as ações necessitam ter continuidade, inclusive para provocar novas discussões acadêmicas sobre os processos de gestão em redes supermercadistas, visto tratar-se de um segmento que permanece em constante evolução e crescimento, dado que todos necessitamos adquirir alimentos para nossa subsistência.

## REFERÊNCIAS

\_\_\_\_\_, Agência Nacional de Vigilância Sanitária, **Cartilha sobre boas práticas para serviço de alimentação – Resolução RDC 216/2004**. Brasília. 3ed. 2004 Disponível em: [www.anvisa.gov.br/divulga/public/alimentos/cartilha\\_gicra\\_final.pdf](http://www.anvisa.gov.br/divulga/public/alimentos/cartilha_gicra_final.pdf). Acesso em 15/5/2016.

\_\_\_\_\_. Agência Nacional de Vigilância Sanitária. **Resolução RDC 259/2002**. Disponível em: <http://www.ibravin.org.br/admin/arquivos/informes/1455824267-1ed.pdf>. Acesso em 15/05/2016

\_\_\_\_\_, Agência Nacional de Vigilância Sanitária, **Legislação/Resoluções. Resolução CISA/MA/MS n.º 10 31/07/1984**. Disponível em: [www.anvisa.gov.br/anvisalegis/resol/10\\_84.htm](http://www.anvisa.gov.br/anvisalegis/resol/10_84.htm). Acesso em 03/05/2016.

ASCAR E ASSOCIADOS, **A Evolução do Varejo no Mundo**. Disponível em: [www.ascarassociados.com.br/servicos/evolucao.htm](http://www.ascarassociados.com.br/servicos/evolucao.htm). Acessado em 25/06/2016.

BRASIL. Lei 8.078 de 11 de setembro de 1990. Dispõe sobre a proteção do consumidor e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/18078.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18078.htm). Acesso em

DINIZ, Abílio. **O Brasil na Era dos Supermercados**. 2012. Disponível em: [abiliodiniz.com.br/trajetoria/opiniaio/o-brasil-na-era-dos-supermercados/](http://abiliodiniz.com.br/trajetoria/opiniaio/o-brasil-na-era-dos-supermercados/) Acessado em 20/06/2016.

EXECON, **Ponto de Pedido - Como Programar Suas Compras e Tranqüilizar o Estoque**. 11/2/2015. Disponível em: [blog.xcm.com.br/ponto-de-pedido-como-programar-suas-compras-e-tranquilizar-o-estoque](http://blog.xcm.com.br/ponto-de-pedido-como-programar-suas-compras-e-tranquilizar-o-estoque). Acessado em 20/05/2016.

GATTI, Bernadete Angelina. **A construção da pesquisa em educação no Brasil**. Brasília: Editora Plano, 2002.

HAMMER, Michael; CHAMPY, James. Reengineering the corporation. New York. HarperBusiness, 1994

INMETRO. Instituto Nacional de Metrologia **Informação ao Consumidor, Freezers de Supermercados II**. Disponível em: [www.inmetro.gov.br/consumidor/produtos/freezers.asp](http://www.inmetro.gov.br/consumidor/produtos/freezers.asp). Acesso em 18/05/2016.

NAKAGAWA, Masayuki. Introdução à Controladoria. São Paulo: Atlas, 1993

PAMPONET, Arnaud V. Como entender os processos organizacionais. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/como-entender-os-processos-organizacionais/30037/>. Acesso em 10/06/2016

PORTAL G1, **Economia/Negócios**. 14/08/2015. Disponível em: [g1.globo.com/economia/negocios/noticia/2015/08/grupo-pao-de-acucar-segue-como-maior-varejista-do-brasil-veja-ranking.html](http://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/2015/08/grupo-pao-de-acucar-segue-como-maior-varejista-do-brasil-veja-ranking.html). Acesso em 15/06/2016.

SILVA, C.A.B.; BATALHA, M.O. (Coord.). Estudo sobre eficiência econômica e competitividade da cadeia agroindustrial da pecuária de corte no Brasil. Brasília: IEL, 2000. 587 p.

THIOLENT, Michel. **Metodologia da Pesquisa-ação**. 7ª edição. Editora São Paulo: Cortez; 1996.

Recebido em: 28/07/2016

Aceito em: 29/09/2016

Nome: Maria Imaculada Toledo

email: [imacu-lada@hotmail.com](mailto:imacu-lada@hotmail.com)



Este obra está licenciada com uma Licença [Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).