

A Gestão Estratégica na Administração

Rudy de Barros Ahrens
(Organizador)



Rudy de Barros Ahrens
(Organizador)

A GESTÃO ESTRATÉGICA NA ADMINISTRAÇÃO

Atena Editora
2017

2017 by Rudy de Barros Ahrens

Copyright © da Atena Editora

Editora Chefe: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Edição de Arte e Capa: Geraldo Alves

Revisão: Os autores

Conselho Editorial

Profª Drª Adriana Regina Redivo – Universidade do Estado de Mato Grosso
Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília
Prof. Dr. Carlos Javier Mosquera Suárez – Universidad Distrital de Bogotá-Colombia
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª. Drª. Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná
Profª Drª. Deusilene Souza Vieira Dall'Acqua – Universidade Federal de Rondônia
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
Profª. Drª. Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)

G393

A gestão estratégica na administração / Organizador Rudy de Barros Ahrens. – Ponta Grossa (PR): Atena Editora, 2017.
402 p. : 5.400 kbytes – (Administração; v. 1)

Formato: PDF

ISBN: 978-85-93243-45-5

DOI: 10.22533/at.ed.45501117

Inclui bibliografia

1. Administração. 2. Planejamento estratégico. I. Ahrens, Rudy de Barros. II. Título. III. Série.

CDD-658.4

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos seus respectivos autores.

2017

Proibida a reprodução parcial ou total desta obra sem autorização da Atena Editora

www.atenaeditora.com.br

E-mail: contato@atenaeditora.com.br

Apresentação

Percebe-se que ao confrontar com o cenário internacional desenhado pelo ambiente organizacional de competitividade e dinâmica quebra de paradigmas, faz-se necessário gerir de forma eficiente os recursos materiais, financeiros e humanos.

Como aponta Eliane de Oliveira “Administrar é usar recursos escassos e torná-los suficientes para atingir um objetivo” , tornar-se competitivo neste cenário é saber gerir os recursos e utilizar de estratégias organizacionais com o intuito de atender a satisfação do cliente com qualidade e preço justo. O referido *ebook*, Volumes I e II, reúne artigos científicos fruto de trabalhos e pesquisas realizadas na área de Administração contando com 47 artigos dividido em: a) Economia, Finanças, Controladoria e Auditoria; b) Educação; c) Inovação, Criatividade e Tecnologia; d) Marketing e Comportamento do Consumidor; e) Gestão de Pessoas; f) Planejamento, Gestão e Empreendedorismo; g) Gestão da Qualidade e h) Gestão de Estoque e Logística.

Desejo desta forma uma profícua leitura!

Rudy de Barros Ahrens

Sumário

Apresentação.....	3
CAPÍTULO I	
A CONTROLADORIA COMO FERRAMENTA DE GESTÃO DOS PROCESSOS LICITATÓRIOS EM INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR	
<i>Antonia Karina Barroso Gouveia Cunha, Jordana Torres Costa e Maxweel Veras Rodrigues.....</i>	<i>8</i>
CAPÍTULO II	
ANÁLISE DINÂMICA DO CAPITAL DE GIRO: ESTUDO DE CASOS DO SETOR DE SANEAMENTO	
<i>Pedro Cláudio da Silva, Alessandro Toaldo, Antônio Moreira Franco Júnior e Márcia Santos Cursino</i>	<i>24</i>
CAPÍTULO III	
ANÁLISE DO VALOR E DA VARIAÇÃO DO PREÇO DA CESTA BÁSICA DE ALIMENTOS NA CIDADE DE JACAREÍ: UM ESTUDO QUANTITATIVO DE PAINEL DE RESPONDENTES VAREJISTAS	
<i>Tais Mine, Isabella Gil Barbosa da Silva, Marcus Rei e Eduardo de Paula e Silva Chaves.....</i>	<i>41</i>
CAPÍTULO IV	
INTEGRAÇÃO ESPACIAL ENTRE OS PREÇOS DAS CESTAS BÁSICAS DA REGIÃO NORDESTE DO BRASIL	
<i>Kaliny Kélvia Pessoa Siqueira Lima e Kilmer Coelho Campos</i>	<i>57</i>
CAPÍTULO V	
O PAPEL DO TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO NA MELHORIA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL	
<i>Hugo Leonardo Menezes de Carvalho</i>	<i>76</i>
CAPÍTULO VI	
PRODUTOS DETERMINANTES NA COMPOSIÇÃO DO PREÇO DA CESTA BÁSICA DE JACAREÍ- SP: UMA ANÁLISE EM SÉRIES TEMPORAIS DE 2015 E 2016	
<i>Léia Luanda da Silva e Eduardo de Paula e Silva Chaves</i>	<i>93</i>
CAPÍTULO VII	
UM ESTUDO COMPARATIVO DOS CUSTOS ENTRE A FROTA PRÓPRIA E TERCERIZADA EM UMA EMPRESA DE FABRICAÇÃO DE MÓVEIS	
<i>Geneci da Silva Ribeiro Rocha, Deise de Oliveira Alves, Cleiton Winicius Wionczek Terra, Tatiane Tonello e Paloma de Mattos Fagundes</i>	<i>105</i>

CAPÍTULO VIII

COMPARAÇÃO DOS CUSTOS DAS AUSÊNCIAS DE PROFESSORES COM O CUSTO DA PREVENÇÃO DE AUSÊNCIAS EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO MÉDIO DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL

Eliane Rodrigues do Carmo , Sandra M. Coltre, Dione O. Soutes e Reinaldo Cândido da Silva.....119

CAPÍTULO IX

ANÁLISE DA VIABILIDADE ECONÔMICA DE GESTÃO PRÓPRIA DO REFEITÓRIO DA BRF BURITI ALEGRENO ESTADO DE GOIÁS

Thais Furtado Mendes, Regis Ribeiro Juvenal e Lucivone Maria Peres de Castelo Branco
..... 138

CAPÍTULO X

ANÁLISE DA VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA PARA A REESTRUTURAÇÃO DE UMA EMPRESA DE SERVIÇOS

Camila Chaves Frasão, Anne Isabelly Pereira das Neves e Daysan Fritzgirard Kamikase Leal Medeiros154

CAPÍTULO XI

UMA ANÁLISE DOS EFEITOS NA QUALIDADE DO ENSINO APÓS A MUNICIPALIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO NA CIDADE DE SOBRAL

Ana Laís Carvalho de Sousa, Antônio Célio Lopes Bezerra Filho, Dynasandy Gomes do Nascimento, Tatianny Keile Muniz Dias e Fiama Cecília Silvino Sampaio.....171

CAPÍTULO XII

PLANO DIRETOR: UM ESTUDO NO MUNICÍPIO DE SÃO JOSÉ DO EGITO – PE

Felipe Henrique Machado da Silva, Francisco Jean Carlos de Souza Sampaio, Sandra de Souza Paiva Holanda, Sidnéia Maia de Oliveira Rego e Alexandre Wallace Ramos Pereira188

CAPÍTULO XIII

A INOVAÇÃO E O EMPREENDEDORISMO COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO

Haroldo Lacerda de Brito e Gardênia Staell Andrade.....203

CAPÍTULO XIV

A PERCEPÇÃO DOS DISCENTES DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA AESGA SOBRE O ENSINO DE CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO

Gustavo de Lira Santos, Amanda Moraes da Silva , Guilherme Henrique Santos, Jéssica Martins Gama e Tulio Rodrigues Valença215

CAPÍTULO XV

ANÁLISE COMPARATIVA DOS OBJETIVOS DE ARTIGOS QUE TRATAM CONJUNTAMENTE DE TECNOLOGIA E AGRONEGÓCIO PUBLICADOS NOS EVENTOS DA ANPAD DE 2005 A 2015

Ana Clara Cavalcanti de Miranda, Alessandra Carla Ceolin, Victor Monfort Pereira Câmara, José Eduardo de Melo Barros e Alexandre de Melo Abicht232

CAPÍTULO XVI

CAPACIDADE DINÂMICA TECNOLÓGICA DE UMA UNIVERSIDADE COMO FONTE DE DESEMPENHO ACADÊMICO

Elvis Silveira-Martins, Deosir Flávio Lobo de Castro Júnior, Márcio Nakayama Miura, Marcelo Augusto Deluca e Maurício Fernandes Pereira247

CAPÍTULO XVII

Inovação no setor público: A importância e a oferta de capacitação dos gestores em áreas que promovam a atividade inovadora

Sylvia Bitencourt Valle Marques, Vanessa Ishikawa Rasoto e Leslie de Oliveira Bocchino265

CAPÍTULO XVIII

O MUNDO ORGANIZACIONAL VISITA A SALA DE AULA: O USO DE TECNOLOGIAS NO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Luana Vitória Carvalho Pereira, Antônio Oscar Santos Góes, Alfredo Dib Abdul Nour e Expedito dos Santos Santana279

CAPÍTULO XIX

APLICAÇÃO DO NET PROMOTER SCORE (NPS) COMO FORMA DE MENSURAÇÃO DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES DE UMA CASA CERVEJEIRA EM ILHÉUS

Mayesk Alves Rocha, Daniela Nunes dos Santos Ferreiras e Antônio Oscar Santos Góes294

CAPÍTULO XX

BRANDING PROCESS APPLIED IN A TECHNOLOGICAL PARKS NETWORK

João Dallamuta, Franciele Bonatto, Adriano Martins de Souza, André Luiz Soares e Fabiano Palhares Galão.....305

CAPÍTULO XXI

PRECIFICAÇÃO DE IMÓVEIS E SEUS ELEMENTOS AGREGADORES DE VALOR SOB A VISÃO DO CONSUMIDOR: UMA ANÁLISE DO MERCADO IMOBILIÁRIO DE JOÃO PESSOA - PB

Suellen Ferreira Campos Fabres, Pierre Lucena Raboni, Karen de Lucena Cavalcanti e Rafael Gomes Cavalcanti.....329

CAPÍTULO XXII

DESERÇÃO OU LEALDADE COMO CONSEQUÊNCIA DAS FALHAS DE SERVIÇOS EM EMPRESAS DE VAREJO

Fernando José Machado, Barbosa de Melo, Humberto Caetano Cardoso da Silva, Marcus Augusto Vasconcelos, Patrícia Carneiro Lins Novaes e Viviane Cau Amaral.....316

CAPÍTULO XXIII

TEORIA DAS FILAS: UM OLHAR NO SETOR DE SUPERMERCADOS

Tiago Galdino Borges da Silva , Vitor Hugo Nepomuceno Silva e Carlos Rodrigues da Silva345

CAPÍTULO XXIV

UMA INVESTIGAÇÃO SOBRE O ENSINO DA CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO NOS CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO EM GARANHUNS-PE

Gustavo de Lira Santos, Virginia Spinassé de Melo, Abdon Cordeiro de Lima Neto e Vanessa Matias Ferreira.....360

CAPÍTULO XXV

CULTURA ORGANIZACIONAL E GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO DE CASO

Paula Ramos de Almeida e Virginia Spinassé de Melo.....374

Sobre o organizador.....389

Sobre os autores.....390

CAPÍTULO XXIII

TEORIA DAS FILAS: UM OLHAR NO SETOR DE SUPERMERCADOS

**Tiago Galdino Borges da Silva
Vitor Hugo Nepomuceno Silva
Carlos Rodrigues da Silva**

TEORIA DAS FILAS: UM OLHAR NO SETOR DE SUPERMERCADOS

Tiago Galdino Borges da Silva

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
tgbsilva@fazenda.ms.gov.br

Vitor Hugo Nepomuceno Silva

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
vhnsilva2@hotmail.com

Carlos Rodrigues da Silva

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
pcrsilva@terra.com.br

RESUMO: As filas causam incômodo, seja em um processo produtivo seja entre pessoas. O estudo da formação das filas por meio dos preceitos da Teoria das Restrições, bem como de possíveis soluções encontradas no estudo da Teoria das Filas apresenta-se como oportunidade para pesquisa. Este trabalho teve como objetivo conhecer, entender e analisar os modelos de filas para atendimentos aos clientes em um supermercado. A abordagem da pesquisa foi qualitativa e descritiva, sendo o método adotado o estudo de caso em um supermercado no município de Paranaíba-MS. Para a coleta das informações foi realizada entrevista estruturada, bem como a observação não-participante. Para a análise foi utilizado o método de análise de conteúdo. Os resultados apontaram as características da formação de filas e ações para diminuí-las.

PALAVRAS-CHAVE: Supermercados. Teoria das Filas. Teoria das Restrições.

1. INTRODUÇÃO

As filas são processo que comumente incomodam, seja em um processo produtivo seja entre pessoas. A formação da fila decorre do não nivelamento entre o *input* e o processamento (a entrada/chegada ao sistema é maior que a sua capacidade de processamento. Daí decorre que um excedente se forma antes do processamento. No caso do processo produtivo é comum que os transtornos ocorram em forma de aumento nos custos de produção bem como de estocagem (principalmente de produtos em processo). No caso das pessoas, o desconforto apresenta-se na irritação das pessoas. Esse transtorno (seja de produção, seja de pessoal) é uma preocupação para os gestores que buscam alternativas para minimizar o problema. Haja vista que as pessoas evitam locais com filas. Assim, a atuação dos gestores busca minimizar o problema e evitar a perda de clientes, ou mesmo aumento de custos no processo produtivo.

Duas teorias decorreram de estudos desse problema: a teoria das restrições e a teoria das filas. Ambas como o propósito de melhor entender o problema e possibilitar alternativas que possam amenizar ou mesmo eliminar este problema –

a formação das filas.

Há um descompasso entre o que se percebe na formação de filas no processo de transformação (industrial) e no atendimento público (às pessoas). No caso das pessoas há o desconforto e a respectiva insatisfação, o que é um elemento que também precisa ser estudado. As filas de pessoas são observadas nos atendimentos em órgãos públicos (como hospital, INSS etc.) ou mesmo em empresas particulares, como os bancos, lotéricas, supermercados etc. A sazonalidade ou a mudança nos inputs (entradas de pessoas) também é outro fator que torna o estudo das filas necessário.

No caso dos supermercados, observa-se tanto a presença das pessoas na formação das filas, bem como o fator sazonalidade: há maior formação de filas em horários específicos, como no período matutino (para compra de pães) ou por volta do meio-dia (para compra de comida pronta ou complemento para o almoço). As particularidades inerentes aos supermercados e à formação das filas remetem à seguinte pergunta, orientadora desta pesquisa: Qual o modelo de fila que mais se adapta ao atendimento oferecido por um supermercado?

Com vistas a responder à pergunta de pesquisa, o objetivo deste trabalho foi o de entender e analisar o modelo de filas que melhor adequa ao atendimento dos clientes em um supermercado de porte médio, no município de Paranaíba-MS.

A importância deste trabalho pode ser estabelecida a partir de duas diferentes percepções: a primeira refere-se à possibilidade de compor o rol de pesquisas científicas, podendo ser direcionadora ou servir de subsídio para futuras pesquisas; ainda, no aspecto prático, pode auxiliar o empresário na proposta de ações que otimize seu processo de formação/organização das filas. Outrossim, observa-se a oportunidade e viabilidade do trabalho dado ao acesso permitido pela empresa pesquisada, a qual propiciou o acesso ao ambiente pesquisado, bem ofereceu informações por meio de resposta à entrevista.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Visando a subsidiar a pesquisa de campo, as informações coletadas focaram as filas. Em um primeiro momento definiu as filas, vindo a seguir com a apresentação da teoria das restrições e finalizando com as teorias das filas.

2.1. O QUE SÃO FILAS?

Para Hillier e Lieberman (2010) a fila é o local em que os clientes ficam em espera antes de ser atendidos. Uma fila é determinada pelo número máximo de clientes ou produtos permitidos que ela pode conter. Quanto ao espaço, existe dois tipos de filas; as finitas ou as infinitas. O sistema de filas finitas é determinado principalmente em virtude do limite de espaço, haja vista que em alguns processos de filas existe uma limitação física da quantidade de espaço na fila ou mesmo no

ambiente em que a mesma está inserida. No sistema de filas infinitas, observa-se que não há restrições quanto ao crescimento da fila.

Uma fila é gerada quando unidades ou clientes ao chegarem ao posto de atendimento não conseguem ser atendidos de imediato, tendo que aguardar em espera ocasionalmente. Os elementos que esperam e os que estão em atendimento constituem uma fila. A estrutura básica é bastante genérica, podendo a teoria das filas ser aplicada em muitas situações. Em geral uma fila resulta da falta de programação entre as chegadas e os serviços. Na maioria dos casos é impossível ou inviável programar, assim, as filas se tornam inevitáveis mesmo que não pretendidas (TORRES, 1966).

Conforme Amidani (1975) fila é qualquer agregado de sujeitos em espera de um serviço. Ela é formada quando a demanda corrente de clientes é maior que a oferta corrente de serviços. A fila é caracterizada pela ordem de atendimento e não por apenas estar um cliente atrás de outro. O processo de filas tem quatro elementos básicos: chegadas, serviços, disciplina da fila (maneira como são convocados os elementos e sua ordem) e os canais (paralelos, seriados, singulares).

Uma fila decorre em função do congestionamento de um sistema, podendo ser de pessoas, serviços ou produtos à espera de atendimento ou processamento. A fila pode ocorrer por causa da sazonalidade ou funcionamento deficiente de um sistema. De maneira simplificada um sistema de filas é composto por elementos que necessitam ser atendidos em um posto de serviços e que de forma eventual precisam esperar a disponibilidade do posto para realizar o seu atendimento (ANDRADE, 2011).

As filas fazem parte de nosso cotidiano, pois, em diversos tipos de empresas necessitamos aguardar o atendimento, e se ocorrer o congestionamento ocasionará formação de filas. O fenômeno das filas não se limita ao ser humano, ele ocorre também entre os processos de uma máquina, por exemplo. A eliminação da espera acarretaria em custos desproporcionais, assim, o objetivo é ponderar entre o menor custo e a maior eficácia do sistema (TAHA, 2008).

2.2. RESTRIÇÕES

Quem mencionou a Teoria das restrições pela primeira vez foi Eliyahu Moshe Goldratt no livro *A Meta* que se baseia na existência de **restrições** ou **gargalos**. Um gargalo é um recurso na qual a capacidade é menor do que a demanda a teoria das restrições também é conhecida como TOC (do inglês, *Theory of Constraints*). Existem dois tipos de restrições: as físicas e não físicas. As restrições físicas são os recursos como máquinas, equipamentos, instalações, sistemas etc. As restrições não físicas são as demandas por um produto, ou procedimento corporativo. (VIDAL, 2009).

A teoria das restrições é um método que busca evitar que as empresas possam se prejudicar devido aos limites controláveis. O conceito da teoria das restrições diz que qualquer empecilho que limita o mais adequado funcionamento do sistema (GUS, GASPARETO, 2015). Para Goldratt e Cox (1997) a teoria das

restrições é uma metodologia de raciocínio e gerenciamento inovadora que dá ênfase as restrições organizacionais, evitando com que as mesmas possam prejudicar nos lucros da empresa e limitar o alcance de seus objetivos e metas.

Para aplicar a teoria das restrições é necessário seguir pelo menos essas 5 etapas: 1) Identificação da restrição ou gargalo do sistema. 2) Exploração máxima do gargalo ou restrição. 3) Subordinação do restante do sistema à exploração da restrição ou gargalo. 4) Elevação da restrição do sistema. 5) Retorno ao primeiro passo, ou seja, identificação de novo gargalo ou restrição do sistema se houver (GOLDRATT; COX, 2003).

Esse conceito de restrições exige uma visão sistêmica da organização, isto é, enxergar o processo de produção ao invés de segmentá-lo em diversas unidades independentes (Ex.: Montagem, Fabricação e Distribuição são etapas de um mesmo processo, e não unidades diferentes). Isso assegura que o sistema esteja cabalmente alinhado exclusivamente com uma meta, permite que os gargalos possam ser aprimorados para atingi-la mais naturalmente. Para garantir e efetuar esse controle, a Teoria de Restrições propõe diversas práticas buscando responder às três perguntas básicas: O que mudar? Como mudar? Como motivar a mudança? (NATUCCI, 2013).

Segundo Cox III e Schleier Jr (2013), quando as teorias das restrições são realizadas em medidas operacionais, as benfeitorias são relevantes desde que a restrição se introduza no mercado. No momento que a restrição de uma companhia aparece no mercado e a companhia, simultaneamente, tem uma explícita serventia competitiva, sua aceção óbvia de foco é se lançar no desenvolvimento dessa vantagem competitiva vivente, em vez de se entreter com o avanço contínuo dos processos operacionais.

Para Carvalho e Dias (2006), a Teoria das Restrições tem grande ensejo de aplicação tanto em elaboração como em serviços e novos planejamentos, em razão de todos os casos têm algum tipo de gargalo e o regulamento aplica-se perfeitamente nesses panoramas, sejam as restrições de ordem material ou pessoal. Pacheco (2014) analisou que a evolução da TOC tem sido realizada e investiga a amplitude da TOC fazendo uma análise com a gestão de operações obteve os seguintes achados:

- a) A TOC provê um novo modelo em gestão de operações que substitui um defasado consenso de se buscar competência para atingir a meta da organização; desta maneira, a busca da meta em base a uma perspectiva global seria mais congruente para esse novo modelo em gestão de operações;
- b) A TOC tem no seu propósito critérios de definição e enquadramento como uma teoria evidente em gestão de operações; no entanto, mais testes empíricos são necessários a fim de legalizar a TOC como uma teoria evidente em operações. Então, a conclusão geral é que, devido ao aprimoramento e evolução do propósito da TOC através dos anos, esta começa a ser debatida e pesquisada na perspectiva de se tornar uma

teoria evidente no campo da gestão de operações. E isso resulta no dever de sucessivas consultas relacionando-a com temas correlacionados e convergentes, como propõe, tendo como exemplo, essa consulta ao debatê-la em repercussão com o Lean e o Seis Sigma já estabilizados.

Avançando no entendimento atual sobre a TOC, Pacheco (2014) ampliou o modelo e, após analisar implementações da TOC, concluiu que:

- a) Quando inteiramente executada (processo de pensamento, logística e indicadores de performance), a TOC é uma decisiva filosofia gerencial que resulta em soluções positivas como complemento do ganho, perdas dos níveis de inventário e de despesa operacional, melhorando assim a funcionamento organizacional;
- b) Contrariando a ideia de que a orientação ao ganho melhora diretamente o funcionamento organizacional conforme o estudo, conclui que a relação entre a teoria das restrições e a performance institucional decorre da intermediação resultante dos efeitos da TOC. Sendo assim, a execução da TOC não resulta diretamente no desempenho financeiro e de mercado da firma. A conclusão é que a execução da TOC melhora os resultados, que por sua vez impactam afirmativamente no desempenho organizacional. Sendo assim, o resultado da implementação da TOC é proposto primeiramente no nível funcional, mostrando quais métricas relacionadas para a conclusão da TOC poderiam destacar sobre os resultados operacionais e organizacionais. No presente, o Processo de Pensamento da TOC se mostrou eficaz na tomada de decisão em microempresas.

2.3. TEORIA DAS FILAS

A teoria das filas é uma área da probabilidade que tem como objetivo analisar a formação das filas, por meio de pesquisas e estudos que envolvem modelos matemáticos (MARINS, 2011). Segundo Hillier e Lieberman (2010), grande parte da população se sente irritada ao ter que esperar em filas no supermercado aguardando para pagar as compras, nos bancos para fazer um depósito e em muitas outras situações. O tempo excessivo que os clientes perdem em filas é um fator importante tanto na qualidade de vida no país em que se vive quanto na eficiência da economia da nação.

Para Moraes, Silva e Rezende (2011), os sistemas de filas se caracterizam por um processo de chegada de clientes ou de produtos a um sistema de atendimento (beneficiamento, produção) para receber um ou mais serviços, executados por certa quantidade de servidores. As filas ocorrem sempre porque a procura pelo serviço é maior do que a capacidade do sistema de atender a demanda.

Como forma de avaliar o comportamento do sistema de filas, associa-se medidas de desempenho como tempo médio de espera dos clientes na fila, tempo médio de chegada de clientes, probabilidade de encontrar o sistema lotado, entre

outras. Dessa forma, a teoria das filas tenta, através de estudos e análises matemáticas detalhadas, encontrar um ponto de equilíbrio que satisfaça o cliente (ou linha de produção) e seja viável economicamente para o provedor do serviço (HILLIER; LIEBERMAN, 2010).

Segundo Parreira Júnior (2010), a teoria das filas começou a ser estudada há mais de 100 anos atrás, quando em 1909 o matemático dinamarquês das telecomunicações Agner Erlang, começou a trabalhar em aplicar a teoria das probabilidades em problemas de tráfego de telefonia e publicou o primeiro trabalho neste assunto, provando que ligações telefônicas distribuídas aleatoriamente seguiam a lei de distribuição de Poisson. Sendo assim, Erlang é considerado o pai da teoria das filas, que atualmente é um setor da pesquisa operacional que utiliza conceitos básicos de processos estocásticos e de matemática aplicada para analisar o fenômeno de formação de filas e suas características.

Dessa forma, a teoria das filas tenta encontrar um ponto de equilíbrio que satisfaça o cliente e que seja viável economicamente para o provedor de serviço. Para Moreira (2010), a teoria das filas é a alma do conhecimento matemático, introduzido ao fenômeno das filas. É um âmbito de conhecimento em frequente melhoria, utilizando-se constantemente a mais e mais fatos contendo filas. É também uma área de atividade em que muitos especialistas de pesquisa operacional costumam-se especializar.

Um problema de filas típico pode ser descrito com um cliente chegando, esperando pelo serviço (se não forem atendidos imediatamente) e saindo do sistema após serem atendidos. Existem dois tipos de tempo de espera de cliente: o tempo que os clientes gastam na fila e o tempo total do cliente no sistema, que seria o tempo na fila mais o tempo de serviço (MORAES; SILVA; REZENDE, 2011).

As filas não necessariamente precisam ser apenas de humanos, mas podem ser de carros, navios, produtos em esteira (PARREIRA JÚNIOR, 2010). Segundo Marins (2011) nos processos de filas comuns, o padrão de chegada dos clientes é estocástico, ou seja, desenvolve-se no tempo e no espaço conforme as leis de probabilidade. Assim, é necessário conhecer a distribuição de probabilidade descrevendo os tempos entre sucessivas chegadas dos clientes. Também é necessário saber se os clientes podem chegar simultaneamente.

A reação de um cliente ao entrar em um sistema também se torna importante, de maneira que um cliente pode decidir esperar sem nenhum problema, independente do tamanho da fila. Ou por outro lado, o cliente pode decidir não entrar no sistema caso a fila esteja muito grande. Um cliente pode por sua vez entrar na fila, mas depois de um tempo perder a paciência e decidir sair da mesma (HILLIER; LIEBERMAN, 2010).

De acordo com Marins (2011), nos eventos que existem duas ou mais linhas paralelas, os clientes podem mudar de uma fila para outra. Existem duas distribuições teóricas válidas para aplicação em teoria das filas. A exponencial que é uma distribuição contínua que normalmente é usada para representar tempos de atendimento, e a de Poisson que é uma distribuição discreta, utilizada normalmente para representar chegadas de clientes ao sistema e também tempo de atendimento.

Grande parte do que foi falado nos padrões de chegada é válido para os padrões de serviço. O processo de serviço pode depender do número de clientes esperando pelo atendimento. Um servidor pode trabalhar mais rápido se a fila estiver aumentando, ou caso contrário pode ficar cada vez mais confuso e acabar se atrapalhando, o que pode afetar seu desempenho.

Existem duas situações gerais em disciplina de prioridade. Na primeira situação que é chamada de preemptivo, o cliente com mais alta prioridade é permitido entrar em serviço independentemente de outro cliente com menor prioridade está sendo servido, de forma que o cliente com menor prioridade é interrompido e tem o seu trabalho reiniciado mais tarde. Já na segunda situação de prioridade chamado de não-preemptivo, os clientes com maior prioridade vão para o início da fila, mas só entram em serviço quando o cliente que está sendo atendido deixa o sistema mesmo que ele tenha uma prioridade baixa (MORAES; SILVA; REZENDE, 2011).

Quando o número de canais de serviços é definido, tipicamente estão sendo determinados o número de estações de serviços paralelos que podem servir os clientes simultaneamente, podendo possuir uma fila para cada servidor, ou uma única fila para atender a todos os servidores (PARREIRA JÚNIOR, 2010). O sistema de fila única é mais rápido que o sistema de filas independentes. Quando um caixa tem a sua própria fila qualquer problema que aconteça paralisa aquela fila completamente. No sistema de fila única, enquanto um caixa resolve um problema, a fila continua andando normalmente. Porém, a maioria dos comércios evitam o sistema de fila única, pois os comerciantes têm aquele pensamento de que fila grande espanta cliente. Um sistema de filas pode ter um único estágio de serviço ou podem ter vários estágios (MARINS, 2011).

Para McManus et al (2004) teoria das filas é amplamente usada em engenharia e na indústria para análise e modelagem de processos que envolvem filas de espera. Esses sistemas apropriados, que permite gestores para calcular o melhor fornecimento dos recursos fixos necessária para atender a uma demanda variável. Com base em tudo que foi descrito para a utilização da teoria das filas pode-se avaliar o comportamento de um sistema de filas e seus parâmetros.

2.4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os métodos e procedimentos de pesquisa utilizados podem ser considerados a partir de três diferentes perspectivas: quanto à abordagem, quanto aos fins e quanto aos meios de investigação. (BARROS; LEHFELD, 2000; PRADANOV; FREITAS, 2013; ROESCH, 2009; VERGARA, 2014).

- Quanto à abordagem, este trabalho caracteriza-se como pesquisa qualitativa;
- Quanto aos fins é uma pesquisa descritiva, metodológica e aplicada;
- Quanto aos meios de investigação é uma pesquisa de campo e um estudo

de caso.

As informações foram coletadas por meio de duas diferentes formas, visando a duas diferentes perspectivas: foi realizada entrevista com o gerente do supermercado, a qual foi orientada por um roteiro de entrevista semiestruturada; ainda, foi realizada observação no local, oportunidade em que se pode confrontar as informações oferecidas pelo gerente com aquilo que se encontrou no local, a partir da percepção dos pesquisadores.

Os procedimentos operacionalizadores foram: organização do material bibliográfico acerca da Teoria das Restrições e da Teoria das Filas, com vistas a subsidiar e direcionar a pesquisa de campo; pesquisa de campo junto ao Supermercado Pioneiro, no município de Paranaíba-MS; análise do material colhida na pesquisa de campo, com vistas a propor um instrumento que possa melhor adequar as filas ao ambiente estudado.

A análise de conteúdo foi utilizada para a triangulação das informações coletadas. Assim, os dados coletados durante a entrevista, as observações realizadas pelos pesquisadores e aquilo que foi encontrado na revisão da literatura foram confrontados de forma analítica.

3. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada no Supermercado Pioneiro, um varejo de médio porte do município de Paranaíba-MS. Como foi exposto na teoria a fila é o local no qual os consumidores ficam na espera de ser atendidos (HILLIER; LIEBERMAN, 2010).

Entende-se neste artigo que as filas ocorrem devido a restrições, afinal um gargalo é quando a capacidade é menor do que a demanda (VIDAL, 2009). Sobre a formação de filas foi observado que ocorrem nos caixas, na padaria, no açougue e na rotisseria. Torres (1966) afirma que uma fila é gerada quando os consumidores não conseguem ser atendidos imediatamente, assim precisam aguardar.

O gerente entrevistado frisou os períodos em que as filas ocorrem: “[...] *Todos os dias ocorrem filas na padaria no começo do dia e no final da tarde. No açougue as filas são formadas mais nos finais de semana e quando há promoções de carne. Já na rotisseria, as filas ocorrem pelo fato do supermercado vender marmitex (comida pronta) no horário de almoço*”. Não foi citado o período em que se foram filas nos caixas, isto porque o movimento de consumidores é muito variável, o número de caixas abertos varia, sendo assim, não foi possível precisar. Outro local que não foi possível definir o período que ocorre a fila foi no hortifrúti. Ressalta-se que existem filas únicas na padaria, no açougue e na rotisseria e múltiplas filas nos caixas.

O gerente apontou a quantidade de funcionários em cada setor e afirmou que a quantidade de colaboradores é suficiente para atender a demanda: “*No açougue existem cinco funcionários. Quando o fluxo de cliente é menor ficam dois funcionários atendendo os clientes e os outros três fazem a desossa, a limpeza e o corte das carnes. Porém, quando a quantidade de cliente aumenta, principalmente*

quando há promoções, ficam quatro funcionários no atendimento. A padaria possui três funcionários, sendo que dois ficam no atendimento e um trabalha na parte de confeitaria. No supermercado existem oito caixas, porém quando o fluxo está baixo, apenas quatro caixas ficam abertos para atendimento". Na pesquisa de campo foram observados estes números e a formação, comum, de filas. Inclusive foi observado que nos horários de 11h30 e 13h40 em muitos momentos não existiram filas.

Para Hillier e Lieberman (2010) muitas pessoas se irritam ao ter que esperar em filas, o tempo que os consumidores perdem em filas é um fator importante tanto na qualidade de vida quanto na eficiência da economia da nação. No supermercado investigou-se sobre o que é realizado quando um cliente deixa de comprar porque a fila está grande, o gerente respondeu que *"Isso não ocorre no supermercado, pois existem os fiscais de caixa. Quando o mesmo está vendo que nos caixas estão sendo formadas filas, ele toma a providência de abertura de mais caixas. Quanto há mais de três clientes esperando na fila de um caixa o fiscal de caixa é acionado para que ocupe um caixa, diminuindo assim as filas no supermercado"*. Os autores, Hillier e Lieberman (2010), continuam ao afirmar que o consumidor pode entrar na fila e depois desistir ou até mesmo nem entrar na fila.

Sobre o treinamento dos funcionários que operam os caixas, e os atendimentos na padaria, no açougue, na rotisseria e no hortifrúti, o gerente expôs que os funcionários estão capacitados (treinados) para terem mais agilidade quando há surgimento de grandes filas, o gerente disse que *"[...] eles utilizam habilidade para evitar grandes filas"*. O entrevistado afirma que os colaboradores são treinados, no entanto, na observação identificou-se uma falha na agilidade de um funcionário do caixa. Capistrano (2009) aponta em sua pesquisa que a falta de treinamento dos colaboradores é o segundo item que mais dificulta o atendimento rápido. Funcionários novos normalmente têm muitas dúvidas em relação a alguns produtos e serviços e sempre precisam de auxílio do chefe imediato para se desvencilhar de situações adversas.

O gerente da empresa afirmou que existem problemas de filas no supermercado, no entanto, existem formas e métodos para gerir as filas e reduzi-las, como aumentar o número de colaboradores capacitados para atender a demanda diária. Além disto, implantar a balança tecnológica para ser pesada direto no caixa reduziria a fila no hortifrúti do supermercado. Morabito e Lima (2000) afirmam que em experimentos aplicados em supermercados dos Estados Unidos aumentando-se o número de atendentes de seis para dez (nos horários de pico) obteve-se uma redução de tempo de espera de 34 minutos para menos de 15 minutos. O volume de vendas cresceu 19% e as reclamações diminuíram cerca de 40%. Os ganhos reais cresceram 17%, compensando o maior custo despendido.

Amidani (1975) ressalta que o processo de filas tem quatro elementos básicos: chegadas, serviços, disciplina da fila e os canais. A seguir são descritos cada um destes elementos no contexto do supermercado analisado:

Uma maneira de avaliar o comportamento do sistema de filas é por meio do tempo médio de espera (HILLIER; LIEBERMAN, 2010). No supermercado, no caso de

ocorrerem filas, o tempo médio que um cliente espera nas diferentes filas para ser atendido é diferente, o gerente apontou que: *“Na fila do açougue e na fila da padaria normalmente os clientes esperam em torno de cinco a seis minutos. Nas filas dos caixas dependendo da quantidade de compras do cliente a espera na fila pode variar de quatro a sete minutos”*. O período de observação durante a semana comprovou isto e também os períodos de formação de filas.

Uma vez que a fila pode ocorrer por causa da sazonalidade (ANDRADE, 2011) foram levantados dados sobre os finais de semana e horários de pico. Sobre se existe um ou mais dias da semana que o supermercado recebe grande quantidade de clientes o gerente disse que nos *“finais de semana e principalmente quando há festividades”*. Acerca dos dias em que o supermercado realiza promoção, foi questionado sobre as estratégias para atendimento mais rápido, o entrevistado disse que *“[...] depende da promoção; final de ano é elaborado”*. No fim de semana o total de filas enfrentadas pelos consumidores no açougue, rotisseria, padaria, hortifrúti e caixa o tempo de permanência nas filas é maior que o mencionado pelo entrevistado, confirmando que a demanda não é atendida pelos colaboradores no fim de semana, para se resolver este gargalo, sugere-se direcionar as ofertas e promoções para o meio da semana em que o fluxo é menor, assim poderia reduzir o número de clientes no fim de semana.

A respeito dos horários de pico no supermercado e se nesses horários ocorrem filas, o gerente respondeu que *“Um dos horários mais movimentados no supermercado é das 16h às 19h. Porém, nos finais de semana o horário de pico é no período matutino. Nos finais de semana, principalmente em dias festivos, ocorrem filas. Já no meio da semana no horário de pico ocorrem filas, mas não são grandes”*. Esta informação sobre o fim de semana corrobora o parágrafo anterior – nos finais de semana o tempo médio nas filas é maior. Segundo Maia (2010) uma das formas de se evitar ou diminuir filas é a conscientização dos clientes em utilizar o atendimento em horários que não há congestionamento. O que acarretaria em um resultado do tipo ganha-ganha entre empresa e consumidor.

A respeito da existência de caixa rápido (pequenos volumes de compra) e atendimento prioritário no supermercado o respondente disse que: *“Existem dois caixas rápidos e um para atendimento prioritário, como idosos, gestantes e deficientes. Porém, esses caixas [de atendimento prioritário] só funcionam quando o fluxo de clientes no mercado é grande”*. Sobre isto Moraes, Silva e Rezende (2011) apontam a situação preemptiva, no qual o consumidor com mais alta prioridade entra no sistema independente de outro consumidor.

Pacheco (2014) uma análise completa da teoria das restrições resulta em soluções positivas melhorando assim a funcionamento organizacional. Durante a entrevista o entrevistado relatou a cultura de haver empacotadores no supermercado, que é algo intrínseco no município de Paranaíba, foi confirmado por meio da observação que o empacotador ajuda a amortizar a restrição da fila. Ainda de acordo com Pacheco (2014) a relação entre a teoria das restrições e a performance institucional decorre da intermediação resultante dos efeitos da teoria das restrições.

As filas fazem parte do cotidiano, em várias situações é necessário aguardar o atendimento, e conseqüente formação de filas. Afinal a demanda é maior que a capacidade de atendimento, assim devido a restrições, neste caso relacionado número de funcionários, ocorre um gargalo, ou seja, filas. Eliminar a espera acarretaria em custos, sendo assim é importante ponderar menor custo e eficácia. A teoria das filas procura um ponto de equilíbrio que tente satisfazer o consumidor ao mesmo tempo em que seja viável economicamente para a organização (MOREIRA, 2010; TAHA, 2008; VIDAL, 2009).

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo foi desenvolvido com o objetivo de conhecer, entender e analisar o modelo de filas que melhor se adequa ao atendimento dos clientes em um supermercado de porte médio. A literatura apontou para duas principais teorias que estudam as filas: a teoria das restrições e a teoria das filas. Essas teorias evidenciam que as filas implicam em problema nos diferentes tipos de empresas: em empresas de transformação (indústrias), nos comércios e/ou nos prestadores de serviço.

Na pesquisa de campo observou-se que no supermercado pesquisado são utilizados os dois principais tipos de filas: no açougue, na padaria e na rotisseria é utilizado o sistema de fila única; já nos caixas é utilizado o sistema de filas paralelas com atendimentos simultâneos. Destaca-se que em ambos os ambientes a disciplina de prioridade é a não-preemptivo – em que os clientes com prioridade vão para o início da fila, mas só entram em serviço quando o cliente que está sendo atendido deixa o sistema.

Em uma análise entre a literatura e o encontrado no supermercado, observou-se que há um paralelo entre ambos. A fila única seria a de melhor utilização. Desta forma, o supermercado faz utilização da mesma nos ambientes internos (açougue, padaria e rotisseria). No entanto, para os caixas, o ambiente (espaço físico) não é propício ao seu uso, o que, por outro lado, conforme abordado por Marins (2011) aparenta que a fila seja grande, espantando a clientela. Dado a esses dois fatores, nos caixas o uso de filas paralelas (que já é o utilizado pela empresa) foi considerado adequado.

Ainda, a observação confirmou que as filas ocorrem em momentos específicos – principalmente no período da manhã e horário de almoço. Nesse sentido Torres (1966) admoesta que as mesmas se tornam inevitáveis, ou seja, tanto o cliente como o supermercado são sabedores de que tais horários devem ser evitáveis, no entanto as peculiaridades induzem à ocorrência do problema de filas.

Uma vez que os dados desta pesquisa refletem uma realidade em particular – o caso do supermercado Pioneiro, de Paranaíba-MS – esses dados não devem ser generalizados, ainda que a pesquisa possa ser replicada. Assim, considera-se a conveniência de pesquisa quantitativa, que permita comparar diferentes portes de supermercados. Ainda, utilizando-se dos preceitos da teoria das restrições, propõe-se um estudo em que seja testado um aumento do número de caixas no horário de almoço

– destaca-se que durante o período de observação, constatou-se que o quantitativo de caixas permanece o mesmo, haja vista que é o momento em que os mesmos também desfrutam do direito ao horário de almoço.

REFERÊNCIAS

AMIDANI, L. R. A teoria das filas aplicada aos serviços bancários. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 15, n. 5, p. 26-38, Out. 1975.

ANDRADE, E. L. **Introdução à Pesquisa Operacional: métodos e modelos para análise de decisões**. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2011.

BARROS, A. J. S.; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de Metodologia: um guia para a iniciação científica**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

BUSS, L. M.; GASPARETTO, V.; DUCATI, E.; SCHAFER, J. **Teoria das Restrições (TOC): utilização em um laticínio catarinense**. 2015.

CAPISTRANO, M. W. Causas e soluções para melhoria no tempo de atendimento ao cliente do segmento preferencial da agência Joinville (SC) do Banco do Brasil. 2009. 56 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.

CARVALHO, M. F.; DIAS, A. C. S. Aplicação dos conceitos de Teoria de Fila à melhoria do tempo de resposta em computadores de grande porte. In. XIII SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – SIMPEP, 13., 2006, Bauru, **Anais eletrônicos**. p. 1-11, ISSN 1809-7189. Disponível em: <http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/523.pdf>. Acesso em: 12 mar. 2016.

COX III, J. F.; SCHLEIER, J. G. **Handbook da Teoria das Restrições**. Tradução Beth Honorato. Porto Alegre: Bookman, 2013.

GOLDRATT, E. M; COX, J. **A Meta: um processo de melhorias contínua**. São Paulo, 1997.

HILLIER, F. S.; LIEBERMAN, G. J. **Introdução à Pesquisa Operacional**. McGraw Hill, 2010.

MAIA, J. D. S. **Gestão e otimização do processo de atendimento bancário**. 2010. 46 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (Departamento de Administração), Universidade de Brasília, Brasília, 2010.

MARINS, F. A S. **Introdução à Pesquisa Operacional**. São Paulo: Cultura Acadêmica:

Universidade Estadual Paulista, 2011.

MCMANUS, M. L.; LONG, M. C.; COOPER, A.; LITVAK, E. (2004). Queuing theory accurately models the need for critical care resources. **The Journal of the American Society of Anesthesiologists**, v. 100, n. 5, 2004.

MORABITO, R.; LIMA, F. C. R. de. Um modelo para analisar o problema de filas em caixas de supermercados: um estudo de caso. **Pesquisa Operacional**, Rio de Janeiro , v. 20, n. 1, p. 59-71, Jun. 2000 .

MORAES, F. G.; SILVA, G. F.; REZENDE, T. A. **Introdução à Teoria das Filas**. Cuiabá: Universidade Federal de Mato Grosso, 2011.

MOREIRA, D. A. **Pesquisa Operacional: curso introdutório**. 2. ed. Cengage Learning: São Paulo, 2010.

NATUCCI, G. **A Teoria das Restrições: o que é**. Rio de Janeiro: Actus. 2013.

PACHECO, D. A. J. **Teoria das Restrições, Lean Manufacturing e Seis Sigma: limites e possibilidades de integração**. Production, v. 24, n. 4, p. 940-956, out./dez., 2014.

PARREIRA JÚNIOR; W. M. **Teoria das Filas e Simulações**. Ituiutaba: Universidade do Estado de Minas Gerais. 2010.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do Trabalho Científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de Estágios e de Pesquisa em Administração: guias de estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de casos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

TAHA, H. A. **Pesquisa Operacional: uma visão geral**. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

TORRES, O. F. Elementos da teoria das filas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo , v. 6, n. 20, p. 111-127, Set. 1966.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatório de Pesquisa em Administração**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VIDAL, S. **Teoria das Restrições: principais conceitos e aplicações práticas**. Campinas: Unicamp, 2009.

ABSTRACT: Queues cause nuisance, whether in a production process is between people. The study of the formation of queues by means of on the principles of the

theory of constraints and possible solutions found in the study of queuing theory is presented as an opportunity for research. This study aimed to analyze the models queues to customers care in a supermarket. The research approach was qualitative and descriptive, the method adopted the case study in a supermarket in the city of Paranaíba-MS. For the collection of information was carried out structured interviews and non-participant observation. For the analysis we used the method of content analysis. The results showed the characteristics of the formation of lines and actions to reduce them.

KEYWORDS: Supermarket. Queuing theory. Theory of Constraints.

Sobre o organizador

RUDY DE BARROS AHRENS Doutorando em Engenharia da Produção com linha de pesquisa em QV e QVT, Mestre em Engenharia de Produção pela UTFPR com linha de pesquisa em QV e QVT, mestre em Administração Estratégica com linha de pesquisa em máquinas agrícolas pela UNAM - Universidade Nacional de Misiones - Argentina , Revalidado pela UNB- Universidade de Brasília em 2013, especialização em Comportamento Organizacional pela Faculdade União e 3G Consultoria e graduado em Administração com ênfase análise de sistemas pelo Centro Universitário Campos de Andrade (2004). Atualmente é coordenador do curso de graduação em Administração e do curso de Pós- Graduação/MBA em Gestão Estratégica de Pessoas pela Faculdade Sagrada Família – FASF.

Sobre os autores

ABDON CORDEIRO DE LIMA NETO Graduando em Administração pela Faculdade de Ciências da Administração de Garanhuns (FAGA) e pesquisadora do Laboratório de Pesquisa ADM em FLOW - abdon.netto@hotmail.com

ADRIANO MARTINS DE SOUZA Professor da Universidade Tecnológica Federal do Paraná - Câmpus Guarapuava; Graduação em Ciências Econômicas pela Faculdade Estadual de Ciências e Letras de Campo Mourão - FECILCAM; Mestrado em Economia Regional pela Universidade Estadual de Londrina - UEL; E-mail para contato: adrianosouza@utfpr.edu.br

ALESSANDRA CARLA CEOLIN Professora da Universidade Federal Rural de Pernambuco; Membro do corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Controladoria da Universidade Federal Rural de Pernambuco; Graduação em Ciência da Computação pela Universidade de Passo Fundo e em Administração pela Universidade Católica de Brasília; Mestrado em Ciência da Computação pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul; Doutorado em Agronegócios pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul; Pós-Doutorado em Agronegócios pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul; E-mail para contato: alessandra.acc@gmail.com

ALEXANDRE DE MELO ABICHT Consultor empresarial junto ao SEBRAE-RS. Coordenador do Curso de Administração e de Gestão Comercial da Faculdade CNEC Gravataí e Professor da Faculdade Dom Bosco de Porto Alegre; Doutorando em Design - PG-Design pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul; Mestre em Agronegócios pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul; Graduado em Administração de Empresas pela ULBRA-SM. E-mail para contato: alex.abicht@gmail.com

ALEXANDRE WÁLLACE RAMOS PEREIRA Graduação em Administração de Empresas. Universidade Estadual da Paraíba, UEPB, Brasil. Especialização em Gestão e Análise Ambiental. Universidade Estadual da Paraíba, UEPB, Brasil. Especialização em Novas Tecnologias na Educação. Universidade Estadual da Paraíba, UEPB, Brasil. Mestrado em Ambiente, tecnologia e sociedade (Conceito CAPES 3). Universidade Federal Rural do Semi-Árido, UFRSA, Brasil. Professor Assistente III do Curso de Administração da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN). Professor Assistente II da Unidade Acadêmica de Ciências Contábeis (UACC) da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG).

ALEXSANDRO TOALDO Especialização em Finanças pela Wharton Business School - University of Pennsylvania - EUA (2014). É Mestre em Ciências Contábeis e Atuariais pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (2008). Possui MBA em Finanças Corporativas pela Fundação Getúlio Vargas (2002) e Graduado em Ciências Contábeis pela Associação Tibiriçá de Educação (2000). Executivo Financeiro de

multinacional. Tem mais de 25 anos de experiência nas áreas de Contabilidade Societária, Análise dos Demonstrativos Financeiros, Contabilidade Gerencial e Internacional (US-GAAP e IFRS).

ALFREDO DIB ABDUL NOUR Professor da Universidade Estadual de Santa Cruz, Ilhéus, Bahia, Brasil; Membro do corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Educação Matemática da Universidade Estadual de Santa Cruz; Graduação em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo; Mestrado em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo; Doutorado em Educação pela Universidade Complutense de Madrid, Espanha; Doutorado em Economia pela Universidade do Porto, Portugal; Pós Doutorado em Educação Matemática pela Universidade Estadual de Santa Cruz, com bolsa PNPd CAPES; Grupo de pesquisa CNPQ: Empreendedorismo, Gestão, Inovação e Competitividade e Gerenciamento Sustentável; E-mail para contato: alfredodib@yahoo.es.

AMANDA MORAIS DA SILVA Graduanda em Administração pela Faculdade de Ciências da Administração de Garanhuns (FAGA) e pesquisadora do Laboratório de Pesquisa ADM em FLOW - mandismorais@hotmail.com

ANA CLARA CAVALCANTI DE MIRANDA Graduanda de Administração pela Universidade Federal Rural de Pernambuco
E-mail: clara.acmiranda@gmail.com

ANA LAÍS CARVALHO DE SOUSA Graduada em Administração pela Universidade Estadual Vale do Acaraú, Sobral – Ceará. E-mail: laisc.sousa@hotmail.com

ANDRÉ LUIZ SOARES Professor da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – Câmpus Guarapuava; Graduação em Engenharia de Produção em Controle e Automação pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná – Câmpus Ponta Grossa; Mestrado em Engenharia de Produção pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná – Câmpus Ponta Grossa; Grupo de pesquisa: EPP - Ergonomia em Processos Produtivos - Universidade Tecnológica Federal do Paraná – Câmpus Ponta Grossa. E-mail para contato: andresoares@utfpr.edu.br

ANNE ISABELLY PEREIRA DAS NEVES Professora da Universidade Paulista – UNIP. Professora da Pós Graduação FIP – Polo Campina Grande. Graduação pela Universidade Estadual da Paraíba – UEPB. Especialista em Auditoria Fiscal e Contábil pela Faculdade de Ciências Sociais –FACISA; Mestrado em Contabilidade e Controladoria pela Universidade de San Carlos. E-mail: anneisabelly@gmail.com

ANTONIA KARINA BARROSO GOUVEIA CUNHA Graduação em Ciências Contábeis pela Universidade Federal do Ceará - UFC (2011); Mestrado em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior pela Universidade Federal do Ceará - UFC (2017); E-mail para contato: karinagouveia21@hotmail.com

ANTÔNIO CÉLIO LOPES BEZERRA FILHO Graduado em Administração pela

Universidade Estadual Vale do Acaraú, Sobral – Ceará. E-mail: celiofilho21@hotmail.com

ANTONIO MOREIRA FRANCO JUNIOR Mestre em Ciências Contábeis e Atuariais pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC/SP, Especialista em Formação e Docência no Ensino Superior pela Faculdade Integrada Metropolitana de Campinas – Metrocamp, MBA em Gestão Financeira e Controladoria pela Fundação Getúlio Vargas – FGV e graduado em Ciências Contábeis pela Pontifícia Universidade Católica de Campinas – PUC Campinas. Como docente, lecionou nos cursos técnicos em Contabilidade e Gestão Empresarial do SENAC e no curso de pós-graduação em Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas. Atualmente é professor dos cursos de graduação em administração, ciências contábeis e tecnólogo em gestão financeira da Faculdade Metrocamp – Devry Brasil. Possui experiência na área de Contabilidade e Controladoria.

ANTÔNIO OSCAR SANTOS GÓES Professor Adjunto da Universidade Estadual de Santa Cruz, Ilhéus, Bahia, Brasil. Graduação em Administração pela Universidade Estadual de Santa Cruz (1991); Especialista em Gerenciamento de Micro e Pequenas Empresas pela Universidade Federal de Lavras – UFLA/MG (1999); Mestrado em Administração pela Universidade Federal da Bahia (2003); Doutorado em Sociologia Econômica e das Organizações, pela a Universidade Técnica de Lisboa (2012); Grupo de pesquisa CNPQ: Empreendedorismo, Gestão, Inovação e Competitividade e Gerenciamento Sustentável; Líder do grupo de pesquisa da UESC. E membro do Centro de Investigação SOCIUS – União Europeia. E-mail para contato: oscargoes11@hootmail.com.

CAMILA CHAVES FASÃO Graduação pela Universidade Estadual da Paraíba – UEPB. E-mail: camila.chaves.frasao@gmail.com

CLEITON WINICIUS WIONCZEK TERRA Graduação em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria; E-mail para contato: terrinha91@gmail.com

DANIELA NUNES DOS SANTOS FERREIRA Graduação em Engenharia de Produção pela Universidade Estadual de Santa Cruz – UESC. Estagiária de Produção pegeneciLAM AGRÍCOLA, pertencente ao grupo OLAM COCOA. Além disso, trabalhou como Gerente e posteriormente como Diretora de Marketing na LIFE Jr. - Laboratório de Inovações. Atuou também como Membro do Centro Acadêmico de Engenharia de Produção desempenhando a função de Diretora Administrativa. Além disso, trabalhou como Gestora de Desenvolvimento no Núcleo Baiano de Estudantes de Engenharia de Produção (NUBEEP). Possui pesquisas na área de Inovação em Cerveja Artesanal; Logística Humanitária; Produção Mais Limpa; Empreendedorismo e Gestão Estratégica. E-mail: nunese10@gmail.com

DAYSAN FRITZGIRARD KAMIKASE LEAL MEDEIROS Professor da Universidade Estadual da Paraíba – UEPB; Graduação em Ciências Econômicas pela Universidade

Federal de Campina Grande – UFCG; Especialista em Gestão Pública pelo Instituto Federal da Paraíba – IFPB; Mestrado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Pernambuco – UFPE. E-Mail: daysanmedeiros@gmail.com

DEISE DE OLIVEIRA ALVES Graduação em Administração pela Universidade de Santa Maria; Mestranda em Agronegócios pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul; Grupo de pesquisa: Gestão em Organizações de Agronegócios; Bolsista em Pesquisa pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior; E-mail para contato: deiseoliveiraalves@hotmail.com

DEOSIR FLÁVIO LOBO DE CASTRO JÚNIOR Professor Adjunto do Instituto Federal de Santa Catarina- IFSC; Graduação: Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina-UFSC; Mestrado: Administração pela Universidade Estadual de Santa Catarina - UDESC/ESAG; Doutorado: Administração e Turismo pela Universidade do Vale do Itajaí -UNIVALI; Grupo de pesquisa: Formulação de Estratégias – FORMES; Grupo de Pesquisa em Gestão do Turismo – GPGTUR.

DYNASANDY GOMES DO NASCIMENTO Graduanda em Administração pela Universidade Estadual Vale do Acaraú, Sobral – Ceará. E-mail: dynasandy@hotmail.com

EDUARDO DE PAULA E SILVA CHAVES Graduação, Mestrado e Doutorado pela FEARP/USP; Professor EBTT no IFSP – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo Jacareí – São Paulo. eduardochaves@ifsp.edu.br

ELIANE RODRIGUES DO CARMO Possui mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná (2017), licenciatura em administração (2011), pós-graduação em docência do ensino superior (2003) e consultoria empresarial (2000), graduação em Administração pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná (1996). Foi coordenadora de curso em técnico de administração (2009-2010) do Centro Estadual de Educação Profissional Pedro Boaretto Neto. Atuando principalmente nos seguintes temas: organizações, ensino, recursos humanos, estratégia e comportamento humano. Formação em justiça restaurativa, tutoria ead. (Texto informado pelo autor)

ELVIS SILVEIRA-MARTINS Professor da Universidade Federal de Pelotas - UFPel; Membro do corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Territorial e Sistemas Agroindustriais e do Mestrado Profissional em Administração Pública da Universidade Federal de Pelotas - UFPel; Graduação em Administração pela Universidade de Passo Fundo - UPF; Mestrado em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI; Doutorado em Administração e Turismo pela Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI; Grupo de pesquisa: Formulação de Estratégias - FORMES

EXPEDITO DOS SANTOS SANTANA Professor do Centro De Ensino Superior de Ilhéus, Ilhéus, Bahia, Brasil. Graduação em Administração pela Pontifícia Estadual de Santa Cruz (2003); Analista Universitário na área de RH da Universidade Estadual de Santa Cruz

FABIANO PALHARES GALÃO Professor da Universidade Tecnológica Federal do Paraná - Campus Apucarana; Graduação em Administração pela Universidade Estadual de Londrina (UEL); Mestrado em Administração pela Universidade Estadual de Londrina (PPGA - UEL); Doutorado em Administração pela Universidade de São Paulo (FEA-USP)

FELIPE HENRIQUE MACHADO DA SILVA Graduação em Ciências Contábeis - Universidade federal de Campina Grande. Atendente PJ na Cooperativa de Livre Admissão do Auto Pajeú, Agreste e Recife - SICOOB. Período: 2016. Atual.

FERNANDO JOSÉ MACHADO BARBOSA DE MELO Professor da FACIG - Faculdade de Igarassu; Membro do Grupo de pesquisa MSC - Marketing, Serviço e Consumo; - Mestrado profissional em Gestão Empresarial, Faculdade Boa Viagem, FBV, Brasil. - Especialização em Economia do Trabalho, UNICAMP; Especialização em Gestão de Negócios, FIA-USP; MBA em Logística, UFPE; Graduação em Filosofia pela Universidade Católica de Pernambuco; E-mail para contato: fermelo@petrobras.com.br

FIAMA CECÍLIA SILVINO SAMPAIO Graduada em Administração pela Universidade Estadual Vale do Acaraú, Sobral - Ceará. E-mail: fycsavinon@hotmail.com

FRANCIELE BONATTO Professora da Universidade Tecnológica Federal do Paraná - Câmpus Guarapuava; Graduação em Engenharia de Produção pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná - Câmpus Medianeira; Mestrado em Engenharia de Produção pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná - Câmpus Ponta Grossa; Grupo de pesquisa: Engenharia Organizacional e Redes de Empresas (UTFPR); E-mail para contato: fbonatto@utfpr.edu.br

FRANCISCO JEAN CARLOS DE SOUZA SAMPAIO Graduação em Ciências Contábeis - Universidade do Estado do Rio Grande do Norte. Especialização em Auditoria Contábil - Universidade do Estado do Rio Grande do Norte. Mestrado em Ciências Contábeis - Universidade Federal de Pernambuco. Professor Adjunto III e Orientador Acadêmico do Curso de Administração - Universidade do Estado do Rio Grande do Norte. Período: 2004 - Atual. Professor Assistente II do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Campina Grande. Período: 2012 - Atual. Professor da Especialização em Gestão Pública - Parceria entre Escola de Governo Cardeal Dom Eugênio de Araújo Sales e a Universidade do Estado do Rio Grande do Norte - UERN. Período: 2016 - Atual.

GARDENIA STAELL ANDRADE Professor do Instituto Ensinar Brasil/DoctumJM; -

Graduação em Letras pela Faculdade de Educação de João Monlevade – FUNCEC; -
Mestrado em Engenharia de Produção/Mídia e Conhecimento, pela Universidade
Federal de Santa Catarina - UFSC; E-mail para contato: gardeniaprof@gmail.com

GENECI DA SILVA RIBEIRO ROCHA Graduação em Administração pela Universidade
Federal de Santa Maria; E-mail para contato: geneci.6813.srr@gmail.com

GUILHERME HENRIQUE SANTOS Graduando em Administração pela Faculdade de
Ciências da Administração de Garanhuns (FAGA) e pesquisadora do Laboratório de
Pesquisa ADM em FLOW - guio95@gmail.com

GUSTAVO DE LIRA SANTOS Mestre em Letras pela UFPB, Especialista em Gestão
Pública Municipal pela UFRPE, Especialista em Lazer pela UFMG, Bacharel em
Turismo pela UNICAP e Graduando em Administração. Professor da AESGA. Professor
convidado da pós graduação da AEB. Consultor do SENAC e SEBRAE. Pesquisador e
Coordenador do Laboratório de Pesquisa ADM em FLOW. gugapessoas@gmail.com

HAROLDO LACERDA DE BRITO Professor do Instituto Federal de Minas Gerais
Campus Ouro Branco; Graduação em Administração pelo Instituto de Ensino Superior
de João Monlevade; Mestrado em Administração pela Fundação Pedro Leopoldo; E-
mail para contato: haroldo.brito@ifmg.edu.br

HUGO LEONARDO MENEZES DE CARVALHO Doutorando em Ciências Contábeis;
Mestre em Administração; Especialização em Finanças e Orçamento Público; Possui
graduação em Ciências Econômicas e em Ciências Contábeis. Atualmente é auditor
federal de controle externo do Tribunal de Contas da União (TCU) e professor em
cursos superiores e pós graduação nas áreas de contabilidade e administração. Tem
experiência em docência e na área de Administração Pública.

HUMBERTO CAETANO CARDOSO DA SILVA Professor da Faculdade Mauricio de
Nassau (Uninassau), Faculdade Santo Agostinho de Teresina (FSA); Membro do
Grupo de pesquisa MSC - Marketing, Serviço e Consumo; Doutorado em andamento
em Administração, pela Universidade Federal de Pernambuco, UFPE, Brasil;
Mestrado profissional em Gestão Empresarial, Faculdade Boa Viagem, FBV, Brasil.
Especialização em Computação, Ênfase em Banco de Dados, Faculdades Integradas
Barros Melo. Graduação em Engenharia Civil pela Universidade Federal de
Pernambuco; E-mail para contato: humberto@alliance3.com.br

ISABELLA GIL BARBOSA DA SILVA Graduação em Administração no IFSP – Instituto
Federal de São Paulo; Jacareí – São Paulo; isabellagil.b@hotmail.com

JÉSSICA MARTINS GAMA Graduanda em Administração pela Faculdade de Ciências
da Administração de Garanhuns (FAGA) e pesquisadora do Laboratório de Pesquisa
ADM em FLOW - jessycamartins93@gmail.com

JOÃO DALLAMUTA Professor da Universidade Tecnológica Federal do Paraná -

Câmpus Guarapuava; Graduação em Engenharia Elétrica pela Universidade Federal do Paraná; Mestrado em Engenharia Elétrica pela Universidade Estadual de Londrina – UEL; E-mail para contato: joaol@utfpr.edu.br

JORDANA TORRES COSTA Graduação em Administração pela Universidade Estadual do Ceará - UECE (2009); Especialização em Gestão Pública pela Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (2014); Mestranda em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior pela Universidade Federal do Ceará - UFC (atual); Professora Formadora da disciplina de LEGISLAÇÃO ESCOLAR, no curso Técnico de Secretaria Escolar - Programa: PROFUNCIÓNÁRIO, pelo Instituto Federal do Ceará – IFCE; E-mail para contato: jordanatc@hotmail.com

JOSÉ EDUARDO DE MELO BARROS Professor do Centro Universitário Joaquim Nabuco; Graduação em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco; Mestrado em Administração e Desenvolvimento Rural pela Universidade Federal Rural de Pernambuco. E-mail: jeduardobarros@hotmail.com

KALINY KÉLVIA PESSOA SIQUEIRA LIMA Pró-Reitora de Planejamento da Universidade Estadual Vale do Acaraú – UVA; Coordenadora do Curso de Pós-graduação *latu sensu* em Gestão de Pessoas; Mestrado em Economia Rural pela Universidade Federal do Ceará – UFC; Doutoranda do Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento e Meio Ambiente da Universidade Federal do Ceará – UFC; E-mail: kkhelade@hotmail.com

KAREN DE LUCENA CAVALCANTI Graduação em Administração pela Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba - IFPB; MBA em Gestão financeira e controladoria pelo Instituto de Educação Superior da Paraíba - IESP; Mestranda em Gestão de Organizações Aprendentes pela Universidade Federal da Paraíba - UFPB

KILMER COELHO CAMPOS Professor Adjunto IV do Departamento de Economia Agrícola da Universidade Federal do Ceará – UFC; Mestrado em Economia Rural pela Universidade Federal do Ceará – UFC; Doutor em Economia Aplicada pela Universidade Federal de Viçosa – UFV

LÉIA LUANDA DA SILVA Técnica em Administração no IFSP – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo Jacareí – São Paulo. leialuanda@gmail.com

LESLIE DE OLIVEIRA BOCCHINO Possui graduação em Direito pela Faculdade de Direito de Curitiba (1989), Mestrado em Produção do Conhecimento e Mídia pela Universidade Federal de Santa Catarina (2000). Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento pela Universidade Federal de Santa Catarina (2012). Atualmente é procurador federal - Procuradoria Geral Federal, Chefe da Procuradoria Jurídica da Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR. leslie@utfpr.edu.br

LUANA VITÓRIA CARVALHO PEREIRA Discente do curso de Administração;

Departamento de Administração e Ciências Contábeis – DCAC/UESC Ilhéus – Bahia. Foi bolsista do Projeto de Ensino “Os desafios do ensino-aprendizagem: a sala de aula como laboratório de inovações no processo de formação do gestor em numa IES”.

LUCIVONE MARIA PERES DE CASTELO BRANCO Diretora do Curso de Administração do Centro Universitário de Goiatuba – UNICERRADO; Graduada em Administração de Empresas pela Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas de Goiatuba – FAFICH; Especialista em Gestão Empresarial e Negócios; Mestrado em Gestão de Empresas pela Universidade Autônoma de Assunção; Mestre em Sociedade, Tecnologia e Meio Ambiente pelo Centro Universitário de Anápolis. E-Mail: lucivonecb@yahoo.com.br

MARCELO AUGUSTO MENEZES DELUCA Professor convidado, Lato Sensu em diversas IES; Graduação em Administração pela Universidade – UFSC; Mestrado em Administração pela Universidade - UFSC; Doutorado em Administração pela UNIVALI; Grupo de pesquisa: Gesicon - UNIVALI.

MÁRCIA SANTOS CURSINO Contadora (PUC Campinas). Especialista em Contabilidade, finanças e Auditoria (PUC Campinas) Mestre em Contabilidade e Finanças (PUC/SP), coordenadora dos Cursos de Ciências Contábeis e Gestão Financeira do Grupo Devry Metrocamp. Professora Universitária, Consultora em materiais didáticos e educacionais universitários.

MÁRCIO NAKAYAMA MIURA Professor da Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE; Membro do corpo docente permanente do PPGADM - Programa de Mestrado Profissional em Administração da Universidade Estadual do Oeste do Paraná. Graduação em Administração pela Faculdade Estadual de Ciências Econômicas de Apucarana, FECEA; Mestrado: Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC; Doutorado: Administração e Turismo pela Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI; Grupo de pesquisa: Formulação de Estratégias – FORMES; Grupo de Pesquisa em Estratégia e Competitividade - GPEC

MARCUS AUGUSTO VASCONCELOS ARAÚJO Professor da Universidade de Pernambuco e Faculdade Boa Viagem; Doutorado em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco; Mestrado em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco; Graduação em Engenharia Elétrica Eletrônica pela Universidade de Pernambuco; Coordenador do Grupo de pesquisa MSC - Marketing, Serviço e Consumo. E-mail para contato: marcusaugusto77@hotmail.com

MARCUS REI Técnico em Administração no IFSP – Instituto Federal de São Paulo; Jacaré – São Paulo; marcusreisfx@gmail.com

MAURÍCIO FERNANDES PEREIRA Professor Adjunto da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC; Bolsista de Produtividade em Pesquisa do CNPq - PQ 2, Nível 2; Membro do corpo docente permanente do PPGA - Mestrado e Doutorado em

Administração e do Mestrado Profissional em Administração Universitária - Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC; Graduação em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC; Mestrado: Engenharia da Produção pela UFSC; Doutorado: Engenharia da Produção pela UFSC; Pós-Doutorado em Administração pela USP / FEA (2009); Pós-Doutorado em Sociologia Econômica e das Organizações pela Universidade Técnica de Lisboa (2010). Grupos de pesquisa: Planejamento Estratégico e Empreendedorismo – USP; Liderança e Gestão Estratégica – UFSC.

MAXWEEL VERAS RODRIGUES Graduação em Administração pela Universidade Estadual do Ceará - UECE (1987); Mestrado em Administração pela Universidade Federal da Paraíba – UFPB (1993); Doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (2005); Professor Associado 2 do Departamento de Engenharia de Produção (DEPRO) do Centro de Tecnologia da Universidade Federal do Ceará – UFC; Professor e atual Coordenador (gestão 2015 - 2017) do Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior - POLEDUC da Universidade Federal do Ceará – UFC; E-mail para contato: maxweelveras@gmail.com

MAYESK ALVES ROCHA Graduação em Engenharia de Produção pela Universidade Estadual de Santa Cruz – UESC. Estagiou na empresa no ramo alimentício: NUTRILIFE, no período de 2014-2015. Participou como bolsista do projeto de iniciação científica: As inovações na fabricação de cervejas tradicionais (PILSEN e MALZBIER) na Bahia: An organizational guerrilla strategy, no período de 2015-2016. Atualmente participa como bolsista no projeto de iniciação científica: A inovação e a preservação ambiental na fabricação de cervejas tradicionais no estado da Bahia e voluntario no projeto de extensão: Caminhão com ciências. E-mail: mayeskalvess@gmail.com

PALOMA DE MATTOS FAGUNDES Professora da Universidade Federal de Santa Maria; Membro do corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Agronegócios da Universidade Federal de Santa Maria; Graduação em Administração pela Universidade Potiguar; Mestrado em Agronegócios pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul; Doutorado em Agronegócios pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul; E-mail para contato: palomattos@hotmail.com

PATRÍCIA CARNEIRO LINS NOVAES Mestrado profissional em andamento em Gestão Empresarial, Faculdade Boa Viagem, FBV; Especialização em andamento em Gestão Empresarial, Faculdade Boa Viagem, FBV; Graduação em Ciências Econômicas pela Universidade Católica de Pernambuco; Membro do Grupo de pesquisa MSC - Marketing, Serviço e Consumo. E-mail para contato: pnovaes_2@hotmail.com

PAULA RAMOS DE ALMEIDA Graduada em Administração com Ênfase em Empreendedorismo pela Autarquia do Ensino Superior de Garanhuns - AESGA; Pós-

Graduada em Gestão de Negócios e Pessoas pela Autarquia do Ensino Superior de Garanhuns - AESGA; E-mail para contato: paularamosadm@gmail.com

PEDRO CLÁUDIO DA SILVA Mestre em Ciências Contábeis (FECAP/SP) com MBA em Gestão Pública (EBAPE/FGV) e graduação em Ciências Econômicas (PUCAMP). Funcionário da Sociedade de Abastecimento de Água e Saneamento S/A (SANASA/Campinas) desde 1998, exercendo atualmente o cargo de Diretor Financeiro e de Relações com Investidores e Conselheiro de Administração (certificado pelo IBGC). Como Professor, atuou em instituições de ensino técnico (Colégio Evolução e SENAC), de graduação (Fleming e Metrocamp) e de pós-graduação (IPEP, FGV, Anhanguera e FAESB), tendo lecionado disciplinas relacionadas à contabilidade gerencial, contabilidade intermediária, controladoria, perícia contábil, análise macroeconômica, contábil e financeira, finanças corporativas, finanças públicas, mercado financeiro, gestão de custos e análise das demonstrações financeiras. Atualmente é professor da Faculdade Devry Metrocamp – Adtalem Educacional do Brasil, dos cursos de graduação em administração, contabilidade e tecnólogo em gestão financeira.

PIERRE LUCENA RABONI Professor da Universidade Federal de Pernambuco - UFPE; Membro do corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco; Graduação em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco; Mestrado em Economia pela Universidade Federal de Pernambuco; Doutorado em Administração de Empresas pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro – PUC - Rio

RAFAEL GOMES CAVALCANTI Graduação em Administração pela Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba - IFPB;

REGIS RIBEIRO JUVENAL Graduado em Administração pelo Centro Universitário de Goiatuba – UNICERRADO. E-Mail: regis.juvenal@onefoods.com

SANDRA DE SOUZA PAIVA HOLANDA Graduação em Ciências Contábeis – Universidade do Estado do Rio Grande do Norte. Especialização em Auditoria Contábil – Universidade do Estado do Rio Grande do Norte. Mestrado em Administração e Controladoria – Universidade Federal do Ceará. Professora Assistente IV e atualmente Coordenadora do Curso de Administração – Universidade do Estado do Rio Grande do Norte. Período: 2007 – Atual. Professora da Especialização em Gestão Pública – Escola de Governo do Estado do Rio Grande do Norte. Período: 2016 – Atual.

SIDNÉIA MAIA DE OLIVEIRA REGO 2013 - Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Aprendentes. Universidade Federal da Paraíba, UFPB, João Pessoa, Brasil. 2012 - Especialização em Gestão Pública Municipal PNAP/CAPES/UAB. Universidade Federal do Rio Grande do Norte, UFRN, Natal, Brasil. 2008 - Especialização em Desenvolvimento Regional e Planejamento Territorial.

Universidade do Estado do Rio Grande do Norte, UERN, Pau dos Ferros, Brasil. 2001 - Graduação em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Norte, UFRN, Natal, Brasil. 2016 - atual - Coordenadora do Curso de Especialização em Gestão Pública, parceria entre Escola de Governo Cardeal Dom Eugênio de Araújo Sales e a Universidade do Estado do Rio Grande do Norte, UERN, Pau dos Ferros, Brasil. 2006 - atual - Professora Assistente IV no Curso de Administração, Universidade do Estado do Rio Grande do Norte, UERN, Pau dos Ferros, Brasil.

SUELLEN FERREIRA CAMPOS FABRES Professora da Universidade Federal de Campina Grande - UFCG; Graduação em Administração pela Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba - IFPB; Mestrado em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco - UFPE

SYLVIA BITENCOURT VALLE MARQUES Possui Mestrado em Planejamento e Governança Pública pela UTFPR, graduação em Direito pela Faculdade de Direito de Curitiba (1992) e especialização em Direito Tributário (IBEJ). Até julho de 2017 foi consultor jurídico da Fundação de Apoio à Educ., Pesq. e Desenvolvimento Científico e Tecnológico da UTFPR e é assistente em administração da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR, com experiência na área de Direito, com ênfase em Direito Administrativo. sylvia@utfpr.edu.br

TAIS MINE Graduação em Administração no IFSP – Instituto Federal de São Paulo Jacaré – São Paulo. tais.mine@bol.com.br

TATIANE TONELLO Graduação em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria; E-mail para contato: tonello_tati@hotmail.com

TATIANNY KEILE MUNIZ DIAS Graduanda em Administração pela Universidade Estadual Vale do Acaraú, Sobral – Ceará. E-mail: tatty_dias13@hotmail.com

THAIS FURTADO MENDES Professora do Curso de Administração do Centro Universitário de Goiatuba – UNICERRADO; Graduada em Gestão do Agronegócio pela Universidade Federal de Viçosa; Mestre em Administração, Economia e Políticas Florestais pela Universidade Federal De Viçosa; E-Mail: thaisfmendes@yahoo.com.br

TULIO RODRIGUES VALENÇA Graduando em Administração pela Faculdade de Ciências da Administração de Garanhuns (FAGA) e pesquisadora do Laboratório de Pesquisa ADM em FLOW - tuliorva@gmail.com

VANESSA ISHIKAWA RASOTO Possui graduação em Administração pela Faculdade Católica de Administração e Economia (1993), mestrado em Administração pela Universidade Federal do Paraná (1999) e doutorado em Engenharia da produção - Gestão de Negócios pela Universidade Federal de Santa Catarina (2006). Atualmente é Vice-Reitora da UTFPR, professora permanente do mestrado do Programa de Pós-graduação em Planejamento e Governança Pública (mestrado profissional -

disciplina: habitats de inovação), professora Titular da UTFPR. Tem experiência na área de Educação, Gestão de Habitats de Inovação Tecnológica, projetos de pesquisa e extensão, atuando principalmente nos seguintes temas: Finanças, Viabilidade de projetos, Empreendedorismo e Inovação. vrasoto@hotmail.com

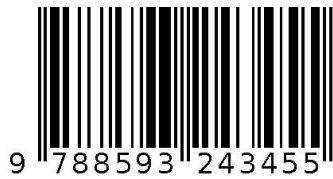
VANESSA MATIAS FERREIRA Graduanda em Administração pela Faculdade de Ciências da Administração de Garanhuns (FAGA) e pesquisadora do Laboratório de Pesquisa ADM em FLOW - vanessinha9131@hotmail.com

VICTOR MONFORT PEREIRA CÂMARA Graduando em Administração pela Universidade Federal Rural de Pernambuco; Aluno pesquisador no projeto BIA-FACEPE. E-mail: victormonfort@yahoo.com.br

VIRGINIA SPINASSÉ DE MELO Professora da Autarquia do Ensino Superior de Garanhuns - AESGA; Membro do corpo docente do Programa de Pós-Graduação (Especialização) em Gestão de Negócios e Pessoas da Autarquia do Ensino Superior de Garanhuns - AESGA; Graduação em Comunicação Social pela Universidade Federal de Pernambuco - UFPE; Graduação em Administração pela Universidade Luterana do Brasil - ULBRA. Mestrado em Gestão do Desenvolvimento Local Sustentável pela Universidade de Pernambuco - UPE (cursando); Grupo de pesquisa: Projeto Luz, Câmara, Som e Administração - AESGA; E-mail para contato: vspinasse@hotmail.com

VIVIANE CAU AMARAL Professor da Faculdade Mauricio de Nassau (Uninassau) e Faculdade dos Guararapes - UniFG; Membro do Grupo de pesquisa MSC - Marketing, Serviço e Consumo; Mestrado profissional em Gestão Empresarial, Faculdade Boa Viagem, FBV, Brasil. Especialização em Gestão de Projetos - Faculdade dos Guararapes - UniFG; Especialização em Controladoria e Finanças - Faculdade dos Guararapes - UniFG; Graduação em Bacharel em Administração pela Faculdade dos Guararapes - UniFG; E-mail para contato: Profamaral.gp@gmail.com

Agência Brasileira do ISBN
ISBN 978-85-93243-45-5



9 788593 243455