



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS I
CENTRO CCSA – CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM CONTABILIDADE E GESTÃO DE
NEGÓCIOS**

MILLENA FARIAS ALVES

**A TEORIA DAS RESTRIÇÕES APLICADA A CADEIA DE SUPRIMENTOS DE
UMA REDE DE SUPERMERCADOS NA PARAÍBA**

**CAMPINA GRANDE - PB
2025**

MILLENA FARIAS ALVES

**A TEORIA DAS RESTRIÇÕES APLICADA A CADEIA DE SUPRIMENTOS DE
UMA REDE DE SUPERMERCADOS NA PARAÍBA**

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado à Coordenação do Curso de Pós-Graduação em Contabilidade e Gestão de Negócios, da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Contabilidade e Gestão de Negócios.

Área de concentração: Gestão da Cadeia de Suprimentos.

Orientador: Profa. Dra. Hannah de Oliveira Santos Bezerra

**CAMPINA GRANDE
2025**

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

A474t Alves, Millena Farias.

A teoria das restrições aplicada a cadeia de suprimentos de uma rede de supermercados na Paraíba [manuscrito] / Millena Farias Alves. - 2025.
22 p. : il. colorido.

Digitado. Monografia (Especialização em Contabilidade e Gestão de Negócios) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2025. "Orientação : Profa. Dra. Hannah de Oliveira Santos Bezerra, Coordenação do Curso de Administração - CCSA. "

1. Teoria das restrições. 2. Cadeia de suprimentos. 3. Supermercado. I. Título

21. ed. CDD 657.63

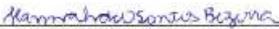
**A TEORIA DAS RESTRIÇÕES APLICADA A CADEIA DE SUPRIMENTOS DE
UMA REDE DE SUPERMERCADOS NA PARAÍBA.**

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado à Coordenação do Curso de Pós-Graduação em Contabilidade e Gestão de Negócios, da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Contabilidade e Gestão de Negócios.

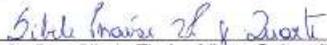
Área de concentração: Gestão da Cadeia de Suprimentos.

Aprovada em: 06/08/2025.

BANCA EXAMINADORA


Prof. Dra. Hannah de Oliveira Santos Bezerra (Orientador)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)


Prof. Me. Vânia Vilma Nunes Teixeira
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)


Profa. Dra. Sibeke Thaise Viana Guimarães
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Aos meus pais Adeilma e Adjailton, às
minhas irmãs Alana e Mirilene, pelo apoio,
dedicação e companheirismo, DEDICO.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	6
2	REFERENCIAL TEÓRICO	7
2.1	Logística e a gestão da cadeia de suprimentos.....	7
2.2	Teoria das Restrições	8
2.3	Relação da Cadeia de Suprimentos com a Teoria das Restrições....	9
2.4	Supermercado Varejista	10
3	METODOLOGIA	11
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES	12
4.1	Conhecimento e Implementação da Teoria das Restrições (TOC) ...	13
4.2	Cadeia de Suprimentos no Supermercado	13
4.3	Integração da TOC com a Cadeia de Suprimentos	14
4.4	Sugestões de melhoria	14
5	CONCLUSÃO	15
	REFERÊNCIAS	17
	APÊNDICE I – QUESTIONÁRIO	20

A TEORIA DAS RESTRIÇÕES APLICADA A CADEIA DE SUPRIMENTOS DE UMA REDE DE SUPERMERCADOS NA PARAÍBA

THE THEORY OF CONSTRAINTS APPLIED TO THE SUPPLY CHAIN OF A SUPERMARKET CHAIN IN PARAÍBA

Millena Farias¹

RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo discutir a aplicação da teoria das restrições na cadeia de suprimentos de uma rede de supermercados localizada no estado da Paraíba. Este trabalho trata-se de uma pesquisa com abordagem qualitativa, baseia-se no método descritivo, classificando-se ainda como uma pesquisa bibliográfica. Quanto à técnica de coleta de dados, foi aplicado, ao gestor logístico da rede de supermercados em questão, um questionário estruturado, optou-se pela análise de conteúdo de abordagem categorial temática, conforme proposta por Bardin (2011). Após a análise dos dados, foi possível identificar e compreender o funcionamento dos processos que compõem a cadeia de suprimentos do grupo e, analisar a possibilidade de aplicação da Teoria das Restrições na Cadeia em estudo. Conclui-se que, para que os gargalos encontrados no decorrer da cadeia sejam eliminados ou ao menos minimizados, é necessário que seja feito um trabalho em equipe, no qual todos os elos envolvidos no processo cumpram sua função para que o todo seja beneficiado, ou seja, é necessário que tudo esteja alinhado: estratégias, objetivos, processos e pessoas. Além disso, a utilização de indicadores e ferramentas que facilitam o fluxo logístico é um ponto crucial para a melhoria dos processos na cadeia logística.

Palavras-Chave: Teoria das restrições; Cadeia de suprimentos; Supermercado.

ABSTRACT

This research aimed to discuss the application of the Theory of Constraints in the supply chain of a supermarket chain located in the state of Paraíba. The study adopts a qualitative approach, based on the descriptive method, and is also classified as bibliographic research. Regarding the data collection technique, a structured questionnaire was applied to the logistics manager of the supermarket chain in question. The analysis followed the content analysis method with a thematic categorical approach, as proposed by Bardin (2011). After data analysis, it was possible to identify and understand the functioning of the processes that comprise the group's supply chain and to assess the feasibility of applying the Theory of Constraints to the chain under study. It is concluded that, in order to eliminate or at least minimize the bottlenecks identified throughout the chain, teamwork is essential, in which all links involved in the process fulfill their roles so that the whole system benefits. That is, everything must be aligned: strategies, objectives, processes, and people. Furthermore, the use of indicators and tools that facilitate the logistics flow is a crucial point for improving processes in the logistics chain.

Keywords: Theory of constraints, Supply chain; Supermarket

1 INTRODUÇÃO

A cadeia de suprimentos também conhecida como Supply Chain pode ser definida como todos os elementos envolvidos na solicitação de um cliente: desde fornecedores até varejistas, passando por transportadoras, armazéns fabricantes e todos os outros intermediários existentes na produção (Chopra e Meindl, 2015).

Segundo Lopes (2017), o foco do gerenciamento da cadeia de suprimentos é a “gestão dos relacionamentos” com fornecedores até o cliente final, visando gerar mais valor ao cliente com um custo menor. Sendo assim, podemos dizer que o principal objetivo desta cadeia é garantir a satisfação do cliente, buscando sempre reduzir os erros durante o processo, otimizando o tempo e fazendo com que todas as etapas desta cadeia produtiva executem suas atividades de maneira sincronizada, atendendo assim às necessidades dos clientes, os quais estão buscando produtos e serviços cada vez mais customizados, o que conseqüentemente tem levado muitas empresas a aprimorarem e ajustarem sua atual cadeia de suprimentos.

Diante deste cenário, subentende-se que independente do ramo e/ou da atividade, gerenciar este processo desembaraçadamente é um grande desafio para os gestores de negócios, em face de que, a complexidade de processo exige ações planejadas para todo o traslado do produto/serviço até a entrega em seu destino final.

É natural que durante o processo (produção/comercialização/entrega) haja algum tipo de impedimento, entendido que, tais impedimentos sejam conceituados como qualquer coisa que impede ou limita o movimento em direção aos objetivos da empresa, e, nesse sentido, a metodologia da Teoria das Restrições (TOC), é uma ferramenta que auxilia a identificar quais os fatores impeditivos na busca dos objetivos traçados pela organização. Uma vez identificados, desencadeiam-se o aprimoramento dos processos para remoção de tais gargalos limitantes.

Na lição de Vallim (2018), a Teoria das Restrições parte do pressuposto de que a “Meta” de qualquer empresa é ganhar dinheiro hoje e sempre, sendo uma restrição qualquer obstáculo limitador do melhor desempenho do sistema em direção à “Meta”. Por ser o fator que determina o desempenho de todo o sistema, de acordo com a TOC, as empresas conseguem melhorar continuamente seu desempenho quando identificam e buscam formas de elevar a capacidade da restrição, aumentando conseqüentemente o seu nível de rendimento. Diante desse contexto, surge a problemática: Como aplicar a teoria das restrições na cadeia de suprimentos de uma rede de supermercados?

Esta pesquisa tem como objetivo discutir a aplicação da teoria das restrições na cadeia de suprimentos de uma rede de supermercados localizada no estado da Paraíba.

Considerando a relevância da cadeia de suprimentos em toda e qualquer organização, este trabalho se justifica pelo propósito de identificar os gargalos da cadeia de suprimentos, caracterizando assim, a originalidade da pesquisa. Além disso, este estudo mostra como acompanhar o processo de desempenho das organizações e identificar formas de remover os gargalos encontrados neste percurso, e assim, conseguir concluir seus objetivos com êxito, o que é uma meta de suma importância para os gestores das empresas.

A escolha do estudo de caso foi motivada pelo vínculo profissional da autora com a rede de supermercados analisada, onde atua no setor administrativo. A familiaridade com os processos internos e a vivência prática no ambiente

organizacional despertaram o interesse em investigar formas de otimização da cadeia de suprimentos. A autora identificou a Teoria das Restrições como uma abordagem potencialmente eficaz para propor melhorias e solucionar gargalos operacionais recorrentes. Assim, o estudo buscou unir teoria e prática, com o objetivo de aplicar os conhecimentos adquiridos ao longo da especialização na realidade da empresa, contribuindo de forma concreta para o aperfeiçoamento dos processos logísticos.

Espera-se que este trabalho possa contribuir para os gestores das organizações, empresários e para os acadêmicos e pesquisadores da área, a fim de que eles possam ter um melhor entendimento e uma visão mais ampla quanto a aplicação da teoria das restrições nas cadeias de suprimentos das organizações.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Logística e a Gestão da Cadeia de Suprimentos

A logística existe desde a antiguidade, porém, o conceito de gestão da Cadeia de suprimentos surgiu na década de 80, quando aconteceram diversas mudanças na logística, e a partir daí manifestou-se a necessidade das organizações de se ter uma visão mais holística e de fácil gerenciamento do processo logístico, gerando assim, a necessidade de se pensar nos processos da cadeia como um todo, desde a matéria prima até o consumidor final.

Conforme Chopra e Meindl (2011), a cadeia de suprimentos é formada por todas as partes que participam do processo que resulta no atendimento do pedido de um cliente. Ou seja, a logística é parte da cadeia de suprimentos, e ela pode ser definida como um processo interno da empresa, enquanto a cadeia de suprimentos é a parte externa, visto que ela é responsável por gerenciar as atividades das empresas envolvidas neste processo.

O gerenciamento da cadeia de suprimento começa antes da distribuição física e, significa suprir estrategicamente os insumos corretos (matérias-primas, componentes e bens de capital), convertê-los eficientemente em produtos acabados e despachá-los ao destino final (Kotler, 2013). Dessa forma, a cadeia de suprimentos consegue gerenciar os elos entre a empresa líder (responsável pelo processo, marca, ou produto-chave ao atendimento à demanda) e as demais participantes, visando tornar todo o processo de atendimento às necessidades dos consumidores finais, um percurso mais eficiente do que o de seus concorrentes (Platt, 2015).

Posto isto, é a partir dessa relação entre as empresas que surgem as integrações entre as atividades logísticas, as quais irão permitir a execução dos processos com eficiência e eficácia, visando satisfazer tal demanda.

Sendo assim, segundo Jacobini (2014), a grande diferença entre a logística empresarial e a cadeia de suprimentos está no fato de que a primeira possui foco apenas na operação da própria organização em questão, e a segunda possui uma visão mais ampla, na qual é necessário um intenso fluxo de informação e colaboração dos diversos participantes da cadeia.

Partindo desse pressuposto, na cadeia varejista de supermercado, a Logística tem papel fundamental para o sucesso da organização e tem como função garantir que todos os produtos comercializados na empresa estejam à disposição dos consumidores em todas as lojas (Royer, 2018).

Desse modo, apesar de haver interrupções inesperadas no decorrer da cadeia de suprimentos, algumas situações podem ser prevenidas para que tais

intercorrências possam ser evitadas ou ao menos amenizadas. Apesar destas interrupções ocorrerem por diversos motivos e haver a possibilidade de afetarem desde a matéria prima até a entrega ao cliente final, é primordial conhecer toda essa cadeia varejista, entender todos os seus elementos e processos para que toda a rede seja mais eficiente e estruturada, e assim, consiga lidar com qualquer imprevisto que possa vir a ocorrer.

Dito isto, verifica-se que em qualquer ramo, inclusive no varejo é necessário que haja uma gestão da cadeia de suprimentos, tanto para empresas de grande quanto para as de médio e pequeno porte, pois ela é tida como uma estratégia essencial para o alcance do sucesso da organização.

Sendo assim, uma gestão eficiente da cadeia de suprimentos não é apenas questão estratégica, e sim, um processo primordial para a organização que visa a otimização de custos, redução de perdas e satisfação dos clientes.

2.2 Teoria das Restrições

De acordo com Pozo (2007), a Teoria das Restrições é uma ferramenta do administrador moderno, que faz a junção de todas as técnicas administrativas de manufatura em uso na conceituação atual. É uma metodologia que permite focar as soluções aos problemas críticos da empresa (independentemente de seu porte), para que possam assegurar seu processo de melhoria contínua.

Segundo Ferreira (2007), a teoria das restrições foi inicialmente concebida para ser uma técnica de planejamento da produção, com ênfase na administração de gargalos e na sincronização da manufatura, e posteriormente transformada numa técnica de gestão mais ampla, que define os objetivos da companhia como sendo ganhar dinheiro agora, assim como no futuro, provendo sua própria estrutura para guiar na busca destes objetivos.

A TOC é uma abordagem sistêmica para a administração que busca melhorar o desempenho de uma organização, ao concentrar os esforços de melhoria nas restrições que impedem o sistema de atingir seus objetivos. (Corrêa; Gianesi; Caon, 2011, p. 197).

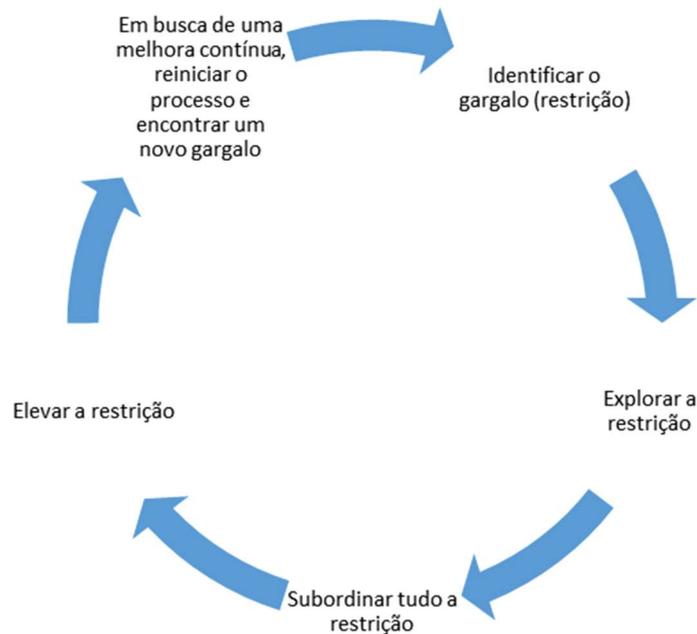
Ainda de acordo com Ferreira (2007) a Teoria das Restrições é uma combinação de três conceitos interligados. O primeiro conceito, é que ela é uma nova filosofia gerencial, o segundo conceito, se relaciona aos métodos de pesquisa criados por ela, e o terceiro é seu grande espectro de aplicativos.

Todavia, nota-se que a teoria das restrições pode ser aplicada em qualquer empresa, independentemente do seu porte ou segmento de atuação, visando identificar e eliminar restrições que limitam o seu desempenho, para que desse modo, seja possível melhorar os processos e alcançar assim os objetivos traçados pela organização. Uma vez que, ao reconhecer e identificar tal gargalo tido como fator limitante, ocorre assim, uma melhora contínua em todo o processo.

Desse modo, a TOC pode ser aplicada em uma rede varejista, visando melhorias na gestão da cadeia de suprimentos. Para isto, inicialmente deve ser identificados quais os fatores limitantes estão impedindo a continuidade do processo, e após isso, essas restrições devem ser analisadas, para que seja possível ir em busca das melhores maneiras de remoção desses impedimentos, e assim, a cadeia possa operar de forma eficiente.

A seguir, temos um fluxograma representando os passos que devem ser seguidos para identificação, resolução e exploração de uma restrição.

Figura 1 – Etapas fundamentais para identificação e gerenciamento de uma restrição.



Fonte: Elaborada pela autora, baseada no Livro *A meta*, de Eliyahu Goldratt. 2025.

Conforme proposto por Goldratt (2025), este fluxograma compila as etapas fundamentais para a identificação e o gerenciamento das restrições que limitam o desempenho de um sistema produtivo ou logístico, onde o processo inicia-se com a identificação da restrição do sistema e segue com sua exploração, a subordinação de todos os processos, a elevação da restrição e, por fim, em busca de uma melhoria contínua, o reinício do ciclo caso uma nova restrição seja identificada.

2.3 Relação da Cadeia de Suprimentos com a Teoria das Restrições

A Teoria das Restrições, desenvolvida por Eliyahu Goldratt tem a ideia central de que é necessário identificar quais são os gargalos tidos como os fatores impeditivos para o alcance de uma meta traçada pela organização, para que após a identificação, haja a remoção de tais restrições limitantes da cadeia de suprimentos.

Diante disso, percebe-se que aplicar a Teoria das Restrições em uma cadeia de suprimentos é uma alternativa viável para a identificação e correção de restrições, visando a melhoria dos resultados da empresa.

De acordo com Martins *et. al* (2021), a cadeia de suprimentos é parte importante para os negócios e apresenta diversos desafios, tais como flutuação de demanda, perda de venda por falta de estoque e excesso de estoque de produtos com baixa rotatividade. Tais desafios acabam impactando os elos da cadeia de suprimentos e, neste sentido, a Teoria das Restrições (TOC) pode contribuir para a solução de problemas, uma vez que a TOC é capaz de otimizar a cadeia como um todo, reduzindo desperdícios, melhorando a produção e conseqüentemente, reduzindo custos.

Nesse sentido, a TOC é tida como uma abordagem estratégica capaz de auxiliar na identificação e remoção dos gargalos, o que é um ponto crucial para o sucesso das empresas que vivem em um ambiente altamente competitivo.

Segundo Scoton *et. al* (2024), no campo da gestão de operações, a TOC e a Gestão da Cadeia de Suprimentos Verde (GSCM) emergem como abordagens promissoras para empresas que desejam otimizar seus processos e, ao mesmo tempo, reduzir seu impacto ambiental.

A teoria das restrições procura, a partir de uma abordagem essencialmente sistêmica de gestão de negócios, viabilizar um dos conceitos fundamentais da Cadeia de Suprimentos, qual seja, efetivamente compreender e gerenciar cadeias de suprimentos como virtuais unidades de negócios de fato, com objetivos globais e avaliadas com indicadores específicos (Souza *et. al*, 2005). A aplicação dos conceitos da TOC às cadeias de suprimentos só é possível por meio da união de esforços das empresas envolvidas, para que o cliente possa ser realmente conhecido por todos os participantes. A partir disso, torna-se vital a identificação das restrições da cadeia (elos mais fracos) e a aplicação de ações de melhoria e monitoramento constante dessas restrições.

Ainda de acordo com Scoton *et. al* (2024), as abordagens focadas em melhoria contínua vêm sendo feitas por organizações, mas frente à competitividade atual e à complexidade de alguns mercados competitivos atuais, faz-se necessário buscar elementos através da combinação de abordagens, como a Teoria das Restrições (TOC), oferecendo modelos integrados de melhoria contínua.

Em resumo, a Teoria das Restrições busca otimizar os resultados da organização como um todo, aumentando a produtividade e a lucratividade através do alinhamento de objetivos de todas as etapas da cadeia, gerenciamento dos recursos da empresa e identificação e remoção de impedimentos no decorrer do processo.

E por fim, é importante frisar que a aplicação da Teoria das Restrições será tida como eficiente quando passar a apresentar resultados positivos para a organização, e esses resultados podem ser verificados através da análise de indicadores como o ganho, redução de despesas operacionais, melhorias no estoque e outros indicadores financeiros.

2.4 Supermercado Varejista

O varejo inclui todas as atividades relativas à venda de bens ou serviços diretamente ao consumidor final, para uso pessoal e não comercial (Kotler, 2013, p.482). Desse modo, entendemos que o supermercado varejista é aquele que vende o produto diretamente para o consumidor final.

O varejo, de uma maneira geral, tem assumido um papel importante no cenário econômico brasileiro e mundial, consolidando-se e caracterizando-se, no âmbito Brasil, por apresentar algumas das maiores empresas do país adaptando-se ao que o mercado exige (Martins, 2014).

Um estudo do Ranking Abras que monitora o desempenho e as principais movimentações das empresas supermercadistas, verificou que esse setor constitui um dos setores mais fortes, dinâmicos e representativos da economia nacional. (Abras, 2023).

Segundo dados do Sebrae, no Brasil, o varejo desempenha um papel crucial na economia, gerando empregos e contribuindo significativamente para o PIB do país. O mercado varejista brasileiro percorreu um longo caminho desde sua criação no

início do século XX. As empresas varejistas são responsáveis por mais de 22 milhões de empregos e 80% das empresas ativas no país.

De acordo com a Pesquisa Ranking Abras 2024, no ano de 2023, o setor supermercadista alcançou um faturamento de R\$ 1 trilhão, por meio da operação de todos os formatos e canais de distribuição (supermercado convencional, hipermercado, atacarejo, mercado de vizinhança, loja de conveniência e contêineres em condomínios). O resultado registrado representou 9,2 % do Produto Interno Bruto Nacional (PIB). Esse resultado enfatiza ainda mais a importância dos supermercados para sociedade em geral, tanto como fonte geradora de empregos quanto fonte supridora de alimentos e não-alimentos para os consumidores (Royer, 2018).

Ainda segundo a Revista Abras (2024), o Presidente da Associação João Galassi declara que "O setor supermercadista desbrava novos modelos de negócios, aumentando constantemente a sua capilaridade e, conseqüentemente, sua eficiência no atendimento do consumidor".

Diante disso, é importante salientar que um dos pilares necessários para que este setor obtenha o sucesso esperado, é possuir uma cadeia logística estruturada, visto que, a logística vai além do transporte da mercadoria, e é tida como uma peça fundamental na organização, englobando processos que vão do início ao final da cadeia de suprimentos, tais como transporte, armazenamento, e até mesmo a qualidade do atendimento prestado ao cliente após a venda, por isso, a logística deixa de ser apenas um suporte operacional e se torna uma ferramenta estratégica, capaz de alavancar o crescimento de uma organização, garantindo inicialmente o abastecimento de seus produtos e, conseqüentemente por fim, a satisfação do cliente.

3 METODOLOGIA

Gil (2010) ressalta que uma pesquisa pode ser definida como o procedimento racional e sistemático, que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa é requerida quando não se dispõe de informação suficiente para responder ao problema, ou então, quando a informação disponível se encontra em tal estado de desordem que não possa ser adequadamente relacionada ao problema.

Segundo Marconi e Lakatos (2011), a metodologia pode ser definida como um caminho a ser percorrido para se chegar a um resultado, caminho no qual são lançadas hipóteses e observações da realidade, além da busca em eventos passados, com objetivos válidos e verdadeiros.

Diante do exposto, este trabalho trata-se de uma pesquisa com abordagem qualitativa, pelo fato de possuir um caráter subjetivo, a qual segundo Rodrigues e Limena (2006), não emprega procedimentos estatísticos ou não tem, como objetivo principal, abordar o problema a partir desses procedimentos. Por meio da abordagem qualitativa, o pesquisador tenta descrever a complexidade de uma determinada hipótese, analisar a interação entre as variáveis, e ainda, interpretar os dados, fatos e teorias.

Baseia-se no método descritivo, uma vez que esta busca discutir a aplicação da teoria das restrições na cadeia de suprimentos de uma rede de supermercados na Paraíba. Para Gil (2010), uma pesquisa descritiva tem como objetivo descrever as características de determinada população, além disso, vale ressaltar que a maioria das pesquisas que são realizadas com objetivos profissionais, provavelmente se enquadram nessa categoria.

Além disso, também classificamos nossa pesquisa como bibliográfica, pois como ressalta Gil (2010), a pesquisa bibliográfica fundamenta-se em material elaborado por autores com o propósito de ser lido por públicos específicos.

A pesquisa também é tida como um estudo de caso, o qual, Segundo Yin (2001), é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo dos fatos objetos de investigação, permitindo um amplo e pormenorizado conhecimento da realidade e dos fenômenos pesquisados.

E por fim, quanto à técnica de coleta de dados, foi aplicado um questionário com perguntas abertas e fechadas para o gestor logístico da rede de supermercados em questão. O questionário aplicado ao gestor logístico do supermercado foi elaborado com base nas leituras teóricas realizadas ao longo da pesquisa, especialmente aquelas que tratam da Teoria das Restrições (TOC) e sua aplicação na gestão da cadeia de suprimentos. Embasamo-nos, ainda, em obras de autores como Goldratt, Ferreira (2007), Corrêa, Gianesi e Caon (2011), entre outros, a fim de garantir alinhamento conceitual com os principais fundamentos da abordagem adotada na pesquisa. O questionário aplicado consta em Apêndice I.

Ademais, cabe frisar que optou-se por o questionário ser aplicado apenas ao gestor do setor, pelo fato dele ser a pessoa com o maior conhecimento específico sobre o assunto.

Para a análise dos dados obtidos a partir do questionário estruturado, optou-se pela análise de conteúdo de abordagem categorial temática, conforme proposta por Bardin (2011). As respostas foram organizadas e agrupadas em categorias com base nos temas centrais previamente definidos no questionário, como: restrições operacionais, gestão de estoque, indicadores logísticos e sugestões de melhoria. Essa técnica permitiu identificar padrões, recorrências e interpretações relevantes que contribuíram para compreender a aplicabilidade da Teoria das Restrições na cadeia de suprimentos da rede supermercadista em estudo. As questões fechadas foram organizadas em forma de síntese descritiva para complementar a análise qualitativa das respostas abertas.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

O estudo foi realizado junto a uma rede de supermercados formada por um grupo familiar, que atua há mais de 30 anos, e conta com lojas de Atacado e Varejo situadas nas cidades de Campina Grande e João Pessoa, no estado da Paraíba. O grupo possui mais de mil funcionários trabalhando em todas as áreas da empresa, da parte operacional ao administrativo, distribuídos em dez lojas e um centro de distribuição.

Além disso, a empresa está passando por um processo de reformulação da sua estrutura logística com a recente internalização dos serviços de carga e descarga das mercadorias, que até então era terceirizado.

A empresa tem como missão superar às expectativas de compras dos clientes, buscando sempre oferecer preços baixos, excelência no atendimento, variedade de produtos e qualidade nos serviços prestados.

Ademais, o grupo também busca ser reconhecido como a melhor empresa do ramo, utilizando-se de infraestruturas adequadas e práticas sustentáveis, e conta com o apoio dos colaboradores e fornecedores para isto.

Com a aplicação de um questionário junto ao gerente do setor logístico, foi possível identificar e compreender o funcionamento dos processos que compõem a

cadeia de suprimentos do grupo, e analisar a possibilidade de aplicação da Teoria das Restrições na Cadeia em estudo.

Desse modo, o questionário foi dividido em quatro partes, no qual a primeira visava abordar o conhecimento e a Implementação da Teoria das Restrições; a segunda avalia questões voltadas à Cadeia de Suprimentos do Supermercado em estudo; a terceira vinculava à integração da Teoria das Restrições com a Cadeia de Suprimentos; e a quarta parte era um espaço aberto para opiniões e sugestões do gestor.

4.1 Conhecimento e Implementação da Teoria das Restrições (TOC)

Na primeira seção, foi possível identificar que, no grupo em estudo, a principal restrição encontrada está voltada ao estoque de produtos, o que pode ocorrer devido ao alto custo de estocagem, falta de acompanhamento nas vendas, atraso no recebimento das mercadorias ou outros diversos fatores que podem causar rupturas.

Para a identificação dessas restrições, a principal forma utilizada pelo grupo é o acompanhamento e identificação dos atrasos nos processos de reposição de estoque, problemas estes que com a implementação da TOC podem melhorar a eficiência na gestão de estoque do supermercado, o que é necessário devido a necessidade dos gestores em ter informações altamente relevantes e precisas sobre o desempenho da empresa, para que estes possam estar sempre à frente dos seus concorrentes, através de um gerenciamento eficiente e eficaz.

Além disso, diversas outras práticas podem ser adotadas visando a redução dessas restrições, tais como, acompanhamento mais detalhado das vendas pela equipe comercial e logística, utilização de indicadores, como por exemplo, indicadores de desempenho, retorno sobre o investimento, giro e tempo de estoque, uma vez que a utilização dessas e de outras ferramentas são essenciais para o sucesso de uma organização varejista.

Desse modo, conforme afirma Moellmann (2008), o maior rendimento da cadeia só será então obtido através do desempenho dos colaboradores de forma sincronizada, seguindo uma diretriz comum, centrada no ganho global, promovendo a distribuição deste mesmo ganho, de forma balanceada, entre os membros predecessores da cadeia.

4.2 Cadeia de Suprimentos no Supermercado

Na segunda seção foram abordadas questões sobre a Cadeia de Suprimentos do Supermercado, a qual foi definida como razoavelmente eficaz e que tem como principais desafios de gestão, os fatos de possuir uma previsão imprecisa da demanda e atrasos nas entregas das mercadorias, além disso, foi verificado que a falta de um bom gerenciamento da cadeia de suprimentos afeta a operação do supermercado, causando perda de vendas devido a rupturas dos produtos.

No ramo varejista, as perdas podem ocorrer de diversas formas, desde o recebimento da mercadoria, armazenamento, até a área de vendas, por isso, é de suma importância que haja uma boa comunicação do supermercado com os seus diversos fornecedores, para que seja possível evitar rupturas de estoque.

A tecnologia e algumas ferramentas são fundamentais para melhorar a cadeia de suprimentos de um supermercado, no caso abordado, o gestor acredita que é necessário possuir sistemas de gerenciamento de estoque, além de ter uma equipe dimensionada e qualificada para fazer essa análise.

Moellmann (2008) corrobora com isto, ao afirmar que a evolução e o aprimoramento dos modelos de SCM demandaram um consequente aumento da necessidade em se utilizar os sistemas de tecnologia da informação e comunicação (TIC) como suporte às suas operações.

Isto posto, observa-se que cada elo desta cadeia precisa ser claramente definido e executado com maestria para que seja possível ter um bom funcionamento dos processos como um todo.

4.3 Integração da TOC com a Cadeia de Suprimentos

A terceira seção do questionário abordou pontos relacionados à integração da Teoria das Restrições com a Cadeia de Suprimentos, e foi visto que a TOC pode ajudar a melhorar a gestão da cadeia através da identificação e, conseqüentemente, à resolução dos gargalos encontrados no processo de reposição de estoque do supermercado.

Além disso, de acordo com o gestor, diversos indicadores devem ser monitorados para garantir uma boa gestão da cadeia de suprimentos com base na TOC, tais como o nível de estoque, o tempo de entrega dos fornecedores, a taxa de rupturas do estoque e o nível de satisfação do cliente.

Ainda de acordo com as informações obtidas no questionário, a gestão logística acredita que o impacto de uma abordagem TOC na redução de custos operacionais e aumento de eficiência no supermercado, acarretaria, conseqüentemente, em um aumento na eficiência sem impactar nos custos, pois a organização estaria aumentando sua eficiência sem gerar impactos financeiros.

4.4 Sugestões de melhoria

Conforme citado anteriormente, a quarta seção do questionário era composta por um espaço aberto para que o gestor pontuasse sugestões e opiniões voltadas à questão em estudo.

E assim, foi visto que as sugestões do gestor para melhoria da operação de um supermercado aplicando a Teoria das Restrições eram voltadas a revisão de políticas de contratação e de manutenção dos colaboradores, uma vez que tudo deve estar alinhado para o sucesso da organização, e para isso, é necessário que todas as pessoas envolvidas no processo estejam cientes do que deve ser feito e qual o intuito de seguir aqueles procedimentos, para que os objetivos em geral sejam alcançados no melhor tempo possível e com o menor número de restrições.

Ademais, o gestor também acredita que a implementação de uma estratégia baseada em TOC pode impactar positivamente a experiência do cliente no supermercado, uma vez que os ganhos para a empresa serão significativos com essa implantação, e conseqüentemente esses benefícios irão refletir também aos clientes, visto que com a eliminação de gargalos e restrições no decorrer da cadeia de suprimentos, o supermercado terá diversos benefícios, dentre eles, a redução dos atrasos nos processos de reposição de estoque, ou seja, as rupturas serão reduzidas, e mais produtos serão ofertados aos clientes.

No entanto, para que estes benefícios sejam alcançados, Moellmann (2008) acredita que os membros da cadeia de suprimentos com maior lastro financeiro e poder de barganha precisam adquirir uma certa percepção e aceitar que existe o problema, uma vez que os parceiros decidam agir em favor da mudança, o trabalho de conscientização, transição e transferência de conhecimento deve ser processado

gradualmente, respeitando uma sequência hierarquizada de poder e influência, tanto entre os parceiros da cadeia de suprimentos quanto dos seus colaboradores internos.

5 CONCLUSÃO

A presente pesquisa teve como objetivo discutir a aplicação da teoria das restrições na cadeia de suprimentos de uma rede de supermercados na Paraíba. Para isto, foi aplicado um questionário junto ao gestor logístico do grupo, abordando questões voltadas à teoria das restrições, logística e cadeia de suprimentos.

Com isso, obteve-se como resultado primário deste estudo a constatação de que a aplicação da Teoria das Restrições pode ser uma iniciativa eficiente e promissora, e que a TOC pode ser sim uma importante aliada na busca por resultados eficientes e eficazes, desde que a organização esteja aberta ao diálogo e à revisão constante de suas práticas organizacionais.

E nesse sentido, ao concluir que nesse ponto a principal restrição identificada está no estoque, é sugerido que seja aplicado os passos citados anteriormente no fluxograma do tópico dois deste estudo, identificando em qual parte especificamente do estoque está a restrição, visto que pode ser em um ou vários produtos, na cadeia logística utilizada, ou em outro fator, após essa identificação, a restrição deve ser explorada, decidindo assim como esse gargalo será solucionado, em seguida, tudo deve ser subordinado a essa restrição, ou seja, a logística pode ser alterada, o fluxo de compras pode ser ajustado, a fim de que todos os processos fiquem alinhados com o fator limitante, em seguida, a restrição deve ser elevada, isto é, todas as decisões e iniciativas tomadas devem ter como principal objetivo a melhoria contínua do processo, e isto pode envolver treinamento de pessoas, investimento em tecnologia, parcerias com fornecedores e etc. Por fim, todo o processo deve ser reiniciado, visando a identificação e remoção de um novo gargalo.

O questionário aplicado auxilia no entendimento de como a Teoria das Restrições pode ser aplicada em um supermercado, visto que este identifica o que precisa ser corrigido e melhorado na Cadeia de suprimentos, e como os gargalos e restrições podem ser eliminados para otimização dos processos do supermercado.

No entanto, apesar de seus benefícios, a Teoria também possui limitações práticas, principalmente em um ambiente de alta complexidade e competitividade como é o setor varejista, a principal delas pode ser definida como o fato de abordar e explorar uma restrição por vez, o que pode omitir a real complexidade da cadeia de suprimentos.

Desse modo, através do estudo pode-se verificar que antes de implantação de qualquer técnica em uma organização é necessário fazer uma análise da cultura da empresa para verificar se a mesma está disposta a aceitar possíveis mudanças e adequações em sua cultura organizacional para que após isso seja dado prosseguimento a implantação da técnica ou teoria.

Observa-se que, para que os gargalos encontrados no decorrer da cadeia sejam eliminados ou ao menos minimizados é necessário que seja feito um trabalho em equipe, no qual todos os elos envolvidos no processo cumpram sua função para que o todo seja beneficiado, visto que o fator humano se mostrou um dos principais determinantes para o sucesso ou fracasso dessa abordagem.

Após a análise dos dados obtidos, ficou evidenciado que a utilização de indicadores como por exemplo giro de estoque, tempo de ciclo, controle de avarias e de ferramentas tais como sistemas de gestão, Business intelligence e Analytics que

facilitam o fluxo logístico é um ponto crucial para a melhoria dos processos na cadeia logística, visto que em um mercado que está cada vez mais competitivo se faz essencial para a sobrevivência da organização que tudo esteja alinhado: estratégias, objetivos, processos e pessoas, porém, isso não é suficiente se não houver uma transformação na mentalidade dos gestores e colaboradores, para isto, a empresa precisa informar e conscientizar seus funcionários sobre os objetivos da organização e direcioná-los para os processos que precisam ser seguidos.

Assim, conclui-se que a Implantação da Teoria das Restrições na Cadeia de Suprimentos do supermercado pode trazer benefícios, uma vez que esta vai mostrar novas possibilidades de direções que apresentam melhorias para a empresa.

Cabe destacar que, o presente estudo traz possíveis contribuições acadêmicas (para os pesquisadores da área) e práticas (para as redes varejistas), uma vez que a maior parte da literatura encontrada sobre a Teoria das Restrições é mais voltada para indústrias, sendo assim, aplicá-la no ramo varejista expande o escopo da Teoria, além do mais, a pesquisa também trouxe um estudo de caso aplicado em um supermercado, o que apresenta um contexto real que pode servir de referência para novos estudos.

De antemão, cabe frisar que as considerações aqui apontadas foram com base nas informações obtidas através do questionário aplicado e visa contribuir com futuras pesquisas na área e com possíveis sugestões de melhorias para as empresas do ramo em estudo.

Outro ponto relevante é que a pesquisa foi limitada a um único supermercado, pois conforme citado anteriormente, há um vínculo profissional da autora com a rede de supermercados analisada, no entanto, este fato restringe a generalização dos resultados. Mas, apesar disso, o estudo traz reflexões para o setor varejista como um todo.

Como recomendação de pesquisas futuras, sugere-se a realização de uma pesquisa comparativa com o antes e depois da implantação da TOC na cadeia de suprimentos do supermercado. Além disso, também recomenda se ampliar o escopo de análise para diferentes empresas e contextos, bem como avaliar os impactos reais da Teoria a longo prazo, visto que sempre haverá situações específicas em cada uma delas, e assim o pesquisador terá um leque maior de informações e possibilidades de soluções para os gargalos identificados.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS (ABRAS). **Ranking ABRAS 2023**. Página do evento Ranking ABRAS 2023. *Associação Brasileira de Supermercados*, 2023. Disponível em: <https://www.abras.com.br/eventos/ranking-abras/2023>. Acesso em: 11 jan. 2025.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS (ABRAS). **SuperHiper**, ano 49, n. 558, 1º maio 2023. Revista da Associação Brasileira de Supermercados. Disponível em: <https://superhiper.abras.com.br/pdf/291.pdf>. Acesso em: 10 fev. 2025

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
CERVO, A. L. BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHOPRA, S; MEINDL, P. **Gestão na cadeia de suprimentos: estratégia, planejamento e operações**. 6. ed. Pearson, 2015. *E-book*

CHOPRA, Sunil; MEINDL, Peter. **Gestão da cadeia de suprimentos: estratégia, planejamento e operações**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011. ISBN 9788576058366. Disponível em: <https://repositorio.usp.br/item/002156478>. Acesso em: 18 mar. 2025.

CORRÊA, H; GIANESI, I. G. N, CAON, M. **Planejamento, Programação e Controle da Produção: MRP II/ERP- conceitos, uso e implantação**.5. Ed. São Paulo: Atlas:

CORREA, Henrique Luiz; GIANESI, Irineu G. Nogueira; CAON, Mauro. **SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas)**. *Varejo no Brasil: cenário atual, futuro e oportunidades*. SebraePlay, 17 fev. 2025. Disponível em: <https://sebraeplay.com.br/content/varejo-no-brasil-cenario-atual-futuro-e-oportunidades>. Acesso em: 27 mar. 2025.

FERREIRA, Alessandra Henriques. **Aspectos importantes na implantação da Teoria das Restrições na gestão da produção**. Acesso em 11 jan. 2025.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. Ed. São Paulo, Atlas.

GOLDRATT, Eliyahu M.; COX, Jeff. **A Meta: Um Processo de Melhoria Contínua**. Edição comemorativa de 40 anos. São Paulo: Citadel, 2024.

JACOBINI, Juliana Perez Ruggiro. **Análise da gestão da cadeia de suprimentos de um supermercado varejista através da utilização do modelo SCOR**. 2014. 108 f. Dissertação (Mestrado em Políticas e Gestão Públicas; Gestão Organizacional) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2014. Acesso em 10 fev. 2025.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing** / Philip Kotler. tradução Sônia Midori Yamamoto; revisão técnica Edson Crescitelli. – 14. ed. – São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012. Acesso em 19 fev. 2025.

LAKATOS, Eva Maria. MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia Científica**. 6ª Ed. São Paulo: Atlas, 2011.

LOPES, Christianne Calado Vieira de Melo. **Compartilhamento de informações gerenciais no contexto interorganizacional: estudos de casos múltiplos em cadeias de suprimentos**. 2017. 186 f., il. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) - Programa Multi-Institucional e Inter-Regional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Universidade de Brasília, Universidade Federal da Paraíba, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, João Pessoa, 2017. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/31930>. Acesso em 09 jul. 2022.

MARTINS, Bruno Henrique. **Gerenciamento da prevenção de perdas em supermercados de Dourados (MS)**, Dourados, MS, (2014).

MARTINS, Paulo Henrique; LIBRELATO, Tatiane Pereira; ELLWANGER, Rodrigo. **Mapeamento da Aplicação da Teoria das Restrições no contexto da Cadeia de Suprimentos: Uma pesquisa teórica**. Acesso em 30 jan. 2025.

MOELLMANN, Artur Henrique. **Aplicação da teoria das restrições no gerenciamento da cadeia de suprimentos**. 2008. 163 f. Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Engenharia de Guaratinguetá, 2008.

PLATT, Allan Augusto. **Logística e cadeia de suprimentos**, 2015. Disponível em: http://arquivos.eadadm.ufsc.br/EaDADM/UAB3_2013-2/Modulo_6/Logistica/material_didatico/logistica_e_cadeia_de_suprimentos-3ed-online.pdf. Acesso em: 19 abr. 2025.

PLATT, Allan Augusto. **Logística e cadeia de suprimentos**. / Allan Augusto Platt. – 2. ed. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/ UFSC, 2013. Disponível em: http://arquivos.eadadm.ufsc.br/EaDADM/UAB_2011_1/Modulo_6/Logistica_Cadeia_Suprimentos/material_didatico/logistica_e_cadeia_de_suprimentos-online.pdf. Acesso em: 21 abr. 2025.

POZO, Hamilton. **Teoria das Restrições: O sucesso através de redução do tempo Set Up em uma pequena indústria de manufatura**. Acesso em 21 fev. 2025.

RODRIGUES, Maria Lucia; LIMENA, Maria Margarida Cavalcanti (Orgs.). **Metodologias multidimensionais em Ciências Humanas**. Brasília: Líber Livros Editora, 2006.

ROYER, César Lucas. **Análise da gestão de compras e estoques da rede de supermercados Hiper Bom**. Acesso em 17 fev. 2025.

SCHERER, Adelino. **A implantação da ferramenta de avaliação de desempenho balanced scorecard para medição de desempenho de uma empresa varejista**. 2022. Dissertação (Mestrado Profissional em Controle de Gestão) — Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2022. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/238069>. Acesso em: 10 fev. 2025

SCOTON, Edvaldo José; BATTISTELLE, Rosane Aparecida Gomes; SOUZA, Fernando Bernardi de. **Práticas da Green Supply Chain Management (GSCM) aplicadas com a Teoria das Restrições (TOC):** uma discussão teórica. Acesso em 18 fev. 2025.

SILVA, Douglas José da; CARDOSO, Rafaela Fonseca. **Perspectivas da logística de E-commerce na gestão da cadeia de suprimentos**, 2019. Disponível em: <http://repositorio.unitau.br/jspui/handle/20.500.11874/4551>. Acesso em 25 jun. 2022.

SOUZA, Fernando Bernardi de; CHIMINAZZO, Marcos; PIRES, Silvio Roberto Inácio. **Um estudo teórico sobre a aplicação da Teoria das Restrições na Gestão da Cadeia de Suprimentos**. Acesso em 10 fev. 2025

VALLIM, Carlos Roberto. **O processo de raciocínio da teoria das restrições alinhado à teoria da visão baseada em recursos na geração da vantagem competitiva**, 2018. 175 f., il. Tese (Doutorado em administração) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (EBAPE) da Fundação Getúlio Vargas (FGV), 2018. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/24284>. Acesso em 02 jul. 2022.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

Questionário sobre Teoria das Restrições e Cadeia de Suprimentos em Supermercados

Parte 1: Conhecimento e Implementação da Teoria das Restrições (TOC)

1. Na sua opinião, quais são as principais restrições que um supermercado pode enfrentar em sua operação diária?

- Estoque de produtos
- Capacidade de transporte
- Capacidade de armazenamento
- Processos de atendimento ao cliente
- Outros (especificar)

2. Como você identifica uma restrição em um supermercado?

- Atrasos nos processos de reposição de estoque
- Falta de produtos em prateleiras
- Processamento lento de pagamentos
- Outros (especificar)

3. Você acredita que a implementação da TOC pode melhorar a eficiência na gestão de estoque do supermercado?

- Sim
- Não
- Talvez

4. Em sua opinião, qual seria a primeira ação a ser tomada para resolver uma restrição identificada no supermercado?

- Investir em mais estoque
- Melhorar a capacidade de transporte
- Automatizar processos
- Reorganizar o layout da loja
- Outros (especificar)

Parte 2: Cadeia de Suprimentos no Supermercado

5976. Como você avaliaria a eficácia da cadeia de suprimentos no seu supermercado?

- Muito eficiente
- Eficiente
- Razoável
- Ineficiente

6256. Quais desafios você encontra na gestão da cadeia de suprimentos no supermercado?

- Previsão imprecisa da demanda
- Falta de comunicação entre fornecedores e supermercado
- Atrasos nas entregas
- Dificuldades na gestão de inventário
- Outros (especificar)

4688. Como a falta de um bom gerenciamento da cadeia de suprimentos afeta a operação de um supermercado?

- Perda de vendas devido à falta de produtos
- Aumento de custos operacionais
- Atrasos nas prateleiras e no atendimento ao cliente
- Outros (especificar)

4744. Qual a importância de ter uma boa comunicação com os fornecedores na cadeia de suprimentos do supermercado?

- Essencial para evitar rupturas de estoque
- Ajuda a otimizar o tempo de entrega
- Reduz custos de transporte
- Outros (especificar)

7040. Que tecnologias ou ferramentas você acredita que são fundamentais para melhorar a cadeia de suprimentos em um supermercado?

- Sistemas de gerenciamento de estoque
- Softwares de previsão de demanda
- RFID para rastreamento de produtos
- Inteligência artificial para otimização de processos
- Outros (especificar)

Parte 3: Integração da TOC com a Cadeia de Suprimentos

7208. Você acredita que a Teoria das Restrições pode ser integrada à gestão da cadeia de suprimentos no supermercado?

- Sim
- Não
- Talvez

6592. De que maneira a TOC pode ajudar a melhorar a gestão da cadeia de suprimentos de um supermercado?

- Identificando e resolvendo gargalos no processo de reposição de estoque
- Aumentando a flexibilidade na gestão de fornecedores
- Melhorando a comunicação entre diferentes setores (estoque, transporte, vendas)
- Outros (especificar)

7264. Quais indicadores você acredita que devem ser monitorados para garantir uma boa gestão da cadeia de suprimentos com base na TOC?

- Nível de estoque
- Tempo de entrega dos fornecedores
- Taxa de rupturas de estoque
- Satisfação do cliente
- Outros (especificar)

7096. Qual seria o impacto de uma abordagem TOC na redução de custos operacionais e aumento de eficiência no supermercado?

- Redução significativa de custos
- Aumento da eficiência sem impacto nos custos
- Não haveria impacto significativo
- Outros (especificar)

Parte 4: Opiniões e Sugestões

6760. Você tem sugestões sobre como melhorar a operação de um supermercado aplicando a Teoria das Restrições?

- [Espaço para resposta aberta]

7712. De que forma você acredita que a implementação de uma estratégia baseada em TOC pode impactar a experiência do cliente no supermercado?

- [Espaço para resposta aberta]

Esse questionário pode ser usado para entender como a Teoria das Restrições pode ser aplicada em um supermercado, identificando as áreas que precisam de melhoria na gestão da cadeia de suprimentos e como as restrições podem ser resolvidas para otimizar o funcionamento do supermercado.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente a Deus, por ter me permitido chegar até aqui, por ter me iluminado, guiando-me neste percurso, dando-me forças para derrubar todas as barreiras que apareceram em minha vida durante todo percurso acadêmico. O senhor sustentou-me até aqui.

À minha orientadora Hannah, pelas leituras sugeridas ao longo dessa orientação, por todo apoio, empenho, dedicação e compreensão.

À Ohana, coordenadora do curso de Especialização, por seu empenho, para que pudéssemos concluir esse ciclo.

Aos meus pais Adeilma e Adjailton, que sempre estiveram ao meu lado, apoiando-me, ajudando-me e não permitindo que eu desistisse. Foram meu alicerce.

Às minhas irmãs Alana e Mirilene, que me apoiaram, alegraram-me e incentivaram-me, tornando essa caminhada mais leve.

A todos os meus familiares, pelo apoio e compreensão.

Aos meus amigos e amigas, por todo o apoio, o incentivo, e por todos os momentos felizes que me proporcionaram.

Aos meus colegas de turma, por todas as experiências e aprendizados que dividimos e partilhamos durante o curso.

Enfim, gratidão a todos que me ajudaram direta ou indiretamente em mais essa conquista.