



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS SOCIAIS E AGRÁRIAS
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**EXPANDIR OU CONSOLIDAR? O PAPEL DA INTELIGÊNCIA DE
DADOS NA GESTÃO DO SUPERMERCADO REI DA ECONOMIA**

JEFFERSON SOUZA ARAUJO

BANANEIRAS/PB
Abril/2026

JEFFERSON SOUZA ARAUJO

EXPANDIR OU CONSOLIDAR? O PAPEL DA INTELIGÊNCIA DE DADOS NA GESTÃO DO SUPERMERCADO REI DA ECONOMIA

Trabalho de Curso apresentado como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração, pelo Centro de Ciências Humanas Sociais e Agrárias, da Universidade Federal da Paraíba / UFPB.

Docente Orientador: Prof. Murilo Gabriel da Costa Silva

BANANEIRAS/PB

Abril/2026

FICHA CATALOGRÁFICA

Catálogo na publicação Seção de Catalogação e Classificação

A663ee Araujo, Jefferson Souza.

EXPANDIR OU CONSOLIDAR O PAPEL DA INTELIGÊNCIA DE
DADOS NA GESTÃO DO SUPERMERCADO REI DA ECONOMIA /
Jefferson Souza Araujo. - Bananeiras, 2026.
31 f. : il.

Orientação: Murilo Gabriel da Costa Silva.
TCC (Graduação) - UFPB/CCHSA.

1. Empreendedorismo. 2. Administração estratégica.
3. Inteligência de mercado. 4. Análise de dados. 5.
Varejos. I. Silva, Murilo Gabriel da Costa. II. Título.

UFPB/CCHSA-BANANEIRAS

CDU 658 (042)

JEFFERSON SOUZA ARAUJO

EXPANDIR OU CONSOLIDAR? O PAPEL DA INTELIGÊNCIA DE DADOS NA GESTÃO DO SUPERMERCADO REI DA ECONOMIA

Trabalho de Curso apresentado como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração, pelo Centro de Ciências Humanas Sociais e Agrárias, da Universidade Federal da Paraíba / UFPB.

Docente Orientador: Prof. Murilo Gabriel da Costa Silva

Trabalho aprovado em: ____/____/____.

Banca Examinadora:

Documento assinado digitalmente
 **MURILO GABRIEL DA COSTA SILVA**
Data: 14/04/2026 19:10:27-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Murilo Gabriel da Costa Silva
Orientador – DCSA/CCHSA/UFPB

Documento assinado digitalmente
 **DEBORA KARYNE DA SILVA ABRANTES**
Data: 14/04/2026 17:57:37-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profa. Débora Karyne da Silva Abrantes
Examinadora Interna – DCSA/CCHSA/UFPB

Documento assinado digitalmente
 **BRUNA CORDEIRO DE SOUSA**
Data: 14/04/2026 10:50:44-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profa. Bruna Cordeiro de Sousa
Examinadora Externa – CCEA/UEPB

Documento assinado digitalmente
 **ISAAC ALMEIDA MORAES OLIVEIRA DE AZEVEDO**
Data: 13/04/2026 19:12:08-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Isaac Almeida Moraes Oliveira de Azevedo
Examinador Externo – DA/CCSA/UFPB

Dedico este trabalho à minha família, que sempre acreditou em mim e esteve ao meu lado em todos os momentos.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de expressar minha sincera gratidão a todos que, de alguma forma, contribuíram para a realização deste trabalho e para a conclusão desta etapa tão importante da minha vida acadêmica.

Agradeço, em especial, ao professor Francivaldo, pelo apoio constante, incentivo e pelas palavras de motivação nos momentos mais desafiadores. Sua confiança e orientação foram fundamentais para que eu não desistisse diante das dificuldades e pudesse seguir firme até a conclusão deste curso.

Ao professor Murilo, meu orientador, deixo meu profundo agradecimento pela dedicação, paciência e compromisso ao longo de todo o processo de construção deste trabalho. Sua orientação foi essencial para o desenvolvimento deste estudo, contribuindo de forma significativa para minha formação acadêmica e profissional.

Ao gestor Josimar Ramos de Andrade, agradeço pela oportunidade concedida, pela confiança e pela abertura em compartilhar informações e experiências que foram fundamentais para a construção deste trabalho. Sua colaboração foi essencial para aproximar a teoria da prática e enriquecer a análise desenvolvida.

Aos meus familiares e amigos, que estiveram ao meu lado durante toda essa jornada, oferecendo apoio, compreensão e incentivo, mesmo nos momentos mais difíceis.

Por fim, agradeço a todos que, direta ou indiretamente, fizeram parte dessa caminhada e contribuíram para que este sonho se tornasse realidade.

“Não é sobre chegar ao topo, mas sobre quem você se torna ao longo do caminho.”

Friedrich Nietzsche

RESUMO

Este caso para ensino aborda os desafios enfrentados por uma empresa do setor varejista diante da necessidade de aprimorar sua gestão e manter-se competitiva em um mercado cada vez mais dinâmico. O dilema central enfrentado pelo gestor consiste em definir estratégias eficazes para melhorar o controle de estoque, reduzir perdas operacionais e otimizar os processos internos. O objetivo é estimular o aluno a refletir sobre a importância do planejamento estratégico e do uso de ferramentas gerenciais na tomada de decisão. Recomenda-se a aplicação deste caso em cursos de graduação em Administração, especialmente nas disciplinas de Gestão de Operações, Logística, Empreendedorismo e Estratégia Empresarial. A base teórica adotada contempla conceitos de gestão de estoque, eficiência operacional e apoio à decisão por meio de sistemas de informação. O caso foi construído com base em uma situação real. Os dados foram obtidos por meio de observação prática e análise de processos internos.

Palavras-chave: Empreendedorismo; Administração estratégica; Inteligência de mercado; Análise de dados; Varejos.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Antiga loja de confecções	Erro! Indicador não definido.
Figura 2 – Empresário no caixa do supermercado nos primeiros anos de funcionamento	14
Figuras 3 e 4 – Registros do Supermercado Rei da Economia nos tempos atuais	15
Figuras 5 e 6 – Termo de Autorização para utilização de dados e imagens	30

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Análise SWOT	17
--------------------------------------	----

SUMÁRIO

1 O CASO EM SI.....	12
1.1 Um negócio em expansão... e em tensão	12
1.2 De pequeno comércio a rede regional: a trajetória do Rei da Economia	14
1.3 A decisão que mudou tudo.....	15
1.4 Algo a se pensar... ..	16
1.5 Quando os dados começam a falar	18
1.6 Um novo horizonte?	19
2 NOTAS DE ENSINO	21
2.1 Objetivos de ensino	21
2.2 Disciplinas sugeridas para aplicação do caso	21
2.3 Fontes e métodos de coleta.....	22
2.4 Questões para discussão	22
2.5 Sugestões de plano de aula	23
2.6 Breve revisão bibliográfica.....	24
2.7 Discussão e análise do caso	25
REFERÊNCIAS.....	29
APÊNDICES	30

EXPANDIR OU CONSOLIDAR? O PAPEL DA INTELIGÊNCIA DE DADOS NA GESTÃO DO SUPERMERCADO REI DA ECONOMIA

Jefferson Souza Araujo
Murilo Gabriel da Costa Silva

1 O CASO EM SI

1.1 Um negócio em expansão... e em tensão

Era início de semana quando Mazinho analisava os relatórios recentes de faturamento e curva ABC do supermercado. Alguns produtos permaneciam encalhados há semanas, enquanto outros, considerados essenciais, haviam faltado justamente nos dias de maior movimento. Diante daqueles números, uma preocupação se tornava evidente: o negócio crescia, mas os problemas também.

No município de Solânea, no interior da Paraíba, a trajetória de um empreendedor começou a chamar atenção por fugir dos caminhos tradicionais do comércio local. Ao longo dos anos, Josimar Ramos (conhecido por todos como “Mazinho”) construiu uma reputação baseada na experiência prática, na capacidade de adaptação e em decisões que, muitas vezes, contrariavam o senso comum. Foi a partir dessa combinação que surgiu o Supermercado Rei da Economia, empreendimento que rapidamente ganhou espaço e relevância na região.

Antes disso, porém, Mazinho trilhou um percurso distinto. Durante aproximadamente quatorze anos, atuou no ramo de confecções, onde aprendeu, na prática, os fundamentos do comércio. Nesse período, desenvolveu habilidades importantes, como o atendimento ao cliente, a negociação com fornecedores e a gestão de vendas, competências que se tornaram parte de sua forma de pensar e agir como empreendedor.

A mudança de segmento do ramo de confecções para o varejo, no entanto, trouxe consigo novos desafios. Ao ingressar no setor supermercadista e vivenciar o crescimento do negócio, Mazinho passou a lidar com decisões mais complexas, relacionadas à gestão de informações, controle logístico e organização das operações.

Aquilo que antes era conduzido com base na experiência passou a exigir maior profissionalização e visão estratégica. Mazinho começava a perceber que, embora sua trajetória tivesse sido construída a partir da prática, o novo estágio do negócio demandava decisões mais fundamentadas e menos intuitivas.

Com a consolidação da marca e o aumento da base de clientes, um novo momento se impõe. Mazinho agora precisa decidir entre dois caminhos distintos: investir na abertura de uma nova unidade em outra cidade da região, ampliando a presença do supermercado, ou direcionar recursos para a melhoria e expansão das lojas já existentes, buscando maior eficiência e controle interno. Diante desse cenário, a questão central emerge: expandir ou consolidar: Apostar no crescimento acelerado, assumindo novos riscos, ou fortalecer as bases do negócio antes de dar o próximo passo?

1.2 A decisão que mudou tudo

A trajetória profissional de Mazinho começou no setor de confecções, onde trabalhou durante vários anos adquirindo experiência prática comercial. Nesse período, ele desenvolveu habilidades importantes para qualquer empreendedor, como negociação, relacionamento com clientes e administração de um negócio.

Figura 1 – Antiga loja de confecções



Fonte: Acervo da organização (2012)

No entanto, as dificuldades enfrentadas no setor de confecções fizeram com que ele repensasse seu futuro profissional. Em vez de insistir em um mercado que apresentava poucas possibilidades de crescimento, decidiu buscar uma alternativa que oferecesse maior estabilidade e potencial de expansão.

Nesse momento, surgiu a necessidade de repensar sua estratégia e buscar novas oportunidades de mercado. Em conversas com familiares, observando o comportamento do mercado local e analisando as possibilidades que existiam na região, veio a decisão de mudar de segmento.

Com base nessas reflexões, como também no conhecimento adquirido ao longo do seu trajeto, Mazinho decidiu investir no setor supermercadista, um segmento considerado essencial para o cotidiano das pessoas e que apresenta demanda constante. Assim nasceu o Supermercado Rei da Economia.

Essa decisão demonstra uma característica muito importante no perfil empreendedor: a capacidade de reconhecer quando é necessário mudar de estratégia.

Após entrar no ramo supermercadista, Mazinho passou a atuar de forma bastante próxima da operação do negócio, acompanhando de perto o funcionamento das lojas e mantendo contato direto com clientes e funcionários. Essa presença ativa do proprietário contribuiu para fortalecer a cultura organizacional da empresa, baseada no atendimento próximo e na valorização das relações humanas.

1.3 De pequeno comércio a rede regional: a trajetória do Rei da Economia

Além da experiência prática, Mazinho também buscou se qualificar academicamente, tendo se graduado em Administração de Empresas. Essa formação contribuiu para ampliar sua visão de gestão, auxiliando na tomada de decisões ao longo de sua trajetória.

A história do Supermercado Rei da Economia começou oficialmente no dia 9 de junho de 2014. A primeira unidade foi instalada no bairro dos Estados, na cidade de Solânea, Paraíba.

Nos primeiros anos de funcionamento, o principal objetivo era consolidar sua presença no mercado local. Para isso, a empresa buscou oferecer um mix diversificado de produtos, incluindo gêneros alimentícios, laticínios, frios, bebidas, produtos de limpeza, itens de higiene pessoal e mercadorias de consumo cotidiano.

Figura 2 – Empresário no caixa do supermercado nos primeiros anos de funcionamento



Fonte: Acervo da organização (2015)

A estratégia inicial estava baseada principalmente em três fatores: (i) preços competitivos; (ii) variedade de produtos; e, (iii) atendimento próximo ao cliente.

Essa combinação contribuiu para que o supermercado ganhasse rapidamente a confiança da população local. O relacionamento entre empresa e cliente possui grande importância, e o atendimento cordial muitas vezes se torna um diferencial competitivo.

Com o aumento do número de clientes e o crescimento das vendas, o negócio passou por um processo gradual de expansão. Novas unidades foram sendo abertas ao longo dos anos, ampliando a presença da marca na região.

Figuras 3 e 4 – Registros do Supermercado Rei da Economia nos tempos atuais



Fonte: Internet (2026)

Atualmente, o grupo empresarial possui uma estrutura composta por: três supermercados (varejos); um atacadão; uma loja especializada em frios e congelados; um centro de distribuição. Esse crescimento demonstra que o empreendimento conseguiu evoluir de um pequeno supermercado para uma rede regional com capacidade logística e operacional mais estruturada.

1.3 A decisão que mudou tudo

No entanto, as dificuldades enfrentadas no setor de confecções fizeram com que ele repensasse seu futuro profissional. Em vez de insistir em um mercado que apresentava poucas possibilidades de crescimento, decidiu buscar uma alternativa que oferecesse maior estabilidade e potencial de expansão.

Nesse momento, surgiu a necessidade de repensar sua estratégia e buscar novas oportunidades de mercado. Em conversas com familiares, observando o comportamento do

mercado local e analisando as possibilidades que existiam na região, veio a decisão de mudar de segmento.

Com base nessas reflexões, como também no conhecimento adquirido ao longo do seu trajeto, Mazinho decidiu investir no setor supermercadista, um segmento considerado essencial para o cotidiano das pessoas e que apresenta demanda constante. Assim nasceu o Supermercado Rei da Economia.

Essa decisão demonstra uma característica muito importante no perfil empreendedor: a capacidade de reconhecer quando é necessário mudar de estratégia.

Após entrar no ramo supermercadista, Mazinho passou a atuar de forma bastante próxima da operação do negócio, acompanhando de perto o funcionamento das lojas e mantendo contato direto com clientes e funcionários. Essa presença ativa do proprietário contribuiu para fortalecer a cultura organizacional da empresa, baseada no atendimento próximo e na valorização das relações humanas.

1.4 Algo a se pensar...

Com o crescimento da empresa e a abertura de novas unidades, surgiram novos desafios relacionados à gestão do negócio. O aumento no volume de produtos comercializados, a diversidade do mix de mercadorias e a necessidade de abastecer diferentes lojas passaram a exigir maior controle das operações. Nesse contexto, a empresa percebeu a necessidade de criar um setor específico voltado para a análise de dados.

Esse setor passaria a ser responsável por acompanhar informações relacionadas às vendas, ao estoque e ao comportamento de consumo dos clientes. A partir desses dados, seria possível identificar padrões de consumo e avaliar o desempenho dos diferentes setores da empresa.

– *Como podemos melhorar nossos índices?* – pergunta Maciel - gerente de loja.

Mazinho, refletindo sobre as possibilidades, responde:

– *Uma ferramenta que aprendi na faculdade e que pode nos ajudar é a análise SWOT. Ela permite olhar para dentro e para fora da empresa, identificando forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Que tal construirmos essa análise juntos?*

A partir desse diálogo, a equipe gerencial se reuniu para sistematizar os principais fatores que influenciavam o desempenho do supermercado:

Quadro 1 – Análise SWOT

Forças	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Forte presença no mercado local • Boa reputação e relacionamento com clientes • Variedade de produtos oferecidos • Estrutura com múltiplas unidades e centro de distribuição • Atendimento próximo e cultura organizacional familiar 	<ul style="list-style-type: none"> • Crescimento do setor supermercadista regional • Disponibilidade de tecnologias para análise de dados • Expansão para novas cidades da região
Fraquezas	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Dificuldade na previsão de demanda de alguns produtos • Necessidade de maior integração entre dados e operações logísticas 	<ul style="list-style-type: none"> • Concorrência de grandes redes supermercadistas • Oscilações nos preços de fornecedores • Mudanças no comportamento do consumidor • Crises econômicas que afetam o poder de compra

Fonte: Elaboração própria (2026)

A análise indicava um paradoxo importante: as mesmas características que impulsionaram o crescimento da empresa (como a proximidade com os clientes e a flexibilidade nas decisões) começavam a se tornar limitações diante da crescente complexidade operacional e da necessidade de maior controle e integração dos processos.

A construção da matriz trouxe não apenas uma visão mais organizada do contexto empresarial, mas também evidenciou algumas tensões estratégicas. Por um lado, as forças internas, como a proximidade com os clientes e a presença consolidada no mercado local, indicavam um posicionamento competitivo relevante. Por outro, as fraquezas revelavam limitações estruturais, especialmente relacionadas à gestão de informações e à integração logística, que poderiam comprometer a sustentabilidade do crescimento.

Além disso, ao cruzar os elementos da matriz, algumas percepções começaram a emergir. A oportunidade de ampliar o uso de tecnologias de análise de dados, por exemplo, poderia atuar diretamente sobre fraquezas já identificadas, como a dificuldade na previsão de demanda. Da mesma forma, a expansão para novas cidades, embora atraente, poderia

intensificar vulnerabilidades existentes, caso os processos internos não estivessem suficientemente estruturados.

Foi nesse momento que as discussões ganharam um tom mais prático. Em reunião gerencial, Mazinho retoma a palavra:

– *Temos percebido alguns desequilíbrios no estoque. O que exatamente está acontecendo?*

Um dos gerentes de loja responde:

– *Estamos com acúmulo de produtos de baixa rotatividade, o que tem gerado custos adicionais de armazenagem e risco de perdas.*

Na sequência, outro gestor complementa:

– *E, ao mesmo tempo, em períodos de maior movimento, estamos enfrentando a falta de itens essenciais. Isso impacta diretamente as vendas e a experiência dos clientes.*

Entre excessos e faltas, os dados começavam a revelar um problema central: a empresa crescia, mas seus processos ainda não acompanhavam esse ritmo. A partir dali, mais do que diagnosticar, tornava-se necessário decidir como agir.

1.5 Quando os dados começam a falar

Diante desse cenário, tornou-se evidente que a empresa precisava avançar para uma gestão mais estruturada, apoiada em dados e maior integração entre suas operações. A complexidade crescente do negócio exigia não apenas experiência prática, mas também informações mais precisas para orientar as decisões.

Foi nesse contexto que começou a ser estruturado, ainda de forma inicial, um setor voltado à análise de dados. A proposta era transformar informações dispersas em conhecimento útil para a gestão, permitindo maior controle sobre as operações e melhor compreensão do comportamento dos clientes.

Com o objetivo de melhorar o controle das operações, a empresa já utilizava um sistema ERP, responsável por registrar informações relacionadas às vendas, ao estoque e à movimentação de produtos. No entanto, apesar da disponibilidade desses dados, sua utilização ainda era predominantemente operacional, sendo pouco explorada para análises gerenciais mais detalhadas.

A partir da sistematização dos dados de vendas, estoque e consumo, por meio da extração de relatórios do sistema ERP, que foram organizados em planilhas eletrônicas, permitindo a consolidação das informações por produto, período e volume de vendas, alguns

padrões passaram a emergir com mais clareza. Produtos com baixa rotatividade puderam ser identificados com maior precisão, enquanto itens de alta demanda, especialmente em períodos sazonais, evidenciaram variações que antes eram percebidas apenas de forma intuitiva.

Nesse contexto, a empresa passou a utilizar a classificação por curva ABC como forma de organizar os produtos de acordo com sua relevância e impacto nas vendas. Essa análise permitiu identificar que uma parcela reduzida dos itens concentrava a maior parte do faturamento, enquanto um número significativo de produtos apresentava baixa rotatividade e permanência prolongada em estoque.

Além disso, os dados reforçaram um problema já percebido na prática: a coexistência de excesso e escassez. Enquanto alguns produtos permaneciam estagnados no estoque, outros faltavam justamente nos momentos de maior fluxo, comprometendo tanto o desempenho de vendas quanto a satisfação dos clientes.

Em reunião com a equipe, Mazinho compartilha sua percepção:

— *Os dados estão mostrando coisas que antes a gente só percebia no dia a dia..., mas agora está tudo mais claro.*

No entanto, à medida que os dados ampliavam a capacidade de análise, também aumentavam a complexidade das decisões. A utilização dessas informações exigia maior integração entre setores, novos investimentos e uma mudança gradual na forma de gerir o negócio. Mais do que revelar problemas, os dados passaram a indicar caminhos, trazendo consigo novas questões sobre os rumos que a empresa deveria seguir.

1.6 Um novo horizonte?

Diante do crescimento do Supermercado Rei da Economia e do aumento da complexidade de suas operações, novos desafios passaram a emergir, especialmente no que diz respeito à gestão de informações, ao controle logístico e à tomada de decisões estratégicas. O que antes era conduzido com base na experiência prática e na proximidade com as operações agora exigia maior sistematização, integração de processos e capacidade analítica.

A utilização dos dados, aliada à aplicação de ferramentas como a classificação por curva ABC, permitiu à empresa compreender com maior clareza os problemas relacionados à gestão de estoques. Ficou evidente que parte significativa das dificuldades enfrentadas não estava na ausência de informações, mas na forma como essas informações eram utilizadas na tomada de decisão.

Além de questões já presentes no cotidiano do negócio (como a necessidade de aprimorar a previsão de demanda, reduzir perdas e otimizar o abastecimento das lojas) um novo momento se impõe. Com a consolidação da marca na região e a ampliação de sua base de clientes, Mazinho se vê diante de uma decisão que pode redefinir os rumos do empreendimento.

De um lado, surge a possibilidade de investir na abertura de uma nova unidade em outra cidade da região. Essa alternativa representa uma oportunidade de expansão territorial, aumento do faturamento e fortalecimento da marca. No entanto, também implica riscos relevantes, como elevados custos iniciais, maior complexidade operacional e desafios como gestão à distância.

De outro lado, Mazinho considera direcionar os recursos para a ampliação e melhoria das unidades já existentes. Essa estratégia pode resultar em ganhos de eficiência, aprimoramento do atendimento ao cliente e maior controle sobre operações já consolidadas. Além disso, permitiria enfrentar fragilidades internas, como falhas na gestão de estoques e na integração logística, antes de avançar para novos mercados.

Diante desse cenário, a decisão não é algo fácil. Expandir ou consolidar? Apostar no crescimento acelerado ou priorizar o fortalecimento interno? Trata-se de uma decisão estratégica que poderá definir o futuro do Supermercado Rei da Economia e o próprio papel de Mazinho como gestor diante de um negócio em transformação.

2 NOTAS DE ENSINO

2.1 Objetivos de ensino

Este caso de ensino tem como objetivo principal possibilitar que os estudantes analisem criticamente e tomem decisões gerenciais em um empreendimento do setor supermercadista regional, considerando os desafios relacionados ao crescimento organizacional, à gestão de dados e à logística.

Os objetivos específicos que se destacam são:

- Identificar e analisar os desafios enfrentados por empresas em processo de expansão no varejo alimentício.
- Interpretar e utilizar dados organizacionais (vendas, estoque e comportamento do consumidor) como suporte à tomada de decisão.
- Avaliar estratégias de gestão de estoque e logística, especialmente em contextos com múltiplas unidades.
- Aplicar ferramentas de análise estratégica, como a matriz SWOT, na interpretação de cenários organizacionais.
- Comparar alternativas estratégicas e propor decisões gerenciais fundamentadas, considerando riscos, oportunidades e capacidades internas.

2.2 Disciplinas sugeridas para aplicação do caso

Este caso de ensino apresenta caráter interdisciplinar, podendo ser utilizado em diferentes disciplinas da graduação em Administração, especialmente aquelas voltadas à análise e à tomada de decisão gerencial. Destaca-se sua aplicação na disciplina de Administração Estratégica, ao possibilitar a discussão sobre posicionamento competitivo, crescimento organizacional e escolhas estratégicas (expansão versus consolidação). Na área de Gestão de Operações, o caso contribui para a análise de processos internos, eficiência operacional e desafios relacionados à coordenação de múltiplas unidades. Também se mostra pertinente em Logística Empresarial, ao abordar questões como gestão de estoques, previsão de demanda, abastecimento de lojas e integração com centros de distribuição. Adicionalmente, pode ser explorado em disciplinas de Sistemas de Informação Gerencial ou Administração de Sistemas de Informação, ao evidenciar o papel da coleta, análise e uso de dados no suporte à tomada de decisão. Por fim, o caso pode ser aplicado tanto em modalidades presenciais quanto remotas.

2.3 Fontes e métodos de coleta

A construção deste caso de ensino baseou-se em múltiplas fontes de evidência, com o objetivo de proporcionar uma compreensão abrangente da realidade organizacional analisada. Foram realizadas entrevistas informais com o empreendedor responsável pelo negócio, possibilitando o acesso à sua trajetória, às decisões estratégicas adotadas ao longo do tempo e aos principais desafios enfrentados no processo de crescimento da empresa. Adicionalmente, utilizou-se a observação direta, por meio de visitas às unidades do supermercado, o que permitiu analisar aspectos operacionais relevantes, como a organização dos setores, as práticas de atendimento ao cliente e a dinâmica cotidiana das atividades.

Também foram consultados documentos institucionais, incluindo registros internos e materiais de divulgação, que contribuíram para complementar e triangular as informações obtidas. Por fim, realizou-se a análise de conteúdos disponíveis em redes sociais e canais digitais da empresa, permitindo compreender sua atuação no mercado e as estratégias de comunicação adotadas junto ao público.

Destaca-se que a elaboração do caso contou com a autorização do empreendedor, permitindo a utilização de informações baseadas em dados reais da organização. Contudo, com o objetivo de preservar aspectos estratégicos do negócio e garantir a confidencialidade de determinadas informações, parte dos dados foi adaptada ou construída de forma fictícia, mantendo-se, ainda assim, a coerência e a verossimilhança necessárias para fins didáticos.

2.4 Questões para discussão

1. Considerando os problemas apresentados no caso, quais são as principais falhas na gestão de estoques do Supermercado Rei da Economia e como você resolveria essas falhas que impactam o desempenho operacional e os resultados da empresa?
2. Com base nos desafios apresentados no caso, como o uso de dados pode contribuir para melhorar a previsão de demanda e apoiar a tomada de decisão? Que tipos de dados e indicadores seriam prioritários nesse contexto?
3. A classificação de produtos por meio da curva ABC foi mencionada como ferramenta de análise. Como essa técnica pode ser aplicada na gestão de estoques do supermercado? Quais decisões gerenciais podem ser derivadas dessa análise e como você as implementaria na prática?

4. Caso a decisão estratégica seja a expansão para uma nova unidade, na sua análise, como você estruturaria um plano de ação para viabilizar essa expansão, considerando as capacidades internas da empresa e os desafios apresentados no caso?
5. Considerando os desafios apresentados na integração entre estoque, compras e abastecimento das unidades, de que forma a empresa pode estruturar seus processos logísticos para reduzir excessos e rupturas? Como você organizaria essa integração na prática?

2.5 Sugestões de plano de aula

Inicialmente, recomenda-se a explicação aos estudantes sobre a metodologia de caso para ensino, destacando sua importância como estratégia de aprendizagem ativa voltada ao desenvolvimento da análise crítica, argumentação e tomada de decisão. Essa ação contribui para maior engajamento e compreensão da dinâmica da atividade por parte dos discentes.

É importante que os alunos tenham contato com o caso e com as questões de discussão com, pelo menos, uma semana de antecedência da sua aplicação. No dia da aula, espera-se que os estudantes tenham realizado a leitura prévia do caso e elaborado respostas individuais para as questões propostas.

Apesar das questões sugeridas neste material, fica a critério do docente utilizá-las integralmente, parcialmente ou adaptá-las, de acordo com os objetivos da disciplina. A aplicação do caso pode ocorrer de duas formas: aula com duração de (i) duas horas-aula ou (ii) quatro horas-aula, conforme as orientações propostas por Silva & Bandeira-de-Mello (2021):

- a) *Dois horas-aula*: Nesta modalidade, os alunos devem trazer as questões previamente respondidas e participar de uma discussão em grande grupo, mediada pelo professor. O docente deve estimular a participação, promover o debate entre diferentes posicionamentos e direcionar a discussão para os principais desafios do caso, como gestão de estoque, uso de dados e integração logística. Ao final, recomenda-se conduzir o debate para o dilema central (expandir ou consolidar) buscando uma síntese das alternativas discutidas.
- b) *Quatro horas-aula*: Nesta modalidade, recomenda-se que o professor forme grupos de até cinco alunos, preferencialmente de maneira aleatória, visando ampliar a interação entre os participantes (Kruta-Bispo *et al.*, 2024). Nos grupos, os estudantes devem discutir o caso e elaborar respostas coletivas para as questões propostas, analisando os problemas apresentados e propondo soluções fundamentadas.

Esse momento deve ocorrer na primeira parte da aula. Na segunda parte, a discussão é ampliada para o grande grupo, com mediação do docente, envolvendo todos os discentes. Sugere-se que, ao longo da discussão, sejam identificadas convergências e divergências nas análises, especialmente no que se refere às decisões estratégicas e ao uso de ferramentas como a matriz SWOT.

Para fins de avaliação, cada equipe pode elaborar um relatório com as respostas coletivas às questões. Em todas as situações, o docente deve assumir o papel de facilitador, evitando apresentar respostas prontas e incentivando o protagonismo dos estudantes, bem como o surgimento de diferentes interpretações e soluções para o caso.

Ademais, o docente pode utilizar algumas estratégias para enriquecer o debate:

- (i) caso algum aluno não tenha realizado a preparação prévia, este pode ser orientado a responder individualmente durante a aula;
- (ii) os grupos devem ser formados de maneira aleatória, evitando a manutenção de grupos previamente estabelecidos (Kruta-Bispo *et al.*, 2024);
- (iii) recomenda-se a entrega de respostas individuais e/ou coletivas como forma de acompanhamento e avaliação da aprendizagem;
- (iv) pode-se utilizar uma rubrica de avaliação, com critérios relacionados à análise, argumentação e proposição de soluções;
- (v) o professor pode iniciar a discussão com perguntas mais amplas, como: “Quais são os principais desafios enfrentados pela empresa?” ou “O que chamou mais atenção no dilema apresentado?”;
- (vi) recomenda-se realizar anotações dos principais posicionamentos dos estudantes, promovendo, ao final, uma síntese dos argumentos apresentados, sem indicar uma única solução como correta.

Por fim, sugere-se encerrar a atividade com uma reflexão individual, na qual os estudantes deverão se posicionar frente ao dilema central do caso (expandir ou consolidar), justificando sua decisão com base nas análises realizadas.

2.6 Breve revisão bibliográfica

A gestão eficiente de estoques representa um dos principais desafios para empresas do setor varejista, especialmente em contextos de crescimento organizacional. Segundo Dias (2010), a administração de materiais envolve o planejamento, o controle e a coordenação dos

fluxos de produtos, sendo fundamental para garantir o equilíbrio entre oferta e demanda, evitando tanto excessos quanto rupturas.

Nesse contexto, a classificação por curva ABC se destaca como uma das ferramentas mais utilizadas na gestão de estoques, permitindo identificar os itens de maior relevância com base em critérios como valor de consumo ou volume de vendas. De acordo com Dias (2010), essa técnica possibilita priorizar esforços gerenciais nos produtos que mais impactam o desempenho da organização, contribuindo para maior eficiência operacional e melhor alocação de recursos.

Além disso, a utilização de dados tem se tornado um elemento central na tomada de decisão nas organizações contemporâneas. Sistemas de informação, como os ERPs, permitem o registro e a organização de dados operacionais, porém, sua efetividade depende da capacidade da empresa em transformar esses dados em informações úteis para a gestão. Nesse sentido, a análise de dados contribui para a melhoria da previsão de demanda, definição de níveis de estoque e planejamento das operações.

No campo da estratégia, o processo de crescimento organizacional exige que as decisões sejam tomadas com base nas capacidades internas da empresa. Conforme destacam Hitt, Ireland e Hoskisson (2018), o desenvolvimento sustentável das organizações depende do alinhamento entre recursos, competências e ambiente competitivo, sendo fundamental avaliar a estrutura interna antes de avançar para novos investimentos ou expansão.

Dessa forma, observa-se que a integração entre gestão de estoques, uso de dados e tomada de decisão estratégica constitui um fator essencial para o desempenho organizacional. No caso do Supermercado Rei da Economia, a aplicação dessas práticas pode contribuir para o aprimoramento dos processos internos e para a construção de uma base mais sólida para o crescimento do negócio.

2.7 Discussão e análise do caso

Nesta seção serão apresentadas possibilidades de solução das questões norteadoras do caso. Reforça-se que esse é um padrão de resposta possível, não único ou “certo”.

- 1. Considerando os problemas apresentados no caso, quais são as principais falhas na gestão de estoques do Supermercado Rei da Economia e como você resolveria essas falhas que impactam o desempenho operacional e os resultados da empresa?*

As principais falhas na gestão de estoques do Supermercado Rei da Economia estão relacionadas à ausência de previsões de demanda mais estruturadas, à falta de integração entre setores (compras, estoque e abastecimento) e à inexistência de indicadores de desempenho bem definidos. Essas limitações resultam em um cenário de desequilíbrio, caracterizado simultaneamente por excesso de produtos de baixa rotatividade e ruptura de itens essenciais.

Esse contexto impacta diretamente o desempenho operacional, elevando custos de armazenagem, aumentando perdas e comprometendo o nível de serviço ao cliente. Para resolver essas falhas, torna-se necessário implementar práticas como definição de políticas de estoque, acompanhamento de indicadores (giro, cobertura e ruptura) e integração entre áreas operacionais.

Segundo Lima e Costa (2023), a gestão eficiente de estoques no varejo supermercadista está diretamente associada à redução de desperdícios e à melhoria do desempenho organizacional, sendo essencial o uso de indicadores para controle e tomada de decisão.

2. Com base nos desafios apresentados no caso, como o uso de dados pode contribuir para melhorar a previsão de demanda e apoiar a tomada de decisão? Que tipos de dados e indicadores seriam prioritários nesse contexto?

Para melhorar a previsão de demanda, é essencial a utilização de ferramentas baseadas em análise de dados, como sistemas de *Business Intelligence*, que permitem analisar históricos de vendas e identificar padrões de consumo. Além disso, a consideração de fatores sazonais e comportamentais contribui para maior precisão nas previsões.

O uso estruturado de dados possibilita maior assertividade nas decisões organizacionais, reduzindo incertezas e contribuindo para um planejamento mais eficiente das operações. Nesse contexto, ferramentas de análise de dados permitem transformar informações operacionais em suporte estratégico para a gestão. Além disso, a transformação digital tem ampliado a capacidade das organizações de utilizar dados de forma estratégica, contribuindo diretamente para o desempenho organizacional e para a geração de vantagem competitiva (Ferreira et al., 2022).

Entre os principais dados e indicadores, destacam-se o histórico de vendas por produto, padrões sazonais, ticket médio, giro de estoque e taxa de ruptura. Esses elementos permitem prever a demanda, bem como ajustar compras, promoções e abastecimento de forma mais

estratégica, contribuindo para o equilíbrio entre oferta e demanda e para a melhoria do desempenho organizacional (Silva *et al.*, 2022).

3. *A classificação de produtos por meio da curva ABC foi mencionada como ferramenta de análise. Como essa técnica pode ser aplicada na gestão de estoques do supermercado? Quais decisões gerenciais podem ser derivadas dessa análise e como você as implementaria na prática?*

A curva ABC permite classificar os produtos com base em sua relevância, geralmente considerando o valor de consumo ou volume de vendas. No contexto do supermercado, essa ferramenta possibilita identificar os itens mais importantes para o faturamento (classe A), os intermediários (classe B) e os de menor impacto (classe C).

A partir dessa análise, decisões gerenciais podem ser adotadas, como maior controle e frequência de reposição para itens da classe A, gestão intermediária para itens da classe B e revisão ou redução de estoque para itens da classe C.

Na prática, a implementação envolve a classificação dos produtos, definição de políticas diferenciadas de estoque e monitoramento contínuo dos resultados. Conforme destacam Souza e Pereira (2021), a segmentação de produtos por relevância contribui para uma alocação mais eficiente de recursos e maior controle das operações logísticas.

4. *Caso a decisão estratégica seja a expansão para uma nova unidade, na sua análise, como você estruturaria um plano de ação para viabilizar essa expansão, considerando as capacidades internas da empresa e os desafios apresentados no caso?*

Caso a decisão estratégica seja a expansão, torna-se fundamental estruturar um plano de ação baseado nas capacidades internas da empresa. Inicialmente, é necessário garantir que processos críticos, como gestão de estoques, logística e uso de dados, estejam minimamente estruturados.

O plano deve contemplar: análise de viabilidade, definição de estrutura logística, padronização de processos, implementação de indicadores e uso de dados para previsão de demanda. Além disso, devem ser consideradas as condições mínimas para expansão, como estabilidade operacional e capacidade de gestão à distância.

Nesse contexto, o processo de expansão deve estar associado ao desenvolvimento organizacional e à aprendizagem gerencial, uma vez que decisões estratégicas exigem capacidade analítica e adaptação contínua às mudanças do ambiente competitivo (Almeida et al., 2021).

Segundo Oliveira e Santos (2021), o crescimento organizacional deve estar alinhado às capacidades internas da empresa, sendo essencial o fortalecimento dos processos antes da expansão, a fim de garantir sustentabilidade e redução de riscos.

5. *Considerando os desafios apresentados na integração entre estoque, compras e abastecimento das unidades, de que forma a empresa pode estruturar seus processos logísticos para reduzir excessos e rupturas? Como você organizaria essa integração na prática?*

A falta de integração entre estoque, compras e abastecimento contribui diretamente para o cenário de excessos e rupturas observado no caso. A ausência de comunicação eficiente entre essas áreas dificulta o alinhamento das decisões e compromete a eficiência operacional.

Para resolver esse problema, é necessário estruturar processos integrados, com fluxo contínuo de informações entre os setores, utilização de sistemas de informação e definição clara de responsabilidades. A adoção de práticas como planejamento integrado e acompanhamento em tempo real pode melhorar significativamente o desempenho.

Na prática, essa integração pode ser organizada por meio do alinhamento entre dados de vendas, níveis de estoque e decisões de compras, garantindo maior sincronização das operações. De acordo com Souza e Pereira (2021), a integração logística é um fator essencial para o equilíbrio entre oferta e demanda, contribuindo para a eficiência e competitividade das organizações.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, R. S.; LIMA, T. P.; COSTA, M. A. Aprendizagem significativa no ensino superior: práticas pedagógicas e reflexivas. **Revista Educação em Foco**, v. 26, n. 2, p. 1-15, 2021.
- DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de materiais: uma abordagem logística**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- FERREIRA, J. L.; ALMEIDA, R. S.; COSTA, M. A. Transformação digital e desempenho organizacional em empresas brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 26, n. 4, p. 1-15, 2022.
- HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 12. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2018.
- KRUTA-BISPO, A. C. A.; SILVA, M. G. C.; COELHO, A. L. A. L.; LIRA, G. P.; SANTOS, J. R. Implicações do uso de grupos aleatórios no desenvolvimento de competências profissionais: o olhar de estudantes de administração. **Revista Brasileira de Casos de Ensino em Administração**, v. 14, n. 1, p. 1-16, 2024. DOI: <https://doi.org/10.12660/gvcasosv14nespecial1a13>.
- LIMA, T. S.; COSTA, P. H. Gestão de estoques no varejo supermercadista: um estudo sobre eficiência operacional. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 25, n. 2, p. 210-225, 2023.
- OLIVEIRA, A. P.; SANTOS, M. R. Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade organizacional. **Revista de Administração e Inovação**, v. 18, n. 3, p. 45-60, 2021.
- SILVA, A. D.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. **Aprendendo em ação: utilização de casos para inovação no ensino e na aprendizagem**. João Pessoa: Editora UFPB, 2021.
- SILVA, R. F.; SOUZA, L. M.; PEREIRA, D. A. Uso de dados e inteligência analítica na tomada de decisão empresarial. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 22, n. 1, p. 120-138, 2022.
- SOUZA, E. R.; PEREIRA, G. H. Integração logística e seus impactos na gestão de estoques. **Revista Produção Online**, v. 21, n. 2, p. 300-315, 2021.

APÊNDICES

Figuras 5 e 6 – Termo de Autorização para utilização de dados e imagens

TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA UTILIZAÇÃO DE DADOS E IMAGENS PARA FINS ACADÊMICOS E CIENTÍFICOS

Eu, Jefferson Batista da Silva, portador(a) do
CPF nº 773.572.754-69, na qualidade de representante legal da
empresa **Supermercado Rei da Economia**, inscrita no CNPJ sob nº **20.424.467/0001-76**, autorizo, de forma livre, expressa e informada, a utilização de dados e informações
referentes à referida organização para fins acadêmicos e científicos.

A presente autorização refere-se à utilização de dados no âmbito da elaboração do caso
para ensino intitulado:

**“EXPANDIR OU CONSOLIDAR? O PAPEL DA INTELIGÊNCIA DE DADOS NA
GESTÃO DO SUPERMERCADO REI DA ECONOMIA”**,

de autoria de **Jefferson Souza Araújo**, com orientação do prof. **Murilo Gabriel da
Costa Silva**, do curso de graduação em Administração da Universidade Federal da
Paraíba (UFPB – Campus III – Bananeiras), podendo ser utilizado em atividades de
ensino, pesquisa e extensão, bem como em publicações acadêmicas, eventos científicos e
materiais didáticos.

Declaro estar ciente de que:

1. Os dados utilizados poderão incluir informações sobre a trajetória da empresa, processos organizacionais, práticas de gestão, estrutura operacional e decisões estratégicas;
2. Parte das informações poderá ser adaptada, ajustada ou complementada com elementos fictícios, com o objetivo de preservar aspectos estratégicos e garantir a confidencialidade de informações sensíveis, sem comprometer a verossimilhança do caso;
3. Poderão ser utilizadas imagens da empresa, tais como fotografias das instalações, logotipo, materiais institucionais e outros registros visuais, exclusivamente para fins acadêmicos e científicos;
4. A utilização dos dados e imagens não terá finalidade comercial direta, sendo destinada exclusivamente a atividades educacionais e científicas;
5. A identidade da empresa poderá ser mantida de forma explícita ou, caso necessário, parcialmente preservada, conforme acordo entre as partes.

Declaro, ainda, que a presente autorização é concedida de forma voluntária, sem ônus, podendo ser utilizada por prazo indeterminado, desde que respeitadas as finalidades aqui descritas.

Por ser verdade, firmo o presente termo.

Local: Solânea
Data: 11/04 /2026

Fernanda Batista da Silva - Analista de RH
Nome do(a) responsável

Cargo/Função
Supermercado Rei da Economia