



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS
CAMPUS VII – PATOS/PARAÍBA
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

MARIA EDUARDA SANTOS BERNARDO

**UM ESTUDO DA EMPRESA LUIZ GUEDES SOBRINHO LTDA
(GUEDES SUPERMERCADO) NA PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL E
FUNCIONAL DA CIDADE DE PATOS-PB**

**PATOS - PB
2024**

MARIA EDUARDA SANTOS BERNARDO

**UM ESTUDO DA EMPRESA LUIZ GUEDES SOBRINHO LTDA
(GUEDES SUPERMERCADO) NA PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL E
FUNCIONAL NA CIDADE DE PATOS-PB**

Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia)
apresentado ao Curso de Bacharelado em
Administração da Universidade Estadual da
Paraíba – Campus VII, como requisito para
obtenção do Grau de Bacharela em
Administração.

Orientadora: Prof^ª Dr^ª Aretuza Candeia de Melo

**PATOS-PB
2024**

MARIA EDUARDA SANTOS BERNARDO

**UM ESTUDO DA EMPRESA LUIZ GUEDES SOBRINHO LTDA
(GUEDES SUPERMERCADO) NA PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL E
FUNCIONAL NA CIDADE DE PATOS-PB**

Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia)
apresentado ao Curso de Bacharelado em
Administração da Universidade Estadual da
Paraíba – Campus VII, como requisito para
obtenção do Grau de Bacharela em
Administração.

Aprovada em: 29/05//2024.

BANCA EXAMINADORA



Prof^a. Dr^a Aretuza Candeia de Melo (UEPB)
Orientador



Prof^a. MsC. Marta Lúcia Nunes (UEPB)
1º Examinador



Prof^o. MsC. Francisco Anderson Mariano da Silva (UEPB)
2º Examinador

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.

B518e Bernardo, Maria Eduarda Santos.

Um estudo da empresa Luiz Guedes Sobrinho Ltda (Guedes Supermercado) na perspectiva organizacional e funcional da cidade de Patos-PB [manuscrito] / Maria Eduarda Santos Bernardo. - 2024.

36 p. : il. colorido.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas, 2024.

"Orientação : Prof. Dr. Aretuza Candeia de Melo, Coordenação do Curso de Administração - CCEA. "

1. Empresa varejista. 2. Gestão empresarial . 3. Gestão de pessoas. I. Título

21. ed. CDD 658.151

AGRADECIMENTOS

A *Deus*, pelo direcionamento, sabedoria e força, por não ter me deixado desistir mesmo diante das dificuldades.

Aos meus pais *Romildo* e *Núbia*, pelo amor e cuidado, por sempre se esforçarem para que nada me faltasse e ser o meu exemplo íntegro de dedicação, o nosso sonho sendo realizado.

Ao meu esposo *Arthur*, por acreditar em mim mesmo quando eu já não conseguia acreditar, por sempre me impulsionar e apoiar durante esta jornada.

Ao meu irmão *Mattheus*, por sempre me apoiar e incentivar ir à busca dos meus sonhos.

A minha orientadora, *Prof^a Dr^a Aretuza Candeia de Melo* por toda atenção, dedicação, paciência e motivação, minha eterna gratidão, um anjo enviado por Deus para me auxiliar durante a construção deste trabalho.

Aos meus *amigos, mestres e colaboradores* da Universidade Estadual da Paraíba por contribuírem durante esta jornada.

RESUMO

Os supermercados ou mix são um segmento do setor varejista que demonstra uma ação catalisadora para estimular o crescimento e o desenvolvimento na geração de empregos e renda, além da conquista de novos consumidores, que consiste na venda de produtos diretamente para o consumidor final. O objetivo geral deste trabalho foi descrever a evolução histórica, a estrutura organizacional e o processo funcional da Empresa Luiz Guedes Sobrinho LTDA na Cidade de Patos-PB, sob o enfoque da eficiência e responsabilidade de uma organização do segmento do ramo varejista (supermercado), no interior do Estado da Paraíba. Os procedimentos metodológicos utilizados consistiram de um estudo secundário (bibliográfico) e primário (pesquisa *in loco*), a natureza da pesquisa foi a empírica utilizando-se da observação, o método utilizado o qualitativo descritivo e a técnica foi à investigativa com base na observação respaldada pela avaliação envoltória da área estudada, no período de dezembro de 2023 a maio de 2024. Os resultados encontrados apontaram para uma unidade empresarial – o Guedes Supermercado, com uma máxima eficiência de escala e técnica aplicada, tanto no âmbito dos consumidores como colaboradores/funcionários, voltada para a mensuração do desempenho individual do Grupo Guedes. Outro ponto relevante foi à identificação da estrutura organizacional que a empresa apresenta diante da área da Gestão de Pessoas, ou seja, na área de Recursos Humanos, que apresentaram ajustes para o alcance de uma melhor eficiência e desempenho dos que colaboradores para a empresa (160 colaboradores/funcionários), sugerindo a existência de capacidade e habilidades para cada cargo e/ou função exercida. O setor supermercadista na Cidade de Patos é um segmento de grande importância como um tipo de comércio no ramo de varejo, que movimenta o mercado do cliente, consumo e emprego de qualidade e excelência, quanto ao parâmetro da empresa com a funcionalidade organizacional.

Palavras chave: Empresa. Guedes. Supermercado. Segmento. Varejista.

ABSTRACT

Supermarkets or mix are a segment of the retail sector that demonstrates an action developed to stimulate growth and development in the generation of jobs and income, in addition to attracting new consumers, which consists of selling products directly to the end consumer. The general objective of this work was to describe the historical evolution, organizational structure and functional process of the Company Luiz Guedes Sobrinho LTDA in the City of Patos-PB, with a focus on the efficiency and responsibility of an organization in the retail segment (supermarket), in the interior of the State of Paraíba. The methodological procedures used consisted of a secondary (bibliographic) and primary study (on-site research), the nature of the research was empirical using observation, the method used was qualitative descriptive and the technique was investigative based on observation supported by the comprehensive evaluation of the scientific area, from December 2023 to May 2024. The results found pointed to a business unit – Guedes Supermercado, with maximum efficiency of scale and applied technique, both in terms of consumers and collaborators/employees, external for measuring the individual performance of the Guedes Group. Another relevant point was the identification of the organizational structure that the company presents in the area of People Management, that is, in the area of Human Resources, which were adjusted to achieve better efficiency and performance of those who collaborate for the company (160 collaborators/employees), verifying the existence of capacity and skills for each load and/or function performed. The supermarket sector in the City of Patos is a segment of great importance as a type of commerce in the retail sector, which moves the customer market, consumption and employment of quality and excellence, in terms of the company's parameters with organizational functionality.

Keywords: Company. Guedes. Supermarket. Segment. Retailer.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Setores da economia brasileira.....	11
Figura 2 – Competências organizacionais e gerenciais a serem aplicadas numa empresa....	13
Figura 3 – Estrutura organizacional no contexto departamental.....	16
Figura 4 – Localização do Supermercado Guedes na Cidade de Patos-PB.....	19
Figura 5 – Estrutura metodológica da pesquisa realizada.....	21
Figura 6 – Logomarca do Guedes Supermercado e do Grupo Guedes.....	24
Figura 7 – Organograma da Empresa Luiz Guedes Sobrinho LTDA.....	26
Figura 8 – Colaboradores pelos departamentos específicos.....	29
Figura 9 – Estrutura organizacional departamental.....	29

LISTA DE QUADRO

Quadro 1 – Quadro de funcionários por função e cargos.....	28
--	----

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	11
2.1 Sistemas das competências organizacionais e gerenciais	11
3 METODOLOGIA	19
3.1 Área de estudo	19
3.2 Procedimentos metodológicos	20
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	23
4.1 Evolução histórica da Empresa Luiz Guedes Sobrinho LTDA	23
4.2 Estrutura organizacional e o processo funcional da Empresa Luiz Guedes Sobrinho LTDA	25
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	32
6 REFERÊNCIAS	33

1 INTRODUÇÃO

No Brasil, o terceiro setor da economia desempenha um papel importante na geração de empregos diretos e indiretos, além de ter representatividade expressiva no segmento do comércio varejista supermercadista. Atualmente, é comum a implementação de supermercados, mix e hiper nas médias e grandes cidades, que são mais expressivos para as empresas em redes, ou seja, com matriz e filiais. Para Dolle, *et al.* (2023, p. 2) “o supermercado de varejo se resume na venda de produtos diretamente para o consumidor final, atendendo suas demandas de forma customizada e individual”.

A relevância do tema proposto nesse estudo, intitulado “Um Estudo da Empresa Luiz Guedes Sobrinho LTDA (Guedes Supermercado) na Perspectiva Organizacional e Funcional na Cidade de Patos-PB”. Esse foi considerado significativamente por fontes das pesquisas secundárias e primárias de confiança e dependentes do assunto tratado no contexto da fundamentação e dos resultados encontrados, gerando o interesse sobre a vertente acadêmica no contexto da Administração.

A problemática surge no contexto de um setor que vem se expandido internacionalmente com as multinacionais, pelo território brasileiro, e especificamente, na Cidade de Patos-PB, uma cidade localizada no interior do Estado e que vem apresentando de forma significativa a expansão do comércio varejista supermercadista. O que tem levado a Empresa Luiz Guedes Sobrinho LTDA, conhecida popularmente por Guedes Supermercado conseguir se manter no mercado há mais de 50 anos, quando houve o surgimento de novas empresas no mesmo ramo, foi realmente o processo estrutural e funcional da organização?

O objetivo geral desse trabalho foi descrever a evolução histórica, a estrutura organizacional e o processo funcional da Empresa Luiz Guedes Sobrinho LTDA na Cidade de Patos-PB, sob o enfoque da eficiência e responsabilidade de uma organização do segmento do ramo varejista (supermercado), no interior do Estado da Paraíba. Logo após da definição do objetivo geral, os objetivos específicos foram assim sistematizados:

- Descrever o processo da evolução histórica do Guedes Supermercado até os tempos atuais como uma empresa do setor varejista que passou a atuar com a nomenclatura Empresa Luiz Guedes Sobrinho LTDA;
- Avaliar o sistema a estrutura organizacional da empresa levando em consideração a presidência, gerência geral, gerência comercial e os demais colaboradores/funcionários;

– Relatar o processo funcional do Guedes Supermercado com base nos sistemas gerenciais, planejamento estratégico, liderança, controle organizacional e comunicação da empresa.

A justificativa é apresentada ao longo deste estudo, no qual foi possível avaliar diversos aspectos relacionados à empresa Luiz Guedes Sobrinho LTDA, mais conhecida como Guedes Supermercado, embasada em sistemas de competências organizacionais e gerenciais, buscou-se compreender os elementos que contribuem para o sucesso e a permanência desta no mercado.

A estrutura deste trabalho foi dividida em seis seções.

A primeira parte refere-se a: 1. Introdução, destacando a relevância do tema, problemática, objetivos (geral e específico) e a justificativa.

A segunda parte apresenta a Fundamentação Teórica, pertinente à realização e suporte desta pesquisa: 2.1 - sistemas das competências organizacionais e gerenciais; 2.2 - teorias da administração aplicadas ao varejo; e a 2.3 - estrutura organizacional de uma empresa e a importância da gestão eficiente no segmento varejista.

A terceira parte consistiu do Material e Métodos, dividido em: 3.1 - área de estudo e os 3.2 - procedimentos metodológicos.

A quarta parte apresenta os Resultados e Discussão sobre a pesquisa, que foi subdividido em três contextos: 4.1 - evolução histórica da Empresa Luiz Guedes Sobrinho LTDA; 4.2 - estrutura organizacional da Empresa Luiz Guedes Sobrinho LTDA; 4.3 - processo Funcional da Empresa Luiz Guedes Sobrinho LTDA.

A quinta parte ressalta as Considerações Finais, que consiste na análise de investigação da pesquisa, ressaltando suas contribuições, limitações e sugestões para futuros trabalhos. Por fim, apresenta a parte das referências utilizadas no decorrer deste trabalho.

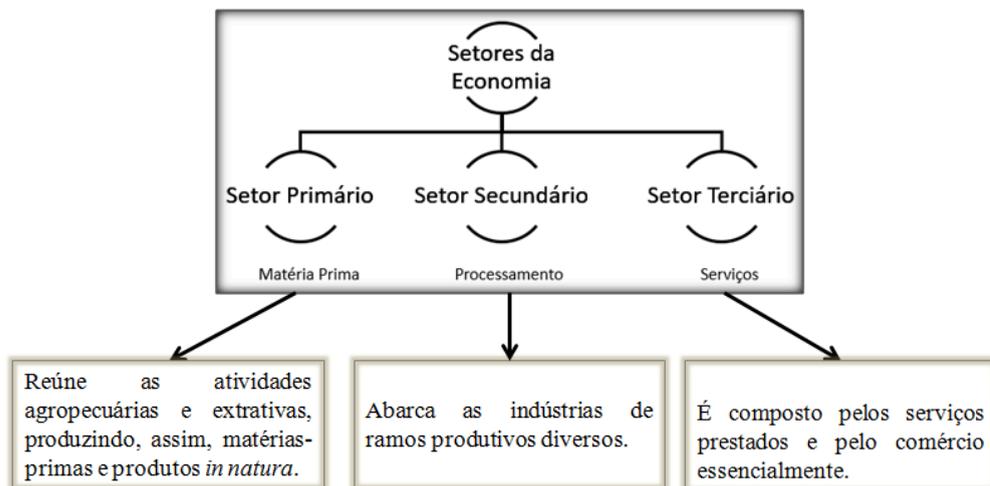
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Sistemas das competências organizacionais e gerenciais

O setor varejista se destaca como um dos pilares da economia global, impulsionando o desenvolvimento social e tecnológico, num contexto dinâmico, em que as empresas varejistas buscam aprimorar cada vez mais seus sistemas organizacionais e gerenciais, visto que estes desempenham um papel crucial no sucesso e na eficácia das organizações modernas, para alcançarem o sucesso sustentável.

As atividades econômicas do Brasil encontram-se estruturadas em três setores, o que implica na relação organizacional e gerencial das empresas, que levam ao processo de crescimento e desenvolvimento de um país (Figura 1).

Figura 1 – Setores da economia brasileira



Fonte: Elaborado pela autora (2024), adaptado de Rodrigues (2012, p.29).

Os sistemas de competências organizacionais e gerenciais de empresas, incluindo no seu conceito, estruturas organizacionais, teorias da administração aplicadas ao varejo e a importância da gestão eficiente no segmento varejista, ou seja, destaca-se pela importância do terceiro setor da economia concernente ao comércio varejista.

O estudo dos sistemas de competências organizacionais e gerenciais são características fundamentais da área da Gestão de Pessoas que vão desde os aspectos centrais da empresa até os mais profundos do indivíduo, que indicam modos de comportamento ou pensamento que generalizam diferentes situações e perduram por um longo período de tempo no âmbito de uma organização.

O termo competência surgiu nos Estados Unidos e aparece no âmbito organizacional por volta da década de 1970, tendo como McClelland (1998) quais abordaram acerca das

atribuições não cognitivas e de personalidade no desempenho das atividades laborais, associando competência à qualificação. Na visão dos norte-americanos, competência significa um estoque de qualificações, conhecimentos, habilidades e atitudes, associadas a aspectos cognitivos, técnicos, sociais e afetivos utilizados por um indivíduo para desenvolver suas atividades laborais com um grau superior de qualidade (Vieira, 2013; McClelland, 1998).

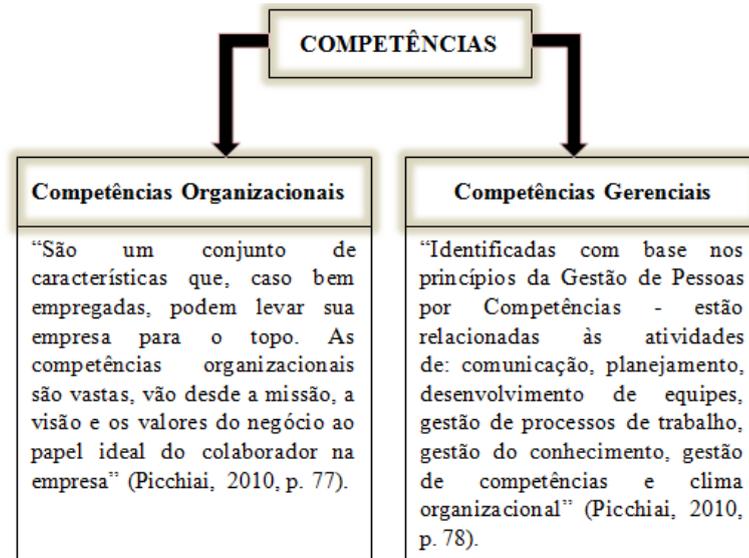
A partir dos anos 90 foi contestado por muitos autores na Europa como Le Boterf *et al.* (1995), mudaram o foco da qualificação como influenciador na entrega das atividades demandas, para o pensamento que só existe competência se existir ação, não é apenas o conhecimento, um saber ou uma habilidade – “como o agir, se comportar e que atitude tomar diante das situações que se deparar no cotidiano profissional” (Zarifian, 2001, p. 68).

Fleury e Fleury (2001) dizem que a competência é interpretada comumente como um termo que se refere à capacitação de um indivíduo numa organização para exercer alguma atividade, maneira de agir com responsabilidade. Toda organização necessita de gestores com competências que lhe permitam ser eficiente individualmente, a fim de alcançar a eficiência gerencial necessária para atingir os objetivos organizacionais.

A competência é caracterizada como um conjunto de habilidades e tecnologia, que não pode ser definida como um item isolado, por não ser esta uma singularidade em habilidade ou tecnologia (Hamel e Prahalad, 1995). Dutra (2004) diz que o uso de competências como item a ser utilizado na avaliação em entrevistas de emprego, desenvolveram modelos de competências individuais e identificação de competências dos colaboradores, sob uma orientação de ações desenvolvimentistas das organizações.

Dutra (2004) conceitua a competência em ação como “entrega”, explanando que a contribuição do indivíduo para a organização vai além do desenvolvimento de simples tarefas diárias, não se limitando apenas ao desenvolvimento de habilidades técnicas e atividades específicas. Assim, pode-se dizer que o sistema de uma empresa consiste em dois sistemas principais – organizacional e gerencial, como pode ser visto na Figura 2.

Figura 2 – Competências organizacionais e gerenciais a serem aplicado numa empresa



Fonte: Elaborado pela autora (2024), adaptado de Picchiani (2010).

O estudo dos sistemas de competências organizacionais constitui um dos pontos centrais da Teoria Geral da Administração. Ao longo dos anos seu conceito foi evoluindo, os primeiros estudos realizados continuam sendo à base das compreensões teóricas mais modernas (Vivanco, 2001). Por ser um tema que tem bastante influência no cenário organizacional, Ceribeli, *et al.* (2019) e Bilac (2020) apresentam a tese das competências, que encontra-se sempre presente no cotidiano empresarial, o que o torna um tema bastante discutido.

A junção dos conhecimentos, habilidades e atitudes dos colaboradores – as chamadas competências unem-se de tal forma que uma organização passa a ter uma identidade própria. Os propósitos, ideais, diferenças e valores que surgem dessa união podem ser chamados de competências organizacionais. Competências organizacionais é o conjunto de fatores que tornam uma empresa única, formando sua identidade como organização em meio ao mercado que atua. E o conjunto de competências organizacionais forma o diferencial competitivo de uma empresa (Blog da Twygo, 2020, p. 2).

Os últimos estudos sobre esta abordagem associam o conjunto de capacidades e agregação de valor, transformando as capacidades individuais em competência e entregando valor à organização. A ideia de competência organizacional é fruto da Teoria da Visão Baseada em Recursos - VBR (Lima; Rocha, 2012), e Knapik *et al.* (2020), dizem que uma empresa é um aglomerado de recursos. De acordo com Barney e Hesterly (2007, p. 64) a

“VBR concede à empresa a visão de adquirir vantagem competitiva evidenciando os seus recursos e competências, que são recursos internos da organização”.

Existe uma mutualidade entre o indivíduo e a empresa (Amorim & Silva, 2011, p.109), em que de um lado estão os aspectos empresariais e do outro os individuais dos colaboradores que, quando postos em lateralidade existe um ciclo de permuta de conhecimentos (Matos, 2010), fruto do desenrolar das competências individuais, coletivas e organizacionais (Ruas, 2007). Segundo Fernandes (2013), a abordagem de competências no âmbito organizacional destaca-se sucintamente em níveis individuais e organizacionais.

Zarifian (2003) concebe competência como a tomada de iniciativa e o assumir de responsabilidade de um indivíduo sobre problemas e eventos que ele enfrenta em situações profissionais. A competência organizacional não se resume apenas a um conjunto de particularidades que representam o relacionamento do funcionário com o ambiente laboral (Amorim e Silva, 2012, p.64).

Dutra (2004) relata que existe uma interação entre competências organizacionais e individuais que resulta em um crescimento recíproco, visto que existe uma contínua troca de experiências em que ao desenvolver colaboradores não os limita apenas para a organização mas para toda a sociedade, desta forma também acontece com os indivíduos ao avolumar suas capacidades e transferi-las para a empresa resultando num enriquecimento para o patrimônio intelectual da organização.

As organizações são formadas por engrenagens de competência construídas desde o início da sua formação, resultando de uma soma de aprendizados adquiridos durante a jornada histórica do empreendimento e reinventada a cada acontecimento tecnológico, cultural, valorativo e estrutural da empresa (Drejer, 2001).

As competências gerenciais, por outro lado, referem-se às habilidades e conhecimentos necessários para liderar e gerir eficazmente uma organização. Mintzberg (1973) identificou diversas funções gerenciais, incluindo planejamento, organização, direção e controle. A gestão eficaz vai além das habilidades técnicas e inclui também competências comportamentais, como a capacidade de comunicação, trabalho em equipe, tomada de decisão e gestão do tempo (Kotter, 1995).

Competências gerenciais são conhecimentos, habilidades e atitudes, necessários aos diferentes níveis da organização, que resultam no que os gestores realizam ou produzem no trabalho (Zarifian, 2001, p.243). Também podem ser compreendidas como as capacidades desenvolvidas pelos gestores que, mobilizadas em diferentes situações do contexto profissional, contribuem para o alcance dos objetivos organizacionais (Ruas, 2010, p.8).

As competências e habilidades gerenciais são definidas de forma semelhante. São as habilidades, hábitos, motivos, atitudes e conhecimentos necessários que os gestores tenham ou desenvolvam para uma gestão bem sucedida. Para os gestores as competências gerenciais são essenciais para a liderança de uma organização. Liderar uma equipe é algo natural para estes, trata-se de desenvolvê-los com tempo e esforço. Mas, uma vez implementadas, as competências de gestão promovem uma melhor liderança e um sucesso empresarial sustentado.

Ressalta-se aqui a importância de buscar identificar e desenvolver habilidades gerenciais como uma técnica eficaz de gestão de Recursos Humanos (RH). As competências de gerência também são conhecidas como habilidades de gestão. Devido ao atual desenvolvimento dinâmico e às mudanças econômicas e tecnológicas, as personalidades e competências dos gestores estão recebendo cada vez mais atenção. São vistos como peças essenciais para alcançar uma vantagem competitiva entre os níveis de gestão, desde os gestores inferiores até os superiores.

A melhor contribuição para a compreensão da noção de competência gerencial e sua aplicação prática, consiste em dois componentes distintos; uma tarefa deve ser concluída em termos de habilidades de gerenciamento de tempo; e a outra, é o conjunto de habilidades que os trabalhadores devem possuir para desempenhar o nível exigido. Em palavras mais simples se diz - o que fazemos e qual comportamento é necessário para concluir a tarefa com sucesso.

A integração e o alinhamento entre as competências organizacionais e as competências gerenciais são de suma importância para o sucesso da empresa, pois promoverão um maior aproveitamento do potencial destas. Uma organização pode possuir competências organizacionais sólidas, mas sem uma liderança eficaz, alinhados com os objetivos estratégicos, o potencial destas pode ser comprometido.

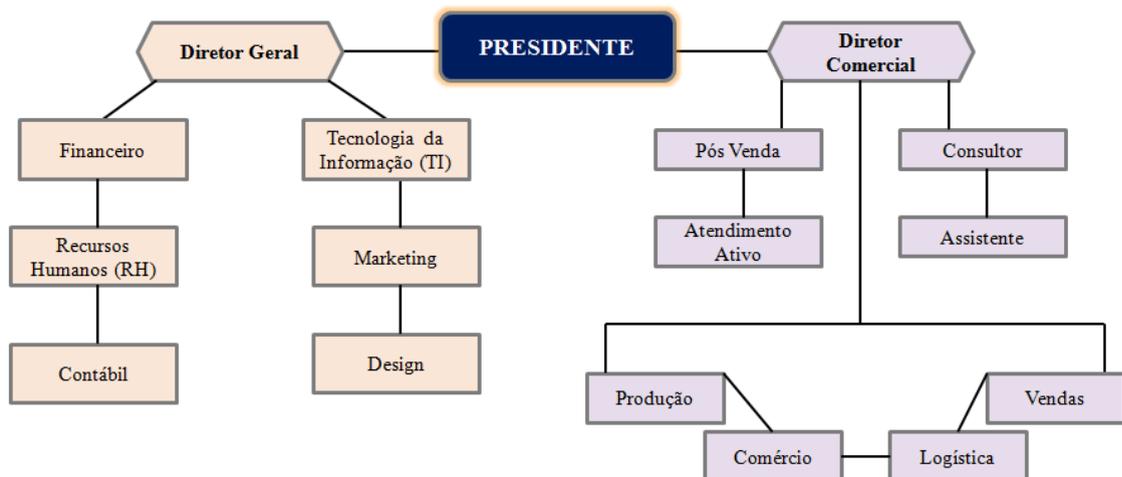
2.2 Estrutura organizacional de uma empresa e a importância da gestão eficiente no segmento varejista

A estrutura organizacional e a manifestação do pensamento sistemático, consistem em elementos, relações e estrutura como uma generalidade que compõem uma unidade. A estrutura é uma alta combinação das relações entre elementos organizacionais que formam a filosofia de existência da atividade organizacional. A visão sistemática de uma organização demonstra que a estrutura é composta de elementos duros de um lado e de elementos moles do outro.

A estrutura organizacional representa a organização formal da empresa, sendo o conjunto ordenado de responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões das unidades de uma organização (Oliveira, 2005). Para Mintzberg (2003), a estrutura organizacional pode ser entendida como a soma das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e como é executada a coordenação entre essas tarefas.

Stoner e Freeman (1999) definem a estrutura organizacional como a forma pela qual as atividades de uma organização são divididas, organizadas e coordenadas pelo presidente que é assessorado pelo diretor geral e comercial. O diretor geral coordena o setor financeiro, recursos humanos, contábil e de cobrança, além das áreas de tecnologia da informação, marketing e design. Já o diretor comercial é responsável pela pós-venda e atendimento ativo, consultor e assistente, produção, comércio, logística e venda dos produtos, como demonstra a Figura 3.

Figura 3 - Estrutura organizacional de modo simplificado de uma empresa



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Pode-se dizer que, a forma como as atividades de uma empresa são divididas e agrupadas, como a autoridade e as responsabilidades são distribuídas e como a comunicação entre as pessoas da organização é estabelecida trata-se da estrutura organizacional. Conforme Vasconcellos e Hemsley (2002), a estrutura organizacional é dinâmica, e existem diversos modelos organizacionais, desde os mais tradicionais até os mais inovadores, que sintoniza com a natureza da atividade empresarial e seu ambiente.

Com as mudanças no ambiente externo e a evolução tecnológica contínua, tornou-se necessário a realização de mudanças organizacionais para acompanhar as alterações ambientais, dando origem às novas formas de estruturas organizacionais, citadas como

estruturas inovativas por Vasconcellos e Hemsley (2002), cujas características são baixa formalização, multiplicidade de comando, comunicação horizontal e diagonal e uso de formas avançadas de agrupamento das atividades.

Nesse modelo, os limites organizacionais não são precisos, o sistema de trabalho busca altos desempenhos e a formação de equipes, sendo uma forma organizacional mais fluida e transitória.

A estrutura matricial é marcada pela dupla ou múltipla subordinação, e segundo Ferreira *et al.* (2013), ela é mais eficiente em ambientes inovadores, pois tem a autonomia dos responsáveis pela operação de determinadas atividades como premissa. A estrutura matricial possui duas características, sendo a fusão de estruturas funcionais e estruturas por projetos.

A estrutura organizacional funcional consiste em agrupar as atividades, conforme as funções da organização, ou seja, agrupar profissionais por área de atuação. Na estrutura por projeto, por sua vez, cada empreendimento é tido como um projeto e os profissionais são especificamente agrupados para desenvolver apenas o projeto, encerrando a equipe após sua conclusão.

A gestão eficiente no segmento varejista se traduz na capacidade da empresa de administrar seus recursos de forma otimizada, visando alcançar seus objetivos eficazmente. Isso envolve desde a gestão do estoque, passando pela cadeia de suprimentos até o atendimento ao cliente. Uma gestão eficiente pode aumentar a competitividade da empresa, melhorar a satisfação do cliente, reduzir custos operacionais e aumentar a lucratividade.

Uma gestão eficiente pode ajudar a empresa a se adaptar rapidamente a mudanças no mercado e a aproveitar oportunidades de crescimento (Bowersox & Closs, 2001). Mattar (2011) preleciona como a gestão varejista deve funcionar:

Deve focar o vigor financeiro, com investimentos muito bem dimensionados (estruturas enxutas, com tecnologia de ponta, perfeita integração com fornecedores parceiros e funcionários competentes e bem treinados), fechamento de lojas deficitárias, controle rigoroso de estoques e custos, fortalecimento da marca e, ao mesmo tempo, centrar-se no cliente, na compreensão de suas necessidades e demandas, reforçando a proposta de valor e oferecendo novas formas de varejo, melhor adaptadas a esse consumidor (Mattar, 2011, p. 15).

Compreende-se que a implementação de uma gestão eficiente emerge como um elemento fundamental para o sucesso e a sobrevivência das empresas, através da aplicação de estratégias e ferramentas adequadas, como o investimento em tecnologia, gestão de pessoas e o monitoramento de indicadores chaves de desempenho, que geram impactos significativos

nas empresas do setor varejista otimizando seus processos, reduzindo custos, aumentando a produtividade, e conseqüentemente, alcançando resultados mais expressivos.

Num mundo altamente competitivo no ramo do varejo, otimizar a eficiência operacional é a chave para alcançar o sucesso. Desde o gerenciamento de custos, gerência dos colaboradores até a entrega de experiências excepcionais aos clientes - os desafios são muitos a serem enfrentados pela empresa. A eficiência operacional de uma empresa varejista refere-se à capacidade de uma organização de executar tarefas e processos da maneira mais eficaz e simplificada possível.

Uma operacionalização com planejamento estratégico de varejo eficiente garante que os recursos humanos e materiais, incluindo tempo e mão de obra, sejam utilizados de forma otimizada para atingir a produção máxima. Operações eficazes desempenham um papel crucial na rentabilidade de uma empresa varejista, pois são um dos poucos aspectos sobre os quais os gestores têm controle direto. Os varejistas nos tempos atuais enfrentam o desafio de operar com margens de lucro reduzidas, em decorrência da crise econômica mundial, bem como das guerras existentes.

3 METODOLOGIA

3.1 Área de estudo

O Município de Patos localiza-se na Mesorregião e na Microrregião de Patos, no Estado da Paraíba, possuindo uma área territorial de 512,791 Km² e a área urbana apresenta apenas 5,12 Km², apresentando uma sede bastante pequena (IBGE, 2023). “Está inserida na Região Intermediária e Imediata¹ de Patos, sendo atualmente considerada uma Região Metropolitana, que polariza os municípios do interior paraibano, além dos Estados do Pernambuco e Rio Grande do Norte” (Leite, 2022, p. 25). Denominada como a Capital do Sertão e/ou Capital do Interior Paraibano (IBGE, 2023), encontra-se dividida na base zonal em: zona norte, zona sul, zona leste e zona oeste (Figura 4).

Figura 4 – Localização do Supermercado Guedes na Cidade de Patos-PB



Fonte: Elaborado pela autora (2024), adaptado do IBGE, (2023) e do Portal Guedes (s/d)

A Empresa Luiz Guedes Sobrinho LTDA é um empreendimento do ramo varejista, classificada como ‘supermercado’ que atua em Patos-PB há 50 anos. Encontra-se localizado

¹ “As *Regiões Intermediárias* organizam o território, articulando as *Regiões Imediatas* por meio de um polo de hierarquia superior diferenciado a partir dos fluxos de gestão privado e público e da existência de funções urbanas de maior complexidade”. Já a “*A Região Imediata* é aquela do dia a dia, cotidiana. Já a intermediária responde pelos serviços mais complexos, mais ocasionais, e também mostra uma articulação na cidade em outro nível, também do ponto de vista da gestão, não apenas de deslocamento das pessoas e consumo” (IBGE, 2023, p. 4-5).

na Rua Dom Pedro II no centro da cidade, próximo aos Mercados Públicos, além do Camelódromo Municipal, além de diversos empreendimentos comerciais e de serviços. O referido supermercado busca prestar um excelente serviço aos clientes, que se origina do próprio município de cidades circunvizinhas, além dos Estados do Pernambuco e do Rio Grande do Norte.

A sua localização estratégica proporciona um bom relacionamento com os clientes, satisfação de lealdade por décadas de um setor supermercadista que possui produtos em grandes variedades tanto alimentar, como de higiene, limpeza, utilidade doméstica entre outros. O empreendimento do Guedes Supermercado consiste de uma estrutura organizacional que vai desde o Presidente Luis Guedes, além do diretor geral, diretor comercial e dos colaboradores. A empresa busca uma fidelidade e lealdade quanto ao último segmento estrutural, estando estes alocados na empresa há décadas.

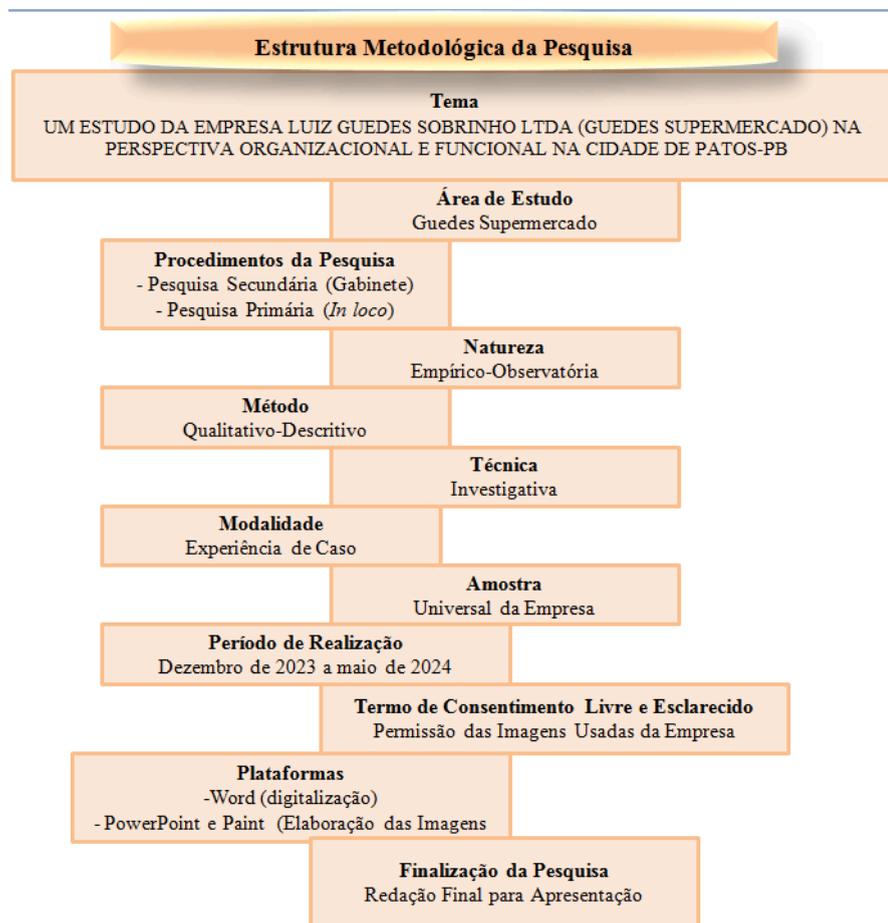
A fim de realizar um estudo mais conciso e ter uma compreensão melhor sobre o funcionamento da Empresa Guedes Supermercado, é de suma importância conhecer sua história, evolução e organização atual, que se encontra no ponto 4 deste trabalho.

3.2 Procedimentos metodológicos

Nesse estudo “Um Estudo da Empresa Luiz Guedes Sobrinho LTDA (Guedes Supermercado) na Perspectiva Organizacional e Funcional da Cidade de Patos-PB”, optou-se por utilizar a metodologia envoltória (envolve pessoas ou negócios) de dados e informações, em função premissas particulares de sigilo da Empresa, a fim de evitar problemas que violem a moral, a ética e o respeito da empresa pesquisada. A pesquisa esteve voltada à descrição da Empresa Guedes Supermercado do segmento varejista na Cidade de Patos-PB.

Voltada às mudanças econômicas e as exigências do mercado consumidor no setor varejista e supermercadista, com natureza, métodos e técnicas elaborados através de planejamentos estratégicos, buscando resultados cada vez mais eficazes no tripé: 1. empresa; 2. cliente/consumidor; 3. colaboradores/funcionários bem como, as estratégias estruturais e funcionais da organização, como demonstra a Figura 5.

Figura 5 – Estrutura metodológica da pesquisa realizada



Fonte: Elaborado pela própria autora (2024).

Essa pesquisa revela a importância que este empreendimento tem para a cidade, visto que foi um dos poucos no ramo de supermercados que sobreviveram às intempéries da economia mundial, nacional, regional e local, estando atualmente, com 50 anos de atuação e expansão física e humana. A área de estudo foi destacada em virtude de ser um polo de circunferência regional, tanto no âmbito do Estado da Paraíba, mas também do Pernambuco e Rio Grande do Norte.

Os procedimentos metodológicos utilizados consistiram de um estudo secundário (bibliográfico) e primário (pesquisa *in loco*), bem como, a natureza da pesquisa foi à empírica, que gera evidências, uma vez que aprende sobre os fatos através das experiências vividas, presenciadas e cotidianas, levou a um processo sistêmico de facilitação para obter os resultados para a discussão e conclusões, o qual também foi possível por meio da observação do Guedes Supermercado (*in loco*) para a coleta de dados. Segundo QuestionPro (2020, p. 1) “Se os dados coletados são originais e coletados pela primeira vez por um pesquisador, são os

dados primários. Por outro lado, se os dados são coletados usando fontes disponíveis, são dados secundários”.

O método utilizado foi qualitativo-descritivo e a técnica foi à investigativa com base na observação respaldada pela avaliação envoltória da área estudada. “A pesquisa qualitativo-descritiva implica na elaboração de uma pergunta ampla de pesquisa, no sentido de que se podem obter informações confiáveis de uma amostra da população ou empresa” (Aluno Expert, 2020, p.2). Este método serviu para coletar as informações diante da empresa, como evolução histórica do trajeto do Guedes Supermercado para a da Empresa Luiz Guedes Sobrinho LTDA do Grupo Guedes, estrutura organizacional (presidência, gerencias e cooperadores/funcionários) e o processo funcional (sistemas gerenciais, planejamento estratégico, liderança, controle organizacional e comunicação da empresa). Todas as áreas que contemplam a empresa.

A técnica foi à investigativa com base na observação, objetivando um caráter observacional, o qual foi de grande valia para o aprimoramento do conhecimento, a fim de relatar os resultados e discussão da pesquisa realizada na Empresa Luiz Guedes Sobrinho LTDA. Esta técnica “consiste em relacionar um acontecimento comprovado, ou tido como verdadeiro, a um fato observado na investigação, possibilitando uma conclusão” (Unyleva, 2023, p.3).

A modalidade aplicada foi experiência de caso, que constituiu de forma ampla na pesquisa realizada sobre um assunto específico - Empresa Luiz Guedes Sobrinho LTDA, permitiu um aprofundamento em virtude de o pesquisador conhecer e ter conhecimento da área estuda, assim, foi possível oferecer subsídios para a investigação da temática realizada.

A coleta de dados foi realizada com base nos parâmetros observatório e investigativo, sem elaboração e aplicação de entrevistas e/ou questionários, já que a pesquisadora trabalha na empresa diretamente com os setores citados no decorrer deste trabalho. Portanto, a amostra foi universal relacionado à evolução histórica, a estratégia estrutural e funcional da organização, no qual foi realizado no período de dezembro de 2023 a maio de 2024. Por meio do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido foi autorizado pela empresa o uso de imagens. As plataformas usadas neste trabalho foram o Word 2010 para a digitalização da redação e o *PowerPoint* e o *Paint* 2010, para a elaboração das imagens descritas no decorrer deste estudo, e por fim, a finalização da pesquisa com a redação final para apresentação e defesa.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Evolução histórica da Empresa Luiz Guedes Sobrinho LTDA

A história do Guedes Supermercado iniciou a partir do espírito empreendedor de Luiz Guedes Sobrinho, filho de Antônio e Jacinta nascido no Sítio Barroco, próximo ao Distrito de Santa Gertrudes, é o sexto dos dozes filhos do casal e desde a sua juventude demonstra sua capacidade de visão para os negócios e empreendimentos em outras áreas como – Shopping e construção civil.

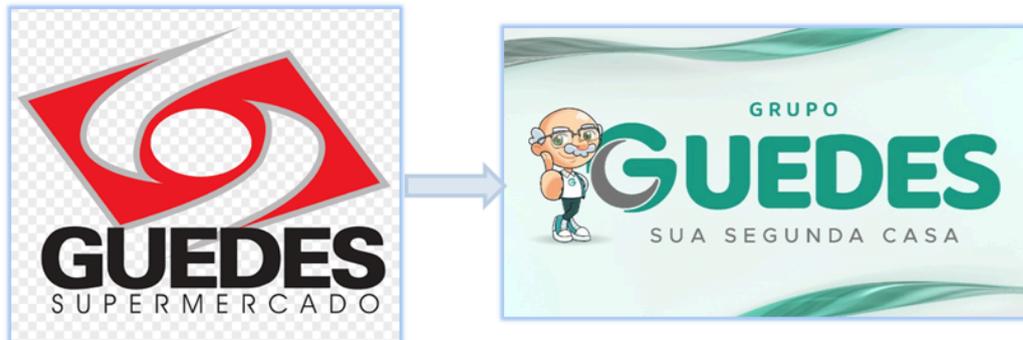
No ano de 1964 começou a engatinhar no empreendedorismo quando comprou, em sociedade com seu pai, uma banca no Mercado Central de Patos para vender cereais, conquistando clientes com seu carisma; em 1970 conseguiu comprar uma barraca dentro do mercado central, naquela época era o berço do comércio varejista da cidade. Mas foi em 1º de abril de 1974 que abriu as portas da primeira instalação do Guedes Supermercado, localizado no centro de Patos na Rua Leôncio Wanderley.

O empreendimento prosperou e o imóvel alugado e o vizinho foi comprado, em 1982 o local foi ampliado, a premissa de trazer para a população novidades, produtos o qual naquela época não tinha na cidade, tornou-se o que atualmente é um diferencial do empreendimento, o mix de produtos. Em dezembro de 1989 é estabelecido o Supermercado na Rua Dom Pedro II, na ocasião foi taxado como ‘doido’ por realizar tamanho investimento na cidade, mas o empresário sempre acreditando no potencial da cidade não parou por aí.

Não se conformando com uma empresa estável, no ano de 2002, o empresário iniciou a construção do Guedes Shopping, inaugurado em 21 de dezembro de 2004, marco na história de Luiz Guedes e do comércio de Patos, é instituído então o Grupo Guedes. O ano de 2008 foi assinado por mais conquistas, iniciou-se a obra de ampliação do Shopping, concluindo-a no ano de 2011. Entre os anos de 2002 e 2013 realizou ampliações no prédio tornando-se, na época, o maior empreendimento no ramo supermercadista da Cidade de Patos e região.

O Supermercado surgiu inicialmente como uma empresa de pequeno porte na década de 1970, mais especificamente no ano de 1974, na Rua Leôncio Wanderley nas proximidades do Mercado Central da Cidade de Patos, com a logomarca apresentada na Figura 6. Esta empresa era composta por colaboradores familiares, como, o pai do Sr. Luis Guedes, irmãos, sobrinho(a)s, cunhado(a)s, tendo uma parcela muito pequena de funcionários extra-familiares.

Figura 6 – Logomarca do Guedes Supermercado e do Grupo Guedes



Fonte: Portal Guedes, s/d.

No decorrer da história, a Empresa Luiz Guedes Sobrinho LTDA, continua com sua marca familiar, agora como “Grupo Guedes – Sua Segunda Casa”, nos tempos atuais é dirigida pelas três filhas mulheres e seus genros, é um tipo de empresa na qual a estrutura organizacional estão intrinsecamente ligadas a membros da Família Guedes, que trabalham juntos para administrar e gerenciar fazendo com que os negócios crescerem cada vez mais.

Como muitas empresas que surgiram no Brasil envolvendo membros de uma família que exercem controle considerável sobre a empresa, que permaneceu depende do três pilares: direção/gestão, família e propriedade, atualmente, tendo uma maior abertura para colaboradores/funcionários extrafamiliar, que também passaram a apresentar sua influência direta diante da empresa, através do exercício de laços profissionalizantes, com competências e habilidades no contexto do supermercado.

A empresa atua no mercado supermercadista há 50 anos no Sertão da Paraíba, faz parte do Guedes Supermercado e está na lista dos maiores supermercados da Cidade de Patos-PB. O Guedes é reconhecido por empreender no ramo de produtos, serviços e lazer, é considerada uma das empresas deste ramo que mais empregos ofertam na cidade, é uma organização de referência em toda a região sertaneja.

Os últimos 10 anos estão sendo definidos como anos de mudanças e inovações, anos em que foram despertados os olhares para a atualização e ampliação. A empresa está há muitos anos no mercado e vem passando por um processo de reestruturação, implantações de softwares para um melhor controle dos vários setores estruturais dentro do sistema organizacional, investimentos para trazer inovações na realização das atividades internas e para propor aos clientes novas experiências e conforto.

4.2 Estrutura organizacional e o processo funcional da Empresa Luiz Guedes Sobrinho LTDA

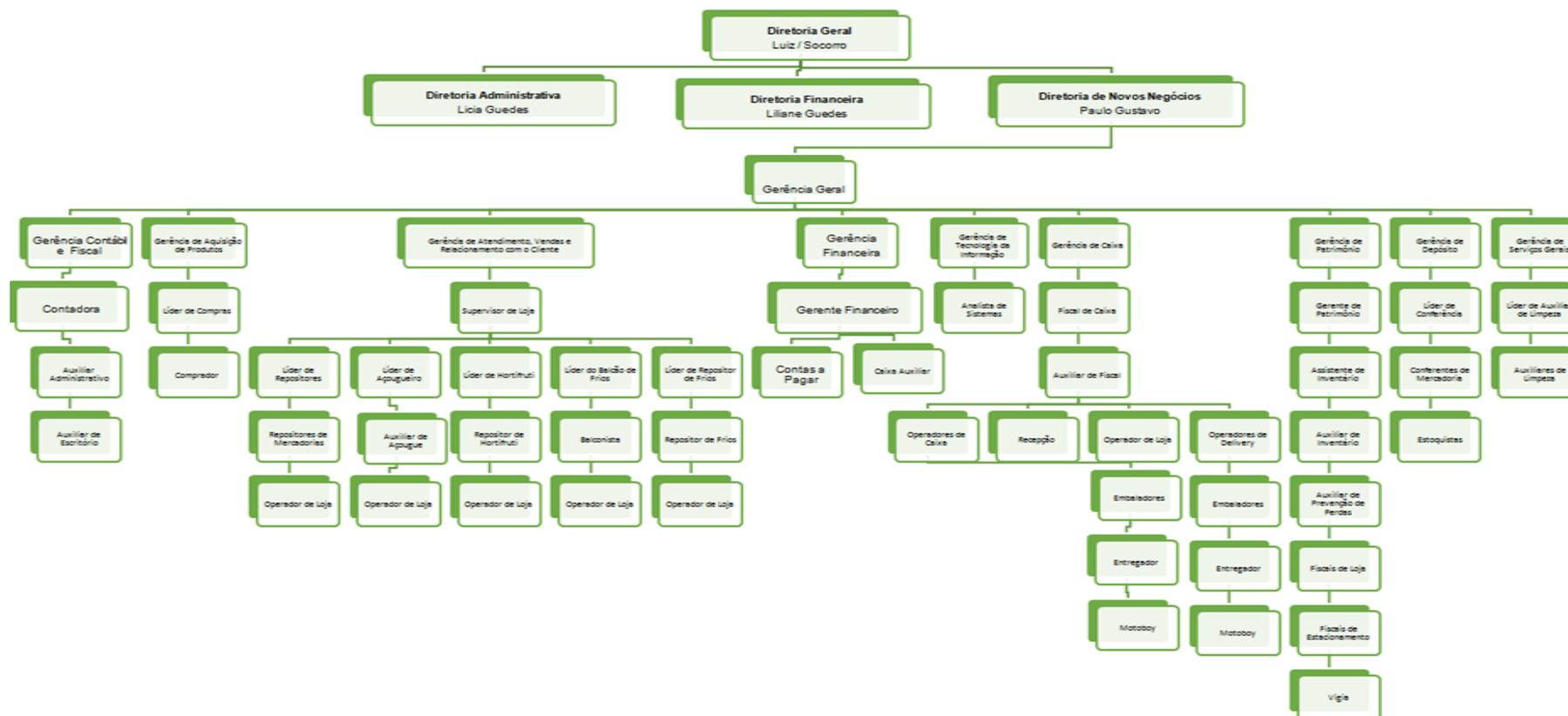
A estrutura organizacional da Empresa Luiz Guedes Sobrinho LTDA foi fundamental para compreender o funcionamento da empresa, a divisão de responsabilidades, a hierarquia e os fluxos de comunicação. Para Mattar (2011) “a estruturação organizacional de uma empresa varejista deve ser desenvolvida de forma a refletir as tarefas definidas por suas estratégias de atuação no mercado e projetada de forma coordenada e integrada”.

A estrutura organizacional do Guedes Supermercado é composta por regras, funções, relacionamentos e responsabilidades, tanto por parte do Presidente Luiz Guedes, como diretores geral e comercial, assim como, os colaboradores que representam o número maior de funcionários, cada um com sua função definida diante da empresa, que determinam como as atividades são direcionadas para atingir seus objetivos e metas a serem alcançadas. Como toda grande empresa, o supermercado apresenta uma hierarquia, que consta em qualquer empreendimento no contexto da estrutura organizacional.

A missão da empresa é proporcionar a melhor experiência em compras, serviços e lazer, sendo protagonista no desenvolvimento da região, tendo como visão ser referência como a melhor opção em produtos, serviços e relacionamento, e como valores, o comprometimento, disponibilidade, ética, respeito mútuo, adaptabilidade e responsabilidade social.

A organização é referência com um dos maiores mix de produtos da cidade, conta com mais de 3.000 metros quadrados, e com 160 empregos diretos. Esta organização encontra-se amparada pelos padrões funcionais tais como - função, cargos, produtos, serviços, entre outros (Figura 7).

Figura 7 – Organograma da Empresa Luiz Guedes Sobrinho LTDA



Fonte: Empresa Luiz Guedes Sobrinho LTDA (2024).

A empresa apresenta uma estrutura organizacional por função e departamentos específicas, que incluem:

- a) Administração e gerência: responsável pela supervisão e tomada de decisões estratégicas, incluindo questões financeiras, recursos humanos e operacionais;
- b) Recursos humanos: encarregado do recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento dos colaboradores, bem como da gestão de conflitos e políticas internas de pessoal;
- c) Operações: responsável pela gestão das atividades operacionais do supermercado, incluindo compra, estoque, logística e distribuição;
- d) Marketing e vendas: encarregado de desenvolver estratégias de marketing, publicidade e promoção de vendas, visando atrair clientes e aumentar o volume de vendas;
- e) Atendimento ao cliente: responsável por garantir um atendimento de qualidade aos clientes, resolver reclamações e garantir a satisfação do cliente.

Concernente à hierarquia organizacional, a empresa segue uma estrutura tradicional, com diferentes níveis de autoridade e responsabilidade, sendo esses os principais níveis (Quadro 1; Figura 8):

- a) Diretoria: responsável pela tomada de decisões estratégicas e pela supervisão geral das operações da empresa;
- b) Gerência geral: responsável pela gestão de todos os departamentos e pela implementação das políticas e estratégias definidas pela diretoria;
- c) Gerência de departamento: responsáveis pela gestão de departamentos específicos, como operações, recursos humanos, marketing, vendas, entre outros;
- d) Supervisão de equipe: encarregada de supervisionar as equipes de trabalho dentro de cada departamento, garantindo o cumprimento das metas e diretrizes estabelecidas;
- e) Colaboradores: responsáveis pela execução das tarefas operacionais dentro de cada departamento, contribuindo para o funcionamento eficiente da empresa.

Quadro 1 – Quadro de funcionários/colaboradores por função e cargos

Cargos e Funções	Número de Pessoas
Presidente	1
Diretor Administrativo	1
Diretor Financeiro	1
Diretor de Novos Negócios	1
Colaboradores Gerais	
Açougueiro	1
Agente administrativo	1
Ajudante de motorista	1
Analista de trade marketing	1
Assistente administrativo	1
Assistente de escritório	1
Assistente de prevenção de perdas	1
Assistente de trade de marketing	1
Assistente de vendas	1
Atendente de guarda volumes	2
Auxiliar de açougueiro	4
Auxiliar administrativo	1
Auxiliar de controle de validade	1
Auxiliar de departamento pessoal	1
Auxiliar de escritório	1
Auxiliar de inventário	1
Auxiliar de limpeza	4
Auxiliar de manutenção	1
Auxiliar de RH	3
Auxiliar de trade de marketing	1
Auxiliar fiscal de caixa	4
Caixa auxiliar	1
Comprador	1
Conferente de mercadoria	4
Contadora	1
Coordenador de RH	1
Embalador a mão	23
Estagiário	1
Estoquista	2
Fiscal	6
Fiscal de prevenção de perdas	1
Jovem aprendiz	16
Líder de compras	1
Líder de conferente	1
Líder de hortifruti	1
Líder de manutenção	1
Líder de repositor de frios	1
Mantenedor predial	1
Motoboy	1
Motorista	2
Operador de caixa	14
Operador de delivery	1
Operador de loja	29
Promotor de hortifruti	1
Repositor de frios	1
Repositor de hortifruti	2
Repositor de mercadorias	7
Subgerente de loja	1
Vigia	1
Total	160

Fonte: Empresa Luiz Guedes Sobrinho LTDA (2024).

Figura 8 – Colaboradores pelos departamentos específicos



Fonte: Própria autora, 2024.

A estrutura organizacional da Empresa Guedes Supermercado está bem estabelecida e adequada ao porte da empresa e às suas necessidades, possuindo uma hierarquia clara e bem definida, o que facilita a comunicação e a tomada de decisões. Seus departamentos são especializados em cada área de atuação, o que garante a qualidade dos serviços prestados e a comunicação eficaz na empresa, o que contribui para o bom clima organizacional (Figura 9).

Figura 9 – Estrutura organizacional departamental



Fonte: Própria autora, 2024.

O Guedes Supermercado apresenta uma cultura organizacional baseada nos princípios de regras e procedimentos do cotidiano somados às crenças, valores, normas e práticas compartilhadas pelos membros da organização, que reflete a identidade da empresa e influencia o comportamento dos colaboradores, sendo pautada em valores como excelência no atendimento ao cliente, trabalho em equipe, inovação e compromisso com a comunidade.

Pode-se dizer que as características da cultura organizacional do Guedes Supermercado é a excelência no atendimento ao cliente, o trabalho em equipe, inovações e melhorias contínuas (busca sempre novas formas de aprimorar seus produtos, serviços e processos) e o compromisso com a comunidade (reconhece sua responsabilidade social e está comprometida em contribuir para o desenvolvimento da comunidade local).

Nesta subseção destaca-se também o funcionamento da Empresa Luiz Guedes Sobrinho LTDA, descrevendo seus sistemas gerenciais, liderança, tomada de decisão, controle organizacional, avaliação de desempenho e comunicação da empresa.

A empresa apresenta estilo de liderança, utilizado na empresa como forma democrática, participativa e situacional, possuindo como característica a participação dos colaboradores na tomada de decisões, delegação de tarefas e responsabilidades aos colaboradores e a adaptação do estilo de liderança às necessidades da situação. Uma liderança exercida em diferentes níveis hierárquicos, desde a diretoria até os supervisores de equipe, caracteriza-se por inspirar os colaboradores, estimulando a inovação, comprometimento e o desenvolvimento pessoal e profissional.

Quanto à tomada de decisão, é um processo complexo que envolve a análise de informações, a avaliação de alternativas e a escolha da melhor solução para um problema. As decisões tomadas pelos gestores impactam diretamente no desempenho da empresa e no alcance dos seus objetivos. Adota uma abordagem de tomada de decisão participativa, envolvendo os funcionários nas discussões e consultando suas opiniões e sugestões.

Sobre o controle organizacional, refere-se a uma função essencial em qualquer empreendimento, garantindo que as atividades planejadas sejam realizadas conforme o esperado, que os objetivos organizacionais sejam alcançados de maneira eficaz e eficiente.

Observou-se que o controle organizacional no Guedes Supermercado é realizado por meio de sistemas e processos que visam monitorar e avaliar o desempenho da empresa em relação aos seus objetivos e metas. Isso inclui o acompanhamento de desempenho, análise de relatórios financeiros e operacionais e implementação de medidas corretivas. A empresa realiza avaliações de desempenho para medir o desempenho individual dos colaboradores e identificar áreas de melhoria.

Os principais aspectos do controle organizacional e avaliação de desempenho da empresa são através da definição de metas claras e objetivas para cada departamento e equipe, e o monitoramento do progresso por meio de indicadores de desempenho específicos. As ações corretivas podem ser treinamento dos colaboradores, mudança nos processos de trabalho, investimento em novas tecnologias, entre outras. Um ponto a destacar no funcionamento organizacional da empresa é quanto a sua comunicação interna (gestores, colaboradores e clientes) e externa (gestores, diretores e fornecedores).

A comunicação interna e externa desempenha um papel importante na empresa, facilitando a troca de informações, alinhamento de objetivos e construção de relacionamentos com clientes, fornecedores e outras partes interessadas. A Empresa Guedes utiliza uma variedade de canais de comunicação para manter seus colaboradores informados e engajados, bem como, promover sua imagem e reputação no mercado, tendo como principais aspectos da comunicação:

- a) Comunicação interna: utiliza reuniões, e-mails, murais de avisos e intranet para disseminar informações relevantes aos colaboradores, promover a transparência e o alinhamento organizacional;
- b) Comunicação externa: utiliza estratégias de comunicação externa, como publicidade, mídias sociais e eventos promocionais, para atrair clientes, fortalecer sua marca e manter um relacionamento positivo com a comunidade local.

Quanto à estrutura e o processo organizacional da empresa, observou-se a relevância de ter definições claras de funções e responsabilidades, bem como, comunicação eficaz entre os diferentes níveis hierárquicos, para garantir a eficiência operacional e o alcance dos objetivos estratégicos. E a análise do processo funcional da empresa destacou a importância da integração entre as diversas áreas e atividades, visando otimizar os recursos e proporcionar uma experiência satisfatória aos clientes. Esta comunicação eficaz, da empresa pode fortalecer o engajamento dos colaboradores, aumentar a produtividade, melhorar o clima organizacional, alinhar os objetivos estratégicos e alcançar melhores resultados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo proporcionou uma visão mais aprofundada sobre a Empresa Luiz Guedes Sobrinho LTDA (Guedes Supermercado) na perspectiva organizacional e funcional da Cidade de Patos-PB, permitindo aplicar os conceitos teóricos discutidos ao longo deste estudo a uma situação prática, facilitando a compreensão e aplicabilidade dos conhecimentos na prática empresarial do comércio varejista.

Sobre a evolução histórica da empresa, esta demonstrou a capacidade de adaptação e inovação necessárias para a sobrevivência e crescimento no mercado varejista, enquanto a análise da gestão eficiente ressaltou a importância da adoção de práticas e de ferramentas adequadas para garantir a competitividade e sustentabilidade do negócio, que envolve a utilização dos recursos disponíveis, o controle dos processos operacionais e a busca contínua pela melhoria da qualidade e produtividade.

A Empresa Luiz Guedes Sobrinho LTDA se destaca como um exemplo de sucesso no segmento varejista da cidade de Patos-PB. Sua trajetória histórica, aliada a uma estrutura organizacional sólida e a uma gestão eficiente, são fatores determinantes para sua competitividade e longevidade no mercado, muito embora haja a necessidade que a empresa esteja sempre atenta às inovações tecnológicas, às demandas do mercado e às necessidades dos clientes, buscando continuamente aprimorar seus processos e estratégias de negócio.

Este trabalho resulta em sugestões para futuros trabalhos na área da Ciência Administrativa cujo propósito levará a elaboração de pesquisas acadêmicas estruturas em processos organizacionais empresariais concernentes ao âmbito dos supermercados, com uma fundamentação, sustentada por uma gestão eficiente e orientada para o alcance de resultados de uma empresa que investe em capacitação, inovação e aprimoramento constante.

As limitações foram mínimas, devido ao engajamento do presidente, diretorias e área de recursos humanos, que contribuíram para a elaboração deste trabalho. A limitação aqui destacada é decorrente da falta de trabalhos no sistema bibliotecário do Curso de Administração da UEPB e de outras correlacionadas. Este consiste em um dos poucos trabalhos desenvolvidos na área de supermercados varejistas na Cidade de Patos-PB, como tema de grande importância das formas comerciais em operação na cidade na atualidade.

6 REFERÊNCIAS

- ALUNO EXPERT. **Aprenda pesquisa qualitativa descritiva**. Disponível em: <https://alunoexpert.com.br/pesquisa-qualitativa-descritiva/#:~:>. Acesso em: 03/05/2024.
- AMORIM, T. N. G. F.; SILVA, L. B. Profissionais da Controladoria: competências e demandas organizacionais. **Revista Ambiente Contábil**. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Vol. 11, n. 1, Jan./Jun, 2012.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BILAC, D. B. N. Jovens Empreendedores: Desafios e Conquistas na Gestão Administrativa. **Revista Multidebates**, v. 4, n. 6, p. 95-100, 2020.
- BLOG DA TWYGO. **Competências organizacionais: o que são e como desenvolvê-las?**. Disponível em: <https://twygo.com/blog/competencias-organizacionais/#:~:text=%20conjunto,diferencial%20competitivo%20de%20uma%20empresa>. Acesso em: 01/05/2024.
- BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. **Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento**. São Paulo: Atlas, 2011.
- CERIBELI, H. B. *et al.* **Gestão por competências: um estudo de caso em uma indústria de bebidas do Brasil**. São Paulo: Nucleus, 2019.
- DREJER, A. Como podemos definir e compreender competências e seu desenvolvimento? **Revista Tecnonovação**, V. 21, n. 3, 2001.
- DOLLE, C. *et al.* **O setor de varejo supermercadista**. Disponível em: <https://conteudos.xpi.com.br/renda-fixa/relatorios/o-setor-de-varejo-supermercadista/#:>. Acesso em: 02/05/2024.
- DUTRA, J. S. **Competências: conceitos, instrumentos e experiências**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- _____. **Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2012.
- _____. (Org.). **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. 3 ed. São Paulo: Gente, 2001.
- DUTRA, J. S., HIPÓLITO, J. M., SILVA, C. M. Gestão de Pessoas Por Competências. **Anais**. Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 22., 1998, Foz Do Iguaçu: ANPAD, 1998.
- FERNANDES, B. H. R. **Gestão estratégica de pessoas com foco em competência** 1 ed. Rio de Janeiro: Elsevier. 2013.
- FERREIRA, A. F. *et al.* **Gestão organizacional**. São Paulo; Hucitec, 2013.
- GUEDES SUPERMERCADO. **Departamento de Recursos Humanos da Empresa Luiz Guedes Sobrinho LTDA**. Patos-PB: Empresa Luiz Guedes Sobrinho LTDA, 2024.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. **Estratégias empresariais e formação de competências**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

FLEURY, M. T. L. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v.5, n.1. 2001.

GUEDES SUPERMERCADO. **Nosso Supermercado**. Disponível em: <https://guedessupermercado.com.br/sobre/>. Acesso em: 20 abril 2024.

GUEDES SHOPPING. **O Shopping**. Disponível em: <http://guedesshopping.com.br/o-shopping/institucional#:~:text=A%20trajet%C3%B3ria%20de%20abnega%C3%A7%C3%A3o%20e,a%20uma%20fam%C3%ADlia%20de%20agricultores..> Acesso em: 20 abril 2024.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**. Boston: Harvard Busines, 1995.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **@ Cidades – Patos/PB 2023**. Rio de Janeiro: IBGE, 2023.

KOTTER, J. P. Liderando a mudança: por que os esforços de transformação falham. **Revisão de Negócios de Harvard**, 1995.

KNAPIK, J.; FERNANDES, B. H. R.; SALES, S. S. Modelos de gestão por competências. **Revista Psicologia: Organizações & Trabalho**, 2020.

LE BOTERF, G. *et al.* **Da concorrência, esta é uma atração ainda mais atrativa**. Paris: Quatrième Tirage, 1995.

LEITE, A. S. A Gestão Pública e Privada: a ótica que envolve os animais não humanos (cães de rua) na Cidade de Patos-PB. **Monografia de Graduação**. Curso de Bacharelado em Administração do Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas da Universidade Estadual da Paraíba. Patos-PB: CCESA-UEPB, 2022.

LIMA, M. A. M.; ROCHA, B. P. L. Avaliação de programas de gestão por competências: um estudo em organizações da Região Metropolitana de Fortaleza – CE. **Organizações em Contexto**, v. 8, n. 16, p. 167-194, 2012.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MATTAR, F. N. **Administração de varejo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

MCCLELLAND, D. C. Identificando competências com entrevistas de eventos comportamentais. **Revista Ciência Psicológica**, Vol.9. 1998.

MINTZBERG, H. **Safari de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 1973.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo estratégico**: conceitos, contextos, casos. 4 ed. Nova Jersey: Prentice-Hall, 2003.

PICCHIANI, M. M. **Gestão estratégica do conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2010.

PORTAL GUEDES. **Empresa Guedes Supermercado LTDA - Patos-PB**. s/d. Disponível em: <https://www.google.com/search?q=guedes+supermercado&uds=ADvngMh=mosaic>. Acesso em: 01/04/2024.

QUESTIONPRO. **Dados primários e secundários: conheça suas diferenças**. 2020. Disponível em: <https://www.questionpro.com/blog/pt-br/dados-primarios/#:~:secundarios>. Acesso em: 03/05/2024.

RODRIGUES, L. F. **Fundamentos da economia**. Rede E-Tec Brasil. Cuiabá: Instituto Federal do Mato Grosso e Universidade Federal de Mato Grosso, 2012.

RUAS, R. **Desenvolvimento de Competências Gerenciais e Contribuição da Aprendizagem Organizacional**. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 56 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

VASCONCELLOS, E.; HEMSLEY, J. R. **Estrutura das organizações**. 4 ed. São Paulo: Cengage Learning Edições, 2002.

UNYLEVA. **Técnica investigativa**. 2023. Disponível em: <https://blog.unyleya.edu.br/> . Acesso em: 03/05/2024.

VIEIRA, F. P. **Gestão, baseada nas competências, na ótica dos gestores, funcionários e clientes, na empresa de assistência técnica e extensão rural do estado de Rondônia – Emater, RO. Dissertação de mestrado**. Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.

VIVANCO, A. R. **Competências organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

ZARIFIAN, P. **Objetivo da competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.



Universidade Estadual da Paraíba
 Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas
 Campus VII – Patos/Paraíba
 Curso de Bacharelado em Administração

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Declaro, por meio deste Termo de Consentimento Livre de Esclarecimento, que autorizo o uso da minha imagem, para participar da pesquisa “A EMPRESA LUIZ GUEDES SOBRINHO LTDA (GUEDES SUPERMERCADO): um segmento varejista na Cidade de Patos-PB”, para elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso – TCC da aluna MARIA EDUARDA SANTOS BERNARDO, do Curso de Bacharelado em Administração do Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas da Universidade Estadual da Paraíba – Campus VII – Patos/PB. Fui informado, ainda, que a pesquisa é orientada pela Profª. Drª. Aretuza Candeia de Melo, docente da referida Instituição de Ensino Superior, a quem poderei contatar a qualquer momento que julgar necessário através do celular (83) 9 9905 2550 ou e-mail: aretuzacandeiamelo@servidor.uepb.edu.br. Afirmo que aceitei participar em contribuir com o trabalho de livre e espontânea vontade, com a finalidade exclusiva de colaborar para o sucesso desta pesquisa. Fui informado que os objetivos deste são estritamente acadêmicos. Minha contribuição junto a este trabalho se fará de forma participativa e de contribuição científica, por meio de imagens fotográficas da Empresa Grupo Guedes. Foi esclarecido ainda, que o acesso destas imagens se farão apenas pela aluna e/ou sua orientadora. Foi esclarecido qual é o objetivo desta pesquisa, estando ciente de que posso desistir a qualquer momento, sem prejuízo para o desenvolvimento do trabalho da aluna, e que não irei sofrer quaisquer sanções ou constrangimentos frente à UEPB e a sociedade.

Atesto recebimento de uma cópia assinada deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

Patos-PB, 06 de maio de 2024.

Assinatura do(a) Participante:

Luiz Guedes Sobrinho

Assinatura da Aluna:

M^{te} Eduarda S. Bernardo

Assinatura do Orientador:

Aretuza Candeia de Melo