

## DESAFIOS DOS ADMINISTRADORES NO VAREJO SUPERMERCADISTA

ARAÚJO, Natiele Pinto<sup>1</sup>  
CABRAL, Cleomar Rodrigues  
DA SILVA, Pablo Peres Pereira <sup>1</sup>  
DE CARVALHO, João Paulo Peres  
PINHEIRO, Daiana Maria Zanolet  
RAMOS, Susana Elisabeth Gonçalves<sup>1</sup>

BIURRUN, Elisiane Peixoto Cardona<sup>2</sup>  
GOMES, Luciane da Silva  
GRIEBELER, Adriane<sup>2</sup>  
SBERSE, Luciano de Godoy  
PEREIRA, Marcus Vinicius Sittoni<sup>2</sup>

### RESUMO:

O setor supermercadista tem importância não só como principal canal de abastecimento alimentar, mas também como um grande gerador de empregos e possuindo elevado crescimento real. Este estudo tem por finalidade evidenciar os desafios do administrador e irá esclarecer as ferramentas e estratégias que são utilizadas para uma boa gestão. Para a pesquisa descritiva com abordagem qualitativa foram realizadas pesquisas em livros e artigos sobre o assunto. Foi entrevistado um administrador financeiro Adriano Gasparoni na empresa Osmar Nicolini & Cia Ltda, localizada na cidade de Bagé. Com base nos resultados, foi constatado a importância dos processos realizados na sua tomada de decisões que permitem planejar suas metas a médio e longo prazo, organizando seus recursos e inovando os processos, tornando-se assim uma empresa com uma estrutura sólida. Minimizando os reflexos da crise.

**Palavras-chave:** Setor supermercadista, Administrador, Estruturas, Planejamento.

### ABSTRACT:

The supermarket sector is important not only as the main food supply channel, high real growth and is also a great generator of employment. This study aims to highlight the challenges of the administrator, which will clarify the tools and strategies that are used by the same. The data analysis was developed in a qualitative way, a financial manager Adriano Gasparoni was interviewed at Osmar Nicolini & Cia Ltda, located in the city of Bagé. Based on the results, it was verified the importance of the processes made in its decision making that allow planning its goals in the medium and long term, organizing its resources and innovating the processes, thus becoming a company with a solid structure, minimizing the reflexes the crisis.

**Keywords:** Supermarket Sector, Administrator, Structures, Planning.

---

<sup>1</sup> Docentes do Curso de Administração, Gestão de Recursos Humanos e Ciências Contábeis, Nível 1 2017/2 - Faculdade IDEAU – Bagé/RS.

\*E-mail para contato: pabloperesp@gmail.com

<sup>2</sup> Discentes do Curso de Administração, Gestão de Recursos Humanos e Ciências Contábeis, Nível 1 2017/2- Faculdade IDEAU – Bagé/RS.

## 1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O setor de supermercadista é importante não só como principal canal de abastecimento alimentar, mas também como grande setor cujo a participação no Produto Interno Bruto nacional de 5,6% (e possui um crescimento real de 7,39%, no Rio Grande do Sul (AGAS,2013), além disso é um grande gerador de empregos.

Com base nestes índices de crescimento este artigo tem por objetivo evidenciar os desafios do administrador do varejo supermercadista na cidade de Bagé.

A escolha deste tema se deu pelo fato do setor ser um grande desafio para um administrador, por também ser aquele que serve de intermediário entre relacionamentos no local de trabalho e ao mesmo tempo, precisa compreender todos os detalhes que fazem a engrenagem girar em sincronia para o bom funcionamento de cada setor da empresa.

Que também na visão de Pimentel e Monegot (2009), “para um bom desempenho do administrador depende da agilidade para tomar decisões, sendo assim ele deverá ter um bom planejamento estratégico e estruturado para tomadas de decisões de curto e longo prazo”. Ainda, de acordo com Drucker (2001), “um administrador é alguém responsável por aplicar o conhecimento à ação efetiva”.

O presente trabalho tem como intuito descobrir quais as medidas, planejamento e ações tomadas pelos administradores para vencer a crise se manter competitivo no mercado.

Terá como forma de pesquisa analisar perfil do administrador e realizar entrevista para conhecer e esclarecer quais as ferramentas e estratégias que são utilizadas

## 2 DESENVOLVIMENTO

Administrar é o elemento dinâmico e vital de qualquer empresa. Sem sua liderança, os “recursos da produção” continuam como recursos e nunca se transformam em produção.

Por isso não falamos mais em capital, mas sim nas responsabilidades da administração, que transforma sistemas socioeconômicos e que por sua vez criam e estabelecem novas regras; de fato ainda existem executivos mal preparados para enfrentar desafios que os confrontam.

Neste aspecto pesquisaremos como são formadas suas estruturas de treinamento e desenvolvimento, como são definidos seu planejamento estratégico, como se desenvolve seu plano de ação, e também como se preparam para as inovações do mercado.

## 2.1 Referencial Teórico

### 2.1.1 Planejamento Estratégico

Administrar uma empresa sem um planejamento é como pegar uma folha de papel em branco e não saber o que escrever nela, sem ter um objetivo e um propósito. O objetivo principal de um administrador é proporcionar suporte necessário para as manobras que permitam que as empresas naveguem e se façam durar, se manter por um longo tempo, mesmo dentro de condições mutáveis cada vez mais adversas em seu contexto de negócio. Segundo o site Treasy (2015) “Não importa se estamos falando se uma empresa é grande, média ou pequena. Se a ferramenta utilizada vai ser o papel, planilhas, sistemas especializados ou está” na cabeça do dono”. Qualquer administrador de empresas, seja ele o próprio empreendedor, sócio ou um administrador profissional, deve saber que toda empresa precisa planejar seu futuro”. E esse planejamento do futuro chamamos de Planejamento Estratégico.

Nesse planejamento estratégico, devemos definir os planos e os métodos, com foco no longo prazo da empresa. Nesta etapa é preciso buscar sempre ter uma visão global e total da companhia e sem entrar muito em detalhes, afinal o planejamento estratégico é feito para um período de 5 a 10 anos (estimado) e seria muito complicado e muito pouco provável acertar tantos detalhes para um período tão grande, devendo levar em conta todos os fatores, sejam eles internos e externos da organização.

A gestão de pessoas é uma área sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Esta gestão é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura, que existe em cada organização, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos e uma infinidade de outras variáveis importantes, dito por Chiavenato (1999).

Apesar das grandes transformações na organização da produção, os conceitos sobre gestão de Pessoas e sua transformação, em práticas gerenciais, têm ainda como principal fio

condutor o controle sobre as pessoas. Em contraponto, as empresas vêm sofrendo grande pressão do contexto externo, que força uma revisão na forma de gerir pessoas, afirma Dutra (2002).

Desenvolver pessoas não é apenas dar informação para que estas aprendam novos conhecimentos, habilidades e destrezas para se tornarem mais eficientes naquilo que fazem. É mais do que isso, é dar para as pessoas a formação básica para que elas aprendam novas atitudes, soluções, ideias, conceitos que modifiquem seus hábitos e comportamentos e se tornem mais eficazes naquilo que fazem (MILKOVICH, 2000).

Treinamento é o processo educacional de curto prazo, aplicado de maneira sistemática e organizado, por meio do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função dos objetivos definidos pela empresa (CHIAVENATO, 1998).

A importância do planejamento estratégico para a situação de crise do país e da sociedade, mostrando os tipos, características e benefícios da utilização dessas ferramentas. O gestor e sua empresa precisam ter muito bem definido quem ela é, aonde quer chegar e o que considera mais importante no caminho. A isto damos o nome de missão, visão e valores, e a partir deste momento, o gestor precisa definir as metas e objetivos a serem alcançados pela empresa a qual ela está sendo projetada, porém não estamos falando aqui de objetivos como produção ou metas de vendas e sim dos objetivos estratégicos que empresa pretende atingir.

Para Chiavenato & Sapiro (2004), “o objetivo principal do planejamento estratégico é proporcionar bases necessárias para as manobras que permitam que as organizações naveguem e se perpetuem mesmo dentro de condições mutáveis cada vez mais adversas em seu contexto de negócios”.

Administrar uma empresa sem um planejamento é deixá-la vulnerável aos ataques dos concorrentes, e aumentar o risco de gerar prejuízos ao negócio. É como pegar uma folha de papel em branco e não saber o que escrever nela, sem ter um objetivo e um propósito. Sendo assim é imprescindível que as empresas possuam um planejamento, pois este servirá de esteio, permitindo que a empresa se mantenha estável por um longo período, mesmo em condições adversas ao negócio.

De acordo com Chiavenato & Sapiro (2004, p. 26), “o processo estratégico representa o resultado cumulativo de um longo e penoso aprendizado organizacional”, portanto é necessário que haja uma constante análise do ambiente interno e externo a empresa, para que

este saiba quais atitudes tomar afim de que a empresa alcance seus objetivos, assim o administrador não estará dando um “salto no escuro”, e arriscando seu negócio. Certamente que se as empresas desejam crescer e manter-se estáveis no mercado, precisam criar seu planejamento estratégico, pois “[...]. Nenhum dirigente deve colocar tropas em campo apenas para satisfazer seu humor; nenhum general deve travar uma batalha apenas para se vangloriar. [...]” (SUN TZU apud CHIAVENATO & SAPIRO), sendo assim, os administradores devem tomar decisões baseadas em seu planejamento, mantendo seus objetivos bem definidos, atingíveis e relevantes.

É importante sempre lembrar que, apesar de o planejamento estratégico ser criado para um período de até 10 anos, é fundamental que ele seja corrigido e atualizado constantemente. Se isto não ocorrer, os planos sofrem um sério risco de ficarem avulsos e até mesmo comprometer o futuro de uma empresa.

O planejamento estratégico precisa também ser, de uma forma clara e objetiva, estimuladora e motivadora, pois esses planos de longo prazo são uma das formas mais simples e poderosas de contratar seus colaboradores com os objetivos da empresa e gerar grande satisfação em todos com o alcance dos resultados.

### **2.1.2 Treinamento e Desenvolvimento**

Em tempos de crise e redução do consumo, uma das estratégias adotadas entre as empresas, é investir em melhorias de gestão para um aumento da produtividade, e o treinamento é um dos fatores básicos para alcançar esses objetivos.

Quando falamos em treinamento de pessoas, muitos acham que simplesmente mandar os colaboradores para uma sala de aula, irá resolver todos os problemas, porém se o treinamento for aplicado desta forma, normalmente quando voltarem para empresa os colaboradores não iram conseguir aplicar o que foi aprendido.

O treinamento é uma constante no mundo atual, exige o comprometimento total da equipe de colaboradores, incluindo todos os setores operacional, supervisão, gerencia e diretoria.

Atualmente, o principal ativo das organizações, é o capital humano, portanto, investir no treinamento e desenvolvimento das pessoas é fundamental e estratégico. As pessoas são o bem mais precioso de qualquer empresa, sem elas não existe negócio, não existe venda ou

vendedor, cliente ou compra. Segundo Drucker (2001), filósofo e economista, considerado o pai da gestão moderna, uma das regras básicas do mundo dos negócios é que devemos estar continuamente preparados para competir, sempre com competência, pois o passado não vai se repetir, e o sucesso de ontem não garantirá o sucesso de hoje e certamente não garantirá o sucesso de amanhã.

Drucker (2001), sempre afirmou que o valor de cada pessoa contribui para o crescimento da empresa e pode ser aumentado ou depreciado de acordo com as políticas e práticas de gestão aplicadas, por isso, é muito importante o investimento no capital humano, desenvolvendo o seu capital intelectual. O autor também afirmava que o capital intelectual é a soma do conhecimento de todos em uma empresa, construindo assim uma vantagem competitiva, difícil de se copiar, pois para empresa, as pessoas são seus maiores ativos.

O treinamento auxilia muito também na mudança de comportamento das pessoas, criando um clima saudável entre líderes e liderados, motivando a equipe e fazendo com que todos se entendam e aceitem as estratégias utilizadas por aqueles que dirigem, gerenciam ou supervisionam.

Organizações que já fizeram a sua lição de casa, conhecem seus colaboradores, mapearam seus talentos, conhecendo seus pontos fortes e fracos. Estas irão sair fortalecidas. Esta crise, mais uma vez, enfatiza a necessidade de as empresas pensarem no treinamento de pessoas como parte de seu negócio e não como um apêndice de custos.

### **2.1.3 Plano de Ação**

É um planejamento das ações necessárias para se obter o resultado desejado, ou seja, é uma ferramenta de gestão que através de um cronograma especifica as atividades a serem realizadas, os recursos que devem ser empregados, por quem elas devam ser feitas e o prazo a serem entregues, para que isso aconteça ele deve ser elaborado, desenvolvido e encerrado corretamente seguindo as seguintes etapas:

- Início- é necessário que seu executor tenha um bom conhecimento na área, permitindo que ele não só organize o projeto com eficiência, como também identifique possíveis problemas que possa prejudicar o andamento da atividade.

- Planejamento- base principal do plano de ação, pois é aqui que são definidas as principais atividades e os recursos que devem ser empregados para a obtenção do resultado.
- Execução- momento em que as ações desejadas são colocadas em prática.
- Monitoramento- acompanha a evolução geral do plano de ação.
- Encerramento- finalização e avaliação para saber se houve a obtenção do resultado desejado.

Embora seja uma ferramenta simples ela é de grande importância pois essa metodologia ajuda e muito na execução, e sobretudo no controle das atividades de uma empresa, o que pode significar uma grande economia de recursos e de tempo, pois quando se tem um planejamento prévio das ações, a incidência do erro diminui fazendo com que a produtividade aumente.

“O plano de ação precisa servir de base para a administração do tempo, que é o recurso mais escasso e mais valioso de um executivo. Numa organização seja ela órgão de poder público, empresa ou entidade sem fins lucrativos, a perda de tempo é inerente. Um plano de ação será inútil se não puder determinar de que forma o executivo usa o seu tempo” (DRUCKER, 2004).

Para Drucker (2004, p.119), “o plano de ação é uma declaração de intenção e não um compromisso. Não deve virar uma camisa-de-força. Deve ser reavaliado com frequência, pois todo sucesso abre novas oportunidades. Além disso precisa contar com um sistema de comparação dos resultados em relação as expectativas. Em geral prevê duas verificações, a primeira na metade do período de duração do plano e a segunda no final, antes da formulação do plano de ação seguinte. Ele precisa servir de base para a administração do tempo, que é o recurso mais escasso e mais valioso de um executivo. Numa organização seja ela órgão de poder público, empresa ou entidade sem fins lucrativos, a perda de tempo é inerente. Um plano de ação será inútil se não puder determinar de que forma o executivo usa seu tempo”.

A ferramenta 5W2H é muito utilizada para a elaboração do plano de ação, Palacinski (2012) “descreve que a mesma consiste num plano de ação para atividades pré-estabelecidas que precisem ser desenvolvidas com maior clareza possível, além de funcionar como um mapeamento dessas atividades”.

O autor ressalta que o objetivo principal da ferramenta é responder a sete questões e organizá-las. No Quadro 1 são apresentadas as etapas para estruturação da planilha do plano de ação 5W2H.

Quadro 01 – Etapas para estruturação da planilha do plano de ação 5W2H

| MÉTODO DA FERRAMENTA 5W2H |           |               |                                       |
|---------------------------|-----------|---------------|---------------------------------------|
| 5W                        | What?     | O quê?        | Que ação será executada?              |
|                           | Who?      | Quem?         | Quem irá executar/participar da ação? |
|                           | Where?    | Onde?         | Onde será executada a ação?           |
|                           | When?     | Quando?       | Quando a ação será executada?         |
|                           | Why?      | Por que?      | Por que a ação será executada?        |
| 2H                        | How?      | Como?         | Como será executada a ação?           |
|                           | How much? | Quanto custa? | Quanto custa para executar a ação?    |

Fonte: Meira (2003)

Nota-se que depois de responder estas questões, as respostas estão interligadas, e que no final do preenchimento total da planilha surge um plano de ação detalhado, de fácil visualização, compreensão e muito eficaz.

## 2.1.4 Inovações

De acordo com a UK Innovation Report (2003), inovação “é a exploração com sucesso de novas ideias”.

O manual de Oslo (2005) define quatro tipos de inovações que tem um amplo conjunto de mudanças nas atividades da empresa: Inovação de produto, de processos, organizacional e de marketing.

A Inovação de produto consiste em modificações nos atributos do produto, com mudança na forma como ele é percebido pelos clientes. Já a inovação processos é atribuída a mudanças nos processos de produção do produto ou serviço, que não necessariamente gere impacto no produto final, mas é algo que traz aumento de produtividade e redução de custos. Quanto a inovação organizacional, é a implementação de um novo método na prática de gestão, na organização do local de trabalho, nos sistemas de comunicação e nas relações com investidores e a inovação de Marketing está relacionada às mudanças significativas ao nível

do produto, que muda o posicionamento, da fixação, das políticas de promoção e distribuição, e as campanhas para promover entidades não governamentais.

Higgins (1995) citado por Xavier (2014, p.27), afirma, “ainda, que o que diferencia as empresas, tornando-as bem-sucedidas, é sua capacidade de inovar conjuntamente com seus processos chave: financeiro, operacionais, humanos, de marketing, de tecnologia de informação e comunicação, assim como seus modelos de gestão propriamente ditos. Argumenta que nas empresas mais bem administradas, as inovações de processos e de produtos são bem coordenadas”. Segundo Coutinho (2004), “a capacidade inovadora parece depender de um conjunto complexo de fatores”. De acordo com esse autor, inovar depende de capacitações tecnológicas em seus processos, e competências organizacionais em relação a empresa, e também competências relacionadas a relações externas estabelecidas entre organizações.

## 2.2 Metodologia

Para atender aos objetivos do trabalho, foi realizada uma pesquisa do tipo descritiva, para a qual, foram realizadas pesquisas em livros e artigos sobre o assunto e aplicada uma entrevista ao administrador financeiro Adriano Gasparoni da empresa Osmar Nicolini & LTDA.

Foram decididos objetivos gerais e específicos e foi desenvolvido o referencial teórico que serviu como base, definindo conceitos, para elaboração das questões utilizadas na entrevista realizada. As análises das informações obtidas foram realizadas utilizando-se uma abordagem qualitativa.

Com os resultados obtidos, foi constatado a importância dos processos e ferramentas utilizadas na tomada de decisões.

## 2.3 Resultados e Discussão

### Planejamento Estratégico

Segundo o administrador do supermercado Nicolini, Adriano Gasparoni disse que a estrutura contém início, meio e fim, que estabeleceu suas diretrizes estratégicas como sua

missão, visão e seus valores, analise ambiental ou swot em ambiente externo e interno, sendo assim criados seus objetivos, que serão buscados ao longo de um determinado tempo.

O planejamento estratégico da empresa tem como missão: “Crescer buscando o aperfeiçoamento profissional, comercializando os melhores produtos e serviços, mantendo a personalidade do nosso atendimento”. Baseado nisso, a visão da mesma, no longo prazo, é aumentar a participação no mercado, expandindo e diversificando o negócio de maneira sustentável, até o ano de 2021. O gestor também abreviou que, todos os funcionários, sejam eles de nível superior ou de nível operacional, tenham como fator motivacional e inovador os valores da empresa, que são: proporcionar aos colegas e clientes o melhor atendimento, ter honestidade, ter dedicação e espírito de equipe. Gasparoni ressaltou que, desde o seu ingresso na empresa, que foi no ano de 2009, o planejamento estratégico da empresa não sofreu muitas alterações devido ao mercado de varejo ter o seu foco no gênero alimentício, e que mesmo que a crise que afeta o país agrida mais alguns seguimentos empresariais do que a outros, a empresa procura adaptar-se as novas realidades e as dificuldades que aparecem no percurso, e que a busca pelo produto continua praticamente a mesma, alterando apenas a escolha do consumidor.

Quando perguntado sobre os pilares utilizados para a elaboração do planejamento estratégico da empresa em sua gestão, Gasparoni enfatizou que a busca pelo apoio dos parceiros e dos vendedores foi essencial para ele conhecer, ampliar e variar os processos de transição que acontece com o tempo. Segundo ele, o crescimento da marca Nicolini se deve a um conjunto de ações que vão desde a escolha pelos produtos, conhecimento e amplitude do que se busca pelo consumidor, valorização e treinamento dos funcionários, marketing apropriado e expansivo e concretização dos resultados, tudo isso motivado internamente e externamente pela organização.

### **Treinamento e desenvolvimento**

Observa-se que a empresa está em pleno crescimento e disposta a crescer, mas que tem muito claros os princípios que considera o seu DNA, sua referência: humildade, trabalho, fé, persistência, dedicação, família, assim como referência são os seus valores: melhor atendimento, honestidade, espírito de equipe e o profundo entendimento que ter a preferência das pessoas é algo que não tem preço, que é este, na verdade, o seu maior patrimônio.

Durante a entrevista feita com o administrador Adriano Gasparoni, o treinamento na Rede de Supermercados Nicolini, há alguns anos atrás, era feito através de instituições como o SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas. Na época eram formadas equipes com colaboradores e líderes de equipes que recebiam treinamento e orientação para melhor realizar determinada tarefa, porém atualmente com o grande número de colaboradores, é cada vez mais difícil reunir as equipes, desta forma o treinamento é realizado com gerentes e supervisores de cada setor.

Para que assim seja feito o treinamento com maior agilidade e eficiência economizando tempo e gastos. Logo após ser realizado o treinamento cada gerente ou líder deve passar para a equipe todo o conhecimento adquirido.

Os gerentes de cada setor avaliam através de provas escritas, os conhecimentos adquiridos pela equipe e seus líderes, acompanhando assim o desenvolvimento da equipe.

### **Plano de Ação**

Conforme o entrevistado da empresa Osmar Nicolini, plano de ação é o planejamento prévio das ações necessárias para se obter o resultado desejado, uma ferramenta de gestão que deixa de forma clara e objetiva as atividades a serem realizadas, por quem elas devem ser feitas, os recursos a serem empregados e o prazo a serem cumpridas.

Sendo colocado em prática, e que são cobradas na forma de auditoria sendo usado aplicativos como *checklist* que é montada com lógica plano de ação, tendo assim essa cultura bem sedimentada.

### **Inovação**

A área que se busca mais inovação no setor supermercadista é na área de inovação de processos, que tem por objetivo diminuir seus custos de produção e de mercadorias, controlando suas rupturas de quebras e na sua logística, na área de produtos a empresa pesquisa e produz itens de marca própria, buscando sempre a alta qualidade para oferecer o melhor para se clientes, em inovação de marketing é uma característica segmento supermercadista é um marketing de massa e a repetição que é necessária no setor, e ações que ajudem na parte institucional da empresa, que acaba por sua vez tendo um apelo de marketing embora não seja mercadológico.

É para estar sempre à frente dos seus concorrentes o administrador busca estar atento ao comportamento dos seus clientes, e buscar com seus fornecedores produtos novos.

Sendo assim, a área de processos é destacada com maior importância para o setor supermercadista, que busca estar sempre em constante evolução. Inovando sempre seus processos em áreas técnicas, equipamentos ou em softwares, produzindo valores quanto aos valores que se relacionam com a logística da empresa.

Para não ficar para trás estão sempre atentos aos novos produtos criados pela indústria e acompanhando seu marketing nas mídias que é observado pelos seus supervisores da área de marketing, ou seja, seguir as tendências.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante o desenvolvimento deste trabalho, constata-se que o setor de varejo supermercadista necessita de um administrador que tenha conhecimento e que esteja sempre em constante aprendizado para que a sua empresa seja capaz de atingir seus objetivos e metas propostas.

Analisando o perfil do administrador observamos a importância de ter os seus processos bem estruturados, e que saibam transmitir de forma clara e objetiva a missão para seus colaboradores, pois os mesmos são responsáveis por colocar em prática os valores que a empresa necessita para se manter e se diferenciar no mercado.

Concluimos que, mesmo que a crise atinja o setor de varejo supermercadista, os reflexos não são tão impactantes quando comparado a outros setores, pois a busca pelo produto varejista não diminui agressivamente, apenas muda as alternativas de consumo referentes as marcas e aos produtos de menores valores.

Após o término deste artigo, podemos dizer que nossos objetivos foram alcançados, nossas dúvidas foram esclarecidas de forma clara, mapeamos nosso trabalho e concretizamos nosso projeto.

## REFERÊNCIAS

AGAS. **Supermercados gaúchos cresceram 7,39% em 2013, aponta o ranking agas.** Disponível em:

<<http://www.agas.com.br/site/default.asp?troncoid=708180&secaoid=939263&subsecaoid=0>

&template=../artigosnoticias/user\_exibir.asp&id=922614>. Acesso em: 28 ago. 2017. CONIC-SEMESP.ORG.BR.

**Análise do setor supermercadista brasileiro sob a ótica da teoria da organização industrial.** Disponível em:

<<https://uspdigital.usp.br/siicusp/cdonlinetrabalhovisualizarresumo?...937...19>>. Acesso em: 28 set. 2017.

**As funções do administrador.** Disponível em:

<[www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=s0034-75901983000300001](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s0034-75901983000300001)>. Acesso em: 29 set. 2017. UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO.

CHIAVENATO, Dalberto. **Teoria geral da administração.** 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999. 848 p.

CHIAVENATO, IDALBERTO. **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. 569 p.

CHIAVENATO, IDALBERTO; SAPIRO, ARÃO. **Planejamento estratégico:** planejamento empresarial. 12 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 371 p.

DRUCKER, Peter F. **O melhor de peterdrucker:** administração. 1 ed. SÃO PAULO: EDITORA NOBEL, 2001. 220 p.

DRUCKER, Peter. **O gestor eficaz.** 11 ed. [S.L.]: LTC, 1990. 228 p.

DRUCKER, Peter. **O melhor de peterdrucker:** O homem. 1 ed. São paulo: Nobel, 2001. 195 p.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas.** 1 ed. [SL]: Atlas, 2002. 220 p.

GASPAR, Denis Juliano. **Liderança e Coaching:** Desenvolvendo Pessoas, Recriando Organizações. Disponível em:

<http://www.pgsskroton.com.br/seer/index.php/rcger/article/viewFile/2601/2482>. Acesso em: 18 de outubro de 2016

**Inovação em supermercados.** Disponível em: <[conic-semesp.org.br/anais/files/2013/trabalho-1000015600.pdf](http://conic-semesp.org.br/anais/files/2013/trabalho-1000015600.pdf)>. Acesso em: 16 out. 2017.

INVENTTA. **Uma inovação: definição, conceitos e exemplos.** Disponível em: <<http://bgi.inventta.net/radar-inovacao/a-inovacao/>>. Acesso em: 29 set. 2017.

MAÇÃES, Manuel Alberto Ramos. **Empreendedorismo, inovação e mudança organizacional.** 3 ed. PORTUGAL: CONJUNTURA ACTUAL EDITORA, 2017. PORTALAPAS.

MAXWELL, John C. **O líder 360°** Como desenvolver seu poder de influência a partir de qualquer ponto da estrutura corporativa. (Trad). Valeria Lamin Delgado. 2. ed. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2012.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. [SL]: Atlas, 2000. 532 p.

NADLER, Reldan S. **Liderando com Inteligência Emocional**: como gerir equipes na prática e conseguir os melhores resultados a partir da confiança e colaboração. (Trad.) Eveline Machado. Rio de Janeiro, Alta Books, 2011. 333 p.

Organização Para A Cooperação E Desenvolvimento Econômico (OCDE), **Manual de oslo**: Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica. 3ed. [S.L.]: Palmira Moriconi, 2005. 184 p.

**Planejamento Estratégico, Tático e Operacional – O Guia completo para sua empresa garantir os melhores resultados**. Disponível em:

<https://www.treasy.com.br/blog/planejamento-estrategico-tatico-e-operacional>. Acesso em: 28 set.

**Setor representou 5,6% do pib em 2013**. Disponível em:

<<http://www.portalapas.org.br/setor-representou-56-do-pib-em-2013/>>. Acesso em: 28 set. 2017.SCIELO.

XAVIER, CMDS et al. **Gerenciamento de projetos de inovação, pesquisa e desenvolvimento (p & d)**. 1 ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2014. 256 p

## APÊNDICE

### Roteiro da Entrevista

#### Plano de Ação

- Como é feito o plano de ação é como ele deve ser aplicado?
- É qual a sua importância?

#### Inovação

- Oslo define 4 tipos de inovações (produto, processos, organizacional, marketing), em relação a elas quais são adotadas e qual o impacto que elas trazem?
- Que postura deve ser tomada para o setor supermercadista não ficar para trás em termos de produtos oferecidos, e como identificam as tendências para os próximos anos?

#### Planejamento Estratégico

- O que mudou desde a fundação da empresa em termos de planejamento estratégico, em relação aos dias de hoje?
- Quais são os pilares utilizados para a elaboração do planejamento estratégico da empresa, em sua gestão?

#### Treinamento e Desenvolvimento

- Todos os funcionários, inclusive os recém-contratados conhecem os processos que devem ser seguidos para executar o trabalho de forma eficiente e com qualidade, sem perder tempo?
- Como é identificado se o treinamento está sendo eficaz?



Com que periodicidade os treinamentos são dados? Esse intervalo é suficiente para que cada colaborador corrija seus eventuais erros e mude de postura a tempo de alcançar as metas que lhe foram impostas?