



**FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FATECS**  
**CURSO: ADMINISTRAÇÃO**  
**ÁREA: ESTRATÉGIA**

**Estratégias de sobrevivência de micro e pequenas empresas: o contexto do  
setor supermercadista na Asa Norte/DF**

**BETÍ SOUTO DE AZAMBUJA**

**RA: 20600107**

**PROFESSOR ORIENTADOR:**  
**LEONARDO HUMBERTO SOARES**

**Brasília/DF, março de 2010**  
**BETÍ SOUTO DE AZAMBUJA**

**Estratégias de sobrevivência de micro e pequenas empresas: o contexto do  
setor supermercadista na Asa Norte/DF**

Monografia apresentada como um dos  
requisitos para conclusão do curso de  
Administração de Empresas do UniCEUB  
– Centro Universitário de Brasília.

Professor Orientador: Leonardo Humberto  
Soares

**Brasília/DF, março de 2010**

**BETÍ SOUTO DE AZAMBUJA**

**Estratégias de sobrevivência de micro e pequenas empresas: o contexto do setor supermercadista na Asa Norte/DF**

Monografia apresentada como um dos requisitos para a conclusão do curso Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Professor Orientador: Leonardo Humberto Soares

Banca examinadora:

---

Prof.(a): Leonardo Humberto Soares  
Orientador

---

Prof(a).:  
Examinador(a)

---

Prof(a).:  
Examinador(a)

**Brasília/DF, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2010**

Dedico o presente trabalho às  
pessoas que apoiaram e inspiraram,  
com amor, as minhas conquistas:  
meus pais, amigos e o Igor.

Agradeço ao professores do Curso, pelo aprendizado de qualidade. Ao professor Leonardo Humberto pela dedicação. Aos colegas de classe, pelos nossos afáveis trabalhos em grupo e companheirismo.

"O homem vive de razão e sobrevive  
de sonhos."

Miguel De Unamuno

## RESUMO

O setor supermercadista demonstra intensa concorrência, analisando-se a presença de multinacionais e hiper-marcas no cenário nacional. Em vista às desvantagens do micro e pequeno empresário, o estudo busca compreender a capacidade tácita para sobreviver à sombra dos líderes de mercado. Em delimitação ao tema, a pesquisa exploratória e descritiva foi realizada na Asa Norte/DF. Como os moradores do local constituem pleno padrão intelectual, os questionários aplicados adquiriram qualidade altamente crítica, enriquecendo o trabalho. Assim, as opiniões de proprietários, funcionários, clientes e consumidores foram confrontadas e tabuladas, a fim de estabelecer a coerência estratégica e solucionar o problema de pesquisa.

**Palavras-Chave:** setor supermercadista, concorrência, micro e pequeno empresário e capacidade tácita.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
<b>2 REVISÃO DE LITERATURA .....</b>	<b>12</b>
2.1 Conceituações introdutórias acerca de Estratégia Empresarial .....	12
2.2 As Ferramentas Estratégicas.....	12
2.2.1 Planejamento Estratégico .....	14
2.2.2 Técnica Delfhi .....	14
2.2.3 Marketing .....	15
2.2.4 Qualidade Total .....	16
2.3 As mudanças de paradigma e o poder de adaptação empresarial .....	16
2.3.1 O Macroambiente .....	17
2.4 O Ambiente Competitivo, conforme Michael E. Porter .....	18
2.4.1 Cadeia de Valores .....	18
2.4.2 Estratégias Ofensivas e Defensivas .....	19
2.4.3 Estratégias Competitivas Genéricas .....	20
2.5 Estratégias do setor supermercadista .....	21
2.6 O âmago da estratégia por parte de micro e pequenas empresas (MPE's) .....	23
2.7 As MPE's no cenário brasileiro .....	26
<b>3 MÉTODO DE PESQUISA .....</b>	<b>28</b>
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>32</b>
4.1 Profissionalismo e Aptidão dos funcionários .....	33
4.2 Treinamento dos funcionários .....	34
4.3 Produtos orgânicos .....	35
4.4 Qualidade dos produtos perecíveis .....	35

4.5 Variedade de marcas e de produtos .....	36
4.6 Preços .....	37
4.7 Serviços e Inovação .....	38
4.8 Tratamento diferenciado .....	38
4.9 Infra-estrutura e Localização .....	39
4.10 Horário de atendimento .....	39
4.11 Marketing .....	40
4.12 Fidelização .....	40
<b>5 CONCLUSÃO .....</b>	<b>42</b>
5.1 Limitações .....	44
5.2 Sugestões e Recomendações .....	44
<b>APÊNDICE A – Questionário aplicado a Proprietários .....</b>	<b>48</b>
<b>APÊNDICE B – Questionário aplicado a Funcionários .....</b>	<b>52</b>
<b>APÊNDICE C – Questionário aplicado a Clientes e Consumidores .....</b>	<b>56</b>
<b>APÊNDICE D – Tabulação dos Questionários aplicados a Proprietários.</b>	<b>59</b>
<b>APÊNDICE E – Tabulação dos Questionários aplicados a Funcionários.</b>	<b>60</b>
<b>APÊNDICE F – Tabulação dos Questionários aplicados a Clientes e Consumidores .....</b>	<b>61</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Apesar do caráter político-administrativo de Brasília, a cidade é, também, pólo empresarial em destaque no Brasil. Conforme último censo realizado pelo IBGE (2009), a população brasiliense atingiu o número de 2.606.885 habitantes. A taxa de crescimento anual é a sexta maior do país, analisando-se as capitais, e representa 2,51% com base em dados do Ministério da Saúde.

As pesquisas confirmam que a capital do Brasil motiva alto desenvolvimento do comércio local a fim de suprir uma população crescente. Em contrapartida ao baixo número de indústrias atuantes em Brasília, o setor varejista configura a importância de relações comerciais existentes. Coerente ao cenário, as grandes empresas já estão intimamente associadas à rotina do brasiliense. Em meio à concorrência desleal, frente às grandes organizações, as micro e pequenas empresas sobrevivem com o apoio de órgãos, tanto públicos como privados, e dedicação de seus proprietários.

A relação entre varejista e consumidor permite a criação de estratégias específicas que acelerem o processo de fidelização. Como tal relação é direta, há uma oportunidade em conquistar o consumidor utilizando-se de algumas estratégias: treinamento do pessoal de vendas, *layout* e decoração da loja, localização, serviço de boas vindas, entre outras ações que os interajam simultaneamente. Busca-se, então, relacionar a realidade do mercado da Asa Norte com as peculiaridades do varejo em micro e pequenas empresas.

Em vista ao cenário brasiliense, micro e pequenos mercados se encontram espalhados entre os setores comerciais da Asa Norte, concorrendo entre si e entre grandes hipermercados instalados na região. As grandes marcas de supermercados, por sua vez, se utilizam também da estratégia de construção de mercados menores que são subsidiados pela estrutura financeira dessas grandes empresas (como o caso do Carrefour). Logo, emerge o seguinte problema de pesquisa: de que forma os micro e pequenos mercados, inseridos nas quadras comerciais da Asa Norte, utilizam-se de estratégias para enfrentar a concorrência de grandes empresas do setor supermercadista (como Carrefour, Extra, Wall Mart etc.)?

O estudo tem como objetivo geral a análise das estratégias, por parte de micro e pequenos empresários da Asa Norte, no que diz respeito ao setor supermercadista local. Os objetivos específicos são: apresentar conclusões teóricas e conceituais sobre estratégias organizacionais; relacionar as vantagens competitivas de micro e pequenos mercados da Asa Norte com as teorias e conceitos estudados e compreender a motivação que leva consumidores a comprarem em mini-mercados da região.

A justificativa acadêmica baseia-se na baixa abrangência de estudos relacionados ao mercado de uma cidade com alto desenvolvimento econômico em um curto espaço de tempo. Os estudos não acompanharam, detalhadamente, a velocidade do crescimento local, e por isso exigem maiores informações e pesquisas que analisem o contexto em questão. A Asa Norte faz parte, portanto, desta realidade pouco explorada. A justificativa quanto à aplicabilidade se sustenta na difusão de instrumentos administrativos beneficiando micro e pequenos empresários que buscam diferenciação como foco. A justificativa social constitui informações pertinentes a possíveis investidores e à população, que vivem na Asa Norte, por objetivar a melhoria de qualidade de vida, integrando a venda e o consumo.

O estudo foi construído frente às pesquisas bibliográfica, documental e exploratória. Os acervos foram analisados com o intuito de identificar ferramentas utilizadas pelas empresas a fim de gerar competências competitivas. A pesquisa compôs o estudo para que se interpretassem processos estipulados por micro e pequenos empresários, ao alcançar os objetivos institucionais. Desta forma, foi possível explorar especificidades do mercado da Asa Norte, bem como suas oportunidades e ameaças (WRIGHT, KROLL E PARNELL, 2000)

A estruturação do trabalho consiste em: introdução, no qual são explicitados o tema estudado, tal como sua justificativa acadêmica, aplicada e social, os objetivos e problema de pesquisa e a metodologia compreendida; em seguida apresentou-se o referencial teórico, analisando-se autores renomados, com o intuito de transpassar ao estudo, credibilidade de informações e consistência de constatações; a terceira etapa foi dedicada à explanação da metodologia, conforme instruções para responder ao problema de pesquisa e estabelecer a última etapa: conclusão.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

A abrangente abordagem acerca de estratégias faz com que seu conceito se torne flexível em suas diversas utilizações. A abordagem em questão recebeu uma triagem quanto à literatura de estratégias organizacionais, a fim de estabelecer um escopo teórico e organizado com base nos objetivos do projeto. As conclusões conceituais sobre o tema foram avaliadas e comparadas às atitudes dos micro e pequenos empresários da Asa Norte, no que diz respeito aos supermercados. A revisão da literatura compôs, portanto, o fundamento para todo o desenvolvimento do estudo.

### 2.1 Conceituações introdutórias acerca de Estratégia Empresarial

A história da estratégia se constitui heterogenicamente, já que seus conceitos primitivos são adaptados e estruturados a diversas áreas. Mintzberg e Quinn (2001) compreendem a sabedoria estratégica em uma abordagem Clássica, com vista às táticas diplomático-militares. Observa-se, então, uma evolução da origem utilitária da palavra, conforme suas vertentes. Com base no emprego da estratégia, destaca-se, no século atual, o cenário dos negócios.

A ascensão burguesa, conjunta ao desenvolvimento comercial e integração global, compôs novas dimensões organizacionais. A criação de uma estratégia empresarial, portanto, possui seu alicerce na satisfação de proprietários e *stakeholders*, por meio da criação de riquezas, conforme Wright, Kroll e Parnell (2000).

Os autores Wright, Kroll e Parnell (2000) estudaram a estratégia de empresas, visando às responsabilidades da alta direção. Conforme os teóricos, a administração Estratégica, vista como fator condicional, possui sua justificativa na ambigüidade e subjetividade. O número de variáveis e complexidades envolvidas em um processo decisório, conferem a necessidade em manter uma proporção suficiente de informações e dados. Com isto, estipula-se maior credibilidade no desenho da estratégia.

A estratégia constitui uma estruturação lógica capaz de direcionar evolutivamente as etapas a serem seguidas. Wright, Kroll e Parnell (2000) dividiram o processo em formulação, implementação e controle, com o intuito

de conquistar a estabilidade e alcance das intenções empresariais. Tais etapas prevêm: a avaliação dos ambientes internos e externos, bem como os desenlaces necessários; construção e adaptação à missão e objetivos; estabelecimento da estratégia em conformidade ao contexto (oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos) e por fim, o controle e avaliação da evolução estratégica.

Segundo Mintzberg e Quinn (2001), a estratégia possui ênfase no grau de riscos corridos e na imagem frente à sociedade. O primeiro ponto é diretamente proporcional ao objetivo financeiro da empresa, ou seja, quanto maior for a ambição pelo lucro, maior será o risco enfrentado em face às futuras ações. Já em relação à expectativa da sociedade, há de se ter parâmetros éticos que não constriam e nem rompam com o papel digno da empresa. O estrategista, portanto, deve equilibrar propósitos da organização, com opiniões alheias, no que diz respeito às considerações da sociedade como um todo.

A aplicação da administração estratégica depende, portanto, de um conjunto de fatores, tais quais se equilibrem mutuamente e contemplem a saúde da empresa.

## **2.2 As Ferramentas Estratégicas**

Diversas são as ferramentas estratégicas difundidas ao público pesquisador. Há uma importância, então, em sintetizar opiniões alheias em táticas empresariais utilizadas atualmente, a fim de compreender as que melhor se encaixam ao paradigma estudado.

### **2.2.1 Planejamento Estratégico**

Segundo Mintzberg e Quinn (2001), o planejamento, como ferramenta estratégica, integra estrutura, processos, sistemas de premiação, pessoas e tarefas. Marioto (2003) esclarece estratégias intencionadas, como aquelas que possuem um método, mas não foram, ainda, aplicadas, já as estratégias deliberadas simbolizam a execução do que foi planejado. Por fim, as estratégias emergentes procedem de mudanças repentinas e exigem novas reações.

Planejamentos a longo prazo direcionam os esforços ao sucesso administrativo, porém, exigem revisões periódicas. Mariotto (2003) estudou a

relevância de estratégias emergentes de acordo com a abordagem de diversos autores. A ferramenta possibilita ao estrategista uma resposta rápida a imprevistos, quando os planos iniciais não são mais eficazes. Portanto, conforme conclusões do autor em citação a Mintzberg (1990), as chances em experimentar expandem as fronteiras dos receios e promovem a inovação.

Mariotto (2003) recordou as formas de estratégias emergentes: como um fenômeno hierárquico, no qual funcionários da base da pirâmide contribuem para a estratégia; fenômeno cognitivo, conforme percepção coletiva; resultado de auto-organização em sistemas complexos, por meio da junção de ações individuais e fenômeno de aprendizado para ratificação de planos e objetivos. Os estilos citados não são excludentes, e podem ser incorporados simultaneamente, dependendo da predisposição organizacional.

### **2.2.2 Técnica Delphi**

Wright e Giovinazzo apud Wright (2000) definem a técnica Delphi como opção de instrumento para projeção de tendências tecnológicas e socioeconômicas. A vantagem de sua utilização dá-se quando não há indicadores históricos amoldados para as próximas decisões, em um ambiente complexo. O seu desenvolvimento ocorre por meio de questionários aplicados à amostra de especialistas, em anonimato.

Conforme os autores citados há, no sucessivo, uma organização do pensamento coletivo, estabelecendo-se consensos que qualifiquem o ambiente futuro. Procura-se, na busca deste consenso, a minimização das divergências de respostas, por meio de justificativas e reaplicação do questionário, sendo que a última aplicação contribui à previsão grupal. Como há aglomeração de diversas opiniões e participação de pessoas instruídas, expande-se a criatividade e o caráter crível das análises.

Os autores confirmam a tabulação dos dados diante do cálculo da mediana e quartis, determinando conclusões gerais, que são repassadas aos respondentes. O relatório final será, portanto, utilizado nas tomadas de decisões, principalmente quando se tratarem de longo prazo.

### **2.2.4 Marketing**

Kotler (2002) distinguiu tarefas importantes a serem desempenhadas, no século XXI, pelo marketing empresarial. Condizente à necessidade em persuadir o consumidor, o marketing é consagrado por meio da qualidade

culminante, excelência de atendimento, preços justos, alta participação no mercado, adaptação e customização, melhoria contínua e inovação do produto ou serviço oferecido, integração a mercado de alto crescimento e superação de expectativas dos clientes.

O mix de *marketing* adaptado por Kotler (2002) favorece a formulação do melhor atendimento às preferências do cliente, por meio dos quatro P's. O primeiro refere-se a produtos e serviços e requer que o administrador agregue valores, sentimental ou utilitário, ao atrair o comprador. Em vista disso, as decisões devem abarcar fatores como a variedade, qualidade, design, características, entre outras que sejam relevantes ao momento de escolha. Um dos grandes desafios, segundo o autor, é conquistar a liderança do mercado mantendo preços acima da média.

O seguinte tópico citado pelo autor refere-se ao preço, que merece atenção por figurar os rendimentos. As resoluções quanto ao preço são condicionais ao poder aquisitivo dos compradores, ao custo de produção, à qualidade oferecida, aos valores agregados, entre outros fatores que permeiam o equilíbrio entre preço e nível de diferenciação. Os exemplos contribuídos pelo livro demonstram a capacidade de empresas eficazes ao alcançar quantidade considerável de demandas, por meio da multiplicidade de ofertas e preços.

O terceiro "P" põe em cena a Praça, ou distribuição, revelando a disponibilização das vendas. O varejo soluciona os gargalos enfrentados por fábricas que não conseguem atingir suas metas, desencadeando entregas aos consumidores, de forma mais ágil e confortante. Porém, as exigências da população quanto a comodidade refletem sinais de alerta a varejistas. As encomendas por meio eletrônico, o trânsito das cidades, estacionamentos esgotados, distâncias e altos custos aferidos às lojas, são alguns dos itens que alteram os processos de logística e pontos de venda.

O último item apontado refere-se à promoção, ou seja, à divulgação do que se pretende vender. A compra não é possibilitada sem que a informação chegue ao comprador. Kotler enfatiza a desatenção de publicitários ao direcionamento específico a nichos. Os desejos tendem à personalização, por conta da comodidade. Contudo, a maior parte dos veículos de *marketing* alcança populações inteiras, visto que, poderiam se direcionar ao público alvo, com menores custos e maiores impactos.

### **2.2.5 Qualidade Total**

A administração da qualidade total foi estipulada por Slack, Chambers e Johnston (2002) de forma mais complexa do que a qualidade por si só. Assim, engloba-se garantia, controle e inspeção. Os autores constatarem a “revolução da qualidade” como propósito das melhores condições de vida.

Estrategicamente, a qualidade pode ser conseguida pela atração de consumidores e conseqüente vantagem competitiva. Os autores conduziram seis passos coordenados, listados a seguir, a fim de alcançar a qualidade.

A definição das características da qualidade requer um projeto, antes da produção em massa. Nesta fase, são decididos fatores como desempenho, aparência, confiabilidade e durabilidade. As medidas quanto às características da qualidade ocorrem para que a administração não perca o foco de seu negócio. Estipulam-se, assim, ações regulamentares e de revisão. O estabelecimento de padrões de qualidade guia o estrategista, para que o esperado se aproxime do ideal. Logo, as decisões não ficam a mercê do incerto, delimitando o produto ou serviço em comparação a outras empresas ou opiniões públicas.

Em continuação aos passos, ao estabelecer padrões, é necessário checar resultados que fugiram do esperado, inspecionando cada produto, ou uma amostra, e determinada fase de processo, dependendo do exigido. A inspeção metódica é realizada conforme gráficos de controle, que provam o desempenho da qualidade. O gráfico, portanto, é comparado a tendências e as conclusões são repassadas aos outros setores. Os autores dão importância aos esforços coletivos na busca pela qualidade, já que cada etapa influencia no produto ou serviço final.

### **2.3 As mudanças de paradigma e o poder de adaptação empresarial**

A flexibilidade beneficia empresas que acompanham transformações de ambiente, tornando a mudança, um fator com maior adaptabilidade. Porém, a antecipação de ocorrências não é tarefa fácil, pois as mudanças exigem reavaliação de conhecimentos, recursos e tecnologia.

O plano estratégico não se estabelece estritamente qualificado, à medida que há uma confrontação com o decorrer temporal. Líderes distintos

contemplam a mudança, porém, nem sempre o processo prognóstico é passível de interpretações.

Mintzberg e Quinn (2001) expõem as mudanças de diversas naturezas. Podem representar tanto uma troca de diretor, quanto uma decisão externa à organização. Cada situação deve ser traduzida peculiarmente, porém, existem forças essenciais que permeiam o encontro de soluções. As cinco forças estabelecidas pelos autores exprimem: direção; eficiência; proficiência; responsabilidade e aprendizado.

A primeira força institui a circunscrição dos passos organizacionais. Também conhecida como “visão estratégica”, a direção fundamenta os objetivos e dá razão às decisões. A eficiência e proficiência qualificam as procedências e aproximam a execução do planejado, conforme a excelência operacional e profissional. A responsabilidade organiza a diversidade administrativa por meio das obrigações direcionadas. Por último, o aprendizado, que influencia preparação de um bom funcionário. As Universidades Corporativas são responsáveis pela divulgação de conhecimentos, motivando a adaptação e inovação.

Em complementação às cinco forças, Mintzberg e Quinn (2001) estipulam a cooperação como forma de agir conjuntamente em proveito da maximização dos esforços e desenvoltura das conquistas. A competição condiz à necessidade em enxergar o oponente e agir racionalmente.

Porter (1989) ressalta a criação de cenários a fim de prever acontecimentos, no âmbito político, econômico ou social. Os cenários são simbólicos e ajustados com base no passado.

### **2.3.1 O Macroambiente**

Wright, Kroll e Parnell (2000) edificaram a análise de fatores que influenciam na trajetória de uma organização. Os três fatores examinados consistem em depreender o macroambiente em que a empresa está inserida, o setor em que opera e seu ambiente interno, para definir, assim, a estratégia a ser utilizada.

A análise do macroambiente funda a incerteza, pois é estabelecida conforme as forças político-legais, tecnológicas, econômicas e sociais. A primeira força segue às leis ditadas à população, perante direitos e obrigações. O Governo reputa requisitos e circunstâncias que irão compor o quadro de

influências ao comércio. Tal reputação resguarda a integridade social, limitando as atitudes empresariais. As tendências, desempregos, salários, padrões de vida e poderes aquisitivos são alguns dos exemplos induzidos pela força em questão.

As forças econômicas, ditadas pelos autores, abrangem agentes articuladores de mudanças consideráveis no mundo e no comércio. O produto interno bruto é diretamente proporcional ao consumo, portanto, reflete nas demandas de determinado setor; as taxas de juros coordenam o plano financeiro de uma organização e as decisões dos compradores, quanto às melhores opções de gastos; as taxas de inflação podem restringir as intenções comerciais, dependendo das altas dos custos; por último, o valor do dólar, que considera as interações internacionais e suas conseqüências, estimula taxas de câmbio quanto às desvalorizações ou valorizações nacionais.

As forças tecnológicas se encaixam ao poderio inovador. Apesar da velocidade de cada setor variar quanto às inovações tecnológicas, a adaptação empresarial é necessária para que haja inexistência de processos, relações, produtos ou serviços ultrapassados. A tecnologia fornece aos negócios facilidades que empenhem vantagens competitivas.

Ao fim das observações de Wright, Kroll e Parnell (2000), têm-se as considerações quanto às forças sociais. As peculiaridades populares são fontes de oportunidade às perspectivas empreendedoras, por fornecer informações enquadradas e promissoras. Desta forma, o alcance satisfatório de determinado público é maximizado com o conhecimento de sua cultura, tendência e valores.

#### **2.4 O Ambiente Competitivo, conforme Michael E. Porter**

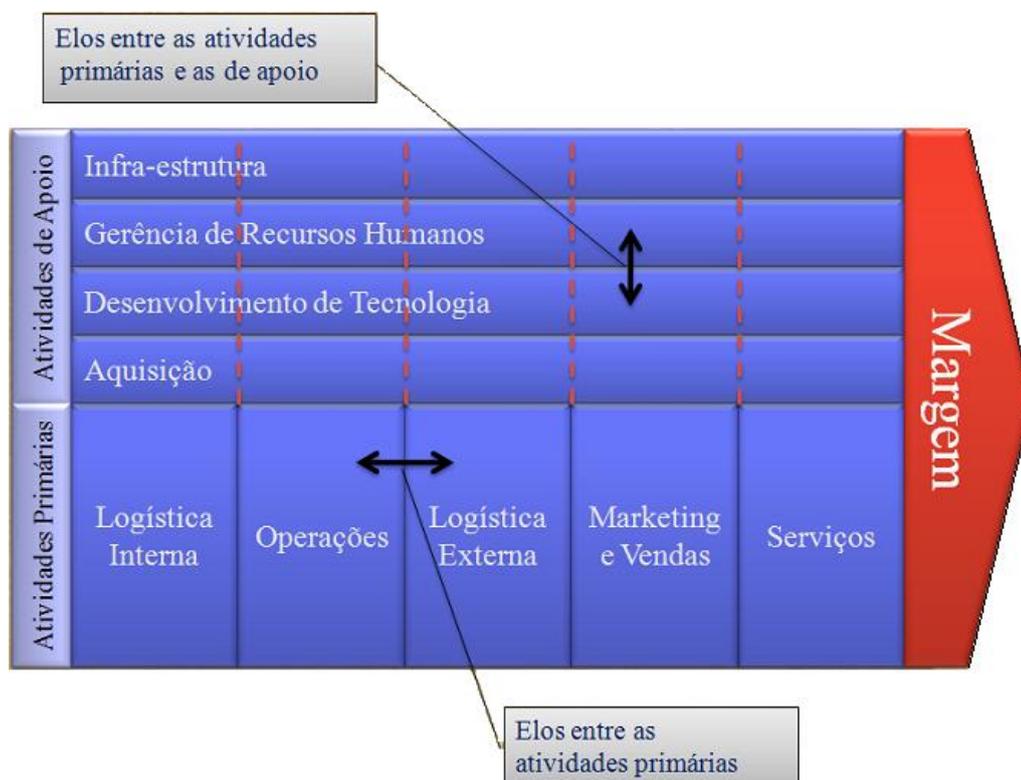
Porter (1999) sustenta que são poucos os setores que não convivem em uma realidade rival, no mundo dos negócios. A competição deixou de ser postergada de maneira excessivamente veloz. Logo, a inserção da tecnologia da informação à gama de instrumentos estratégicos demonstrou soluções processuais. Os tópicos seguintes demonstram, resumidamente, instrumentos desenvolvidos pelo autor, bem como interpretações dos tipos de competitividade existentes.

### 2.4.1 Cadeia de Valores

A esse raciocínio, afere-se a “cadeia de valores” com o intuito de compreender a essência e o fluxo das atividades em uma organização. Os elos existentes entre as funções significam a interdependência, visto que a eficácia de uma atividade influencia a eficácia de próximas atividades.

Porter (1999) dividiu o processo em duas partes, no qual as atividades de apoio destinam insumos e facilitam as atividades primárias, por meio de infra-estrutura, gestão de recursos humanos, desenvolvimento da tecnologia e compras de bens e serviços. As atividades primárias desencadeiam a continuação do ciclo administrativo, bem como desempenho de produção, comercialização e suporte, conforme logística de entrada, operações, logística de saída, *marketing* e vendas e serviços, ilustrados abaixo.

**Figura 01 – Cadeia de Valores**



Fonte: PORTER, Michael apud CRUZ, Frederico.

As conclusões do autor reformulam a capacidade em diminuir custos ou gerar diferenciação, já que informações oportunas são desvendadas. O setor de logística, por exemplo, consegue diminuir gastos na locomoção, com a

pontualidade do fornecedor. Porém, o paradigma atual encara número desmedido de informações, tornando, aos executivos, situação desordenada. O desafio é, então, compilar dados a fim de coordenar o estado cíclico e garantir benefícios competitivos.

#### **2.4.2. Estratégias Ofensivas e Defensivas**

Porter (1989) funda a concorrência como uma mudança de padrão desafiadora ao empresariado. Novos entrantes ou organizações reposicionadas representam ideais nascentes a serem divulgados e contemplados pela população. A disputa pela atenção de determinada demanda requer diferenciação vantajosa por meio das ferramentas estratégicas.

Conforme Porter (1989) as estratégias ofensivas e defensivas fornecem ao administrador maior credibilidade organizacional, consoante às opções de intervenção no meio econômico. O autor medita importância à estratégia defensiva perante a privação da rentabilidade a curto prazo em prol de investimentos ligados à sustentabilidade. Espera-se, portanto, o recuo por parte da concorrência.

A estratégia defensiva (PORTER, 1989) requer menores intensidades de ataques competitivos. A onerosidade de defesa deve, portanto, minorar-se aos benefícios táticos, já que o dispêndio de gastos e tempo é provável. Para que haja excelência no método, o autor estabeleceu ações volantes.

As três ações de defesa foram firmadas para desenhar o processo ardiloso e consistem em construir barreiras estruturais, aumentar a retaliação esperada e reduzir a indução ao ataque. As decisões defendem a empresa frente à resposta do concorrente, por meio da escolha do investimento a ser executado. Tais escolhas podem desencorajar o oponente por limitar ou reduzir os seus lucros ou objetivos institucionais.

#### **2.4.3. Estratégias Competitivas Genéricas**

De acordo com Porter, 1989, estratégias que não focam um tipo de vantagem competitiva ou um escopo como alvo, possivelmente não obterão êxitos. As Estratégias Competitivas Genéricas de Porter são caracterizadoras da posição de uma empresa em relação aos seus concorrentes.

De acordo com o autor, a intenção empresarial diz respeito ao desempenho acima da média, observando-se longos prazos e atratividade e

crescimento do setor atuante. Os desdobramentos acerca da opção tácita estão listados a seguir:

A primeira vertente de opção tácita desenvolvida é a Liderança no Custo, que oferece produtos padrão a um amplo alvo, composto por pessoas de diversas idades, perfis e gostos. O autor demonstra exemplos para a minimização de gastos, como economias de escala, mão de obra barata, preempção e tecnologia patenteada.

Contudo, só há eficácia na estratégia em questão, caso a organização alcance todas as possibilidades de baixos custos. A exploração de apenas uma vantagem não minimiza o custo total de uma empresa, a ponto de torná-la líder. Outro fator preponderante, diz respeito à diferenciação. Mesmo que determinados clientes e consumidores prefiram preços, a peculiaridade do serviço ou produto comprado sempre é relevante. Busca-se, assim, a “vantagem competitiva sustentável”

A diferenciação também atinge amplo número de pessoas, por meio da singularidade de atributos. A opção proporciona custos extras para que se mantenha o padrão exigido, todavia, os retornos devem ser promissores, traduzindo-se em “preços-prêmios”. Conduto, gastos que não ocasionam diretamente a diferenciação, devem ser cortados. O autor pontua modelos para diferenciação como o *marketing*, logística e produto, visto que, a empresa possui a faculdade em manter diversos atributos.

O enfoque, diferentemente das estratégias citadas, alcança nichos específicos. A modalidade do enfoque em diferenciação atende públicos restritos com necessidades que fogem do comum. Já o enfoque em preços, atende pessoas que possuem comportamentos diferenciados quanto a este atributo. O enfoque garante parcelas do mercado que não são atendidas pelas estratégias de alvos amplos.

## **2.5 Estratégias do setor supermercadista**

Kasper (1981) se empenhou em depreender os mistérios do *marketing* direcionados a supermercados. Conforme sua autoria, os estabelecimentos em questão permitem às pessoas um sentimento de integração ao sistema social, visto que, muitos afirmam se sentirem em um momento de lazer, ao passearem

e comprarem. O fato pode ser compreendido, também, nas estruturas dos mercados em que há cafeterias, livrarias, lanchonetes e outros varejos agradáveis à população.

O autor ressalta a história do supermercado, que se deu pela ideologia de "*self service*", gerando crescimentos ao setor. O consumidor possuía liberdade ao escolher o produto, dispensando a necessidade de um atendente em tempo integral e diminuindo custos operacionais. Outra fonte de construção estratégica se deu pela missão em disponibilizar insumos que supram as vontades psicológicas e físicas da população. O setor supermercadista manifesta uma fonte de informações perspicazes acerca do desejo, explícito ou não, do consumidor.

No cenário econômico, o autor ressalta a interdependência entre o setor supermercadista e as indústrias, que é maximizado com o escopo de informações citado. Ainda no âmbito econômico, há potencial brasileiro em gerar produtos primários, como a agropecuária e mineradora. A capacidade nacional decresce hegemonias estrangeiras e corrobora as redes locais.

Apesar da relativa semelhança de produtos vendidos, as lojas em questão podem gerar diferenciação pela segmentação de mercados. Kasper (1981) indica a renda, profissão, estado civil e local de residência como alguns dos exemplos. Além da segmentação básica, há o estudo em relação à rotina do público-alvo, concernente a pretensão de quantidade a ser comprada, qualidade exigida, marcas preferidas, promoções disponíveis, relação com os funcionários e agradabilidade do estabelecimento. Outra diferenciação assume a sofisticação na ambientação e decoração, já que alguns proprietários não enfatizam este quesito, por julgarem, erroneamente, desnecessário.

O livro estudado (KASPER,1981) aponta também, a escolha da localização como predominantemente essencial. Alguns supermercados situam-se em *shopping-centers*, outros em avenidas movimentadas, favoravelmente em saídas do centro em direção a núcleos residenciais, já que os brasileiros têm o hábito de fazer compras ao final do expediente de trabalho.

Na citação, uma das estratégias utilizadas para incentivar compras que não estavam planejadas pelo cliente compete à intercalação inteligente de itens, forçando o cliente a circular mais e se convencer a levar uma quantidade

maior de produtos. Outra vantagem confere à informatização do atendimento, onde há opção em realizar compras *online* e receber em domicílio.

Ainda, no âmbito competitivo, o autor destaca prioridades de pequenas lojas, pois há segmentos interessados e atentos em suas peculiaridades. Essas lojas possuem maior capacidade e velocidade em atender de forma personalizada, conhecendo o cliente mais a fundo. Além do tratamento atencioso, os produtos perecíveis geram uma rotina mais densa e caracterizam a escolha por pequenos mercados. Por isso, o autor consolida que, independente do porte da loja, o empenho administrativo pode gerar altos lucros e solidez no setor.

Souza et al (2008) estudaram o juízo de gerentes e clientes de supermercados quanto à condição do serviço oferecido. Na pesquisa, a citação de Blecher (2002) confirma um aumento constante da supremacia de grandes redes do setor supermercadista, seja por alianças ou mera evolução administrativa.

Uma das estratégias lembradas pelos autores e complementadas por Pires et al (2001) refere-se à criação de produtos próprios, almejando que os consumidores retornem ao estabelecimento por terem se afeiçoado à marca. A fidelidade ocorre assim, por causa da aprovação do cliente quanto ao preço e qualidade do produto.

As conclusões dos autores demonstram expansão do setor varejista e o apego do cliente a marcas próprias. Houve a interpretação das classes baixas como adeptas ao fator preço, já as classes média e alta, e as pessoas instruídas, dão preferência às variáveis curiosidade e qualidade ao escolherem produtos de marca própria.

Emediato (2008) narra, no portal Sebrae/BA, a estratégia utilizada por pequenos mercados que buscam concorrência por preços. Onze MPE's se uniram, formando a Rede Mix Bahia, com o intuito de realizar maiores compras e fortalecer o poder de barganha. Tais empresas concorrem entre si, mas perceberam que a união traz mais benefícios para todas. A decisão possibilitou a baixa de preços repassada aos clientes e consumidores, fortalecendo a rentabilidade.

## **2.6 O âmago da estratégia por parte de micro e pequenas empresas (MPE's)**

As análises do Sebrae (2010), apontam as MPE's como maiores geradoras de empregos formais no ano de 2009. Os dados são justificados e equiparados ao cenário das médias e grandes empresas, levando em conta o nível de demissões e os diversos setores atuantes. Rossiter apud Tavares (2010) afirmam que as políticas públicas aceleraram o poder de consumo das classes mais baixas, o que alavancou a capacidade intrínseca das MPE's. Conclui-se, então, um aumento da independência de micro e pequenos empresários, no que diz respeito ao alcance de demandas potenciais.

A importância econômica e social habilitada às MPE's estimula o apoio, a preocupação e o interesse de órgãos públicos ou privados. O Sebrae articulou a divulgação dos direitos e deveres de MPE's, já que os mesmos são compreendidos e conceituados de forma diferenciada. Conforme difusão, os artigos 146, 170 e 179 da Constituição Federal e Estatuto garantem um tratamento favorecido, por meio de adaptação de tributos e exigências burocráticas.

Conforme Wright, Kroll e Parnell (2000), empresas menores não possuem um conselho de administração, ou seja, não há um grupo qualificado a assessorá-las em decisões importantes. O fato discorre em indisponibilidade de recursos intelectuais e comprometimento dos planejamentos de longo prazo. A centralização das decisões em MPE's se solidifica espontaneamente e congrega a individualidade de pensamento.

A noção estrategista tem sua natureza em experiências vividas ou aprendizado acadêmico. Compreende-se, então, que há certa capacidade em adaptar-se ao meio conforme as aptidões do empresário. Entretanto, a falta de embasamento teórico pode prejudicar micro e pequenos empresários, em momentos decisivos ou corriqueiros, visto que, a indisponibilidade instrucional gera lacunas na construção de soluções.

Os objetivos de micro ou pequenos empresários sofrem represálias devastadoras quanto às movimentações de médias e grandes empresas. Há de se ter, portanto, tendências a alianças pertinentes, a fim de aumentar a capacidade produtiva, levando em conta a qualidade fornecida ao cliente.

As alianças em questão possibilitam relações saudáveis entre empresas, não necessariamente do mesmo setor. Os acordos podem prover diminuição de custos perante o poder de barganha; reunir informações úteis; desenvolver a profissionalização; permutar experiências administrativas; agir em anexo contra a evolução de líderes de mercado; entre outras ações que possuem maior força quando executadas em conjunto.

De acordo com Porter (1989) as alianças possuem dois formatos gerais: aquisição e coalizão. A primeira aliança consta a ampliação por meio da aquisição de organizações de segmentos ou posições semelhantes ou diferentes, dependendo do estratagema adotado. A sentença catalisa a combinação de recursos e desenvolve maiores avanços, por meio da reconfiguração processual. A coalizão se assemelha às especificidades da aquisição, porém não há fusão completa.

MPE's não possuem, naturalmente, orçamentos estáveis a ponto de adquirir outra empresa, porém, a progressão de suas conquistas pode permitir seu crescimento, diante de alianças.

Empreendedores são capazes de entender a cultura local e criar melhorias ao povo. As tradições sociais não refutam a inovação, portanto, a reinterpretção deve ser fator contínuo. O artesanato se desenvolve com fidelidade aos costumes de um povo, de forma criativa e apreciada. Como este ofício faz parte da identidade de uma nação, MPE's consagram uma oportunidade em aflorar talentos pessoais em meio ao comércio.

Em palestra institucional do Sebrae Nacional, ministrada pela Gerente da UGE - Unidade de Gestão Estratégica, Raissa Rossiter, os desafios de MPE's foram listados perante a atuação: em uma mercado globalizado; na economia digital; em um ambiente de negócio complexo; com princípios e práticas sustentáveis; profissionalização e busca da excelência em gestão e fortalecimento da cooperação e a representação. Os desafios desencadeiam uma série de decisões que não competem apenas ao micro e pequeno empresário. Desta forma a velocidade de adaptação deve estar entrosada à profissionalização.

Apesar do aumento competitivo internacional, há uma divulgação quanto à ideologia de consumo exagerado e a procura por novos produtos e serviços.

Portanto, há dificuldades em ingressar ao novo paradigma, e, também, possibilidades de expansão e crescimento.

A aceitação quanto à introdução digital nos negócios é fator consideravelmente importante ao atendimento satisfatório do cliente, exigente e atualizado. A população adquiriu novos critérios de avaliação e inseriram às suas rotinas, tecnologias cada vez mais sofisticadas. Empresas que não atendem a essas necessidades, dificilmente se manterão estáveis no setor em que atuam.

A complexidade do meio comercial ordena a capacitação de funcionários e o escopo de informações detalhadas e seguras. Apenas uma equipe instruída e intelectual é capaz de traduzir os acontecimentos a ponto de desempenhar papéis dignos de sucesso.

Os princípios e as práticas sustentáveis são aliados aos benefícios cíclicos mundiais. Eles devem ser expressos, não somente por obrigações legais e sociais. A essência sustentável deve ser compreendida, aceita e divulgada por todos, a fim de gerar uma cultura organizacional responsável com princípios humanizados.

## **2.7 As MPE's no cenário brasileiro**

De acordo com o dados do Sebrae, perante o ano de 2009, 10% das vendas de MPE's brasileiras foram destinadas ao Governo, representando 2.057,82 milhões. A relação permite uma motivação à micro e pequenos empresários e estimula o auto desenvolvimento da cidade, em vista à dinâmica inserida ao comércio local.

O Sebrae estipulou uma ferramenta denominada MPE DATA, disponível aos seus funcionários e colaboradores. A pesquisa é ampla e demonstra conhecimentos em relação ao cenário vivido pelas MPE's. Alguns dos dados estudados ou divulgados estão apontados nos próximos tópicos, com suas respectivas fontes. O foco da afunilação de informações se deu ao ambiente econômico de Brasília.

O número de MPE's no Distrito Federal representa 87.358 unidades, de acordo com informações Relação Anual de Informações Sociais/Ministério do Trabalho e Emprego - RAIS/MTE visto que os empreendimentos informais,

conforme o IBGE (2003), figuram 95.720 estabelecimentos. Os dados revelam um desequilíbrio político quanto à manutenção da formalidade e estabilidade trabalhista. Em face aos benefícios da legalidade, a maior parte de micro e pequenos empresários preferem, ainda, a ausência de obrigações.

A RAIS/MTE tornou público, em 2008, a existência de 36.174 estabelecimentos com empregados, sendo que 222.464 trabalhadores possuem carteira assinada. Os dados fornecem uma média de 6,15 funcionários por empresa, analisando-se os casos formais. Há de se compreender, portanto, a capacidade, mesmo que atenuada, em gerar necessidades produtivas.

Empreendedores Individuais (EI) são trabalhadores que atuam singularmente, sendo assim, o unificador das funções. Em Brasília, o grupo representa 5.016 empresários formalmente listados na Receita Federal do Brasil (2010).

O Sebrae investiga, periodicamente a taxa de sobrevivência de MPE's. Este, é um indicador de extrema importância aos órgãos governamentais, aos empresários e à população como um todo, por apresentar dados que confirmem e complementem o caráter do contexto econômico nacional. A taxa de sobrevivência, em Brasília, equivale a 81,5, perante o ano de 2005. A realidade brasileira indica uma taxa de 78,0 ante a mesma data. Pode-se concluir, portanto, que Brasília apresenta condições mais favoráveis aos micro e pequenos empresários.

Em face às observações de Mintzberg e Quinn (2001) apud Levitt (1983), as barreiras comerciais estão deixando de ser um empecilho ao comércio global. As estratégias estão em processo de apropriação às exigências internacionais e permeiam o desejo de consumo de diversos países, bem como redução de burocracias e tarifas. Além disso, houve aumento dos investimentos em tecnologia, tornando oneroso o custo do produto ou serviço vendido. O fato discorre em uma necessidade de atendimento a maiores demandas, a fim de suprir os gastos inferidos.

Perante às relações comerciais, no cenário mundial, as MPE's brasilienses apresentam desinteresse ou incapacidade em exportarem. A Secretaria de Comércio Exterior e o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior SECEX/MDIC (2008) citam apenas 25 MPE's exportadoras,

em Brasília. As vendas registraram 0,74 milhões, levando em conta 2.256,92 milhões vendidos, no mesmo período, pelo Brasil. A proporção entre as duas variáveis equivale a 0,033 pontos percentuais e indica uma realidade a receber maior atenção e preocupação.

### 3. MÉTODO DE PESQUISA

De acordo com Vergara (1997), o método encaminha a estruturação lógica de intenções, por meio de ferramentas que catalisam a produção focada. A metodologia científica, portanto, agrega conhecimento a pesquisadores que buscam trajetórias seguras para a composição de um estudo.

A natureza deste trabalho constituiu-se em exploratória, pois, conforme a autora há de se sondar aspectos pouco investigados e discutidos pelos órgãos capazes e acervos em geral. Em complemento, a pesquisa descritiva possibilitou a correlação das atitudes empreendedoras ao seu reflexo na população, demarcando-se características, do público verificado, prescindíveis à fundação e interpretação dos dados coletados.

Diante dos escritos de Vergara (1997), estabeleceu-se, quanto ao meio de investigação, a pesquisa de campo, que foi determinada à aplicação de questionários e observação de atitudes, não se admitindo locais circunscritos. A investigação documental se deu pela utilização de dados e informações internas do Sistema do Sebrae Nacional, para a melhor compreensão quanto ao panorama das MPE's, assim como suas características dentro da análise SWOT. Já a pesquisa bibliográfica compôs bases procedentes do tema proposto, por meio de literaturas que estão arraigadas de experiências ao longo da evolução administrativa e organizacional.

Em seguida, detalhou-se o método aos atores envolvidos. Babbie (2003) remonta à pesquisa de *Survey*, como vantajosa à construção racional de uma conclusão baseada em dados quantitativos. A investigação é composta por agentes amostrais, conforme questionários que atribuem informações importantes ao problema de pesquisa. Os resultados foram, então, generalizados ao universo da amostra estudada.

Segundo Babbie (2003), a técnica "*Survey Interseccional*" descreve a coleta de dados, quando feita em tempo único. Ou seja, não se buscam evoluções de indicativos em uma linha temporal. Além disso, a metodologia aplicada consiste em um sistema de causa e efeito. Desta forma, confrontaram-se esclarecimentos de proprietários, funcionários e opiniões de clientes de micro e pequenos mercados da Asa Norte a fim de definir a eficiência de estratégias implementadas.

As amostras para aplicação de questionários foram calculadas de acordo com Richardson (2007), no qual se admitiu à "Curva Normal" nível de 68% de confiança e 5% de erro máximo permitido. As fórmulas utilizadas para cálculo da amostra foram:  $n = \sigma^2 \cdot p \cdot q / e^2$  em caso de populações infinitas e  $n = \sigma^2 \cdot p \cdot q \cdot N / e^2(N-1) + \sigma^2 \cdot p \cdot q$  em caso de populações finitas. As equivalências dos símbolos são: "n" tamanho da amostra; " $\sigma^2$ " nível de confiança escolhido, "p" percentagem com a qual o fenômeno se verifica; "q" percentagem complementar; "e" erro máximo permitido e "N" tamanho da população.

As organizações responsáveis pela administração ou cadastro de supermercados situados em Brasília, não possuem informações consistentes em relação ao número de MPE's que atuam no setor supermercadista da Asa Norte. Em vista à indisponibilidade dos dados, seguiu-se a lógica de que existem 16 quadras na Asa Norte com 5 comerciais, obtendo-se, ao todo, 80 pontos comerciais. Levou-se em conta a hipótese de que um terço dos pontos comerciais constituem, ao menos, uma MPE supermercadista, arredondando-se ao universo, 27 MPE's.

A suposição considerou um número possivelmente maior do que a realidade, para que não se comprometesse à utilidade dos dados, visto que parte das MPE's vendem apenas produtos perecíveis e, por isso, não se enquadram na conceituação supermercadista. Além disso, muitos empreendimentos pertencem a grandes redes, desqualificando o caráter de MPE. Desta forma, trabalhou-se com uma amostra de 21 proprietários. A amostra de 62 funcionários foi alcançada pelo universo fornecido pelas empresas e a amostra de 100 compradores foi determinada pelo cálculo de população infinita.

Foram feitos, baseados na autoria de Babbie (2003), três questionários, para se compreender a visão de pessoas que representam os empreendimentos e a percepção de pessoas que consomem destes estabelecimentos. O primeiro foi aplicado a proprietários o seguinte a funcionários e o terceiro questionário foi aplicado a clientes e consumidores. Os primeiros questionamentos caracterizaram-se como fechados, por não aceitarem ambiguidades por parte dos entrevistados e standardizarem as respostas. Houve mais dois questionamentos abertos para cada entrevistado, a

fim de conferir as principais satisfações e descontentamentos que não foram explanados nas respostas de perguntas fechadas.

Baseando-se no autor, as conversas foram feitas por um entrevistador, ao contrário do modelo auto-administrado. As três conclusões foram qualificadas e correlacionadas para se compreender a coerência administrativa utilizada pelos proprietários. Tal coerência foi determinada observando-se o resultado tabulado de cada uma das três classes e comparando-se os juízos expressados.

A fim de viabilizar a organização dos dados, a Escala de Intervalo foi empregada, visto que Richardson (1999) sustenta uma associação de variáveis, conforme intensidade e ordenação. Possibilitou-se, então, designar itens representativos do grau de satisfação e juízos expostos, à medida que diferentes personagens fossem entrevistados.

Richardson (1999) designou a Escala de Adição de *Likert* como fonte de cinco alternativas cabíveis à escolha do entrevistado, a fim de quantificar o pensamento. Desta forma, foram dispostas as opções que simbolizam a concordância apreendida em ordem crescente: -2; -1; 0; 1; e 2 no qual representam: discordo totalmente; discordo parcialmente; indiferente; concordo parcialmente e concordo totalmente, respectivamente. A soma dos itens representou a opinião dos grupos, visto que itens com maiores “notas”, certamente, configuraram maior satisfação do que itens com menores “notas”.

Assim, perante o cenário demonstrado, investigou-se se as estratégias utilizadas por proprietários de micro e pequenos mercados, situados na Asa Norte, induzem a satisfação dos clientes, em um nível classificado de “2” a “1” com resultados matemáticos positivos. Consequente, construíram-se gráficos que clareiam a percepção dos significados coletados, simplificando e progredindo o processo de conclusão do exame.

#### 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A coleta de dados representou apenas uma dentre infinitas possibilidades de interpretação da realidade estudada. A afirmação pode significar que, não necessariamente, os depoimentos dos clientes e consumidores desqualifiquem a credibilidade das empresas. Visto que as pessoas possuem opiniões inconscientes e podem tender a focar o negativismo. A intenção da pesquisa se deu em uma aproximação da forma com que os pequenos mercados averiguados, utilizam-se de estratégias empresariais para enfrentar a concorrência de grandes empresas do setor supermercadista.

Determinadas aplicações de questionários a proprietários foram dificultadas, por causa da ausência dos mesmos. Portanto, nestas situações, os gerentes foram entrevistados, por desempenharem presença constante nas lojas e constituírem proximidade aos proprietários, no que diz respeito às decisões estratégicas.

Ao iniciar a fase de coleta de dados, constatou-se que o número de MPE's é reduzido, comparando-se à lógica utilizada no método de pesquisa. Observou-se então, que supostos pequenos mercados compõem redes, caracterizadas como médias ou grandes organizações. Outro fator determinante se deu à dificuldade em localizar os micro e pequenos empreendimentos, visto que estes não constituem vasta divulgação. O número de proprietários questionados diminuiu para 21, então. Não houve necessidade em alteração do número de funcionários.

Em vista ao grande número de clientes e consumidores questionados por apenas uma pessoa, houve a necessidade em realizar os encontros, não só no local das compras, mas em outras situações vigentes. Neste último caso, as pessoas só eram questionadas em condição à metodologia proposta. As perguntas abertas não foram respondidas por todos os entrevistados, visto que, muitos não tinham maiores esclarecimentos ou não possuíam disponibilidade quanto ao tempo.

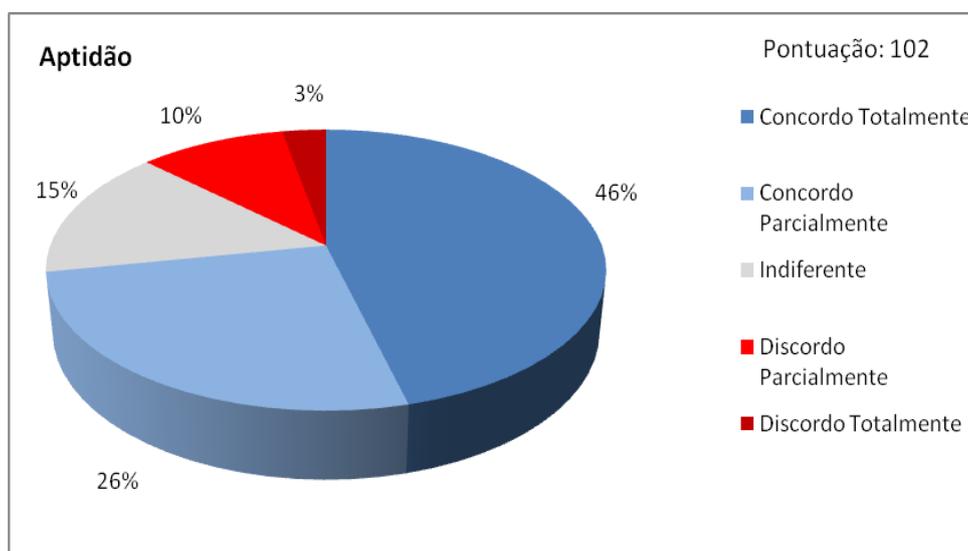
Resgatando-se à citação de Richardson (1999) referente à Escala de Likert, determinou-se a pontuação de cada grupo. Como a maior pontuação é (2) e a menor é (-2), as notas máximas e mínimas foram calculadas para se

obter outra referencia. Os clientes e consumidores, por somarem 100 avaliações constituem como nota máxima: 200; mínima: -200 e média: 0. Os funcionários constituem nota máxima: 124; mínima: - 124 e média: 0. Já os proprietários apresentam nota máxima: 42; mínima: - 42 e média:0.

Os tópicos seguintes compreendem os resultados das avaliações de cada grupo a cada item. Houve, assim, uma interpretação aliada à teoria estudada.

#### 4.1 Profissionalismo e Aptidão dos funcionários

Os Proprietários julgam que o profissionalismo e a aptidão são exigidos de forma relativamente iguais nas entrevistas de emprego. Porém os clientes e consumidores confirmam que a aptidão é, dentre as duas, a mais desenvolvida nos funcionários, visto que 46% responderam que “concordam totalmente” e 26% responderam que “concordam parcialmente” com a cordialidade e educação dos funcionários, conforme gráfico abaixo.



**Gráfico 1** – Aptidão dos funcionários na visão dos Clientes e Consumidores  
**Fonte:** Dados coletados dos resultados dos questionários

Já, em relação ao juízo quanto ao profissionalismo, a porcentagem de respostas de concordancia total caiu para 18%. A pontuação final equivalente a 50 pontos, representa menos de 50% de satisfação comparando-se à aptidão.

Compreende-se que, possivelmente, os proprietários concentram maior consideração à aptidão, de forma inconsciente. A citação a Wright, Kroll e

Parnell (2000), no qual empresas menores são vistas como monopolizadoras do pensamento, discorrendo em redução dos recursos intelectuais, comprova a insuficiência de exigências profissionais.

A presença de um corpo profissional qualificado reestruturaria o modelo de contratação, com base na preparação técnica dos candidatos. Como os proprietários não possuem tal apoio, são mais influenciados pela aptidão do ser. As experiências práticas vividas pelos donos se tornam a ferramenta no momento decisório. Desta forma, há maior importância depositada a funcionários que tem carisma com os clientes e consumidores, do que à desenvoltura na organização de estoques, por exemplo.

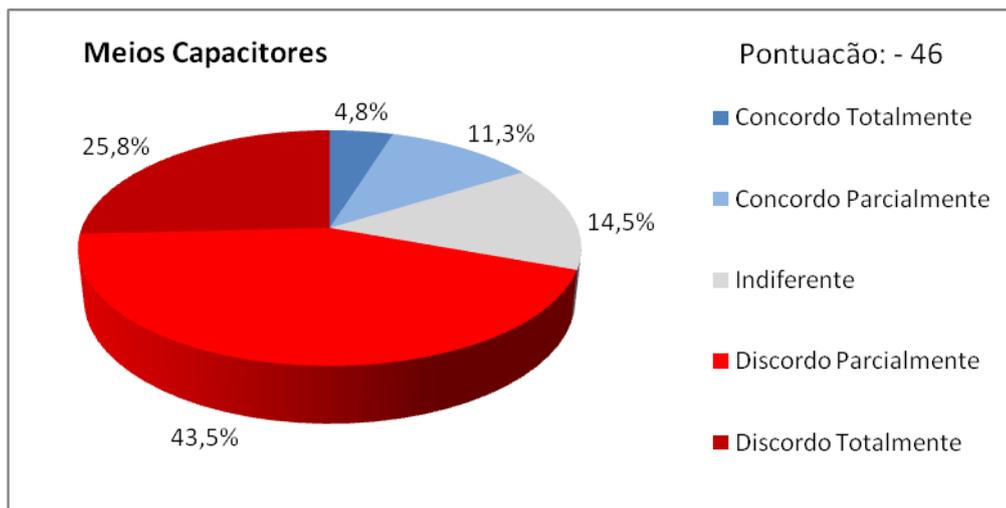
## **4.2 Treinamento dos funcionários**

A demonstração de Rossiter (2010) apontou dificuldade de MPE's em capacitar seus funcionários, pelos custos gerados ou inconsciência do empresário. Porém, a gerente explica a relevância do investimento para o fortalecimento do grupo trabalhador e aumento rentável da organização.

A situação descrita foi comprovada na pesquisa, já que 57,1% dos proprietários responderam que “discordam parcialmente” ou “totalmente” e apenas 19,1% “concordam totalmente” ou “parcialmente” com a existência de treinamentos.

Pode-se fazer, então, uma menção ao item anterior, no qual os clientes e consumidores conferem maiores notas à aptidão do que ao profissionalismo. A averiguação pode ser explicada pela avaliação dada ao treinamento dos funcionários. De acordo com clientes e consumidores, apesar dos funcionários conhecerem as peculiaridades da empresa, estes não possuem grau de profissionalismo coerente.

O item avaliado por funcionários representa 43,5% quanto à discordância parcial e 25,8% quanto à discordância total, demonstrados no seguinte gráfico. As perguntas abertas revelaram que os treinamentos ocorrem apenas no ingresso do funcionário à empresa, sem mais ocorrências.



**Gráfico 2 – Meios Capacitores na visão dos Funcionários**  
**Fonte:** Dados coletados dos resultados dos questionários

### 4.3 Produtos orgânicos

Os produtos orgânicos fazem parte de novos ideais quanto à alimentação e estilo de vida. Por isso, nem todos aderiram ou conhecem os benefícios desta opção de compra. Em vista da situação exemplificada, o índice das respostas “indiferente” compôs 42% dos juízos de clientes e consumidores. Além disso, os custos mais altos auferidos aos produtos orgânicos, de certa forma, desestimulam o consumo.

Os proprietários se deparam com uma situação, em que devem decidir por estratégias de baixos custos, diferenciação ou enfoque (PORTER, 1989). Há supermercados do tipo MPE, na Asa Norte, que utilizam-se do enfoque na venda dos produtos orgânicos, sem conseguirem minimizar os preços, mas mantendo a fidelização. Como a pesquisa não delimitou a este tipo de estratégia específica não se podem afirmar, com consistência, interpretações quanto a este estilo de gestão.

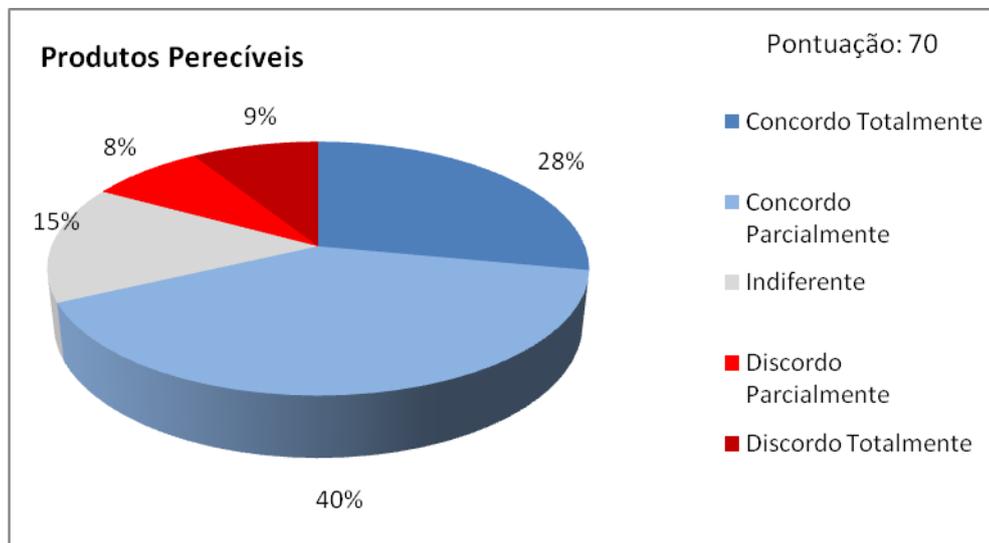
Contudo, a tabulação demonstrou um saldo positivo em todos os grupos. Não há, então, insatisfações preocupantes quanto ao item avaliado.

### 4.4 Qualidade dos produtos perecíveis

O tópico de produtos perecíveis compôs fortalecimento das MPE's estudadas. Como Kasper (1981) afirma que os produtos perecíveis impõem

rotinas mais frequentes e beneficiam visitas em pequenos mercados, concluiu-se uma vantagem aproveitada.

Os clientes e consumidores enfatizaram satisfação à qualidade de hortaliças, frutas e legumes, conforme gráfico abaixo.



**Gráfico 3 – Produtos Perecíveis na visão dos Clientes e Consumidores**

**Fonte:** Dados coletados dos resultados dos questionários

Os proprietários afirmaram com 95,2% de satisfação, que os fornecedores são pontuais ao entregarem os produtos perecíveis, contribuindo à preservação destes.

A “cadeia de valores”, estipulada por Porter (1999), demonstra os benefícios em interligar as atividades internas de uma empresa, bem como sua relação exterior. Como os proprietários mantêm boa relação com os fornecedores, a cortesia vigente influencia na qualidade dos produtos.

Porém, os proprietários julgam, com maior constância, a boa qualidade dos produtos perecíveis, destacando-se que o item recebeu as maiores pontuações por este grupo. Uma, das possíveis explicações, se dá à inexistência de um sistema técnico responsável em traçar o perfil e opinião do cliente.

#### **4.5 Variedade de marcas e de produtos**

O saldo geral da variedade de produtos conferiu melhores avaliações, comparando-se à variedade de marcas. O fator demonstra que a preocupação

ocorre em fornecer produtos que atendam aos requisitos das necessidades de uma pessoa, no que diz respeito à higiene, alimentação, lazer, etc.

A percepção do proprietário condiz ao cuidado quanto à falta de produtos importantes à rotina do comprador. Porém, a inexistência de determinadas marcas pode gerar descontentamento, visto que, quanto maior a gama de opções, maior a probabilidade de satisfação (KOTLER, 2002).

A idéia é corroborada pelo fato de que a marca é capaz de criar laços com pessoas, de forma a determinar o momento da escolha (KOTLER, 2002). Assim, alguns consumidores podem deixar de frequentar o estabelecimento por não encontrarem a marca preferida.

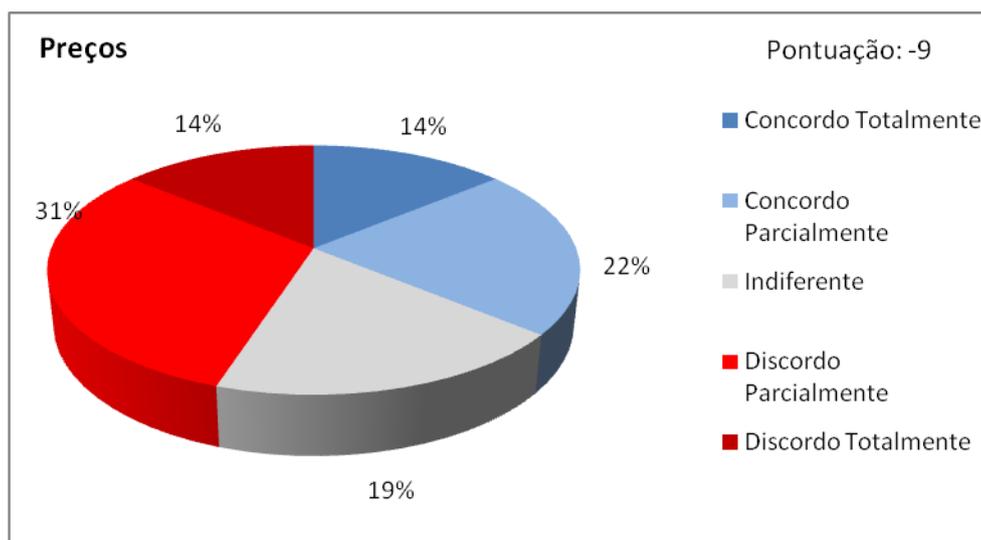
Em continuação à citação, o proprietário deve, também, ser cauteloso na escolha das marcas mais procuradas ao contatar seu fornecedor, mantendo-se informado em relação ao perfil do consumidor e às novas tendências.

Observou-se que, mesmo com saldos positivos na avaliação de variedade de marcas, a gama de informações podem ser aprimoradas. Assim, as estratégias utilizadas alcançam com maior veemência a satisfação do comprador, por meio da decisão correta de marcas e produtos.

#### **4.6 Preços**

As grandes marcas de supermercados, como Walmart, Carrefour e Pão de Açúcar conseguiram alcançar a liderança em preço e diferenciação, (PORTER, 1999). Contudo, as MPE's não possuem o mesmo poderio em barganha, além de constituírem recursos menos ofensivos.

O panorama condisse com o resultado da pesquisa, observando-se a opinião dos clientes e consumidores:



**Gráfico 4 – Preços na visão dos Clientes e Consumidores**  
**Fonte:** Dados coletados dos resultados dos questionários

Caso a diminuição dos preços cedidos ao comprador seja inviável, a superação de outro quesito deve ser vislumbrada, para que clientes e consumidores tenham motivos críveis para a compra.

#### 4.7 Serviços e Inovação

Os grupos questionados informaram, em perguntas abertas, que um dos poucos serviços oferecidos é a entrega em domicílio. A inovação das empresas comprova ineficácia, confrontando-se às atitudes de outros empreendimentos do mesmo setor. Porém, há divergência de opiniões, já que clientes, consumidores e funcionários forneceram pontuações negativas e proprietários qualificaram com maior satisfação à variável. A questão ocorre porque os serviços oferecidos pelos empresários não constituem os resultados esperados.

Os empresários questionados não relevam o ingresso à web, visto que nenhuma das empresas constitui site próprio. Porém, a citação de Rossiter (2010) concilia investimentos razoáveis a lucros maiores com a inserção da empresa na internet, inclusive em MPE's. A gerente do SEBRAE aponta o empreendedorismo por meio de uma inovação, sem necessariamente, utilizar-se de altos custos.

#### **4.8 Tratamento diferenciado**

Ao reaver a percepção de Kasper (1981), no qual os pequenos mercados tendem a relacionar-se com os clientes de forma mais pessoal, levanta-se oportunidade ao atendimento atencioso. Além disso, o autor destaca que o tratamento diferenciado aos clientes é um fator relevante em estratégias de supermercados, já que os concorrentes vendem produtos e marcas relativamente iguais.

Contudo, as MPE's da Asa Norte estão defasadas quanto ao entendimento das necessidades do público e não exploram eficazmente esta perspicaz oportunidade de mercado.

O item recebeu a pior avaliação dentre as opinadas pelos clientes e consumidores, visto que 41% demonstraram que discordam parcialmente e 29% discordam totalmente com a política de benefícios da empresa.

Uma declaração pertinente dada por um dos 100 questionados diz respeito à ineficácia do cartão fidelidade oferecido por uma das empresas. De acordo com o cliente, o cartão trouxe problemas quanto

#### **4.9 Infra-estrutura e Localização**

Doze funcionários e oito proprietários levantaram, nas perguntas abertas, a falta de estacionamentos como requisitos importantes e preocupantes. Os supermercados de grandes marcas possuem estrutura física para comportar os veículos dos clientes e consumidores em garagens subterrâneas ou outros espaços amplos.

Apesar da preocupação, os clientes e consumidores demonstraram satisfação quanto à situação. Como estes supermercados se situam em quadras comerciais, ao lado de quadras residências, as pessoas costumam fazer compras a pé. Como visto anteriormente, normalmente as compras são pequenas e facilitam o seu transporte.

A localização representou as maiores notas listadas pelos clientes, consumidores e fornecedores. Sendo considerada a estratégia que gera melhores resultados às empresas estudadas.

#### **4.10 Horário de atendimento**

Supermercados de grandes marcas mantêm uma maior flexibilidade em relação ao horário de funcionamento. O fato proporciona facilidades quanto à rotina de clientes e consumidores. Existem empreendimentos que permanecem abertos por 20, 22 e até 24 horas por dia, alcançando públicos específicos. Contudo, as MPE's constituem desvantagens financeiras ou estruturais para manterem seus estabelecimentos abertos por mais tempo. A pesquisa demonstrou que, apesar desta inflexibilidade de horário, os proprietários, funcionários e compradores não se sentem prejudicados. Pelo menos 55% dos questionados, de cada grupo, responderam que concordam totalmente ou parcialmente com a disponibilidade de horário para atendimento.

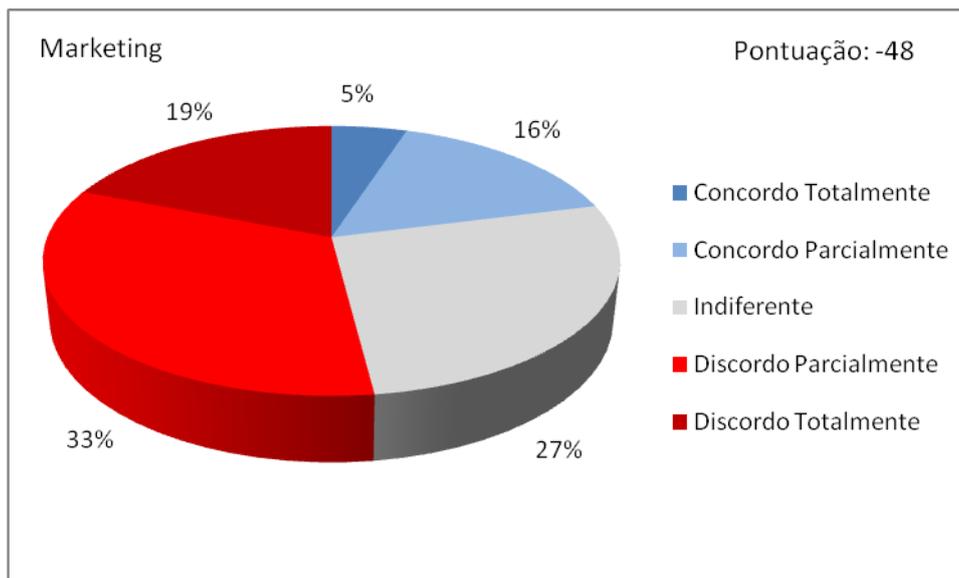
Observou-se, portanto, que há investimentos adequados neste quesito. Os proprietários poderiam aumentar o número de horas disponíveis para atendimento, aumentando assim seus custos. Porém, os clientes e consumidores demonstram certa satisfação, tornando desnecessários gastos adicionais, até o momento. As oportunidades em investimentos poderiam ser aplicadas em outros fatores com maiores importâncias ou urgências.

#### **4.11 Marketing**

O enfoque de Kotler (2002) ao 4º "P", no qual há extrema importância da propaganda à suficiência de vendas de uma empresa, foi desvencilhada das decisões dos empresários analisados. Em perguntas abertas, quinze proprietários afirmaram que a divulgação da empresa ocorre apenas perante *marketing* "boca a boca".

Acredita-se, portanto, que este é o principal ponto a ser melhorado dentro das opções sugeridas. 52% dos clientes e consumidores afirmaram que a divulgação de ofertas, novidades ou informações do supermercado, não alcançam suas atenções como esperado. Os proprietários, funcionários e clientes e consumidores, concordam relativamente à insatisfação quanto à publicidade dos benefícios de compra oferecidos.

Segue a avaliação dos clientes e consumidores quanto ao item:

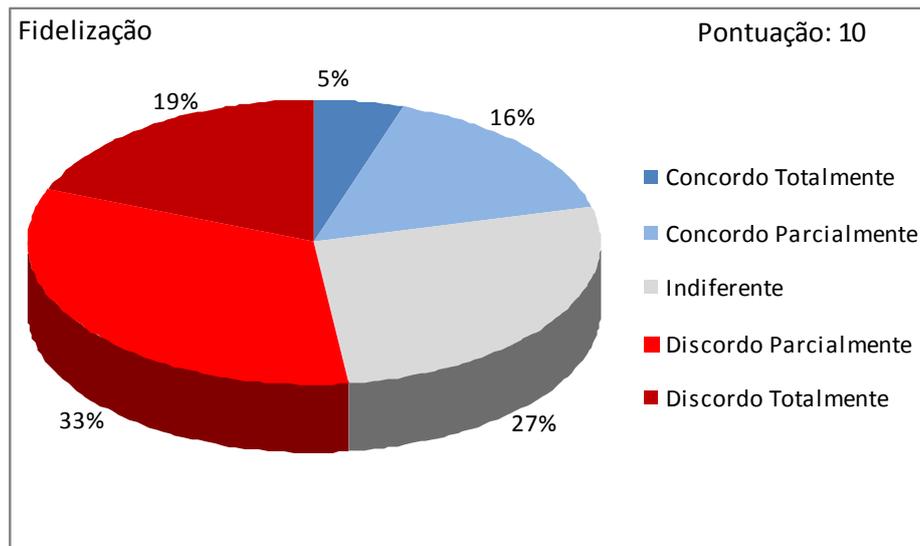


**Gráfico 5 – Marketing** na visão dos Clientes e Consumidores  
**Fonte:** Dados coletados dos resultados dos questionários

#### 4.12 Fidelização

Os consumidores afirmaram que, usualmente, realizam apenas uma compra extensa no mês, preferencialmente em mercados de grandes marcas. Outras compras são realizadas com maior frequência e em pequenas quantidades, em vista às necessidades diárias e a curta validade de produtos perecíveis. Observa-se então, que os mercados menores, são procurados com fins de compras pequenas e rotineiras.

O seguinte gráfico demonstra a situação em vista aos juízos dos clientes e consumidores:



**Gráfico 6 – Fidelização na visão dos Clientes e Consumidores**  
**Fonte:** Dados coletados dos resultados dos questionários

Em conclusão, o saldo para fidelização se constitui positivamente, analisando-se as pontuações dos três grupos pesquisados. Porém, os clientes e consumidores comprovam que os benefícios atrelados às compras não são suficientes. Em vista à insatisfação demonstrada por este grupo, observa-se a necessidade de estratégias mais eficazes, por meio de um escopo de vantagens ao cliente.

## 5 CONCLUSÃO

As MPE's são sufocadas pela hegemonia caracterizada pelo sistema comercial. Multinacionais e empresas estabelecidas há mais tempo no mercado ditam tendências, preços e outros atributos relevantes à constituição tática de uma empresa. A construção de estratégias surge, então, para solucionar desafios de situações complexas, em prol do alcance de objetivos organizacionais.

Como foi comprovado que o setor supermercadista é exemplo forte da competição de organizações, os gargalos se tornam ainda maiores para as novas empresas. Frente ao panorama explicitado, houve a necessidade em compreender a capacidade administrativa de MPE's, que atuam neste setor.

Apesar das dificuldades, as MPE's se deparam com fatores que favoreçam suas estabilidades ou crescimentos. Um dos exemplos diz respeito às pessoas que estão sempre em busca de novos produtos, novas marcas ou novos serviços a fim de suprir necessidades e desejos, aceitando empresas principiantes que desenvolvem mais idéias.

A população da Asa Norte/DF, composta por pessoas de classe média e média alta, representa cidadãos instruídos e exigentes quanto ao que consomem.

De acordo com as disposições listadas, resgata-se a seguinte problemática: De que forma os micro e pequenos mercados, inseridos nas quadras comerciais da Asa Norte, utilizam-se de estratégias para enfrentar a concorrência de grandes empresas do setor supermercadista (como Carrefour, Extra, Wall Mart etc.)?

Os micro e pequenos empresários deixam de fazer determinados investimentos por julgarem que os custos implicados são inviáveis. Porém o desenvolvimento do empreendedorismo pode almejar meios de baixos custos. Os planejamentos de longo prazos não recebem, assim, a atenção devida.

A compreensão profunda quanto às peculiaridades do setor atuante, a percepção e criação de novas tendências, o foco no cliente e a decisão cautelosa referente aos melhores investimentos são fatores determinantes ao êxito administrativo. A falta de um embasamento tácito pode acarretar na falência ou perda de mercado.

Os resultados dos questionários aplicados comprovaram razoável coerência administrativa, visto que os proprietários, funcionários, clientes e consumidores concordam com o grau de excelência em cada um dos itens avaliados.

Concluiu-se que os pequenos mercados estudados se mantêm estáveis por fornecerem produtos perecíveis de qualidade, constituírem localização de fácil acesso e manterem profissionais aptos ao tratamento ao cliente por meio da cordialidade e educação. Apesar da atratividade dos preços não superarem os concorrentes, estas MPE's conseguem enfrentar as grandes empresas do setor supermercadista.

O alcance do objetivo principal: a análise das estratégias, por parte de micro e pequenos empresários da Asa Norte, no que diz respeito ao setor supermercadista local, se deu com as respostas dos questionários aplicados a proprietários em conformidade às opiniões de funcionários, clientes e consumidores. Os empresários não potencializam a publicidade dos produtos, mas a localização adequada e qualidade oferecida atraem as pessoas.

Houve o alcance dos objetivos específicos listados abaixo:

- a. Apresentar conclusões teóricas e conceituais sobre estratégias organizacionais;
- b. Relacionar as vantagens competitivas de micro e pequenos mercados da Asa Norte com as teorias e conceitos estudados;
- c. Compreender a motivação que leva consumidores a comprarem em mini-mercados da região.

O primeiro objetivo específico foi refletido na Revisão Teórica, nos tópicos: Conceituações introdutórias acerca de Estratégia Empresarial (2.1); Ferramentas estratégicas (2.2); Mudanças de paradigma e o poder de adaptação empresarial (2.3); e O Ambiente Competitivo, conforme Michael E. Porter (2.4). Os autores renomados como: Porter, Kotler, Mintzberg, Quinn, Wright, Kroll e Parnell foram revisados quanto aos conceitos, ferramentas e variáveis de estratégia.

O objetivo específico (b) foi exprimido no tópico: Apresentação e análise dos dados (4) conciliando-se às teorias citadas. Desta forma, as vantagens competitivas receberam as explicações embasadas. Como alguns empresários tomam decisões baseadas apenas em suas experiências práticas, a relação

com a teoria aprofundou o entendimento da estratégia utilizada, bem como utilização de outras possíveis ações.

O objetivo específico (c) foi averiguado nas conclusões dos questionários direcionados a clientes e consumidores. A motivação da compra em mini-mercados da região foi manifestada perante os itens mais bem avaliados. A localização, o conhecimento dos funcionários quanto ao funcionamento da empresa, a aptidão e educação dos funcionários, a variedade de produtos e qualidade dos perecíveis foram os tópicos que receberam as melhores avaliações, em ordem decrescente.

Percebeu-se que as MPE's estudadas não praticam o empreendedorismo de forma consistente. As decisões são baseadas em certezas, e por isso, não há riscos corridos, mesmo que calculados. A criatividade não é explorada a fim de encontrar novas formas de gestão. Os empresários se mantêm seguros com estratégias tradicionais que não recriam o futuro. Apesar das empresas de manterem, estas estão no limite de sua sobrevivência, visto que podam suas possibilidades de crescimento.

## **5.1 Limitações**

As limitações são inevitáveis em um trabalho científico, levantando-se a vontade de superação do homem. Na presente pesquisa, observaram-se restrições quanto a informações do número de MPE's que atuam no setor supermercadista da Asa Norte, assim como a localização destes. Concluiu-se, também, o baixo número de autores que aprofundam estudos sobre estratégias específicas do setor supermercadista.

## **5.2 Sugestões e Recomendações**

Os constantes aprimoramentos são importantes à expansão do conhecimento. A continuidade do trabalho enriquece a gama estratégica de MPE's e é sugerida nos tópicos seguintes:

- a. Os micro e pequenos empresários, que atuam no setor supermercadista, possuem formação superior em Administração?

- b. Quais são as possibilidades de inovação do setor supermercadista?
- c. Como desenvolver tratamento diferenciado a clientes e consumidores, de forma eficaz e com baixos custos?
- d. Como desenvolver a publicidade de MPE's do setor supermercadista, de forma eficaz e com baixos custos?
- e. Porque a grande maioria dos autores se empenha em estudar estratégias de líderes de mercados, sendo que as MPE's são indispensáveis e primordiais à estabilidade econômica de uma nação?

As sugestões listadas são promissoras ao desenvolvimento do empreendedorismo, já que instigam a solução baseada em novas idéias. Como a economia do país é influenciada pela saúde de MPE's, o enriquecimento dos acervos bibliográficos que tratam do assunto traria benefícios a toda população.

## REFERÊNCIAS

- BABBIE, Earl. *Métodos de pesquisa de survey*. Belo Horizonte: UFMG, 2001/2003.
- CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert; SLACK, Nigel. *Administração da Produção*. 2<sup>o</sup> edição. São Paulo: Atlas, 2002.
- IBGE. *Economia Informal Urbana*. Brasília, 2003. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/ecinf/2003/default.shtm>. Acesso em: 20 março 2010.
- IBGE. *Institucional*. Brasília, 2009. Disponível em: <http://www.ibge.com.br/cidadesat/topwindow.htm?1>. Acesso em: 20 março 2010.
- GIOVINAZZO, Renata; WRIGHT, James. *Delphi – Uma ferramenta de apoio ao planejamento prospectivo*. São Paulo: vol. 01, n° 12, 2000.
- KASPER, João. *Estratégia de Marketing em Supermercados*. 2<sup>o</sup> edição. Porto Alegre: Rigel, 1981.
- KOTLER, Philip. *Marketing para o Século XXI: Como criar, conquistar e dominar mercados*. 12<sup>o</sup> edição. São Paulo: Futura, 2002.
- KROLL, Mark; PARNELL, John; WRIGHT, Peter. *Administração Estratégica: Conceitos*. São Paulo: Atlas, 2000.
- MARIOTTO, Fábio. *Mobilizando Estratégias Emergentes*. São Paulo: vol. 43, n° 2, 2003.
- MDIC. *Comércio Exterior*. Brasília, 2008. Disponível em: <http://www.mdic.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=5&menu=1444&refr=603>. Acesso em: 15 abril 2010.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. *Institucional*. Brasília, 2009. Disponível em: <<http://portal.saude.gov.br/portal/saude/default.cfm>>. Acesso em: 20 março 2010.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James. *O Processo da Estratégia*. 3ª edição. Porto alegre: Bookman, 2001.

PORTER, Michael E. *Competição: Estratégias Competitivas Essenciais*. 2ª edição. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, Michael E. *Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior*. 2ª edição. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

RAIS/MTE. Relação Anual de Informações Sociais. Disponível: <[http://www.rais.gov.br/RAIS\\_SITIO/tabelas.asp](http://www.rais.gov.br/RAIS_SITIO/tabelas.asp)> Acesso em: 15 abril 2010

RICHARDSON, Roberto. PESQUISA SOCIAL: MÉTODOS E TÉCNICAS. 3ª edição. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSSITER, Raissa. *Seis Desafios para as Micro e Pequenas Empresas*. In: 2010, Sebrae Nacional, Brasília.

SEBRAE. *Concorrência*. Brasília, 2008. Disponível em: <<http://www.agenciasebrae.com.br/noticia.kmf?canal=203&cod=7769174&indicador=230>>. Acesso em: 12 abril 2010.

SOUZA, Tereza. *Estratégias de Marketing: Marcas próprias como um diferencial competitivo no setor de supermercado*. RBGN, 8 julho 2008. <<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/947/94711209002.pdf>>. Acesso em: 5 abril 2010

VERGARA, Sylvia. *Projetos e Relatórios de pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas, 1997.

## APÊNDICE A

Questionário dirigido a Proprietários.

Marque o número cujas afirmações melhor se adéquam à realidade percebida em face à empresa. Os números estão dispostos de forma crescente, seguindo um grau de satisfação:

Contratação:

1 - No processo de contratação, há ao menos uma etapa que consiste na anotação das experiências quanto ao histórico profissional, observando-se o currículo, empregos anteriores, demissões registradas e cursos realizados.

-2. Discordo totalmente  -1. Discordo parcialmente  
 0. Indiferente  1. Concordo parcialmente  2. Concordo totalmente

2 - No processo de contratação de funcionários que possuem contato direto com os clientes e consumidores, há ao menos uma etapa que consiste em anotações e avaliação quanto à aptidão do candidato na relação interpessoal.

-2. Discordo totalmente  -1. Discordo parcialmente  
 0. Indiferente  1. Concordo parcialmente  2. Concordo totalmente

Treinamento:

3 - A existência, ao menos quadrimestral, de palestras, cursos, apresentações das peculiaridades e metas da empresa e outros meios capacitores aos funcionários.

-2. Discordo totalmente  -1. Discordo parcialmente  
 0. Indiferente  1. Concordo parcialmente  2. Concordo totalmente

Fornecedores e Produtos:

4 - Os fornecedores de produtos perecíveis são pontuais no que diz respeito ao cumprimento de prazos e datas.

-2. Discordo totalmente  -1. Discordo parcialmente  
 0. Indiferente  1. Concordo parcialmente  2. Concordo totalmente

5 - A empresa compra ao menos 20% dos produtos perecíveis nas duas formas: orgânica e não orgânica.

-2. Discordo totalmente  -1. Discordo parcialmente  
 0. Indiferente  1. Concordo parcialmente  2. Concordo totalmente

6 - A relação com fornecedores busca a variedade de marcas, com ao menos quatro marcas para cada produto oferecido.

-2. Discordo totalmente  -1. Discordo parcialmente  
 0. Indiferente  1. Concordo parcialmente  2. Concordo totalmente

7 - O Supermercado constitui ao menos treze seções independentes: congelados; vinhos e bebidas alcoólicas; bebidas diversas; higiene pessoal; bebês e recém nascidos; grãos e conservantes; enlatados; massas; limpeza; frios; produtos perecíveis; pães e bolos; biscoitos e doces e carnes.

-2. Discordo totalmente  -1. Discordo parcialmente  
 0. Indiferente  1. Concordo parcialmente  2. Concordo totalmente

Estabelecimento de preços:

8 - A estipulação e análise de preços ocorrem diariamente, comparando-se aos concorrentes.

-2. Discordo totalmente  -1. Discordo parcialmente  
 0. Indiferente  1. Concordo parcialmente  2. Concordo totalmente

Serviços e Inovação

9 - Dentre os serviços oferecidos há a venda via web, entregas em domicilio e cafeteria.

-2. Discordo totalmente  -1. Discordo parcialmente  
 0. Indiferente  1. Concordo parcialmente  2. Concordo totalmente

10 - O atendimento a clientes difere do tratamento dado a consumidores, como por exemplo: cadastro de clientes, cartão fidelidade, descontos especiais, brindes promocionais, etc.

-2. Discordo totalmente  -1. Discordo parcialmente  
 0. Indiferente  1. Concordo parcialmente  2. Concordo totalmente

### Infra-estrutura

11 - Há estudos específicos ou apoio de consultoria ao decidir as características da constituição física (decoreação, layout, etc.).

-2. Discordo totalmente  -1. Discordo parcialmente  
 0. Indiferente  1. Concordo parcialmente  2. Concordo totalmente

### Localização

12 - O empreendimento confere localização em: centro comercial, com alta aglomeração de lojas ou proximidade à moradia do público-alvo.

-2. Discordo totalmente  -1. Discordo parcialmente  
 0. Indiferente  1. Concordo parcialmente  2. Concordo totalmente

### Horário de atendimento

13 - O estabelecimento permanece aberto, ao menos, 17 horas por dia.

-2. Discordo totalmente  -1. Discordo parcialmente  
 0. Indiferente  1. Concordo parcialmente  2. Concordo totalmente

### *Marketing*

14 - Existem ao menos três meios de comunicação com o público, na divulgação da empresa.

-2. Discordo totalmente  -1. Discordo parcialmente  
 0. Indiferente  1. Concordo parcialmente  2. Concordo totalmente

### Fidelização

15 - Há visita freqüente da maioria dos consumidores, à loja.

-2. Discordo totalmente  -1. Discordo parcialmente  
 0. Indiferente  1. Concordo parcialmente  2. Concordo totalmente

16 - Qual o principal ponto a melhorar em seu empreendimento, no que diz respeito às estratégias utilizadas para manter-se estável no mercado atuante?

-----  
 -----

-----  
-----  
-----

17 - Qual o principal ponto em seu empreendimento, que potencializa seus ganhos, no que diz respeito ao fortalecimento das estratégias utilizadas para manter-se estável no mercado atuante?

-----  
-----  
-----  
-----  
-----

## APÊNDICE B

### Questionário dirigido a Funcionários

Marque o número cujas afirmações melhor se adequam à realidade percebida em face à empresa. Os números estão dispostos de forma crescente, seguindo um grau de satisfação:

#### Contratação:

1 - No processo de contratação, a empresa exigiu experiências quanto ao seu profissionalismo, observando-se empregos anteriores, demissões registradas e cursos realizados.

-2. Discordo totalmente  -1. Discordo parcialmente  
 0. Indiferente  1. Concordo parcialmente  2. Concordo totalmente

2 - No processo de contratação, a empresa exigiu sua aptidão ao cargo, como por exemplo, a cordialidade com clientes.

-2. Discordo totalmente  -1. Discordo parcialmente  
 0. Indiferente  1. Concordo parcialmente  2. Concordo totalmente

#### Treinamento:

3 - A empresa promove treinamento, ao menos quadrimestral, aos funcionários, por meio de palestras, cursos, divulgação das metas institucionais e outros meios capacitadores.

-2. Discordo totalmente  -1. Discordo parcialmente  
 0. Indiferente  1. Concordo parcialmente  2. Concordo totalmente

#### Fornecedores e Produtos:

4 - Há boa qualidade nos produtos perecíveis em relação à textura, aparência, sabor e preservação.

-2. Discordo totalmente  -1. Discordo parcialmente  
 0. Indiferente  1. Concordo parcialmente  2. Concordo totalmente

5 - Há opção de produtos perecíveis orgânicos disponíveis aos compradores.

-2. Discordo totalmente  -1. Discordo parcialmente  
 0. Indiferente  1. Concordo parcialmente  2. Concordo totalmente

6 - Há variedade de marcas, com ao menos quatro marcas para cada produto oferecido.

-2. Discordo totalmente  -1. Discordo parcialmente  
 0. Indiferente  1. Concordo parcialmente  2. Concordo totalmente

7 - A empresa fornece variedade de produtos.

-2. Discordo totalmente  -1. Discordo parcialmente  
 0. Indiferente  1. Concordo parcialmente  2. Concordo totalmente

Estabelecimento de preços:

8 - Os preços, a seu ver, são atraentes, comparando-se aos concorrentes.

-2. Discordo totalmente  -1. Discordo parcialmente  
 0. Indiferente  1. Concordo parcialmente  2. Concordo totalmente

Serviços e Inovação

9 - A empresa produz serviços que contribuem ao bem estar dos clientes, como venda via web, entregas em domicilio e cafeteria.

-2. Discordo totalmente  -1. Discordo parcialmente  
 0. Indiferente  1. Concordo parcialmente  2. Concordo totalmente

10 - O atendimento ao cliente ocorre de forma personalizada, por meio de tratamento diferenciado a visitantes mais fiéis, como: cadastro de clientes, cartão fidelidade, descontos especiais, brindes promocionais, etc.

-2. Discordo totalmente  -1. Discordo parcialmente  
 0. Indiferente  1. Concordo parcialmente  2. Concordo totalmente

Infra-estrutura

11 - A estrutura de local disponível aos compradores é aconchegante, o layout é sofisticado e a decoração é agradável.

-2. Discordo totalmente  -1. Discordo parcialmente  
 0. Indiferente  1. Concordo parcialmente  2. Concordo totalmente

### Localização

12 - A localização do empreendimento confere facilidade ao acesso do público-alvo.

-2. Discordo totalmente  -1. Discordo parcialmente  
 0. Indiferente  1. Concordo parcialmente  2. Concordo totalmente

### Horário de atendimento

13 - O horário de funcionamento é suficiente para o atendimento satisfatório aos consumidores e clientes.

-2. Discordo totalmente  -1. Discordo parcialmente  
 0. Indiferente  1. Concordo parcialmente  2. Concordo totalmente

### Marketing

14 - A seu ver, os meios de comunicação atingem satisfatoriamente o público-alvo.

-2. Discordo totalmente  -1. Discordo parcialmente  
 0. Indiferente  1. Concordo parcialmente  2. Concordo totalmente

### Fidelização

15 - Você percebe a visita frequente da maioria dos consumidores, à loja, de forma fiel.

-2. Discordo totalmente  -1. Discordo parcialmente  
 0. Indiferente  1. Concordo parcialmente  2. Concordo totalmente

16 - Qual o principal ponto a melhorar neste empreendimento, no que diz respeito às estratégias utilizadas para manter-se estável no mercado atuante?

-----  
-----  
-----  
-----  
-----

17 - Qual o principal ponto neste empreendimento, que potencializa seus ganhos, no que diz respeito ao fortalecimento das estratégias utilizadas para manter-se estável no mercado atuante?

---

---

---

---

---

## APÊNDICE C

Questionário dirigido a Clientes e Consumidores:

Marque o número cujas afirmações melhor se adequam à realidade percebida em face à empresa. Os números estão dispostos de forma crescente, seguindo um grau de satisfação:

Profissionalismo:

1 - Os funcionários são tecnicamente preparados, atendendo ao cliente de forma impessoal e ágil.

-2. Discordo totalmente  -1. Discordo parcialmente  
 0. Indiferente  1. Concordo parcialmente  2. Concordo totalmente

2 - Os funcionários são cordiais e educados.

-2. Discordo totalmente  -1. Discordo parcialmente  
 0. Indiferente  1. Concordo parcialmente  2. Concordo totalmente

3 - Os funcionários demonstram conhecimento quanto ao funcionamento da loja e dos serviços prestados, como por exemplo: respondem prontamente à localização de determinados produtos.

-2. Discordo totalmente  -1. Discordo parcialmente  
 0. Indiferente  1. Concordo parcialmente  2. Concordo totalmente

Produtos:

4 - A boa qualidade dos produtos perecíveis em relação à textura, aparência, sabor e preservação.

-2. Discordo totalmente  -1. Discordo parcialmente  
 0. Indiferente  1. Concordo parcialmente  2. Concordo totalmente

5 - Há opção de produtos perecíveis orgânicos ou não.

-2. Discordo totalmente  -1. Discordo parcialmente  
 0. Indiferente  1. Concordo parcialmente  2. Concordo totalmente

6 - Há variedade de marcas.

-2. Discordo totalmente  -1. Discordo parcialmente  
 0. Indiferente  1. Concordo parcialmente  2. Concordo totalmente

7 - Há variedade de produtos dentro das utilidades de higiene, lazer, alimentação, beleza e limpeza.

-2. Discordo totalmente  -1. Discordo parcialmente  
 0. Indiferente  1. Concordo parcialmente  2. Concordo totalmente

Preços:

8 - Os preços, a seu ver, são atraentes, comparando-se aos concorrentes.

-2. Discordo totalmente  -1. Discordo parcialmente  
 0. Indiferente  1. Concordo parcialmente  2. Concordo totalmente

Serviços e Inovação

9 - A empresa oferece serviços que contribuem ao bem estar dos compradores, como venda via web, entregas em domicilio e cafeteria.

-2. Discordo totalmente  -1. Discordo parcialmente  
 0. Indiferente  1. Concordo parcialmente  2. Concordo totalmente

10 - O atendimento ao cliente ocorre de forma personalizada, por meio de tratamento diferenciado a visitantes mais fiéis, como: cadastro de clientes, cartão fidelidade, descontos especiais, brindes promocionais, etc.

-2. Discordo totalmente  -1. Discordo parcialmente  
 0. Indiferente  1. Concordo parcialmente  2. Concordo totalmente

Infra-estrutura

11 - A estrutura do local é aconchegante, o layout é sofisticado e a decoração é agradável.

-2. Discordo totalmente  -1. Discordo parcialmente  
 0. Indiferente  1. Concordo parcialmente  2. Concordo totalmente

Localização

12 - A localização do empreendimento é de fácil acesso.

-2. Discordo totalmente  -1. Discordo parcialmente

0. Indiferente  1. Concordo parcialmente  2. Concordo totalmente

#### Horário de atendimento

13 - O horário de funcionamento do estabelecimento é ideal.

-2. Discordo totalmente  -1. Discordo parcialmente

0. Indiferente  1. Concordo parcialmente  2. Concordo totalmente

#### *Marketing*

14 - A divulgação de ofertas, novidades ou informações deste supermercado, alcança sua atenção diariamente.

-2. Discordo totalmente  -1. Discordo parcialmente

0. Indiferente  1. Concordo parcialmente  2. Concordo totalmente

#### Fidelização

15 - A preferência deste estabelecimento em relação a outros, inclusive mercados de grandes marcas.

-2. Discordo totalmente  -1. Discordo parcialmente

0. Indiferente  1. Concordo parcialmente  2. Concordo totalmente

16 - Em sua opinião, qual o principal ponto a melhorar neste empreendimento?

-----  
 -----  
 -----  
 -----  
 -----

17 - Em sua opinião, qual o principal ponto que motiva suas compras neste estabelecimento?

-----  
 -----  
 -----  
 -----  
 -----



<b>Avaliação - Proprietários</b>																
<b>APÊNDICE D</b>	2			1			0			-1			-2			Total:
	Qtd.	Pon.	%	Pon. T												
<b>Contratação:</b>																
1. Profissionalismo	7	14	33,3%	9	9	42,9%	5	0	23,8%	0	0	0,0%	0	0	0,0%	23
2. Aptidão	6	12	28,6%	8	8	38,1%	5	0	23,8%	2	-2	9,5%	0	0	0,0%	18
<b>Treinamento:</b>																
3. Meios Capacitores	1	2	4,8%	3	3	14,3%	5	0	23,8%	10	-10	47,6%	2	-4	9,5%	-9
<b>Fornecedores e Produtos:</b>																
4. Pontualidade dos Fornecedores	16	32	76,2%	4	4	19,0%	1	0	4,8%	0	0	0,0%	0	0	0,0%	36
5. Produtos Orgânicos	9	18	42,9%	7	7	33,3%	1	0	4,8%	3	-3	14,3%	1	-2	4,8%	20
6. Variedade de Marcas	4	8	19,0%	7	7	33,3%	1	0	4,8%	8	-8	38,1%	1	-2	4,8%	5
7. Variedade de Utilidades/Produtos	1	2	4,8%	9	9	42,9%	9	0	42,9%	1	-1	4,8%	1	-2	4,8%	8
<b>Estabelecimento de Preços:</b>																
8. Preços atrativos	6	12	28,6%	8	8	38,1%	3	0	14,3%	2	-2	9,5%	2	-4	9,5%	14
<b>Serviços e Inovação:</b>																
9. Diferenciação do Serviço	1	2	4,8%	4	4	19,0%	11	0	52,4%	5	-5	23,8%	0	0	0,0%	1
10. Diferenciação no Tratamento a Clientes	0	0	0,0%	5	5	23,8%	9	0	42,9%	0	0	0,0%	7	-14	33,3%	-9
<b>Infraestrutura:</b>																
11. Estrutura de local	1	2	4,8%	8	8	38,1%	3	0	14,3%	2	-2	9,5%	7	-14	33,3%	-6
<b>Localização:</b>																
12. Localização de fácil acesso	7	14	33,3%	2	2	9,5%	8	0	38,1%	4	-4	19,0%	0	0	0,0%	12
<b>Horário:</b>																
13. Flexibilidade do horário de atendimento	9	18	42,9%	7	7	33,3%	3	0	14,3%	2	-2	9,5%	0	0	0,0%	23
<b>Marketing:</b>																
14. Meios de comunicação com o público	1	3	4,8%	8	8	38,1%	7	0	33,3%	3	-3	14,3%	2	-4	9,5%	4
<b>Fidelização:</b>																
15. Clientela	6	12	28,6%	11	11	52,4%	2	0	9,5%	2	-2	9,5%	0	0	0,0%	21

<b>Avaliação - Funcionários</b>																
<b>APÊNDICE E</b>	2			1			0			-1			-2			Total:
	Qtd.	Pon.	%	Pon. T												
<b>Contratação:</b>																
1. Profissionalismo	22	44	35,5%	19	19	30,6%	9	0	14,5%	9	-9	14,5%	3	-6	4,8%	48
2. Aptidão	26	52	41,9%	10	10	16,1%	8	0	12,9%	18	-18	29,0%	0	0	0,0%	44
<b>Treinamento:</b>																
3. Meios Capacitores	3	6	4,8%	7	7	11,3%	9	0	14,5%	27	-27	43,5%	16	-32	25,8%	-46
<b>Fornecedores e Produtos:</b>																
4. Qualidade dos produtos perecíveis	19	38	30,6%	29	29	46,8%	12	0	19,4%	2	-2	3,2%	0	0	0,0%	65
5. Produtos Orgânicos	23	46	37,1%	26	26	41,9%	8	0	12,9%	3	-3	4,8%	2	-4	3,2%	65
6. Variedade de Marcas	9	18	14,5%	21	21	33,9%	18	0	29,0%	12	-12	19,4%	3	-6	4,8%	21
7. Variedade de Utilidades/Produtos	18	36	29,0%	21	21	33,9%	14	0	22,6%	9	-9	14,5%	0	0	0,0%	48
<b>Estabelecimento de Preços:</b>																
8. Preços atrativos	8	16	12,9%	10	10	16,1%	13	0	21,0%	24	-24	38,7%	7	-14	11,3%	-12
<b>Serviços e Inovação:</b>																
9. Diferenciação do Serviço	3	6	4,8%	12	12	19,4%	8	0	12,9%	21	-21	33,9%	18	-36	29,0%	-39
10. Diferenciação no Tratamento a Clientes	7	14	11,3%	16	16	25,8%	18	0	29,0%	11	-11	17,7%	10	-20	16,1%	-1
<b>Infraestrutura:</b>																
11. Estrutura de local	8	16	12,9%	19	19	30,6%	15	0	24,2%	13	-13	21,0%	7	-14	11,3%	8
<b>Localização:</b>																
12. Localização de fácil acesso	32	64	51,6%	21	21	33,9%	2	0	3,2%	3	-3	4,8%	4	-8	6,5%	74
<b>Horário:</b>																
13. Flexibilidade do horário de atendimento	16	32	25,8%	21	21	33,9%	18	0	29,0%	4	-4	6,5%	3	-6	4,8%	43
<b>Marketing:</b>																
14. Meios de comunicação com o público	6	8	9,7%	7	7	11,3%	13	0	21,0%	22	-22	35,5%	14	-28	22,6%	-35
<b>Fidelização:</b>																
15. Clientela	16	32	25,8%	18	18	29,0%	11	0	17,7%	9	-9	14,5%	8	-16	12,9%	25

<b>Avaliação - Clientes e Consumidores</b>																
<b>APÊNDICE F</b>	2			1			0			-1			-2			Total:
	Qtd.	Pon.	%	Pon. T												
<b>Contratação:</b>																
1. Profissionalismo	18	36	18,0%	42	42	42,0%	21	0	21,0%	10	-10	10,0%	9	-18	9,0%	50
2. Aptidão	46	92	46,0%	26	26	26,0%	15	0	15,0%	10	-10	10,0%	3	-6	3,0%	102
<b>Treinamento:</b>																
3. Meios Capacitores	49	98	49,0%	24	24	24,0%	14	0	14,0%	9	-9	9,0%	4	-8	4,0%	105
<b>Fornecedores e Produtos:</b>																
4. Qualidade dos produtos perecíveis	28	56	28,0%	40	40	40,0%	15	0	15,0%	8	-8	8,0%	9	-18	9,0%	70
5. Produtos Orgânicos	21	42	21,0%	23	23	23,0%	42	0	42,0%	7	-7	7,0%	7	-14	7,0%	44
6. Variedade de Marcas	25	50	25,0%	29	29	29,0%	12	0	12,0%	20	-20	20,0%	14	-28	14,0%	31
7. Variedade de Utilidades/Produtos	39	78	39,0%	34	34	34,0%	14	0	14,0%	10	-10	10,0%	3	-6	3,0%	96
<b>Estabelecimento de Preços:</b>																
8. Preços atrativos	14	28	14,0%	22	22	22,0%	19	0	19,0%	31	-31	31,0%	14	-28	14,0%	-9
<b>Serviços e Inovação:</b>																
9. Diferenciação do Serviço	9	18	9,0%	20	20	20,0%	8	0	8,0%	39	-39	39,0%	24	-48	24,0%	-49
10. Diferenciação no Tratamento a Clientes	2	4	2,0%	17	17	17,0%	11	0	11,0%	41	-41	41,0%	29	-58	29,0%	-78
<b>Infraestrutura:</b>																
11. Estrutura de local	10	20	10,0%	38	38	38,0%	17	0	17,0%	22	-22	22,0%	13	-26	13,0%	10
<b>Localização:</b>																
12. Localização de fácil acesso	38	76	38,0%	39	39	39,0%	19	0	19,0%	4	-4	4,0%	0	0	0,0%	111
<b>Horário:</b>																
13. Flexibilidade do horário de atendimento	24	48	24,0%	31	31	31,0%	23	0	23,0%	13	-13	13,0%	9	-18	9,0%	48
<b>Marketing:</b>																
14. Meios de comunicação com o público	5	7	5,0%	16	16	16,0%	27	0	27,0%	33	-33	33,0%	19	-38	19,0%	-48
<b>Fidelização:</b>																
15. Clientela	14	28	14,0%	35	35	35,0%	18	0	18,0%	13	-13	13,0%	20	-40	20,0%	10

