



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ – UFC**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E**  
**CONTABILIDADE – FEAAC**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**CURSO DE CIÊNCIAS ATUARIAIS**

**MÁRIO TAVARES GURJÃO**

**ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA COMO FERRAMENTA NA TOMADA DE**  
**DECISÕES PARA MERCADINHOS VAREJISTAS: ESTUDO DE CASO DE**  
**TRÊS MERCADINHOS DO CENTRO DE FORTALEZA-CE.**

**FORTALEZA**  
**2012**

MÁRIO TAVARES GURJÃO

ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA COMO FERRAMENTA  
NA TOMADA DE DECISÕES PARA MERCADINHOS VAREJISTAS:  
ESTUDO DE CASO DE TRÊS MERCADINHOS DO CENTRO DE  
FORTALEZA-CE.

Monografia apresentada ao Curso de Ciências Atuariais do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Ciências Atuariais. Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Ms. Nancy Matias

FORTALEZA

2012

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Universidade Federal do Ceará  
Biblioteca da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade

---

- G987a Gurjão, Mário Tavares.  
Administração estratégica como ferramenta na tomada de decisões para mercadinhos varejistas: estudo de caso de três mercadinhos do Centro de Fortaleza-Ce / Mário Tavares Gurjão. – 2012.  
75 f.; il.; enc.; 30 cm.
- Monografia (Graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Ciências Atuariais, Fortaleza, 2012.  
Orientação: Profa. Ms. Nancy Fernandes Matias.
1. Planejamento estratégico 2. Comércio varejista – Fortaleza (CE) I. Título.

---

CDD 368.01

MÁRIO TAVARES GURJÃO

ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA COMO FERRAMENTA NA TOMADA  
DE DECISÕES PARA MERCADINHOS VAREJISTAS: ESTUDO DE CASO  
DE TRÊS MERCADINHOS DO CENTRO DE FORTALEZA-CE.

Monografia apresentada ao Curso de Ciências Atuariais do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Ciências Atuariais. Área de concentração: Administração Estratégica.

Aprovada em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

BANCA EXAMINADORA

---

Prof<sup>a</sup>. Ms. Nancy Matias (Orientadora)  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof<sup>o</sup>. Ms. Alana Katielli Azevedo (Membro da Banca Examinadora)  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof<sup>o</sup>. Ms. Francisco Laercio Braga (Membro da Banca Examinadora)  
Universidade Estadual do Ceará (UECE)

Dedico esta monografia a Maria do Socorro Tavares, minha mãe, que tanto se esforçou para que este dia chegasse, sempre acreditando em mim e me apoiando com suas orações. Obrigado por tudo.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a minha mãe, Maria Do Socorro Tavares e ao meu Pai, Ivan Holanda Gurjão, que dedicaram suas vidas para que este momento chegasse. A minha Tia Iracema, meus primos Iramilton, Junior, Hemeterio e Irami. Meus amigos presentes e ausentes neste momento de minha vida mas que de alguma forma colaboraram com a conclusão deste curso:

Agradeço a Belinha e a Renatinha que tanto me apoiaram nos primeiros anos de faculdade quando pensei em desistir, e que até hoje me dão apoio.

Ao Eduardo, amigo de infância que comemorou minhas vitórias e me ajudou a levantar após as derrotas.

Ao Pinheiro, Oswaldo e Billy que os conheci durante o período do curso e após defendermos a mesma causa nos tornamos amigos. Esses mesmo tecendo críticas sempre me apoiaram em minhas decisões.

Aos irmãos que conquistei nesse curso: Islan, Paulo e Eliel. Por todas as dificuldades que passamos juntos e superamos, seja na vida pessoal ou acadêmica, sempre pude contar com vocês. Com o Eliel só às vezes.

A Tâmara que foi tão especial na minha vida durante os primeiros anos e que amenizava meu sofrimento com sorrisos e com fé em Deus.

A Zinara que aguentou meu mau humor rotineiro. Sempre nos piores momentos dava-me carinho, atenção e amor com seu otimismo e animação tentando me fazer ver o lado bom das coisas. Muito obrigado!

Aos professores membros da banca examinadora Alana Azevedo e Laercio Braga. Finalmente, à minha tão querida orientadora que me aceitou como orientando sem impor rejeições, a professora Nancy, que mesmo sendo de outro curso acreditou no projeto da monografia e me ajudou a toca-lo para frente.

Todos vocês foram especiais em momentos distintos de minha vida acadêmica/pessoal, não tenho como esquece-los. Muito Obrigado!

*“Vários irmãos se recolhem, vão em frente. Vários também escravizam sua mente. Eu sei bem, quebro a corrente, e onde passo, planto a minha semente. Gafanhotos nunca tomam de quem tem, predadores, senhores que mentem. Esperem sentados a rendição, nossa vitória não será por acidente.”*

*(Planet Hemp)*

## **RESUMO**

Esta monografia utiliza a análise dos ambientes internos e externos para a elaboração de um plano estratégico para três mercadinhos do bairro do centro da cidade de Fortaleza - CE. Foi utilizado um questionário de pesquisa para levantamento de dados que permitiram elaborar o perfil dos consumidores que frequentam os mercadinhos RL frios, Supercenter e Lene. A pesquisa foi realizada em forma de questionário semiestruturado aplicados a 66 clientes de cada mercadinho entre os dias 17 e 28 de Dezembro de 2012. Com base nessa pesquisa foram realizados planos de ação destes tais mercadinhos com o fito de aumentar a lucratividade com base nas potencialidades encontradas a partir de relatos dos clientes. De forma secundária, realizou-se uma coleta de informações a respeito da evolução histórica do mercado varejista no Brasil, com foco nos segmentos de mercadinhos varejistas. Dificuldades financeiras dos gestores, problemas na fidelização dos clientes, deficiência no atendimento ocasionado pelos funcionários foram os principais pontos encontrados e observados na pesquisa. Ao final, pode-se perceber que apesar de estarem localizados na mesma região, é grande a diferença na estruturação, na forma de atendimento, nos serviços e nos clientes dos mercadinhos pesquisados. Com a realização de um planejamento estratégico, base dessa pesquisa, todos poderão aproveitar suas potencialidades para crescer e se manterem competitivos na região.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico, Mercadinho, Analise de Ambientes.

## **ABSTRACT**

This monograph uses the analysis of internal and external environments for the development of a strategic plan for three grocery stores in the neighborhood of the center of Fortaleza - CE. A questionnaire was used to survey research data that permitted the profile of consumers who frequent the grocery RL cold Supercenter and Lene. The research was conducted in the form of semi-structured questionnaire applied to 66 clients each shop between 17 and 28 December 2012. Based on this research were performed these action plans such small markets with the aim of increasing profitability based on the potential found from customer accounts. Secondly, held a collection of information about the historical evolution of the retail market in Brazil, focusing on segments of grocery retailers. Financial difficulties of managers, customer loyalty problems, caused by deficiency in service employees were the main points found and observed in the survey. At the end, we can see that despite being located in the same region, there is a great difference in the structure, in the form of care, services and customers in the grocery surveyed. With the completion of a strategic plan, based on this research, everyone can take advantage of their potential to grow and remain competitive in the region.

Keywords: Strategic Planning, Little Market, Analysis Environments.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES, ABREVIATURAS, SIGLAS E TABELAS

Tabela 1 – SWOT do mercadinho LENE

Tabela 2- TOWS do mercadinho LENE

Tabela 3- SWOT do mercadinho Supercenter

Tabela 4- TOWS do mercadinho Supercenter

Tabela 5- SWOT do mercadinho RL Frios

Tabela 6- TOWS do Mercadinho RL Frios

Figura 1 - Representatividade dos segmentos do varejo - Volume total de vendas (%)

Figura 2 - Forças Competitivas na Indústria (Porter, 1986)

Figura 3- Matriz SWOT

SWOT        *Strengths Weaknesses Opportunities and Thereats*

IBGE        *Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística*

IDV         *Instituto para o Desenvolvimento do Varejo*

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO1 - Sexo dos clientes do mercadinho LENE

GRÁFICO 2- Bairro de residência dos clientes do mercadinho LENE

GRÁFICO 3- Faixa etária dos clientes do mercadinho LENE

GRÁFICO 4- Nivel de escolaridade dos clientes do mercadinho LENE

GRÁFICO 5- Renda dos clientes do mercadinho LENE

GRÁFICO 6- Qualidade do atendimento aos clientes do mercadinho LENE

GRÁFICO 7- Preferência na escolha do mercadinho LENE

GRÁFICO 8- Influência sofrida pelas promoções

GRÁFICO 9- Frequência de retorno dos clientes ao LENE

GRÁFICO 10- Preferência pelo RL frios existindo um grande supermercado próximo

GRÁFICO11- Modificação/Melhoria sugerida para o LENE

GRÁFICO 12- Sexo dos clientes do Mercadinho Supercenter

GRÁFICO13- Bairro de residência dos clientes do mercadinho Supercenter

GRÁFICO 14- Faixa etária dos clientes do Mercadinho Supercenter

GRÁFICO 15- Nivel de escolaridade dos clientes do Mercadinho Supercenter

GRÁFICO 16- Renda dos clientes do Mercadinho Supercenter.

GRÁFICO 17- Preferência na escolha do Mercadinho Supercenter

GRÁFICO 18- Qualidade do atendimento aos clientes do Mercadinho Supercenter

GRÁFICO19- Frequência de retorno dos clientes ao Supercenter

GRÁFICO20 - Preferência pelo Supercenter existindo um grande supermercado próximo

GRÁFICO 21- Modificação/Melhoria sugerida ao Supercenter

GRÁFICO 22- Influencia das promoções na realização das compras

GRÁFICO 23- Sexo dos clientes do mercadinho RL frios

GRÁFICO 24 - Bairro de residência dos clientes do mercadinho RL FRIOS

GRÁFICO 25- Faixa etária dos clientes do mercadinho RL

GRÁFICO 26- Nivel de escolaridade dos clientes do RL frios

GRÁFICO 27- Renda dos clientes do RL frios.

GRÁFICO28- Qualidade do atendimento do RL frios

GRÁFICO 29- Preferência na escolha do mercadinho RL frios

GRÁFICO 30- Frequência de retorno ao RL frios

GRÁFICO 31- Preferência pelo RL frios existindo um grande supermercado próximo

GRÁFICO 32- Preferência dos clientes da região para a escolha do estabelecimento

GRÁFICO 33- Modificação/Melhoria sugerida ao mercadinho RL frios

GRÁFICO 34- Influência das promoções nos clientes do RL frios

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	16
2	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: FERRAMENTA DO GERENCIAMENTO ESTRATÉGICO .....	19
2.1	Forças competitivas de Porter.....	20
2.2	Análise de ambientes.....	28
3	CARACTERIZAÇÃO DE MERCADO VAREJISTA.....	32
3.1	Histórico do varejo no Brasil.....	33
3.2	Segmento de varejo de Hiper e Supermercados .....	34
3.2.1	Supermercados e mercadinhos em Fortaleza.....	37
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	38
4.1	Mercadinho Lene.....	38
4.1.1	Análise socioeconômica dos clientes.....	38
4.1.2	Resultados e justificativas dos pontos relevantes para elaboração da tabela de SWOT do Mercadinho Lene .....	41
4.1.3	Alternativas estratégicas utilizando a tabela TOWS.....	47
4.2	Mercadinho Supercenter.....	49
4.2.1	Análise socioeconômica dos clientes .....	49
4.2.2	Resultados e justificativas dos pontos relevantes e elaboração da tabela SWOT do Mercadinho Supercenter.....	52
4.2.3	Alternativas estratégicas utilizando a tabela TOWS.....	57

4.3 Mercadinho RL frios .....	60
4.3.1 Análise socioeconômicas dos clientes.....	60
4.3.2 Resultados e justificativas dos pontos relevantes da tabela de SWOT do Mercadinho RL frios .....	63
4.3.3 Alternativas estratégicas utilizando a tabela TOWS.....	68
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	72
REFERENCIAS.....	74
ANEXOS.....	76

## **1 INTRODUÇÃO**

Atualmente as organizações sofrem fortes pressões competitivas que as obrigam a se manterem em um contínuo processo de alerta, adaptação e ajustes às mutáveis condições ambientais para manter sua competitividade.

Para Chiavenato (200, p. 5) “à medida que os desafios aumentam, também aumenta a necessidade do planejamento estratégico. Agir estrategicamente é primordial para as organizações”.

O acentuado grau de empresas e a quantidade de produtos substitutos estão modificando a natureza fundamental da competição. O ritmo dessa mudança é implacável e está aumentando com a agregação de novos valores como a preocupação com o meio ambiente ou o desenvolvimento econômico da região instalada, são esses valores que geram diferenciais competitivos.

Em todo contexto de gestão empresarial é imprescindível a utilização de ferramentas de gerência a fim de prevenir possíveis divergências na gestão estratégica que demonstram como a empresa deve seguir e o que mudar para obter maior eficiência no processo gerencial.

Para Drucker (1977, p. 53), administração estratégica é “o processo de formulação de estratégias organizacionais no qual se busca a inserção da organização e de sua missão no ambiente em que se está atuando.”

À medida que as empresas varejistas se expandem, passam a adotar avançadas tecnologias de informação e de gestão, desempenhando um papel cada vez mais importante na modernização do sistema de distribuição logística e da economia.

Com a gestão de mercados varejistas não pode ser diferente, pois o ramo, no Brasil, segundo o IBGE é um dos que mais crescem e empregam, sendo composto tanto pelos grandes supermercados como pelos pequenos comércios varejistas, nesta pesquisa assim representados pelos mercadinhos Lene, Supercenter e RL frios, formados em sua maioria, por empreendimentos familiares, com poucos recursos financeiros.

O aumento da concorrência e a evolução tecnológica pressionam as empresas para que reavaliem suas organizações, métodos e sistemas buscando estratégias que as mantenham em maior competitividade. Com a competição acirrada, os pequenos mercados passam a necessitar de padrões de gestão profissional mais dinâmicos, para vencer as dificuldades e aproveitar as oportunidades oferecidas.

Para Michel Porter (1979, p. 58),

A concorrência tem raízes em sua estrutura econômica básica e vai além do comportamento dos atuais concorrentes. O grau da concorrência depende de cinco forças competitivas básicas. O conjunto dessas forças determina o potencial de lucro final, que é medido em termos de retorno em longo prazo sobre o capital investido.

A concorrência entre as empresas desse setor é acirrada, mas, quem consegue o seu diferencial competitivo é impulsionado a alavancar à frente das demais empresas do setor.

Para Salvador e Roseto (2001, p.08) “quanto mais se estudam os problemas enfrentados pelas organizações, mais se percebe que eles não podem ser entendidos isoladamente, ou seja, são problemas sistêmicos, o que pressupõe interligação e interdependência.”

Portanto, faz-se necessário a implementação das ferramentas de gerenciais, como o planejamento estratégico utilizado para racionalizar os poucos recursos financeiros dos pequenos comércios varejistas, que geralmente possuem gestão que não utilizam ferramentas para a tomada de decisão gerencial, identificados em um planejamento estratégico.

Como questão de pesquisa, indaga-se: quais as diferenças entre os mercadinhos pesquisados do centro de Fortaleza e as oportunidades que estão deixando de serem aproveitadas por não utilizarem a metodologia da pesquisa de clientes como ferramenta de gestão estratégica?

Dessa forma, o objetivo geral dessa monografia é propor uma metodologia de planejamento estratégico tendo como base empírica os três mercadinhos localizados no centro de Fortaleza, de forma a compará-los, para demonstrar a importância do planejamento estratégico como ferramenta de gestão empresarial em comércios

varejistas de supermercados de pequeno porte. Derivado do objetivo geral definiu-se como objetivos específicos:

- i) Trazer a definição e histórico da evolução do mercado varejista;
- ii) Modelar uma ferramenta da gestão estratégica utilizada no planejamento estratégico.

Para atingir os objetivos arrolados nessa pesquisa, foi utilizado de informações bibliográficas em periódicos, livros e de pesquisa quanti-qualitativa para obter os dados necessários para a construção do planejamento estratégico dos mercadinhos objetos do estudo. A metodologia utilizou de questionário de pesquisa comparativa como forma de coleta de dados entre os dias 17 e 28 de Dezembro de 2012 em que foram entrevistados 66 clientes escolhidos de forma aleatória para cada estabelecimento estudado, totalizando 198 clientes. Os mercadinhos foram escolhidos de forma aleatória, respeitando o requisito de pertencerem ao mesmo bairro. Os horários de realização da pesquisa também foi aleatório.

A monografia está dividida em 5 capítulos. Além da Introdução, o segundo capítulo busca apresentar o conceito de mercado varejista inserindo-o no contexto de supermercados. o terceiro visa apresentar conceitos e a importância de se realizar o planejamento estratégico como ferramenta de gestão empresarial, apresentando a importância das forças competitivas de Porter que serão utilizadas para as seções seguintes. O quarto dispõe a respeito do tratamento e a investigação dos resultados, momento em que são elaboradas proposições estratégicas com suas justificativas para as empresas LENE, Supercenter, RL frios. Na última sessão tem-se as Considerações Finais encontradas após a realização da análise ambiental para serem utilizadas no planejamento estratégico das empresas.

## 2. PLANEJAMENTO: FERRAMENTA DO GERENCIAMENTO ESTRATÉGICO

O nome estratégia vem do grego *stratego* que significa liderança, e era utilizada para designar a função do chefe. No âmbito empresarial a palavra estratégia passou a ser utilizada por diversos pensadores, em suma, para designar o conjunto de medidas a serem tomadas visando um resultado.

Estratégia refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização. A estratégia pode ser entendida como três pontos de vantagem (WRIGHT 2007, p.20).

- a) Desenvolvimento da estratégia;
- b) Implementação da estratégia;
- c) Controle estratégico.

Para Ansoff e Terence (2002, p.71) “a estratégia diz respeito basicamente à utilização dos recursos empresariais- humanos, técnicos e financeiros que estão à disposição do empresário.” Portanto, ao adotar uma estratégia, o empresário deve analisar sua organização e o ambiente no qual está inserida, com o intuito de estabelecer quais são os caminhos, os cursos e os programas de ação que devem ser seguidos para alcançar os objetivos previamente definidos pela empresa.

Para Oliveira (1991, p.49) “estratégia é uma forma articulada de unir a ação, os objetivos e os desafios de maneira que, juntos, possam chegar ao resultado almejado.” Utilizando-se do planejamento estratégico, as organizações conseguem aprimorar seus produtos e serviços. O objetivo do planejamento estratégico é orientar e reorientar os negócios e produtos da empresa de modo que gere lucros e crescimento satisfatórios, criando condições para transformar ideias em realidade. O planejamento estratégico não diz respeito a decisões futuras, mas as implicações futuras de decisões presentes (DRUKER, 1962 e OLVEIRA, 1991).

Conforme Chiavenato (2001, p.25) “o planejamento estratégico é um processo essencial dentro da organização porque traça as diretrizes para o

estabelecimento dos planos de ação que resultarão em vantagens competitivas.” Ele identifica recursos potenciais, reconhece fraquezas e estabelece um conjunto de medidas integradas a serem implementadas, assegurando o sucesso dos resultados planejados. O planejamento estratégico não determina as decisões futuras, mas as implicações futuras de decisões presentes (DRUKER, 1962 e OLIVEIRA, 1991).

Oliveira (1991,p.99) afirma que o planejamento estratégico:

corresponde ao conjunto de providencias que devem ser tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado; entretanto a empresa tem condições e meios de agir sobre as variáveis e fatores de modo que possa exercer alguma influencia; o planejamento ainda é um continuo, um exercício mental que é executado pela empresa independentemente da vontade especifica dos seus executivos.

Michael Eugene Porter é um dos maiores nomes quando se trata de planejamento estratégico, um dos pressupostos básicos da proposta de Porter é que cada empresa que compete em uma indústria deve possuir uma estratégia competitiva.

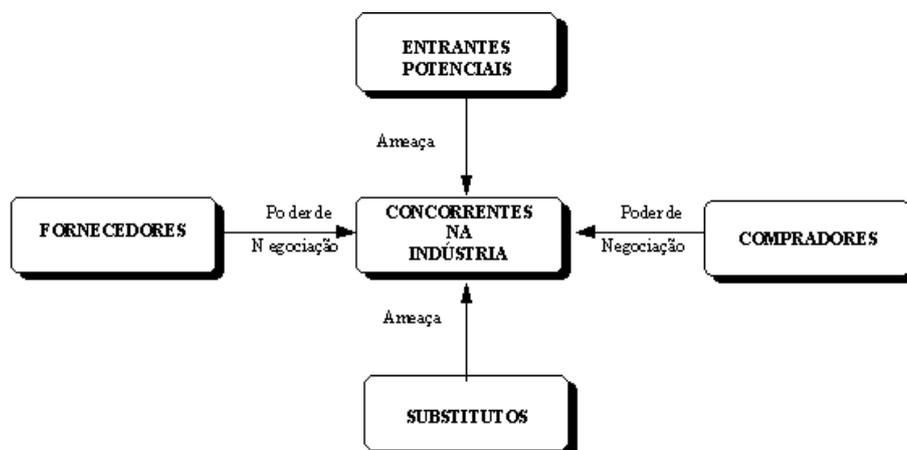
Em 1979 concebeu o modelo das cinco forças destinadas a análise da competição que devem ser estudadas para que se desenvolva uma estratégia empresarial eficiente. Esse modelo será apresentado na sessão seguinte.

### ***2.1 Forças competitivas de Porter***

A pressão realizada por essas forças determina a lucratividade da empresa, tendo como referência os preços, investimentos e custos que são os elementos básicos que sofrem influência de cada uma das forças competitivas propostas por Porter.

As cinco forças competitivas propostas por Porter são as visualizadas na figura a seguir:

Figura 2: Forças Competitivas na Indústria



Fonte: Porter, 1986

Para Matias (2011, p. 17), as cinco forças competitivas de Porter:

refletem o fato de que a concorrência em uma indústria não está limitada aos participantes estabelecidos. Clientes, fornecedores, bens substitutos e os entrantes potenciais são “concorrentes” para as empresas, podendo ter maior ou menor importância dependendo de circunstâncias particulares.

Para utilizarmos como subsídio no desenvolvimento do trabalho, analisou-se cada força e seu impacto na elaboração do planejamento estratégico.

- **Entrantes potenciais:** novas empresas que entram para um negócio trazem nova capacidade, desejo de ganhar parcela do mercado e recursos substanciais, podendo assim reduzir a rentabilidade dos negócios instalados.

Para Porter (1986, p.93),

mesmo a aquisição de uma empresa já existente em uma indústria, por companhias provenientes de outros mercados, deve ser encarada como uma entrada, já que, muito provavelmente, com esta aquisição seja injetada nesta indústria novos recursos e nova capacidade gerencial, visando um aumento da parcela de mercado da empresa já existente.

Assim, a entrada de novos participantes vai ser determinada pelas “barreiras” existentes. Sendo alta a barreira a possibilidade de novos entrantes é pequena, não representando risco para os já instalados.

Conforme proposto por Porter, existem seis formas principais de barreiras de entrada:

a) Economia de Escala: O custo para a produção unitária de um produto diminui à medida que a quantidade de produção aumenta.

Para Bannock, (1977, p.67), existe economia de escala quando “a expansão da capacidade de produção de uma firma ou indústria causa um aumento dos custos totais de produção menor que, proporcionalmente, os do produto.” Como resultado, os custos médios de produção caem em longo prazo.

Negócios baseados em economia de escala obrigam novos entrantes a ingressar em larga escala, arriscando-se a uma reação das empresas existentes ou a ingressar em baixa escala com custo elevado.

b) Diferenciação do Produto: As empresas estabelecidas tem sua marca identificada desenvolvendo a lealdade em seus clientes, oriundos de publicidade, serviços ao consumidor e diferenciação dos produtos. Assim, a diferenciação se torna uma barreira por forçar os novos entrantes a investir pesado para romper os vínculos estabelecidos entre os clientes e as empresas existentes.

c) Necessidades de Capital: A necessidade de realizar vasto investimento para competir cria uma barreira a entrada, principalmente se o investimento é utilizado para atividades irrecuperáveis como publicidade inicial e pesquisa de mercado.

O capital pode ser necessário não somente para as instalações de produção, mas também como crédito ao consumidor, estoques ou coberturas dos prejuízos iniciais.

d) Custos de Mudança: Os custos de mudança podem incluir custos de um novo treinamento dos empregados, custo de novo equipamento auxiliar, custo e tempo para testar ou qualificar uma nova fonte, necessidade de assistência técnica em decorrência da confiança depositada no vendedor, novo projeto do produto, ou mesmo custos psíquicos de desfazer um relacionamento. Se estes custos de mudança são altos, os recém-chegados precisam oferecer um aperfeiçoamento substancial em custo ou desempenho para que o comprador se decida a deixar um produtor já estabelecido.

e) Acesso aos Canais de Distribuição: Os canais convencionais de distribuição já estão sendo atendidos pelas empresas estabelecidas. Portanto é necessário que uma nova empresa tenha assegurado a distribuição do seu produto,

fazendo desconto para vendedores varejistas ou através de promoções. Caso os acessos aos canais de distribuição sejam limitados, mais difícil será a entrada numa indústria.

f) Política Governamental: O governo pode limitar ou mesmo impedir a entrada em indústrias com controles como licenças de funcionamento e limites ao acesso a matérias-primas.

- **Pressão dos produtos substitutos:** os produtos substitutos limitam o potencial de retorno de um mercado porque estabelecem um teto nos preços do mercado. Se o produto ou serviço substituto consegue mostrar um ganho na relação custo/benefício quando comparado aos atuais produtos, a ameaça que oferece é ainda maior.

Visto que todas as empresas em uma indústria estão competindo, em termos amplos, com indústrias que fabricam produtos substitutos, assim a força competitiva dos produtos substitutos representa uma ameaça constante para as empresas estabelecidas de uma indústria.

Porter preceituava que “quanto mais atrativa a alternativa de preço-desempenho oferecido pelos produtos substitutos, mais firme será a pressão sobre os lucros da indústria.”.

- **Poder de negociação dos compradores:** conforme afirma Porter, os compradores competem com a indústria forçando os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros, podendo até comprometer a rentabilidade da indústria.

A maior ou menor pressão dos compradores no que se refere à redução dos preços depende de certas características do grupo de compradores em relação à sua situação no mercado, bem como da importância relativa de suas compras em comparação com seus negócios totais.

Portanto, um grupo de compradores tem grande poder de barganha nas seguintes circunstâncias:

a) Volume de Compra ou Grau de Concentração dos Compradores em Comparação com a Indústria Ofertante: Quando uma parcela grande das vendas é adquirida por um determinado comprador, isto faz com que aumente a sua importância nos resultados.

b) Participação do Produto nos Custos Totais: quanto mais significativos forem os custos pelos quais os compradores adquirem os produtos de que necessitam, maior será a pressão para comprarem os produtos ao preço mais favorável possível.

c) Padronização ou não Diferenciação dos Produtos: neste caso, os compradores diante de muitas opções de vendedores jogam uma empresa contra a outra na certeza de poder contar sempre com fornecedores alternativos, forçando o preço para baixo.

d) Poucos Custos de Mudança: os compradores aumentam o seu poder de negociação quando o vendedor se defronta com custos de mudança. Por outro lado, altos custos de mudança prendem o comprador a determinados fornecedores.

e) Lucratividade dos Compradores: quando os lucros dos compradores são reduzidos, criam-se condições para eles buscarem a redução nos custos das compras. Porém, compradores com elevada margem de lucratividade são, em geral, menos sensíveis ao preço.

f) Ameaça de Integração para Trás: os compradores criam uma posição em que podem negociar concessões quando eles são parcialmente integrados ou representam uma ameaça real de integração para trás. Determinados compradores adotam uma integração para trás parcial, isto é, produzem parte do que necessitam de um determinado componente ou produto e compram o restante de fornecedores externos. Com isso detêm um forte poder de barganha, uma vez que as suas ameaças são concretas, reais. Além disso, a produção parcial própria lhes proporciona um conhecimento detalhado dos custos.

Por outro lado, o poder de negociação do comprador pode ser parcialmente neutralizado quando as empresas na indústria ameaçam com uma integração para frente, ou seja, fabricar ou executar o serviço dos compradores.

g) **Importância da Qualidade dos Produtos:** Sendo um produto de qualidade impar que afete a qualidade dos produtos oferecidos pelo comprador, os compradores serão menos sensíveis aos preços.

h) **Disponibilidade de Informações:** Quando o comprador tem todas as informações sobre a demanda, preços reais de mercado, e mesmo sobre os custos dos fornecedores, isto em geral lhe dá mais poder para a negociação do que quando a informação é deficiente. Os consumidores tendem a ser mais sensíveis aos preços se estiverem comprando produtos não diferenciados, que representam uma despesa relativamente alta em relação às suas rendas, ou do tipo em que a qualidade não é particularmente importante para eles.

• ***Poder de negociação dos fornecedores:*** os fornecedores podem ameaçar as empresas de uma indústria ao elevarem os seus preços ou diminuírem a qualidade dos produtos e serviços fornecidos e, com isto, podem comprometer a rentabilidade de uma indústria caso ela não consiga repassar os aumentos dos custos em seus próprios preços.

As condições que tornam os fornecedores poderosos tendem a refletir aquelas que tornam os compradores poderosos. Porter cita as seguintes circunstâncias que caracterizam um grupo de fornecedor poderoso:

a) **Grau de Concentração dos Fornecedores:** quando os fornecedores são formados por poucas companhias e mais concentrados do que a indústria para a qual vendem, dispõem de maior capacidade de exercer uma influência sobre os preços, qualidade e condições.

b) **Inexistência de Substitutos para seus Produtos:** a falta de produtos substitutos aumenta o poder de barganha dos fornecedores sobre os compradores.

c) **Importância da Indústria para o Fornecedor:** os fornecedores terão mais influência sobre as indústrias quando a venda para uma determinada indústria não for significativa em relação ao volume total de suas vendas.

d) **Importância dos Insumos para a Indústria Compradora:** quando o insumo é importante para o sucesso do processo de formação do produto do comprador, ou para a qualidade do produto fabricado, aumenta o poder de negociação do fornecedor.

e) **Diferenciação dos Insumos ou Custo de Mudança para o Comprador:** os fornecedores podem neutralizar a possibilidade de o comprador jogar um fornecedor contra o outro através da diferenciação de seu produto como também através da elevação dos custos de mudança (equipamentos, assistência técnica, etc). Caso os custos de mudança incidam sobre os fornecedores o efeito é inverso.

f) **Ameaça de Integração para Frente:** esta circunstância se verifica quando a indústria se recusa a melhorar as condições de compra em relação aos fornecedores dos produtos utilizados pela indústria. Porter sugere ainda que, além de considerar os fornecedores como outras empresas, os recursos humanos (mão-de-obra especializada, por exemplo) também devem ser reconhecidos como fornecedores que exercem grande poder em muitas indústrias. Quando a força de trabalho é bem organizada, ou existe uma redução da oferta de mão-de-obra, o poder dos fornecedores de recursos humanos é alto.

● ***Intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes:*** é a disputa por posição, com o uso de táticas como concorrência de preços, batalhas de publicidade, introdução de produtos e aumento dos serviços ou das garantias ao cliente. A rivalidade ocorre porque um ou mais concorrentes sentem-se pressionados ou percebem a oportunidade de melhorar sua posição.

Segundo Porter (1986, p.143):

A rivalidade entre os concorrentes de uma indústria pode ser definida como a disputa por posição entre as empresas que já atuam em um mesmo mercado. Ela é caracterizada pelo uso de táticas como: concorrência de preços, batalha de publicidade, introdução e aumento dos serviços ou das garantias dos compradores.

Algumas formas de concorrência, notadamente a concorrência de preços, são altamente instáveis, sendo bastante provável que deixem toda a indústria em pior situação do ponto de vista da rentabilidade. A rivalidade é consequência da interação de vários fatores estruturais:

a) Concorrentes Numerosos ou Bem Equilibrados: Cria instabilidade porque elas podem estar inclinadas a lutarem entre si e têm os recursos para retaliações vigorosas.

b) Crescimento Lento da Indústria: Para as empresas que procuram expansão da participação do mercado, o crescimento lento da indústria transforma a concorrência em um jogo, provocando uma situação muito mais instável do que quando a condição é de um crescimento rápido da indústria.

c) Custos Fixos ou Armazenamento Alto: As empresas com custos fixos elevados, quando existe excesso de capacidade, provocam uma forte pressão que resulta numa rápida escalada de redução de preços.

d) Ausência de Diferenciação ou Custos de Mudança: não havendo lealdade do comprador baseada na diferenciação dos produtos, o que haverá é que os compradores basearão suas escolhas no preço e serviço resultando assim numa intensidade maior de competitividade entre as empresas.

e) Capacidade Aumentada em Grandes Incrementos: Quando as economias de escala determinam que a capacidade deva ser acrescentada em grandes incrementos, os acréscimos de capacidade podem romper cronicamente o equilíbrio entre oferta e procura da indústria resultando em supercapacidade e redução de preços.

f) Concorrentes Divergentes: quando os objetivos e estratégias são diferentes no que diz respeito a competição, ocorrendo um relacionamento conflituoso, as empresas que tiverem dificuldade e interpretar as intenções do outros concorrentes corre o risco de ter inimigos.

g) Grandes Interesses Estratégicos: objetivos bem determinados estabelecem uma posição firme no mercado em detrimento da lucratividade, gerando a instabilidade e a concorrência mais acirrada.

h) Barreiras de Saída Elevadas: são fatores econômicos, estratégicos e emocionais que mantém as companhias competindo em atividades mesmo que estejam obtendo retornos baixos, ou até negativos, sobre seus investimentos.

Quando as barreiras de saída são altas, o excesso de capacidade não desaparece da indústria, e as companhias que perdem a batalha competitiva não entregam os pontos. Mesmo operando em prejuízo não se abandona o mercado na esperança de conseguir o retorno do seu investimento. A rentabilidade de toda a indústria pode ser permanentemente reduzida em função disto.

Segundo Porter(1986, p. 157):

As empresas de uma indústria são mutuamente dependentes e, portanto, os movimentos competitivos de uma empresa têm efeitos imediatos nos seus concorrentes, o que estimula a competitividade.

A partir dessas forças competitivas apresentadas, a empresa pode elaborar uma estratégia assumindo posições defensivas ou ofensivas, buscando maior retorno sobre seus investimentos.

## **2.2 Análise de ambientes**

A tabela SWOT é uma ferramenta utilizada para fazer a análise do ambiente onde a empresa esta inserida, sendo utilizada como base para a gestão e para o desenvolvimento de um planejamento estratégico.

Conforme Cordioli (2001 *apud* Appio, 2005) , o método SWOT é:

uma abreviatura de quatro focos de análise, considerando os êxitos (objetivos alcançados, aspectos fortes, benefícios, satisfação); deficiências (dificuldades, fracassos, aspectos fracos, descontentamento); potenciais (capacidades sem explorar, idéias de melhoramento) e obstáculos (contexto adverso, oposição, resistências contra mudança).

Tem o objetivo de caracterizar o posicionamento competitivo de uma organização proporcionando a visualização de seu ambiente interno, pelos pontos fortes e fracos, e o ambiente externo, analisando suas ameaças e oportunidades, a própria palavra SWOT é um acrônimo das palavras inglesas Forças, (Strengths), Fraquezas ( Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças(Thereats). É uma ferramenta estrutural utilizada na análise do ambiente interno, para a formulação de estratégias. Permite-se identificar as forças e fraquezas da empresa, extrapolando então oportunidades e ameaças externas para a mesma.

Forças e fraquezas (S e W) são fatores internos de criação (ou destruição) de valor, como: ativos, habilidades ou recursos que uma companhia tem à sua disposição, em relação aos seus competidores.

Já as oportunidades e ameaças (O e T) são fatores externos de criação (ou destruição) de valor, os quais a empresa não pode controlar, mas que emergem ou da dinâmica competitiva do mercado em questão, ou de fatores demográficos, econômicos, políticos, tecnológicos, sociais ou legais.

Uma organização deve tentar se adaptar ao seu ambiente externo. A análise S.W.O.T. é uma ferramenta excelente para analisar as forças e fraquezas internas de uma organização, e as oportunidades e ameaças externas que surgem como consequência.

O modelo da matriz S.W.O.T. normalmente é realizado usando um diagrama conforme abaixo, o que facilita a visualização sistêmica (visão do todo, e da interação entre as partes), e a relação entre cada um dos fatores:

Figura 3: Matriz SWOT



Fonte: Adaptado de Kenneth Christensen.

Com base no exposto dividimos a análise de cenário em:

Ambiente interno (Forças e Fraquezas): onde se encontram os principais aspectos, que diferenciam a empresa dos seus concorrentes.

O ambiente interno pode ser controlado pelos dirigentes da empresa, uma vez que ele é resultado das estratégias de atuação definidas pelos próprios membros da organização. Desta forma, durante a análise, quando for percebido um ponto forte, ele deve ser ressaltado ao máximo; e quando for percebido um ponto fraco, a organização deve agir para controlá-lo ou, pelo menos, minimizar seu efeito.

Ambiente externo (Oportunidades e Ameaças): Corresponde às perspectivas de evolução de mercado; Fatores provenientes de mercado e meio envolvente (decisões e circunstâncias externas ao poder de decisão da empresa). As forças e fraquezas são determinadas pela posição atual da empresa e se relacionam, quase sempre, a fatores internos. Já as oportunidades e ameaças são antecipações do futuro e estão relacionadas a fatores externos.

O ambiente externo está totalmente fora do controle da organização. Mas, apesar de não poder controlá-lo, a empresa deve conhecê-lo e monitorá-lo com frequência de forma a aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças. Evitar ameaças nem sempre é possível, no entanto pode-se fazer um planejamento para enfrentá-las, minimizando seus efeitos.

Como podemos verificar a tabela SWOT ajuda a empresa na tomada de decisão ao nível de poder maximizar as oportunidades do ambiente em torno dos pontos fortes da empresa e minimizar os pontos fracos, reduzindo seus efeitos nos pontos fracos das ameaças.

A combinação destes dois ambientes, interno e externo, e das suas variáveis, Forças e Fraquezas; Oportunidades e Ameaças facilitam a análise para a tomada de decisões na definição das estratégias de negócios da empresa.

Segundo Hunger e Wheelen (2002, p.136) a análise da Matriz SWOT pode também ser aplicada para a geração de alternativas estratégicas, transformando-se na tabela TOWS mostra como as oportunidades e ameaças externas podem ser ajustadas com as forças e fraquezas internas da empresa, isso resultará em quatro grupos de alternativas estratégicas:

- Estratégias SO são criadas pensando nos meios que a organização pode escolher usar suas forças para aproveitar as oportunidades;

- Estratégias ST levam em conta as forças de uma organização como forma de evitar ameaças;
- Estratégias WO aproveitam as oportunidades para superar as fraquezas;
- Estratégias WT são defensivas e são utilizadas para reduzir as fraquezas e evitar ameaças.

A SWOT serve para posicionar ou verificar a situação e a posição estratégica da empresa no ambiente em que atua. Para Martins (2006, p.121), é uma das práticas mais comuns nas empresas voltadas para o pensamento estratégico e marketing, é algo relativamente trabalhoso de produzir, contudo a prática constante pode trazer ao profissional uma melhor visão de negócios, afinal de contas, os cenários onde a empresa atua estão sempre mudando.

### 3 CARACTERIZAÇÃO DE MERCADO VAREJISTA

Dentro do conceito de mercado, o mercado varejista - venda de produtos ou a comercialização de serviços em pequenas quantidades, direta ao comprador final, consumidor do produto ou serviço, sem intermediários – tem destaque dentro da economia de um país. A importância do varejo no cenário econômico brasileiro vem sendo cada vez mais reconhecida e destacada. Além de gerador do maior número de empregos formais no País, o setor exhibe, especialmente nos últimos quatro anos, números expressivos de crescimento e consistentes indicadores de modernização, segundo o Instituto para o Desenvolvimento do Varejo - IDV.

O varejo no Brasil apresenta profundas transformações nos últimos anos, tornando-se cada vez mais competitivo e moderno. Segundo pesquisa feita pela *Deloitte*, o comércio varejista tem apresentado elevadas taxas de crescimento desde 2004. O desempenho acompanha o crescimento econômico e a elevação do nível de emprego e renda da população, determinantes diretos do desenvolvimento das vendas no varejo. A melhora do crédito, menores taxas e maiores prazos de financiamento também contribuíram para o desempenho, principalmente nos segmentos mais dependentes das condições de crédito tais como veículos e eletrodomésticos.

O setor, que já conviveu com altas taxas de inflação, vem aumentando e articulando um novo leque de estratégias competitivas que não estão voltadas apenas para a redução de preços e custos. O varejo brasileiro vem buscando aumentar sua abrangência regional, ao disseminar lojas especializadas e aumentar a presença de grupos e cadeias em nível nacional.

Dentre os segmentos do comércio varejista, o comércio de alimentos no Brasil vem passando por um processo de reestruturação e consolidação bastante acentuado, caracterizado, principalmente, pela entrada de novas cadeias varejistas, com atuação global, e por operações societárias expressivas, a exemplo de incorporações e associações entre empresas varejistas.

### ***3.1 Histórico do varejo no Brasil***

O varejo brasileiro surgiu na segunda metade do século XIX. Anteriormente, as trocas comerciais (vendas) eram exercidas por comerciantes individuais que percorriam diversas localidades negociando produtos diferenciados, sendo assim, de forma bastante rudimentar à conhecida hoje.

Os primeiros estabelecimentos comerciais instalaram-se no país no final do século XIX, comercializando artigos importados para a aristocracia local, como a Casa Masson, estabelecida no Rio de Janeiro em 1871, as Casas Pernambucanas em 1906 (embora com outro nome de fundação), como exemplos dos pioneiros do varejo no Brasil (PARENTE, 2000, p.67).

O comércio varejista era considerado uma atividade pouco capitalizada e de baixo valor agregado, a qual utilizava mão-de-obra numerosa e pouco qualificada. Esse conceito evoluiu de maneira significativa nos últimos 30 anos, principalmente no que diz respeito à adição de valor. Até a década de 1980, a indústria de transformação era a coordenadora das relações entre os agentes das cadeias agroalimentares. No entanto, devido à proximidade com o consumidor final e a capacidade em agregar valor aos produtos, o varejo alimentar passou a assumir um papel dominante no relacionamento entre os agentes, mostrando sua força, sobretudo, nas condições contratuais (PAULETTO, 2004; TEIXEIRA, 2004).

O comércio de veículos e as atividades supermercadistas são os maiores segmentos de varejo em volume de receitas, conforme dados do IBGE:

Figura 01 - Representatividade dos segmentos do varejo - Volume total de vendas (%)



Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Pesquisa Anual de Comércio, 2006. Receita operacional líquida

O segmento de hiper e supermercados está em segundo lugar no volume total de vendas. Aprofundou-se os conceitos e o crescimento desse segmento que tanto tem se destacado dentro do mercado varejista, como forma de demonstrar a correlação existente com o objeto de pesquisa desse trabalho.

## ***2.2 seguimento varejista de Hiper e Supermercados***

O segmento de supermercados vem ganhando destaque no crescimento varejista. É o formato de varejo que mais cresce no sistema de auto-serviço, principalmente por ser de maior visibilidade e frequência de visitas. Por isso, ele chama tanto a atenção dos consumidores como dos fornecedores das mais variadas linhas e tipos de produtos.

A loja do supermercado é visada por consumidores de alimentos, vestuários, calçados, artesanatos, eletrodomésticos, peças para automóveis, ferramentas, utilidades domésticas, frios, embutidos, bebidas, editores, informática, e muitos outros. Isso mostra a importância deles no mundo moderno. Segundo a definição de Kotler (2000 p.541) “o supermercado é o auto-serviço que desenvolve operações relativamente grandes, de baixo custo, baixa margem e alto volume, projetado para atender a todas as necessidades de alimentação, higiene e limpeza doméstica.”

De acordo com Benites (2004, p.88)

o primeiro supermercado brasileiro foi o Sirva-se em 1953, na cidade de São Paulo, pertencente à Souza Cruz. Este apresentava um novo conceito de comercialização de produtos alimentícios para o brasileiro, que timidamente entrava em contato com a modernidade trazida pela televisão. Institucionalmente, os supermercados tiveram que aguardar por mais de uma década para vivenciar seu período de expansão.

Somente em 1968 os supermercados foram reconhecidos de forma oficial como categoria diferenciada de varejo de alimentos e com uma incidência tributária própria. Neste período o setor varejista sofreu intensas modificações, contando com o auxílio da tecnologia, do conhecimento, de pesquisas e constantes inovações, criando sua própria identidade, suas previsões baseadas nas potencialidades locais, instaurando seu caráter empregatício e também provedor de desenvolvimento. (PAULETTO, 2004; TEIXEIRA,2004).

A compra em supermercados e mercadinhos é um processo de aquisição de produtos básicos necessários para a manutenção diária da família por um determinado período de tempo. O intervalo entre as compras ou as idas às compras pode variar, mas geralmente as famílias fazem o abastecimento uma vez ao mês em dias próximos ao recebimento dos salários. Na batalha diária pela preferência dos clientes acompanham-se os preços dos concorrentes mais significativos e mais próximos da loja, monitorando suas promoções a fim de contra-atacar com uma ação com outro produto similar, mas de marca diferente. Além dos menores preços, os consumidores procuram comodidade e conveniência ao saírem de seus lares e irem ao supermercado. Os estabelecimentos que conseguem definir seu segmento e conquistar os consumidores potenciais, garantem seu sucesso financeiro e visibilidade no mercado varejista.

O segmento conta com grandes redes altamente competitivas e pequenos supermercados, com lojas menores e regionais, com maior conhecimento sobre a preferência e hábitos dos consumidores, o que garante um atendimento diferenciado. Os supermercados de bairro têm crescido, atendendo o consumidor que realiza compras de primeira necessidade e oferecendo uma diversidade de serviços, como o recebimento de contas bancárias, de caixas eletrônicos, recarga de celulares, o que contribui para o crescimento da atividade. O segmento vem procurando agregar valor e atingir uma

maior eficiência operacional, através do uso de tecnologias de informação, que viabilizam novos canais de venda e servem de mecanismo para o aprimoramento da governança, entre outros fatores, tais como uma direção mais profissional.

As grandes redes têm-se utilizado de várias estratégias para manter o sucesso no mercado, como investir na diversificação dos formatos, criando bandeiras de lojas de vizinhança, para disputar com os supermercados menores nas grandes cidades. Algumas redes optam por modalidades de lojas mais simples voltadas para a população de baixa renda. Outro movimento importante que vem ocorrendo nas redes de supermercados, principalmente entre as líderes, é a estratégia de ampliar as vendas dos não-alimentos, com receitas e margens diferenciadas. Nos últimos anos, foi relevante o crescimento das linhas de eletrodomésticos, eletrônicos e de produtos de informática. Na busca por serviços adicionais, as redes entraram em novos negócios, como postos de combustíveis, farmácias, agências de turismo e laboratórios digitais. Para melhorar a produtividade das operações, as grandes redes investem em treinamento de funcionários, programas de prevenção de perdas e desperdícios e gestão mais eficiente.

Atualmente o varejo supermercadista brasileiro vem sofrendo várias transformações. A invasão das grandes redes mundiais de auto-serviço como Wal-Mart e Carrefour, que intensificaram seus investimentos no Brasil, provocou uma reformulação em todo o varejo nacional, pois mostrou aos supermercadistas brasileiros a necessidade do supermercado ter um mix completo e variado de produtos, forçando a saída da simplicidade de ofertar somente os produtos da cesta básica, e também mostrou a necessidade de praticar preços mais baixos no intuito de atrair clientes. Enfrentando uma concorrência cada vez mais acirrada, é essencial que os supermercados mantenham diferenciais competitivos. Tendo que se aproximar mais ainda de seus clientes, buscam meios para conquistar e fidelizá-los. Atualmente, o número de supermercados está se multiplicando em todo o país. Já existem grandes redes e um grande número de comerciantes está abrindo supermercados ou transformando seus estabelecimentos em lojas de auto-serviço.

Em Fortaleza, o cenário não é diferente. Com várias redes de supermercados cada vez mais próximos dos clientes, os supermercados e mercadinhos de bairro buscam meios de diferenciação competitiva.

### ***3.2.1. Supermercados e mercadinhos em Fortaleza***

A proximidade da residência constitui um dos principais fatores que levam os clientes a frequentar os supermercados de bairro. Visando atender às necessidades dos clientes da vizinhança, os mercadinhos de bairro tem como diferencial a conveniência. O tempo para adquirir o produto deve ser rápido, ele não quer esperar muito tempo para ser atendido. Em relação à entrega do produto, o cliente deseja recebê-lo na data e horário que lhe convém (FURUTA e BARRIZZELLI 2003, p 67).

Em Fortaleza há vários hiper e supermercados localizados nos seus 116 bairros, tais como: Carrefour, Extra, o Grupo Super Rede, com seis empresas de supermercado, G Barbosa e os mercadinhos de menor porte, normalmente instalados dentro dos bairros, mais próximo das residências dos clientes.

Não há literatura mais aprofundada sobre o estudo dos mercadinhos de bairro em Fortaleza. Nos estudos de casos feitos nesta pesquisa no centro de Fortaleza, pode-se ver o atual cenário para os proprietários de mercadinhos que costumam a surpreender tanto pela variedade de produtos como pela qualidade no atendimento, o que estreita o relacionamento com os clientes e, conseqüentemente, favorece a fidelização.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os estudos de caso foram feitos em três mercadinhos localizados no Centro de Fortaleza: Mercadinho Lene, Mercadinho Supercenter e Mercadinho RL frios. Para cada mercadinho fez-se a análise SWOT e, de acordo com os dados coletados, identificou-se os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, estruturando um plano de negócios para melhoria dos resultados dos estabelecimentos.

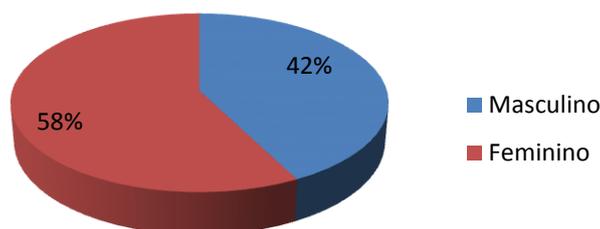
### 4.1 Mercadinho Lene

O mercadinho Lene é varejista de alimentos, hortaliças, material de limpeza, higiene, papelaria e afins, com foco nas classes B, C e D voltados a atender a demanda dos moradores do centro de Fortaleza e frequentadores, com serviços diferenciados e proximidade com o cliente, cuja missão é oferecer aos seus clientes produtos e serviços de alta qualidade, variedade, atendimento diferenciado e excelência em alimentação, fazendo o melhor para você, o melhor para sua família.

#### 4.1.1 Análise socioeconômica dos clientes

No público pesquisado, conforme gráfico abaixo, existe um equilíbrio no sexo dos clientes do mercadinho LENE, 58% dos entrevistados são do sexo feminino e 42% do sexo masculino.

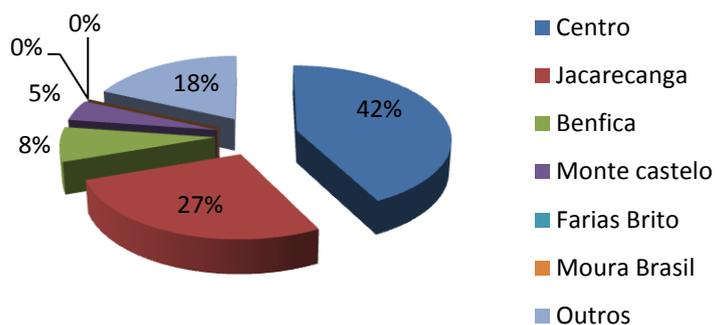
Gráfico1: Sexo dos clientes do Mercadinho Lene



Fonte: Dados da Pesquisa

Com relação à localização dos clientes, o gráfico 2 mostra uma maior concentração de clientes no bairro em que o mercadinho LENE está inserido, 42% dos clientes residem no centro, enquanto 27% residem no bairro Jacarecanga e o restante nas proximidades.

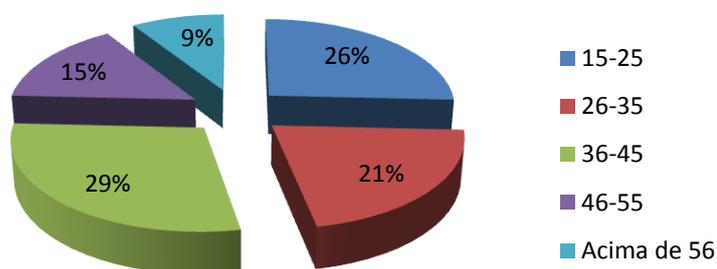
Gráfico 2: Bairro de residência dos clientes do mercadinho LENE



Fonte: Dados da pesquisa

O gráfico 3 mostra que a faixa etária de seus clientes concentra-se de 15 a 45 anos, representando assim 76%, os clientes com mais de 46 anos representam os 24% restantes, sendo que 15% desses estão na faixa de 46 a 55 anos.

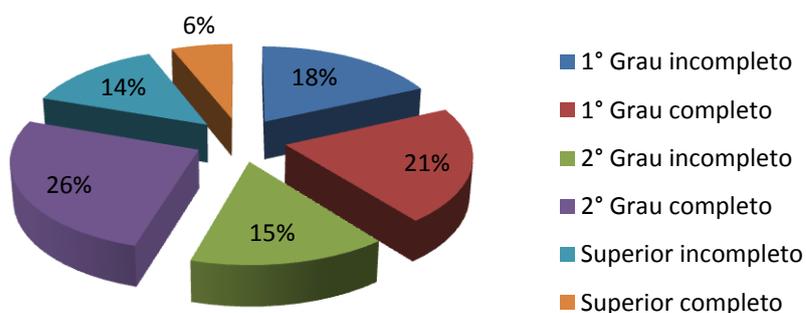
Gráfico 3: Faixa etária dos clientes do mercadinho LENE



Fonte: Dados da pesquisa

O nível de escolaridade dos clientes atendido pelo Mercadinho Lene é bem heterogêneo, assim como nos demais itens analisados, apresenta grande diluição em torno de um nível de escolaridade, não apresentando homogeneidade.

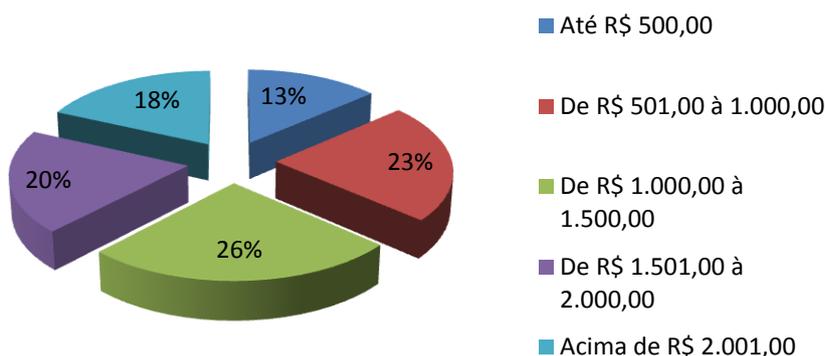
Gráfico 4: Nível de escolaridade dos clientes do mercadinho LENE



Fonte: Dados da pesquisa

A renda dos clientes do mercadinho Lene apresenta-se bem equilibrada, 13% afirma receber até R\$ 500,00 reais a 26% afirma receber entre mil e mil e quinhentos reais mensais.

Gráfico 5: Renda dos clientes do mercadinho LENE



Fonte: Dados da pesquisa

Os dados socioeconômicos dos clientes serão relevantes para a elaboração das proposições estratégicas, sendo utilizados nas seções seguintes.

#### 4.1.2 Resultados e justificativas dos pontos relevantes para elaboração da tabela de SWOT do Mercadinho LENE

Tabela 1 – Tabela SWOT do mercadinho LENE

AMBIENTE	Fatores Internos	Fatores Externos
	<b>Forças</b>	<b>Oportunidades</b>
Pontos	A. Possibilidade de oferecer serviços personalizados de acordo com cada cliente;	A. Mercado em expansão com crescente demanda na região;
Fortes	B. Capacidade de manter promoções semanais locais; C. Localização.	B. Possibilidade de alavancar com estratégias de marketing; C. Poder de barganha; D. Fidelização de clientes.
	<b>Fraquezas</b>	<b>Ameaças</b>
Pontos	A. Estrutura física pequena;	A. Provável entrada de novos concorrentes;
Fracos	B. Poucos recursos financeiros para investimentos.	B. Demanda dos clientes por ambientes mais confortáveis.

Fonte: Elaboração do autor

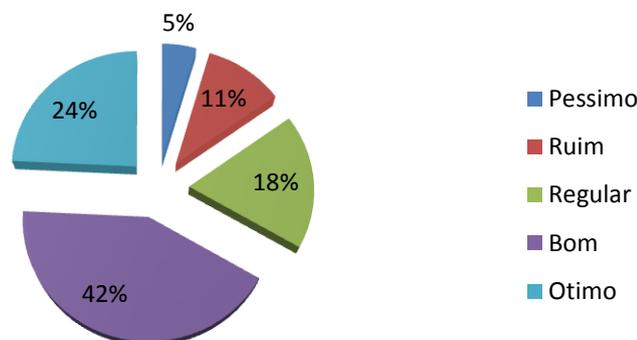
##### ● **Forças do Mercadinho LENE**

A. Possibilidade de oferecer serviços personalizados de acordo com a necessidade do cliente: a empresa procura praticar um atendimento que satisfaça a necessidade dos clientes, cultivando um relacionamento que é essencial para a atração, retenção e aquisição de clientes, podendo diminuir as perdas de clientes, pois está maximizando seu valor.

O guarda volumes do mercadinho e o serviço de entrega acabam se tornando diferenciais competitivos, pois os clientes evitam fazer alguma compra por já portarem sacolas, com o serviço de guarda volumes o cliente pode fazer suas compras tranquilamente e depois de finalizadas se beneficiam do serviço de entrega que agrega valor ao serviço que o Mercadinho Lene oferece.

O gráfico 6 abaixo confirma o bom atendimento do mercadinho LENE, onde verificou-se que 66,66% dos clientes considera o atendimento do LENE bom/ótimo, enquanto apenas 15,15% considera péssimo/ruim.

Gráfico 6: Qualidade do atendimento aos clientes do mercadinho LENE

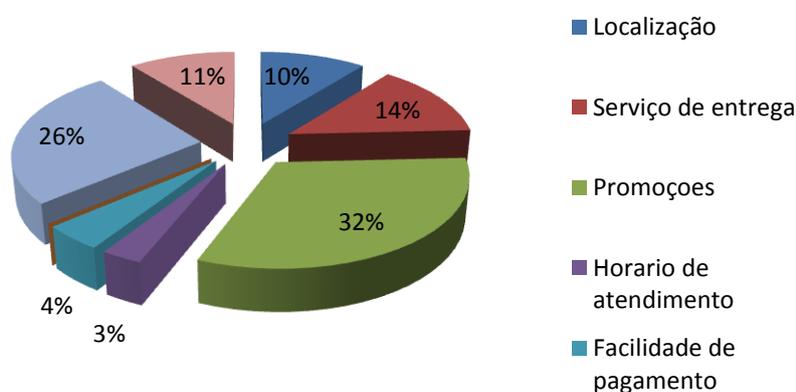


Fonte: Dados pesquisa.

B. Capacidade de manter promoções semanais locais: a estratégia para manter-se competitivo o Mercadinho LENE oferece costumeiramente promoções semanais costumeiramente no bairro. Somente o Mercadinho Supercenter também faz divulgação de suas promoções no bairro, porém, de forma esporádica, deixando o caminho livre para o Lene atingir suas estratégias de forma programada.

Conforme o gráfico abaixo, conclui-se que oferecer promoções contribuiu em 31,81% na preferência dos clientes na hora de fazer suas compras no mercadinho Lene. Essa estratégia pode ser considerada como uma força porque além de reter clientes pode atrair e ampliar clientes potenciais.

Gráfico 7: Preferência na escolha do mercadinho LENE



Fonte: Dados da pesquisa

C. Localização: o Mercadinho Lene está localizado em um ponto estratégico, próximo a área residencial do centro da cidade e na área comercial, onde é visto por muitos clientes que são de bairros distantes e estão de passagem pelo centro.

Apesar da localização corresponder a 10,66% do motivo da preferência pelo Lene, conforme o ilustrado anteriormente, 18,18% dos clientes que responderam a pesquisa residiam no que foi denominado de outros bairros distantes, demonstrando a que a localização é ponto forte na determinação de oportunidades estratégicas.

#### • *Oportunidades do Mercadinho LENE*

A. Mercado em expansão, com demanda na região: com a ausência de um Pão de Açúcar que havia ao lado do mercadinho Lene surgiu uma oportunidade de atrair a demanda não atendida.

A empresa está diante de uma enorme oportunidade se expandir com possibilidade de vir a ser uma grande empresa dessa região, aproveitando esse mercado potencial, principalmente dos clientes do Pão de Açúcar, ainda não fidelizados.

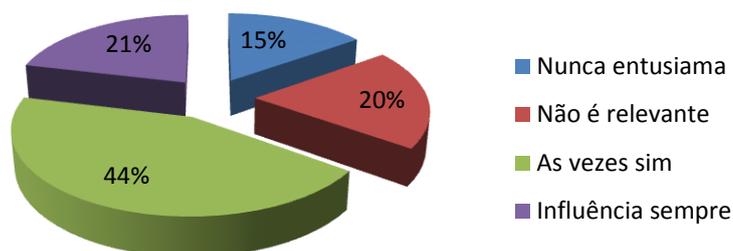
A oportunidade de alavancar o negócio do Lene ficou clara quando se constatou nas pesquisas que 45,45% dos pesquisados dariam preferência ao Lene, mesmo que existisse um hipermercado maior ao lado, pois já são clientes fidelizados.

B. Possibilidade de alavancar negócios com as estratégias de marketing: nas empresas pesquisadas na região, o Mercadinho Lene é o único que mantém uma estratégia promocional e de divulgação já consolidada.

Mesmo com estrutura física menor, a eficiência de suas estratégias tem conseguido atrair clientes de outros bairros, 58% dos clientes pesquisados não residem no centro, provando que essas estratégias são eficazes.

As promoções são responsáveis por 31,81% pela escolha do mercadinho, conforme o gráfico 8 apenas 21,21% das pessoas admitem serem sempre influenciadas a comprar pelas promoções, enquanto as que admitem serem influenciadas às vezes correspondem a 43,93%, e apenas 34,84% dizem que as promoções nunca entusiasma/não consideram relevantes.

Gráfico 8: Influência sofrida pelas promoções



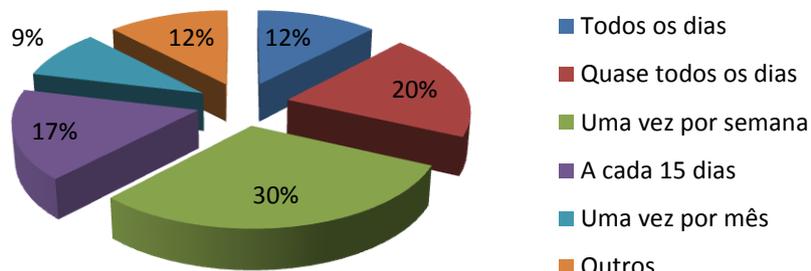
Fonte: Dados pesquisa.

C. Poder de barganha com os fornecedores: o Mercadinho Lene, faz parte de uma rede de supermercados que se uniram para comprar conjuntamente, assim possui maior influencia e poder de barganha perante seus fornecedores, podendo pressionar o preço dos produtos para baixo.

D. Fidelização de clientes: a busca pela alta satisfação dos clientes, o bom atendimento e as promoções semanais têm sido diferenciais na fidelização dos clientes.

Conforme observado no gráfico a seguir, obteve-se pelas respostas que 12,12% dos clientes frequentam o Lene todos os dias, uma vez por semana 30,30%, podemos afirmar uma fidelidade, pois existe uma alta taxa de retorno dos clientes entrevistados.

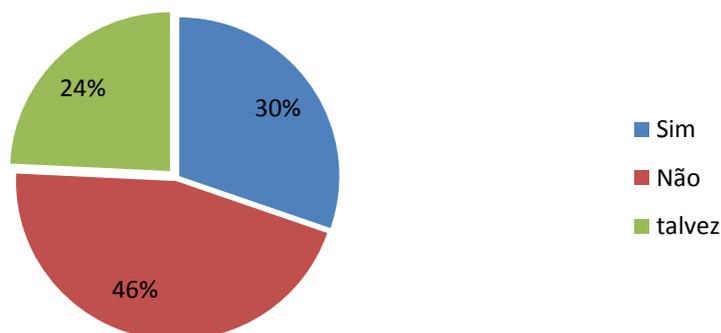
Gráfico 9: Frequência de retorno dos clientes ao Lene



Fonte: Dados da pesquisa

Os clientes foram questionados se trocariam o Lene se houvesse um grande supermercado na região e 45,45 % responderam não trocar o Lene enquanto 30,30% afirmam trocar, fato que pode confirmar a fidelidade de seus clientes demonstrado conforme dados apresentados no gráfico abaixo.

Gráfico 10: Preferência pelo RL frios existindo um grande supermercado próximo

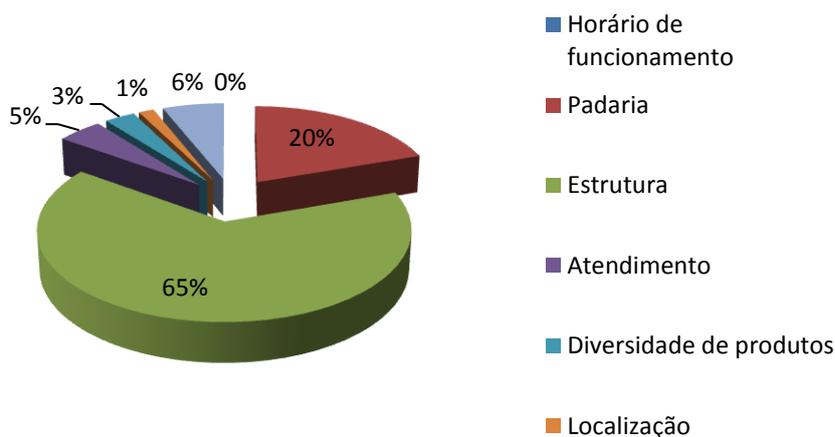


Fonte: Dados da pesquisa

- ***Fraquezas do Mercadinho Lene.***

A. Estrutura física: No gráfico 11, a estrutura física foi assinalada por 65,15% dos clientes para ser modificado/melhorado, situação que merece avaliação imediata do gestor, já que o Mercadinho Lene possui fortes potencialidades nos outros itens estudados.

Gráfico11: Modificação/Melhoria sugerida para o Lene



Fonte: Dados da pesquisa

B. Poucos recursos financeiros para investimentos: a indisponibilidade de recursos financeiros fragiliza as ações necessárias para a expansão do mercadinho na região.

#### • Ameaças do Mercadinho Lene

A. Demanda de clientes por ambientes mais confortáveis: a pesquisa realizada constatou a necessidade dos clientes do LENE por uma melhor estrutura no estabelecimento.

B. Provável entrada de novos concorrentes no bairro: é muito importante para qualquer organização à avaliação da sua posição perante seu ambiente setorial, que é formado pelo conjunto de empresas que produzem ou oferecem produtos e serviços concorrentes. A entrada de novos concorrentes pode vir a prejudicar os planos de expansão de médio e longo prazo do LENE e a retenção de clientes, necessitando traçar novas estratégias organizacionais, de curto prazo para desde já bloquear essa ameaça.

#### 4.1.3 Alternativas estratégicas utilizando a tabela TOWS

Com base na análise dos pontos fortes e fracos do Mercadinho LENE, foi feita nova tabela TOWS, com as alternativas estratégicas para alavancar o desempenho do comércio:

Tabela 2: TOWS do mercadinho Lene

Fatores	<b>Forças (S)</b>	<b>Fraquezas(W)</b>
Internos	A. Possibilidade de oferecer serviços personalizados de acordo com cada cliente.	A. Estrutura física pequena.
Fatores Externos	B. Capacidade de manter promoções semanais locais. C. Localização.	B. Poucos recursos financeiros para investimentos.
<b>Oportunidades (O)</b>	<b>Estratégias SO</b> (usar forças para obter vantagem competitiva)	<b>Estratégia WO</b> (tentar tirar proveito de oportunidades superando fraquezas)
A. Mercado em expansão com crescente demanda na região.	•Aumentar a estrutura física;	• Financiamentos bancários.
B. Possibilidade de alavancar com estratégias de marketing.	• Oferecer melhores preços;	
C. Fidelização de clientes.	•Montar uma padaria dentro do mercadinho.	
<b>Ameaças (T)</b>	<b>Estratégia ST</b> (Considerar forças para evitar ameaças)	<b>Estratégia WT</b> (Reduzir perdas e evitar ameaças)
A. Demanda de clientes por ambientes mais confortáveis;	•Personalizar o atendimento.	•Insistir nas Promoções;
B. Provável entrada de novos concorrentes no bairro.		

Fonte: Autor-Dados da pesquisa

Aumentar a estrutura física: de acordo com as pesquisas realizadas com os clientes foi constatada a necessidade de o LENE oferecer uma estrutura física maior e mais confortável, pois assim, conseguirá atender melhor a demanda crescente do

mercado, atrair clientes novos e reter os já existentes, que muitas vezes procuram os concorrentes por oferecer uma estrutura ampla e mais confortável.

Oferecer melhores preços: por realizar suas compras em conjunto com outros supermercados, tem o poder de pressionar os fornecedores por melhores preços, empurrando os preços para baixo na aquisição. Portanto, tem condições de repassar melhores preços que os concorrentes diretos que não possuem esse tipo de parceria.

A busca por melhores preços contribui com 25,75% para a escolha do mercadinho Lene.

Montar uma padaria dentro do mercado: conforme a pesquisa realizada com os clientes, 19,69% sugeriram como modificação/melhoras a criação de uma padaria.

Assim, o Supercenter, apesar de não corresponder às expectativas dos clientes do Mercadinho Lene, consegue atraí-los com uma maior frequência através da padaria existente. Sugere-se que o Lene ao aumentar sua estrutura, reserve um local para implantar uma padaria.

Estratégia WO ( tirar proveito de oportunidades superando fraquezas)

Financiamento bancários: recomenda-se ao gestor buscar instituições financeiras para obtenção de empréstimos ou financiamentos para realizar as melhorias em estrutura física aproveitando assim as potencialidades apontadas.

Estratégia ST (Considerar forças para evitar ameaças)

Personalização do atendimento: os funcionários conhecem os clientes, portanto tem a capacidade de trata-los diferenciadamente. Podendo oferecer produtos que costumam levar e até mesmo colhendo informações sobre a opinião dos clientes a respeito do funcionamento do mercadinho. Recomenda-se treinamento específico aos funcionários para que possam atender ainda melhor os clientes.

Estratégia WT (Reduzir perdas e evitar ameaças)

Insistir nas promoções: Visto que uma de suas principais forças são as promoções, o Lene deve continuar investindo para atrair mais clientes. A continuidade

dessas será um diferencial importante para tentar eliminar as desvantagens de ter uma estrutura física pequena, até o momento que puder efetuar as devida expansão.

#### ***4.2 Mercadinho Supercenter***

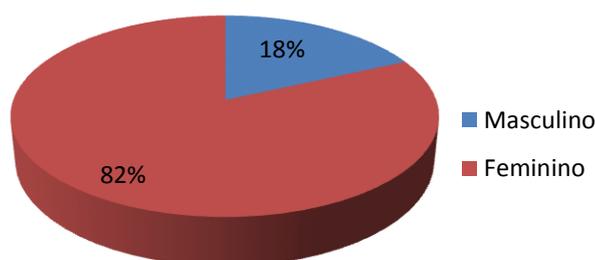
Mercadinho varejista que oferece produtos alimentícios, produtos de higiene, produtos de limpeza, papelaria e afins além de possuir uma padaria em suas dependências.

Voltado a atender aos moradores do centro e dos bairros vizinhos com foco nas classes A, B, C, D e E, cuja missão é conduzir os negócios de maneira ética sendo corresponsável pelo desenvolvimento da região, conquistando a plena satisfação do cliente com produtos de qualidade proporcionando bem-estar em um ambiente agradável e sua visão é ser uma empresa que acompanhe o desenvolvimento dos negócios e permaneça em um processo contínuo de expansão.

##### ***4.2.1 Análise socioeconômica dos clientes***

O gráfico 12 apresenta que a maioria dos clientes do Mercadinho Supercenter entrevistados, isto é 82% são do sexo feminino, enquanto apenas 18% são do sexo masculino.

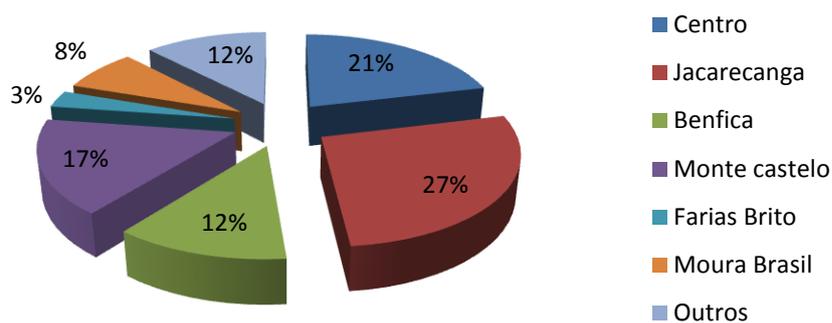
Gráfico 12: Sexo dos clientes do Mercadinho Supercenter



Fonte: Dados da pesquisa

Na pesquisa sobre o bairro onde os clientes do Supercenter residem constatou-se que a maior parcela de seus clientes vem do bairro Jacarecanga com 27% enquanto o centro, bairro onde se localiza o Mercadinho, apenas 21% afirmaram pertencer ao bairro, conforme retrata o gráfico.

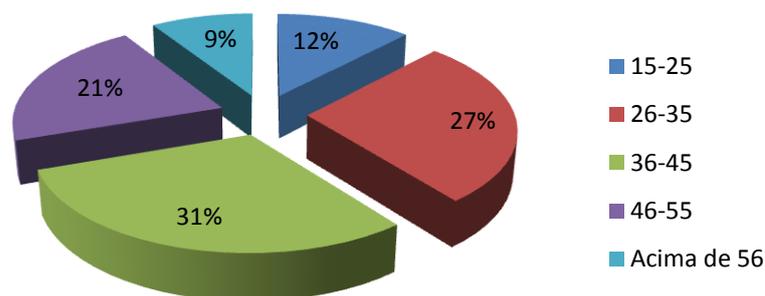
Gráfico13: Bairro de residência dos clientes do Mercadinho Supercenter



Fonte: Dados da pesquisa.

O gráfico 14 mostra que os clientes de 26 a 35 anos representam 27% e os de 36 a 45 representam 31%, havendo, portanto, uma concentração da faixa etária de 26 a 45 anos sendo responsáveis por 58% da clientela do Mercadinho Supercenter.

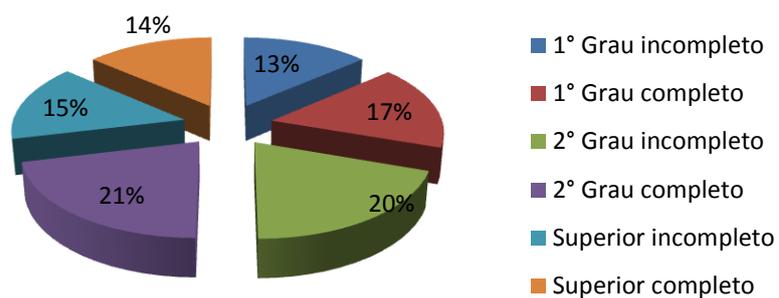
Gráfico 14: Faixa etária dos clientes do Mercadinho Supercenter



Fonte: Dados da pesquisa.

Apresenta-se no gráfico 15 um panorama do nível de escolaridade dos clientes pesquisados. Concluindo-se, apesar de ter o melhor índice educacional de clientes entre os pesquisados, observamos que existe um equilíbrio entre a escolaridade dos clientes do Mercadinho Supercenter.

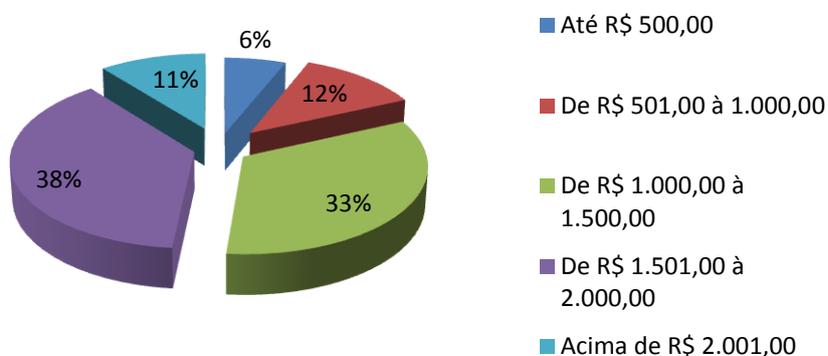
Gráfico 15: Nível de escolaridade dos clientes do Mercadinho Supercenter



Fonte: Dados pesquisa.

No Gráfico 16 podemos notar que apenas 6% dos clientes possui renda abaixo de R\$ 500,00 e que 72% dos clientes possuem rendimento entre R\$1.000,00 e R\$ 2.000,00.

Gráfico 16: Renda dos clientes do Mercadinho Supercenter.



Fonte: Dados pesquisa.

Essas informações serviram de subsídio para o desenvolvimento das sessões seguintes.

#### 4.2.2 Resultados e justificativas dos pontos relevantes e elaboração da matriz SWOT do Mercadinho Supercenter

Tabela 03: SWOT do mercadinho Supercenter

AMBIENTE	Fatores Internos	Fatores Externos
	<b>Forças</b>	<b>Oportunidades</b>
Pontos	A. Possuir uma panificadora em suas dependências;	A. Mercado em expansão com crescente demanda na região;
Fortes	B. Maior estrutura; C. Possuir estacionamento; B. Serviço de tele entregas.	B. Possibilidade de alavancar o negócio com estratégias de marketing.
	<b>Fraquezas</b>	<b>Ameaças</b>
Pontos	A. Clientes insatisfeitos com o atendimento;	A. Provável entrada de novos concorrentes;
Fracos	B. Realização de promoções esporádicas.	B. Falta de parceria com fornecedores; C. Demanda dos clientes por melhor atendimento.

Fonte: Elaboração do autor

##### • *Forças do Mercadinho Supercenter*

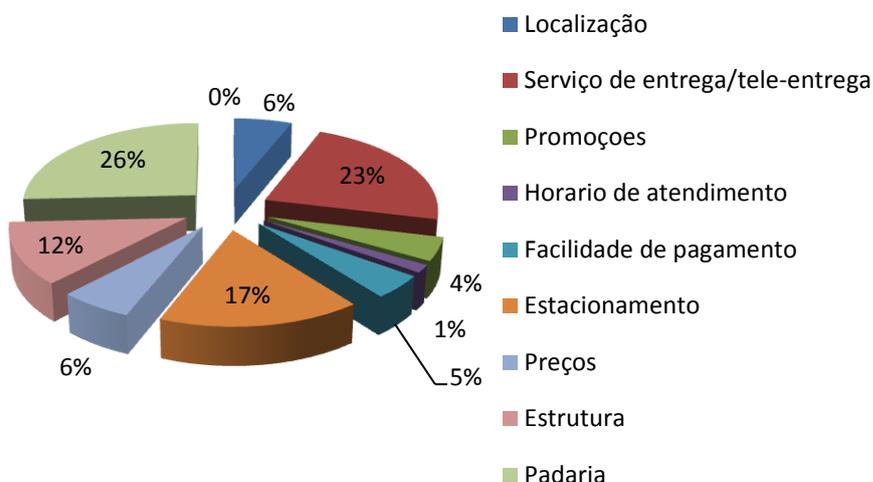
A. Possuir uma panificadora em suas dependências: conforme o gráfico 17, possuir uma padaria contribui em 25,75% para a escolha do Supercenter, por ser o único da região a possuir uma padaria leva vantagem sobre seus concorrentes.

B. Estrutura: os concorrentes diretos possuem estrutura precária, sendo alvo de critica dos clientes que lá frequentam, portanto a estrutura do Supercenter é um diferencial na competitividade. Conforme pode ser demonstrado no gráfico, 12,12% levam em consideração a estrutura no momento da escolha pelo Supercenter.

C. Estacionamento: de acordo com o gráfico, 16,66% dos clientes consideram relevante para sua preferência pelo Supercenter o fato de possuir um estacionamento na calçada em frente ao mercadinho.

D. Serviço de tele-entregas: o serviço de tele-entregas atende o bairro do centro, proporcionando comodidade aos clientes, sendo considerado um fator fundamental na escolha do Supercenter, sendo responsável por 22,72% do motivo de preferência na escolha do Mercadinho Supercenter conforme demonstrado no gráfico 17.

Gráfico 17: Preferência na escolha do Mercadinho Supercenter



Fonte: Dados da pesquisa

#### ● *Oportunidades do Mercadinho Supercenter*

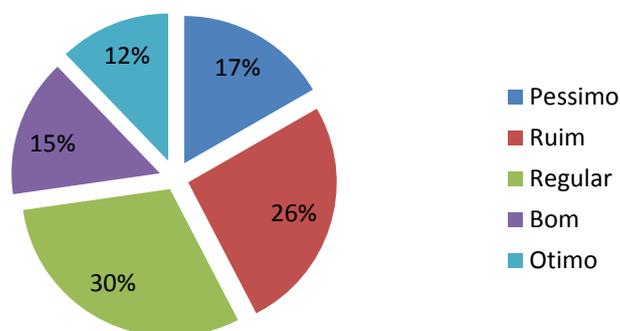
A. Mercado em expansão com crescente demanda na região: Da mesma forma que o lene e o RL frios a demanda na região apenas aumenta. Importante ressaltar a construção de um condômino próximo ao Mercadinho Supercenter que deverá aumentar ainda mais a demanda na região.

B. Possibilidade de alavancar o negócio com estratégias de marketing: apesar do atendimento ser o principal ponto a ser avaliado pelo Supercenter, ele é o único entre os concorrentes entrevistados que possui capacidade de receber muitos clientes ao mesmo tempo, podendo, assim, utilizar de estratégias de marketing para atrair novos clientes.

• **Fraquezas do Mercadinho Supercenter**

A. Clientes insatisfeitos com o atendimento: o índice de clientes que consideram o atendimento do Supercenter péssimo/ruim, segundo pesquisa, atinge o preocupante patamar de 42,42%, superando até o que foi considerado atendimento regular que obteve 30,30%, portanto, o atendimento ao cliente deve ser urgentemente observado pelo gestor. O gráfico 18 apresenta o índice de satisfação dos clientes em relação ao atendimento.

Gráfico 18: Qualidade do atendimento aos clientes do Mercadinho Supercenter



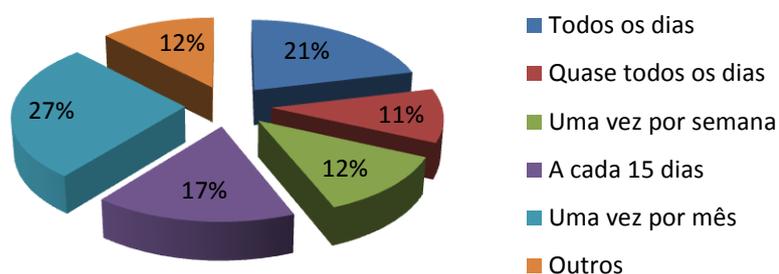
Fonte: Dados da pesquisa

B. Realização de promoções esporádicas: por não manter uma regularidade nas promoções o Mercadinho Supercenter deixa espaço livre para o LENE agir, dificultando assim a retenção/fidelização de clientes.

Conforme o gráfico, os clientes que frequentam o Mercadinho todos os dias corresponde a 21%, número que poderia ser bem expressivo se não houvesse uma padaria no interior do Mercadinho.

Obtendo o menor índice de frequência de clientes, entre os mercadinhos pesquisados, o gráfico 19 mostra que 56,05% dos clientes pesquisados frequentam o Supercenter a cada 15 dias ou mais.

Gráfico19: Frequência de retorno dos clientes ao Supercenter



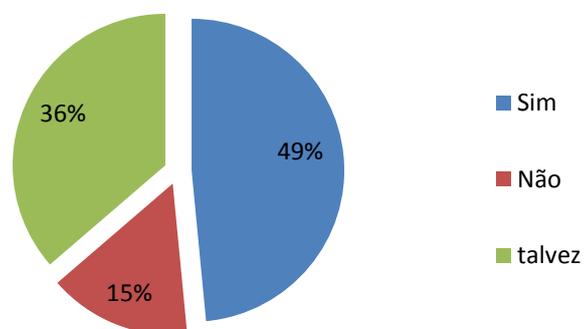
Fonte: Dados da pesquisa

### • Ameaças ao Mercadinho Supercenter

A. Provável entrada de novos concorrentes: a entrada de novos concorrentes é a maior preocupação externa que o Mercadinho Supercenter deve ter, pois conforme constatado na pesquisa, 48,48% trocariam o Supercenter se houvesse algum grande supermercado na proximidade.

O gráfico 20 registra que apenas 15,15% dos clientes continuariam a realizar suas compras no Mercadinho Supercenter. Demonstrando mais uma vez a dificuldade encontrada na fidelização de seus clientes, seja por falta de promoções ou pelo péssimo atendimento registrado.

Gráfico20: Preferência pelo Supercenter existindo um grande supermercado próximo



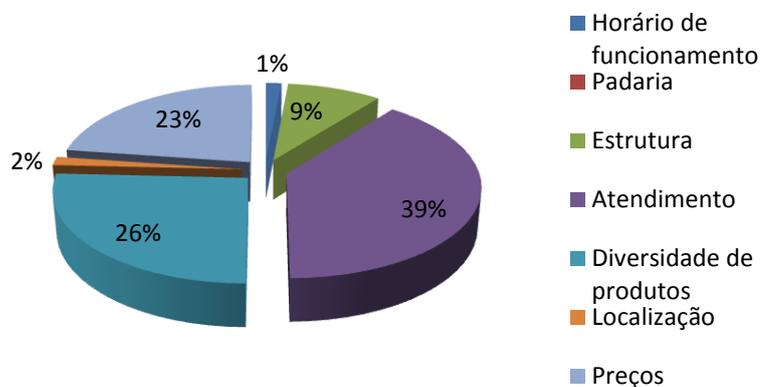
Fonte: Dados da pesquisa

B. Falta de parceria com fornecedores: Por não pertencer a uma rede de supermercados a exemplo do LENE, o Mercadinho Supercenter realiza suas compras sozinho o que dificulta a poder de barganha de preços com os fornecedores.

Dessa forma, o preço dos produtos oferecidos pelo Supercenter tende a ser superior aos praticados pelo mercadinho LENE, conforme registrado pela entrevista, 22,72% dos clientes sugeriram ao Supercenter baixar seus os preços.

A pesquisa revelou ainda que 25,75% dos clientes sugerem uma maior diversidade de produtos, evidenciando a necessidade de ter parcerias com fornecedores diversos, conforme demonstrado no gráfico.

Gráfico 21: Modificação/Melhoria sugerida ao Supercenter



Fonte: Dados da pesquisa

C. Demanda dos clientes por melhor atendimento: O que poderia ser uma força está sendo negligenciado pelo gestor, no gráfico constata-se que 39,39% dos entrevistados sugerem melhorias no atendimento.

### 4.2.3 Alternativas estratégicas utilizando a tabela TOWS

Tabela 4: TOWS do Mercadinho Supercenter

Fatores	<b>Forças (S)</b>	<b>Fraquezas(W)</b>
Internos	A. Possuir uma panificadora em suas dependências. B. Maior estrutura.	A. Clientes insatisfeitos com o atendimento. B. Realização de promoções esporádicas.
Fatores Externos	C. Possuir um local para estacionamento.	
<b>Oportunidades (O)</b>	Estratégias <b>SO</b>	Estratégia <b>WO</b>
A. Mercado em expansão com crescente demanda na região. B. Serviço de tele entrega.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Aproveitar o espaço para oferecer outros serviços;</li> <li>•Ampliar as regiões atendidas pelo serviço de tele entrega;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Manter promoções semanais;</li> <li>•Realizar treinamento nos funcionários.</li> </ul>
<b>Ameaças (T)</b>	Estratégia <b>ST</b>	Estratégia <b>WT</b>
A. Provável entrada de novos concorrentes. B. Demanda dos clientes por melhor atendimento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Ter uma estratégia de fidelização de clientes;</li> <li>•Realizar maior divulgação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fazer parcerias com os comércios e empresas da região;</li> <li>• Revolucionar o atendimento.</li> </ul>

Fonte: Autor-dados da pesquisa

#### Estratégia SO

Aproveitar o espaço para oferecer outros serviços: o Mercadinho Supercenter registrou que 81,81% de seus clientes pertencem ao público feminino, e que 57,57 % dos clientes estão entre os 26 a 45 anos, portanto, seria interessante oferecer serviços voltados para esse público específico, sugere-se então uma sessão de

cosméticos e perfumaria em sua dependência, aproveitando assim o amplo espaço do Mercadinho Supercenter.

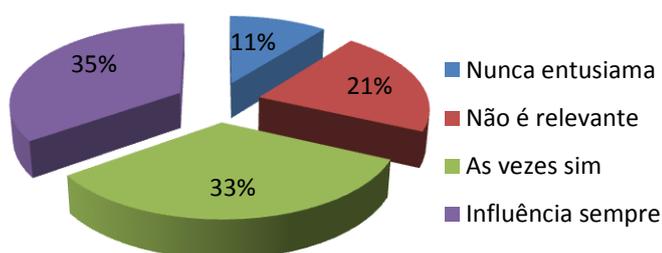
Ampliar as regiões atendidas pelo serviço de tele entrega: é indicado ao gestor, baseado na pesquisa que constatou que 66,66% de seus clientes são de bairros vizinhos, que estenda a região atendida pelo serviço, pois atualmente atende apenas aos moradores do centro. Em um primeiro momento recomenda-se que o serviço seja estendido até o bairro Jacarecanga, pois conforme registado 27,27% de seus clientes residem na região.

#### Estratégia WO

Manter promoções semanais: 12,12%, dos clientes entrevistados frequentam o Supercenter uma vez por semana, esse índice poderia ser melhorado se o Supercenter realizasse promoções semanais.

Apesar de não realizar promoções semanais, o Supercenter atrai clientes que são mais influenciados pelas promoções. Conforme apresenta o gráfico, 33,33% dos clientes que frequentam o Supercenter são sempre influenciados pelas promoções, índice maior do que o apresentado LENE que oferece promoções regulares.

Gráfico 22: Influência das promoções na realização das compras



Fonte: Dados da pesquisa

Realizar treinamento nos funcionários: São as pessoas que movem a empresa, que realizam o serviço e que, conseqüentemente, fazem o capital girar. Assim, investir nelas não é um simples custo, mas um meio para alavancar o desempenho da empresa.

Tendo os funcionários como o recurso mais importante em uma empresa, se faz necessário a realização de treinamentos periódicos para proporcionar um melhor atendimento aos clientes, pois a qualidade do atendimento do Supercenter foi considerada péssima/ruim por 42,42% dos entrevistados.

#### Estratégia ST

Ter uma estratégia de fidelização de clientes: o Supercenter se encontra numa situação delicada, por não possuir: promoções semanais, bom atendimento nem melhores preços, se fazem necessário a criação de alguma estratégia para a retenção dos clientes.

Devendo ser adotado pelo gestor em caráter de urgência a criação de um cartão fidelidade que ofereça pontos nas compras realizadas e que possam ser trocados por produtos nas dependências do Mercadinho ou a adesão a programas de moeda alternativa como Dotz onde ao comprar no estabelecimento credenciado o cliente ganha uma moeda alternativa para trocar em estabelecimentos diversos e nas lojas virtuais do programa.

Realizar maior divulgação: por ter uma maior estrutura, tem a capacidade de comportar muitos clientes, portanto se faz necessário uma maior divulgação, além da caixa de som utilizada na calçada anunciando os preços para os transeuntes do centro, como se recomenda fazer uso do Spot, que é um fonograma utilizado como peça publicitaria em rádio, feita por uma locução simples ou mista, com ou sem efeitos sonoros, com essa divulgação possibilitará atingir novos clientes da região.

#### Estratégia WT

Fazer parcerias com os comércios e empresas da região: Por situar-se no centro e ter uma boa estrutura, o Supercenter pode oferecer as empresas da região descontos no fornecimento de alguns produtos atraindo assim mais clientes.

Aceitando o ticket alimentação do maior número de empresas possíveis da região estará também contribuindo para atrair novos clientes e ao mesmo tempo fidelizando.

Revolucionar o atendimento: ausência de treinamento não é o único fator que pode contribuir para o péssimo atendimento ao cliente, outros fatores podem influenciar como salário, condições de trabalho, escala semanal, folgas, rotatividade entre outros.

Portanto, faz-se necessário uma reunião com a equipe de funcionários para detectar as insatisfações que estão sendo responsáveis pelo baixo índice na qualidade do atendimento. Procurar atender os anseios dos funcionários como forma de buscar a satisfação dos clientes.

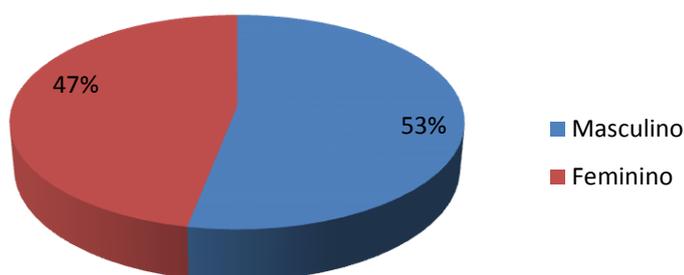
#### **4.3 Mercadinho RL Frios**

Mercadinho do centro da cidade de Fortaleza que abastece as residências da proximidade, voltado a atender o público da classe B, C, D e E que residem no bairro, oferecendo produtos alimentícios e de limpeza além de legumes e frutas frescas, possuindo uma gestão familiar o mercadinho não possui missão ou visão definidos.

##### **4.3.1 Análise socioeconômicas dos clientes**

O gráfico 23 apresenta uma supressa até então, enquanto nos outros estabelecimentos a quantidade de mulheres sempre superava a de homens, nesse foi diferente, os clientes do sexo masculino são responsáveis por 53% da clientela do RL frios, enquanto os clientes do sexo feminino ficam com 47%.

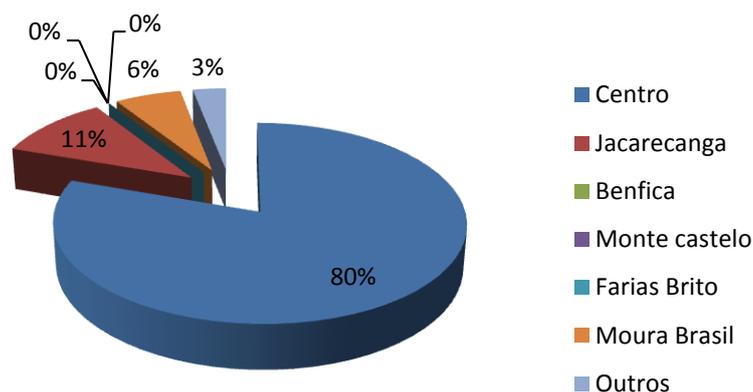
Gráfico23: Sexo dos clientes do mercadinho RL frios



Fonte: Dados da pesquisa

Conforme registrado na pesquisa e demonstrado no gráfico, 80% da clientela do Mercadinho RL frios encontram-se na região do próprio mercadinho, destaque para a pontuação de apenas mais duas regiões próximas, Jacarecanga e Moura Brasil com 10,60% e 6,06% respectivamente.

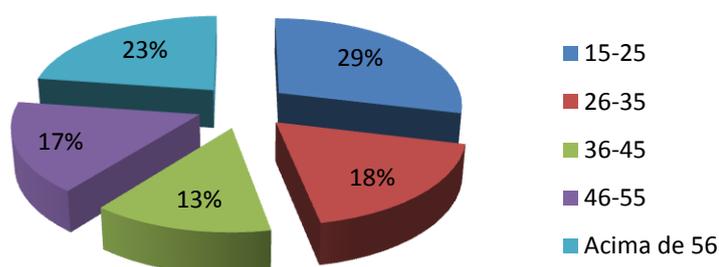
Gráfico 24 - Bairro de residência dos clientes do mercadinho RL FRIOS



Fonte: Dados da pesquisa

O RL frios tem em dois grupos etários distintos responsáveis pela maior parte de clientes, enquanto os clientes de 15 a 25 correspondem a 28,78%, os clientes acima de 56 anos são responsáveis por 22,72 da clientela.

Gráfico 25: Faixa etária dos clientes do mercadinho RL

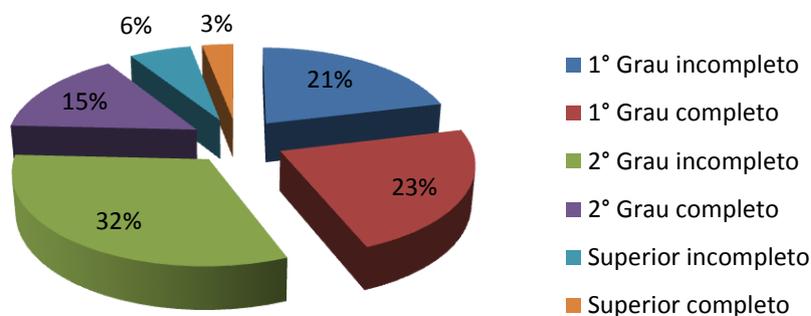


Fonte: Dados da pesquisa

A região como um todo tem se mostrado de baixo índice educacional, o nível de formação dos clientes do RL frios estão semelhantes ao do mercadinho LENE,

em que 31,81% afirmam possuir o segundo grau incompleto. O gráfico 26 mostra a divisão da escolaridade dos clientes do RL frios.

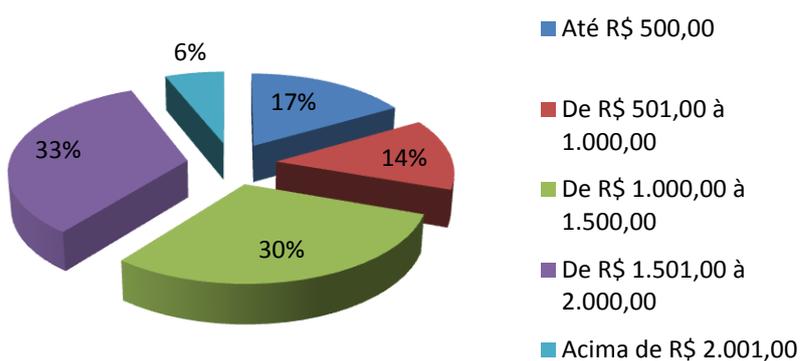
Gráfico 26: Nivel de escolaridade dos clientes do RL frios



Fonte: Dados da pesquisa

O gráfico 27 demonstra a renda mensal dos clientes do RL frios, que conforme demonstra o gráfico existe uma concentração nos clientes que tem seus rendimentos entre R\$ 1.000,00 a R\$ 2.000,00, correspondendo assim a 63,63% da clientela pesquisada.

Gráfico 27: Renda dos clientes do RL frios.



Fonte: Dados da pesquisa

Essas informações serviram de subsidio para o desenvolvimento das sessões seguintes.

### 4.3.2 Resultados e justificativas dos pontos relevantes da tabela de SWOT do mercadinho RL frios

Tabela 5: SWOT do mercadinho RL frios

AMBIENTE	Fatores Internos	Fatores Externos
	<b>Forças</b>	<b>Oportunidades</b>
Pontos	A. Horário de atendimento;	A. Mercado em expansão com crescente demanda na região.
	B. Uso da caderneta do fiado;	B. Fidelização de clientes.
Fortes	C. Oferece hortaliças e frutas frescas.	
	<b>Fraquezas</b>	<b>Ameaças</b>
Pontos	A. Não realiza promoções;	A. Provável entrada de novos concorrentes;
	B. Pouca diversidade de produtos;	B. Não haver parceria com fornecedores;
Fracos	C. Administração pouco profissional.	C. Localização desprivilegiada em relação aos concorrentes.

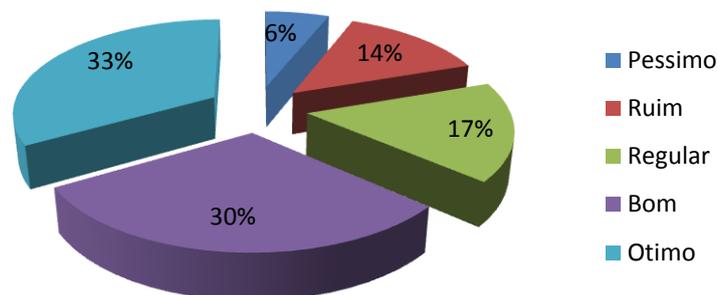
Fonte: Elaboração do autor

#### • Forças do mercadinho RL frios

A. Horário de atendimento: tornando-se um diferencial em relação aos concorrentes, possuir um horário de atendimento diferenciado foi responsável 36,36% da preferência dos clientes pelo RL frios conforme demonstrado no gráfico.

Não apenas o horário de atendimento é um diferencial como o próprio atendimento, conforme registrado na pesquisa e demonstrado no gráfico 33,33% dos clientes entrevistados consideram o atendimento do RL frios ótimo.

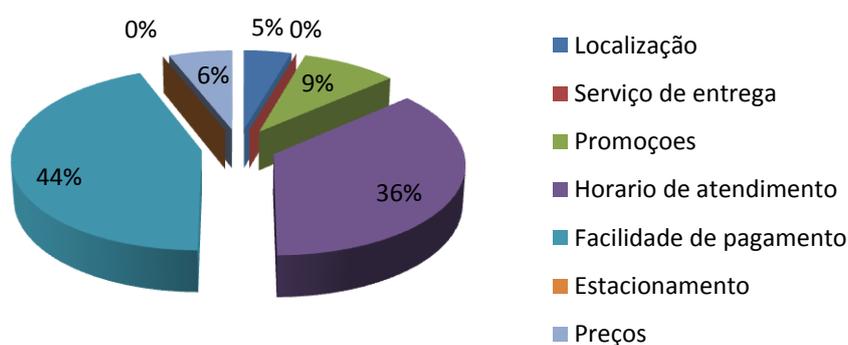
Gráfico28: Qualidade do atendimento do RL frios



Fonte: Dados da pesquisa

B. Uso da caderneta do fiado: é uma estratégia interessante, diferenciando dos demais concorrentes, essa estratégia citada como facilidade na forma de pagamento na pesquisa foi responsável por 43,93% na preferência da realização das compras no RL frios. Essa confiança no cliente se transforma em uma fidelidade do cliente ao estabelecimento.

Gráfico 29: Preferência na escolha do mercadinho RL frios



Fonte: Dados da pesquisa

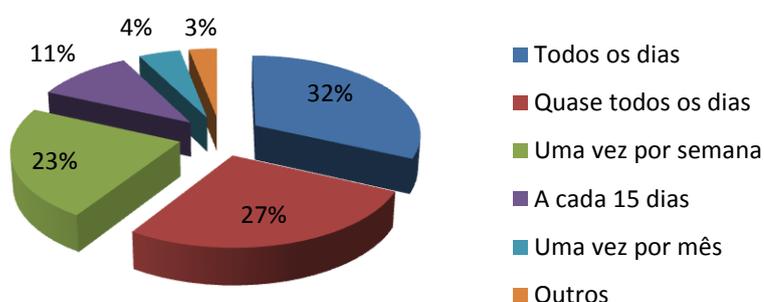
C. Oferecer hortaliças e frutas frescas: Não foi uma opção incluída no questionário, mas o fato de ser a especialidade do RL frios e os concorrentes diretos não oferecerem foi considerado uma vantagem competitiva interessante.

• *Oportunidades do mercadinho RL frios*

A. Mercado em expansão com crescente demanda na região: por estar situado na mesma região o RL frios conta com a mesma oportunidade que o Supercenter e o mercadinho Lene, para aproveitar a crescente demanda de clientes na região.

O gráfico 30 mostra que 31,81% dos clientes do RL frios necessitam retornar diariamente, enquanto 27,27% afirmam que necessitam ir ao RL frios todos os dias.

Gráfico 30: Frequência de retorno ao RL frios

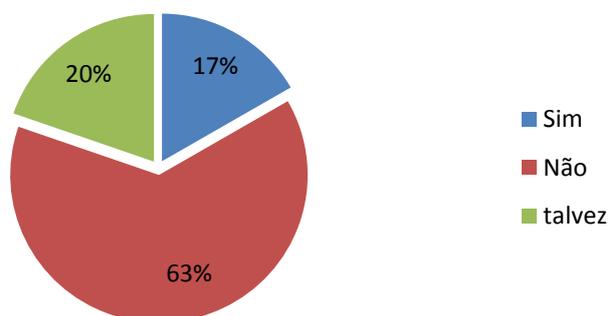


Fonte: Dados da pesquisa

B. Fidelização de clientes: possuir uma caderneta do fiado é responsável por 37,87% conforme demonstra o gráfico 29, assim como o horário de atendimento que responde por 30,30% da preferência pelo RL frios.

Fidelidade demonstrada no gráfico 31, quando questionado se trocariam o RL frios se existisse outro supermercado maior na região, em que 63,63% dos clientes entrevistados assumiram que não, fazendo o RL frios possuir o maior índice de fidelização entre os três mercantis pesquisados.

Gráfico 31: Preferência pelo RL frios existindo um grande supermercado próximo

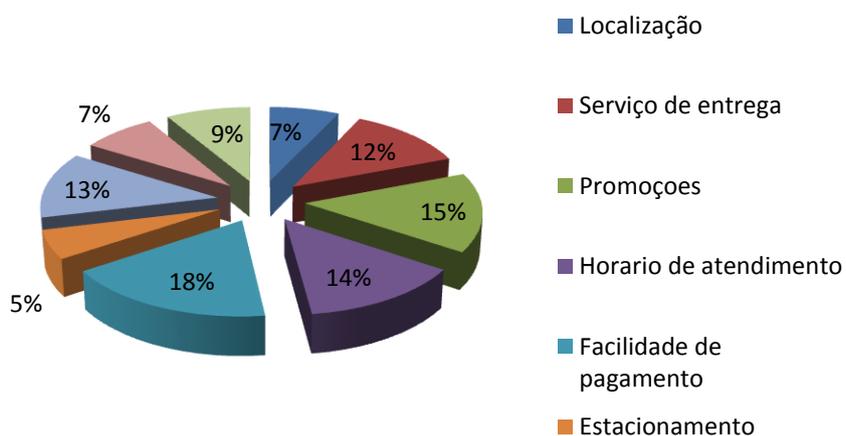


Fonte: Dados da pesquisa

• ***Fraquezas do mercadinho RL frios***

A. Não realiza promoções: É um forte fator na preferência dos clientes da região na escolha do Mercadinho, pois os clientes entrevistados já demonstraram nos questionários aplicados que buscam promoções e que essas contribuem para 15,15 % da preferência dos clientes dos três estabelecimentos conforme observamos no gráfico.

Gráfico 32: Preferência dos clientes da região para a escolha do estabelecimento

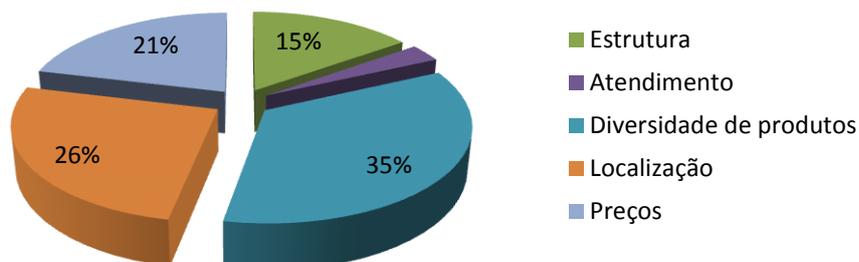


Fonte: Dados da pesquisa

B. Pouca diversidade de produtos. Foi apresentado por 34,84% dos clientes entrevistados como ponto a ser melhorado/modificado que o mercadinho RL frios

apresenta pequena diversidade de produtos e marcas demonstrando assim não estarem satisfeitos com a variedade de produtos existentes no RL frios. O Gráfico 33 abaixo demonstra o apontado nas pesquisas.

Gráfico 33: Modificação/Melhoria sugerida ao mercadinho RL frios



Fonte: Dados da pesquisa

C. Administração pouco profissional: O mercadinho RL frios possui uma gestão familiar sem profissionalização acadêmica do gestor que também é o responsável pelo caixa e por todas as outras funções no mercadinho RL frios, que não possui uma visão ou missão definida.

#### ● *Ameaças ao mercadinho RL frios*

A. Provável entrada de novos concorrentes: da mesma maneira que os outros mercados da região, a entrada de novos concorrentes é um problema constante pois ao se constatar a crescente demanda na região a tendência é que outros mercantis surjam para abastecer essa demanda.

B. Não haver parceria com fornecedores: esse fator é de suma importância, pois não tendo o poder de barganhar melhores preços, prazo de entrega das mercadorias, o RL não poderá transmitir melhores preços aos clientes tampouco terá um abastecimento rápido efetuado de forma prioritária por seus fornecedores, esse fato é responsável por 56,06% das sugestões de melhoria.

C. Localização desprivilegiada em relação aos concorrentes: outro ponto marcado como sugestão de melhoria/mudança pelos clientes foi a localização, que se

encontra desprivilegiada em relação aos concorrentes. Por conta de sua localização, grande parte de seus clientes são os que residem no bairro, conforme registrado na pesquisa em que 25,75% dos clientes residem no centro.

#### 4.3.3 Alternativas estratégicas utilizando a tabela TOWS

Tabela 6: TOWS do Mercadinho RL FRIOS

Fatores	<b>Forças (S)</b>	<b>Fraquezas(W)</b>
Internos	A. Horário de atendimento;	<b>Fraquezas</b> A. Não realiza promoções; B. Pouca diversidade de produtos; C. Administração pouco profissional.
Fatores	B. Uso da caderneta do fiado;	
Externos	C. Oferece hortaliças e frutas frescas.	
<b>Oportunidades (O)</b>	<b>Estratégias SO</b>	<b>Estratégia WO</b>
<b>Oportunidades</b>		
A. Mercado em expansão com crescente demanda na região.	•Oferecer serviço de entrega.	•Profissionalização do gestor;
B. Fidelização de clientes.	•Definir missão e visão;	•Realizar promoções.
<b>Ameaças</b>	<b>Estratégia ST</b>	<b>Estratégia WT</b>
A. Provável entrada de novos concorrentes;	•Investir em maior diversidade de frutas e hortaliças;	• Fazer parcerias com fornecedores;
B. Não haver parceria com fornecedores;		• Realizar mudança.
C.Localização desprivilegiada em relação aos concorrentes.	•Realizar maior divulgação.	

## Estratégias SO

Oferecer serviço de entrega: é um ponto a ser trabalhado pelo RL frios, pois os concorrentes diretos oferecem o serviço que conforme foi constatado na pesquisa é utilizado como fator para a escolha do mercado por 12,12% dos clientes da região.

Definir missão e visão: A missão é uma declaração sobre o que a organização é, sobre sua razão de ser, seus clientes e os serviços que presta. A missão define o que é a organização hoje, seu propósito e como pretende atuar no seu dia-a-dia.

Para Peter Drucker (1977, pag. 86), uma empresa não se define pelo seu nome, estatuto ou produto que faz; ela se define pela sua missão. Somente uma definição clara da missão é razão de existir da organização e torna possíveis, claros e realistas os objetivos da empresa.

Já a visão diz respeito ao futuro, sintetizando as aspirações da organização, criando um clima de envolvimento e comprometimento com seu futuro. Assim, recomenda-se ao gestor desenvolver a razão de ser da empresa seus objetivos e sua visão de futuro para assim poder trabalhar em consonância com o traçado.

## Estratégia WO

Profissionalização do gestor: buscar cursos de capacitação ou uma formação acadêmica que possa ajudar a administrar o mercadinho garantindo a competitividade.

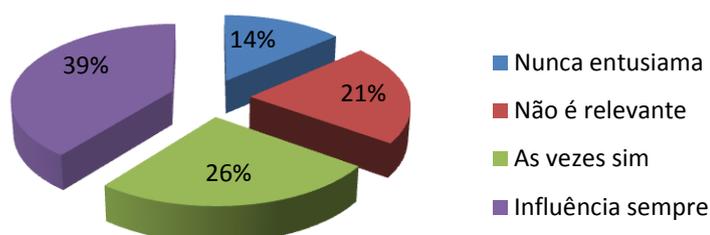
Embora o comando único e centralizado permita reações rápidas em situações de emergência não é interessante a concentração de atividades em uma única pessoa, recomenda-se, portanto, a contratação de alguns funcionários bem como a realização de consultorias para poder alavancar o negócio.

Realizar promoções: pela demanda da região por promoções e seu local desprivilegiado em relação aos concorrentes seria interessante oferecer promoções para atrair os clientes, para que esses possam conhecer o RL frios e usufruir das hortaliças e frutas frescas.

A pesquisa demonstra que dos clientes do RL frios 39,39% são sempre influenciados por promoções e que apenas 13,63% nunca se entusiasma, o gráfico 34

abaixo demonstra a oportunidade de vender mais produtos através de promoções aos seus fieis clientes.

Gráfico 34: Influencia das promoções nos clientes do RL frios



Fonte: Dados da pesquisa

#### Estratégia ST

Investir em maior diversidade de frutas e hortaliças oferecer frutas e hortaliças é um diferencial, pois seus concorrentes diretos negligenciam essa demanda, assim o caminho para o RL frios fica livre para diversificar mais nos produtos oferecidos nesse setor.

Realizar maior divulgação: Por possuir se encontrar em localização desprivilegiada em relação aos concorrentes é necessário que divulgue pelos bairros vizinhos onde se encontra o RL frios e oferece um atrativo para que eles se interessem em conhecer o mercadinho.

#### Estratégia WT

Fazer parcerias com fornecedores: recomenda-se ao gestor buscar fornecedores que atendam sua necessidade e que ofereçam uma maior variedade de produtos, pela estrutura pequena e pelos poucos recursos financeiros demonstrados, recomenda-se ainda que o gestor busque fornecedores que trabalhem com o modelo de consignação.

Realizar mudança: Conforme apontado na pesquisa a localização e estrutura juntas foram responsáveis por 40,90% dos clientes do mercadinho RL frios. Assim, recomenda-se investir em uma mudança do ponto comercial, para atrair novos clientes das regiões vizinhas que frequentam o centro.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo dessa monografia foi apresentar conceitos de administração estratégica e realizar a análise interna e externa de três mercadinhos localizados no município de Fortaleza – CE no bairro do Centro, buscando evidenciar oportunidades estratégicas simples que deixam de ser observadas em razão de não realizarem um planejamento adequado.

Mesmo não fazendo uso de uma gestão estratégica profissional os mercadinhos realizam manobras para bloquear as ameaças, percebeu-se também que as forças de Porter são observadas inconscientemente pelos mercantis que acabam buscando formas de conseguir um diferencial competitivo.

Por localizarem-se no centro e existir vários mercadinhos e mercados os clientes possuem um forte poder de barganha devido a padronização ou a não diferenciação dos produtos, neste caso, os compradores diante de muitas opções de vendedores jogam uma empresa contra a outra na certeza de poder contar sempre com menores preços. Porém, a intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes apresenta um baixo indicativo, visto que mesmo os mercadinhos atuando na mesma região, disputando os mesmos clientes, não há uma luta entre eles como competição de preços ou de promoções similares, esse fato é atribuído ao número bem equilibrado de concorrentes na região.

O Lene levanta uma barreira para a entrada de novos concorrentes, uma vez que tem clientes fiéis, dificultando, assim, a instalação de um novo entrante. O Lene observa a força do poder de negociação dos compradores ao se associar ao super rede para conseguir melhores preços nas compras. Em função dos resultados encontrados percebeu-se que o atendimento é o principal diferencial na fidelização dos clientes e quem não domina esse ponto estratégico tem que procurar outros meios para atingir a satisfação dos clientes. Assim, o mercadinho Lene têm grandes chances de se consolidar no bairro do Centro como a principal referência em atendimento. No entanto, é imprescindível que as ações propostas sejam colocadas em prática.

No RL frios apesar da necessidade de transformação do gestor em um profissional qualificado, a estratégia apontando assim, o caminho para o sucesso dentro de sua estratégia de fidelização já estabelecida.

Não basta ter apenas uma boa estrutura. Os recursos humanos utilizados na prestação do serviço precisam estar satisfeitos e motivados para melhor atender os clientes, como observado no Mercadinho Supercenter.

Com uma análise simples dos ambientes conseguimos sugerir algumas estratégias para aproveitar as oportunidades que estão deixando de serem aproveitadas. Sendo realizado um planejamento estratégico completo acoplado a uma gestão estratégica os mercadinhos pesquisados tem um grande potencial de crescimento.

Sugere-se, portanto, o retorno futuro aos mercadinhos analisados para constatar se por meio de iniciativa própria realizaram as melhorias sugeridas e como essas auxiliaram efetivamente o acréscimo de lucratividade.

Desse modo, o estudo poderá ser adaptado para contribuir com supermercados ou minimercados que desejam expandir seus negócios, chegando ao entendimento de possíveis alternativas, de acordo com as capacidades e os anseios de cada um, que facilitarão a permanência competitiva no mercado. Podendo contribuir para o surgimento de estudos nessa área, que carece de tantas alternativas para manter-se no mercado que requer mudanças constantes.

## REFERÊNCIAS

- ANSOFF, H. I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.
- ANSOFF, H. I; McDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. 2ª ed.- São Paulo: Atlas, 1993.
- APPIO, Jucelia; VIEIRA, Valter Afonso; TIBOLA, Fernando. **Uma aplicação da matriz BCG e Análise SWOT: Um estudo de caso**. Curso de Administração/Comércio Exterior na Unipar de Francisco Beltrão, 2005.
- BANNOCK, G. et al. **The Penguin dictionary of economics**. Middlesex: Penguin Books, 1977, 428p.
- BENITES, Anderson Teixeira. **Evolução Histórica do Varejo Brasileiro de Alimentos e Seus Fatores Competitivos**. 2004. Disponível em: [www.ufms.br](http://www.ufms.br). Acesso em: 18/janeiro/2013.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- DELLOITTE. **Análise setorial Varejo: um setor em grandes transformações**, 2009. Disponível em: [www.delloite.com](http://www.delloite.com). Acesso em: 19/janeiro/2013.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administração lucrativa**. Rio de Janeiro: Zahar, 1977.
- FURUTA, E. C.; BARRIZZELLI, N. **Razões de escolha de supermercado de vizinhança como local de compra**. 2002. 96 f. Monografia. Faculdade de Administração. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br>. Acesso em: 15/janeiro/2013.
- HUNGER, J. David & WHEELLEN, Thomas L. **Gestão estratégica: princípios e práticas**. 2. ed., Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2002.
- KOTLER, P. **Marketing Management**, Millennium edition, Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 2000.
- MARTINS, Leandro. **Marketing: Como se tornar um profissional de sucesso**. São Paulo: Digerati Books, 2006.
- OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Excelência na administração estratégica: a competitividade para administrar o futuro das empresas: com depoimentos de executivos**. São Paulo: Atlas, 1993.

OLIVEIRA, H. R. **Modelagem do processo de compra e de formação de preços no varejo:** um estudo de caso em uma rede de lojas de tintas. 2000. 169 p. Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia.** São Paulo: Atlas, 2000.

PAULETTO, C. Spanhol.; TEIXEIRA, Anderson Benites. **Evolução Histórica do Varejo Brasileiro de Alimentos e Seus Fatores Competitivos.** UFMS, 2004.

PORTER, Michael E. (1979). **How competitive forces shape strategy**, *Harvard business Review*, March/April 1979.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva.** Rio Janeiro, Campus, 1991.

*PORTER, Michael E. Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.* Rio de Janeiro: Campus, 1986.

ROSSETO, Carlos R.; SALVADOR, Edson A. **A adaptação estratégica na indústria da construção civil:** um estudo de caso no setor de edificações na cidade de Passo Fundo (RS). EnANPAD, 2001.

VALUE BASED MANAGEMENT. **Management Methods.** Disponível em: <http://www.valuebasedmanagement.net>. Acesso em: 11/01/2013

WRIGHT, P., KROLL, M. e PARNELL, J. **Administração Estratégica: conceitos.** São Paulo: Atlas, 2007.

**ANEXO**

## Questionário Socioeconômico

1 – Sexo

 Masculino                       Feminino

2- Idade

 15-25       26-35       36-45       46-55       Acima de 56

3- Onde Reside?

 Centro       Jacarecanga    Benfica       Monte castelo Farias Brito       Moura Brasil       Outros

4- Nível de escolaridade?

 1º Grau incompleto    1º Grau completo    2º Grau incompleto 2º Grau completo    Superior incompleto    Superior completo

5 - Renda pessoal?

 Até R\$ 500,00       De R\$ 501,00 à 1.000,00       De R\$ 1.000,00 à 1.500,00 De R\$ 1.501,00 à 2.000,00       Acima de R\$ 2.001,00

## Questionário do mercado

6- Como avalia o atendimento do mercadinho \_\_\_\_\_?

 Péssimo       Ruim       Regular       Bom       Ótimo

7- Motivo da escolha do mercadinho \_\_\_\_\_?

 Localização    Serviço de entrega    promoções

Horário de atendimento    Preços    Facilidade de pagamento

Estacionamento    Estrutura

8- Trocaria este mercado se tivesse um grande hipermercado ao lado?

Sim    Não    Talvez

9 – Que mudança sugere ao mercadinho \_\_\_\_\_?

Estrutura    Atendimento    Diversidade de produtos    Localização

Preços    Padaria    Horário de funcionamento

10 – sofre Influencia de promoções?

Nunca entusiasma    Não é relevante    Às vezes sim    Influencia sempre

11– Com que freqüência realiza compras no mercadinho \_\_\_\_\_?

Todo dia    Quase todos os dias    1 x por semana    A cada 15 dias

Uma vez por mês    Outros

12 – Você daria preferência a algum supermercado grande se aqui houvesse?

Sim    Não    Talvez