

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (PPGAdm)
MESTRADO PROFISSIONAL**

**ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS PARA PEQUENOS MERCADOS DE
RAMILÂNDIA - PR**

DAIANI STAHL

CASCADEL/PR

2024

Daiani Stahl

**ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS PARA PEQUENOS MERCADOS DE
RAMILÂNDIA - PR**

STRATEGIES COMPETITIVE OF SMALL MARKETS IN RAMILANDIA - PR

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGAdm) – Mestrado Profissional da Universidade Estadual do Oeste do Paraná, como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração**.

Orientador: Professor Dr. Ronaldo Bulhões

CASCADEL/PR

2024

Ficha de identificação da obra elaborada através do Formulário de Geração Automática do Sistema de Bibliotecas da Unioeste.

Stahl, Daiani
ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS PARA PEQUENOS MERCADOS DE
RAMILÂNDIA - PR / Daiani Stahl; orientador Ronaldo Bulhões.
-- Cascavel, 2024.
65 p.

Dissertação (Mestrado Profissional Campus de Cascavel)
-- Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Centro de
Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em
Administração, 2024.

1. Estratégia Competitivas. 2. Gestão Estatégica. 3.
Pequenos Mercados. I. Bulhões, Ronaldo, orient. II. Título.



unioeste

Universidade Estadual do Oeste do Paraná

Campus de Cascavel CNPJ 78680337/0002-65
Rua Universitária, 2069 - Jardim Universitário - Cx. P. 000711 - CEP 85819-110
Fone:(45) 3220-3000 - Fax:(45) 3324-4566 - Cascavel - Paraná



PARANÁ
GOVERNO DO ESTADO

DAIANI STAHL

**ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS PARA PEQUENOS MERCADOS DE
RAMILÂNDIA - PR**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração em cumprimento parcial aos requisitos para obtenção do título de Mestra em Administração, área de concentração Competitividade e Sustentabilidade, linha de pesquisa Estratégia e Competitividade, APROVADO(A) pela seguinte banca examinadora:

Orientador(a) - Ronaldo Bulhões

Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Campus de Cascavel (UNIOESTE)

Sandra Mara Stocker Lago

Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Campus de Cascavel (UNIOESTE)

Ariana Cericatto da Silva

União Educacional do Médio Oeste Paranaense (UNIMEO)

Cascavel, 18 de abril de 2024

"O êxito da vida não se mede pelo caminho que você conquistou, mas sim pelas dificuldades que superou no caminho".

(Abraham Lincoln)

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho para minha família, em especial, para meus pais, Alcides Stahl (*in memoriam*) e Rosa Schons Stahl, por todos os ensinamentos, apoio, mas principalmente por nunca me deixarem desistir e sempre acreditarem no meu potencial.

Dedico também aos meus irmãos, Arnildo, Jonas, Joel e às minhas irmãs, Diva, Alice e Neiva. Ao meu Filho Dyeferson Stahl Rocha, por ser o melhor filho do mundo, o motivo do meu existir, assim, há a procura por ser uma pessoa melhor a cada dia, para servir de exemplo e dedicação, mostrando que tudo é possível com persistência e esforço.

Dedico aos empresários dos mercados base da pesquisa, por abrirem prontamente as portas de suas empresas, para as observações, por prestarem as entrevistas e pelo aprendizado com suas experiências e visão de negócio.

Dedico também a todos os professores da Unioeste, em especial, ao meu orientador Dr. Ronaldo Bulhões, por seus ensinamentos, paciência e por me acalmar quando eu achava que não conseguiria concluir a pesquisa.

Concluo dedicando a Deus, por toda a proteção e fortaleza para não desistir, em meio a tantas dificuldades enfrentadas no decorrer desses dois anos, temporais, manifestações ao longo do caminho de 90 km percorridos para chegar à universidade, problemas na coluna e uma fratura no braço, mas, Graças a Deus, venci mais uma etapa em minha vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus hoje e sempre por tudo que ele colocou em meu caminho, pela minha vida, saúde e por todas as bênçãos que estão por vir. Obrigada!

Agradeço à minha família; sou grata por essa base sólida, por estarem sempre ao meu lado me dando todo o apoio necessário, amor e confiança. Obrigada!

Agradeço ao meu filho Dyeferson Stahl Rocha, que amo tanto e só consigo ver o quanto é lindo, dedicado e responsável. Não é só porque é meu filho, mas é luz na vida de todas as pessoas que têm o privilégio de conviver com ele. Obrigada!

Agradeço aos proprietários dos mercados, que serviram de base para pesquisa, pois, sem eles, este estudo não seria possível. Obrigada!

Agradeço a todos os colegas do Mestrado Profissional de Administração da Unioeste de Cascavel (Turma abril/2022): Ana Claudia, Jeferson, Juliana, Lucas, Guilherme, Vanessa e, especialmente, à Beatriz, minha dupla na construção de artigos e trabalhos, pois, juntos, enfrentamos os desafios e aprendemos muito. Obrigada!

Agradeço aos professores do mestrado, por todos os ensinamentos: Dra. Aline Dario Silveira, Dra. Delci Dal Vesco, Dra. Elizandra da Silva, Dr. Geysler Bertolini, Dr. Ivano Ribeiro, Dr. Jerry Johann, Dr. Marcelo Roger Meneghatti, Dr. Ronaldo Bulhões, Dra. Sandra Lago e Dr. Vinicius Abilio Martins. Obrigada!

Agradeço aos professores Dr. Ivano Ribeiro e Dra. Sandra Lago, pelas valiosas contribuições, na banca de qualificação. Obrigada!

Agradeço, em especial, ao meu orientador Dr. Ronaldo Bulhões, pelo incentivo, pela dedicação do seu escasso tempo dedicado à minha pesquisa, por fornecer conhecimento e pela confiança depositada na proposta de pesquisa. Obrigada!

RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo propor estratégias para os mercados A, B e C de Ramilândia - PR, visando torná-los competitivos diante das incertezas do mercado de bens de consumo. A metodologia empregada foi qualitativa, de natureza exploratória e descritiva. Para a coleta de dados, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os proprietários dos mercados A, B e C, observações e revisão sistemática. Para analisar os dados da pesquisa, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo. Os resultados desta pesquisa indicam que, apesar das diferenças entre os mercados A, B e C, todos enfrentam desafios comuns. Embora possam variar em suas características específicas, como público-alvo e estrutura organizacional, compartilham algumas dificuldades similares. Tais desafios podem ser superados ou minimizados por meio de ações estratégicas específicas, o que tende a contribuir para a competitividade dessas pequenas empresas. Sugere-se, como pesquisas futuras, que seja realizada uma análise de *benchmarking* com mercados semelhantes em outras regiões para identificar melhores práticas e *insights* que possam ser aplicados aos mercados de Ramilândia - PR.

Palavras-chave: Estratégia competitiva; Gestão estratégica; Pequenos mercados;

ABSTRACT

The present work aimed to propose strategies for markets A, B and C in Ramilândia - PR, aiming to make them competitive in the face of uncertainties in the consumer goods market. The methodology used was qualitative, exploratory, and descriptive in nature. To collect data, semi-structured interviews were carried out with the owners of markets A, B and C, observations, and a systematic review. To analyze the research data, the content analysis technique was used. The results of this research indicate that, despite the differences between markets A, B and C, they all face common challenges. Although they may vary in their specific characteristics, such as target audience and organizational structure, they share some similar difficulties. Such challenges can be overcome or minimized through specific strategic actions, which tends to contribute to the competitiveness of these small companies. It is suggested, as future research, that a benchmarking analysis be carried out with similar markets in other regions to identify best practices and insights that can be applied to the Ramilândia - PR markets.

Keywords: Competitive strategy; Strategic management; Small markets;

LISTAS DE FIGURAS

Figura 1. Número de empresas por tamanho no Brasil	24
Figura 2. Número de empresas ativas no Brasil em 2023 por setores	25
Figura 3. Total de empresas por porte PR 2023	26
Figura 4. Empresas Abertas na Região Oeste PR 2023.....	27
Figura 5. Número de empresas por porte na Região Oeste PR 2023	28
Figura 6. Comércio alimentícios por porte	30
Figura 7. Empresas alimentícias por porte PR	31
Figura 8. Empresas alimentícias Oeste do PR.....	32

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Cinco Forças Competitivas de Porter	21
Quadro 2. Classificação por Faturamento Anual.....	23
Quadro 3. Classificação por Receita Anual.....	23
Quadro 4. Objetivos e metodologias	41
Quadro 5. Principais dificuldades do mercado A	43
Quadro 6. Principais dificuldades do mercado B	45
Quadro 7. Principais dificuldades do mercado C	46
Quadro 8. Formas de pagamento.....	47
Quadro 9. Principais Concorrentes.....	48
Quadro 10. Melhorias a serem implementadas	49
Quadro 11. Compras em conjunto.....	50
Quadro 12. Outras questões relevantes	50
Quadro 13. Problemas e propostas de soluções mercado A	52
Quadro 14. Problemas e propostas de soluções mercado B	53
Quadro 15. Problemas e propostas de soluções mercado C	54
Quadro 16. Propostas de ações estratégicas	55
Quadro 17. Propostas de execução das ações mercado A	56
Quadro 18. Propostas de execução das ações mercado B	57
Quadro 19. Propostas de execução das ações mercado C	57
Quadro 20. Propostas de execução das ações mercado A, B e C	58

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Número de empresas por setores no Paraná 2023	27
Tabela 2. Empresas por setores no oeste do Paraná 2023	29
Tabela 3. Critérios de exclusão.....	40
Tabela 4. Tempo de existência dos mercados	42

SIGLAS E DEFINIÇÕES

ABRAS - Associação Brasileira de Supermercados

BNDES - Banco Nacional do Desenvolvimento

EPP - Empresas de Pequeno Porte

GCI - Gestão de Custos Interorganizacional

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

JUCEPAR - Junta Comercial do Paraná

MDIC - Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços

ME – Microempresa

MEI - Microempreendedor Individual

ROB - Receita Operacional Bruta

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	17
1.1.1 Questão de Pesquisa	18
1.2 OBJETIVOS.....	18
1.2.1 Geral	18
1.2.2 Específicos.....	18
1.3 JUSTIFICATIVA	18
2 REFERÊNCIAS TEÓRICAS E PRÁTICAS	20
2.1 ESTRATÉGIA	20
2.2 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	22
2.3 SUPERMERCADOS NO BRASIL, PARANÁ E REGIÃO OESTE DO PARANÁ.....	29
2.4 EXPERIÊNCIAS ESTRATÉGICAS DE MERCADOS QUE SE TORNARAM MAIS COMPETITIVOS.....	33
2.5 ESTUDOS DE ESTRATÉGIAS EM PEQUENOS MERCADOS DE BENS DE CONSUMO	35
3 MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA	37
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA E COLETA DE DADOS	38
3.2 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS	40
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	41
4.1 PRINCIPAIS DIFICULDADES DOS MERCADOS A, B E C	42
4.2 TIPO DE INTERVENÇÃO E MECANISMOS ADOTADOS	51
4.2.1 Desafios e oportunidades: propostas de ação estratégicas a partir da pesquisa efetuada	51
4.2.2 Propostas de intervenção baseadas nas cinco forças de Porter.....	54
4.2.3 Sugestão para implementar as ações propostas	56

5 CONCLUSÕES.....	59
REFERÊNCIAS	61
APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO DO ENTREVISTADO	65
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA APLICADO	66

1 INTRODUÇÃO

Com a globalização, o cenário competitivo está se tornando cada vez mais progressivo e desafiador em virtude da rápida intensificação da concorrência, o que requer dos empresários adotar estratégias para garantir sua permanência no mercado.

Assim, estratégia é o plano de ação que uma empresa utiliza para alcançar seus objetivos, criando uma vantagem competitiva e gerando valor para seus *stakeholders*. É um conjunto de ações direcionadas para atingir um objetivo que também é perseguido por concorrentes. Portanto, a estratégia envolve a definição de uma vantagem competitiva que assegure a liderança no mercado e, conseqüentemente, o sucesso do negócio. No entanto, essa estratégia deve ser cuidadosamente concebida e formulada para otimizar a combinação de recursos e capacidades, o que resultará em maior competitividade e uma posição de mercado mais forte (Romero et al., 2020).

Segundo Porter (1996), estratégias são um conjunto integrado de tarefas de uma empresa, em que os resultados dependem de conseguir executar várias atividades de maneira integrada. Se essa integração entre as tarefas não acontecer, não há estratégia marcante nem sustentável e os resultados dependem da eficiência da organização.

Além disso, o processo de construção de estratégias exige das empresas e gestores o alinhamento de esforços e recursos empresariais para o desenvolvimento de um planejamento, levando em conta tanto o ambiente interno quanto o ambiente externo em que ela opera, o que é fundamental para alcançar uma vantagem competitiva e criar valor para diversos grupos de interesse (Romero et al., 2020).

Normalmente, as micro e pequenas empresas não possuem estratégias em sua gestão. Os administradores e colaboradores dessas empresas tendem a dedicar seus esforços na execução de atividades operacionais (Sugahara, Jannuzzi & Falsarella, 2018).

Dentro desse ambiente, inserem-se os pequenos mercados do gênero alimentício, que vendem produtos de consumo básico e carecem de estratégias para obter vantagem competitiva. Isso porque eles são frequentemente ameaçados por mercados de grande porte ou redes de supermercados que cada vez mais atendem localidades remotas.

No ano de 2020, no Brasil, existiam 165.132 empresas do comércio varejista de produtos alimentícios, de maneira que ficaram entre as dez maiores atividades econômicas em

número de empresas do país. Nesse mesmo ano, o Paraná possuía 11.773 e, na Região Oeste do Paraná, havia 1.283 nesse setor (SEBRAE, 2020).

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

A instalação de grandes supermercados e mercados atacadistas na Região Oeste do Paraná tem impactado os pequenos mercados de bens de consumo, que estão sofrendo com a redução de vendas e, conseqüentemente, com a queda de suas receitas. Atraídos por preços menores e pela possibilidade de reduzir gastos, os consumidores das cidades em que esses atacadistas estão, bem como das cidades próximas, acabam deixando de comprar nos pequenos mercados locais.

Diante dessa realidade, encontra-se Ramilândia, uma cidade localizada no Oeste do Paraná, que, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), aponta uma população, no ano de 2021, estimada em 4.500 pessoas, com renda mensal média, no ano de 2020, de 2,3 salários-mínimos (IBGE, 2022).

Ramilândia possui três pequenos mercados atuantes no setor de alimentos, aqui denominados como A, B e C. O mercado A iniciou suas atividades em 1971, com uma mercearia. No decorrer dos anos, a necessidade de um novo espaço físico surgiu e, em 2003, o proprietário construiu novas instalações com cerca de 600 m². A administração é familiar, e os filhos são quem continuam administrando o negócio, que atua no comércio alimentício, contando com açougue e padaria. Para manter o funcionamento, ao todo, conta com nove colaboradores.

O mercado B começou a atender os clientes em forma de armazém no ano de 1980; ainda está localizado no mesmo endereço, e o proprietário procura manter algumas características de quando foi inaugurado, como a venda a granel de alguns produtos, a saber, cordas, fumo de corda e alguns outros produtos não encontrados corriqueiramente nos mercados. A estrutura do mercado é de aproximadamente 350 m², com três funcionários, e não conta com um modelo de gestão estruturado.

O mercado C foi aberto pelo proprietário em 1973; ainda atende na mesma quadra em que foram iniciadas suas atividades, na saída da cidade para o interior. Atuando na venda de produtos alimentícios básicos, conta com uma instalação de mais ou menos 480 m², sem um modelo de gestão definido. A administração é familiar, de maneira que trabalham no mercado o proprietário e os filhos, sem outros colaboradores.

Na cidade de Ramilândia, no estado do Paraná, há um grande supermercado de uma rede cooperativa consolidada na região, que afeta sobremaneira o comércio dos três pequenos mercados. Como se não bastasse, as constantes ofertas de produtos disponibilizadas por esse supermercado e a cestas fornecidas aos empregados da rede têm provocado queda das vendas dos mercados A, B e C, e, conseqüentemente, redução das receitas, o que está trazendo dificuldades para essas empresas. Cabe ressaltar ainda que uma parcela da população se desloca para municípios próximos para comprar em outros supermercados e mercados atacadistas, em busca de preços menores.

1.1.1 Questão de Pesquisa

Nesse contexto, questiona-se: Quais estratégias os pequenos mercados A, B e C, localizados na cidade de Ramilândia - PR, podem adotar para se tornarem competitivos?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Geral

Analisar e propor estratégias para que os pequenos mercados A, B e C da cidade de Ramilândia - PR se tornem competitivos.

1.2.2 Específicos

- a) Identificar as principais dificuldades dos mercados A, B e C;
- b) Elaborar estratégias que possam melhorar ou resolver as principais dificuldades dos mercados A, B e C.

1.3 JUSTIFICATIVA

As transformações de mercado, impulsionadas por um processo contínuo de globalização, têm gerado uma demanda para as micro e pequenas empresas competirem em mercados mais amplos com êxito. Para atender a essa demanda, essas empresas devem adotar estratégias que lhes permitam adquirir conhecimento e recursos, que as destaquem das demais

empresas do setor (Inês et al., 2021). Isso implica em decisões dos empresários que precisam implementar estratégias diversas para assegurar que suas empresas continuem operando e se mantenham competitivas no mercado.

Diante disso, este estudo é justificado pela necessidade de identificar estratégias que minimizem o abismo existente entre os grandes supermercados e os pequenos supermercados de Ramilândia, considerando as peculiaridades e dificuldades, com os recursos e a mão de obra disponíveis, pois são empresas pequenas que carecem de informações e olhares voltados aos seus negócios, que colaborem para as tomadas decisões. Esta pesquisa busca propor estratégias para que os pequenos mercados A, B e C da cidade de Ramilândia - PR se tornem competitivos. Há o objetivo de elaborar estratégias que possam melhorar ou resolver as principais dificuldades desses mercados. Com os resultados esperados, as empresas poderão melhor redistribuir seus recursos humanos e materiais, visando aumentar a vantagem competitiva ou manter-se no mercado de maneira mais equilibrada.

A adoção de estratégias adequadas pode definir de maneira assertiva as principais ações que pequenos mercados podem adotar para apresentar vantagem competitiva. Este estudo pode tornar-se relevante para os gestores dos mercados A, B e C, uma vez que possibilita ampliar a visão deles a respeito do microambiente que envolve essas empresas. Demonstrar aos gestores a importância de conhecer tal realidade de maneira técnica e destacar a relevância de utilizar estratégias bem estruturadas serão contribuições deste trabalho, para que eles possam fidelizar clientes, manter ou aumentar suas receitas e, assim, elevar a vantagem competitiva.

A realização da presente pesquisa justifica-se também pela necessidade de reflexão, debate e análise acerca de estratégias que apontem ações, para que os mercados A, B e C se mantenham competitivos perante os mercados atacadistas e supermercados maiores, que compram em maior quantidade e, assim, conseguem oferecer aos clientes produtos com preços menores.

Este estudo possibilita que outros supermercados, independentemente do seu tamanho, se inspirem para reorganizar suas próprias estratégias, a fim de otimizar seus processos. Isso envolve analisar o ambiente interno e externo, além de adaptar estratégias aos seus planejamentos de acordo com as demandas e necessidades específicas de cada empresa. Além disso, este trabalho prepara os profissionais para lidar futuramente com situações semelhantes.

2 REFERÊNCIAS TEÓRICAS E PRÁTICAS

2.1 ESTRATÉGIA

Com as constantes transformações do mercado e o avanço tecnológico, a adoção de estratégias é fundamental para a sobrevivência das empresas. De acordo com Porter (1996), estratégia é a construção de um posicionamento único e valioso composto por um conjunto diferente de atividades, que visa escolher o melhor posicionamento competitivo, com a finalidade de decidir o que não fazer. Um posicionamento estratégico é optar por atividades diferentes das dos concorrentes, tais como: utilização dos recursos disponíveis de forma mais eficiente, eliminação o desperdício de esforços, motivação mais eficaz dos funcionários e obtenção de melhores *insights* no gerenciamento de atividades específicas ou de um conjunto delas.

O conceito de estratégia envolve a criação da visão de futuro, missão, objetivos e metas da empresa, juntamente com um plano de ação para alcançá-los. Isso leva em conta tanto as forças e fraquezas internas da empresa quanto os efeitos das forças externas do ambiente e da competição (Oliveira, 2014).

A construção de estratégias claras e concretas é fundamental para o potencial sucesso de qualquer empresa. Sem uma estratégia bem estruturada e executada corretamente, a empresa pode encontrar diversas dificuldades ou ainda as possibilidades de falhar são grandes (Stanislav, 2022). Nesse contexto, Porter (1996) destaca a importância da construção de cenários para o processo de organização de estratégias, chegando às cinco forças competitivas.

Porter (1996; 2009) descreve cinco forças competitivas, as quais são: ameaças de novos entrantes; poder de barganha dos fornecedores; ameaças de produtos substitutos; poder de barganha dos clientes; e rivalidade entre concorrentes (Quadro 1). Essas cinco forças juntas ajudam a entender o ambiente competitivo e auxiliam as empresas na formulação de estratégias para se destacar e alcançar vantagem competitiva.

Ao examinar as cinco forças, é possível notar características específicas que apontam para a importância de realizar ajustes nos limites ou estratégias em questão (Poter, 2008). Além de auxiliar a análise da concorrência e a compreensão da lucratividade de diferentes setores empresariais, o modelo criado por Poter também oferece suporte ao raciocínio dos empreendedores que desejam aprimorar suas estratégias de longo prazo (Michaux, 2023).

FORÇA DE PORTER	CARACTERÍSTICAS
Ameaças de novos entrantes	As barreiras à entrada devem ser avaliadas em relação às capacidades dos potenciais entrantes, que podem ser <i>startups</i> , empresas estrangeiras ou empresas de setores relacionados. O objetivo é descobrir maneiras de superar essas restrições, sem comprometer a lucratividade do envolvimento no setor por meio de investimentos onerosos.
Fornecedores com poder de negociação	Conseguem obter mais valor para si, seja através de preços mais altos, restrições na qualidade dos serviços, ou transferência de custos para os participantes do setor. Esses fornecedores não dependem significativamente desse comércio para obter suas receitas. Fornecedores poderosos, inclusive fornecedores de mão de obra, podem reduzir a lucratividade de um comércio que não consegue repassar os aumentos de custos para seus próprios preços.
Ameaça de produtos ou serviços substitutos	Nesse caso a lucratividade do setor é afetada negativamente. Os substitutos concorrem diretamente com os produtos ou serviços, limitando o potencial de ganhos ao estabelecer um limite nos preços. Se uma empresa não conseguir se diferenciar dos substitutos por meio do desempenho do produto, estratégias de <i>marketing</i> ou outras abordagens, ela enfrentará dificuldades em termos de lucratividade e muitas vezes de crescimento potencial. Os substitutos não apenas restringem os lucros em tempos normais, mas também diminuem a capacidade do comércio de colher benefícios em períodos favoráveis.
Clientes com poder de negociação	Conseguem obter mais valor ao forçar a redução de preços, exigir maior qualidade ou mais serviços (o que aumenta os custos) e, de forma geral, ao colocar os participantes da empresa uns contra os outros, tudo isso em detrimento da rentabilidade. Os compradores possuem poder de negociação quando têm influência sobre os participantes do setor, especialmente se forem sensíveis aos preços, utilizando sua influência principalmente para pressionar a reduções nos preços.
Competição entre os concorrentes	Assume diversas formas conhecidas, como descontos de preços, lançamentos de novos produtos, campanhas publicitárias e melhorias nos serviços. Uma intensa rivalidade limita a lucratividade de uma empresa. O impacto da rivalidade na redução do potencial de lucro depende, em primeiro lugar, da intensidade da competição entre as empresas e, em segundo lugar, da base em que competem. A rivalidade é especialmente prejudicial para a lucratividade quando se concentra exclusivamente no preço, pois a competição de preços transfere os lucros diretamente da empresa para seus clientes.

Quadro 1. Cinco Forças Competitivas de Porter

Fonte: Adaptado de (Porter, 1996; 2008; 2009).

Poter descreve três principais estratégias que os gestores podem utilizar para enfrentar as cinco forças competitivas, as quais são: Liderança em custos, diferenciação de produtos ou serviços e foco nos clientes, produtos e mercados. A estratégia de liderança em custos é uma abordagem adotada pelas empresas que almejam se destacar com produtos ou serviços com preços baixos. A diferenciação consiste em tornar o produto ou serviço oferecido pela empresa único e distinto dos concorrentes. Na estratégia de foco, a abordagem é baseada em estratégias

que busquem a concentração em um conjunto particular de compradores, produtos e mercados específicos (Porter, 2008).

A competição estratégica pode ser compreendida como o procedimento de desenvolver abordagens inovadoras, conquistando a preferência de clientes que já estão sendo atendidos por abordagens convencionais ou atraindo novos clientes para o mercado (Porter, 1996).

Para ter sucesso nos negócios, as micro e pequenas empresas precisam criar planos adaptados que enfrentem seus próprios desafios e tirem proveito das oportunidades disponíveis. Isso envolve adotar tecnologias, melhorar as habilidades da equipe, estabelecer alianças estratégicas e ampliar a variedade de produtos oferecidos. Através de estratégias competitivas adequadas, as micro e pequenas empresas têm o potencial de aumentar a capacidade de adaptação e de crescimento (Banerjee, 2023).

2.2 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) setor de comércio e serviços, destaca que as micro e pequenas empresas do Comércio do Brasil são predominantes na geração de riquezas, pois são responsáveis por (53,4%) do produto interno bruto (PIB) do setor. No PIB da Indústria, a participação das micro e pequenas (22,5%) já se aproxima das médias empresas (24,5%). E, no setor de Serviços, mais de um terço da produção brasileira (36,3%) têm origem nas pequenas empresas. O SEBRAE setor de comércio e serviços considera micro e pequenas empresas aquelas com receita bruta anual de até R\$ 4,8 milhões (SEBRAE, 2022).

A classificação da empresa por tamanho pode ser útil para a criação de estratégias, que permitam uma melhor compreensão da posição da empresa em relação aos concorrentes e orientar na definição de metas e objetivos realistas.

A categorização de tamanho de empresas estabelecida pelo Banco Nacional do Desenvolvimento (BNDES) é válida para os setores industriais, comerciais e de serviços, a qual é determinada com base na receita anual da empresa ou do conglomerado econômico ao qual ela pertence (BNDES, 2023). A classificação do tamanho das empresas com base na Receita Operacional Bruta (ROB) está apresentada no Quadro 2.

CLASSIFICAÇÃO DA EMPRESA	RECEITA PERACIONAL BRUTA ANUAL OU RENDA ANUAL
--------------------------	---

Microempresa	Igual ou inferior a R\$360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais).
Pequena Empresa	Maior que R\$360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$4.800.000,00 (quatro milhões e oitocentos mil reais).
Média Empresa	Maior que R\$4.800.000,00 (quatro milhões e oitocentos mil reais) e igual ou inferior a R\$300.000.000,00 (trezentos milhões de reais).
Grande Empresa	Maior que R\$300.000.000,00 (trezentos milhões de reais).

Quadro 2. Classificação por Faturamento Anual

Fonte: Adaptado de (BNDES, 2023).

Essa classificação fornece critérios claros e objetivos que permite que as empresas sejam identificadas e agrupadas de acordo com seu tamanho e capacidade financeira, o que é útil para uma série de fins, incluindo análises de mercado e concorrência. Ao definir essas categorias com base em faixas de receita, é possível criar medidas e estratégias específicas para atender às necessidades e características de cada tipo de empresa. Isso promove uma abordagem mais segmentada e direcionada ao lidar com questões relacionadas ao ambiente empresarial e econômico (BNDES, 2023).

No ano de 2006, foi criada a Lei Complementar nº 123, conhecida como lei Geral das microempresas e Empresas de Pequeno Porte, para regulamentar o tratamento diferenciado a essas empresas já contempladas na Constituição Brasileira, com base na Receita Anual (SEBRAE, 2023). Isso está evidenciado no Quadro 3.

CLASSIFICAÇÃO	RECEITA ANUAL
Empresa de Pequeno Porte (EPP)	Superior a R\$360 mil e igual ou inferior a R\$4,8 milhões.
Microempresa	Igual ou inferior a R\$360 mil.

Quadro 3. Classificação por Receita Anual

Fonte: Adaptado de (SEBRAE, 2023).

As empresas de pequeno porte não perdem o enquadramento quanto têm receita de exportação até R\$ 4,8 milhões. As microempresas são sociedades empresariais, sociedades simples, empresas individuais de responsabilidade limitada e empresária (SEBRAE, 2023).

O tamanho das empresas também pode ser definido pelo número de funcionários. São consideradas Microempresa (ME) as que possuem até 9 funcionários; Empresas de Pequeno Porte (EPP), de 10 a 49 funcionários; empresas de Médio Porte, entre 50 e 99 funcionários; e

Grandes empresas, quando possuem 100 ou mais funcionários, para os setores de comércio e serviços (SEBRAE, 2013).

Entre os meses de janeiro e abril do ano de 2023, o Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços (MDIC) registrou a abertura de 1.331.940 novas empresas no Brasil, que resultou em um número de mais de 22 milhões de CNPJs ativos em todo o país. É importante ressaltar que a grande maioria desses registros pertence ao Microempreendedor Individual (MEI) (MDIC, 2023). A Figura 1 demonstra o número de empresas por tamanho no Brasil em 2023.

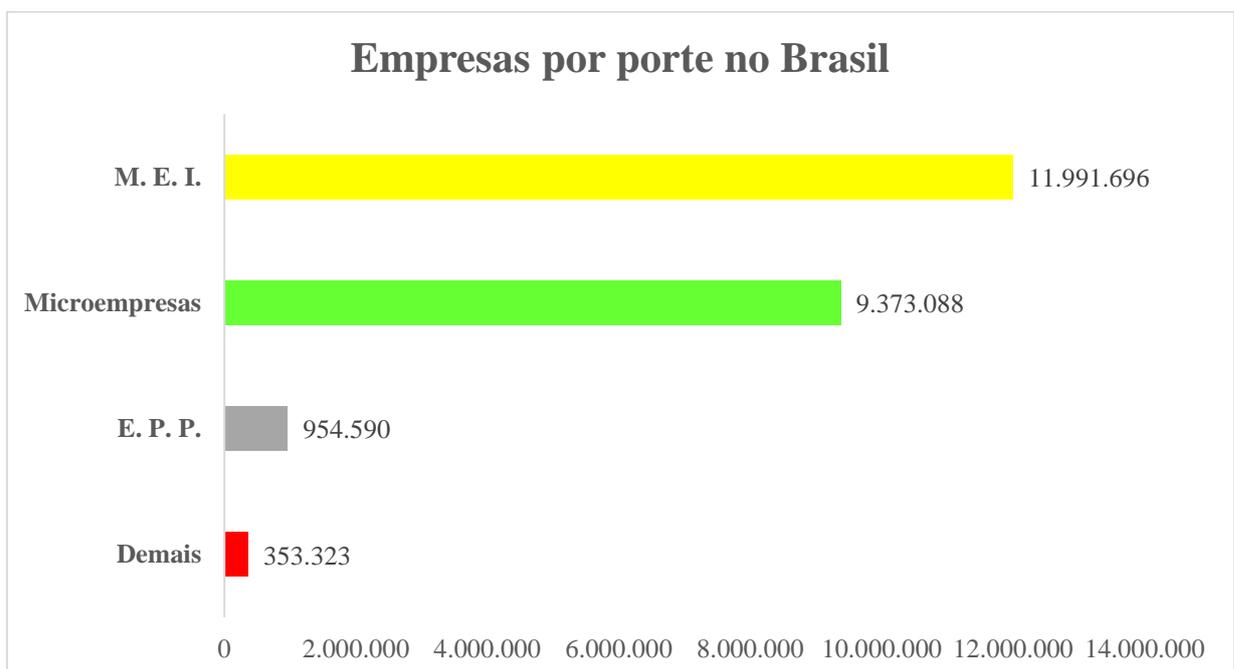


Figura 1. Número de empresas por tamanho no Brasil

Fonte: Adaptado de (Econodata, 2023).

Conforme a Figura 1, observa-se que os MEIs representam aproximadamente 45,7% das empresas ativas no Brasil em 2023; em seguida, as microempresas representam cerca de 35,7%, as empresas de pequeno porte representam aproximadamente 3,6%, e as demais, que incluem as empresas de médio e grande porte, representam aproximadamente 13,4% (Econodata, 2023).

Das 22.672.697 empresas existentes no Brasil até o mês de junho do ano de 2023, 1.046.168 pertencem ao setor de logística e transporte, 1.122.525 restaurantes, 1.105.713 de construção civil, 1.320.185 indústrias da transformação, 1.413.862 do setor de manufatura, 3.052.989 do comércio alimentício, 4.800.069 ao comércio varejista e 8.811.186 no setor de serviços (Econodata, 2023).

A Figura 2 apresenta a distribuição em percentual de empresas ativas no primeiro quadrimestre de 2023, divididas por setores.

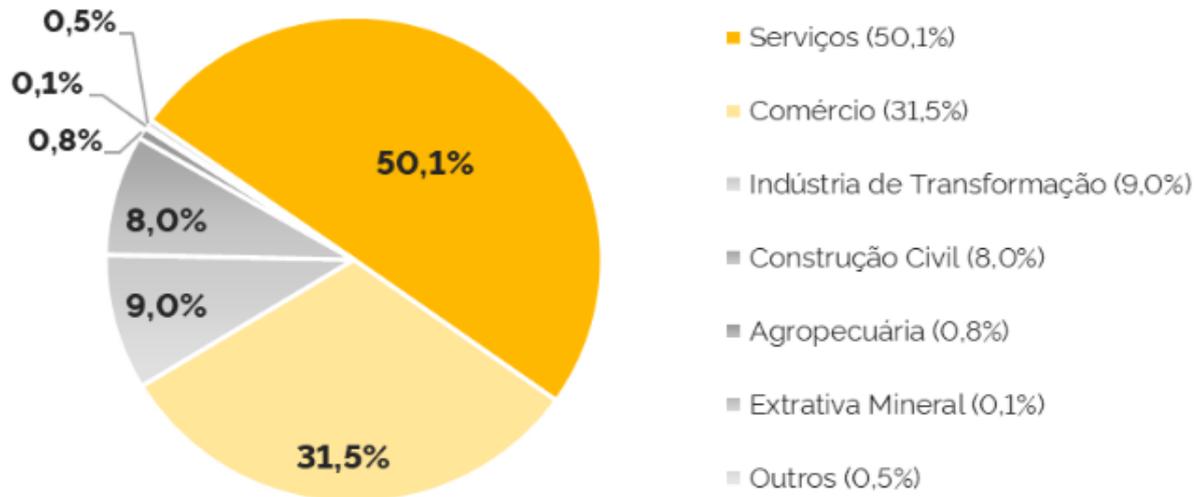


Figura 2. Número de empresas ativas no Brasil em 2023 por setores
Fonte: (MDIC, 2023).

Conforme pode-se observar na Figura 2, o setor de Serviços e Comércio corresponde a aproximadamente 81,6% das empresas em operação no país em 2023. No primeiro quadrimestre, cerca de 50,1% dessas empresas estão dedicadas à prestação de serviços, seguidas por uma parcela de aproximadamente 31,5% de empresas ligadas ao comércio, e 18,4% correspondem aos demais setores (MDIC, 2023). Essa informação é crucial para compreender a composição e a distribuição das empresas nos diferentes setores da economia, fornecendo *insights* valiosos para tomada de decisões empresariais e análises econômicas. De acordo com a Junta Comercial do Paraná (JUCEPAR), no primeiro trimestre de 2023, foram abertas 122.406 novas empresas no Paraná. A Figura 3 apresenta o total de novas empresas abertas no Paraná no primeiro trimestre de 2023 por porte.

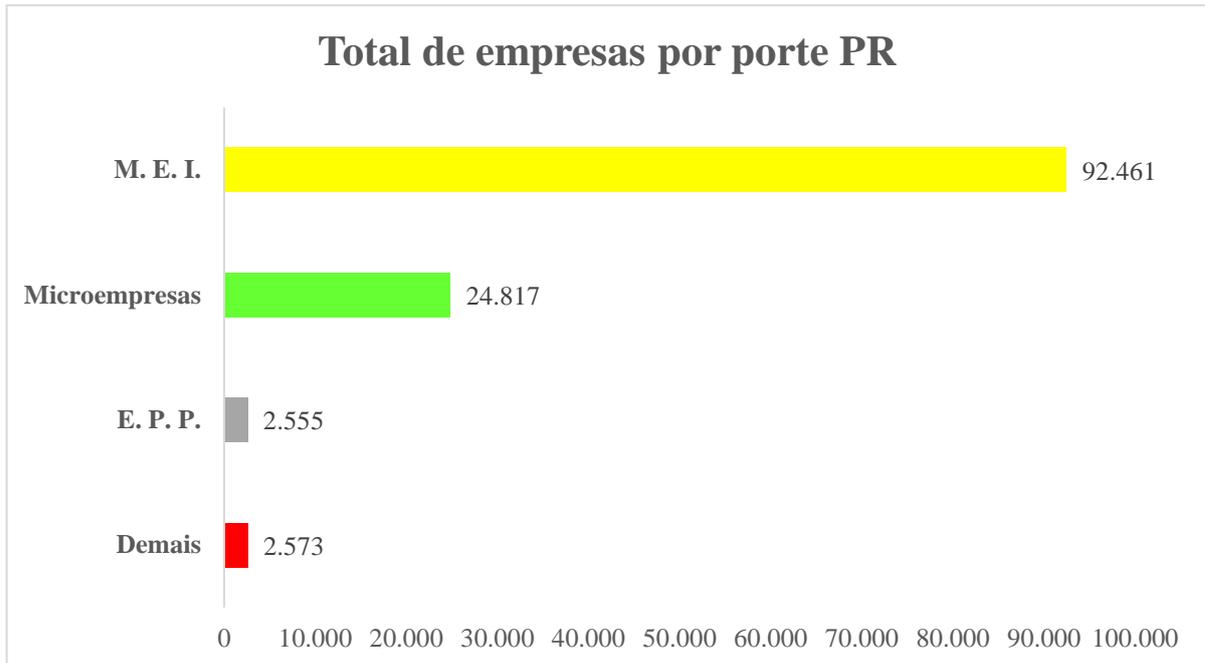


Figura 3. Total de empresas por porte PR 2023

Fonte: Adaptado de (JUCEPAR, 2023).

No Paraná, ocorreu um aumento semelhante ao observado em todo o país no número de empresas. No primeiro trimestre de 2023, 95,8% de todas as novas empresas abertas são compostas por MEIs e microempresas, enquanto as pequenas, médias e grandes empresas somam 4,2% do total (JUCEPAR, 2023). Esses dados não apenas evidenciam a dinâmica do empreendedorismo e da atividade empresarial no estado, mas também têm implicações importantes para políticas de apoio ao desenvolvimento econômico, programas de incentivo ao empreendedorismo e estratégias de fomento aos pequenos negócios.

No Paraná, em junho de 2023, existiam 1.987.623 empresas, distribuídas por setor conforme Tabela 1, que apresenta a distribuição delas até junho de 2023. O estado do Paraná acompanha o restante do país, com a maioria das atividades econômicas concentradas nos setores de serviços e comércio. O setor de serviços abrange 741.409 empresas, enquanto o setor de comércio varejista e alimentos engloba 528.889 empresas. Essas duas áreas juntas representam 63,9% de todas as empresas no estado. Os demais setores unidos contabilizam 717.325 empresas em operação no estado em 2023, o que corresponde a uma parcela de 36,1% das atividades (Econodata, 2023).

SETOR	QUANTIDADE
Serviços	741.409
Comércio Varejista	329.643
Alimentos	199.246
Manufatura	147.725
Indústrias da transformação	142.454
Construção	140.013
Logística e Transporte	98.599
Restaurantes	95.776
Educação	46.755
Saúde	46.003
Total	1.987.623

Tabela 1. Número de empresas por setores no Paraná 2023
 Fonte: Adaptado de (Econodata, 2023).

Na Região Oeste do Paraná, no primeiro quadrimestre de 2023, foram registradas a abertura de 11.619 novas empresas, conforme pode ser visto na Figura 4.

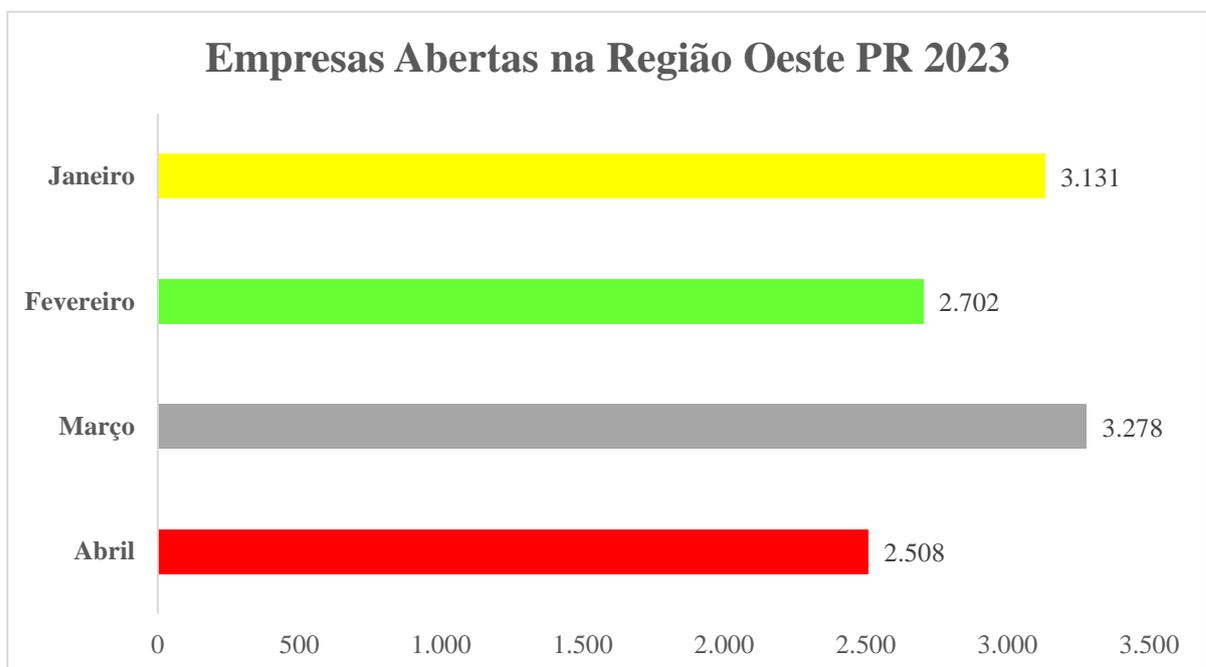


Figura 4. Empresas Abertas na Região Oeste PR 2023
 Fonte: Adequado de (JUCEPAR, 2023).

Das 11.618 empresas abertas no Oeste Paranaense, no primeiro quadrimestre de 2023, destaca-se a variação no número de novas empresas ao longo dos meses: em janeiro, foram

abertas aproximadamente 26,9%; em fevereiro, cerca de 23,3%; março registrou o maior número de aberturas, representando aproximadamente 28,2%; e abril, com aproximadamente 21,6%, contabilizando o menor número de empreendimentos abertos. (JUCEPAR, 2023). Essa informação contribui para compreender a dinâmica do empreendedorismo na região, identificando padrões sazonais e áreas de potencial crescimento ou desafios para políticas de desenvolvimento econômico e suporte empresarial.

Na Região Oeste do Paraná, até junho de 2023, existiam um total de 189.967 empresas distribuídas por porte, conforme apresentado na Figura 5.

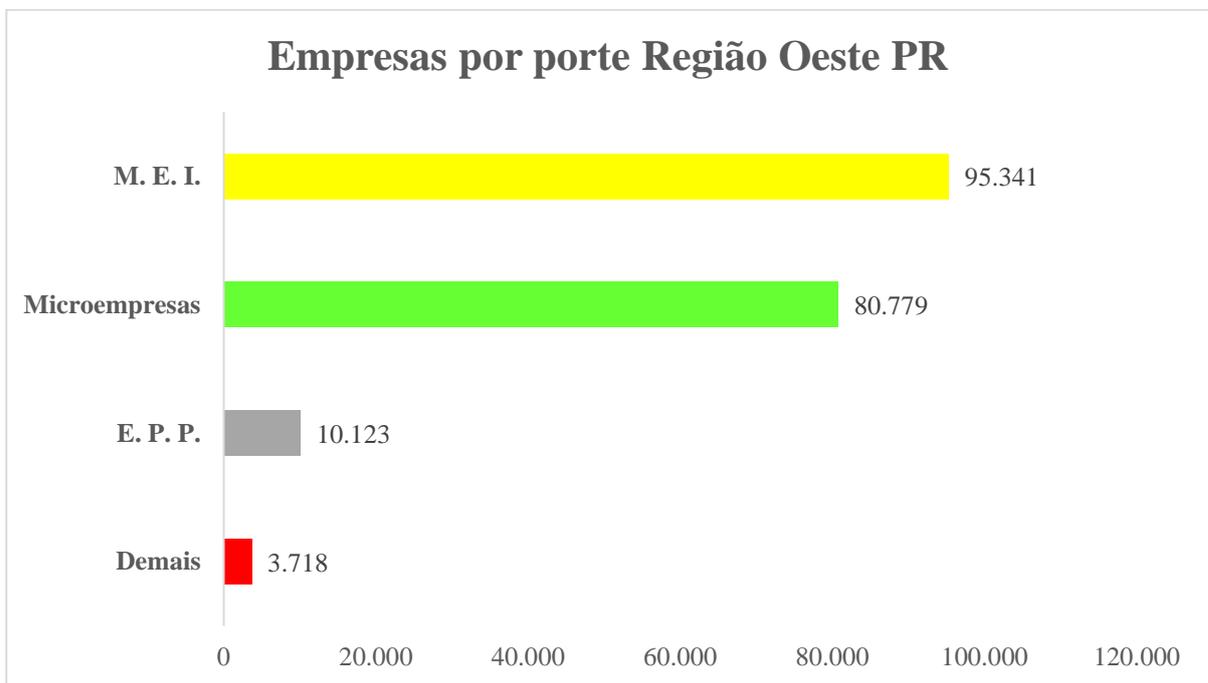


Figura 5. Número de empresas por porte na Região Oeste PR 2023

Fonte: Adaptado de (Econodata, 2023).

Na Região Oeste do estado do Paraná, observa-se uma correspondência com a propensão geral de aumento no número de empresas, tanto a nível estadual quanto nacional. Essa tendência é particularmente significativa nos dados relacionados aos MEIs, que representam aproximadamente 56,7% do total de empreendimentos, seguidos pelas microempresas, que correspondem a cerca de 48,0%. As empresas de pequeno porte compreendem aproximadamente 6,0% do total, enquanto as empresas de outros portes representam cerca de 2,2% (Econodata, 2023). Através desses dados é possível compreender a distribuição e a importância dos diferentes tipos de empresas na economia, destacando o papel preponderante dos MEIs e microempresas no cenário empresarial.

Na Tabela 2, encontram-se as 189.967 empresas existentes na Região Oeste do Paraná distribuídas por setores.

SETOR	QUANTIDADE
Serviços	71.560
Comércio Varejista	29.231
Alimentos	17.307
Construção	14.436
Manufatura	12.538
Indústrias da transformação	12.210
Logística e Transporte	11.202
Restaurantes	10.334
Saúde	6.012
Educação	5.137
Total	189.967

Tabela 2. Empresas por setores no oeste do Paraná 2023
Fonte: Adaptado de (Econodata, 2023).

Na Região Oeste do Paraná, é observada a predominância do setor de serviços com 71.560 empresas e 46.538 empresas no setor de comércio varejista e alimentos; ambos os setores constituem 62,1% do total de empresas. Os setores restantes somam 71.869 empresas, ocupando uma parcela de 37,9% dos empreendimentos em operação no oeste do estado em junho de 2023 (Econodata, 2023).

Dessa forma, verifica-se que o setor de alimentos desempenha um importante papel na economia nacional, estadual e regional. O setor envolve uma cadeia produtiva extensa, que abrange desde os produtores de matérias-primas até os distribuidores e varejistas. Isso gera investimentos, movimentações financeiras e impulsiona o comércio interno.

No setor de supermercados, essas empresas compõe uma grande parte dos estabelecimentos do setor de comércio e serviços, influenciando a concorrência, a oferta de produtos e serviços, e até mesmo os preços.

2.3 SUPERMERCADOS NO BRASIL, PARANÁ E REGIÃO OESTE DO PARANÁ

No ano de 2020, no Brasil, existiam 165.132 empresas do comércio varejista de produtos alimentícios, ficando entre as dez maiores atividades econômicas em número de empresas do país (SEBRAE, 2020). A Figura 6 representa o número de comércios alimentícios

no Brasil em 2020, classificados por porte.

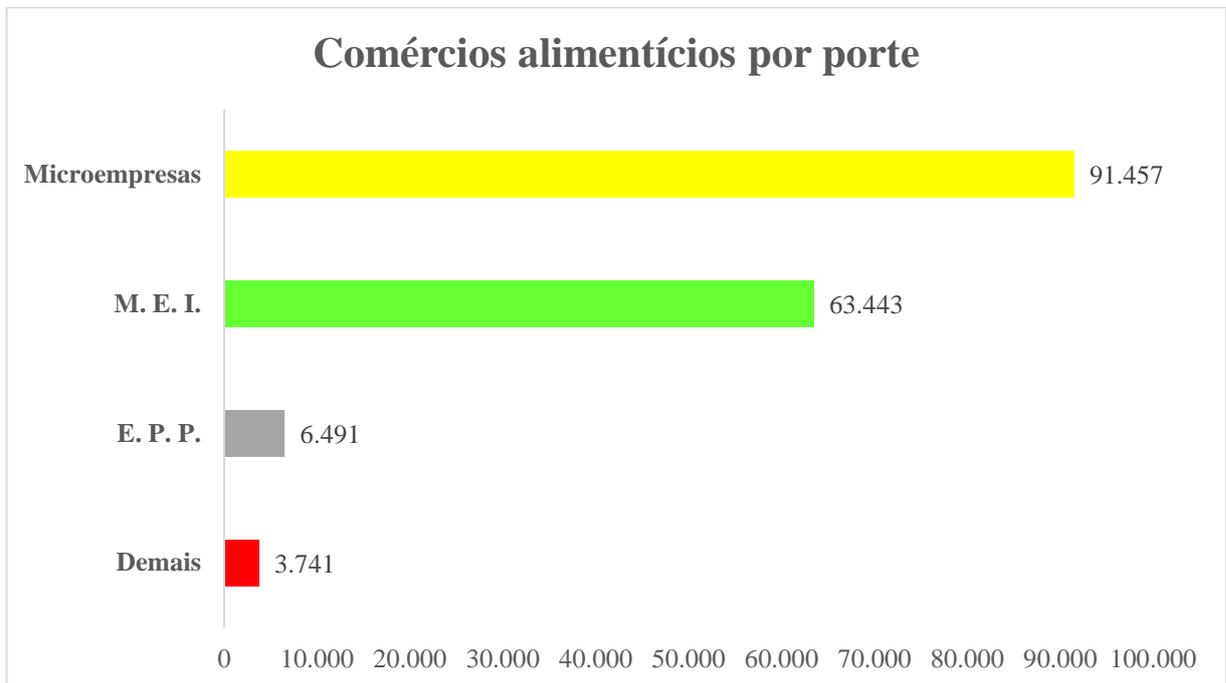


Figura 6. Comércios alimentícios por porte

Fonte: Adequado de (SEBRAE, 2020).

As microempresas representam aproximadamente 59,3% das empresas de comércio alimentício ativas no Brasil em 2020, seguidas pelos MEIs, que correspondem a cerca de 41,0%. As empresas de pequeno porte compreendem aproximadamente 4,2% do total, enquanto as demais, que incluem as empresas de comércio de alimentos de porte médio e grande, representam cerca de 2,4% (SEBRAE, 2020). Existe uma predominância das microempresas e MEIs no setor de comércio alimentício, indicando a relevância desses pequenos empreendimentos para a economia do país.

O estado do Paraná possui uma economia diversificada e uma forte presença de empresas relacionadas à produção, distribuição e comercialização de alimentos. Dados de 2020 do SEBRAE setor de comércio e serviços, apontavam a existência de 11.773 empresas varejistas de produtos alimentícios no Paraná. Na Figura 7, há o número de empresas paranaenses de produtos alimentícios em 2020, classificadas pelo porte.

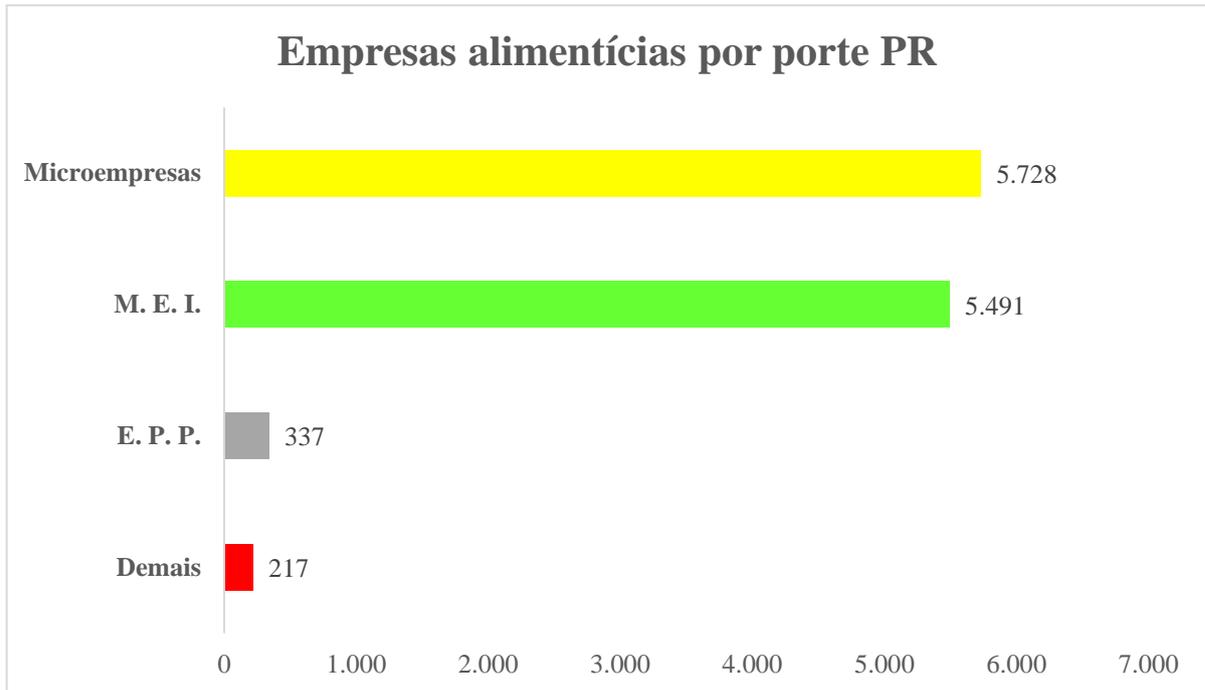


Figura 7. Empresas alimentícias por porte PR

Fonte: Adequado de (SEBRAE, 2020).

O Paraná apresenta um alto número de microempresas no setor de comércio de alimentos. Em 2020, as microempresas representaram aproximadamente 48,9% do total, enquanto os microempreendedores individuais corresponderam a cerca de 47,1%. As empresas de pequeno porte compreenderam aproximadamente 2,9% do total, enquanto as empresas classificadas como de outros portes, que incluem as empresas de porte médio e grande, representaram aproximadamente 1,9% (SEBRAE, 2020). Esses números ressaltam a predominância das microempresas e dos microempreendedores individuais no setor, destacando sua importância para a economia do estado. A Figura 8, apresenta o número de empresas de produtos alimentícios registradas na Região Oeste do Paraná em 2020, classificadas pelo porte.

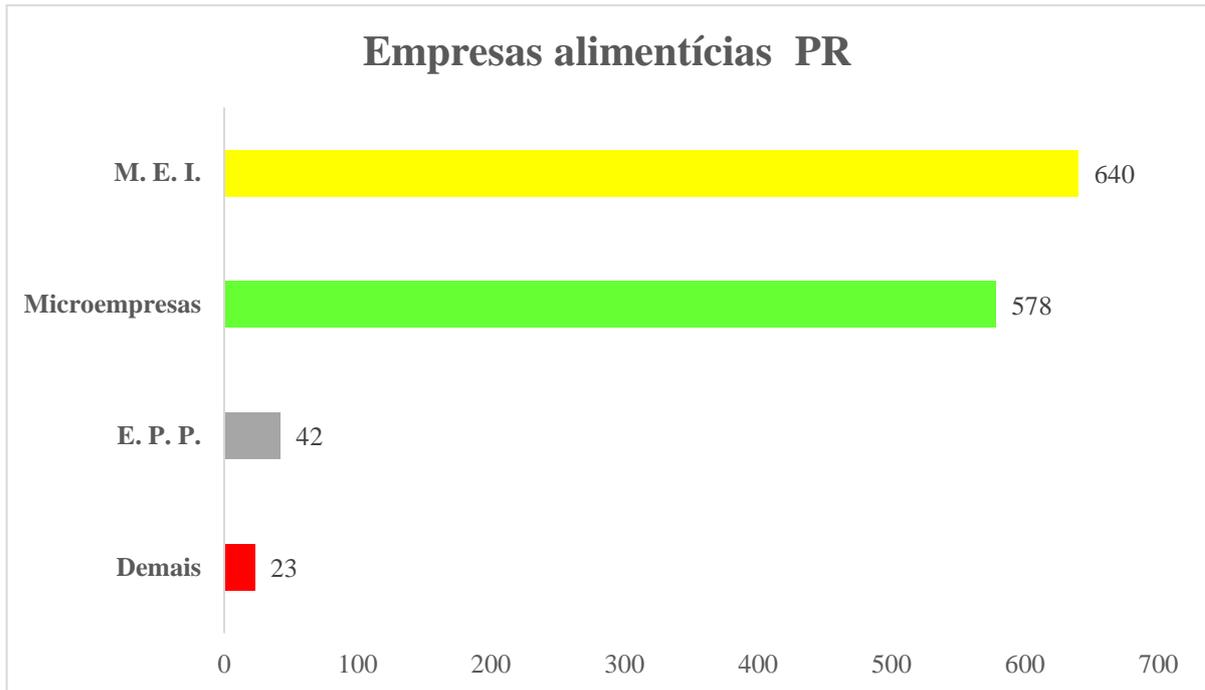


Figura 8. Empresas alimentícias Oeste do PR

Fonte: Adequado de (SEBRAE, 2020).

Na Região Oeste do Paraná em 2020, havia 1.283 empresas varejistas de produtos alimentícios registradas, sendo MEI, com 49,9% empresas, 45,0% microempresas, 3,3% de pequeno porte e as demais, 1,8%, representam a soma das empresas alimentícias de médio e grande porte (SEBRAE, 2020). Esses números destacam a predominância das microempresas e dos microempreendedores individuais no setor varejista de alimentos na região, ressaltando sua importância econômica e seu papel na oferta de produtos alimentícios para a população local.

Os supermercados representam uma parcela significativa das vendas de alimentos no varejo, podendo chegar a cinquenta por cento do total, que desempenham um papel particularmente importante na escolha de alimentos (Carroll & Samek, 2018). Na Região Oeste do Paraná, encontram-se diversas redes de supermercados que atuam, também, em todo estado e em outros estados brasileiros. É possível destacar as redes Lar Supermercados, Super Muffato e Muffato Max.

O Grupo Muffato é o maior varejista do Paraná e está entre os maiores do Brasil. A rede conta com 82 lojas entre varejo (Super Muffato) e atacarejo (Max Atacadista), oferecendo ainda outros serviços. O Grupo Muffato atua em 32 cidades do Paraná e interior de São Paulo; ademais, conta com 19 mil funcionários diretos e mais de 10 mil colaboradores indiretos (ABRAS, 2022).

A Lar Supermercados faz parte da Lar Cooperativa Agroindustrial, fundada em 19 de março de 1964, no município de Missal. Conta com 13.300 colaboradores e 10.900 cooperados com frentes de negócios que envolve agricultura, indústria, supermercado, postos de combustível e produtos com marca própria. O primeiro supermercado foi inaugurado em Medianeira no ano de 1983. Até junho de 2023, contava com 15 lojas distribuídas em municípios do oeste paranaense, entre os quais estão Ramilândia, Céu Azul, Itaipulândia, Matelândia, Medianeira, Missal, São Miguel do Iguazu e outros (Lar, 2023).

2.4 EXPERIÊNCIAS ESTRATÉGICAS DE MERCADOS QUE SE TORNARAM MAIS COMPETITIVOS

Em várias partes do mundo e do Brasil, pesquisas relacionadas as cinco forças de Porter são conduzidas em diversos setores, como saúde, educação, indústria, serviços, comércio e outros, dentre os artigos obtidos através da revisão sistemática, estão os artigos abaixo que tiveram como objetivo entender o ambiente competitivo e auxiliar na formulação de estratégias para que as empresas se destaquem e alcancem vantagem competitiva.

Cuthbertson, Furseth & Stephen (2015) descrevem um caso de estratégia de competição entre concorrentes das empresas Apple e Nokia. A marca Nokia, criada na Finlândia em 2007, produzia mais da metade de todos os telefones celulares vendidos no planeta e seu sistema operacional móvel Symbian comandava uma participação de 65,6% do mercado global. A Apple, por sua vez, no primeiro trimestre de 2013, havia conquistado quase 40% do mercado de smartphones dos Estados Unidos e mais de 50% do lucro operacional na indústria global de celulares. A Apple percebeu que não se tratava apenas de celulares em si, mas alavancar o software para criar uma plataforma a fim de desenvolver experiências móveis atraentes, incluindo não apenas telefonia, mas também outros aplicativos. Ademais, buscava construir um modelo de negócios que permitia aos parceiros ganhar dinheiro junto com a empresa.

Silva (2017) realizou um estudo baseado nas cinco forças de Porter, em que o Facebook representa uma "ameaça de novos entrantes" destaca que os novos concorrentes não necessariamente precisam pertencer ao mesmo ramo de negócios para desequilibrar o mercado e redefinir as relações existentes. O Facebook tornou-se uma fonte importante de notícias, desafiando as previsões anteriores sobre a possível substituição dos meios de comunicação tradicionais, especialmente os impressos. Pesquisas realizadas pelo centro de pesquisas Pew Research mostram que 61% dos usuários utilizam o Facebook como principal fonte de informação. No Brasil, esse número é de 70%, conforme apontado pela Quartz. Essa mudança

no consumo de notícias tem impactado negativamente as redações de jornais, resultando em demissões em massa de jornalistas tanto no Brasil como no exterior.

Outro estudo também baseado nas cinco forças de Porter relata o caso da Gerdau que interrompeu o fornecimento de aço para a Aço Cearense, o que era uma relação de cliente e fornecedor transformou-se em uma rivalidade entre concorrentes dentro do mesmo mercado. Vilmar Ferreira, o fundador da Aço Cearense, um dos principais empresários da indústria no Nordeste do Brasil, atuou como distribuidor autorizado da Gerdau, chegando a ser o maior cliente da empresa. Diante dessa situação, Vilmar optou por importar aço em uma época em que, no mercado brasileiro, havia pouca abertura para produtos estrangeiros. Essa mudança estratégica foi crucial para a sobrevivência do seu negócio. Em vez de ser um elo frágil na extensa cadeia da Gerdau, a Aço Cearense reposicionou-se como concorrente, construindo sua própria carteira de clientes (Silva, 2017).

O artigo de Mozzato & Gollo (2011) analisou uma rede de cooperação entre supermercados de pequenos e médios portes, em Passo Fundo, no Rio Grande do Sul, que estavam encontrando dificuldades para atuar de maneira isolada em mercados cada vez mais competitivos. O texto destaca que pequenos e médios supermercados encontraram, nas redes de cooperação, uma maneira de sobreviver e competir com grandes supermercados. Os resultados revelam que a rede analisada mantém relações de cooperação, alcançando vantagens competitivas nesse sistema. Ela representa um caso de sucesso de relacionamento interorganizacional de cooperação em constante aprimoramento e inovação. Essa rede é horizontal e formal, fundamentada em objetivos comuns, interação e gestão. Conclui-se que a rede é uma alternativa estratégica que proporciona vantagens competitivas para os supermercados associados.

Um estudo de caso de 2019, realizado em uma rede de cooperação de supermercados no Rio de Janeiro, buscou analisar o relacionamento da central de compras com seus associados, identificando problemas específicos e benefícios. Constatou que o envolvimento em redes associativas oferece vantagens significativas, tais como a divisão de custos, a realização de operações conjuntas, a implementação de ações de *marketing* e a diversificação do mix de produtos. Dessa forma, foi possível confirmar a importância de uma maior agilidade e flexibilidade nas transações, promovendo uma competição mais equitativa entre os membros associados. Além disso, destacou a importância dos compromissos e responsabilidades dentro da rede, em que a confiança e a troca de informações (comunicação) são elementos essenciais para o sucesso da relação (Rocha & Correio, 2019).

Outra pesquisa realizada em Piracicaba estado de São Paulo analisou estratégias de *marketing* para o consumidor de baixa renda no varejo supermercadista. Dois supermercados foram analisados quanto às suas estratégias de *marketing*; o estudo envolveu pesquisa bibliográfica e documental, além de entrevistas com líderes dos supermercados experientes na área. Os resultados indicaram que, apesar das abordagens distintas adotadas pelas organizações, ambas alcançaram sucesso relativo e vantagem competitiva ao compreenderem o perfil do consumidor. Elas destacaram-se ao agregar valor à oferta, oferecendo crédito e facilitando o acesso aos produtos desejados por essa classe social (Costa & Pizzinatto, 2015).

Os irmãos Pinheiro têm uma experiência de 36 anos no setor de supermercados. Um estudo realizado com eles na cidade de Fortaleza, no Ceará, revelou que é possível identificar elementos que estão relacionados ao desenvolvimento de uma abordagem empreendedora. Isso inclui a criação de estratégias que evoluem tanto de maneira deliberada quanto de forma emergente, a implementação de uma gestão estratégica eficaz e a capacidade de adaptar-se às mudanças organizacionais para atender às necessidades de novos mercados (Santos et al., 2018).

Um artigo publicado pela revista Refas, em fevereiro do 2023, apresenta um estudo realizado em três supermercados de Nova Cruz no Rio Grande do Norte. Destaca que, nos últimos anos, a evolução dos mercados tem impulsionado as organizações a buscar técnicas de gestão estratégica e gerenciamento. A formação de alianças entre empresas tornou-se uma prática comum para criar vantagem competitiva ao longo de toda a cadeia de valor, tanto intraorganizacional quanto interorganizacional. Os resultados destacam que a entrada em redes de cooperação é motivada principalmente por aquisições em atacado e compras conjuntas, reduzindo custos com fornecedores, além da padronização de processos intraorganizacionais para eficiência operacional e otimização de recursos. No contexto da Gestão de Custos Interorganizacional (GCI), as variáveis de relacionamento, especialmente confiança, interdependência, cooperação e benefícios mútuos, são fundamentais para o sucesso (Silva et al., 2023).

2.5 ESTUDOS DE ESTRATÉGIAS EM PEQUENOS MERCADOS DE BENS DE CONSUMO

Na região metropolitana da Baixada Santista, um conjunto de pequenos e médios supermercados mantém sua presença no mercado por meio de uma Central de Negócios,

chamada Rede Litoral. Essa central aborda os elementos de competitividade enfrentados pelos supermercados independentes, utilizando o modelo das cinco forças de Porter. A associação na Rede representa um instrumento essencial para a competitividade desses supermercados, aproveitando as economias de escala e escopo que ela oferece. Por meio do associativismo, essa união se tornou uma fonte valiosa de vantagem competitiva, superando as limitações individuais de cada estabelecimento (Barros & Claro, 2013).

Uma pesquisa conduzida no supermercado Mercasa, localizado no município de Toledo - PR, teve por objetivo a análise interna e externa, para a empresa obter vantagem perante seus concorrentes. Após a coleta de dados, foi sugerido ao comerciante investir em *marketing*, em promoções semanais ou mensais, de acordo com a competência da empresa, estabelecer um controle de caixa eficiente, formar alianças estratégicas com grandes empresas, as quais tenham demanda de produtos alimentícios, assim, tornando possível a fidelização de clientes e maior competitividade de mercado (Bazzotti et al., 2017).

Um estudo de caso foi conduzido no comércio W R Netos e Mercearia Ltda., em Itaboraí, Rio de Janeiro, para investigar suas estratégias de *marketing* de relacionamento. Observou-se que o supermercado vizinho adota várias estratégias, que podem ser consideradas pelo mercado Roserwal. Foi proposto ao proprietário ampliar os investimentos em estratégias de *marketing* para manter os clientes existentes e desenvolver novas estratégias de relacionamento. A empresa deve adaptar-se à realidade do mercado, satisfazer as necessidades dos clientes e manter a qualidade dos produtos e serviços para fortalecer o relacionamento com os clientes, para, assim, obter maior vantagem competitiva (Marins & Silva, 2019).

Após conduzir uma pesquisa detalhada em um pequeno supermercado na cidade de Coronel Fabriciano, em Minas Gerais, foi identificada a necessidade de melhorias significativas em diversos aspectos do estabelecimento. A análise de *layout* revelou várias áreas que requerem atenção, incluindo erros na utilização do espaço, falta de organização nas gôndolas, ausência de informações claras sobre os setores, falta de placas atrativas e uma quantidade substancial de produtos sem identificação de preços. Além disso, a avaliação também contemplou fatores externos, permitindo a identificação tanto de ameaças quanto de oportunidades para o supermercado. Com base nessas descobertas, foram desenvolvidas sugestões de melhorias direcionadas, visando a uma posição mais competitiva no mercado, o que proporciona uma experiência de compra mais satisfatória para seus clientes e maximiza sua eficiência operacional (Costa et al., 2020).

Uma pesquisa conduzida no supermercado Jacomar em Piraquara – PR visou analisar os desafios enfrentados em decorrência da pandemia de Covid-19. Por meio de diversas

análises, procurou-se identificar as oportunidades, ameaças, fraquezas e pontos fortes dessa unidade, visando desenvolver um plano de ação que promova um desempenho mais favorável e vantajoso para o supermercado Jacomar. Utilizando a ferramenta da Matriz SWOT, foi possível mapear os principais aspectos relacionados às oportunidades, ameaças, fraquezas e pontos fortes específicos da organização. Com base nessa análise, elaborou-se um plano de ação embasado nas informações obtidas, utilizando a ferramenta conhecida como 5W2H. Reforçou-se, dessa forma, a importância de uma boa gestão organizacional para enfrentar os desafios de maneira racional e eficaz. O foco sempre está na busca pela lucratividade, eficiência operacional e segurança tanto dos clientes quanto dos funcionários. Por meio da implementação das estratégias delineadas neste trabalho, o supermercado Jacomar, em Piraquara, pode enfrentar de forma mais assertiva os desafios impostos pela pandemia e manter sua posição competitiva no mercado (Cruz et al., 2021).

O Pão de Açúcar, fundado em 1959 por Valentim dos Santos Diniz, em São Paulo, começou como uma pequena mercearia chamada "Pão de Açúcar", que posteriormente se expandiu para se tornar uma rede de supermercados. Em 1999, deu um grande passo ao se fundir com o Grupo Sendas, expandindo sua presença para além de São Paulo, principalmente na região sudeste do país. Atualmente, é uma marca reconhecida nacionalmente, conhecida por sua qualidade, variedade e conveniência. Com uma ampla rede de lojas e uma forte presença online, a empresa continua a ser uma das principais referências no mercado brasileiro de varejo alimentar (Canineo, 2023).

3 MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA

Neste capítulo, apresenta-se o método científico utilizado para a realização da pesquisa, assim como o delineamento e os procedimentos adotados em sua condução.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA E COLETA DE DADOS

Para melhor atender aos objetivos da pesquisa, a natureza deste trabalho tem como base a pesquisa aplicada, que é a forma mais adequada para a resolução da situação a ser solucionada. Ou seja, quais ações estratégicas que os mercados A, B e C de Ramilândia - PR podem adotar para aumentar a vantagem competitiva.

A pesquisa aplicada envolve a busca de informações suficientes, por meio de pesquisas com rigor metodológico categórico, para melhorar a questão estudada em um curto espaço de tempo. Este estudo pode identificar práticas que melhoram os resultados e nos instruem como colocá-las em prática (Lieu & Platt, 2017). As necessidades de crescimento e as dificuldades institucionais de se adaptar às mudanças nos estudos de pesquisa aplicada foram influenciados por contextos e tarefas políticas, culturais e sociocognitivas (Maclean, 2021).

A pesquisa também se enquadra como qualitativa, pois foi realizada por meio de entrevistas, utilizadas para coletar dados referentes aos pequenos mercados e analisar a opinião dos proprietários, com a finalidade de definir as principais dificuldades e as estratégias já utilizadas pelos pequenos mercados, que serviram de base para a pesquisa.

Uma pesquisa qualitativa é essencialmente narrativa e tende a ser mais extensa do que uma pesquisa quantitativa e, às vezes, requer uma estrutura diferente. Esse método fornece informações sobre como a pesquisa foi aplicada, critérios de qualidade ou uma lista de verificação, que pode ser anexada ao manuscrito (Korstjens & Moser, 2018).

Na etapa inicial, foram realizadas entrevistas e observações nos pequenos mercados A, B e C da cidade de Ramilândia - PR, com objetivo de identificar as ações relevantes que serviram de base para propor as ações estratégicas.

A observação é um método de coleta de dados de pesquisa utilizado normalmente para capturar as atividades dos participantes, visando saber como, quando e onde os fatos estão acontecendo em um determinado ambiente. O método verifica a descrição dos fenômenos com que o pesquisador percebe um fato em contexto de análise; ele fornece acesso direto às manifestações sociais em consideração. Os desafios na aplicação da observação estão relacionados à adoção do papel de pesquisador participante ou não participante como observador (Salmon, 2015).

Para realização da entrevista semiestruturada, utilizou-se um roteiro com questões previamente estabelecidas, aplicado de forma flexível para que os entrevistados façam perguntas e comentários, mesmo que não esteja entre as questões planejadas; dessa forma, é estabelecido um diálogo para que seja possível coletar o máximo de informações acerca dos mercados, que serviram de base para pesquisa.

A aplicação de um roteiro de entrevistas semiestruturadas fornece contribuições para a objetividade e confiabilidade dos fenômenos pesquisados e torna os resultados mais aceitáveis (Kallio et al., 2016). Esse formato de entrevistas permite direcionar o foco e ainda proporciona ao investigador a autonomia para explorar ideias pertinentes que possam surgir no decorrer da entrevista (Adeoye-Olatunde & Olenik, 2021).

As entrevistas semiestruturadas realizadas com os proprietários dos mercados A, B e C resultaram em 06 páginas de conteúdo transcrito, além de um diário de bordo contendo as observações que totalizam 10 páginas. Para respaldar a pesquisa, os entrevistados assinaram um termo de consentimento no qual concordam com a gravação das entrevistas e a divulgação dos dados para fins acadêmicos. Para complementar a pesquisa, também foi realizada uma revisão sistemática.

A revisão sistemática possibilita ao pesquisador identificar estudos que investigam o que já foi explorado sobre um tema específico. Para conduzir a revisão sistemática, é preciso a formulação da pergunta de pesquisa, busca e seleção dos estudos, avaliação da qualidade dos estudos, extração e síntese dos dados, análise e interpretação dos resultados e elaboração do relatório final (Senra & Lourenço, 2016).

Entre julho e agosto de 2023, foram selecionados os artigos para embasar esta seção, nas bases de dados Science Direct, Google Acadêmico e Web of Science. As palavras-chaves utilizadas foram: estratégia competitiva para pequenos mercados e *competitive strategy for small markets*. Foi encontrado um total de 1940 artigos. Na Tabela 3, são apresentados os critérios de exclusão e, desse total, treze artigos apresentam um contexto semelhante à pesquisa.

		Total	Pós exclusão
CRITÉRIOS DE EXCLUSÃO		1940	-
Título	Títulos repetidos	903	1037

Título	Descartados os que não eram referentes a empresas	505	532
Palavras-chaves	Artigos que não tinham palavras relevantes a pesquisa	297	235
Resumo	Excluídos os que não envolviam o tema base da pesquisa	201	34
Outros	Fora do contexto da pesquisa	26	13
Total	-	13	-

Tabela 3. Critérios de exclusão

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Após remover títulos duplicados, artigos não relacionados a empresas, artigos sem palavras-chave pertinentes, e aqueles que não abordavam o tema central da pesquisa, juntamente com os artigos que estavam fora do escopo da pesquisa, restaram treze artigos. Esses artigos foram utilizados como referência para a seção 2.4 Experiências estratégicas de mercados que se tornaram mais competitivos e a seção 2.5 Estudos de estratégias em pequenos mercados de bens de consumo.

3.2 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

Após realizada a pesquisa, foi feita a análise de conteúdo para melhor compreender a visão dos entrevistados e os principais pontos a serem avaliados durante a pesquisa. A análise de conteúdo é um método autônomo que pode ser empregado em diferentes níveis de abstração e interpretação (Graneheim, Lindgren & Lundman, 2017). É composta por abordagens convencionais, direcionadas e somativas para análise de dados. Eles são usados para fornecer conhecimento descritivo e compreensão sobre o fenômeno pesquisado (Assarroudi et al., 2018).

A análise de conteúdo pode transformar documentos textuais em dados quantitativos e estabelecer relações lógicas por meio da análise qualitativa, explorar proposições, questões ou hipóteses, podendo ser aplicada a diversos tipos de pesquisas. Nessa análise, o pesquisador tem a capacidade de decisão sobre qual abordagem adotar ao delinear sua estratégia, sendo que ela depende dos objetivos, perguntas, pressupostos e hipóteses da pesquisa (Silva & Hernández, 2022).

Assim, a análise dos dados foi realizada qualitativamente por meio das informações levantadas e apresentadas por meio de tabelas. Para facilitar a visualização dos procedimentos metodológicos alinhados aos objetivos desta pesquisa, propôs-se o Quadro 4.

OBJETIVOS	COLETA DE DADOS	ANÁLISE DE DADOS
------------------	------------------------	-------------------------

Identificar as principais dificuldades dos mercados A, B e C;	Observação e entrevista.	Análise qualitativa e de conteúdo.
Elaborar estratégias que possam melhorar ou resolver as principais dificuldades dos mercados A, B e C.	Observação, entrevista e revisão sistemática.	Análise qualitativa e de conteúdo.

Quadro 4. Objetivos e metodologias

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Para atingir o objetivo geral e os específicos, a coleta de dados foi feita através de observações realizadas pela pesquisadora, entrevistas com os gestores dos mercados A, B e C e revisão sistemática. Para análise dos dados, foi feita a análise qualitativa e de conteúdo.

Os resultados encontrados foram interpretados dentro do contexto específico dos mercados A, B e C, ou seja, supermercados de pequeno porte, que atuam no segmento alimentício, situados na cidade de Ramilândia. Os resultados obtidos não podem ser aplicados de forma ampla a outras empresas que operam no mesmo setor, têm o mesmo porte ou estão localizadas na mesma região. Além disso, uma parte crucial da obtenção de dados foi elencada por meio de entrevistas, com o objetivo de entender os sentimentos e percepções das pessoas envolvidas na elaboração e devido ao tempo de execução e à diversidade de cenários, não é possível generalizar seus resultados para replicação em outras localidades.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste capítulo, são apresentados os dados, análises e resultados obtidos por meio da pesquisa realizada nos mercados A, B e C. As observações realizadas para atingir o objetivo

geral e os específicos foram realizadas entre 08 de agosto de 2022 e 12 de dezembro de 2023, gerando dez páginas de conteúdo.

Os artigos provenientes da revisão sistemática serviram como base para a elaboração das ações estratégicas e têm o potencial de auxiliar os mercados A, B e C na resolução ou mitigação dos problemas identificados durante as observações e relatados durante as entrevistas.

As entrevistas foram realizadas entre os dias 08 e 12 de dezembro de 2023. No mercado A, dia 11 de dezembro, às 16 horas e 11 minutos; mercado B, dia 08 de dezembro, às 08 horas e 37 minutos; e, no mercado C, dia 12 de dezembro, às 09 horas e 42 minutos. As respostas estão de acordo com a sequência de perguntas efetuadas.

4.1 PRINCIPAIS DIFICULDADES DOS MERCADOS A, B E C

A Tabela 4 fornece informações sobre a longevidade dos mercados A, B e C. Ele destaca o tempo de existência de cada um deles, revelando que o mercado A está presente há 45 anos, o mercado B, há 35 anos e o mercado C há 53 anos. Esses dados são importantes para compreender o contexto e a estabilidade de cada mercado, fornecendo uma perspectiva valiosa para análises e ações estratégicas propostas a cada um deles.

MERCADO	RESPOSTA
A	45 anos
B	35 anos
C	53 anos

Tabela 4. Tempo de existência dos mercados

Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas e observações realizadas em 2023 (2024).

Esses dados fornecem uma perspectiva histórica que permite entender melhor a evolução, o desenvolvimento e a trajetória de cada um deles ao longo do tempo. Essa compreensão contribui para análises e ações estratégicas, pois permite identificar tendências, padrões e desafios específicos enfrentados por cada mercado. Além disso, conhecer a longevidade de cada mercado pode ajudar a avaliar sua resiliência, adaptabilidade e potencial de crescimento futuro. Esses dados são valiosos para orientar decisões estratégicas e planejamento de negócios voltados para cada um dos mercados em questão.

O Quadro 5 destaca as principais dificuldades enfrentadas no mercado A, conforme identificado em entrevistas e observações. Entre os desafios mencionados estão a dificuldade

em manter os clientes, a contratação de mão de obra comprometida, a divulgação das ofertas, o atendimento no caixa e os custos elevados com fretes. Essas questões representam obstáculos significativos para o funcionamento eficiente e o crescimento do negócio nesse mercado específico.

DIFICULDADE	RESPOSTAS
Dificuldade para manter os clientes	Ao ser questionado sobre as dificuldades, o gestor do mercado A destacou que a principal é manter os clientes. Em sua fala, mencionou que a chave está em manter os clientes, identificar qual é a diferença que a empresa proporciona ao cliente. Quando percebemos que o cliente não está vindo, pode ser devido ao preço ou ao mau atendimento. Muitas vezes, em uma cidade pequena, conhecemos bem o perfil do cliente. Às vezes, aquele cliente que costumava vir regularmente não aparece e nos perguntamos o que aconteceu. É essencial estabelecer um contato mais direto com o cliente para entender melhor a situação.
Contratação de mão de obra	Ele destacou também que uma das grandes dificuldades que enfrentam é recrutar mão de obra. Frequentemente, os funcionários contratados não mostram o comprometimento essencial para o trabalho, o que resulta em situações em que a equipe fica desfalcada em momentos críticos. A busca por indivíduos comprometidos e confiáveis para o trabalho é uma questão de suma importância.
Divulgação das ofertas	Durante uma conversa com o proprietário, em uma observação realizada em 05/09/2022, ele mencionou enfrentar dificuldades na divulgação das ofertas devido à sobrecarga na gestão do negócio. Como é ele quem cuida dos pedidos, pagamentos e organização geral da empresa, a divulgação das ofertas acaba sendo comprometida. Isso ocorre porque é necessário investir tempo na criação dos folhetos e em sua distribuição nos canais de divulgação.
Atendimento no caixa	No mercado, é feito o recebimento de contas de água, luz e outros boletos, o que pode causar atrasos no atendimento no caixa, especialmente quando há muitos clientes. Isso acontece porque a conferência e autenticação dos pagamentos demandam mais tempo, como observado em 14/08/2023.
Custo dos fretes	No dia 24/11/2023, durante uma conversa com o proprietário durante uma das observações, ele mencionou que no último ano houve um aumento de aproximadamente trinta por cento no preço do galão de água de 20 litros no mercado. A principal razão para isso são os altos custos com o frete, porque a cidade é distante dos grandes centros e ao volume, já que o próprio produto não teve um aumento significativo de preço na distribuidora.

Quadro 5. Principais dificuldades do mercado A

Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas e observações realizadas em 2023 (2024).

As informações refletem desafios comuns enfrentados por muitos negócios, especialmente os de pequeno porte, e são dignas de consideração e análise. A manutenção de uma base de clientes é essencial para qualquer negócio; a dificuldade em recrutar e reter funcionários comprometidos é um desafio comum para muitas empresas, especialmente em setores com alta rotatividade; a falta de tempo e recursos para a divulgação das ofertas pode limitar a capacidade do mercado em atrair clientes e aumentar as vendas; o recebimento de contas adicionais no caixa pode impactar negativamente a eficiência do atendimento ao cliente;

e o aumento dos custos com fretes é um desafio enfrentado por muitas empresas, especialmente aquelas localizadas em áreas remotas.

O Quadro 6 destaca as principais dificuldades enfrentadas no mercado B, conforme relatado em entrevistas e observações. Entre os desafios mencionados, estão a falta de pagamento por parte dos clientes, a indisponibilidade de pagamento via Pix, a necessidade de reformas nas instalações físicas, problemas de organização e atendimento no caixa, além dos custos elevados de fretes. Esses desafios constituem barreiras importantes para garantir a eficiência operacional e o crescimento do empreendimento.

Os dados dos Quadro 6 indicam uma série de desafios significativos que o mercado B enfrenta, os quais precisam ser abordados de forma urgente para garantir sua eficiência operacional e seu crescimento sustentável. A falta de pagamento dos clientes é uma preocupação válida, pois afeta diretamente o fluxo de caixa e a sustentabilidade financeira, as condições precárias das instalações físicas podem impactar negativamente a experiência dos clientes. O atendimento no caixa revela problemas de organização e falta de eficiência, que podem resultar em filas e insatisfação dos clientes. O fato de o proprietário utilizar sua caminhonete para buscar mercadorias pode ser insustentável a longo prazo e limitar a variedade de produtos disponíveis no mercado.

DIFICULDADE	RESPOSTAS
-------------	-----------

Falta de pagamento	<p>No mercado B, as principais dificuldades apontadas pelo proprietário foram em relação à circulação de dinheiro e falta de pagamento dos clientes. O entrevistado afirmou que uma das dificuldades enfrentadas é quando os clientes não comparecem para efetuar o pagamento das contas. Adicionalmente, em Ramilândia, a escassez de indústrias representa um desafio, já que reduz as oportunidades de emprego para os residentes. Isso resulta em muitas pessoas tendo que buscar emprego em outras cidades, o que constitui uma dificuldade significativa.</p> <p>No dia 30/11/2023, no mercado B, o proprietário, que não aceita pagamentos via Pix, enfrentou dificuldades por falta de troco para receber as compras. Esse mercado oferece alguns produtos diferenciados, como cordas, varas de pesca, creolina, enxofre e outros itens não facilmente encontrados. Devido à diversidade de clientes que frequentam o estabelecimento, a ausência da opção de pagamento via Pix representa um obstáculo para receber as compras de forma eficiente.</p>
Instalações físicas	<p>Na observação feita em 19/08/2023, foi constatado que as instalações do mercado são bastante antigas. A fachada está necessitando de reformas, o piso apresenta irregularidades e está bastante danificado. Além disso, as prateleiras, gôndolas de verduras e ilhas de frios estão em estado de deterioração (Dados da Pesquisa, 2023).</p> <p>O aspecto mais urgente é a construção de um mercado novo, pois minha estrutura atual está praticamente desabando sobre mim. Já era para termos iniciado uma nova construção há algum tempo.</p>
Atendimento no caixa	<p>No dia 30/10/2023, observei que havia caixas com mercadorias bloqueando a passagem entre as prateleiras, que já é um espaço limitado. Além disso, algumas pessoas estavam bebendo cerveja e conversando com o proprietário próximo ao caixa, o que acabava interferindo no atendimento dos outros clientes que estavam passando pelo caixa, formando fila e demora no atendimento.</p>
Organização	<p>No dia 30/11/2023, no mercado B, havia uma caixa com botas bloqueando a entrada, dificultando a passagem dos clientes. Além disso, dentro do mercado, havia outras caixas com produtos que também atrapalhavam a movimentação dos clientes. As prateleiras estavam desorganizadas e apresentavam falta de produtos.</p>
Custo dos fretes	<p>Geralmente, eu me encarrego de buscar as mercadorias utilizando minha caminhonete. Isso me possibilita selecionar os produtos pessoalmente e evitar os altos custos de frete. Ocasionalmente, consigo adquirir alguns itens de fornecedores que fazem entregas no mercado.</p>

Quadro 6. Principais dificuldades do mercado B

Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas e observações realizadas em 2023 (2024).

O Quadro 7 destaca as principais dificuldades enfrentadas no mercado C, conforme revelado em entrevistas e observações. Entre os desafios mencionados, estão a dificuldade em manter os clientes devido à preferência por grandes supermercados, problemas no atendimento no caixa, desafios na divulgação das ofertas, questões de organização, como filas e carrinhos espalhados, além de problemas com a falta de mercadorias, especialmente itens perecíveis. Esses desafios são grandes barreiras para garantir que o negócio opere de forma eficiente e alcance o sucesso.

DIFICULDADE	RESPOSTAS
	O dono do mercado C destacou, como desafios principais, a preferência dos clientes por fazer compras em outros lugares e a falta de valorização dos estabelecimentos

Dificuldade para manter os clientes	<p>locais. Segundo ele, “creio que a principal dificuldade reside na falta de reconhecimento por parte da população. Em cidades pequenas, muitas vezes, o nosso trabalho não é valorizado como deveria. Não tenho certeza se isso acontece porque as pessoas não desejam o nosso sucesso ou se é por algum tipo de inveja. Elas têm uma tendência a preferir os grandes supermercados, como o Max Atacadista e a Lar supermercados, o que nos impede de disponibilizar uma ampla gama de produtos. Para avançarmos, é essencial conquistar o reconhecimento da comunidade. Embora eu gostasse de oferecer uma variedade maior de produtos, é crucial focar naquilo que realmente é demandado pelos clientes.”</p> <p>Durante uma observação realizada em 23/03/2023, o proprietário do mercado C mencionou as dificuldades enfrentadas com a captação e retenção de clientes. Ressaltou ainda que essa dificuldade tem impacto na capacidade de manter preços competitivos e resulta em perdas de produtos perecíveis, como hortifrúti e panificação.</p>
Atendimento no caixa	No dia 16/08/2023, durante a observação, havia fila no caixa devido à disponibilidade de apenas um deles aberto. Já no dia 27/11/2023, a balança de um dos caixas estava com defeito, fazendo com que a caixa precisasse pesar os produtos no outro caixa, o que resultou em lentidão e filas em ambos os caixas.
Divulgação das ofertas	O proprietário mencionou que ele enfrenta desafios ao divulgar as ofertas devido à escassez de tempo, já que ele e sua filha são os únicos encarregados das tarefas. Isso dificulta tanto a concepção quanto a disseminação das promoções, que são principalmente realizadas por meio das redes sociais e folhetos.
Organização	Em uma observação realizada em 16/08/2023, foi notada a presença de filas tanto no caixa quanto na padaria, além de cestas e carrinhos de compras espalhados pelo mercado. Já em 28/10/2023, novamente foram observados carrinhos atrapalhando a passagem dos clientes. No dia 27/11/2023, durante a observação, constatou-se que alguns carrinhos de compras estavam posicionados entre as prateleiras, obstruindo a passagem.
Falta de mercadorias	O gerente do mercado C mencionou as dificuldades enfrentadas com frutas e verduras devido à sua alta perecibilidade. Alguns fornecedores já entregam os produtos com baixa qualidade, o que também ocorre com pães,ucas, bolos e bolachas, causando algumas perdas de mercadorias. Além disso, eventualmente, há a falta de outros produtos devido a atrasos nas entregas pelos fornecedores.

Quadro 7. Principais dificuldades do mercado C

Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas e observações realizadas em 2023 (2024).

Esses dados refletem os diversos obstáculos que o mercado C enfrenta em sua operação diária, desde atração e retenção de clientes até questões logísticas e de gestão de estoque. Para superar esses desafios, pode ser necessário um esforço conjunto para melhorar a eficiência operacional, a comunicação com os clientes e a gestão de recursos.

No Quadro 8, são encontradas as formas de pagamento oferecidas pelos mercados A, B e C.

Mercado	Dinheiro	Cartão de Crédito e Débito	Pix	Cartão Alimentação	Cartão do Mercado	Venda a Prazo (Fiado)
---------	----------	----------------------------	-----	--------------------	-------------------	-----------------------

Mercado A	X	X	X	X	X	Não Oferece
Mercado B	X	X	Não Oferece	Não Oferece	Não Oferece	X
Mercado C	X	X	X	Não Oferece	Não Oferece	X

Quadro 8. Formas de pagamento

Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas e observações realizadas em 2023 (2024).

Os mercados A, B e C oferecem aos seus clientes formas diferenciadas para pagamento de suas compras; enquanto o mercado A não vende fiado para seus compradores, os mercados B e C vendem fiado para poucas pessoas, clientes mais antigos que pagam suas contas em dia. O mercado B não oferta a opção de pagamento por Pix, enquanto os demais oferecem o cartão alimentação e próprio do mercado; somente o mercado A aceita essas formas de pagamento.

O Quadro 9 destaca os principais concorrentes dos mercados A, B e C, conforme mencionado em entrevistas. No mercado A, os Atacadões e a rede de supermercados Lar exercem grande influência, dificultando a atração de clientes. No mercado B, a Lar e o Gabiatti são concorrentes, mas o foco está em manter uma estratégia própria, oferecendo produtos exclusivos. Já no mercado C, a concorrência é representada pela Lar, Gabiatti e Max Atacadista, mas o enfoque está em definir preços com base no valor oferecido aos clientes, sem se deixar influenciar pelo tamanho dos concorrentes.

Além da rede de supermercados da Lar, mercado Gabiatti e Max Atacadista, citados pelos entrevistados, existem, na região, outros mercados relativamente grandes, mercados atacadistas e distribuidoras de gás e bebidas; podemos destacar as redes Condor Super Center, Lar Supermercados, Super Muffato e Atacadão, que, na maioria das vezes, oferecem preços menores do que os ofertados pelos mercados A, B e C, pois compram em maior quantidade, conseguindo manter um preço menor.

MERCADO	RESPOSTA
MERCADO A	Os Atacadões e a rede de supermercados Lar têm grande influência na região. Os funcionários da rede Lar recebem cestas do próprio supermercado como benefício, o que diminui sua motivação para fazer compras em outros lugares, mesmo que ofereçam preços melhores. Além disso, muitos clientes acabam comprando outros produtos na Lar enquanto pegam suas cestas, tornando a competição ainda mais

	difícil. Apesar dos esforços para oferecer preços competitivos, é desafiador atrair esses clientes para fazer compras em outro local.
MERCADO B	A Lar e do Gabiatti são meus concorrentes, mas não me causa preocupação. Cada estabelecimento segue sua própria estratégia, e eu mantenho o foco na minha. Busco diferenciar-me oferecendo uma variedade de produtos exclusivos, como cordas e varas de pesca. Aqui, afirmo sempre que os clientes encontram tudo o que precisam. Embora a concorrência seja uma realidade do mercado, não permito que isso me influencie. Meu objetivo principal é gerenciar meu negócio da melhor maneira possível, permitindo que os concorrentes façam o mesmo com os deles.
MERCADO C	A Lar, Gabiatti e Max Atacadista são competidores diretos; defino meus preços com base no que acredito proporcionar valor aos clientes, mantendo-me alinhado com o que os grandes estabelecimentos oferecem. Mesmo sendo menor em comparação com eles, não considero a concorrência como um fator determinante em minha abordagem comercial.

Quadro 9. Principais Concorrentes

Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas e observações realizadas em 2023 (2024).

O Quadro 10 lista as melhorias a serem implementadas nos mercados A, B e C. No mercado A, as melhorias incluem aumentar o espaço físico, ampliar a variedade de produtos, manter e aumentar o número de clientes, além de aproveitar o impacto positivo do novo asfalto que ligará duas cidades. No mercado B, as melhorias propostas são a construção de novas instalações, investimento em infraestrutura de exposição e vendas, manter preços competitivos e aumentar a quantidade de clientes. Já no mercado C, as melhorias colocadas são investir na fachada, ampliar a diversidade de produtos, manter preços mais baixos e atrair mais clientes. Essas ações visam melhorar a competitividade e o desempenho geral dos negócios de cada mercado.

As estratégias propostas para os mercados A, B e C foram elaboradas para estar alinhadas com os desafios e oportunidades específicos enfrentados por cada um. Investir em melhorias nas instalações, ampliar a variedade de produtos, manter preços competitivos e atrair mais clientes são passos importantes para garantir o sucesso e a sustentabilidade dos negócios em um ambiente competitivo.

MERCADO	RESPOSTA
MERCADO A	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar o espaço físico; - Aumentar a variedade de produtos; - Manter e aumentar o número de clientes; - Por meio do asfalto que vai ligar Ramilândia a Santa Helena, porque vai aumentar a circulação de pessoas na cidade.

MERCADO B	<ul style="list-style-type: none"> - Construir novas instalações para o mercado; - Investimento em infraestrutura de exposição e vendas; - Manter preços mais competitivos; - Manter e aumentar a quantidade de clientes.
MERCADO C	<ul style="list-style-type: none"> - Investir na fachada do mercado; - Aumentar a diversidade de produtos; - Tentar manter preços mais baixos; - Atrair mais clientes.

Quadro 10. Melhorias a serem implementadas

Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas e observações realizadas em 2023 (2024).

O Quadro 11 aborda a visão dos entrevistados sobre a vantagem de fazer compras em rede. No mercado A, não é considerado vantajoso devido à fidelidade dos clientes a marcas específicas e à dificuldade de competir em preços com mercados da mesma cidade. No mercado B, embora seja uma opção interessante, o entrevistado prefere trabalhar de forma independente para não compartilhar informações com concorrentes e preservar sua margem de lucro. Já no mercado C, tentativas anteriores de formar uma rede não tiveram sucesso devido à falta de união entre os empresários e receios relacionados à competição.

As decisões dos mercados A, B e C de não se envolverem em associações ou redes são baseadas em fatores como identidade de marca, autonomia operacional e desafios culturais no setor empresarial local. Essas considerações refletem a complexidade das relações comerciais e competitivas em um ambiente de mercado diversificado.

No Quadro 12, os entrevistados são convidados a mencionar questões não abordadas durante a entrevista. No mercado A, destaca-se a dificuldade na contratação de mão de obra comprometida. No mercado B, não há adições às informações fornecidas anteriormente. Já no mercado C, é mencionada a tentativa de introduzir um novo produto no mercado, que enfrenta dificuldades de aceitação apesar de sua qualidade e atratividade.

MERCADO	RESPOSTA
MERCADO A	Eu acredito que não valeria a pena, pois, certa vez, consideramos associar-nos a uma rede e percebemos que não seria vantajoso. Muitas vezes, lá, eles buscam uma marca específica para um determinado produto, enquanto nosso público tende a ser fiel às marcas que já conhecem. Se oferecermos um produto genérico ou menos conhecido, mesmo que seja mais barato, é improvável que seja vendido, pois não teria a mesma aceitação. Outra dificuldade para nos associarmos com

	mercados da mesma cidade é que não seria possível gerar uma competição de preços com eles.
MERCADO B	Seria uma opção interessante, porém, pessoalmente, não me envolvo nisso. Prefiro trabalhar de forma independente, sem dividir informações com meus concorrentes. Não gosto que eles saibam o que estou fazendo, nem tenho interesse em saber sobre as operações deles, como quem eles compram ou não compram. Mesmo sendo concorrentes, se eu tiver um produto que vendo a um preço mais competitivo, prefiro não divulgar isso para eles. Isso poderia acabar diminuindo minha margem de lucro e meu espaço no mercado.
MERCADO C	Há cerca de oito anos, o SEBRAE tentou algo semelhante. Houve reuniões com os empresários na tentativa de criar uma rede tipo a Superarma. No entanto, essa iniciativa não teve sucesso. Os empresários são como os cidadãos e carecem de união. Muitos empresários têm receio de colaborar, talvez por questões de concorrência. Eu mesmo tentei comprar bebidas em conjunto, mas não funcionou. Prevalece a mentalidade de "cada um por si". Eu reconheço que não é fácil. Lembro-me das reuniões do SEBRAE e de seus esforços, mas infelizmente não conseguiram avançar.

Quadro 11. Compras em conjunto

Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas e observações realizadas em 2023 (2024).

MERCADO	RESPOSTA
MERCADO A	Ser empreendedor é algo que sempre requer estar pensando em inovações, buscando constantemente melhorias e formas de facilitar processos. Atualmente, uma das principais dificuldades enfrentadas é a contratação de mão de obra. Muitas vezes, as pessoas contratadas não demonstram o comprometimento necessário para o trabalho, deixando a empresa em situações complicadas quando mais precisam delas. Esta dificuldade na contratação de mão de obra é um dos desafios aqui do mercado.
MERCADO B	Não tenho o que acrescentar, nossa realidade é essa que te relatei.
MERCADO C	Eu tentei introduzir um produto aqui, mas está parado no estoque porque não vende. Antes, eu vendia amendoim torrado, nozes e uma variedade de outros itens. Comprei este produto para testar, é realmente um produto de qualidade, o melhor tempero disponível, mas não vende. Quando tenho em estoque, ninguém se interessa, mas quando não tenho, as pessoas procuram. O preço é um pouco alto, custando quase R\$ 18, mas é um quilo e rende bastante. É ideal para quem faz churrasco com frequência, pois já vem temperado e a embalagem é atrativa, embora seja difícil introduzir novos produtos para venda.

Quadro 12. Outras questões relevantes

Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas e observações realizadas em 2023 (2024).

Apesar das diferenças entre os mercados A, B e C, é importante destacar que esses mercados enfrentam desafios comuns. Embora possam variar em suas características específicas, como público-alvo e estrutura organizacional, eles compartilham algumas dificuldades fundamentais. Além disso, é notável que muitos dos concorrentes atuam em múltiplos mercados, o que amplifica a similaridade das pressões competitivas que enfrentam.

É importante reconhecer que, apesar das nuances distintas de cada mercado, há uma convergência nas necessidades de melhorias para impulsionar a competitividade. Isso pode incluir aprimoramentos em áreas como inovação de produtos, eficiência operacional, estratégias de *marketing* e atendimento ao cliente. Ao reconhecer essas semelhanças e direcionar esforços para abordar essas necessidades comuns, as empresas podem se posicionar de forma mais sólida e eficaz no cenário competitivo.

4.2 TIPO DE INTERVENÇÃO E MECANISMOS ADOTADOS

Nesta seção, são apresentadas as propostas de ação estratégica derivadas da pesquisa realizada. São abordados os desafios e oportunidades identificados, fornecendo diretrizes e medidas para enfrentar os obstáculos e capitalizar as oportunidades identificadas durante o processo de pesquisa. Também são delineadas as estratégias competitivas com base no modelo das Cinco Forças de Porter. Elaboram-se propostas de intervenção que visam lidar com as dinâmicas competitivas, considerando os fatores macroeconômicos identificados pelo modelo de Porter.

4.2.1 Desafios e oportunidades: propostas de ação estratégicas a partir da pesquisa efetuada

A pesquisa resultou em propostas de ações estratégicas apresentadas aos proprietários dos mercados estudados. Essas ações visam fornecer vantagem competitiva aos mercados A, B e C, permitindo-lhes adquirir produtos de forma mais eficiente e com preços mais baixos. Além disso, as estratégias propostas visam aumentar o número de clientes, o que, por sua vez, contribuiria para expandir as receitas dos mercados.

O Quadro 13 apresenta uma análise dos principais problemas enfrentados pelo mercado A, juntamente com propostas de soluções estratégicas. Cada problema identificado é acompanhado por uma sugestão específica de ação para enfrentá-lo, visando melhorar a competitividade, a satisfação do cliente e a eficiência operacional no mercado em questão.

PROBLEMA	PROPOSTA DE SOLUÇÃO
Manter os clientes	Desenvolver programas de fidelidade, descontos exclusivos ou ofertas especiais para clientes frequentes pode aumentar a lealdade do cliente.
Contratação de mão de obra	Criar uma cultura organizacional forte e valores compartilhados pode ajudar a diferenciar a empresa como empregador e atrair candidatos que

	se identificam com esses valores, mantendo os trabalhadores e evitando que se tornem novo concorrentes.
Divulgação das ofertas	Monitorar de perto as estratégias dos concorrentes e ajustar as próprias estratégias em conformidade pode ajudar a manter a competitividade e reter os clientes existentes.
Atendimento no caixa	Oferecer valor agregado e um excelente serviço ao cliente pode ajudar a manter os clientes satisfeitos e reduzir sua sensibilidade aos preços.
Custo dos fretes	Diversificar as parcerias com diferentes fornecedores de transporte e negociar contratos de longo prazo com tarifas preferenciais podem ajudar a mitigar o impacto do poder de negociação dos fornecedores; as compras em rede, compartilhando o frete com outros mercados, também podem ser uma alternativa.

Quadro 13. Problemas e propostas de soluções mercado A

Fonte: Elaborada pela autora (2024).

As reuniões bimestrais, para proporcionar treinamentos e ouvir os colaboradores, são fundamentais para reduzir a rotatividade de funcionários, pois são eles que estão em contato constante com os clientes e sabem as necessidades de melhoria; funcionários envolvidos no processo de planejamento tendem a produzir melhores resultados. É importante descrever os processos, pois como existe rotatividade de funcionários, essa descrição é importante para manter a qualidade dos atendimentos.

Ouvir os clientes pode proporcionar melhorias constantes no mercado, sendo que uma caixa de sugestões e reclamações é opção para saber a opinião dos clientes. As divulgações das ofertas precisam ser mantidas e atualizadas periodicamente, além dos panfletos e divulgação nas redes sociais. Sugerimos que seja feita, uma vez por semana, uma divulgação sonora, visando atingir as pessoas que não têm acesso às redes sociais e panfletos.

O Quadro 14 destaca os principais desafios enfrentados pelo mercado B, acompanhados de sugestões estratégicas para enfrentá-los. Cada problema identificado é acompanhado por uma proposta de solução específica, visando melhorar a eficiência operacional, a satisfação do cliente e a competitividade geral do mercado.

PROBLEMA	PROPOSTA DE SOLUÇÃO
Falta de pagamento	Implementar políticas rigorosas de cobrança e estabelecer processos eficientes de monitoramento e recuperação de dívidas. Também pode ser útil oferecer incentivos para pagamentos antecipados ou criar penalidades para atrasos no pagamento, a fim de dissuadir clientes de não cumprirem os prazos de pagamento.

Instalações físicas	Investir em diferenciação, seja por meio de instalações de última geração, design exclusivo, localização privilegiada ou serviços exclusivos, pode ajudar a criar uma vantagem competitiva e dissuadir novos entrantes.
Atendimento no caixa	Oferecer valor agregado e um excelente serviço ao cliente pode ajudar a manter os clientes satisfeitos e reduzir sua sensibilidade aos preços.
Organização	Identificar e capitalizar os pontos fortes da empresa, diferenciar-se da concorrência e oferecer valor superior aos clientes. Investir em organização e inovação contínua pode ajudar a aumentar a participação de mercado e manter a vantagem competitiva sobre os concorrentes.
Custo dos fretes	Diversificar as parcerias com diferentes fornecedores de transporte e negociar contratos de longo prazo com tarifas preferenciais podem ajudar a mitigar o impacto do poder de negociação dos fornecedores; as compras em rede, compartilhando o frete com outros mercados, também podem ser uma alternativa.

Quadro 14. Problemas e propostas de soluções mercado B

Fonte: Elaborada pela autora (2024).

Foi proposta ao proprietário a criação de uma chave Pix, para facilitar as formas de pagamento por parte dos clientes. O investimento na construção de novas instalações físicas também se faz importante para empresa, bem como a contratação de um colaborador para auxiliar o atendimento ao caixa e organização geral do mercado. Para reduzir os custos dos fretes, deve ser avaliada a possibilidade de associação a uma rede de compras em conjunto com outros mercados.

O Quadro 15 delinea os principais obstáculos enfrentados pelo mercado C, acompanhados de sugestões estratégicas para lidar com eles. Cada problema identificado é acompanhado por uma proposta de solução específica. As sugestões oferecem orientações valiosas para fortalecer as práticas comerciais e superar os desafios no mercado em questão.

Foi sugerido ao comerciante que faça parcerias com produtores mais próximos de hortifrúti e panificados, visando manter os produtos frescos e com qualidade; essas parcerias são benéficas por estarem a uma distância menor do mercado, o que possibilita entregar os produtos em menores quantidades e mais vezes na semana. Um investimento em infraestrutura e divulgação de ofertas também é necessário para manter e captar novos clientes.

PROBLEMA	PROPOSTA DE SOLUÇÃO
Manter os clientes	Desenvolver programas de fidelidade, descontos exclusivos ou ofertas especiais para clientes frequentes pode aumentar a lealdade do cliente.
Atendimento no caixa	Oferecer valor agregado e um excelente serviço ao cliente pode ajudar a manter os clientes satisfeitos e reduzir sua sensibilidade aos preços.

Divulgação das ofertas	Monitorar de perto as estratégias dos concorrentes e ajustar as próprias estratégias em conformidade podem ajudar a manter a competitividade e reter os clientes existentes.
Organização	Identificar e capitalizar os pontos fortes da empresa, diferenciar-se da concorrência e oferecer valor superior aos clientes. Investir em organização e inovação contínua pode ajudar a aumentar a participação de mercado e manter a vantagem competitiva sobre os concorrentes.
Falta de mercadorias	Estabelecer relacionamentos sólidos com fornecedores confiáveis, diversificar as fontes de fornecimento e negociar contratos favoráveis podem ajudar a mitigar os riscos; também, ter ações estratégicas, como previsão de demanda mais precisa e sistemas de gestão de estoque otimizados, podem ajudar a evitar a falta de mercadorias.

Quadro 15. Problemas e propostas de soluções mercado C

Fonte: Elaborada pela autora (2024).

A distribuição de tarefas faz-se necessária para tirar a sobrecarga de trabalho do proprietário, que terá mais tempo para fazer o planejamento estratégico, tático e operacional da empresa. A divulgação das ofertas semanais e ouvir os clientes também são ações fundamentais para a obtenção de nova clientela, conseqüentemente aumentando a obtenção de lucro e a vantagem competitiva do mercado.

4.2.2 Propostas de intervenção baseadas nas cinco forças de Porter

Neste subitem, foram elaboradas propostas de intervenção para os mercados A, B e C com base nas análises das entrevistas e observações realizadas, considerando os conceitos macroeconômicos delineados pelo modelo das Cinco Forças de Porter. As estratégias foram formuladas para abordar os desafios e oportunidades identificados, tendo como base as forças competitivas: rivalidade entre concorrentes, ameaça de novos entrantes, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e ameaça de produtos substitutos.

As propostas de ação estratégica, a partir dos desafios e oportunidades identificados nos mercados A, B e C, são apresentadas no Quadro 16:

AÇÃO	PROPOSTA
Poder de Negociação dos Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> - Fazer cooperação entre os mercados A, B e C para comprar em rede, com vistas a mitigar o impacto do poder de negociação dos fornecedores e reduzir os custos de frete; - Diversificar parcerias para o fornecimento de produtos; - Ampliar a variedade de produtos oferecidos para atender às necessidades e preferências dos consumidores.

Rivalidade entre Concorrentes	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar o espaço físico e modernizar as instalações do estabelecimento para acomodar mais produtos e melhorar a experiência de compra dos clientes; - Implementar estratégias para manter e aumentar o número de clientes, como programas de fidelidade, promoções especiais, eventos, parcerias com outras empresas locais e melhorias no atendimento ao cliente; - Investir na fachada do mercado para atrair a atenção dos consumidores e melhorar a imagem do estabelecimento. - Investir em infraestrutura de exposição e vendas para destacar os produtos e estimular as vendas; - Monitorar e ajustar estratégias em resposta às ações dos concorrentes podem ajudar a manter a competitividade e reter clientes; - Manter preços competitivos para garantir a atratividade do mercado em relação aos concorrentes.
Ameaça de novos entrantes	<ul style="list-style-type: none"> - Estabelecer relações sólidas com canais de distribuição ou controlar canais exclusivos pode dificultar que novos concorrentes alcancem os clientes; - Construir uma base de clientes leais e uma marca forte pode tornar difícil para os novos concorrentes conquistarem participação de mercado; - A experiência acumulada ao longo do tempo pode criar uma vantagem competitiva difícil de ser replicada por novos entrantes.
Poder de negociação dos compradores	<ul style="list-style-type: none"> - Oferecer descontos ou benefícios adicionais para clientes que comprem em grande volume pode incentivar a fidelidade e reduzir o poder de negociação dos compradores; - Identificar segmentos de clientes menos sensíveis ao preço e direcionar esforços de <i>marketing</i> e vendas para esses segmentos pode reduzir a pressão sobre os preços; - Utilizar sistemas de gestão de relacionamento com o cliente para entender melhor as necessidades e preferências dos clientes, permitindo uma oferta mais personalizada e uma melhor gestão do relacionamento.
Ameaça de produtos substitutos	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolver produtos ou serviços únicos e de alto valor percebido pode reduzir o poder de negociação dos compradores, pois eles têm menos opções comparáveis; - Investir em inovação constantemente e manter uma vantagem competitiva sobre os substitutos.

Quadro 16. Propostas de ações estratégicas

Fonte: Elaborada pela autora (2024).

As ações baseadas nas Cinco Forças de Porter podem ser importantes para os pequenos mercados, pois oferecem uma estrutura analítica para entender a dinâmica da concorrência em seu setor, além de desenvolver estratégias eficazes para competir de forma mais eficaz. Ao aplicar essas ações, as empresas podem identificar suas vantagens competitivas, pontos fracos

e oportunidades; isso permite que elas desenvolvam estratégias específicas para enfrentar a concorrência e alcançar o sucesso a longo prazo.

4.2.3 Sugestão para implementar as ações propostas

Para implementação das ações apontadas, sugere-se que sejam adotadas duas formas: (i) a primeira trata-se de ações individuais para cada mercado e (ii) a segunda, de ações coletivas entre os três mercados.

No caso das ações individuais para cada mercado, recomendam-se ações apresentadas nas tabelas específicas de cada mercado. O Quadro 17 apresenta as ações a serem executadas pelo mercado A, juntamente com as propostas de execução. Além disso, há o tempo sugerido para execução de cada ação.

AÇÃO	TEMPO PARA EXECUÇÃO
Manter os clientes	6 meses
Reter colaboradores	1 ano
Analisar os concorrentes	Anual
Atendimento	2 meses
Reduzir custos de frete	Imediato

Quadro 17. Propostas de execução das ações mercado A
Fonte: Elaborada pela autora (2024).

Em suma, ações como manter os pagamentos em dia e reduzir os custos de frete devem ser tratadas como prioridades imediatas, enquanto melhorias nas instalações, atendimento e diferenciação dos concorrentes podem ser planejadas e implementadas ao longo do tempo, de acordo com um cronograma realista.

No Quadro 18, estão listadas as ações planejadas para serem realizadas no mercado B, acompanhadas das sugestões de como executá-las, bem como do período recomendado para a realização de cada uma dessas atividades.

AÇÃO	TEMPO PARA EXECUÇÃO
Manter os pagamentos no prazo	Imediato
Melhorar as instalações	6 meses

Melhorar o atendimento	Bimestral
Diferenciação dos concorrentes	2 meses
Reduzir custos de frete	Imediato

Quadro 18. Propostas de execução das ações mercado B
Fonte: Elaborada pela autora (2024).

As propostas de execução das ações para o mercado B demonstram uma abordagem equilibrada e estratégica para enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades de melhoria no negócio. O cronograma definido é adequado às necessidades específicas do mercado e passível de execução.

No Quadro 19, estão detalhadas as ações planejadas para serem realizadas no mercado C, juntamente com as propostas de execução de cada uma delas e o período recomendado para sua realização.

AÇÃO	TEMPO PARA EXECUÇÃO
Manter os clientes	6 meses
Melhorar o atendimento	Imediato
Melhoria contínua	2 meses

Quadro 19. Propostas de execução das ações mercado C
Fonte: Elaborada pela autora (2024).

As propostas de execução das ações para o mercado C demonstram uma abordagem equilibrada entre ações de curto prazo e estratégias de médio prazo para promover o crescimento e a sustentabilidade do negócio. O foco na manutenção dos clientes, melhoria do atendimento e busca pela excelência contínua reflete um compromisso com a qualidade e o sucesso a longo prazo.

No caso das ações coletivas dos mercados, recomendam-se ações propostas no Quadro 20. Esta lista as atividades planejadas para serem realizadas nos mercados A, B e C, acompanhadas das sugestões de como executá-las, assim como o tempo recomendado para a realização de cada uma dessas atividades.

AÇÃO	TEMPO PARA EXECUÇÃO
Manter os clientes	1 ano

Estabelecer relações sólidas com os clientes	1 ano
Oferecer descontos ou benefícios	Imediato
Identificar segmentos de clientes menos sensíveis ao preço	Imediato
Utilizar sistemas de gestão de relacionamento com os clientes	1 ano
Reduzir custos de fretes	6 meses
Compras em rede	6 meses
Diversificar fornecedores	6 meses
Ampliar a variedade de produtos	6 meses
Melhorias nas instalações	1 ano
Aumentar o espaço físico	2 anos
Investir na fachada	2 meses
Investir em infraestrutura	1 ano
Manter preços competitivos	Imediato
Desenvolver produtos ou serviços únicos	Imediato
Investir em inovação constantemente	Imediato
Monitorar e ajustar estratégias	Imediato

Quadro 20. Propostas de execução das ações mercado A, B e C

Fonte: Elaborada pela autora (2024).

As propostas de execução das ações para os mercados A, B e C refletem uma abordagem abrangente e estratégica para enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades de melhoria nos negócios. O tempo de execução para cada ação foi cuidadosamente planejado para garantir uma implementação eficaz e o alcance dos objetivos estabelecidos.

Ressalta-se a importância do envolvimento dos colaboradores em reuniões conforme determinado pelos gestores dos mercados; além disso, é crucial criar canais de *feedback* dos clientes e adaptar continuamente as estratégias em resposta às demandas do mercado, atitudes que são enfatizadas como elementos-chave para o sucesso da implementação das ações sugeridas. Em resumo, caso as melhorias propostas sejam implementadas corretamente, os mercados A, B e C podem se estruturar com vistas a enfrentar os desafios do ambiente e manter sua competitividade a longo prazo.

5 CONCLUSÕES

Este trabalho teve como objetivo analisar e propor estratégias para que os pequenos mercados A, B e C da cidade de Ramilândia - PR se tornem competitivos. Embora cada mercado possua situações particulares, os problemas que eles enfrentam são comuns. Portanto, a implementação das propostas de ações estratégicas não apenas combate os desafios imediatos enfrentados pelos mercados, mas também estabelece bases sólidas para o crescimento futuro, garantindo, se colocadas em prática, sua competitividade e sustentabilidade ao longo do tempo.

As propostas de ações estratégicas resultantes da pesquisa realizada revelam uma compreensão aguçada dos desafios enfrentados pelos mercados A, B e C, juntamente com soluções pragmáticas para superá-los. As estratégias delineadas visam não apenas fornecer uma vantagem competitiva, mas também aprimorar a eficiência operacional e aumentar a satisfação do cliente.

A elaboração de propostas de intervenção para os mercados A, B e C, embasadas nas Cinco Forças de Porter, reflete uma abordagem estratégica para enfrentar os desafios e explorar as oportunidades presentes no ambiente competitivo. Ao considerar fatores como rivalidade entre concorrentes, ameaça de novos entrantes, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e ameaça de produtos substitutos, as estratégias propostas buscam promover a competitividade e a sustentabilidade dos negócios.

Portanto, a implementação dessas propostas não só fortalece a posição competitiva dos mercados A, B e C, mas também os prepara para alcançar um sucesso sustentável a longo prazo, por meio da gestão proativa das forças que influenciam seu ambiente operacional. Após a conclusão da pesquisa, foram fornecidos *feedbacks* individuais aos mercados, incluindo as ações propostas. Os gestores já estão executando algumas dessas ações e obtendo resultados positivos.

É preciso estar alerta para as possíveis dificuldades de implementação das ações propostas, devido a questões culturais dos proprietários dos mercados, à adesão às ações conjuntas a serem adotadas, pelo fato dos mercados serem concorrentes e, ao mesmo tempo, cooperativos, e à adesão dos colaboradores ao projeto de mudança, entre outros.

Sugere-se, como pesquisas futuras, que seja realizada uma análise de *benchmarking* com mercados semelhantes em outras regiões para identificar melhores práticas e *insights* que possam ser aplicados aos mercados de Ramilândia, no Paraná. Além disso, pode ser feita uma análise das tendências emergentes no mercado de bens de consumo, tanto a nível local quanto global, para identificar oportunidades e desafios futuros que possam impactar pequenos

mercados, como os de Ramilândia. Essas sugestões podem fornecer uma base sólida para futuras pesquisas que buscam aprimorar a competitividade dos pequenos mercados e enfrentar as incertezas do mercado de bens de consumo.

REFERÊNCIAS

- Adeoye-Olatunde, O. A. & Olenik, N. L. (2021). "Research and Scholarly Methods: Semi-structured Interviews." *JAACP: Journal of the American College of Clinical Pharmacy* 4.10 (2021): 1358-367. Web.
- Assarroudi, A., Nabavi, F. H., Armat, M. R., Ebadi, A. & Vaismoradi, M. (2018). "Directed Qualitative Content Analysis: The Description and Elaboration of Its Underpinning Methods and Data Analysis Process." *Journal of Research in Nursing* 23.1 (2018): 42-55. Web.
- ABRAS - Associação Brasileira de Supermercados. (2022). Recuperado de <https://www.abras.com.br/clipping/redes-de-supermercados/112176/expansao-do-muffato-e-marcada-por-novo-novo-atacarejo-no-parana>. Acesso em: 19 maio 2023.
- Bazzotti, D. C., Schwengber, F. L., Locatelli, I. R., Uhlmann, L. A. & Chidichima, A. C. (2017). Planejamento estratégico voltado a uma empresa no de comercio varejista de supermercado. Recuperado de https://www.fasul.edu.br/projetos/app/webroot/files/controle_eventos/ce_producao/20171025_132824_arquivo.pdf. Acesso em: 15 fevereiro 2024.
- Barros, A. S., & Claro, J. A. C. S. (2013). A competitividade das centrais de negócios de supermercados independentes: um estudo de caso da rede litoral de supermercados. *Revista ISSN, 2179, 5037*.
- Banerjee, B. (2023). CHALLENGES AND OPPORTUNITIES FOR MICRO, SMALL, AND MEDIUM ENTERPRISES: NAVIGATING THE BUSINESS LANDSCAPE. *The American Journal of Interdisciplinary Innovations and Research*, 5(05), 13-17.
- BNDES - Banco Nacional do Desenvolvimento. (2023). Recuperado de <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/porte-de-empresa>. Acesso em: 13 junho 2023.
- Canineo, G. (2023). Estudo de caso Pão de Açúcar: de um negócio de família de bairro para uma das maiores empresas de varejo no Brasil, Recuperado de <https://g4educacao.com/portal/estudo-de-caso-pao-de-acucar>. Acesso em: 01 de maio de 2024.
- Carroll, K. A. & Samek, A. (2018). "Field Experiments on Food Choice in Grocery Stores: A 'how-to' Guide." *Food Policy* 79 (2018): 331-40. Web.
- Costa, D. S., Fonseca, A. C., Vieira, A., Negra, E. & Teixeira, L. (2020). 20ª Semana de Iniciação Científica e 11ª Semana de Extensão: Políticas Públicas e o Bem Comum: o papel da pesquisa e extensão 30 de outubro a 01 de novembro de 2019, Centro Universitário do Leste de Minas Gerais - Unileste - ISSN: 1984-9818. Recuperado de <https://unileste.catolica.edu.br/portal/wp-content/uploads/2020/05/ESTUDO-DE-CASO-EM-UM-SUPERMERCADO.pdf>. Acesso em: 01 de maio de 2024.
- Costa, C. S., & Pizzinatto, N. K. (2015). Estratégias de *marketing* para segmento de baixa renda: estudo de múltiplos casos em supermercados. *CPMark-Caderno Profissional de Marketing*, 3(1), 46-60.

Marins, C. P. S., & Silva, S. M. C. (2019). Estratégias de *marketing* de relacionamento no comércio varejista de supermercado: um estudo de caso no supermercado varejista roserwal - Itaboraí / RJ. RECSA, v.8, n.1, jan/jun, 2019, Faculdade FISUL, Garibaldi, RS, Brasil.

MDIC - Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços. (2023). Recuperado de <https://www.gov.br/empresas-e-negocios/pt-br/mapa-de-empresas/boletins/mapa-de-empresas-boletim-1o-quadrimestre-2023.pdf>. Acesso em: 21 junho 2023.

Michaux, S. (2023). As Cinco Forças de Porter: Compreender as forças competitivas e manter-se à frente da concorrência. Ed. *50Minutos.com*. es.

Mozzato, A. R., & Gollo, S. S. (2011). Redes de cooperação como vantagem competitiva: estudo de caso de uma rede de supermercados no Rio Grande do Sul. *REDES: Revista do Desenvolvimento Regional*, 16(2), 227-252.

Oliveira, D. P. R. (2014). Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologias e Práticas. 32. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

Porter, M. E. (1996). What this Strategy? Publicado com a permissão de *Harvard Business Review*. 1996 by the President and Fellows of Harvard College. Traduzido por Suzy Martins, adaptado por Jaime Fidalgo Cardoso.

Porter, M. E. (2008). The Five Competitive Force That Shape Strategy. *Harvard Business Review*. Recuperado de file:///C:/Users/daian/Downloads/Porter-HBR.pdf. Acesso em: 12 junho 2023.

Porter, M. E. (2009). Competição on competition. ed. rev. e amp. Rio de Janeiro: *Elsevier*.

Rocha, A. P. & Correio, M. S. F. (2019). Ganhos Competitivos em Redes de Cooperação: Estudo em uma Cooperativa. *Revista de Administração de Roraima-UFRR*, Boa Vista, Vol. 9 n.1, p.28-54 jan-jun. 2019. Disponível em: <http://revista.ufr.br/index.php/adminrr/>. DOI: 10.18227/2237-8057rarr.v9i1.5208.

Romero, D., Sánchez, S., Rincón, Y. & Romero, M. (2020). "Estrategia Y Ventaja Competitiva: Binomio Fundamental Para El éxito De Pequeñas Y Medianas Empresas." *Revista De Ciencias Sociales (Maracaibo, Venezuela)* 26.4 (2020): 465-75. Web.

Salmon, J. (2015). "Using Observational Methods in Nursing Research." *Nursing Standard* 29.45 (2015): 36-41. Web.

Santos, R. C., Barros, F. E. E., Pinho, T. H. M. & Machado, M. C. R. (2018). "Vamos as Compras: O Bom Vizinho Faz a Diferença?" *Revista De Empreendedorismo E Gestão De Pequenas Empresas* 7.2 (2018): 227-55. Web.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2013). Recuperado de https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf. Acesso em: 15 junho 2023.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2020). Recuperado de <https://datasebrae.com.br/totaldeempresas-11-05-2020/>. Acesso em: 15 junho 2023.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2022). Recuperado de https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/canais_adicionais/conheca_quemsomos. Acesso em: 05 dezembro 2022.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2023). Recuperado de <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entremicroempresa-pequena-empresaemei,03f5438aflc92410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 17 maio 2023.

Senra, L. X., & lourenço, L. M. (2016). A importância da revisão sistemática na pesquisa científica. *BAPTISTA, MN; CAMPOS, DC Metodologias de pesquisas em Ciências: análises quantitativas e qualitativas, 2*.

Silva, D. C. & Hernández, L. G. (2022). "Aplicação Metodológica Da Análise De Conteúdo Em Pesquisas De Análise De Política Externa." *Revista Brasileira De Ciência Política 33* (2020): Revista Brasileira De Ciência Política, 2020 (33). Web.

Silva, F. A. (2017). Competitividade: 3 empresas que souberam enfrentar a concorrência. *MeuSecesso.com*. Recuperado de <https://meusuccesso.com/artigos/empreendedorismo/aprenda-a-competir-com-grandes-empresas-do-mercado-1466/>. Acesso em: 28 junho de 2023.

Silva, G. R., Silva, J. L., Amaral, L. M. M. C., & Santiago, J. S. (2023). A interação entre instrumentos da gestão de custos intraorganizacional e interorganizacional: estudo de caso múltiplo em rede de supermercados. *Refas-Revista Fatec Zona Sul, 9*(3), 36-51.

Stanislav, L. (2022). "What Is Strategy: Basic Terms and Definitions." *Tehnika* (Beograd) 77.3 (2022): 389-98. Web.

Sugahara, C. R., Jannuzzi, C. A. S. C., & Falsarella. O. M. (2018). Os componentes do ambiente interno e externo na geração da inovação nas organizações. *Revista da Micro e Pequena Empresa, 12*(1), 51-66. <http://doi.org/10.21714/19-82-25372018v12n1p5166>.

APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO DO ENTREVISTADO



TERMO DE CONSENTIMENTO E PARTICIPAÇÃO NA PESQUISA

Por meio do presente termo, declaro que aceito participar da pesquisa intitulada como **ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS PARA PEQUENOS MERCADOS DE RAMILÂNDIA – PR.** Essa pesquisa é de responsabilidade da pesquisadora Daiani Stahl, discente do Programa de Pós-Graduação em administração da Universidade Estadual do Oeste do Paraná (Unioeste), do Mestrado Profissional em Administração (Linha: Estratégia e Competitividade), conduzido sob a supervisão e orientação do Professor Doutor Ronaldo Bulhões.

Como participante da pesquisa, eu, por livre iniciativa, declaro que concordo em ser entrevistado (a), uma ou mais vezes pela pesquisadora, em local, formato e data previamente definido, permitindo a gravação e completa transcrição das entrevistas e, texto para análise e interpretação da pesquisadora. Autorizo também, divulgar publicamente o meu nome bem como o nome fantasia da empresa a qual represento junto aos resultados da pesquisa.

A pesquisadora se compromete a utilizar as informações somente para os propósitos desta pesquisa. Portanto, os dados obtidos nas entrevistas serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos visando responder a referida pergunta da pesquisa, não havendo, portanto, nenhuma finalidade comercial, com fins lucrativos.

Poe ser a mais pura expressão da verdade, declaro para todos os fins necessários, minha percepção e experiência sobre os fatos investigados nesta dissertação de mestrado.

Ramilândia, ____ de dezembro de 2023.

Nome Completo: _____

Nome Fantasia: _____

E-mail: _____

WhatsApp: _____

ASSINATURA DO ENTREVISTADO (A)

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA APLICADO

ROTEIRO DA ENTREVISTA

Questionário aplicado durante a entrevista semiestruturada, nos mercados A, B e C.

- 1 - A quantos anos o mercado existe?
- 2 - Quais as principais dificuldades enfrentadas?
-
- 3 – Quais as formas de pagamento oferecida aos clientes?
- 4 - Qual mercado você considera o principal concorrente?
- 5 - Em sua opinião o que poderia ser melhorado na empresa e como poderia ser feito?
- 6 - Faria compras em conjunto com outros mercados, em busca de preços menores?
- 7 - Gostaria de destacar alguma questão relevante para o mercado que não foi questionada?

Obrigada!