



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE – UFCG
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS – CCJS
UNIDADE ACADÊMICA DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO



JOSEFA DE OLIVEIRA ANDRADE

**DIRECIONADORES DE COMPETITIVIDADE NO SETOR SUPERMERCADISTA EM
CAJAZEIRAS – PB**

SOUSA – PB
2015

Josefa de Oliveira Andrade

**Direcionadores de competitividade no setor supermercadista em Cajazeiras –
PB**

Trabalho de Conclusão de Curso (TC) apresentado ao Curso de Bacharelado em Administração do Centro de Ciências Jurídicas e Sociais, da Universidade Federal de Campina Grande, como requisito de obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Maria de Fátima Nóbrega Barbosa

**Sousa/PB
2015**

Josefa de Oliveira Andrade

Direcionadores de competitividade no setor supermercadista em Cajazeiras – PB

Trabalho de Curso apresentado em 09 de março de 2015, como trabalho de conclusão do curso de Administração da Universidade Federal de Campina Grande, obtendo conceito de aprovado, atribuída pela banca, constituída pelo orientador e membros abaixo.

Aprovado em: 09 março de 2015.

Banca Examinadora

Prof^a. Dr^a. Maria de Fátima Nóbrega Barbosa
(Orientadora – UFCG/CCJS)

Prof. Ma. Islânia Andrade de Lira Delfino
(Membro – UFCG/CCJS)

Prof. Me. Marcos Macri Oliveira
(Membro – UFCG/CCJS)

**Sousa/PB
2015**

*Dedico primeiramente a Deus por me conceder a vida
e o vencimento de todos os obstáculos que
apareceram e em segundo a minha família, meus
pais e meus irmãos, por toda a dedicação e
compreensão nos meus momentos de choro e de
desânimo.*

Dedico!

AGRADECIMENTOS

Pela ordem da sequência, gostaria de agradecer a todos que contribuíram com as suas peculiaridades para este acontecimento e muitos outros em minha jornada...

*Primeiramente quero agradecer a **Deus Pai Todo Poderoso**, por me conceder a vida e principalmente por não permitir que eu desistisse nos momentos difíceis.*

*Aos meus pais, **Luiz e Helena**, que mesmo nos meus dias de choro tentaram entender minhas sensibilidades e chatices, sempre tentam me apoiar no que consideram como correto e mostrar o melhor caminho a ser traçado, pois sem eles não sou ninguém, amores da minha vida... Aos meus **avós** paternos e maternos (In Memoriam) que foram à base dos meus pais... Aos meus padrinhos de batismo, **Juarez e Do Céu**...*

*Aos meus irmãos, **Duda; Maninha; Kim; Gil; Vana; Jucivan** (In Memoriam) e **Nino**, que mesmo diante as divergências sempre que preciso estão de prontidão para comigo, os quais amo. Assim como também, aos meus **sobrinhos**, em especial a **Ronaldo** que sempre está ao meu lado... Aos meus **tios e primos** próximos...*

*Agradecer também aos meus amigos... **Dedê** (Madrinha de Crisma) que sempre foi mais que uma amiga pra mim, e a **Aurélio** que com seu jeito carinhoso e cativante sempre me apoiou... Ambos foram meu espelho. **Gisela, Karine, Janeide, Laudeana e Rafaela**, minha turma inseparável, meus ombros amigo que durante todo o curso e após ele estavam de prontidão em me ouvir, ajudar, puxar minhas orelhas quando necessário, as quais pretendo manter contato até o fim, em especial a Rafaela por toda a ajuda que me deste neste trabalho quando precisei... A **Samuel Soares** por toda amizade e preocupação... E aos demais colegas de sala que conquistei a amizade... A **Camila, Daniely, Dayane, Edna e Júlia** que sempre estavam me cobrando este trabalho e me ajudando no que fosse preciso, principalmente a Camila por sua prontidão sempre que precisei, pois esta amizade já é velha e já superamos muita coisa juntas... Ao meu patrão e sua esposa, **Demetrio Sobral e Raquel Antunes**, pela amizade, incentivo e compreensão nos meus dias de ausência, assim como a **Cleonice, Mary e Paula**... E aos meus dois novos amigos, por toda a ajuda e incentivo, **Douglas Gonçalves e Itacir (Ita)**... Obrigada a todos por todo o carinho e amizade!*

*Não poderia deixar de agradecer a todos os meus **professores** desde o pré até a universidade, pois sem eles não chegaríamos a sermos os nossos sonhos*

*profissionais, no decorrer da minha formação acadêmica muitos deles foram mesmo que uma família pra mim, pois me dava carinho, amizade, conselhos, se orgulhavam de me ter como aluna e me ajudavam a conquistar os degraus escolares... Em especial a **Socorro Silva**, minha professora da primeira série do ensino fundamental por ter conseguido com que eu na metade do ano passasse de série, por acreditar que eu era intelectualmente avançada para esta etapa... Aos meus professores do IF/PB, **Marcos Ferrante e Maria José Araújo** pelas palavras e gestos de carinho quando entrei na universidade... A todos os meus professores da universidade que estavam sempre disponíveis para as minhas dúvidas e em especial a **Islânia Andrade**, por me orientar no relatório de estágio e fazer acontecer esta etapa... **Enéas Neto**, por toda ajuda no projeto e no início da monografia e a minha orientadora **Maria de Fátima Nóbrega** por toda dedicação e desempenho que me auxiliou na conquista deste objetivo, sem ela não teria sido possível e a todos da **Banca Examinadora: Islânia Andrade de Lira Delfino e Marcos Macri Olivera** que com suas contribuições tornaram este trabalho melhor... Obrigada a todos vocês pelos conhecimentos que me ofertaram nesta caminhada, vocês são à base de todo e qualquer profissional! O meu obrigada para o corpo funcional da biblioteca, principalmente a **Núbia** e as meninas da coordenação, em especial a **Remédios**...*

*Agradecer também a todos os **gestores e stakeholders** externos que se disponibilizaram a participar da pesquisa, a todos vocês, o meu muito obrigada, vocês foram a chave para a concretização desta pesquisa.*

Enfim, agradeço a todas as dificuldades enfrentadas, isto me fortaleceu e me encorajou a seguir em frente... Graças a Deus, valeu a pena os dias de exaustão e desânimo, cada momento vivido em prol de um sonho que hoje torna-se real.

Obrigada!



⁸Não se aparte da tua boca o livro desta lei; antes medita nele dia e noite, para que tenhas cuidado de fazer conforme a tudo quanto nele está escrito; porque então farás prosperar o teu caminho, e serás bem sucedido.

⁹Não to mandei eu? Esforça-te, e tem bom ânimo; não temas, nem te espantes; porque o SENHOR teu Deus é contigo, por onde quer que andares.

Josué, 1:8-9

RESUMO

ANDRADE, J.O. **Direcionadores de Competitividade no Setor Supermercadista em Cajazeiras – PB**. 2015. 66p. Monografia (Administração) – Unidade Acadêmica de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Campina Grande, Sousa, 2015.

O objetivo central desta pesquisa foi investigar os direcionadores de competitividade no setor supermercadista em Cajazeiras - PB. Os sujeitos da pesquisa foram os empresários supermercadistas e *stakeholders* externos da cidade de Cajazeiras – PB. A metodologia utilizada baseou-se no método monográfico de cunho exploratória, descritiva e de campo. No processo de coleta dos dados o estudo baseou-se na técnica de formulário, por meio de um roteiro, de modo a identificar elementos que respondessem aos objetivos desta pesquisa. O tratamento dos dados foi de cunho qualitativo. Os resultados da pesquisa evidenciam as principais demandas e potencialidades em cada dimensão estudada. a) fatores internos: gestão participativa, melhoria na infraestrutura, sistema operacional no controle de caixa, ampliação de equipamentos e inovação tecnológica; nas estratégias de gestão de pessoas observou-se como variáveis mais adotadas o incentivo salarial, a bonificação e a capacitação. b) fatores estruturais: quanto à avaliação do setor foi classificado como competitivo; incentivos governamentais destacou-se o lucro real; a concorrência ocorre de forma desleal. c) fatores sistêmicos na visão dos gestores: fator macroeconômico de impacto foi a inflação; instituições atuantes foram a CDL, o PROCON e os bancos; políticas governamentais há pouco conhecimento; quanto às leis regulamentadoras tem-se o código do consumidor; a infraestrutura destacou-se como boa e na competitividade evidenciou-se o atendimento e o preço. d) Fatores sistêmicos para os *stakeholders* externos: fatores macroeconômicos foi o preço, a inflação e o aumento tarifário dos insumos; instituição mais atuante, o PROCON; existem políticas governamentais, mas não contribuem com benefícios no setor; lei regulamentadora foi o Código de Defesa do Consumidor; infraestrutura é importante e o preço é fator importante na competitividade. A partir dos resultados desta pesquisa conclui-se que as empresas têm similaridades na forma de gerir, mas que existe certa ausência de conhecimento quanto à parte regulamentadora e governamental que ampara as organizações que atuam neste setor.

Palavras-Chave: Varejo. Supermercado. Direcionadores de Competitividade.

ABSTRACT

ANDRADE, J.O. **Direcionadores de Competitividade no Setor Supermercado em Cajazeiras – PB**. 2015. 66p. Monografia (Administração) – Unidade Acadêmica de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Campina Grande, Sousa, 2015.

The central objective of this research was to investigate the drivers of competitiveness in the supermarket sector in Cajazeiras - PB. The research subjects were the supermarket business owners and external stakeholders of the city of Cajazeiras - PB. The methodology used was based on the monographic method of exploratory and descriptive nature and from field. In the data collection process the study was based on the form technique, through a script, in order to identify elements that would respond to the objectives of this research. The data treatment was qualitative nature. The research results show the main demands and potentialities in each dimension studied. a) internal factors: participative management, improvement on infrastructure, operating system on cash control, expansion of equipment and technological innovation; in people management strategies was observed as variables most adopted the salary incentive, bonus and training. b) structural factors: about the evaluation of the sector it was rated as competitive; government incentives stood out the real profit; competition occurs unfairly. c) systemic factors in the view of managers: macroeconomic impact factor was inflation; active institutions were the CDL, PROCON and the banks; government policies there is little knowledge; as the laws regulating it has the Consumer Code; infrastructure stood out as good and at the competitiveness evidenced up the attendance and the price. d) Systemic factors for external stakeholders: macroeconomic factors was the price, inflation and the rate increase of inputs; most active institution, PROCON; there are government policies, but do not contribute with benefits in the sector; regulatory law was the Consumer Protection Code; infrastructure is important and the price is an important factor in competitiveness. From the results of this research can be concluded that companies have similarities in how to manage, but that there is some lack of knowledge about the regulatory and governmental part that supports organizations that operate in this sector.

Keywords: Retail. Supermarket. Drivers of competitiveness.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 01 - Número de empresas segundo o segmento do comércio (em mil) - Brasil - 2010	21
Figura 02 - As cinco forças de Porter	26
Figura 03 - Representação dos <i>stakeholders</i> – empresa.....	27
Figura 04 - Fatores determinantes da competitividade da Indústria.....	29
Quadro 01 - Dimensões e Indicadores da Pesquisa	24
Quadro 01A - Dimensões e Indicadores da Pesquisa.....	33

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 - Classificação de lojas do setor supermercadista	23
Tabela 02 - Fatores Internos	36
Tabela 03 - Fatores Estruturais	43
Tabela 04 - Fatores Sistêmicos (Gestores/Responsáveis)	46
Tabela 05 - Fatores Sistêmicos (<i>Stakeholder</i> externo)	48

LISTA DE SIGLAS

ABRAE	Academia Brasileira de Empreendedores
ABRAS	Associação Brasileira de Supermercados
CDL	Câmara de Dirigentes Lojistas
COFINS	Contribuição para Financiamento da Seguridade Social
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
ECIB	Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira
EDI	<i>Electronic Data Interchange</i>
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i>
ICMS	Imposto sobre Operações relativas à Circulação de Mercadorias
INMETRO	Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia
PIS	Programa Integração Social
PNDR	Política Nacional de Desenvolvimento Regional
PROCON	Órgão de Proteção e Defesa do Consumidor
SCM	<i>Supply Chain Management</i>
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SIMPLES	Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte
SINDIBENS	Sindicato do Comércio de Bens e Serviços
SRI	Stanford Research Institute

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 PROBLEMÁTICA	15
1.2 OBJETIVOS	16
1.2.1 Objetivo geral	16
1.2.2 Objetivos específicos	16
1.3 JUSTIFICATIVA	16
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
2.1 VAREJO	18
2.1.1 Tipos de varejo	18
2.1.2 Mercado varejista no Brasil	20
2.2 SETOR SUPERMERCADISTA	22
2.3 COMPETITIVIDADE	23
2.3.1 Vantagem Competitiva	25
2.4 STAKEHOLDERS	26
2.5 MODELO DE COUTINHO E FERRAZ (1993).....	28
2.6 ASPECTOS SOCIOECONOMICOS DO MUNICÍPIO DE CAJAZEIRAS – PB....	29
2.6.1 Dados gerais	29
2.6.2 Economia	30
3 ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA	32
3.1 MÉTODO DA PESQUISA	32
3.2 TIPO DE PESQUISA.....	32
3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	33
3.3.1 Dimensões e indicadores da pesquisa	33
3.4 TRATAMENTO DOS DADOS	34
3.5 UNIVERSO E AMOSTRA / SUJEITOS DA PESQUISA	34
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	36
4.1 ANÁLISE DOS FATORES INTERNOS	36
4.1.1 Formas de Gestão	37
4.1.1.1 Gestão estratégica	38
4.1.1.2 Gestão participativa.....	38
4.1.1.3 Gestão holística.....	39
4.1.1.4 Gestão empreendedora.....	39
4.1.1.5 Gestão autocrática	40
4.1.2 Inovações	40
4.1.3 Estratégias de Gestão de Pessoas	41
4.2 ANÁLISE DOS FATORES ESTRUTURURAIS	42
4.2.1 Avaliação do setor	44
4.2.2 Incentivos Governamentais	45
4.2.3 Concorrência	45
4.3 ANÁLISE DOS FATORES SISTÊMICOS.....	46
4.3.1 Fatores Macroeconômicos que impactam o setor	50
4.3.2 Instituições atuantes no setor	50
4.3.3 Políticas Governamentais	50
4.3.4 Leis que regulamentam o setor	51

4.3.5 Infraestrutura	52
4.3.6 Fatores importantes de competitividade.....	53
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	54
5.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	58
5.2 PROPOSTAS PARA NOVAS PESQUISAS	58
5.3 SUGESTÕES DE AÇÃO.....	58
REFERÊNCIAS.....	59
APÊNDICE.....	63
APÊNDICE A – FORMULÁRIO A SER APLICADO COM O RESPONSÁVEL PELA GESTÃO DA EMPRESA	

1 INTRODUÇÃO

O mundo dos negócios está cada vez mais acirrado, devido às mudanças que veem ocorrendo na sociedade e a evolução da era da informatização, fatores estes, gerados pela globalização, ocasionando a abertura social e econômica dos países. Nota-se que este desenvolvimento mundial dita como a sociedade e as empresas devem agir, os deixando cada vez mais competitivos na busca do “sucesso”.

Em conformidade com o que foi mencionado, o portal do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE (2013), afirma que a globalização e a abertura do comércio ocasionou um novo formato no relacionamento das organizações entre si. Nessa era globalizada o acesso à ciência se expandiu de forma que a informação e o conhecimento cresceram consideravelmente e isto fez com que as empresas passassem a obter concorrentes antes desconhecidos pelas mesmas. Neste novo cenário mundial a oferta dos produtos e serviços está ainda mais variada e a facilidade ao acesso e ao consumo pela maioria da sociedade aumenta cada vez mais no mundo inteiro.

Diante da importância do fator competitividade ocasionado pela abertura da livre concorrência no que diz respeito ao varejo, torna-se necessário que este esteja sempre à procura de um diferencial, um diferencial, que a faça ganhar destaque no mercado e sobreviver neste cenário cada vez mais competitivo e informatizado.

No que concerne o setor supermercadista, este se encontra em um ambiente de desafios. Observa-se que ele é um dos principais setores que concorrem entre si e entre outros modelos de mercado pela variedade de produto e serviço. Em outras palavras Rojo (1998) afirma que a expansão dos supermercados marcou um vigoroso movimento no avanço deste setor e especialmente a concorrência que tem sido crescente entre os mercados nos últimos tempos. A rivalidade vem demandando meios criadores e seguros para a superação dos obstáculos e a diversificação para sobressair-se no mercado inserido. Com isto, entende-se que é primordial alcançar novos âmbitos e novas possibilidades, esferas estas fundamentais e estratégicas para assegurar a preservação do negócio.

Em levantamento feito pelo SEBRAE (2013), 65% das Microempresas no Brasil entram em estado de falência, após cinco anos de abertura ocasionando o seu fechamento. Ele ainda ressalta que este dado é importante principalmente por que a maioria das regiões brasileiras são formadas por organizações de pequeno e médio

porte. Sendo que o verdadeiro obstáculo não é se inserir no mercado, mas sim, permanecer referência no decorrer do tempo e estável no mundo empresarial.

É relevante ressaltar que a pesquisa deste estudo foi realizada com os *stakeholders* internos podendo entendê-los como os que fazem parte do discernimento organizacional, como proprietários, gestores, funcionários e acionistas; e os externos que são entendidos como indivíduos que consideram a empresa atrativa, a exemplo, clientes, fornecedores, governo e público em geral. De acordo com Souza (2011) esses *stakeholders* pressionam as organizações a meditem e atuem além da maximização dos rendimentos direcionados aos acionistas.

O presente trabalho partiu da necessidade de conhecer quais como os direcionadores de competitividade utilizados no setor supermercadista em Cajazeiras – PB, visto que é de suma importância que os responsáveis pela gerência busquem ferramentas que os tornem líderes e sustentáveis no mercado varejista. Sendo assim, para verificar quais são estes direcionadores, a pesquisa tomou o modelo dos fatores determinantes da competitividade da indústria desenvolvido por Coutinho e Ferraz como exemplar, o qual estuda os fatores internos, estruturais e sistêmicos à empresa. A partir das considerações acima foi delineada uma problemática de pesquisa, detalhada na próxima subseção.

1.1 PROBLEMÁTICA

O varejo vem ganhando seu espaço na economia brasileira e no mundo. Com isso, vem aumentando sua gama de opções no mercado. Em consequência, entende-se que meio as opções de mercado tornou-se necessário que as empresas que atuam na esfera do varejo preocupem-se mais com os produtos e serviços ofertados aos seus clientes como fator competitivo. Sendo assim, para atrair clientes e espaço no mercado é relevante que as organizações procurem fazer uso de ferramentas que aumentem a sua competitividade frente aos concorrentes.

Diante desta realidade e levando em conta que um dos setores de comércio que mais tem crescido na Cidade de Cajazeiras – PB é o de supermercados, a presente pesquisa fundamenta-se no seguinte problema: Quais os direcionadores de competitividade utilizados no setor supermercadista em Cajazeiras – PB?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Investigar os direcionadores de competitividade no setor supermercadista em Cajazeiras - PB.

1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar os fatores de competitividade internos à empresa;
- Identificar os fatores estruturais de competitividade da empresa;
- Identificar os fatores sistêmicos de competitividade da empresa;
- Constatar a percepção dos *stakeholders* externos acerca da competitividade dos supermercados.

1.3 JUSTIFICATIVA

Percebe-se que o comércio de Cajazeiras – PB vem se destacando nas últimas décadas e o setor terciário, o qual se encontra os supermercados é o que tem maior crescimento na cidade, sendo possível notar isto mais adiante nos dados do IBGE (2013b) no tópico da economia da cidade. De acordo com Pereira (2012), o setor terciário, conhecido também como setor de serviços, inclui o desempenho de funções que não estão diretamente ligadas à produção de bens tangíveis, como por exemplo, os setores públicos, educacionais, comerciários, entre outros.

Nota-se que a globalização também impulsionou o comportamento empresarial e do consumidor e ao longo dos anos vem influenciando a sociedade de um modo geral. Sendo assim, as empresas buscam destacar-se, a partir de artifícios como forma de manter-se no mercado. Com isso, as empresas vêm buscando cada vez mais adequar-se às transformações, inovações e métodos que satisfaçam seus clientes, como por exemplo, prestações de serviços qualificados, produtos de qualidade, arranjos físicos adequados, entre outros para evidenciar-se em relação aos seus concorrentes.

Em conformidade com o que foi mencionado, Dias *et al.*, (2008) comenta sobre a excelência em serviços justificando que a mesma proporciona competitividade a

partir da diferenciação dos concorrentes, aquisição de bons relacionamentos com os consumidores, agregação de valor ao serviço sem necessariamente diminuir os preços e motivação do corpo funcional como forma de qualificar a mão de obra.

Percebe-se então, que as empresas buscam ferramentas que possam proporcionar vantagens competitivas como forma de sobressair em seu mercado, atraindo mais clientes e aumentando o seu capital.

Torna-se necessário, portanto, que as empresas tenham conhecimento da importância de adotarem ferramentas que possam gerar benefícios ao seu negócio, ressaltando neste caso a relevância de se estudar os Direcionadores de competitividade no setor supermercadista em Cajazeiras – PB.

Segundo Boaventura (2007), para que um estudo científico possa ser justificado são necessários alguns fatores, como por exemplo, motivação do pesquisador, sua relevância teórica e prática, sua importância social ou pela novidade em relação ao assunto. Diante disso, o presente trabalho pode ser justificado devido a três motivos a seguir.

O primeiro fator diz respeito à motivação da pesquisadora. É relevante enfatizar o fato de a pesquisadora ser residente na cidade de Cajazeiras – PB e ter despertado a curiosidade de se estudar sobre o assunto em supermercados, tendo em vista o crescente índice neste setor.

O segundo refere-se à importância prática, ressaltando o quanto é fundamental os supermercadistas conhecerem e convencerem-se cada vez mais sobre a relevância do assunto pesquisado, podendo posteriormente servir de material de consulta aos mesmos ou a futuros empresários neste setor. Servindo de orientação para os comerciantes deste ramo, diagnosticando problemas ou propondo possíveis soluções para melhores funcionamentos auxiliando-os a atuarem numa perspectiva mais profissionalizada.

A terceira justificativa deste trabalho refere-se à contribuição teórica, uma vez que este estudo pode ampliar o escopo de pesquisa em torno das estratégias de marketing direcionadas ao setor supermercadista, contribuindo para discussões nesta esfera e servindo de material de apoio para futuras pesquisas na área.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 VAREJO

O varejo pode ser tido como um negócio que está ligado diretamente ao consumidor final, suprimindo suas necessidades e até mesmo as criando, oferecendo produtos e serviços que ampliam uma larga escala de opções. Neste mesmo sentido, Mattar (2011) afirma que o varejo diz respeito às atividades relacionadas à venda de produtos ou prestação de serviços a clientes finais, reunindo ações que agregam valor a produtos e serviços, sendo este o último estágio de um processo logístico, tendo como característica principal uma menor distância no relacionamento entre consumidores.

Ao remeter-se a esse conceito de varejo, cabe falar um pouco sobre o seu surgimento, o qual pode-se ser revisto desde os tempos remotos, onde o homem ainda era primata até se aperfeiçoar ao longo de sua transformação demográfica e cultural, pois as primeiras atividades do tempo das cavernas eram exercidas de forma artesanal e de subsistência passando para sociedade moderna que entrou na era tecnológica e industrial utilizando-se da compra e venda sofisticada e da mão-de-obra qualificada com seus aparates informatizados.

Las Casas (2010) afirma que existem várias definições para o varejo, no entanto, ele a define como a “comercialização a consumidores finais”. Sendo os primeiros varejistas brasileiros conhecidos como tropeiros, Las Casas, os caracteriza como mercantilistas e desenvolveu um papel de extrema importância no passado varejista, onde este setor obteve o crescimento na época da República.

Entende-se que as lojas varejistas brasileiras estão em um crescente número e buscando artifícios visualmente atrativos e persuasivos para atrair os consumidores, sendo assim, elas vivem para o consumidor. É possível nota que o mercado varejista no Brasil vem sendo muito favorável nos últimos tempos, por se tratar de um nicho diversificado. Para melhor entendimento sobre o varejo a seguir será apresentado os seus tipos.

2.1.1 Tipos de varejo

O varejo abrange um espaço de múltiplas opções produtos e serviços. Sendo

este, classificado em varejo com loja, varejo sem loja e por propriedade, o varejo com loja está categorizado em três subdivisões, sendo: varejo alimentar, varejo não alimentar e varejo de serviços. Já o sem loja está subdividido em: marketing direto integrado, máquinas de vendas, venda direta e varejo virtual. As empresas varejistas no Brasil podem ser classificadas pelo seu tipo de propriedade em redes, departamentos alugados, franquias, sistema de marketing vertical e independentes.

No varejo alimentício com lojas encontram-se bares, padarias, minimercados, mercearias, supermercados compactados, supermercados convencionais, hipermercados, clubes atacadistas, lojas de conveniência e superlojas. De acordo com Parente (2011) este setor do mercado brasileiro encontra-se em bom desenvolvimento, já que ele tem a característica de acompanhar as tendências globais por meio da sua variedade de mercado em busca de suprir as necessidades existentes no comércio.

E no varejo não alimentício com lojas está definido em lojas de departamento, lojas especializadas, magazines e outros formatos de varejo não alimentício, considerando os dois primeiros formatos os mais importantes no Brasil e sendo este último subdividido em: lojas de desconto, *category killer* e loja de fábrica. Para Parente (2011), diferentemente do varejo alimentar ele ainda não se caracteriza no Brasil com o mesmo desenvolvimento encontrado neste em relação as variedades mundiais, mas que poderá chegar a certas mudanças com o avanço da renda per capita, a qual ganhará a ambientação dos mercados estrangeiros.

Encontra-se no varejo de serviço uma variedade maior que nos outros tipos e também alguns varejos de serviço estão combinados com o varejo de produto e vice-versa. No de serviço encontra-se: clínicas médicas, salões de beleza, academias, bibliotecas. Com a integração do produto existem: *petshopp*, restaurantes, entre outros e com a integração do serviço no produto têm, por exemplo, papelarias, etc. Segundo Parente (2011) o setor de serviço é crescente devido não ser ofertado um produto tangível no mesmo, e sim os seus benefícios, se diferenciando a partir de quatro características, as quais são: intangibilidade; perecibilidade; inseparabilidade e heterogeneidade.

No varejo sem loja as categorias são: venda direta e marketing direto. O mercado varejista no Brasil tem sua expansão em modelos americanos adaptados ao consumo brasileiro. Parente (2011) afirma que o varejo sem loja vem ganhando maior espaço no mercado em relação ao com loja física, devido o crescente número de

compras virtuais que sinalizam maior praticidade em sua realização. A seguir apresenta-se o contexto do mercado varejista no Brasil através do seu histórico de consolidação para uma melhor explanação sobre o varejo.

2.1.2 Mercado varejista no Brasil

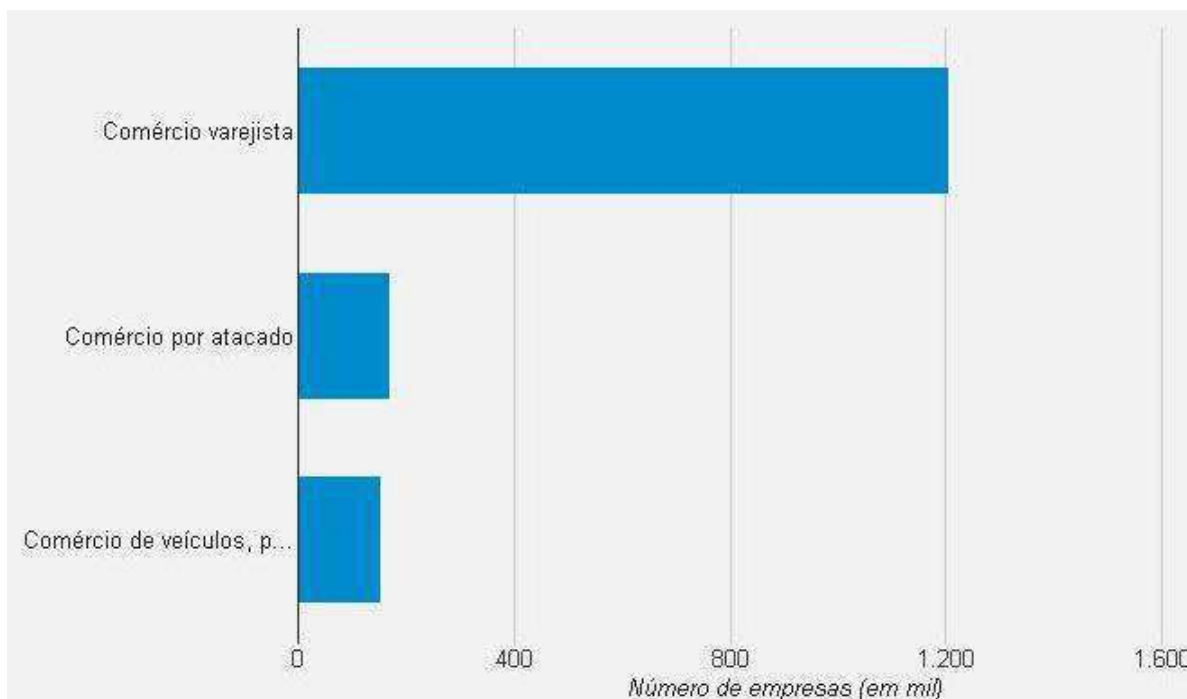
Através da evolução da sociedade e de seu modo de negociar consta-se que o setor varejista é o que mais cresce no Brasil e no mundo, onde possivelmente a variável que demonstre isso é o fato dele fazer uma ligação diretamente com o consumidor final, além do que, encontra-se um único fabricante para várias lojas varejistas. Esse é um mercado de inúmeras possibilidades comerciais que vem atraindo o comércio brasileiro pela sua diversificação.

No mesmo sentido Parente (2011) afirma que com o tempo o varejo vem adquirindo ênfase na esfera empresarial em todos os lugares do mundo e que rotineiramente assuntos sobre este tema são notificados nos principais jornais econômicos.

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas – IBGE (2013a) no mês de abril o varejo do Brasil teve um crescimento relacionado ao mês anterior de 0,5% no volume de vendas e de 0,8% na receita nominal, com ajustamento sazonal. Sendo que em fevereiro a taxa do volume de vendas era negativa com o resultado de -0,4% e não obteve variação em março (0,0%), enquanto que a receita nominal não obteve nenhuma negatividade pela décima vez. E sem o ajuste sazonal nas demais comparações, o volume de vendas no varejo nacional subiu 1,6% sobre abril do ano anterior, acumulando 3,0% de alta no quadrimestre e 6,4% nos últimos 12 meses e sua receita nominal de vendas apresentaram taxas de 10,4%, 11,1% e de 11,9%, respectivamente.

A figura 01 a seguir que ilustra o censo 2010 do IBGE mostra bem o comércio varejista se destacando em relação ao comércio por atacado e ao Comércio de veículos, peças e motocicletas.

Figura 01 - Número de empresas segundo o segmento do comércio (em mil) - Brasil - 2010



Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Serviços e Comércio, Pesquisa Anual de Comércio, 2012.

Esse crescimento só torna o ambiente comercial varejista cada vez mais competitivo. Com a globalização abriu-se espaço para a livre concorrência e com isso vem surgindo empresas no mesmo segmento ou segmentos similares, o que provavelmente ocasiona a competitividade entre as mesmas.

No tocante a concorrência, Parente (2011) assegura que a mesma não mais ocorre entre varejistas do mesmo segmento, como por exemplo, papelaria versus papelaria, e sim entre os diversos tipos de formatos de varejo. Este fato acaba por prejudicar aquelas empresas que ignoram este tipo de concorrência, por acreditarem que os varejistas de outros ramos não são seus concorrentes.

A tecnologia foi mais um fator que auxiliou o crescimento varejista. Ela em seus diversos formatos é um ponto chave para qualquer desenvolvimento, pois facilita a manufatura e a circulação de informações, auxiliando as empresas a oferecerem um serviço mais eficiente ao cliente e criar comunicação que atraia o mesmo a consumir seus produtos e/ou serviços.

Reforçando esta ideia, Parente (2011) considera que a tecnologia permite que os gestores varejistas não percam muito mais tempo com as atividades de rotina de seus comércios, sobrando mais tempo para as decisões estratégicas de seus negócios. A mesma tem proporcionado redução de custos, qualidade, melhor

relacionamento e atendimento às necessidades dos clientes, entre outras vantagens. Algumas das ferramentas tecnológicas que tem ajudado muito no varejo são: sistema para previsão de vendas e estoque, *Electronic Data Interchange* (EDI), código de barras, transferência eletrônica de fundos, etiquetas eletrônicas, sistemas de gerenciamento de banco de dados (*Enterprise Resource Planning* – ERP, *Customer Relationship Management* – CRM), entre outros.

2.2 SETOR SUPERMERCADISTA

Di Primio (1999) *apud* Toaldo *et al.*, (2010) afirma que o supermercado nasceu em 1929 no ambiente da grande potência econômica mundial, os Estados Unidos, em consequência da crise deste mesmo ano no intuito de encontrar uma solução que diminuísse os custos operacionais do cenário econômico desta época. Chegando-se este formato de loja ao Brasil apenas 24 anos após a fundação do primeiro supermercado mundial, com mais exatidão a sua implementação brasileira ocorreu em 1953, não obtendo êxito devido à lei regida na época onde era proibido o comércio de perecíveis e não perecíveis no mesmo estabelecimento. Porém, não foi o seu fim, tempos depois com a industrialização e seus benefícios de desenvolvimento econômico ocasionou o surgimento e estabilidade dos supermercados através do aparecimento de novos modelos que só fortaleceram este formato de comercialização e o seu conhecimento como parte do setor varejista.

Percebe-se então que o setor supermercadista, desde a sua criação vem se destacando nos meios de vendas diretas ao consumidor, permitindo ao mesmo uma variedade de escolha e maior comodidade ao realizar compras em ambientes cada vez mais adequados.

Reforçando essa ideia, Ferreira, Venâncio e Abrantes (2009) afirmam que algumas mudanças ocasionadas a partir de 1990 no processo de reestruturação refletiram em algumas tendências neste setor comercial, tais como: maiores investimentos em automação comercial, novas tecnologias de informação, as diferenças no modo de pensar no modelo de gestão, o aumento de crédito ao consumir, a melhoria na área de vendas e no atendimento ao cliente.

A seguir a tabela 01 mostra a classificação de lojas do setor supermercadista elaborada por Ferreira, Venâncio; Abrantes (2009).

Tabela 01 - Classificação de lojas do setor supermercadista

Tipo de Loja	Área (m ²)		Itens ^a	Não alimentos ^b	Caixas ^c	
	mín.	máx.			mín.	máx.
De conveniência	50	250	1.000	3	1	2
De sortimento limitado	200	400	700	3	2	4
Supermerc. Compacto	300	700	4.000	3	2	6
Supermerc. convenc.	700	2.500	9.000	6	7	20
Superloja	3.000	5.000	14.000	12	25	36
Hipermercado	7.000	16.000	45.000	30	55	90
Loja de depósito	4.000	7.000	7.000	8	30	50
Clube atacadista	5.000	12.000	5.000	35	25	35

Fonte: Ferreira, Venâncio; Abrantes (2009).

Legenda: ^a Fonte: Ferreira, Venâncio; Abrantes (2009). *apud* Brito (1998).

^a Número médio.

^b Percentual dos produtos em vendas

^c Número de.

Estes tipos de lojas estão inseridas no varejo alimentício, podendo-se ainda encontrar neste setor os bares, mercearias, padarias e minimercados. Parente (2011) afirma que empresas como a ACNielsen e a Associação Brasileira de Supermercados (Abras) vem desenvolvendo estudos sobre este setor, por ser um mercado de relevância na economia brasileira.

O segmento de supermercados está inserido no varejo de alimentos, sendo setor varejista classificado como lojas auto-serviço e lojas tradicionais. As lojas de auto-serviço, como por exemplo os supermercados e hipermercados, são as que disponibilizam aos clientes um *layout com check out* e os produtos distribuídos com acessibilidade para os clientes se auto-servirem, enquanto que, as tradicionais, a exemplo de lojas de móveis, se utilizam de um balconista ou vendedor para atender seus clientes.

2.3 COMPETITIVIDADE

Atualmente o termo competitividade é cada vez mais utilizado nas pequenas e grandes empresas e em todo o cenário mundial, e um dos fatores causador desta tendência é a globalização, sendo esta, responsável pelos desafios impostos às empresas, proporcionando aos consumidores uma maior diversificação de produtos e serviços a sua disposição, o que faz com as empresas preocupem-se em inovar como forma de enfrentar a concorrência direta com outras organizações e manter-se por mais tempo no mercado.

Em conformidade com o que foi mencionado Coutinho e Ferraz (1993) seguem a mesma linha de pensamento ao afirmarem que para lograr bons resultados competitivos é necessário criar e inovar vantagens competitivas que os diferenciam dos concorrentes, como por exemplo, preço mais baixo, melhor qualidade, *lead time*, capacidade de satisfazer os clientes, entre outras.

No que diz respeito ao tratamento conceitual Coutinho e Ferraz (1993) afirmam que boa parte dos pesquisadores referem-se ao conceito de competitividade como algo ligado diretamente aos atributos apresentados por uma empresa ou produto. Estes atributos estão relacionados ao desempenho no mercado e a eficiência técnica nos processos relacionados à produção. Para os autores que consideram a competitividade sob a ótica do desempenho, esta é expressa a partir da sua parcela de participação no mercado (*market share*). Já para os autores que consideram competitividade como algo relacionado à eficiência, afirmam que esta é relacionada à produtividade e a boas práticas realizadas na indústria.

Levando-se em conta a linha de pensamento de Coutinho e Ferraz (1993) percebe-se que existe, uma distinção entre os conceitos de competitividade, na qual uma está ligada ao ambiente interno da empresa, mais precisamente, sua produtividade e tudo mais o que está relacionado a uma boa utilização dos seus recursos internos e outra está relacionada ao ambiente externo que envolve todos os fatores (O quadro 01 exemplifica cada um desses fatores) que potencialmente podem influenciar o desempenho da empresa, como por exemplo, economia, governo, fornecedores, clientes, entre outros.

A partir do modelo de Coutinho e Ferraz (1993) foram definidos para os objetivos dessa pesquisa as seguintes dimensões e indicadores como forma de direcionadores de competitividade.

Quadro 01 - Dimensões e indicadores da Pesquisa

Fatores Internos	Fatores Estruturais	Fatores Sistêmicos
Forma de gestão	Avaliação do setor	Fatores Macroeconomicos que impactam o setor
Inovação	Incentivos Governamentais	Instituições atuantes no setor
Estratégias de Getsão de Pessoas	Concorrência	Políticas Governamentais
		Leis que regulamentam o setor
		Infra-estrutura
		Fatores importantes de competitividade

Fonte: Elaboração própria (2014).

Bilibio (2009, p. 55) considera que “a competitividade pode ser vista como a capacidade de uma organização em obter rentabilidade acima da média do seu setor, e assim, reinvestir novamente no seu negócio, garantindo o seu desenvolvimento e continuidade”.

Sendo assim é evidente que a competitividade envolve um conjunto de estratégias utilizadas por uma empresa, determinantes para a participação, desenvolvimento e continuidade no mercado. Portanto, no item a seguir será apresentado sobre a vantagem competitiva para entender como as empresas fazem para se manterem competitivas no mercado.

2.3.1 Vantagem Competitiva

Sabe-se que para manter-se no mercado por mais tempo de forma competitiva é necessário à implementação de estratégias que forneçam razões para que os clientes optem pelos serviços e/ou produtos ofertados por sua empresa e não por seus concorrentes, sendo assim, percebe-se a importância de ter conhecimento sobre assuntos relacionados à vantagem competitiva.

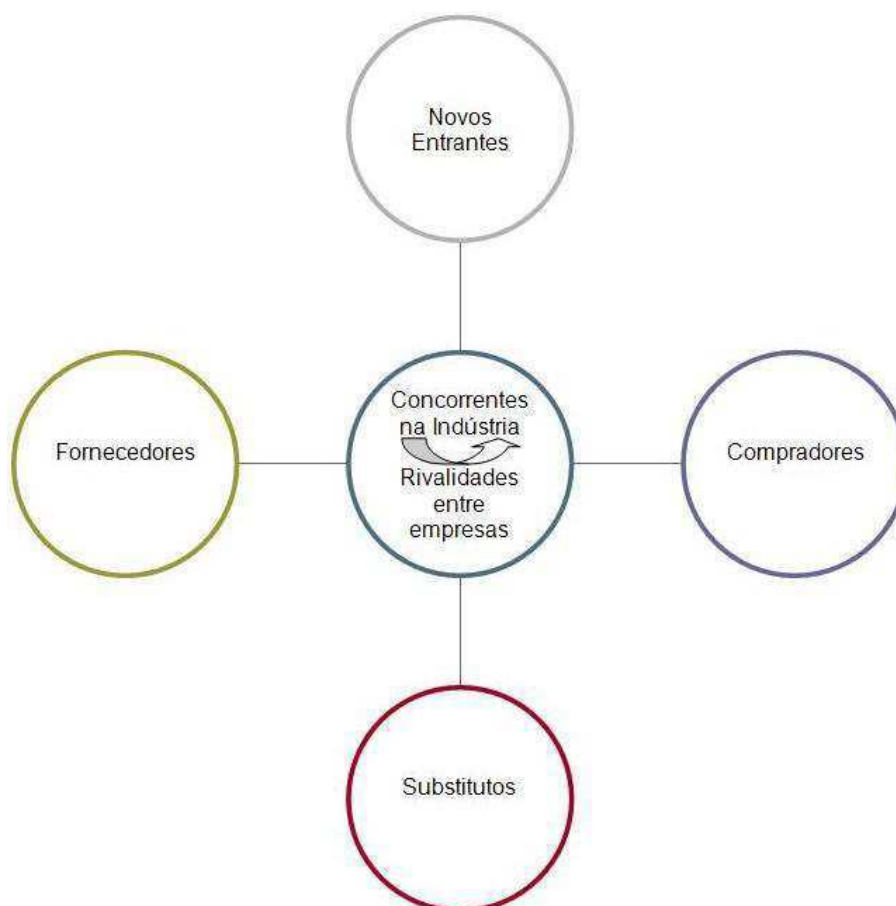
De acordo com Porter (1989) a vantagem competitiva originou-se a partir de um conjunto de valores criados pelas empresas para satisfazer seus clientes e diferenciar-se dos demais concorrentes. Segundo o autor a vantagem competitiva está dividida em dois tipos, sendo: baixo custo e diferenciação, as quais surgiram na industrialização. Estes dois tipos de vantagens competitivas combinadas com as atividades a serem realizadas geram três estratégias genéricas: liderança de custo, diferenciação e enfoque.

A vantagem competitiva subsidia as empresas a concretizarem o seu posicionamento no mercado ressaltando suas qualidades, agregando valor ao negócio, servindo de base para o bom desenvolvimento empresarial sustentando a empresa por mais tempo no mercado no qual atua.

Ainda segundo Porter (1989) a vantagem de baixo custo e diferenciação são resultado da capacidade que uma empresa possui em trabalhar com as cinco forças competitivas melhor que as rivais. As cinco forças competitivas que determinam a rentabilidade da indústria são: ameaça de novos entrantes (Novos potenciais), ameaça de serviços ou produtos substitutos (Substitutos), poder de negociação dos compradores (Compradores), poder de negociação dos fornecedores (Fornecedores)

e Rivalidades entre empresas existentes (Concorrentes na Indústria), conforme a figura 03.

Figura 02 - As cinco forças de Porter



Fonte: Elaborado a partir de Porter (1989)

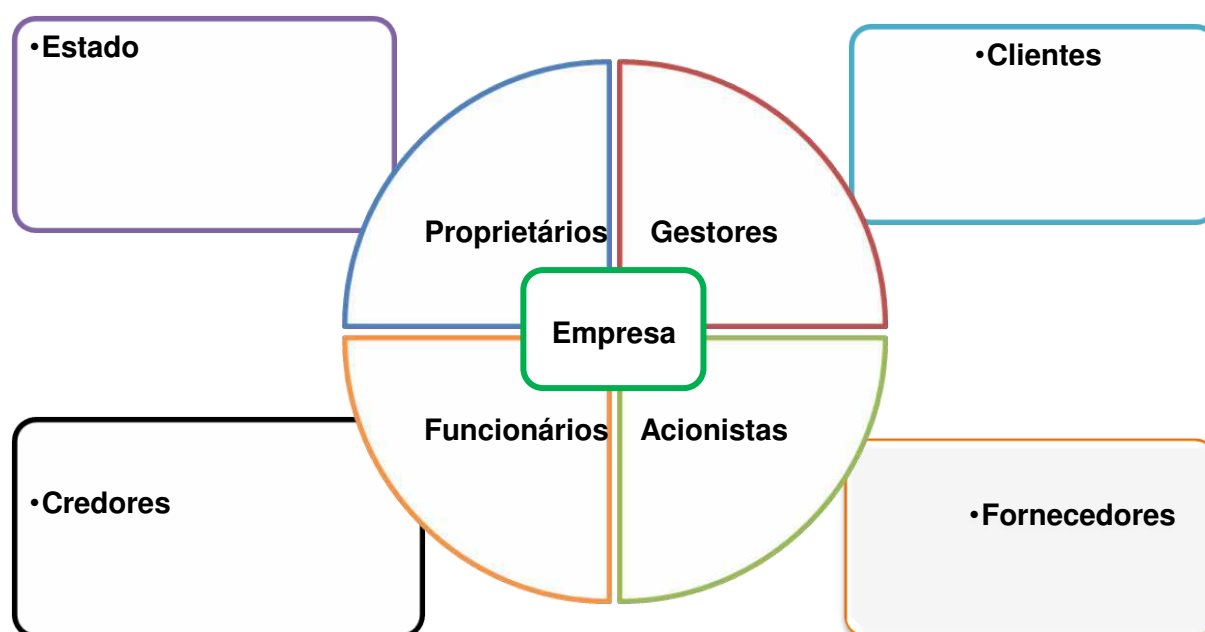
Nota-se a importância que tem as cinco forças competitivas para o desenvolvimento de uma boa estratégia a ser implementada, mostrando os fatores que atuam no mercado e que podem afetar o comportamento de compra dos clientes além de entender o ambiente e formular ações para se obter vantagem competitiva.

2.4 STAKEHOLDERS

Entende-se que uma organização é composta principalmente por pessoas e/ou instituições que têm um interesse na mesma. De acordo com Donaldson e Preston (1995) *apud* Boaventura *et al.*, (2008) a denominação *stakeholder* surgiu no âmbito da administração em 1963 a partir de um memorando interno do Stanford Research

Institute (SRI). A definição inicial deste vocábulo tinha o intuito de indicar quais eram os grupos que faziam a organização existir. Portanto, a partir deste memorando, foram designados como *stakeholders*, acionistas, funcionários, clientes, credores, fornecedores e público em geral, além de propor como atribuições aos dirigentes abarcar os interesses desses grupos para a aplicação de objetivos condizentes com os mesmos. A figura 03 exemplifica a representação dos *stakeholders* frente à empresa.

Figura 03 - Representação dos *stakeholders* – empresa



Fonte: Elaboração própria (2014).

Raskin (2009) afirma que os *stakeholders* normalmente são divididos em internos e externos à empresa. Nos internos encontram-se os proprietários, gestores, funcionários e acionistas que são os mais próximos à organização e os externos são os clientes, fornecedores, credores, estado e demais públicos, que são os que possuem uma atração pela mesma.

Baseado em Borenstein (1999) verifica-se que as atitudes dos *stakeholders* causam transformações no ambiente externo à organização, limitando as atividades da empresa. Estas ações restringem a empresa a adequar-se internamente ao novo cenário ao qual se depara e/ou tentar agir neste ambiente externo para minimizar ou neutralizar o impacto externo.

Assim, uma empresa ciente de que ela sofre influências do ambiente externo e que também exerce poder nesta esfera, pode buscar vantagem competitiva através dos seus relacionamentos com os *stakeholders*, já que eles são os principais agentes das ações que ocorrem neste meio.

Em conformidade com o que foi mencionado Ashley e Cardoso (2002) afirma que a organização que pretende obter a sua sustentabilidade e longo prazo, necessita ter habilidade para ser brilhante na gestão de relacionamentos entre os seus *stakeholders*.

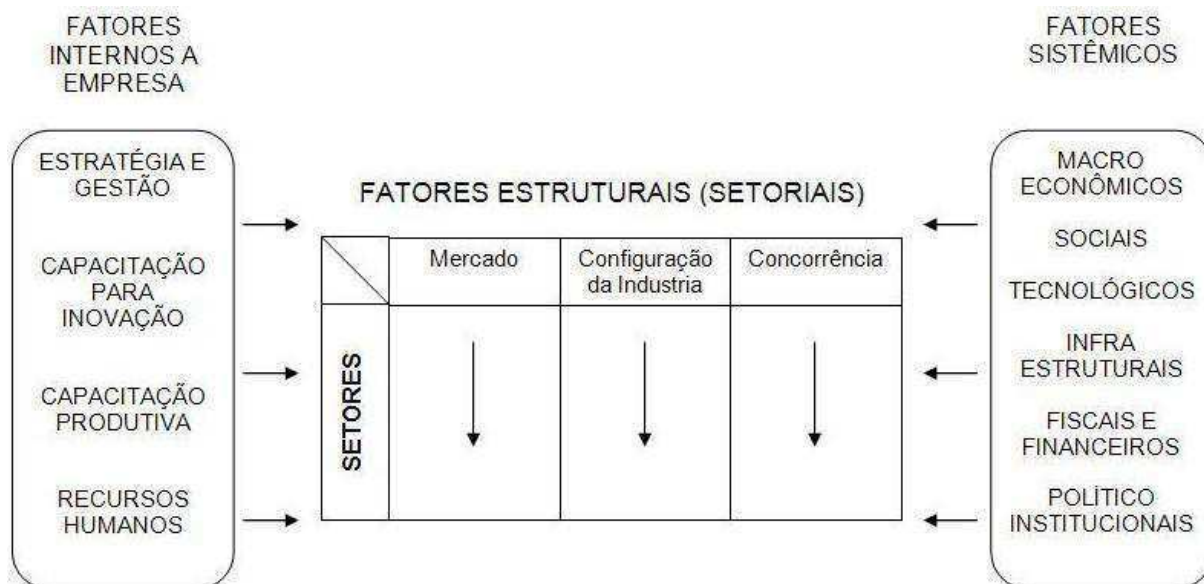
Abaixo será descrito o modelo de Coutinho e Ferraz elaborado em 1993, o qual foi utilizado como norteador da pesquisa deste estudo, com a finalidade de investigar os fatores internos, estruturais e sistêmicos que influenciam os supermercados da cidade de Cajazeiras/PB.

2.5 MODELO DE COUTINHO E FERRAZ (1993)

Esta revisão propõe um modelo de Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira, mais conhecido como ECIB, sendo composto por três amplitudes: fatores internos a empresa, fatores estruturais ou setoriais e os fatores sistêmicos (Figura 04).

Coutinho e Ferraz (1993) consideram que o desempenho competitivo de uma organização deve ser guiado pelos fatores internos à empresa, estruturais e sistêmicos. No que diz respeito aos fatores internos à empresa estes são os que estão ao seu comando, no qual a empresa se difere das demais, como por exemplo, tecnologia e produtividade; qualificação da mão de obra; entendimento do mercado no qual está inserido, etc. Já em relação aos fatores estruturais são aqueles que não são totalmente controlados pela empresa, mas induzem e configuram o mercado no qual está inserida, como por exemplo, características do mercado; configuração da indústria na qual a empresa está inserida e concorrência. Enquanto que os fatores sistêmicos são aqueles que atingem as características do ambiente competitivo e podem influenciar nas vantagens competitivas, tais como, fatores macroeconômicos; políticas institucionais; regulatórios; infraestruturais; sociais; relacionados à dimensão regional e internacionais. A figura 04 a seguir descreve os fatores determinantes da competitividade citados anteriormente:

Figura 04 - Fatores determinantes da competitividade da Indústria



Fonte: Coutinho e Ferraz (1993)

Os fatores determinantes da competitividade descritos na figura 04 acima são relevantes, pois, a partir deles, pode-se avaliar a competência das empresas no que diz respeito à formulação e implementação de suas estratégias, verificando assim, em que são baseadas estas competências. Identificando deste modo quais os fatores importantes para o sucesso competitivo, sejam eles, internos à empresa; aos setores ou sistêmicos, conseqüentemente analisando o seu presente e o que pode se aguardar no futuro, dentro do mercado no qual está inserida.

2.6 ASPECTOS SOCIOECONOMICOS DO MUNICÍPIO DE CAJAZEIRAS – PB

2.6.1 Dados gerais

Cajazeiras é uma cidade do Alto Sertão da Paraíba, sendo ela uma cidade do interior, no entanto, já é uma região metropolitana devido ao seu acelerado crescimento sociodemográfico e econômico.

Mais conhecida como a “Terra que ensinou a Paraíba a ler”, a cidade de Cajazeiras está localizada no Oeste do Estado da Paraíba, completando 150 anos no dia 23 de agosto, onde na sua origem era um sítio que pertencia aos Albuquerque e aos Rolins. Do casamento de Ana de Albuquerque e Vital de Souza Rolim nasceu Inácio que se ordenou Padre e fundou o primeiro colégio em Cajazeiras e assim

começou o povoamento, anos mais tarde fazendo o sítio tornar-se mais uma cidade da Paraíba. (IBGE, 2013b)

Antes de passar a ser uma cidade, Cajazeiras foi denominado Distrito do município de Sousa – PB pela lei provincial nº 5, de 29-08-1859 e após teve a elevação à vila com a denominação de Cajazeiras, pela lei provincial nº 92, de 2211-1863 ocasionando o seu desmembramento de Sousa. Depois constituído do distrito sede, instalado em 20-06-1864. Por fim foi ressaltado à condição de cidade como Cajazeira, pela lei nº 616, de 10-07-1876. (IBGE, 2013b)

E desde então Cajazeiras - PB vem crescendo e atraindo mais gente, mesmo tendo um clima semiárido e com o bioma da caatinga composto por espécies de plantas de médio e pequeno porte, como por exemplo, arbustos e cactáceas, ela atrai pessoas de fora seja para visitar suas festas, estudar na cidade ou para instalar comércio, obtendo um aumento populacional de 2.395 hab. comparando o censo do IBGE de 2006 com o realizado em 2010, o que demonstra um crescimento da população relevante para a cidade.

O município de Cajazeiras – PB ocupa uma área de 565,899 km², com uma população de 58.446 hab. dividida em 27.938 hab. do sexo masculino e 30.508 hab. do sexo feminino em relação a população residente. Na educação tem-se 54 escolas de nível pré-escola, 67 de ensino fundamental e 10 de nível médio. (IBGE, 2013b)

Em relação ao ensino superior pode-se encontrar cinco instituições de ensino, sendo o Instituto Federal (IF-PB) e a Universidade Federal de Campina Grande (UFCG) com educação federal e a Faculdade Santa Maria (FSM), Faculdade São Francisco e a Faculdade de Filosofia e Ciências Sociais (FAFIC) com o ensino particular. Sendo estas três últimas um incentivo a economia da cidade com a migração de estudantes de outras cidades.

2.6.2 Economia

Com o capitalismo a sociedade passou a ligar o crescimento das regiões a economia. Neste caso não se sabe se quem cresceu primeiro foi à cidade de Cajazeiras – PB ou se foi o seu comércio.

À medida que a cidade de Cajazeiras – PB foi se modificando a sua economia também se transformou, passando de uma economia agropecuária destacando-se o setor primário, se estendendo para o setor secundário ao passar dos anos e se

fixando na atualidade com o setor terciário, destacando-se por esses dois últimos o comércio e os serviços respectivamente.

Segundo o censo realizado em 2010 o município obtém receitas de 38.423.388,99 e despesas de 27.983.395,76. Com o Produto Interno Bruto (Valor Adicionado) de 5.600 para a agropecuária, 65.655 para a indústria e 330.447 para os serviços, destacando-se o setor de serviços. (IBGE, 2013b)

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

3.1 MÉTODO DA PESQUISA

Para esta pesquisa adotou-se o método monográfico, o qual, Gil (2008) afirma que o mesmo formula, que um estudo de caso em suas entranhas pode ser acatado como modelo de outros eventos diferentes ou até mesmo de eventos similares. Ressaltando que estes eventos podem vir a ser o ser humano, estabelecimentos, entre outros.

Por meio deste método busca-se analisar o caso em questão a partir de observação dos agentes que o induz, examinando todas as suas faces. Sendo um método científico muito usual.

3.2 TIPO DE PESQUISA

Este trabalho foi desenvolvido sob as formas da pesquisa exploratória, descritiva e de campo, uma forma de estudar o fenômeno dos fatos humanos, neste caso, os fatores competitivos nos supermercados do município de Cajazeiras – PB.

De acordo com Gil (2008) a pesquisa exploratória tem como propósito básico esclarecer, desenvolver e modificar concepções, tendo em vista a exposição de problemas ou suposições investigáveis para estudos passados. Esta se dá a partir de estudo de caso, pesquisa bibliográfica e documental e entrevistas não uniformes.

Ainda em conformidade com Gil (2008) o tipo de pesquisa descritiva tem como principal finalidade delinear as características de uma comunidade ou fenômeno demarcados ou o levantamento da correlação entre os eventos. Diferentemente da pesquisa exploratória este tipo utiliza-se procedimentos uniformes na coleta de dados.

Para que esta pesquisa acontecesse foi necessário ir a campo captar o fenômeno do comércio nesse município paraibano. Sendo necessário coletar e analisar todos os dados coletados para então, entender o funcionamento e a dinâmica do comércio supermercadista de Cajazeiras-PB.

Partindo-se da questão problema: quais os direcionadores de competitividade utilizados no setor supermercadista em Cajazeiras – PB? Percebeu-se a amplitude desse questionamento, pela pesquisa desse fenômeno em Cajazeiras/PB,

levando-nos ao contato com alguns dos comerciantes e *stakeholders* externos desse município.

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Para esta pesquisa utilizou-se da entrevista estruturada, estabelecida através de um formulário, o qual possui uma linguagem simples e direta para que o informante compreenda com clareza o que está sendo perguntado.

A entrevista estruturada é um instrumento de coleta de dados que é criada a partir de uma correlação de questionamentos fixos para todos os entrevistados. O mesmo por proporcionar o tratamento dos dados de forma quantitativa, torna-se aplicável para os estudos sociais. (GIL, 2008)

O instrumento de coleta de dados nesta pesquisa foi o formulário. O formulário é um instrumento de coleta de dados bastante usado para a pesquisa científica. Geralmente os formulários são feitos pelo próprio pesquisador e o seu preenchimento é realizado pelo informante.

Este formulário, antes de ser enviado para os informantes passou por uma etapa de avaliação, um pré-teste, com a finalidade de ver se estava atendendo aos objetivos da pesquisa e para evitar algum erro de formulação.

3.3.1 Dimensões e indicadores da pesquisa

O quadro 01A sistematiza as dimensões e indicadores utilizados na pesquisa, a partir das dimensões macro do modelo de Coutinho e Ferraz (1993).

Quadro 01A - Dimensões e Indicadores da Pesquisa

Fatores Internos	Fatores Estruturais	Fatores Sistêmicos
Forma de gestão	Avaliação do setor	Fatores Macroeconomicos que impactam o setor
Inovação	Incentivos Governamentais	Instituições atuantes no setor
Estratégias de Gestão de Pessoas	Concorrência	Políticas Governamentais
		Leis que regulamentam o setor
		Infra-estrutura
		Fatores importantes de competitividade

Fonte: Elaboração própria (2014).

Estes fatores foram medidos a partir dos relatos dos entrevistados no formulário de pesquisa, para tanto separou-se as respostas de cada um, em seguida fez-se um comparativo entre os dados obtidos dos mesmos. Teve como base o conhecimento dos *stakeholders* internos e externos às organizações em relação a essas dimensões e indicadores. A próxima seção irá tratar da análise e discussão dos resultados da pesquisa.

3.4 TRATAMENTO DOS DADOS

Para esta pesquisa procura-se analisar os dados coletados através de formulários de forma essencialmente qualitativa apresentando-os de forma estruturada e analítica.

Após a coleta de dados dos formulários transcritos pelos comerciantes e pelos *stakeholders* externos, foi feita uma análise das falas de cada um dos entrevistados, posteriormente comparou-se essas respostas, a partir de cada dimensão e indicador da pesquisa para encontrar relações nos fatores. Assim, foi possível identificar e classificar os principais atributos valorizados pelos comerciantes, que se fizeram entender a lógica do comércio.

3.5 UNIVERSO E AMOSTRA / SUJEITOS DA PESQUISA

O universo desta pesquisa foram treze supermercados de Cajazeiras-PB e dois *stakeholders* externos. Pode-se dizer que o universo e o conjunto dos fenômenos, são todos os fatos que apresentam uma característica comum. A amostra, por sua vez, é uma parte do universo escolhida conforme algum critério de representatividade. Neste estudo a amostra se deu por acessibilidade.

O referido estudo foi realizado no período de 2014/2015. Numa metodologia de base qualitativa o número de sujeitos que compuseram o quadro das entrevistas dificilmente pode ser determinado a priori, tudo depende da qualidade das informações obtidas em cada depoimento, assim como da profundidade e do grau de recorrência e divergência destas informações.

Enquanto foi-se colhendo as informações, levantou-se e organizou-se as informações relativas ao objeto da investigação. No decorrer desse processo, notou-se que a análise foi cada vez mais densa e consistente.

Nos limites que surgiram ao longo do trabalho de pesquisa, procurou-se seguir objetivos anteriormente propostos, como um norteador para o trabalho. Para isso buscou-se levar em consideração os levantamentos de dados, as análises, hipóteses que foram surgindo como fruto do estudo.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise e discussão dos resultados da pesquisa foram modeladas com base no estudo realizado por Coutinho e Ferraz em 1993, que descreve os “fatores determinantes da competitividade da indústria”. O modelo se caracteriza por três magnitudes, as quais são: fatores empresariais ou internos a empresa; fatores estruturais ou setoriais e fatores sistêmicos. A seguir será apresentado o perfil dos entrevistados e em sequência será abordado os resultados e discussão da pesquisa com base no referido.

4.1 ANÁLISE DOS FATORES INTERNOS

A Tabela 02 apresenta os resultados dos fatores internos direcionadores de competitividade na visão dos gestores.

Tabela 02 - Fatores Internos

EMPRESAS	RESULTADOS
A	<ul style="list-style-type: none"> • A forma de gestão da empresa é: “Participativa, com valorização do funcionário”; • As principais inovações nos últimos três anos foram: “Temos apenas um ano de mercado”. • As principais estratégias de gestão de pessoas nos últimos três anos: “Temos um ano de mercado, nós não fizemos melhorias”.
B	<ul style="list-style-type: none"> • A forma de gestão da empresa é: “Autocrática”; • As principais inovações nos últimos três anos foram: “Melhoramento na infraestrutura, aumento na quantidade de mercadoria, informatização de estoque, controle de caixa com sistema operacional”; • As principais estratégias de gestão de pessoas nos últimos três anos foram: “Cursos de aperfeiçoamento”.
C	<ul style="list-style-type: none"> • A forma de gestão da empresa é: “Participativa”; • As principais inovações dos últimos três anos foram: “Mudança de prédio, ampliação em equipamentos, controle de caixa com sistema operacional”; • As principais estratégias de gestão de pessoas nos últimos três anos foram: “Manter uma boa relação com os funcionários”.
D	<ul style="list-style-type: none"> • A forma de gestão da empresa é: “Participativa”; • As principais inovações dos últimos três anos foram: “Reconstrução do imóvel da empresa”; • As principais estratégias de gestão de pessoas nos últimos três anos foram: “Incentivo Salarial”.
E	<ul style="list-style-type: none"> • A forma de gestão da empresa é: “Autocrática”; • As principais inovações dos últimos três anos foram: “Ampliação em equipamentos, propaganda no rádio, doações”; • As principais estratégias de gestão de pessoas nos últimos três anos foram: “Bonificação”.
F	<ul style="list-style-type: none"> • A forma de gestão da empresa é: “Participativa”; • As principais inovações nos últimos três anos foram: “Reforma nas instalações e no estoque”;

EMPRESAS	RESULTADOS
	<ul style="list-style-type: none"> As principais estratégias de gestão de pessoas nos últimos três anos foram: “Procurar pessoas qualificadas para o trabalho”.
G	<ul style="list-style-type: none"> A forma de gestão é: “Autocrática”; As principais inovações nos últimos três anos foram: “Sistema Operacional de caixa; estrutura física (equipamentos)”; As principais estratégias de gestão de pessoas nos últimos três anos foram: “Nenhuma”.
H	<ul style="list-style-type: none"> A forma de gestão é: “Gestão Estratégica, por estar em sintonia com o ambiente competitivo”; As principais inovações nos últimos três anos foram: “Inovações nas instalações físicas, bem como, na aquisição de tecnologia da informação, dado a necessidade de melhoria de gestão e controle contábil”; As principais estratégias de gestão de pessoas nos últimos três anos foram: “Melhoria no relacionamento com os empregados; políticas de compensação”.
I	<ul style="list-style-type: none"> A forma de gestão da empresa é: “Estratégica”; As principais inovações nos últimos três anos foram: “Foi feito um investimento em tecnologia, sistema que consiga facilitar o acompanhamento e desenvolvimento da loja”. As principais estratégias de gestão de pessoas nos últimos três anos foram: “Organização dos horários, já que supermercado tem um horário maior de 05:00 às 19:00 incluindo fins de semana e feriado”.
J	<ul style="list-style-type: none"> A forma de gestão da empresa é: “Participativa”; As principais inovações nos últimos três anos foram: “Aumento no ambiente, novas máquinas, em processo de instalação do Sistema Operacional de caixa”; As principais estratégias de gestão de pessoas nos últimos três anos foram: “Incentivo salarial; capacitação”.
K	<ul style="list-style-type: none"> A forma de gestão utilizada da empresa é: “Participativa”; As principais inovações nos últimos três anos foram: “Ampliação do ambiente, sistema operacional de caixa”; As principais estratégias de gestão de pessoas nos últimos três anos foram: “Aumento Salarial”.
L	<ul style="list-style-type: none"> A forma de gestão da empresa é: “Gestão Estratégica”; As principais inovações nos últimos três anos foram: “Climatização; aumento do espaço físico; aumento de caixas; variedade de produtos”; As principais estratégias de gestão de pessoas nos últimos três anos foram: “Cursos de capacitação; incentivo salarial; rotação de horários a cada 2 meses”.
M	<ul style="list-style-type: none"> A forma de gestão da empresa é: “Gestão Participativa”; As principais inovações nos últimos três anos foram: “Até o momento nenhuma”; As principais estratégias de gestão de pessoas nos últimos três anos foram: “Benefícios de remuneração (Tipo abono)”.

Fonte: Pesquisa de campo, 2014.

Na análise dos fatores internos usou-se como variáveis as formas de gestão; inovação e estratégias de Gestão de Pessoas que serão apresentados os resultados a seguir.

4.1.1 Formas de Gestão

No que concerne às formas de gestão, foram utilizadas nesta pesquisa as seguintes: Gestão Estratégica; Gestão Participativa; Gestão Holística; Gestão

Empreendedora e Gestão Autocrática. Observou-se neste trabalho que durante a coleta dos dados três gestores adotam a Gestão Estratégica; sete utilizam a gestão participativa; zero adotam as gestões holística e a empreendedora e três a gestão autocrática.

Em conformidade com Cordeiro e Ribeiro (2002), é fundamental administrar os bens da empresa, sejam eles, bens físicos, econômicos, informação, intelectual, comunicacional ou de esfera tecnológica. O mesmo ressalta ainda que na abordagem da gestão é primordial o desenvolvimento contínuo das atividades comerciais, através da aprendizagem e criação de forma efetiva. Para eles o que configura a busca pela melhoria da administração são as modernas formas de gerir, ferramentas de apoio modernas e as novas práticas da informação.

A seguir será descrito cada uma das formas de gerir que foram encontradas na pesquisa.

4.1.1.1 Gestão estratégica

Em relação à gestão estratégica pode-se considerar que ela é adotada por 23,08% dos entrevistados. A **empresa H** ainda acrescenta que a forma de gestão da empresa é “Estratégica: Por estar em sintonia com o ambiente competitivo”.

Em conformidade com o que foi mencionado, Cordeiro e Ribeiro (2002), afirmam que a gestão estratégica diz respeito a uma exigência na qual a organização deve estar constantemente em harmonia com o ambiente competitivo.

É possível perceber através da fala **empresa H**: “Gestão Estratégica, por estar em sintonia com o ambiente competitivo”, que ela possui um discernimento destacado em relação aos demais que se utilizam deste tipo de gestão, no que se refere ao incremento na pergunta objetiva.

4.1.1.2 Gestão participativa

Percebeu-se, com um percentual de 53,84%, que muitos dos entrevistados utilizam a gestão participativa como forma de gerir suas empresas. A **empresa A** incrementa a sua resposta que a gestão é “participativa: Com valorização do funcionário”.

Diante do exposto, Brasil (2009) afirma que esta é uma prática que estabelece

uma posição administrativa do gestor que procura obter a colaboração dos indivíduos que compõem a empresa, reconhecendo a competência e o desempenho distinguido destes e conciliando interesses de cada um e o interesse grupal, a fim de, atingir a sinergia dos seus integrantes. Assim, subentende-se que neste estilo de gerir o administrador une forças para interagir suas equipes em busca do crescimento individual e coletivo para o crescimento organizacional.

Em conformidade com Coutinho e Ferraz (1993) na gestão participativa uma organização deve considerar que condições profissionais e pessoais muito distintas prejudicam o envolvimento das pessoas no exercício participativo, impedindo que os resultados ocorram de forma simultânea, atribuindo-lhe adequação e competência, sendo, indispensável que o processo participativo fundamente-se no nivelamento dos problemas que atingem os trabalhadores.

Percebe-se então que este modo de gerir é direcionado para o bom relacionamento entre as pessoas que compõem a empresa e a participação delas no processo administrativo, para que possam ter maior envolvimento no seu desempenho organizacional e produtivo, fazendo-lhes se sentirem comprometidos com o bom andamento e crescimento da mesma.

4.1.1.3 Gestão holística

Após a obtenção dos relatos dos entrevistados sobre formas de gestão observou-se que nenhum gestor ou responsável pela administração dos supermercados de Cajazeiras/PB adotam a gestão holística na sua liderança.

Pedroso (2007) ressalta que para as empresas adotarem este tipo de gestão elas precisam reconhecer a relevância das atividades da administração de risco e administração socioambiental na *Supply chain management* (SCM) ou cadeia de suprimentos de negócios para o avanço sustentável do comércio. Neste sentido, pode-se considerar que a causa da ausência holística nas empresas estudadas está relacionada ao fato das mesmas não interligarem seus conhecimentos financeiros e inovações ao socioambiental.

4.1.1.4 Gestão empreendedora

Assim como na holística a empreendedora também obtém um percentual de

0% nas lideranças dos administradores pesquisados.

Segundo Cordeiro e Ribeiro (2002), a gestão empreendedora é basicamente fazer com que as dificuldades tornem-se oportunidades para o alcance do sucesso seja qual for o ramo de negócio, pode-se dizer que é colocar ideias e sonhos em realidade.

4.1.1.5 Gestão autocrática

Igualmente a gestão estratégica para a gestão autocrática foi encontrado 23,08%, sendo o administrador que controla todas as esferas da organização.

Este modelo autocrático na verdade é um estilo de liderança que segundo Serafim (2014) para o Portal Gestão, ele se caracteriza pelo comando individual ou com pouca participação de terceiros nas decisões, ficando em destaque a chefia e o autoritarismo sobre as equipes. Sendo que os gestores que optam por esta forma de gestão gerenciam acerca das suas ideias e propósitos, dificilmente se deixando influenciarem-se pela opinião dos seus seguidores.

Ainda em conformidade com Serafim (2014) é afirmado que a liderança autocrática se remete a algo negativo, no entanto, em algumas circunstâncias, ela acaba por vir a ser conveniente.

4.1.2 Inovações

No que se refere às inovações adotadas pelas empresas nos últimos três anos apenas duas delas não adotaram nenhuma. A **empresa A** enfatiza que o motivo por não haver inovações recentes é o fato de ela ter apenas um (01) ano de mercado na cidade e a **empresa M** respondeu “Até o momento nenhuma” sem justificar o por que.

No decorrer da pesquisa encontrou-se dezesseis (16) variáveis neste tópico, sendo: Melhoramento na infraestrutura (**empresas B; G e H**); aumento na qualidade das mercadorias (**empresa B**); informatização de estoque (**empresa B**); controle de caixa com sistema operacional (**empresas B; C; G e K**); mudança de prédio (**empresa C**); ampliação em equipamentos (**empresas C; E; G e J**); Reconstrução do imóvel da empresa (**empresa D**); propaganda no rádio (**empresa E**); doações (**empresa E**); reformas nas instalações (**empresa F**); reforma no estoque (**empresas: F**); tecnológica (**empresas H; I**); ampliação do ambiente (**empresas J; K e L**);

climatização (**empresa L**); aumento de caixas (**empresa L**) e variedade de produtos (**empresas L**).

No que concerne à inovação, para Coutinho e Ferraz (1993), a mesma é o impulsionador do avanço das empresas na esfera competitiva a qual estão inseridas, quando unida às atividades, produtos e serviços esta trará sucesso seguida pela tecnologia gerencial. Em contrapartida Cordeiro e Ribeiro (2002, p. 02) afirmam que na inovação “tanto as formas de gestão, quanto a tecnologia da informação e da comunicação, estão a oferecer constantemente novas oportunidades e ameaças.”

Diante do exposto nota-se que a inovação está intrínseca à tecnologia na busca de mudanças inovadoras que permitam que a empresa se sobressaia no ambiente competitivo, garantido a sua sobrevivência e reconhecimento empresarial. Percebe-se então que a inovação é a chave para as empresas se destacarem no mercado com produtos novos e atraentes, com processos de produção inovadores que retornem as organizações e aos clientes a acessão econômica e social.

4.1.3 Estratégias de Gestão de Pessoas

Relacionado às estratégias de gestão de pessoas adotadas pelos supermercados de Cajazeiras/PB estudados nesta pesquisa encontrou-se duas empresas que não adotam nenhuma estratégia desta esfera, no entanto, a **empresa A** justifica que a ausência de adoção é por a mesma ter apenas um ano de mercado e a **G** apenas afirma não adotar nenhuma.

Nota-se que as respostas foram diferenciadas, mas em três delas mais de uma respondeu a mesma coisa, isto se percebe quanto ao incentivo salarial que é adotado nas empresas **D; J e L**. No que concerne a bonificação apenas as empresas **E e M** usam como estratégia de Recursos Humanos, já quanto a capacitação as empresas **J e L** implantaram na sua gestão de pessoal.

Nos demais resultados cada organização obteve uma variável diferente, as quais foram: cursos de aperfeiçoamento (**empresa B**); manter uma boa relação com os funcionários (**empresa C**); procurar pessoas qualificadas para o trabalho (**empresa F**); melhoria no relacionamento com os empregados e políticas de compensação (**empresa H**); Organização dos horários enfatizando que isto se deve ao fato dos supermercados terem “um horário maior de 05:00 às 19:00 incluindo fins de semana e feriado” (**empresa I**); aumento salarial (**empresa K**) e rotação de

horários (**empresa L**).

Pode-se observar que as empresas **J**; **L** e **H** são as únicas que adotam de duas a três estratégias de gestão de pessoas e as demais utilizam apenas uma das citadas acima.

É evidente que o corpo funcional de uma empresa é o pivô de um clima organizacional complacente que contribui para o sucesso organizacional em todas as esferas internas e externas do seu mercado (ARAUJO; GARCIA, 2009).

Em suma, Fischer (2002, p. 12), expõe que a gestão de capital humano entende-se como “a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho”.

Provavelmente o gestor terá que ser estratégico o suficiente para manter em sua organização o melhor capital humano e intervir em qualquer problema que interfira no desempenho funcional. Em contrapartida, Araujo e Garcia (2009) salientam que líder de pessoas tem que estar atendo e verificar de forma ágil os possíveis conflitos que possam interferir nos relacionamentos interpessoais que prejudiquem a comunicação ou o desempenho da empresa.

Chapoval Neto e Godoy (2006) salientam que a empresa deve utilizar-se de salários justos e proporcionar um ambiente satisfatório ao corpo funcional, os engajando para um excelente desempenho. Ressaltando que as micro e pequenas empresas fazem uso do plano de participação nos lucros a fim de estimular e elevar os seus servidores ao maior rendimento.

Diante do exposto pode-se afirmar que a gestão de pessoas é indispensável para que uma empresa conduza os seus processos e o seu futuro tirando proveito do seu capital humano, contribuindo consideravelmente para o bom funcionamento da empresa. Na próxima seção será analisado os fatores estruturais encontrado na pesquisa de campo.

4.2 ANÁLISE DOS FATORES ESTRURURAIS

A Tabela 03 apresenta os resultados dos fatores estruturais na visão dos gestores quanto à avaliação do setor, os principais incentivos governamentais e como se dá a concorrência no setor supermercadista de Cajazeiras/PB, os quais serão descritos abaixo.

Tabela 03 - Fatores Estruturais

EMPRESAS	RESULTADOS
A	<ul style="list-style-type: none"> • Avalia o setor: “Um setor com muita concorrência, às vezes desleal”; • Os principais incentivos governamentais são: “Ao nosso conhecimento não existe incentivo”; • A concorrência se dá: “de forma desleal, preço praticado pelo concorrente com preço abaixo do custo”.
B	<ul style="list-style-type: none"> • Avalia o setor: “Um setor abrangente, concorrido”; • Os principais incentivos governamentais são: “Não existe”; • A concorrência se dá: “Ela não ocorre de forma igualitária no setor”.
C	<ul style="list-style-type: none"> • Avalia o setor: “Competitivo”; • Os principais incentivos governamentais são: “O SIMPLES (Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte)”; • A concorrência se dá: “Ocorre de forma Acirrada”.
D	<ul style="list-style-type: none"> • Avalia o setor: “Mais ou menos, não é bom não, viu. Só sabe quem está dentro”; • Os principais incentivos governamentais são: “Impostos mais baixos por se tratar de uma empresa de pequeno porte”; • A concorrência se dá: “Através de Promoções nos produtos”.
E	<ul style="list-style-type: none"> • Avalia o setor: “Principal distribuidor no varejo diretamente ao consumidor”; • Os principais incentivos governamentais são: “Diminuir impostos”. • A concorrência se dá: “A concorrência é grande, mas existe o equilíbrio com relação aos preços das mercadorias”.
F	<ul style="list-style-type: none"> • Avalia o setor: “Bom”; • Os principais incentivos governamentais são: “Não tem”; • A concorrência se dá: “É grande”.
G	<ul style="list-style-type: none"> • Avalia o setor: “De competitividade acirrada, exigindo que a empresa intensifique sua busca por novos clientes, para tanto buscar oferecer produtos variados, já que cada consumidor tem um perfil, associado a preços acessíveis é o grande desafio”; • Os principais incentivos governamentais são: “Uma atitude econômica adotada pelo governo que atinge tanto aos consumidores quanto as empresas do ramo de supermercados foram às reduções a zero das alíquotas do PIS (Programa Integração Social) e do COFINS (Contribuição para Financiamento da Seguridade Social) para produtos constantes da cesta básica”; • A concorrência se dá: “Visto que a grande maioria dos consumidores são sensíveis aos preços, neste setor esse aspecto ganha destaque levando empresários a se associarem a rede de negócio a fim de barganhar preços e unificar ações que contribuam para a sobrevivência diante da forte concorrência, impondo maiores esforços aqueles que não fazem parte de tais redes”.
H	<ul style="list-style-type: none"> • Avalia o setor: “O setor supermercadista enfrenta grandes dificuldades, já que é necessário bastante organização por serem muitos itens e assim requer um cadastro impecável para que não gere altos impostos, do mesmo modo outros setores que envolvem o mesmo”; • Os principais incentivos governamentais são: “Na verdade desconheço algum incentivo governamental”; • A concorrência se dá: “Muitas vezes desleal, estamos em um momento em que é necessário organização em todas as áreas da loja, já que existe muitas exigências do governo, no entanto ainda existem empresas que compram sem nota, não faturam a mercadorias, não registram funcionários, entre outras e assim consegue o preço final mais barato ao cliente que por sinal não quer saber se existe ou não forma certa de agir”.
I	<ul style="list-style-type: none"> • Avalia o setor: “Razoável”; • Os principais incentivos governamentais são: “Não tem”; • A concorrência se dá: “Bom atendimento”.
J	<ul style="list-style-type: none"> • Avalia o setor: “Muito concorrido”; • Os principais incentivos governamentais são: “Incentivo do lucro real quando

EMPRESAS	RESULTADOS
	atinge a meta de compras”; <ul style="list-style-type: none"> • A concorrência se dá: “Ocorre de forma direta e indireta, pois além de competir com os supermercados ainda se compete com <i>horti-fruts</i>, padarias, frigorífico, entre outros”.
K	<ul style="list-style-type: none"> • Avalia o setor: “É uma coisa que eu gosto, que eu estou no ramo há 15 anos já e procuro crescer, tentando sempre atender bem o cliente”; • Os principais incentivos governamentais são: “Não tem acesso a esta parte da empresa”; • A concorrência se dá: “Disputa meio acirradas, né, percebe-se”.
L	<ul style="list-style-type: none"> • Avalia o setor: “Muito competitivo, pouco rendimento, impostos altos”; • Os principais incentivos governamentais são: “Carta de créditos nos bancos”; • A concorrência se dá: “Muito injusta, principalmente por parte dos grandes que repassam os produtos para os clientes em preço menor”.
M	<ul style="list-style-type: none"> • Avalia o setor: “Altamente competitiva e seletora, onde há muitos, mais poucos com qualidade”; • Os principais incentivos governamentais são: “Lucro real”. • A concorrência se dá: “Em alguns casos, desleal”.

Fonte: Pesquisa de campo, 2014.

Na análise dos fatores estruturais utilizou-se das seguintes variáveis: avaliação do setor, principais incentivos governamentais e como se dá a concorrência; os quais serão apresentados os resultados a seguir.

4.2.1 Avaliação do setor

As empresas **A**; **B** e **J** avaliam o setor supermercadista como um setor concorrido e as **C**; **G**; **L** e **M** o avaliam como competitivo, onde apenas **empresa F** o classifica como bom e **I** como razoável. As demais tiveram resultados peculiares, a **D** diz ser um setor “mais ou menos, não é bom não, viu. Só sabe quem está dentro”; a **E** diz que este setor é o “Principal distribuidor no varejo diretamente ao consumidor”; a **H** afirma que “o setor supermercadista enfrenta grandes dificuldades, já que é necessário bastante organização por serem muitos itens e assim requer um cadastro impecável para que não gere altos impostos, do mesmo modo outros setores que envolvem o mesmo”, enquanto que **K** avalia da seguinte forma: “É uma coisa que eu gosto, que eu estou no ramo há 15 anos já e procuro crescer, tentando sempre atender bem o cliente”.

Em sua maioria, o setor supermercadista foi avaliado como competitivo de concorrência desleal. No que tange está afirmação Coutinho e Ferraz (1993) a concorrência é um fator estrutural no que diz respeito ao comportamento e configuração comercial em seu relacionamento com os clientes, o meio inserido e

concorrentes, além da prática fiscal tributária atribuído nos processos comerciais; a importação e exportação e propriedade das esferas dos produtos.

4.2.2 Incentivos Governamentais

É possível observar na tabela 03 que as empresas **A**, **B**, **F** e **I** afirmam não existir incentivos governamentais neste setor. Sendo que a empresa **H** relata desconhecer qualquer tipo de incentivo e **K** não tem acesso a este setor da empresa. No entanto, as demais reconhecem existir incentivos governamentais para o setor supermercadista, os quais são: SIMPLES (**empresa C**); impostos mais baixos para pequeno porte (**empresa D**); diminuir os impostos (**empresa E**); reduções a zero das alíquotas do PIS e do COFINS para produtos constantes da cesta básica (**empresa G**); lucro real (**empresas J e M**); carta de crédito nos bancos (**empresa L**).

Constatou-se que são poucos os incentivos governamentais aderidos pelos supermercados da cidade Cajazeiras – PB, tendo em vista que na sua maioria os entrevistados pouco relataram quais eram ofertados para o seu estabelecimento.

Os incentivos governamentais são uma ferramenta da Política Nacional de Desenvolvimento Regional – PNDR que aspira o incentivo a origem de capital fixo e social as áreas da Amazônia e Nordeste objetivando o desenvolvimento econômico e social acarretando na promoção de emprego e receita para os demais cidadãos destas regiões (BRASIL, 2014).

4.2.3 Concorrência

Analisou-se a partir dos dados coletados que a concorrência segundo as empresas **A**, **H**, **L** e **M** ocorre de forma desleal, enquanto que a empresa **B** enfatiza que ela se dá de forma desigual, sendo acirrada para as empresas **C** e **K**; através de promoções nos produtos (**D**); grande (**E** e **F**); consumidores sensíveis aos preços (**G**); bom atendimento (**I**) e ocorre de forma de direta e indireta, ou seja, competem com os próprios supermercados e com empresas de outro ramo (**J**).

No que concerne o fator concorrência em sua maioria afirmam que neste setor ela é acirrada, desleal e grande. Para Gollo *et al.*, (2007), o ambiente competitivo encontrado nas organizações é definido pelos fatores estruturais limitados pela mesma. A concorrência é um fator parcialmente induzido pela empresa, sendo vista

como modelo de explicar o comportamento e a configuração empresarial.

4.3 ANÁLISE DOS FATORES SISTÊMICOS

A tabela 04 apresenta os resultados dos fatores sistêmicos dos gestores e/ou responsáveis.

Tabela 04 - Fatores Sistêmicos (Gestores/Responsáveis)

EMPRESAS	RESULTADOS
A	<ul style="list-style-type: none"> • Principais fatores macroeconômicos: “Na nossa região a falta de empregado é um dos fatores impactantes. Trabalhamos no mercado consumidor de alimentos, a falta de dinheiro afeta o consumo”; • Instituições mais atuantes: “Fazemos parte de uma rede, o que nos faz competitivos, não temos ajuda de instituição”; • Principais políticas governamentais: “Se existe incentivos direcionados ao setor não chega a supermercado do nosso porte”; • Leis que regulamentam o setor (positivas ou negativas): “As leis são na maior parte positivas, mas na pratica não existe, ou não chegara ao sertão”; • Avalia a infraestrutura: A infraestrutura disponível é boa, temos hoje em pequenas cidades supermercados bem estruturados que atende uma população cada vez mais exigente”; • Os fatores mais importantes para a competitividade: “A reforma tributária, urgente sistema cooperativo, formação de grandes redes para que nos torne competitivos”.
B	<ul style="list-style-type: none"> • Os principais fatores macroeconômicos: “Recebemos promoções de distribuidoras e industria para baratear o preço e repassar para o cliente final”; • As instituições mais atuantes: “Câmara de Dirigentes Lojistas (CDL), ABRAE (Academia Brasileira de Empreendedores)”; • As principais políticas governamentais: “Não tem conhecimento”; • As leis que regulamentam o setor: “Não tem conhecimento”; • Avalia a infraestrutura: “Uma estrutura adequada para atender bem os clientes, tais como climatização, espaço, sinalização”; • Os fatores mais importantes para a competitividade: “Posicionamento dos produtos nas prateleiras (exposição), preço, bom atendimento e o marketing (propaganda)”.
C	<ul style="list-style-type: none"> • Principais fatores macroeconômicos: “Inflação”; • Instituições mais atuantes junto ao setor: “CDL; PROCON (Órgão de Proteção e Defesa do Consumidor)”; • Principais políticas governamentais (positivas ou negativas): “Não sabe se existe”; • Leis que regulamentam o setor: “Lei do consumidor. Desde que fosse usada corretamente seria positiva”; • Avalia a infraestrutura: “Boa”. • Os fatores mais importantes para a competitividade: “Bom atendimento ao cliente; qualidade dos produtos”.
D	<ul style="list-style-type: none"> • Os principais fatores macroeconômicos: “A inflação”; • As instituições mais atuantes: “CDL”; • As principais políticas governamentais: “Não tem”; • As leis que regulamentam o setor (positivas ou negativas): “Lei do consumidor, sendo esta tanto positiva quanto negativa dependendo da situação”; • Avalia a infraestrutura: “Estreita”; • Quais os fatores mais importantes para a competitividade: “Higiene,

EMPRESAS	RESULTADOS
	mercadorias novas, sortimentos, bom atendimento”.
E	<ul style="list-style-type: none"> • Os principais fatores macroeconômicos: “Preço ao consumidor”; • Instituições mais atuantes: “SEBRAE”; • As principais políticas governamentais: “Não sabe de nenhuma”; • As leis que regulamentam o setor (positivas ou negativas): “Código do consumidor”; • Avalia a infraestrutura: “Bom”; • Os fatores mais importantes para a competitividade: “Preço; atendimento”.
F	<ul style="list-style-type: none"> • Os principais fatores macroeconômicos: “Juros altos de financiamentos, alíquota de imposto, etc”; • As instituições mais atuantes: “Bancos, distribuidoras de mercadorias, fabricas, etc”; • As principais políticas governamentais: “Financiamento subsidiário”; • As leis que regulamentam o setor supermercadista (positivas ou negativas): “Desconhece”; • Avalia a infraestrutura: “Suficiente para a demanda”; • Os fatores mais importantes para a competitividade: “Vender mercadorias de qualidade, atender bem, etc”.
G	<ul style="list-style-type: none"> • Os principais fatores macroeconômicos: “Inflação”; • As instituições mais atuantes: “Não tem”; • As principais políticas governamentais: “Isenção de tributo em alguns produtos, por exemplo, farinha”. • As leis que regulamentam o setor (positivas ou negativas): “Lei do código de defesa do consumidor. Positiva, porque tem que ter fiscalização”; • Avalia a infraestrutura: “Razoável, melhor se fosse maior, mas o prédio não tem como aumentar”; • Os fatores mais importantes para a competitividade: “Baixo preço, promoção, melhor atendimento”.
H	<ul style="list-style-type: none"> • Os principais fatores macroeconômicos: “O fator macroeconômico que mais afeta esse setor é a taxa de câmbio, visto que esta tem influência direta na inflação, como também no preço dos produtos impactando em reajustes que serão repassados para os clientes”; • As instituições mais atuantes: “Câmara de Dirigentes Lojistas (CDL); Sindicato dos Empregadores; Sindicato dos trabalhadores e o PROCON”; • As principais políticas governamentais: “Redução de cargas tributárias e o controle inflacionário”; • As leis que regulamentam o setor (positivas ou negativas): “Vigilância Sanitária Municipal, Decreto nº 6.268/2007 do Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento, regulamento do ICMS (Imposto sobre Operações relativas à Circulação de Mercadorias), entre outras. Todas elas apresentam aspecto positivo, haja vista que visam orientar os referidos estabelecimentos”; • Avalia a infraestrutura: “No que tange respeito ao estacionamento não há uma estrutura que supra as necessidades existentes, precisando ser revista pelo setor público”; • Os fatores mais importantes para a competitividade: “Proximidade geográfica, o atributo preço, mix de produtos e atendimento”.
I	<ul style="list-style-type: none"> • Os principais fatores macroeconômicos: “O perfil do consumidor no qual tem dado preferência a aquisição de artigos de luxo, como automóveis, roupas de marca, entre outros e assim causando endividamento devido o vasto crédito que os bancos têm dado o que gera uma queda no varejo alimentar, o consumidor deixa de comer bem para luxar”; • As instituições mais atuantes: “Atualmente instituições bancárias que tem gerado crédito para o crescimento no mercado”; • As principais políticas governamentais: “Desconheço”; • As leis que regulamentam o setor (positivas ou negativas): “Não sei opinar sobre leis específicas”; • Avalia a infraestrutura: “Acredito que falta incentivos fiscais ou menos rigorosos

EMPRESAS	RESULTADOS
	<p>para quem quer fazer as coisas certas”;</p> <ul style="list-style-type: none"> Os fatores mais importantes para a competitividade: “Preço e atendimento”.
J	<ul style="list-style-type: none"> Os principais fatores macroeconômicos: “Preço ao consumidor”; As instituições mais atuantes: “Nenhuma”; As principais políticas governamentais: “Não reconhece nenhuma”; As leis que regulamentam o setor (positivas ou negativas): “Não conhece”; Avalia a infraestrutura: “Maravilhosa, antes era na minha casa e hoje tenho esse espaço que tem tudo aqui dentro”; Os fatores mais importantes para a competitividade: “Bom atendimento, preço, qualidade de produtos, higiene”.
K	<ul style="list-style-type: none"> Os principais fatores macroeconômicos: “A inflação”; As instituições mais atuantes: “PROCON e Vigilância Sanitária”; As principais políticas governamentais: “Inflação, política monetária, crédito e desempenho fiscal”; As leis que regulamentam o setor (positivas ou negativas): “Preço ao consumidor, tempos em filas e regulamento do horário. Positivas”; Avalia a infraestrutura: “Boa”; Os fatores mais importantes para a competitividade: “Sortimento, qualidade no atendimento e ambiente organizado”.
L	<ul style="list-style-type: none"> Os principais fatores macroeconômicos: “Preço ao consumidor”; As instituições mais atuantes: “CDL”; As principais políticas governamentais: “Lucro real, visando economias, porque aí paga menos impostos”; As leis que regulamentam o setor (positivas ou negativas): “Código do consumidor. A medida que o cliente conhece o código é positiva, porém quando ele quer usufruir de má fé é negativo”; O senhor avalia a infraestrutura: “Ainda é pequeno visto que a clientela aumentou de uma forma exagerada”; Os fatores mais importantes para a competitividade: “Lealdade, criatividade, variedades de produtos, qualidade, comprometimento”.
M	<ul style="list-style-type: none"> Os principais fatores macroeconômicos: “Repasse de preço ao consumidor”; As instituições mais atuantes: Bancos”; As principais políticas governamentais: “Não reconhece”; As leis que regulamentam o setor (positivas ou negativas): “Lei da inscrição, alvará. Positiva”; Avalia a infraestrutura: “No momento é aceitável para o porte da empresa”; Os fatores mais importantes para a competitividade: “Preço baixo; qualidade de produtos; bom atendimento; comodidade no espaço físico”.

Fonte: Pesquisa de campo, 2014.

A seguir a tabela 05 demonstra os fatores sistêmicos dos *Stakeholders* externos.

Tabela 05 - Fatores Sistêmicos (*Stakeholder* externo)

INSTITUIÇÃO	RESULTADOS
A (PROCON)	<ul style="list-style-type: none"> Os principais fatores macroeconômicos: “Produtos com a data de vencimento alterada, refrigeração dos produtos alterada e quando ocorre isso aciona a ANVISA e Vigilância Sanitária. Promoções em alguns setores com propaganda enganosa. Faz a pesquisa de preço e divulga o local que está mais alto”; As instituições mais atuantes: “Vigilância Sanitária, PROCON, INMETRO (Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia), Secretária da agricultura (nos alimentos: carne, verduras)”;

INSTITUIÇÃO	RESULTADOS
	<ul style="list-style-type: none"> • As principais políticas governamentais: “Campanhas educativas e punitivas (ao encontrar produtos alterados aplica-se multa) e na educativa faz pesquisa de preço para boicotar os alterados e dá prazo a instituição para se adequar (Depositado fiel)”; • As leis que regulamentam o setor (positivas ou negativas): “Código de Defesa do Consumidor (Com punição administrativa) ou o código penal. Positivas”; • Avalia a infraestrutura disponível: “É importante”; • Os fatores mais importantes para a competitividade: “Preço”.
<p style="text-align: center;">B (CDL)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Os principais fatores macroeconômicos: “No momento atual em que vive a conjuntura político-econômica do país, há de se considerar os fatores mais impactantes aos supermercadistas, como sendo a inflação e o aumento tarifário de insumos como energia; frete pelos aumentos dos combustíveis e o custo operacional”. • As instituições mais atuantes: “Entidades representativas dos segmentos produtivos de nossa cidade como CDL, SINDIBENS (Sindicato do Comércio de Bens e Serviços), PROCON. A Vigilância Sanitária pouco atua. Sindicato dos comerciantes em função dos horários de escalas por turno”. • As principais políticas governamentais: “Sobre políticas governamentais, são sempre muitas, porém, quase sempre adversas às pretensões da categoria. Um país com uma das mais altas cargas tributárias do mundo, altos encargos sociais, leis trabalhistas inflexíveis, impostos em cascata, barreiras sobre produtos importados, alíquotas diferenciadas por região de fornecedores; aumentos tarifários em serviços essenciais, como água, luz, telefone, combustíveis, fretes que oneram o custo do setor. Uma política econômica recessiva de juros altos com índices de inflação já preocupantes”. • As leis que regulamentam o setor (positivas ou negativas): “Várias são as leis que regulamentam o setor supermercadista e todas visam dar suporte ao bom andamento da atividade mercantil. Quanto a ser positiva ou não, há subjetividade dentro da linha de interesse, porém Leis que regulamentam a concorrência, proteção ao consumidor e meio ambiente são necessárias”. • Avalia a infraestrutura disponível: “A livre concorrência e a diversidade alcançada pelos supermercados ao implementarem em seu mix, padaria, açougue, <i>hortifruti</i>, etc, faz com que se modifique o <i>layout</i> bem como as instalações de um modo geral. Em nossa cidade já se busca equacionar espaços que redundem em conforto e praticidade”. • Os fatores mais importantes para a competitividade: “Quando se fala em competitividade, essa regra vale para todos os segmentos. Supermercado não é diferente e há de se considerar todos os aspectos para fidelizar clientes, há uma interdependência entre os pontos positivos de uma empresa como: bom atendimento, preço competitivo, conforto das instalações, mix de produtos, boa iluminação, clima agradável e relacionamento, mídia, localização, etc.

Fonte: Pesquisa de campo, 2014.

Os fatores sistêmicos foram utilizados para a pesquisa com os gestores e com os *stakeholders*, a partir de tais fatores: os principais fatores macroeconômicos, as instituições mais atuantes, as principais políticas governamentais, as leis que regulamentam o setor, avaliação da infraestrutura disponível e os fatores mais importantes para a competitividade; os quais serão descritos a seguir.

4.3.1 Fatores Macroeconômicos que impactam o setor

Percebeu-se que de acordo com os gestores na tabela 04 que a inflação (**empresas C, D, G, F, H e K**) e o preço ao consumidor (**empresas E, J, L e M**) foram um dos fatores macroeconômicos que mais impactaram o setor supermercadista da cidade, ficando com um menor percentual as seguintes variáveis: falta de emprego (**A**); incentivo financeiro dos fornecedores (**B**) e consumo desnecessário (**I**).

Na tabela 05 que discorre as visões dos *stakeholders* externos nota-se que são divergentes, pois instituição **A** ressalta como sendo o preço o fator X da questão, enquanto que a **B** enfatiza a inflação e o aumento tarifário dos insumos como os principais agentes.

4.3.2 Instituições atuantes no setor

Levando-se em consideração o que foi observado na pesquisa com os gestores quanto às instituições atuantes neste setor foi verificado o seguinte: não tem ajuda de instituições (**empresa A**); CDL (**empresas B, C, D, H e L**); ABRAE (**empresa B**); PROCON (**empresas C, H e K**); SEBRAE (**empresa E**); Bancos (**empresas F, I e M**); distribuidoras (**empresa F**); fábricas (**empresa F**); não tem (**empresa G e J**); Sindicato dos empregadores (**empresa H**); sindicato dos trabalhadores (**empresa H**) e Vigilância sanitária (**empresa K**).

Em relação aos *stakeholders* externos na tabela 05 observa-se que as instituições **A** e **B** estão de comum acordo em relação ao PROCON como instituição atuante neste segmento, porém enquanto a instituição **A** afirma a Vigilância Sanitária como sendo atuante em sua atividade a **B** ressalta que a mesma pouco atua. É possível observar também que a entidade **A** expõe o INMETRO e a Secretária da Agricultura como atuantes e a **B** afirma serem entidades representativas na cidade de Cajazeiras/PB a CDL, SINDIBENS e o Sindicato dos Comerciantes.

4.3.3 Políticas Governamentais

Na análise dos dados dos gestores na tabela 04 chegou-se a seguinte conclusão quanto às políticas governamentais: não tem conhecimento (**empresas A, B, C, E, I, J e M**); afirma que não ter políticas neste discernimento (**empresa D**);

financiamento subsidiário (**empresa F**); isenção de tributo para alguns produtos (**empresa G**); redução de tributo (**empresa H**); controle inflacionário (**empresa H**); Inflação, política monetária, crédito e desempenho fiscal (**empresa K**) e lucro real (**empresa L**).

Pela observação dos aspectos analisados no quesito de políticas governamentais conclui-se que o conhecimento dos empresários quanto à mesma é muito pouco ou não se tem.

Referindo-se aos *stakeholders* externos, tabela 05, a instituição A ressalta como principais políticas governamentais adotadas por ela “campanhas educativas e punitivas” para os supermercados que ela atua. Já a B expõe o lado negativo das políticas governamentais ressaltando que são altas inflexíveis e diferenciadas, enfatizando que há “uma política econômica recessiva de juros altos com índices de inflação já preocupantes”.

Em outras palavras Abud (2014) via a Associação Paulista de Supermercados afirma que as empresas passaram a notar que é essencial uma ação para expandir o comércio varejista nos encontros de debate e nas políticas governamentais. Afirma ainda que este movimento está em andamento, mas os correspondentes dos variados âmbitos do varejo creem que há a possibilidade de determinar o avanço da área na economia nacional.

4.3.4 Leis que regulamentam o setor

Foi encontrando na pesquisa dos gestores as seguintes variáveis no que se refere às leis regulamentadoras dos supermercados: Não existe (**empresa A**); Não tem conhecimento (**empresas B, E, F, I e J**); código do consumidor, sendo tanto positiva quanto negativa para os mesmos (**empresa C; D; G e L**); Vigilância Sanitária Municipal; o decreto nº 6.268/2007 do Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento, regulamento do ICMS (**empresa H**); preço ao consumidor, tempos em filas e regulamento do horário, como positivas (**empresa K**) e a lei da inscrição do alvará (**empresa M**). Quanto às leis que regulamentam o setor constata-se a falta do conhecimento de alguns gestores ao seu respeito.

Em relação aos *stakeholders* externos encontra-se de acordo com a entidade **A** o Código de Defesa do Consumidor ou o código penal as classificando como positivas. Porém a instituição **B** diz a proteção ao consumidor e ao meio ambiente são

necessárias, mas que há uma subjetividade quanto a ser positiva ou negativa.

4.3.5 Infraestrutura

No que concerne à infraestrutura na visão dos gestores os dados se deram da seguinte forma: Boa (**empresas A, C, E e K**); adequada (**empresa B**); estreita (**empresa D**); suficiente para a demanda (**empresa F**); razoável (**empresa G**); não há estrutura para estacionamento (**empresa H**); falta incentivos fiscais (**empresa I**); maravilhosa (**empresa J**); pequena para a demanda (**empresa L**); aceitável (**empresa M**).

Relacionado aos *stakeholders* externos a **entidade A** afirma que a infraestrutura é importante e a **B** ressalta que em Cajazeiras/PB já se busca adequar os espaços que resulta em conforto e praticidade.

Para Doblas (2010), o arranjo físico de uma organização busca não só aperfeiçoar as condições de trabalho, mas também, racionalizar os fluxos de fabricação, a disposição física dos postos de trabalho e tornar a movimentação das pessoas ainda mais fácil, minimizando filas e aglomerados de clientes insatisfeitos. Por isso, o layout ser influente no ambiente externo e interno da organização, ele é utilizado nas empresas com o intuito de fazer as pessoas se sentirem a vontade no ambiente da empresa, assim como facilitar a movimentação e a visão dos consumidores, para facilitar a sua compra.

A infraestrutura tem sido uma ferramenta de extrema importância para a organização expor que tipo de cliente ele quer como alvo e a vida socioeconômica do consumidor tem sido sua ferramenta de escolha na hora do consumo. Vindo daí a importância de procurar estudar quais os fatores externos do *layout* que influenciam diretamente a escolha de compra dos indivíduos.

Entende-se que o arranjo físico surgiu com a necessidade de organizar a estrutura em geral das organizações, no intuito de melhor alocarem e movimentarem os produtos e clientes. E esse vem passando a ser um fator de decisão de compra para os consumidores, pois ele é estreitamente direcionado a estrutura da empresa.

Segundo Dias (2010, p. 137), “O layout é uma proposição global inseparável em seus diversos elementos, já que a melhoria das condições de operação, em determinado setor pode ser completamente neutralizada se outro setor dependente não é beneficiado por esta ação”.

Entende-se então que o layout é um sistema de organização física do ambiente, neste caso ele será aplicado na visão do consumidor quanto à parte externa da empresa, onde ele em alguns casos auxilia na movimentação interna, no custo mínimo da estocagem, como também na estocagem independente do custo, para atender as necessidades da organização e na movimentação dos clientes.

4.3.6 Fatores importantes de competitividade

Referente à competitividade na tabela 04 encontrou-se como fatores: a reforma tributária, urgente sistema cooperativo, formação de grandes redes (empresa A); posicionamento dos produtos nas prateleiras (exposição) (**empresa B**), preço (**empresas B, E, G, H, I, J e M**); atendimento (**empresas B, C, D, E, F, G, H, I, J, K e M**); marketing (**empresas B, G e H**); qualidade dos produtos (**empresas C, F, J, L e M**); Higiene (**empresa D e J**); mercadorias novas (**empresa D**); sortimento (**empresas D, K e L**); proximidade geográfica (**empresa H**); ambiente organizado (**empresa K**); lealdade, criatividade e comprometimento (**empresa L**) e a comodidade no espaço físico (**empresa M**).

Nos dados dos *stakeholders* externos a **instituição A** classifica o preço como fator importante na competitividade e a **B** determina mais de uma variável, as quais são: bom atendimento, preço competitivo, conforto das instalações, mix de produtos, relacionamento, mídia e localização.

Em conformidade com Roman *et al.*, (2012) percebe-se como agente da competitividade o que define a “razão de fundo” e a causa de ser de cada ação da organização. Estes agentes segundo compõem-se em exterioridades que, quando detectadas, podem servir para a melhoria da empresa, exclusivamente para o desempenho organizacional. Ressaltando que entende-se os fatores da competitividade como variáveis utilizadas pelas empresas para o seu bom andamento e sobrevivência destacando-se no mercado consumidor. Diante destes resultados e análise dos dados, foram realizadas algumas considerações a respeito do estudo executado, bem como as limitações encontradas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A principal proposta desta pesquisa foi analisar os direcionadores de competitividade no setor supermercadista em Cajazeiras - PB. Diante deste objetivo principal, foram definidos como objetivos específicos: a) traçar o perfil dos gestores e dos *stakeholders* externos; b) descrever o modelo de competitividade de Coutinho e Ferraz; c) identificar os direcionadores de competitividade utilizados pelas empresas em seus aspectos internos, estruturais e sistêmicos; e d) descrever a percepção dos *stakeholders* externos acerca da competitividade dos supermercados.

Em relação aos fatores no ECIB (Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira) elaborado por Coutinho e Ferraz (1993), permanecendo os fatores divididos da seguinte forma: a) fatores internos: forma de gestão, inovação e estratégias de gestão de pessoas; b) fatores estruturais: avaliação do setor, incentivos governamentais, concorrência e c) fatores sistêmicos: fatores macroeconômicos que impactam o setor, instituições atuantes no setor e políticas governamentais. Sendo este último fator utilizado na pesquisa com os gestores e com os *stakeholders* externos.

Nos fatores internos à empresa segundo os gestores, quanto à forma de gestão que em sua maioria é participativa, em par de igualdades a estratégica e a autocrática, com exceção da holística e empreendedora que não foram adotadas por estes em sua administração. Referente às inovações adotadas por estes gestores concluiu-se que em sua maioria os supermercados adotam uma ou mais variáveis, destacando-se a melhoria na infraestrutura, sistema operacional no controle de caixa, ampliação de equipamentos e inovação tecnológica; e as seguintes foram utilizadas apenas por uma das empresas: aumento na qualidade das mercadorias, informatização de estoque, mudança de prédio, reconstrução do imóvel da empresa, propaganda no rádio, doações, reformas nas instalações, reforma no estoque, ampliação do ambiente, climatização e variedade de produtos, enquanto que apenas duas não incrementaram nenhuma no decorrer dos três anos.

Ainda relacionado aos fatores internos em relação as estratégias de gestão de pessoas adotadas pelos supermercados de Cajazeiras/PB nos últimos três anos constatou-se que duas das empresas estudados não se utilizam de estratégia nesta esfera, para três delas que adotam mais de uma, enquanto que as demais adotam apenas uma. Sendo encontradas como variáveis a capacitação, cursos de

aperfeiçoamento, manter uma boa relação com os funcionários, procurar pessoas qualificadas para o trabalho, melhoria no relacionamento com os empregados e políticas de compensação, organização dos horários, aumento salarial e rotação de horários.

No tocante aos fatores estruturais relacionados à avaliação do setor, três das organizações em pesquisa o classificou como um setor concorrido e quatro das demais o avaliaram como competitivo, em relação às outras seis ressaltaram apenas um fator, sendo eles: bom, razoável, mais ou menos, o principal distribuidor no varejo diretamente ao consumidor, um setor que enfrenta grandes dificuldades e o último fator é considerado como algo que o tal gestor gosta.

No que concerne aos incentivos governamentais inseridos nos fatores estruturais verificou-se que os mesmos são poucos através dos relatos dos entrevistados, destacando-se apenas o SIMPLES, impostos mais baixos para pequeno porte, diminuir os impostos, reduções à zero das alíquotas do PIS e do COFINS para produtos constantes da cesta básica, Lucro real e carta de crédito nos bancos; enquanto que quatro deles afirmaram não existir incentivos para o setor e um deles não tem acesso a esta área da empresa.

Por último nos fatores estruturais encontra-se como ocorre a concorrência no setor supermercadista de Cajazeiras/PB na visão dos administradores observando-se que em sua maioria afirma que ela ocorre de forma desleal, acirrada e que é grande. Enquanto que as demais empresas relatam como variáveis deste aspecto as seguintes formas: desigual, através de promoções nos produtos, consumidores sensíveis aos preços, bom atendimento e que ocorre de forma direta e indireta.

Como citado anteriormente os fatores sistêmicos foram utilizados na pesquisa com os gestores e com os *stakeholders* externos. No que se refere aos fatores macroeconômicos nos dados dos administradores a inflação e o preço ao consumir são os que mais impactam o setor respectivamente, encontrando-se em menor porcentagem a falta de emprego, o incentivo financeiro dos fornecedores e o consumo desnecessário dos clientes. Já para os *stakeholders* houve uma divergência entre eles, onde a primeira instituição resalta o preço e a segunda a inflação e o aumento tarifário dos insumos como os principais agentes, respectivamente.

Em relação às instituições mais atuantes para com o setor constatou-se que são as seguintes nos relatos dos gestores: CDL; ABRAE; PROCON; SEBRAE; Bancos; distribuidoras; fábricas; sindicato dos empregadores; sindicato dos

trabalhadores e vigilância sanitária, observando-se que a CDL, o PROCON e os Bancos foram às instituições mais reconhecidas como atuantes neste segmento, em contrapartida uma das empresas em estudo afirma não ter atuação de nenhuma em sua parceria e duas afirmam que não existe atuação de instituição no setor. Enquanto que para os *stakeholders* externos observou-se que as instituições estão de comum acordo em relação ao PROCON, e discordam em relação à Vigilância Sanitária, pois a primeira entidade a enfatiza como sendo atuante e a outra ressalta que a mesma pouco atua. É possível também notar como atuantes o INMETRO, a Secretária da Agricultura, a CDL, o SINDIBENS e o Sindicato dos Comerciantes.

No que diz respeito aos relatos dos gestores quanto às políticas governamentais foi possível observar que o conhecimento dos mesmos neste quesito é muito pouco, pois em sua maioria afirma não ter conhecimento e uma delas destaca que não tem políticas neste discernimento, enquanto que a minoria ressalta os seguintes eventos: financiamento subsidiário, isenção de tributo para alguns produtos, redução de tributo, controle inflacionário, inflação, política monetária, crédito, desempenho fiscal e o lucro real. Enquanto que para os *stakeholders* externos é ressaltado pela primeira instituição “campanhas educativas e punitivas” e a segunda ressalta que são altas, inflexíveis, diferenciadas e que há “uma política econômica recessiva de juros altos com índices de inflação já preocupantes”.

No que se refere às leis regulamentadoras dos supermercados apenas uma empresa afirma a inexistência das mesmas, enquanto que cinco das entrevistadas não tem conhecimento a respeito e quatro delas enfatizam o código do consumidor, sendo tanto positiva quanto negativa para os mesmos e as outras divergem no pensamento, encontrando as seguintes leis: Vigilância Sanitária Municipal, o decreto nº 6.268/2007 do Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento, regulamento do ICMS; preço ao consumidor, tempos em filas e regulamento do horário, como positivas e a lei da inscrição do alvará. Já em relação aos *stakeholders* externos encontram-se as seguintes variáveis: Código de Defesa do Consumidor ou o código penal, sendo estas positivas para a instituição A e para a B a proteção ao consumidor e ao meio ambiente são necessárias, havendo subjetividade quanto a ser positiva ou negativa.

Em relação à infraestrutura na visão dos gestores a mesma foi avaliada como: boa, adequada, estreita, suficiente para a demanda, razoável, inexistência de estrutura para estacionamento, falta incentivos fiscais, maravilhosa, pequena para a

demanda e aceitável. Nos dados dos *stakeholders* ela foi descrita como: importante e que em Cajazeiras/PB já se busca adequar os espaços que resulta em conforto e praticidade.

No que se refere ao último agente dos fatores sistêmicos, os fatores importantes para a competitividade encontrou-se como variáveis para os gestores: a reforma tributária, urgente sistema cooperativo, formação de grandes redes; posicionamento dos produtos nas prateleiras (exposição); mercadorias novas; sortimento; proximidade geográfica; ambiente organizado; lealdade, criatividade e comprometimento, e a comodidade no espaço físico; ganhando maior ênfase o atendimento, preço, qualidade dos produtos, marketing, sortimento e higiene, respectivamente. E nos dados dos *stakeholders* externos foram encontrados o preço como fator importante na competitividade, o bom atendimento, conforto das instalações, mix de produtos, relacionamento, mídia e localização.

Os resultados dos dados no desenvolvimento desta pesquisa permitiu visualizar as variáveis ou direcionadores de competitividade que estão mais presentes no setor supermercadista em Cajazeiras – PB. Sendo possível observar que nos fatores internos destacou-se a gestão participativa como forma de gestão; melhoria na infraestrutura, sistema operacional no controle de caixa, ampliação de equipamentos e inovação tecnológica nas inovações e o incentivo salarial, a bonificação e a capacitação nas estratégias de gestão de pessoas. Já nos fatores estruturais foram destaques, na avaliação como competitivo; o lucro real como incentivo governamental e que sua ocorrência é de forma desleal. E nos sistêmicos de modo geral destacou-se a inflação na variável macroeconômica; a CDL e o PROCON como instituições atuantes; pouco conhecimento quanto às políticas governamentais; o Código de Defesa do Consumidor como lei regulamentadora; a infraestrutura como boa e importante e por fim o preço como fator importante para os gestores e os *stakeholders* para a competitividade.

Conclui-se que as empresas têm similaridades na forma de gerir, mas que existe certa ausência de conhecimento quanto à parte regulamentadora e governamental que ampara as organizações que atuam neste setor. Portanto, esta investigação conseguiu atingir a sua intenção da problemática e através das descrições dos gestores e dos *stakeholders* deste setor foi possível tomar conhecimento das principais variáveis ligadas a esfera interna, estrutural e sistêmica às empresas capazes de atingir andamento das organizações.

5.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Durante o andamento do trabalho pôde-se estabelecer algumas limitações, as quais são:

- ✚ Dificuldade em encontrar materiais bibliográficos sobre o setor supermercadista e a falta de opção na biblioteca local em relação ao estudo do varejo, sendo que a maioria das referências foram a partir de livros e revistas eletrônicas;
- ✚ A ausência de disponibilidade dos gestores do setor para a coleta dos dados, pois muitos se recusaram em responder o formulário e outros pediam para ir depois e no fim desistiam de responder as questões, sendo esta a maior limitação.

5.2 PROPOSTAS PARA NOVAS PESQUISAS

1. Que esta pesquisa seja realizada em outros setores econômicos e envolvendo uma quantidade maior de *stakeholders*;
2. Que se faça um estudo da competitividade nesse setor envolvendo uma análise quantitativa.

5.3 SUGESTÕES DE AÇÃO

- ✚ Fatores internos: no que refere-se a forma de gestão considera-se que os gestores deveriam serem orientados para a administração holística, por se tratar de uma gestão que caracteriza a harmonia entre a gestão de risco e socioambiental, sendo estes, fatores que mais se aproxima dos objetivos sustentáveis das empresas;
- ✚ Fatores estruturais: o ideal seria que os gestores tivessem maior conhecimento a respeito dos incentivos governamentais para usá-los a seu favor;
- ✚ Fatores sistêmicos: faz-se necessário que os gestores procurem uma maior atuação das instituições do setor para lhes dar um suporte quanto aos demais fatores e principalmente em relação aos incentivos, as leis e as políticas governamentais.

REFERÊNCIAS

ABUD, Camila. **Opinião de personalidades do varejo brasileiro repercute na mídia**. 2014. APAS – Associação Paulista de Supermercados. Jornal DCI. Disponível em: <http://www.portalapas.org.br/m5.asp?cod_pagina=1222&cod_noticia=15098>. Acesso em: 20 dez. 2014.

ARAUJO, L. C. G de; GARCIA, A. A. Gestão de Pessoas: Evolução e Estágio Atual – uma Introdução. In.: ARAUJO, L. C. G de; GARCIA, A. A. **Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional**. 2.ed.; São Paulo: Atlas, 2009.

ASHLEY, P. A.; CARDOSO, J. G. A responsabilidade social nos negócios: um conceito em construção. In: ASHLEY, P. A. (Coord.). **Ética e Responsabilidade Social nos Negócios**. São Paulo: Editora Saraiva, 2002.

BARBOSA, Fernando de Holanda. Introdução aos Modelos Macroeconômicos. In.: BARBOSA, Fernando de Holanda. **Macroeconomia**. 2013. Disponível em: <<http://www.fgv.br/professor/fholanda/Arquivo/Macroeconomia.pdf>>. Acesso em: 30 jun. 2013. Cap. 1, p. 03.

BILIBIO, Carolina. **Competitividade no empreendimento agrícola**. São Luis/MA: EDUFMA, 2009, p. 55.

BOAVENTURA, E. M. **Metodologia da pesquisa: monografia, dissertação e tese**. São Paulo: Atlas, 2007.

BOAVENTURA, J. M. G. et al. Teoria dos Stakeholders e Teoria da Firma: um Estudo sobre a Hierarquização das Funções-Objetivo em Empresas Brasileiras. **XXXII Encontro da EnANPAD**. Rio de Janeiro-RJ, 2008.

BORENSTEIN, C. R. Regulação e gestão competitiva em setores de infra-estrutura: a procura de um equilíbrio dinâmico. **Revista de Administração Pública**, v. 33, n. 4, p. 47-62, 1999. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/12888/regulacao-e-gestao-competitiva-em-setores-de-infra-estrutura--a-procura-de-um-equilibrio-dinamico>>. Acesso em: 11 mar. 2015.

BRASIL. Ministério da Integração Nacional. Secretaria de Fundos Regionais e Incentivos Fiscais. **Incentivos Fiscais – Apresentação**. 2014. Disponível em: <<http://www.mi.gov.br/apresentacao18>>. Acesso em: 20 dez. 2014.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. **Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública; Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF; Documento de Referência; Fórum Nacional 2008/2009** / Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Subsecretaria de Planejamento, Orçamento e Gestão. - Brasília: MP, SEGES, 2009. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/seges/forum_nacional_gp/Documento_referencia2009_29abr.pdf>. Acesso em: 22 dez. 2014.

CHAPOVAL NETO, Alexandre; GODOY, Leoni Pentiado Qualidade e competitividade sob o enfoque de Recursos Humanos nas micro e pequenas empresas. **XIII SIMPEP**. Bauru-SP, Brasil, 2006. Disponível em: <http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/1229.pdf>. Acesso em: 01 dez. 2014.

CORDEIRO; José Vicente B. de Mello; RIBEIRO, Renato Vieira. Gestão da Empresa. In.: Faculdades Bom Jesus. Economia empresarial / Fae Business School. **Coleção Gestão Empresarial**. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002. Disponível em: <http://www.cairu.br/biblioteca/arquivos/Administracao/1-Gestao_Empresarial-FAE.pdf>. Acesso em: 25 jan. 2015.

COUTINHO, L. G.; FERRAZ, J. C.. **Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira**. 1993. Disponível em: <<http://livros01.livrosgratis.com.br/ci000038.pdf>>. Acesso em: 28 jun. 2014.

DIAS, Marco Aurélio P. Layout. In.: DIAS, Marco Aurélio P.. **Administração de materiais: uma abordagem logística**. 4ª ed., p. 137 – 22. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2010.

DIAS, Rosimeiri Silva *et al.*. Serviços - A cultura de serviço interno e suas influências na qualidade do atendimento ao cliente externo. Disponível em: <http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg4/anais/T7_0013_04_55.pdf>. Acesso em: 18 jun. 2014. **IV CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO**. Responsabilidade Socioambiental das Organizações Brasileiras Niterói, RJ, Brasil, 31 de julho, 01 e 02 de agosto de 2008.

DOBLAS, Débora. **Arranjo Físico e o Planejamento Estratégico**. 2010. Disponível em: <<http://www.ebah.com.br/content/ABAAAA820AC/arranjo-fisico-planejamento-estrategico>>. Acesso em: 02 jan. 2013.

FERREIRA; Marco Aurélio Marques; VENÂNCIO, Michele Moutinho; ABRANTES, Luiz Antônio. Análise da eficiência do setor de supermercados no Brasil. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ecoa/v13n2/v13n2a07.pdf>>. Acesso em: 18 jun. 2014. **Economia Aplicada**, v. 13, n. 2, 2009, pp. 333-347.

FISCHER, André Luiz. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002. p. 11-34.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. - São Paulo: Atlas, 2008.

GOLLO, Silvana Saionara *et al.* Fatores de Competitividade do Arranjo Produtivo do Vestuário de Sarandi RS: Uma análise em nível de firma. In: **XLV Congresso Brasileiro de Economia, Administração e Sociologia Rural - Sober**, 2007, Londrina. Disponível em: <<http://www.sober.org.br/palestra/13/1076.pdf>>. Acesso em: 15 dez. 2014.

IBGE. Instituto Brasileiro de geografia e Estatística. **Notícias» Em abril, vendas no varejo variam 0,5%**. Comunicação Social. 2013a. Disponível em: <<http://saladeimprensa.ibge.gov.br/noticias?view=noticia&id=1&busca=1&idnoticia=2402>>. Acesso em: 02 mar. 2014.

_____. Paraíba » Cajazeiras. **Cidades@**. 2013b. Disponível em: <<http://cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=250370&search=||infogr%E1ficos:-informa%E7%F5es-completas>>. Acesso em: 10 mai. 2014.

_____. **Comércio » número de empresas, por segmento do comércio**. 2012. Disponível em: <<http://brasilemsintese.ibge.gov.br/comercio/numero-de-empresas-por-segmento-do-comercio>>. Acesso em: 03 mar. 2014.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. Administração de Marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira. 1. ed. – São Paulo: Atlas, 2010. Cap. 14, p. 320.

MATTAR, Fauze Najib. Natureza, Histórico e Importância do Varejo. In.: _____. **Administração de varejo**. p. 1-2. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

MONTELLA, Maura. Macro. In.: MONTELLA, Maura. **Micro e Macroeconomia: uma abordagem conceitual e prática**. São Paulo: Atlas, 2009. Part. II, Cap. 1, p. 128;158.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia**. 1.ed., São Paulo: Atlas, 2011.

PEDROSO, Marcelo Caldeira. Gestão: Gestão holística. In.: **RAE**, vol.6; nº5. Sócio da TerraForum, 2007. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/5000.pdf>>. Acesso em: 05 fev. 2015.

PEREIRA, Marcílio Zanelli. **Interação do setor de serviços com os demais setores da economia: uma análise de insumo-produto (2000-2005)**. Dissertação (Mestrado em Economia Aplicada) – Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2012. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/poseconomia/files/2012/08/Dissertacao-Marc%C3%ADlio-Zanelli-Pereira.pdf>>. Acesso em: 20 jun. 2014.

POTER, Michael E.. **Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior**. 33ª ed., Cap. 1., p. 1-27. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

RASKIN, Sara Fichman. As Organizações e a Teoria Organizacional. In.: **Jornal Técnico Bate Byte**. Companhia de Informática do Paraná – Celepar. Paraná-PR, 2009. Disponível em: <<http://www.batebyte.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=1571>>. Acesso em: 14 mar. 2015.

ROJO, Francisco J. G. **Supermercados no Brasil: qualidade total, marketing de serviços, comportamento do consumidor**. São Paulo: Atlas, 1998.

ROMAN, Darlan José *et al.* Fatores de competitividade organizacional. **BBR – Brazilian Business Review**, v. 9, n. 1, Art. 2, p. 27-46. Vitória-ES, 2012. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/download/7533>>. Acesso em: 20 fev. 2015.

SACHS, Jeffrey D.; LARRAN B., Felipe. Introdução. In.: SACHS, Jeffrey D.; LARRAN B., Felipe. **Macroeconomia**. São Paulo: Pearson Makron Books, 2000. Cap. 1, p. 3

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. A competitividade na modernização empresarial. In.: **SEBRAE Mais** / Programa SEBRAE para empresas avançadas. 2013. Disponível em: <<http://www.sebraemais.com.br/noticias-midia/a-competitividade-na-modernizacao-e-mpresarial-1>>. Acesso em: 19 fev. 2015.

SERAFIM, Ana. Liderança Autocrática: características, benefícios, desvantagens. **Portal Gestão**. 2014. Disponível em: <<https://www.portal-gestao.com/item/7377-lideran%C3%A7a-autocr%C3%A1tica-caracter%C3%ADsticas,-benef%C3%ADcios,-desvantagens.html>>. Acesso em: 20 fev. 2015.

SOUZA, Antonia Egidia. Indicadores de mensuração de desempenho em pequenas e médias empresas (PMEs): estudo no setor calçadista de Santa Catarina. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, 2011. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-23112011-204230/>>. Acesso em: 16 mar. 2015.

TOALDO, Ana Maria Machado *et al.* Processo de formulação de layouts em supermercados convencionais no Brasil. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rege/article/view/36719/39440>>. Acesso em: 10 jan. 2013.

REGE, São Paulo – SP, Brasil, v. 17, n. 4, p. 451-469, out./dez. 2010.

APÊNDICE



APÊNDICE A – FORMULÁRIO A SER APLICADO COM O RESPONSÁVEL PELA GESTÃO DA EMPRESA

1. DADOS DO GESTOR (A)

1.1 Nome: _____

1.2 Formação: _____

1.3 Função: _____

1.4 Tempo de atuação na empresa: _____

2. DADOS DA EMPRESA

2.1 Área de atuação da empresa?

2.2 Tempo de atuação no mercado?

2.3 Quantos funcionários a organização possui?

2.4 Qual é a missão e quais os valores da empresa?

3. FATORES DETERMINANTES DA COMPETITIVIDADE

A) FATORES INTERNOS

3.1 Qual a forma de gestão utilizada pela empresa?

() Gestão Estratégica () Gestão Participativa () Gestão Holística
() Gestão Empreendedora () Autocrática

3.2 Quais as principais inovações utilizadas pela empresa nos últimos 3 anos?

3.3 Quais as principais estratégias de gestão de pessoas que a empresa adotou nos últimos 3 anos?

FATORES ESTRUTURAIS

3.4 Como o senhor(a) avalia o setor supermercadista?

3.5 Quais os principais incentivos governamentais para o setor de supermercados?

3.6 Como se dá a concorrência no setor de supermercados?

FATORES SISTÊMICOS

3.7 Quais os principais fatores macroeconômicos que mais tem impactado o setor de supermercados?

3.8 Quais as instituições mais atuantes junto ao setor supermercadista?

3.9 Quais as principais políticas governamentais para o setor supermercadista?

3.10 Quais as leis que regulamentam o setor supermercadista? Em sua opinião, essas leis são positivas ou negativas para o setor?

3.11 Como o senhor avalia a infraestrutura disponível para o setor supermercadista?

3.12 Em sua opinião, quais os fatores mais importantes a serem considerados para a competitividade do setor supermercadista?
