



## As Mudanças que os atacadistas Juazeirenses proporcionaram em cinco comércios varejistas de alimentação, localizados em Farias Brito-CE.

Priscilla Nergino Mendes Moreira<sup>1</sup>; José Leandro de Almeida Neto<sup>2</sup>; Ângela Patrícia Linard Carneiro<sup>3</sup>

**Resumo:** O presente trabalho aborda as mudanças que os grandes atacadistas juazeirenses proporcionaram em cinco comércios varejistas de alimentação, localizados no município de Farias Brito- CE. O trabalho é de abordagem qualitativa e para a coleta de dados, foi aplicado questionário semi estruturado com cinco comerciantes, cujos resultados foram expostos em forma de quadros para melhor apresentação das informações. Observou-se de acordo com as respostas dos empresários que a perda de clientes, redução do lucro e baixa nas vendas foram algumas das principais consequências causadas com a instalação dos atacadistas, pois os clientes deixaram o comércio local e passaram a comprar das grandes empresas do mesmo segmento, instaladas em Juazeiro do Norte. De acordo com alguns empresários questionados, aos poucos os clientes estão voltando, pois estão percebendo que não há tantas vantagens no deslocamento para os atacadistas, pois o custo acaba aumentando. Assim, essa pesquisa se justifica pela necessidade de se conhecer melhor as mudanças que aconteceram no comércio de Farias Brito, provocadas pela implantação de grandes empresas atacadista em Juazeiro do Norte, buscando entender a sociedade que vem se tornando cada dia mais exigente, em um mercado cada vez mais dinâmico e competitivo. Dependendo de cada empresa fazer a diferença, buscando atender aos desejos e necessidades dos clientes, investindo em estratégias que tragam sucesso.

**Palavras-chave:** Gestão de Mudanças. Empresários. Atacadista

## The Changes that Juazeirenses Wholesalers Provided in Five Trades Feeding Retailers located in Farias Brito-EC.

**Abstract:** The present work discuss the changes that large wholesalers from Juazeiro do Norte municipality provided for five supply retail shops from Farias Brito municipality, Ceará state. This work is a qualitative approach, based on data collection, where we apply a semi structured questionnaire to five traders. Results were exposed in tables for better understanding the data information. It was observed, according to the responses of entrepreneurs, that loss of customers, reduction of profit and low on sales were some of the main consequences caused by the installation of wholesalers, because the customers have left the local trade and started buying from the large companies, with the same segment, from Juazeiro do Norte. According to some entrepreneurs questioned, gradually, clients are coming back because they are perceiving that there are not many advantages in transportation Wholesalers, because the cost has been increasing. So, this research is justified by the need to better understand the changes that happened in trade of Farias Brito caused by deployment of large wholesaler companies from Juazeiro do Norte, looking to understand the society that is becoming every day more demanding, in an increasingly dynamic and competitive market. Depends on each company to make difference, trying to meet the needs and wishes of their customers, investing in strategies to make success.

**Keywords:** Change Management. Entrepreneurs. Wholesaler.

<sup>1</sup>Graduanda em Administração da Faculdade Leão Sampaio- priscillanergino@yahoo.com.br

<sup>2</sup>Professor orientador do curso de Administração da Faculdade Leão Sampaio- leandro@leaosampaio.edu.br

<sup>3</sup>Professoracoorientadora do curso de Administração da Faculdade Leão Sampaio-angelapatricia@leaosampaio.edu.br



## Introdução

Com o passar dos anos, vê-se que a Região Metropolitana do Cariri Cearense vem crescendo economicamente. Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística- IBGE no ano de 2012, o número de empresas atuantes nos Municípios de Barbalha, Juazeiro do Norte, Crato, Farias Brito e Várzea Alegre, (Municípios que compõem a Região Metropolitana do Cariri) somavam um total de 9.527 organizações. Considerando este cenário, o mercado vem se tornando cada vez mais dinâmico e competitivo, e os consumidores mais exigentes, as empresas enfrentam novos concorrentes e desafios constantemente e precisam se adequar ao novo contexto exigido pelo mercado, se quiserem fazer parte dessa competição. Segundo Ferreall e Hartline (2009), o mundo dos negócios está em constante mudanças, estratégias bem sucedidas hoje já não servem para amanhã, os concorrentes, os consumidores e as organizações estão mudando, e as empresas precisam estar em constante avanço se não quiserem ser deixadas para trás.

Com a instalação dos grandes atacadistas em Juazeiro do Norte- CE, como o Atacadão em 2009, o Maxxi em 2012 e o Assaí em 2013, alguns municípios do Cariri Cearense sofreram significativas mudanças na dinâmica do comércio local. Tais mudanças se refletiram no município de Farias Brito- CE, cidade próxima a Juazeiro do Norte, no qual os consumidores, por fatores diversos, se deslocam para as grandes redes atacadistas, deixando em segundo plano as relações existentes com o comércio local.

Segundo Samara e Morsh (2005), o consumidor pode ser comparado com um iceberg do qual só se pode ver uma parte de sua dimensão, o restante fica submerso, assim são os consumidores que se movem no mercado, só é possível ver o que se passa em seu exterior e suas reais intenções não podem ser vistas, só estudando-o profundamente, é possível entender as verdadeiras razões do comportamento destes. Para Hooley, Piercy e Nicouland (2011), a competição entre empresas só aumenta conforme elas buscam maior competitividade, os mercados se tornam cada dia mais complexos e os clientes cada vez mais exigentes. Hooley, Piercy e Nicouland (2011, pg.44) deixam claro que “a concorrência entre as empresas para atender os clientes é a essência das economias modernas voltadas para o mercado”.

Vê-se a necessidade de abordar o tema para se conhecer melhor as mudanças que aconteceram no comércio do município de Farias Brito, provocadas pela implantação de grandes empresas atacadista em Juazeiro do Norte, buscando assim conhecer e entender a sociedade que vem se tornando cada vez mais exigente em um mercado diariamente mais dinâmico e competitivo, e as empresas tem que se adequar urgentemente as mudanças deste novo cenário do mercado. Em meio a tanta concorrência, as organizações obrigam-se a fazer a diferença, para isso precisam atender aos



desejos e necessidades dos clientes e buscar a satisfação dos mesmos, estando sempre atentas ao que está acontecendo no mundo dos negócios.

Para a coleta de dados, foi aplicado questionário com perguntas semi estruturadas para cinco empresários, donos dos comércios, sendo que as respostas foram posteriormente apresentadas em formato de quadros, para a melhor exposição e análise dos conteúdos. O presente trabalho busca compreender as mudanças ocorridas no comércio do município de Farias Brito – CE. Para tal, objetiva-se identificar quais as mudanças que surgiram no município citado com a instalação dos grandes atacadistas em Juazeiro do Norte – CE, considerando cinco comércios varejistas de alimentos do município de Farias Brito como empresas pesquisadas.

Com hipóteses, apresentam-se a perda de clientes que pode ter ocasionado uma baixa nas vendas, provocando queda nos lucros dos comerciantes. As respostas foram analisadas gerando os devidos registros.

### **Comportamentos do Consumidor Perante as Mudanças Mercadológicas**

Segundo Blackwell, Miniard e Engel (2013), o comportamento do consumidor é definido como as atividades que os consumidores praticam, seja de compra ou venda de produtos ou serviços, sendo um estudo que foca no “porque as pessoas compram”, tornando mais fácil para as organizações a criação de estratégias que possam atender aos desejos e necessidades dos clientes.

Para Las Casas (2013), o comportamento do consumidor é um segmento do marketing, que estuda várias áreas do conhecimento, sendo o objetivo desses estudos a descoberta das influências e as características do consumidor, para que se possa elaborar propostas adequadas e gerar resultados. Os consumidores sofrem muitas influências ao mesmo tempo, enquanto se procura conhecer um lado do consumidor, o outro já está em mudança.

Blackwell, Miniard e Engel (2013), afirmam que o consumidor é o Rei no mundo dos negócios. Em longo prazo, as empresas não existem sem os consumidores e os consumidores não são nada sem as empresas. Sem a satisfação do “rei” não haveria o aumento nas vendas e receitas das organizações, e conseqüentemente os empresários não poderiam investir em promoções, treinamentos e centros de aperfeiçoamento ao consumidor.

Observa-se que os autores deixam claro que só o consumidor pode demitir a todos. Ao fazer suas escolhas no mercado, os clientes contribuem diretamente para as organizações que poderão crescer no mercado ou regredir. O poder dos consumidores é enorme, os grandes empreendedores buscam entendê-los procurando a melhor forma de satisfazer as suas reais necessidades, pois hoje é mais fácil manter os clientes, do que conquistar novos. A estratégia de alguns empresários segundo os



autores, é criar uma relação com os clientes do qual os mesmos nem pensem em ir para outras empresas ao buscar um produto ou serviço.

Segundo Gliglio (2010), com a globalização, os clientes estão cada vez mais exigentes e se comportando de diferentes formas, porém por trás dessa variedade está o imutável, ou seja, mesmo com tantos tipos de comportamentos, existe uma base limite de desejos e necessidades que sinalizam várias formas de satisfazê-las.

### **A Gestão de Mudanças Mercadológicas na Perspectiva dos Empresários**

Segundo Robbins (2009), Gestão de Mudanças é o processo que as empresas sofrem por seu ambiente se tornar cada vez mais competitivo, e para entrar nessa competição é necessário se adaptar. Antigamente a preocupação com mudanças era pouca, pois o ambiente era calmo e previsível, porém hoje esse ambiente não existe mais e os administradores precisam acompanhar as constantes mudanças no mercado, estando sempre informados do que está acontecendo no mundo dos negócios.

Já para Morgan (2002), Gestão de mudanças é o administrador renovar as condições da empresa de acordo com o novo cenário do mercado, pois enquanto a empresa estiver ligada ao mesmo contexto não haverá mudanças significativas. O autor diz ainda que esse é o grande problema das organizações atualmente, elas querem mudar trabalhando com os métodos antigos.

Muitas organizações encontram grandes problemas em lidar com o mundo mais amplo porque não entendem como são uma parte de seu ambiente. Elas veem-se como entidades separadas confrontadas com o problema de sobreviver contra as agitações do mundo exterior, que muitas vezes é concebido como um domínio de ameaça e oportunidade. (MORGAN, 2002, p. 256)

Miller (2012) diz que, gestão de mudança é um conjunto de estruturas com vários componentes que são responsáveis pelo planejamento e execução das mudanças dentro da empresa por um curto período, e para ajudarem os indivíduos e equipes a se adaptarem as mudanças, é necessário um conjunto de técnicas que trarão mudanças bem sucedidas para a empresa.

Para Aguilera e Lazarini (2009), a Gestão de Mudanças tem como finalidade dar assistência as empresas de como aplicar as mudanças exigidas pelo mercado, auxiliando no melhor caminho a ser tomado, buscando a opção que traga maior benefício e menor custo para a empresa.

A necessidade de mudança está implícita em praticamente todos os conceitos dentro do estudo do comportamento organizacional. Pense a respeito de atitudes, percepções, liderança, motivação, ambiente organizacional e assim por diante. É



quase impossível refletir sobre esses assuntos e outros conceitos sem pensar em mudanças. (ROBBINS, 2009, p. 267)

A Gestão de Mudanças está cada vez mais presente nas organizações, é de extrema importância, pois permite as empresas se adaptarem ao novo cenário exigido pelo mercado, do qual está em constante mutação. Unir gestão de mudanças e gestão de pessoas nas organizações, incluindo as estratégias e resultados, tem se tornado o grande desafio das empresas, e depende de cada uma fazer a diferença e acoplar cada item de um modo que beneficie a todos.

### **A Importância da Gestão de Mudança**

Para Chiavenato (2005), as mudanças são muito importantes para a estrutura da empresa, pois quando aplicadas corretamente, capacita a organização para manter a competitividade no cenário atual, que está cada vez mais dinâmico. As mudanças renovam e estimulam as empresas, tornando-as viáveis para enfrentar a incerteza de um ambiente que está em constante mutação. O autor diz que nos dias de hoje não são mais as grandes empresas que engolem as pequenas, e sim as organizações mais rápidas e flexíveis que estão passando por cima das que sentem dificuldades em se adequar as mudanças, ou seja as empresas que conseguem se adaptar e aplicar as mudanças rapidamente se sustentam no mercado e continuam na competição, porém as que resistem as mudanças são deixadas para trás.

Segundo Miller(2012), a falta de uma liderança eficaz é o problema de muitas empresas que não obtiveram sucesso na aplicação de mudanças, por isso a importância de um líder eficaz que dirija e conduza a que está sendo afetado pelas mudanças. O autor completa dizendo que os líderes e executivos de amanhã serão aqueles que aplicarem com garra e eficiência as mudanças de hoje com sucesso.

O mesmo autor declara que, uma das características de mudanças bem sucedidas envolvem em seu processo quase todos os funcionários da empresa, fazendo com que todos se desenvolvam ao mesmo tempo, compartilhando ideias tornando o processo de mudanças mais rápido. Se essas técnicas forem bem executadas podem trazer um comprometimento e domínio maior pela parte dos funcionários, que ajudaram a implantar as mudanças na empresa. O autor fala que para se conseguir mudanças bem- sucedidas é necessário todo um processo adaptativo, é preciso que haja esforços em todas as partes da empresa, que busquem coletivamente um resultado positivo, caso contrário é possível um fracasso.



Robbins (2009) relata que atualmente as empresas enfrentam um ambiente cada vez mais complexo e em constantes mudanças, fazendo com que as organizações procurem se adequar urgentemente ao novo cenário. O autor fala que existem seis forças que impulsionam as mudanças. Definidos no quadro 1:

**Quadro 1-** As seis forças que impulsionam as mudanças

| <b>FORÇA</b>                  | <b>EXEMPLOS</b>   |
|-------------------------------|---|
| Natureza da força de trabalho | Maior diversidade cultural, aumento de profissionais, muitos recém-contratados com habilidades inadequadas.                           |
| Tecnologia                    | Computadores cada vez mais rápidos, baratos e portáteis, compartilhamento de músicas pela internet, código genético humano decifrado. |
| Choques econômicos            | Ascensão e queda das empresas “ponto-com”, falência da Enron Corp, aumento dos preços de imóveis durante crise econômica.             |
| Competição                    | Concorrência globalizada, fusões e consolidações, crescimento do comércio eletrônico.   |
| Tendências sociais            | Salas de bate-papo na internet, aposentadoria da geração pós-guerra, crescente interesse na vida urbana.                              |
| Política internacional        | Aumento das hostilidades no Oriente Médio, abertura dos mercados na china, guerra ao terrorismo após ao World Trade Center.           |

**Fonte:** Robbins (2009, p.260)

Segundo Aguilera e Lazarini (2009), um novo ambiente competitivo surgiu após a combinação entre a globalização e a tecnologia de informação, afetando vários setores, esse novo ambiente leva as empresas a se adequarem urgentemente as mudanças, incorporando as novas tendências, em busca da satisfação dos clientes. Assim que as organizações se adequam a essas mudanças novas surgem e assim por diante, pois o mundo está em constante evolução. A palavra mudar se transformou na sobrevivência das empresas, mas para a mudança acontecer é preciso conhecer o que se quer mudar e para que se quer mudar.



## Método

O estudo é de natureza qualitativa, pois dá ênfase no ponto de vista dos sujeitos, buscando avaliar certos aspectos profundamente (FLICK, 2009). Quanto aos meios, o estudo é caracterizado como aleatório através de levantamento bibliográfico, pois busca conhecer e explicar um assunto a partir de referências de livros (CERVO; BERVIAN, 2002), e pesquisa no site do IBGE para a coleta de informações sobre a quantidade de empresas na Região Metropolitana do Cariri Cearense. Além disso, a pesquisa aplicada refere-se a um estudo multicaso, que é quando o pesquisador estuda mais de um caso em uma pesquisa para a investigação de algum assunto (GIL, 2010).

O trabalho é descritivo, pois descreve como os fatos ocorrem, analisando, observando, e registrando-os sem modificá-los, buscando entender sua relação com outros fatos (CERVO; BERVIAN, 2002). A pesquisa é caracterizada como não-probabilística por conveniência, ea coleta de dados foi através de questionários semi-estruturados com perguntas abertas com os donos de cinco empresas que apresentam o mesmo porte e ambas do ramo alimentício, localizadas no município de Farias Brito, questionário aplicado no período de 20 a 22 de outubro, mostradas em formas de quadros expressando a resposta de cada empresário para melhor compreensão dos resultados.

## Resultados e Discussão

Os empresários são todos do sexo masculino, com faixa etária entre 31 e 60 anos e estão atuando no mercado varejista de Farias Brito entre 6 e 20 anos.

Zelando pela ética da pesquisa e exposição dos empresários, a partir desse ponto serão nomeados de: empresário A, empresário B, empresário C, empresário D e empresário E. Abaixo seguem os quadros com a opinião de cada empresário sobre os respectivos assuntos abordados. Foi utilizada a forma de quadros, que é uma alternativa para melhor sistematizar e analisar as respostas dos empresários.

Inicialmente os empresários foram indagados sobre as estratégias utilizadas para trabalharem com a concorrência local:

**Quadro 1- Estratégia /concorrência local**

| EMPRESÁRIOS  | RESPOSTAS  |
|--------------|--|
| Empresário A | Baixa nos preços e melhoria no atendimento.  |
| Empresário B | Bom atendimento, diversidade de produtos, preços acessíveis, espaço para locomoção.  |
| Empresário C | Bom atendimento.   |
| Empresário D | Variedades de produtos e bom atendimento.  |
| Empresário E | Preços baixos sempre será a primeira ação comercial de concorrência, mais bom atendimento, variedade de produtos e infraestrutura conta muito. |

**Fonte:** Dados da pesquisa (2014)

Nota-se que as principais estratégias adotadas pelos empresários para trabalhar com a concorrência local foram, bom atendimento, preços baixos e variedade de produtos. Tendo como foco a baixa nos preços e atendimento, que é justamente o que a população mais procura. Percebe-se que os empresários B e E procuraram investir em todas as estratégias citadas acima. Concordando com Robbins (2009) que fala que as empresas estão enfrentando um ambiente cada vez mais competitivo e precisam buscar estratégias que façam a diferença.

Na sequência, perguntou-se aos empresários se a mesma estratégia utilizada com a concorrência local serviu para enfrentar os atacadistas:

**Quadro 2- Estratégia /atacadistas**

| EMPRESÁRIOS  | RESPOSTAS  |
|--------------|--|
| Empresário A | Sim, pois alguns atacadistas já têm presença na região.  |
| Empresário B | Em parte, uma vez que os clientes que frequentam os atacadistas também vão ao meu comércio.  |
| Empresário C | Não, por que não tem como competir com os preços que eles oferecem.  |
| Empresário D | Sim, continuamos investindo no atendimento e diversidade.  |
| Empresário E | Sim, mesmo oferecendo preços competitivos, os clientes por curiosidade optavam por ir aos atacadistas, muitos não chegavam a segunda visita, porém muitos continuaram. |

**Fonte:** Dados da pesquisa (2014)

A partir das respostas observa-se que os empresários A, D e E continuaram com as mesmas estratégias de venda. Já o empresário B continuou em parte e o empresário C mudou as estratégias de



venda. Nota-se que os empresários que mudaram de estratégias não estavam seguros enquanto as suas táticas de vendas e para tentar sobreviver a essa forte concorrência investiram em mudanças. Chiavenato (2005) concorda com os empresários ao afirmar que as mudanças renovam e estimulam as empresas, as mudanças precisam existir pois só assim as empresas conseguirão competir no cenário atual do mercado, as que não se adaptarem serão deixadas para trás.

Logo após, os empresários foram questionados sobre os impactos mais sofridos pela empresa com a chegada dos atacadistas:

**Quadro 3- Impactos**

| EMPRESÁRIOS  | RESPOSTAS   |
|--------------|---|
| Empresário A | Perda de clientes   |
| Empresário B | Queda nas vendas  |
| Empresário C | Redução da quantidade comprada pelos clientes.                    |
| Empresário D | Queda nas vendas e redução da quantidade comprada pelos clientes. |
| Empresário E | Perda de clientes, queda nas vendas.                              |

**Fonte:** Dados da pesquisa (2014)

Verifica-se que os impactos mais sofridos pelas empresas foram, perda de clientes o que gerou a queda nas vendas, ocasionando a redução da quantidade comprada pelos clientes. Ao observar esses impactos, confirma-se que as estratégias utilizadas pelos empresários, apresentadas na tabela 1, estão baseadas nesses conflitos, presumindo-se que os empresários estão corretos enquanto as estratégias utilizadas em suas empresas. As respostas dos empresários confirmam com a afirmação feita por Blackwell, Miniard e Engel (2013), pois os empresários precisam criar estratégias de relação com os clientes, para que os mesmos nem pensem em ir a outras empresas em busca de produtos ou serviços.

Em seguida foi perguntado quais os principais fatores da clientela ter ido em busca dos atacadistas:

**Quadro 4-** Principais fatores

| EMPRESÁRIOS  | RESPOSTAS   |
|--------------|---|
| Empresário A | Preços  |
| Empresário B | Influências de terceiros  |
| Empresário C | Preço   |
| Empresário D | Preço e diversidade de produtos.                                      |
| Empresário E | Preço, diversidade de produtos, curiosidade, influência de terceiros. |

**Fonte:** Dados da pesquisa (2014)

Para quatro dos cinco empresários, os principais fatores da clientela ter ido em busca dos atacadistas foi a busca por menor preço, dois deles colocam como fatores influências de terceiros e diversidade de produtos. Ao observar, vê-se claramente que o grande fator é preço, ou seja os clientes estão em busca de economia e procuram aplicar seu dinheiro onde for mais barato. Concordando com a afirmação de Blackwell, Miniard e Engel (2013), os consumidores ao fazerem suas escolhas no mercado, contribuem diretamente para as organizações que irão crescer e as que irão regredir no mercado.

Na sequência foi perguntado qual a primeira medida tomada pela empresa para evitar a perda de clientes:

**Quadro 5-** Primeira medida

| EMPRESÁRIOS  | RESPOSTAS   |
|--------------|---|
| Empresário A | Baixamos os preços e mostramos aos clientes a despesa e o tempo que teriam se deslocando para os atacadistas.   |
| Empresário B | Deixamos os clientes a vontade, atraindo-os com atendimento de qualidade deixando-os satisfeitos com o serviço. |
| Empresário C | Diminuir a margem de lucro.   |
| Empresário D | Baixamos os preços.   |
| Empresário E | Preços competitivos, reformulação no atendimento, diversidade de produtos e marcas.                             |

**Fonte:** Dados da pesquisa (2014)

Percebe-se que o empresário A e E foram os que mais investiram em estratégias, baixaram os preços, melhoraram o atendimento e mostraram aos clientes o quanto gastariam a mais para ir aos atacadistas e que no final não valeria a pena o esforço. Os empresários C e D investiram em preços



para deter a clientela, já o empresário B praticamente não reagiu e deixou os clientes a vontade. Observando a atitude dos empresários nota-se que o empresário B poderá enfrentar sérios problemas enquanto a venda de produtos e perda de clientes, já que não houve praticamente nenhum interesse em mudar este cenário.

Logo após questionou-se sobre a reação dos empresários com as mudanças trazidas pelos atacadistas:

**Quadro 6-** Reação as mudanças

| <b>EMPRESÁRIOS</b> | <b>RESPOSTAS</b>   |
|--------------------|--|
| Empresário A       | Reagimos bem com diversificação de produtos, ofertas e brindes a clientela.  |
| Empresário B       | As vendas caíram, porém os clientes aos poucos estão percebendo que não há tantas vantagens e estão voltando aos poucos.                   |
| Empresário C       | Parou de crescer.  |
| Empresário D       | Continuou estável.   |
| Empresário E       | No início foi complicado pois clientes fiéis foram atrás dos atacadistas, após muitas estratégias e paciência recuperamos boa parte deles. |

**Fonte:** Dados da pesquisa (2014)

Ao observar as respostas vê-se que alguns empresários reagiram com cautela e paciência, investindo em preço e diversificação de produtos, apostando na dinâmica do comércio, sempre acreditando que os clientes cedo ou tarde voltariam. Em contramão os empresários B, C e D não apresentaram reações a situação. Nos dias de hoje as empresas precisam estar em constantes mudanças, se assim quiserem acompanhar a concorrência, quando o empresário resiste as mudanças está impedindo que sua empresa cresça no mercado e acaba sendo deixado para trás. Como foi citado por Morgan (2002), a gestão de mudanças é o administrador renovar as condições da empresa de acordo com o cenário exigido pelo mercado, enquanto ele estiver trabalhando com métodos antigos não haverá mudanças significativas.

Seguiu-se questionando sobre a preocupação atualmente com relação a perda de clientes para os atacadistas:



### Quadro 7- Preocupação atualmente

| EMPRESÁRIOS  | RESPOSTAS   |
|--------------|---|
| Empresário A | Não, já estamos preparados.                                     |
| Empresário B | Não, desde que os clientes não tenham débito no meu comércio.   |
| Empresário C | Sim, uma preocupação constante.                                 |
| Empresário D | Não, normalizou.  |
| Empresário E | Sim, mas acreditamos que cedo ou tarde os clientes irão voltar. |

**Fonte:** Dados da pesquisa (2014)

Quanto a preocupação dos empresários em relação a perda de clientes, os empresários A e D não apresentam tal preocupação, estão confiantes com suas estratégias, mas precisam estar atentos as mudanças, pois a empresa precisa estar se renovando constantemente. Já os empresários B, C e E permanecem em sinal de alerta, precisam fazer um balanço geral em seu planejamento estratégico, procurando atualizar-se de como está o cenário mercadológico e entender o que pode estar gerando tal preocupação. Tal preocupação foi citado por Morgan (2002), ao relatar que muitas organizações encontram dificuldades em lidar com o ambiente interno e externo, e veem as mudanças como ameaças.

Logo depois foi indagado sobre a satisfação dos empresários com os níveis de compra dos clientes:

### Quadro 8- Satisfação

| EMPRESÁRIOS  | RESPOSTAS  |
|--------------|--|
| Empresário A | Sim  |
| Empresário B | Quanto mais se vende melhor, estamos sempre procurando formas de aumentar as vendas. |
| Empresário C | Não, poderiam comprar mais.  |
| Empresário D | Sim  |
| Empresário E | Sim, hoje retomamos o ritmo e estamos mais preparados que outrora.                   |

**Fonte:** Dados da pesquisa (2014)

Percebe-se que os empresários A, B, D e E estão satisfeitos enquanto aos níveis de compra dos clientes, apenas o empresário C está insatisfeito, pois o mesmo não fez investimentos necessários



para evitar tal acontecimento. Percebe-se que o empresário E mesmo estando preocupado com a perda de clientes hoje, como mostra a tabela 7, está satisfeito com o nível de compra de seus clientes, mostrando que a perda de clientes é uma preocupação constante e que precisa ser muito bem trabalhada na empresa. O cliente é a chave do negócio e a satisfação do mesmo precisa estar em primeiro lugar na estratégia de uma empresa.

Para finalizar o questionário perguntou-se qual aprendizado os empresários tiveram com todo esse processo de concorrência na área comercial:

**Quadro 9- Aprendizado**

| <b>EMPRESÁRIOS</b> | <b>RESPOSTAS</b>   |
|--------------------|--|
| Empresário A       | Que devemos investir cada vez mais em produtos, organização e localização, pois assim continuamos atraindo a clientela.  |
| Empresário B       | A concorrência faz com que os clientes tenham mais opções e obrigam os comerciantes a se reciclar para oferecer melhorias.   |
| Empresário C       | Por mais que você invista as grandes empresas sempre vencem.   |
| Empresário D       | Quanto maior a concorrência, maior tem que ser a organização da empresa.   |
| Empresário E       | A importância de visualizar os clientes, todo o trabalho da empresa tem como meta o bem estar e a confiança, tudo voltado ao cliente, afinal o freguês sempre tem razão. |

**Fonte:** Dados da pesquisa (2014)

Cada empresário teve um aprendizado distinto, mas nota-se que todos concluíram que, investimento, atendimento e organização estrutural fazem a diferença nesse processo. Entender as técnicas de concorrência é de fundamental importância para os gestores de empresas, pois permite que conheçam e melhor apliquem dentro da empresa, as práticas necessárias para o melhor andamento de seu negócio.

### **Considerações Finais**

A presente pesquisa teve como finalidade, descobrir quais as mudanças que os atacadistas juazeirenses trouxeram para cinco empresas do comércio varejista de alimentação, localizadas em Farias Brito- CE.



Observou-se de acordo com as respostas, que logo após os atacadistas terem se instalado em Juazeiro do Norte, a preocupação dos empresários com a perda de clientes era maior, hoje os empresários estão aos poucos voltando ao ritmo que levavam anteriormente. Com todo esse processo de concorrência, os gestores tiveram grandes aprendizados e se encontram mais preparados para novos obstáculos que surgirão.

Três das cinco empresas estudadas estão bem no mercado, conseguiram sobreviver a chegada dos grandes atacadistas, fazendo mudanças estruturais fundamentadas em estratégias que visavam bloquear as ações das empresas atacadistas. Porém em contrapartida, as empresas B e C mostraram uma certa acomodação perante a situação, que resultou na queda dos lucros e das vendas, podendo comprometer o andamento da empresa. Observou-se que as estratégias mais usadas pelos empresários para combater a perda de clientes foi, preço, atendimento e diversidade de produtos.

Sabe-se que o mundo dos negócios está em constante mudanças, estratégias bem sucedidas hoje podem não servir para amanhã, portanto as empresas precisam estar sempre atualizadas e atentas a dinâmica comercial. Cabe as empresas aqui analisadas estarem sempre evoluindo junto ao mercado e exigência do consumidor. As mudanças são muito importantes para as empresas, pois quando aplicadas corretamente, fortalecem a organização e preparam a mesma para a competitividade do mercado, sem mudanças não há progresso na empresa, pois hoje sobrevive a empresa que se adequa e pratica mudanças, já que o mundo dos negócios e os clientes estão em constante evolução.

## Referências

AGUILERA, José Carlos; LAZARINI, Luiz Carlos. **Gestão estratégica de mudanças corporativas**. São Paulo: Saraiva, 2009.

BLACKWELL, Roger D; MINIARD, Paul W; ENGEL, James F. **Comportamento do consumidor**. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

FERREAL, O. C; HARTLINE, D. Michael. **Estratégia de Marketing**. 4. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

FLICK, Vwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GIGLIO, Ernesto Michelangelo. **O comportamento do consumidor**. 4. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.



GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HOOLEY, Grahah; PIERCY, Nigel F; NICOULAND, Brigitte. **Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo**. 4.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

IBGE. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. Disponível em <<http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/temas.php?lang=&codmun=230420&idtema=127&search=ceara|crato|estatisticas-do-cadastro-central-de-empresas-2012>> Acesso em : 14 de agosto de 2014.

IBGE. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. Disponível em <http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/temas.php?lang=&codmun=230430&idtema=127&search=ceara|farias-brito|estatisticas-do-cadastro-central-de-empresas-2012> Acesso em: 14 de agosto de 2014.

IBGE. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. Disponível em <<http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/temas.php?lang=&codmun=230730&idtema=127&search=ceara|juazeiro-do-norte|estatisticas-do-cadastro-central-de-empresas-2012>> Acesso em: 14 de agosto de 2014.

IBGE. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. Disponível em <<http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/temas.php?lang=&codmun=230190&idtema=127&search=ceara|barbalha|estatisticas-do-cadastro-central-de-empresas-2012>> Acesso em: 14 de agosto de 2014.

IBGE. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. Disponível em: <<http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/temas.php?lang=&codmun=231400&idtema=127&search=ceara|varzea-alegre|estatisticas-do-cadastro-central-de-empresas-2012>> Acesso em: 14 de agosto de 2014.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações a realidade brasileira**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

MILLER, David. **Gestão de mudança com sucesso: uma abordagem organizacional focada em pessoas**. São Paulo: Integrare Editora, 2012.

MORGAN, Gareth. **Imagem da Organização**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ROBBINS, Stephen Paul. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

SAMARA, Beatriz Sates; MORSCH, Marco Aurélio. **Comportamento do consumidor; conceitos e casos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

#### Como citar este artigo (Formato ABNT):

MOREIRA, P.N.M.; ALMEIDA NETO, J.L.; CARNEIRO, A.P.L. As Mudanças que os atacadistas Juazeirenses proporcionaram em cinco comércios varejistas de alimentação, localizados em Farias Brito-CE. **Id on Line Revista de Psicologia**, Novembro de 2014, vol.8, n.24, p. 99-113. ISSN 1981-1189.

Recebido: 16/11/2014

Aceito: 21/11/2014