



ESTRATÉGIAS ADMINISTRATIVAS A PARTIR DAS MATRIZES SWOT E GUT

ADMINISTRATIVE STRATEGIES FROM THE SWOT AND GUT MATRIXES

Luana Oliveira Leites¹
Luziane Boemo Mozzaquatro²

RESUMO

Em todo ambiente empresarial, seja de grande ou pequeno porte, o entendimento sobre estratégias administrativas pode auxiliar em uma visão mais clara sobre o empreendimento e, como consequência, favorecer a manutenção e mesmo a ampliação do negócio. Em um contexto de pandemia e pós-pandemia COVID-19, as organizações tiveram que se readaptar para sobreviver ao mercado. Considerando esse contexto, o presente estudo foi realizado em uma MEI (Microempreendedor Individual), responsável pelo comércio varejista de mercadorias em geral, com predominância de produtos alimentícios, considerada um Minimercado, localizado no interior do RS. Buscou-se apontar estratégias administrativas para a continuidade da empresa no mercado pós-pandemia, a partir das matrizes SWOT e GUT. Trata-se de um estudo de caso, com análise qualitativa e método descritivo. Os resultados apontam que, por meio dessas matrizes, consegue-se identificar o perfil organizacional da empresa, para o apontamento de priorização na resolução dos problemas.

Palavras-chave: Análise SWOT. Estratégias administrativas. Matriz GUT.

ABSTRACT

In every business environment, whether large or small, the understanding of administrative strategies can help provide a clearer view of the enterprise and, as a consequence, favor the maintenance and even expansion of the business. In a COVID-19 pandemic and post-pandemic context, organizations had to readapt to survive the market. Considering this context, the present study was carried out in a MEI (Individual Micro Entrepreneur), responsible for the retail trade of general merchandise, with a predominance of food products, considered a Minimarket, located in the interior of RS. We sought to point out administrative strategies for the continuity of the company in the post-pandemic market, based on the SWOT and GUT matrixes. This is a case study, with qualitative analysis and descriptive method. The results indicate that, through these matrixes, it is possible to identify the organizational profile of the company, in order to prioritize the resolution of problems.

Keywords: Administrative strategies. SWOT analysis. GUT matrix.

¹ Graduada em Administração da Faculdade Dom Alberto.

² Mestre em Administração. E-mail: luziane.mozzaquatro@domalberto.edu.br



INTRODUÇÃO

De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), um empreendimento de pequenas dimensões é aquele cujos recursos financeiros, quadro de funcionários, bens patrimoniais e área de atuação são limitados em escala. Enquanto isso, um negócio de caráter familiar é uma organização em que a propriedade e a gestão são conduzidas por indivíduos que compartilham laços de parentesco. O elemento essencial de um empreendimento de natureza familiar é a participação ativa dos membros da família na administração e nas decisões estratégicas.

Ainda conforme o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2020), um negócio de natureza familiar é a interseção de dois sistemas independentes: a esfera da família e a operação do negócio, que estão entrelaçados. Para alcançar o êxito, é imperativo um planejamento sólido que compreende atividades como a estipulação de objetivos claros, a elaboração de estratégias de tomada de decisões, a formulação de um plano de sucessão, a adesão a princípios de gestão profissional, o investimento em novas tecnologias para promover inovação e aumentar a eficiência, entre outros aspectos.

Para o estabelecimento da estratégia a ser adotada pela empresa e a direção que esta pretende seguir, é necessário fazer um planejamento, para, assim, atingir seus objetivos gerais, visando vantagens para o negócio. Com uma visão clara da empresa, o planejamento conduz as estratégias a ações concretas, integra toda a organização, oferece vantagem competitiva, formalizando a visão para o futuro da organização.

A partir desse entendimento relacionado a micro e pequenas empresas, este estudo abrange o Minimercado Beta (nome fictício), uma MEI (Microempreendedor Individual), responsável pelo comércio varejista de mercadorias em geral, com predominância de produtos alimentícios. A empresa está ativa desde 05 de agosto de 1994, localizada no interior do estado, onde atua fortemente na venda de carne de frango, para clientes do entorno. É uma empresa familiar, pois a propriedade e a gestão estão nas mãos de uma família. Ela é caracterizada por membros da família



desempenhando papéis-chave na administração, propriedade e tomada de decisões estratégicas, neste caso, principalmente a mãe. O conceito de empresa familiar vai além da simples propriedade, pois também se refere à influência significativa da família na cultura, na governança e na direção da empresa.

Considerando que a empresa está no mercado desde a data referenciada, pela primeira vez, em 2020, presenciou um fato tão devastador quanto a Pandemia COVID-19, que forçou diferentes estabelecimentos comerciais a se reinventarem frente às restrições impostas. Iniciada em 2020 no Brasil, sob controle nos dias atuais, a COVID-19 - infecção respiratória aguda causada pelo Coronavírus SARS-CoV-2, é potencialmente grave e de elevada transmissibilidade, e, conforme SEBRAE (2020), afetou os pequenos negócios. Neste sentido, houve a necessidade de reinventar-se, buscando-se novas perspectivas para o futuro, com intuito de amenizar perdas e promover crescimento.

Diante desse contexto, estabeleceu-se o seguinte problema de pesquisa: Como promover estratégias administrativas por meio da Análise SWOT e da Matriz GUT? Buscando resposta a esse questionamento, a presente pesquisa pretende, como objetivo geral, apontar estratégias administrativas para a continuidade da empresa no mercado pós-pandemia. Como objetivos específicos, busca-se descrever o empreendimento familiar; identificar fragilidades e potencialidades do negócio; traçar estratégias para vantagens competitivas.

Nesse sentido, o estudo justifica-se, pois os dados obtidos da pesquisa e análise serão relevantes para um eficaz planejamento estratégico, visando ao sucesso, visto que em nenhum outro momento foi realizado análise e plano eficaz.

O presente trabalho, neste sentido, está estruturado em cinco seções, incluindo primeiramente esta introdução. A seção seguinte corresponde ao aporte teórico da pesquisa, em que são apresentadas as teorias de fundamentação para a investigação. Na sequência, está definida a metodologia, que é a forma de condução da pesquisa. Em seguida, na quarta seção, apresentam-se a descrição, a análise e a discussão dos dados da pesquisa. Por fim, é exposta a conclusão, bem como evidenciadas recomendações para futuros trabalhos.



1 REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 Empreendedorismo

Conforme Salim e Silva (2009), o empreendedorismo é uma atividade realizada pelo ser humano ao longo de muitos séculos, desde os tempos em que ele começou a sair de casa para caçar e prover alimento para sua família. Embora a maneira como o empreendedorismo é praticado atualmente seja significativamente diferente daquela que existia nos tempos das cavernas, a essência permanece a mesma. Uma característica notável do ser humano é sua iniciativa em busca de uma melhor qualidade de vida, em qualquer período histórico e independentemente de suas circunstâncias.

Para Hisrich, Peters e Shepherd (2014), as oportunidades, muitas vezes, surgem em um ambiente de grande incerteza, os empreendedores precisam fazer uso de seu julgamento para determinar se devem ou não agir. Entretanto, a hesitação também pode prejudicar a iniciativa empreendedora. A bagagem de conhecimento de um indivíduo pode reduzir o grau de incerteza, enquanto sua motivação reflete sua disposição para confrontá-la. Portanto, a chave para compreender a ação empreendedora reside na capacidade de avaliar o nível percebido de incerteza em relação a uma oportunidade em potencial e na disposição do indivíduo em enfrentar essa incerteza.

Conforme Dorneles (2021), empreender vai além da criação de um negócio próprio. A maneira mais comum de se tornar um empreendedor é através do estabelecimento de uma empresa. Entretanto, à medida que o conceito de empreendedorismo se disseminou na sociedade, a postura empreendedora passou a ser mais observada em ambientes que, anteriormente, não eram considerados como locais de empreendedores. Ainda de acordo com Dorneles (2021), empreender não se confunde com a criação de uma empresa.

Segundo Salim e Silva (2009), o empreendedorismo, inicialmente, ganhou destaque por meio da criação de negócios com fins lucrativos. Posteriormente, surgiu a percepção de que iniciativas com objetivos sociais também poderiam se beneficiar das práticas e métodos comprovados utilizados na formação de empresas de



sucesso. Como resultado, as estratégias e abordagens desenvolvidas pelos empreendedores foram aplicadas com sucesso em novos tipos de empreendimentos, demonstrando sua utilidade e ampliando as oportunidades de alcançar êxito.

Na visão de Affonso *et al.* (2019), um dos principais desafios enfrentados pelos empreendedores reside na identificação de algo verdadeiramente inovador e pioneiro. Isso demanda um extenso trabalho, que inclui pesquisa e desenvolvimento, a criação de diversos protótipos, a realização de testes de soluções, entre outras etapas. O processo de concepção exige um esforço substancial e investimento considerável, além de um profundo conhecimento do problema a ser resolvido e da técnica necessária para alcançar a solução. Sem esses elementos, a inovação se torna uma tarefa extraordinariamente desafiadora. Para obter sucesso no empreendimento, é crucial avaliar e analisar oportunidades de maneira criteriosa.

Também de acordo com Affonso *et al.* (2019), devido às transformações políticas, sociais, econômicas e tecnológicas que têm ocorrido no mundo nos últimos anos, a sociedade está enfrentando uma considerável insegurança e apreensão em relação às direções a serem tomadas. No entanto, mesmo diante desse ambiente repleto de incertezas, o empreendedorismo está em ascensão no Brasil.

Para Hisrich, Peters e Shepherd (2014), embora não haja uma definição única e precisa, o empreendedorismo pode ser descrito como um processo de concepção de algo novo ou distinto, que acrescenta valor, demanda dedicação e esforço, e envolve riscos financeiros, psicológicos e sociais, com a recompensa geralmente se traduzindo em satisfação tanto em termos econômicos quanto pessoais. Essa é uma terminologia associada a conceitos de inovação, risco, criatividade, organização e riqueza.

Conforme Bessant e Tidd (2019) afirmam, a questão da sobrevivência e crescimento é um desafio para as organizações já estabelecidas, mas também uma significativa chance para que novos entrantes redefinam as regras do jogo. O que é um problema para um pode se converter em uma oportunidade para outro, e a natureza da inovação está intrinsecamente ligada ao empreendedorismo. Segundo Bessant e Tidd (2019), a inovação é direcionada pela capacidade de estabelecer conexões, identificar oportunidades e aproveitá-las. Inovação não se limita à abertura



de novos mercados; igualmente demanda a introdução de novos métodos para atender às necessidades dos que já estão consolidados e em fase madura.

Bessant e Tidd (2019) compartilham da mesma visão, concordando que a inovação é de extrema importância, porém não ocorre de maneira automática. Ela é impulsionada pelo empreendedorismo, uma combinação poderosa de visão, paixão, energia, entusiasmo, percepção, discernimento e esforço determinado, que possibilita a concretização de ideias. O ímpeto por trás da transformação de produtos, processos e serviços reside nos indivíduos, quer estejam atuando de forma independente ou dentro de organizações.

Ainda na percepção de Bessant e Tidd (2019), a inovação é uma exigência tanto para empresas recém-estabelecidas quanto para aquelas com uma longa trajetória. É um processo que pode ser estruturado e controlado, independentemente de se tratar de um empreendimento recém-criado ou de uma empresa com décadas de existência. Em outras palavras, a inovação é fundamental porque permite que se adaptem às mudanças do mercado, permaneçam competitivas, atendam às necessidades dos clientes em constante evolução e impulsionem o crescimento a longo prazo. A capacidade de inovar é essencial para manter a relevância e a sustentabilidade nos negócios.

1.2 Gestão de Empresa Familiar

Conforme Silva *et al.* (2019), na empresa familiar, o empreendedor, que geralmente é o proprietário, controla e dirige a organização. Movido por sua vocação profissional, o empreendedor investe no empreendimento, adquire expertise sobre o mercado, os clientes e os fornecedores, além de ampliar suas experiências em produção, negociação e comercialização. Similarmente, de acordo com Silva *et al.* (2019), apesar do poder centralizado na família, as empresas familiares conseguem manter sua competitividade no mercado, desempenhando um papel de destaque na economia global.

Ainda de acordo com Silva *et al.* (2019), nas empresas familiares, a estratégia gira em torno da adaptação, com ênfase na satisfação de colaboradores e clientes, enquanto nas empresas convencionais, o enfoque reside na busca contínua de



crescimento e na satisfação dos investidores. As empresas familiares têm a necessidade de preservar seus ativos e manter o controle do patrimônio na família, enquanto as empresas convencionais buscam satisfazer os acionistas.

De acordo com a avaliação de Silva *et al.* (2019), a conexão emocional dos integrantes da família representa um ponto de atenção crítico para essas organizações. A tarefa principal de uma empresa de caráter familiar reside em sua capacidade de manter a competitividade no mercado. Embora a pertinência da unidade familiar possa oferecer uma sensação de segurança, há, por outro lado, o desafio da falta de separação entre assuntos pessoais e negócios.

Do mesmo modo, Silva *et al.* (2019) afirmam que outra desvantagem associada às empresas familiares é que, em muitos casos, elas dependem fortemente do autofinanciamento, o que pode resultar em desafios ao longo do tempo. Além disso, surge a preocupação sobre a continuidade do negócio, pois a empresa de natureza familiar pode enfrentar a escassez de sucessores capacitados, bem como a dificuldade de atrair diretores externos competentes.

Segundo Oliveira (2010), muitas avaliações sobre o funcionamento de algumas empresas familiares não consideram devidamente a distinção entre, por um lado, a influência do modelo de gestão - seja ele familiar ou profissional - e, por outro lado, a influência da dinâmica do mercado na época avaliada, que pode estar em processo de estruturação, expansão, estabilidade ou declínio. Da mesma forma, Oliveira (2010) argumenta que, ao adotar uma abordagem baseada nas quatro funções essenciais da administração (planejamento, organização, direção e controle), é possível fornecer diretrizes que podem simplificar a gestão e melhorar os resultados alcançados pelas empresas familiares.

Em relação ao planejamento, envolve estabelecer metas, identificar recursos necessários e desenvolver estratégias para alcançar os objetivos da empresa; a organização relaciona-se com a estruturação da empresa, distribuição de tarefas, definição de responsabilidades e criação de sistemas eficientes. Já a direção refere-se a liderar e motivar a equipe, garantir que todos trabalhem na mesma direção e alcancem os objetivos; o controle envolve monitorar o desempenho, compará-lo com



os padrões estabelecidos e tomar medidas corretivas quando necessário para garantir que a empresa atinja seus objetivos.

De acordo com Silva *et al.* (2019), é possível observar um processo de desenvolvimento semelhante à evolução que ocorre nas famílias ao longo do tempo. À medida que esses membros amadurecem, contribuem para o crescimento e a diversificação das operações da empresa familiar, geralmente durante a meia-idade. Posteriormente, à medida que envelhecem e, por vezes, passam, uma nova geração assume o controle. Essa sequência desempenha um papel essencial no desenvolvimento saudável da empresa, embora possam surgir situações complexas, como divórcios e outras reconfigurações familiares, que podem tornar o processo de desenvolvimento mais desafiador de ser conduzido.

Oliveira (2010) destaca que o planejamento é um recurso de gestão de grande relevância para qualquer empresa, incluindo empresas familiares. A distinção na aplicação e execução do planejamento em empresas familiares, em comparação com outros tipos de empresas, reside na capacidade deste instrumento de gestão de reforçar sua eficácia quando é empregado em colaboração entre executivos profissionais e executivos que são parentes.

Do mesmo modo, Oliveira (2010) ressalta que o planejamento empresarial, consolidado por seus três tipos fundamentais - estratégico, tático e operacional - corresponde ao ponto culminante em que o executivo delinea de maneira organizada aspectos que incluem sua perspectiva sobre o futuro da empresa familiar, sua capacidade criativa, compreensão interativa dos fatores externos - que não podem ser controlados - e internos - que podem ser gerenciados - da empresa, bem como seu nível de disposição para assumir riscos.

Segundo Oliveira (2010), o planejamento estratégico de uma empresa familiar corresponde a uma abordagem gerencial que auxilia na definição da orientação que a empresa familiar deve seguir. Isso é feito com o objetivo de otimizar sua adaptação ao ambiente empresarial, que está sujeito a mudanças constantes e substanciais.

Além da sucessão e da ausência de um planejamento estratégico, a falta de clareza e a ausência de definição dos limites entre a empresa e a família representam um importante fator que contribui para o fracasso de empreendimentos. A mistura de



questões patrimoniais e a falta de definição dos papéis expõem a empresa a riscos cotidianos.

Do mesmo modo, Azevedo (2020) argumenta que os principais desafios envolvem a sucessão, a estratégia e o acompanhamento. Ele também destaca que a razão principal do fracasso, especialmente após a primeira transição geracional, está na falta de um plano sucessório. Além disso, de acordo com as observações de Azevedo (2020, p. 88), “transferir cultura, valores e conjunto ético da família para a empresa é não somente inevitável, mas benéfico. O conjunto ético da família é o que viabiliza sua inserção no ecossistema da empresa”.

Para Azevedo (2020), questões de natureza teórica e social, como o comportamento, a ética, os valores, o altruísmo, a educação dos familiares, o desejo de preservar o negócio da família e de manter a coesão familiar, entre outros aspectos, devem ser incorporados em qualquer modelo que tenha como objetivo garantir a continuidade a longo prazo dos empreendimentos familiares.

Ainda na percepção de Azevedo (2020), negócios são inicialmente moldados por considerações econômicas, frequentemente originando-se a partir de aspirações e determinação, mesmo quando não se dispõe de todos os recursos econômicos e estratégicos essenciais para garantir o sucesso. Isso ressalta que, em muitos casos, os empreendimentos familiares têm suas raízes em motivações emocionais. Portanto, é crucial enfatizar a relevância do planejamento estratégico para complementar esse cenário.

1.3 SWOT - Análise de Pontos Fortes e Fracos, Oportunidades e Ameaças

Segundo Cruz (2017), a renomada Matriz SWOT, também reconhecida como Análise SWOT, foi concebida na década de 1960 na Universidade de Stanford, nos Estados Unidos, e rapidamente se tornou uma prática adotada pelas principais corporações ao redor do mundo na elaboração de suas estratégias. De acordo com Daychouw (2007), a Análise SWOT é uma ferramenta para a realização de análises do cenário (ou análises ambientais) e serve como base para a gestão e o



planejamento estratégico de uma organização. Este sistema simplificado tem o propósito de determinar ou avaliar a posição estratégica da empresa no contexto específico.

Na visão de Cruz (2017), o conjunto de formulários SWOT consiste em quatro formulários descomplicados, uma vez que seu propósito é permitir um foco direto no trabalho e garantir que sejam de natureza concisa. Através do processo de Planejamento Estratégico, é possível realizar a análise dos Pontos Fortes e Oportunidades, assim como a avaliação dos Pontos Fortes. Além disso, também aborda a análise dos Pontos Fracos e Ameaças, juntamente com a avaliação dos Pontos Fracos. De maneira complementar, Yanaze (2007) ressalta que a identificação de forças e fraquezas, oportunidades e ameaças surge invariavelmente dos desdobramentos de uma análise abrangente, na qual as condições internas devem ser sobrepostas e comparadas com as circunstâncias do ambiente de negócios.

Por sua vez, Kotler (2000) reconhece a necessidade de que cada empresa revise regularmente sua análise interna, avaliando as competências em áreas como marketing, finanças, produção e organização. Cada fator é categorizado como uma grande força, uma característica neutra, uma fraqueza ou uma grande fraqueza. De maneira semelhante, Chiavenato e Sapiro (2003) destacam que os critérios a serem considerados na avaliação do ambiente interno englobam aspectos como recursos financeiros, liderança e imagem de mercado, posicionamento competitivo que cria barreiras à entrada de novos concorrentes, tecnologia, vantagem de custo, estratégias de marketing, capacidade de inovação de produtos e competência.

Em consonância, Martins (2007) identifica as fraquezas como os aspectos mais desfavoráveis da empresa em relação ao seu produto, serviço ou unidade de negócios. Estas devem ser consideradas como elementos que a própria empresa tem a capacidade de gerenciar e que são pertinentes para o planejamento estratégico. Por outro lado, de acordo com a visão de Rezende (2008), as forças ou pontos fortes da organização são características internas e controláveis que oferecem vantagens à organização em relação ao seu ambiente. São atributos ou características da organização que têm potencial para impactar positivamente seu desempenho. A organização deve explorar ao máximo seus pontos fortes.



Também de acordo com Martins (2007), é admissível afirmar que as forças representam os elementos mais positivos da empresa em relação ao seu produto, serviço ou unidade de negócios. Estes devem ser aspectos passíveis de controle pela própria empresa e que tenham relevância para o planejamento estratégico. Chiavenato e Sapiro (2003), por sua vez, sustentam que a análise do ambiente externo deve abranger, por exemplo, a mudança nos padrões de consumo, o surgimento de novos mercados, a diversificação, a entrada de novos concorrentes e a presença de produtos substitutos. Nesse contexto, Daychouw (2007) destaca que o ambiente externo pode se traduzir em oportunidades ou ameaças para o desenvolvimento do plano estratégico de qualquer organização.

Segundo Rezende (2008), as oportunidades para a organização consistem em fatores externos e não controláveis que têm o potencial de criar condições favoráveis para a organização, desde que esta possua as condições ou o interesse de explorá-las. Por outro lado, Martins (2006) define oportunidades como as chances que uma empresa possui para atender às necessidades de seus clientes, preenchendo lacunas no mercado e avaliando as perspectivas de sucesso do novo empreendimento. As oportunidades estão intimamente relacionadas com a lucratividade da empresa, uma vez que podem contribuir para o aumento de sua receita.

Padoveze e Francischetti (2017) concluem que a Análise SWOT – sigla formada pela letra inicial das palavras em inglês strengths (forças), weaknesses (fraquezas), opportunities (oportunidades) e threats (ameaças) – consiste na identificação metódica dos fatores que compõem a análise do ambiente e da situação da organização, bem como na busca da melhor combinação que reflita a estratégia entre eles. Ela se baseia na premissa de que uma estratégia pode otimizar os pontos fortes e as oportunidades de um negócio enquanto minimiza seus pontos fracos e ameaças. Cruz (2021) complementa que o resultado disso é a capacidade de focar no desenvolvimento das oportunidades e no enfrentamento das ameaças de maneira objetiva, evitando desperdício de tempo com questões irrelevantes.

Nesse contexto, Cruz (2021) propõe que, inicialmente, é necessário elencar todos os aspectos positivos do processo. Em seguida, de forma complementar, identificam-se as oportunidades, em particular as novas oportunidades que surgem



em decorrência dos aspectos positivos previamente identificados. Após a análise dos pontos fortes e das oportunidades (o "S" e o "O"), avança-se para a fase de análise das fraquezas e das ameaças (o "W" e o "T"). Nesse estágio, são identificados todos os aspectos negativos do processo, suas falhas e áreas que necessitam de ajustes, aprimoramentos ou recriação, e também, em contrapartida, são cuidadosamente identificadas todas as ameaças que pairam sobre o processo devido às deficiências presentes nele.

Padoveze e Francischetti (2017) enfatizam que a Análise SWOT tem como objetivo avaliar a posição da organização em seu ambiente, combinando os fatores internos e externos, tendo em vista as oportunidades e os riscos envolvidos. Isso visa criar as condições necessárias para a elaboração de estratégias que avaliem de maneira eficaz projetos e alternativas de operação de negócios, promovendo a sinergia entre os diversos setores da organização.

Cruz (2021) destaca que essa ferramenta pode ser aplicada de, no mínimo, três maneiras no processo de decisão para a escolha de estratégias: oferecendo uma estrutura orientadora para conduzir discussões sistemáticas sobre a situação atual e as alternativas estratégicas do negócio, facilitando assim a seleção de uma estratégia; funcionando como uma ferramenta de análise de mercado, que compara as principais oportunidades e ameaças externas com os pontos fortes e pontos fracos da organização em uma abordagem estruturada; auxiliando na resolução de um desafio crucial na escolha de uma estratégia, permitindo a alavancagem de uma posição forte ou a superação de uma posição fraca. Nessa análise, as forças e fraquezas são avaliadas com base na avaliação da situação atual da organização, geralmente associadas a fatores internos. Por outro lado, as oportunidades e ameaças, representam previsões sobre o futuro e estão intrinsecamente ligadas aos fatores externos, proporcionando uma análise do ambiente da empresa, o que é fundamental para a elaboração do planejamento estratégico (Cruz, 2021).

1.4 Matriz GUT



A Matriz GUT, proposta por Kepner e Tregoe, em 1981, é uma ferramenta de gerenciamento usada para priorizar tarefas ou problemas com base em três critérios principais: Gravidade, Urgência e Tendência (Bastos, 2014). Esses critérios ajudam na identificação de quais questões devem ser abordadas primeiro. Uma explicação mais detalhada dos três critérios apresenta-se a seguir:

1. Gravidade (G): avalia a importância ou impacto do problema ou tarefa. Quanto maior o impacto de um problema, maior será sua pontuação de gravidade. Normalmente, a escala varia de 1 a 5 ou de 1 a 10, com ordem crescente de gravidade.
2. Urgência (U): refere-se à rapidez com que a questão precisa ser resolvida. É uma avaliação do tempo disponível antes que as consequências negativas se tornem mais graves ou antes que a oportunidade seja perdida. Quanto menor o tempo disponível, maior a pontuação de urgência. Emprega-se, também, uma escala de 1 a 5 ou 1 a 10.
3. Tendência (T): analisa se a situação está piorando ou melhorando com o tempo. Isso pode ajudar a determinar se uma questão é mais crítica do que outra. Se a tendência for negativa, isso pode justificar uma pontuação mais alta. A escala é a mesma, geralmente de 1 a 5 ou de 1 a 10.

Após a atribuição de pontuações para cada critério, calcula-se a pontuação geral de prioridade multiplicando as de gravidade, urgência e tendência. Quanto maior a pontuação total, mais alta a prioridade da tarefa ou problema. Isso ajuda as equipes a identificar questões críticas que precisam ser tratadas imediatamente.

A Matriz GUT é uma ferramenta simples, mas eficaz, para a tomada de decisões e o gerenciamento de prioridades dentro de uma organização. Ela ajuda a equipe a focar seus recursos e esforços onde são mais necessários.

1.5 PDV – Ponto de Venda

O Ponto de Venda é o local onde ocorre a transação comercial entre o vendedor e o cliente. No contexto de um minimercado, o PDV - também conhecido como ponto



de venda - pode se referir tanto ao local físico, como o caixa em que as compras são registradas e o pagamento é efetuado, quanto ao conjunto de estratégias e técnicas utilizadas para promover as vendas no ponto de venda, como disposição de produtos, promoções e outros elementos que influenciam a experiência de compra do cliente. O objetivo é criar um ambiente favorável que estimule as compras e a fidelização dos clientes (SEBRAE, 2013).

Empregar a perspectiva do cliente revela-se uma estratégia eficaz ao avaliar o ponto de venda. Ao analisar a loja, é crucial levar em conta tanto as dinâmicas internas quanto externas, a experiência de compra, a interação com os vendedores e os momentos cruciais de fidelização e construção de relacionamento com o cliente. Existem diversas opções para estimular o consumo, exigindo inovação e otimização dos ambientes internos nos pontos de venda para atrair e manter a fidelidade do consumidor (SEBRAE, 2013).

O design desempenha um papel crucial ao complementar a tarefa de entreter, mostrar, atrair, divertir e encantar o consumidor, resultando na fidelização e concretização da venda. A fachada, o layout, a sinalização, a iluminação, a infraestrutura e a localização contribuem para a atmosfera criada, que visa impulsionar a decisão de compra.

Indiscutivelmente, segundo o SEBRAE (2013), o ambiente pode ser um diferencial significativo e, além disso, pode ser determinante no momento da compra. Essas percepções são, muitas vezes, inconscientes, mas refletem precisamente o conceito do ponto de venda. Independentemente do tamanho do espaço, o que importa é a comunicação eficaz e a conexão estabelecida entre o cliente, suas aspirações e a loja.

2 METODOLOGIA

A presente pesquisa constitui-se em um estudo de caso, com enfoque na Análise Qualitativa, Descritiva e Técnica da observação. Segundo Cooper e Schindler (2016), as técnicas qualitativas são usadas tanto no estágio de levantamento, quanto na análise de dados em um projeto de pesquisa. Sampieri, Collado e Lucio (2013)



afirmam que os estudos descritivos buscam especificar as propriedades, as características e os perfis de pessoas, grupos, comunidades, processos, objetos ou qualquer outro fenômeno que se submeta a uma análise.

Na visão de Yin (2015), um estudo de caso pode abranger tanto situações singulares quanto múltiplas, oferecendo a flexibilidade de se concentrar exclusivamente em dados quantitativos, ou ainda, pode ser uma abordagem valiosa para conduzir uma avaliação abrangente. Esta técnica de pesquisa permite uma ampla gama de abordagens que podem ser adaptadas de acordo com as necessidades específicas do estudo, seja para explorar um único incidente ou investigar uma série de ocorrências, bem como possibilita a escolha entre uma análise quantitativa rigorosa ou uma investigação mais qualitativa, dependendo dos objetivos de pesquisa. Portanto, a metodologia de estudo de caso é um instrumento versátil e personalizável para investigadores em diversos contextos de pesquisa.

Em relação à técnica da observação, um método utilizado em estudos que combinam teoria e empirismo (pesquisa de campo), utiliza-se os sentidos para captar elementos específicos da realidade (LIMA *et al.*, 1999).

No presente trabalho, apresenta-se, como foco de abordagem, um minimercado do interior do estado, que atende aproximadamente 28 pessoas semanalmente, variando bastante conforme a época do ano, mas com um aumento significativo de atividade nos fins de semana. A clientela apresenta uma pequena variedade de perfis, com predominância de circulação de professores, donas de casa e pessoas da faixa etária adulta. É um negócio familiar, com 29 anos de atuação, comercializando diferentes produtos ligados tanto a área alimentícia, de higiene e limpeza, como de bebidas. Atualmente, conta com 1 funcionário em turno integral, que auxilia em todas funções, mas, antes da pandemia da Covid-19 e durante esse período, havia 4 funcionários.

Em um primeiro momento, no dia 03 de abril de 2023, foi entrado em contato por ligação com a proprietária do estabelecimento, explicando-se o objetivo e a importância da realização deste estudo. Foram abordadas informações sobre funcionamento do estabelecimento e como proceder com a pesquisa. Combinou-se, então, a realização de entrevistas aos clientes, marcadas para o dia 06 de abril. O



documento estava composto de seis questões fechadas e uma aberta. Inicialmente, aplicou-se tal ferramenta com os clientes durante uma tarde e foi possível notar que muitos ficaram receosos no momento de responder, devido ao local ser pequeno e de fácil escuta da proprietária. Nesse dia, 06 clientes foram entrevistados.

Considerando-se esse aspecto e também a inviabilidade de a pesquisadora estar presencialmente o tempo todo no local - e até porque o trânsito de pessoas diariamente não é expressivo, para que se consiga chegar a uma conclusão de pesquisa e abrangência do maior número de pessoas possível – optou-se pela aplicação de questionários, compostos pelas mesmas questões das entrevistas. Estes foram deixados com a proprietária, durante o período de 15 a 25 de maio de 2023, para que pudessem ser respondidos com calma e de forma particular. Dessa forma, também se favoreceria o retorno de um número maior de respondentes, sem uma possível interferência, deixando-os mais confortáveis na manifestação de suas respostas. Nesse período, foram respondidos 38 questionários.

De forma a ampliar o *corpus* de análise, buscando-se dados mais completos e aproximados da realidade, no período de 29 e 30 de setembro de 2023, novos questionários foram deixados no estabelecimento. Dessa vez, 10 foram os respondentes.

Na seção 3, as informações coletadas serão analisadas e discutidas.

3 DESCRIÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

3.1 O Minimercado Beta

Situado em uma cidade do interior do Rio Grande do Sul, o Minimercado Beta está em funcionamento há 29 anos. Durante o período de visitas ao estabelecimento, a partir de observações do ambiente e de relatos da proprietária, foi constatado que possui um ambiente acolhedor, sendo os clientes conhecidos pelo nome e tratados de modo mais pessoal. Isso cria um senso de familiaridade e pertencimento que pode fazer com que os clientes se sintam bem-vindos. Segundo a proprietária, há disponibilidade de atendimento, uma vez que os clientes batem à porta do



minimercado e, se está fechado, ela atende ou é questionada por WhatsApp. Segundo a proprietária, não há concorrência no mesmo bairro.

Pode ser considerado um ambiente caseiro, pois foi projetado para se parecer com extensões da casa da família proprietária. Observou-se uma conexão com a comunidade local, com apoio, inclusive, a eventos da comunidade, o que pode contribuir para o sentimento de pertencimento e aconchego.

Não há investimento em propaganda, o que demonstra uma carência de divulgação, da mesma forma, falta de organização, com perda de clientes por não ter o produto desejado, além de ser um ambiente pequeno. A proprietária ainda mencionou um consumo de energia elevado. Em relação ao quesito financeiro, admitiu um descuido com o controle de caixa, bem como com o de estoque, situação que é alertada por Azevedo (2020), negócios são inicialmente moldados por considerações econômicas.

3.2 Perfil e expectativas dos clientes

Conforme já mencionado, para realização desse trabalho, foram aplicadas 06 entrevistas, bem como 48 questionários, com 7 perguntas e o intuito de entender a real necessidade do empreendimento atualmente, pós-pandemia, visto que diversas coisas mudaram, alterando a necessidade e tendo que se reinventar novamente. As perguntas aplicadas foram: Gênero e idade; Reside no bairro do minimercado? Em sua residência, com que frequência são realizadas compras no minimercado? O que o(a) leva a comprar no minimercado? Em sua casa, você é o principal responsável pelas compras? A forma de disposição das mercadorias nas prateleiras facilita o alcance aos produtos? Teria alguma sugestão em relação ao minimercado?

Tabela 1: Gênero e faixa etária

| Faixa etária | Feminino | Masculino | Total |
|-----------------|----------|-----------|-------|
| Até 17 anos | 2 | 4 | 6 |
| 18 a 25 anos | 6 | 1 | 7 |
| 26 a 40 anos | 6 | 11 | 17 |
| Mais de 41 anos | 14 | 10 | 24 |
| Total | 28 | 26 | 54 |

Fonte: Elaborado pela autora (2023)



Os resultados mostram que as pessoas circulantes, no minimercado, têm um equilíbrio em relação ao gênero, havendo uma tendência maior de clientes acima dos 41 anos, o que pode denotar a busca por artigos essenciais para o cotidiano, sem o consumo tão intenso de produtos supérfluos, como guloseimas.

Tabela 2: Endereço do cliente versus endereço do minimercado

| | Feminino | Masculino | Total |
|-----------------|----------|-----------|-------|
| No mesmo bairro | 27 | 25 | 52 |
| Em outro bairro | - | - | - |
| Sem resposta | 1 | 1 | 2 |

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Notavelmente, o público circulante, feminino e masculino, é todo do mesmo bairro, favorecendo o acesso ao estabelecimento e a frequência de consumo, o que é confirmado na Tabela 4, em que o maior número de entrevistados indica a proximidade como um dos fatores que levam a comprar no minimercado.

Tabela 3: Frequência de compras no minimercado

| | Feminino | Masculino | Total |
|----------------|----------|-----------|-------|
| Diariamente | 6 | 1 | 7 |
| Semanalmente | 18 | 24 | 42 |
| Quinzenalmente | 4 | 1 | 5 |
| Mensalmente | - | - | - |

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

A partir dos dados da tabela, dos 54 participantes da pesquisa, 42 compram semanalmente; outros 7, diariamente, e apenas 5 quinzenalmente. Tal aspecto mostra que provavelmente se procura o que realmente esteja faltando em casa, evitando desperdícios.

Tabela 4: O que o(a) leva a comprar no minimercado?

| | Feminino | Masculino | Total |
|--------------------------|----------|-----------|-------|
| Horário de Atendimento | 9 | 12 | 21 |
| Localização/ proximidade | 28 | 24 | 52 |
| Preço | 1 | - | 1 |
| Forma de Atendimento | 12 | 7 | 19 |



| | | | |
|--------------------------------------|----|----|----|
| Qualidade e variedade dos produtos | 3 | 3 | 6 |
| Relação de amizade | 18 | 20 | 38 |
| Flexibilização no prazo de pagamento | 13 | 8 | 21 |

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Nota-se que 52 clientes compram em função da localização/ proximidade; 38 por relação de amizade; 21 devido ao horário de atendimento e flexibilização no prazo de pagamento. Dos 54 clientes abordados, 19 destacam que as compras acontecem devido à forma de atendimento, 06 devido à qualidade e variedade dos produtos e apenas 01 considera o preço como um fator motivador de compra. Por meio desses dados, observa-se que os atrativos estão nas facilidades/logística de compra e vínculos familiares e de amizade, mostrando uma lacuna em outros aspectos, como o caso do preço e produtos ofertados.

Tabela 5: Em sua casa, você é o principal responsável pelas compras?

| | Feminino | Masculino | Total |
|-------------------------------|----------|-----------|-------|
| Principal responsável | 9 | 17 | 26 |
| Não é o principal responsável | 19 | 9 | 28 |

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Diante do exposto, é possível notar que 9 pessoas femininas são as principais responsáveis pelas compras e 19 não são. Já o público masculino, 17 são os principais responsáveis e 9 não são.

Tabela 6: A forma de disposição das mercadorias nas prateleiras facilita o alcance aos produtos?

| | Feminino | Masculino | Total |
|--------------|----------|-----------|-------|
| Facilita | 27 | 25 | 52 |
| Não facilita | 1 | 1 | 2 |

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Observa-se que, de modo geral, a forma de disposição das mercadorias é vista como um fator positivo, pois dos 54 clientes abordados, 52 afirmaram que essa organização facilita o acesso aos produtos.



Tabela 7: Teria alguma sugestão em relação ao minimercado?

| | Feminino | Masculino | Total |
|-------------------|----------|-----------|-------|
| Desconto | 6 | 4 | 10 |
| Brinde | 6 | 5 | 11 |
| Sorteio | 1 | 1 | 2 |
| Promoção | 3 | 4 | 7 |
| Bom Atendimento | 3 | 2 | 5 |
| Bom Preço | 1 | 4 | 5 |
| Oferta | 4 | 1 | 5 |
| Frutas boas | 1 | - | 1 |
| Variedade | 3 | 1 | 4 |
| Variedade bebidas | - | 1 | 1 |
| Não | - | 1 | 1 |
| Sem resposta | - | 2 | 2 |

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Em continuação, na questão aberta, observa-se que são variadas as sugestões em relação ao minimercado, sendo a maior indicação em relação à possibilidade de concederem-se brinde e desconto, com 11 e 10 indicações, respectivamente. Na sequência, aparecem as sugestões de realização de promoções (7)/ofertas (5), bom preço (5) e bom atendimento (5). Com menor apontamento, estão as sugestões de variedade (4), com uma 1 indicação específica de que tipo de variedade (de bebidas); sorteio (2), este muito ligada à ideia de brinde; frutas boas (1). Dos 54 respondentes, apenas 1 mencionou não ter sugestões e 2, não se manifestaram. Mais uma vez, observa-se a questão econômica como um fator a ser melhorado, indo ao encontro dos dados levantados na tabela 4 (O que o(a) leva a comprar no minimercado?), em que o preço foi o aspecto menos indicado como motivação para compra no minimercado.

3.3 Análise Swot do Minimercado

A matriz SWOT é uma ferramenta de análise estratégica que ajuda organizações a avaliar suas Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats). Ela proporciona uma visão panorâmica das condições internas e externas de uma empresa, permitindo a formulação de estratégias para maximizar pontos fortes, minimizar fraquezas, aproveitar oportunidades e enfrentar ameaças. Em resumo, a matriz SWOT é uma



valiosa ferramenta para o planejamento e tomada de decisões estratégicas. O Quadro 1 mostra a identificação dessa visão em relação ao Minimercado Beta:

Quadro 1: Análise Swot do Minimercado

| | |
|---|---|
| Forças: Ambiente acolhedor; Disponibilidade de atendimento; Não tem concorrência no bairro. | Fraquezas: Carente de divulgação; Consumo de energia elevado; Não tem controle de caixa; Não tem controle de estoque; Falta de organização; Ambiente pequeno demais. |
| Oportunidades: Preocupação em disponibilizar os produtos de interesse dos clientes; Venda de gás; Oferta de frete grátis nas compras acima de 200,00 reais. | Ameaças: Concorrentes na mesma cidade; Perda de clientes por não ter o produto desejado; Venda do caminhão de tele-entrega. |

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

A partir das informações elencadas no Quadro 1, observa-se que as fraquezas e ameaças envolvem, principalmente, fatores relacionados à carência de divulgação; consumo de energia elevado; não ter controle de caixa nem de estoque; falta de organização; ambiente pequeno demais; concorrentes na mesma cidade; fatores econômicos; perda de clientes por não ter o produto desejado; venda do caminhão de tele-entrega.

Para fundamentar este estudo e vislumbrar possíveis estratégias administrativas, foi organizada a Matriz GUT do Minimercado Beta, como se verá na subseção 3.4.

3.4 Matriz GUT do Minimercado

A Matriz GUT, que significa Gravidade, Urgência e Tendência, é uma ferramenta de análise utilizada principalmente na gestão de projetos e na tomada de decisões. Ela permite avaliar e priorizar problemas, questões ou tarefas com base em



três critérios fundamentais: Gravidade (G), Urgência (U) e Tendência (T). Ao atribuir uma pontuação a cada critério, geralmente em uma escala de 1 a 5 (sendo 1 o menor e 5 o maior), calcula-se um valor geral para cada problema ou tarefa multiplicando as pontuações dos três critérios ($G \times U \times T$). Quanto maior o resultado, maior a prioridade. A Matriz GUT é uma ferramenta simples e eficaz que ajuda a organizar e priorizar tarefas ou problemas, permitindo que as equipes tomem decisões informadas sobre como alocar recursos e tempo para resolvê-los. A seguir, apresenta-se tal análise, com pontos de fragilidades em relação ao minimercado:

Quadro 2: Matriz GUT do Minimercado

| Problema | Gravidade | Urgência | Tendência | GUT | Priorização |
|--|-----------|----------|-----------|------------|-------------|
| Não tem controle de caixa | 5 | 5 | 5 | 125 | 1º |
| Não tem controle de estoque | 4 | 5 | 4 | 80 | 2º |
| Falta de organização | 4 | 4 | 4 | 64 | 3º |
| Perda de clientes por não ter o produto desejado | 3 | 3 | 3 | 27 | 4º |
| Consumo de energia elevado | 3 | 3 | 3 | 27 | 4º |
| Concorrentes na mesma cidade | 3 | 3 | 3 | 27 | 4º |
| Carente de divulgação | 2 | 2 | 2 | 8 | 5º |
| Ambiente pequeno demais | 2 | 2 | 2 | 8 | 5º |
| Venda do caminhão de tele-entrega | 2 | 2 | 2 | 8 | 5º |

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Com base nas informações apresentadas no Quadro 2, percebe-se que não ter controle de caixa recebeu grau de priorização máxima, ficando em primeiro lugar. Considera-se extremamente grave esse problema, com necessidade de ação imediata, pois a tendência de piorar é grande. Com a falta de controle do caixa, a proprietária perde a noção do capital que realmente possui e suas tomadas de decisão podem conduzir a uma dívida de difícil superação. Há o que Silva *et al.* (2019) alerta como o desafio da falta de separação entre assuntos pessoais e negócios, uma vez



que esse descontrole do caixa está associado à utilização do dinheiro não só dentro do negócio, mas para situações pessoais, sem que haja uma identificação ao destino do dinheiro retirado do caixa.

A falta de controle de estoque, um problema considerado muito grave (2º grau de priorização), com necessidade de ação imediata, representa um desafio, já que isso dificulta o cálculo da rotatividade dos produtos e o processo de aquisição e pode gerar perdas, pois se não houver o produto desejado pelos clientes, deixa-se de vender. Além disso, essa instabilidade em encontrar o produto procurado, pode levar à perda de clientes, que, ao primarem pelo ganho de tempo e não desperdício de trabalho, dirigem-se a outros estabelecimentos. Assim, a condição do empreendimento pode piorar em curto prazo.

Em um terceiro grau de priorização, com escore 64, está a falta de organização, relacionada a essa questão econômica e também à apresentação das informações relacionadas a preço. Há, em muitos casos, a visibilidade dos preços dos produtos prejudicada devido a etiquetas mal posicionadas ou danificadas. Esse problema (falta de organização) mostra-se muito grave, necessitando de urgente resolução, pois pode piorar a realidade da empresa em curto prazo, pois as dívidas podem começar a chegar à empresa e, ao menos tempo, a falta de transparência das informações podem afastar clientes.

Em um quarto grau de priorização, com escore 27, estão os problemas relacionados à perda de clientes por não ter o produto desejado; consumo de energia elevado e concorrentes na mesma cidade. São considerados problemas graves, com urgência de ação, podendo piorar em médio prazo. O fato de não encontrar o produto desejado, consequência, neste caso do minimercado, da falta de controle de estoque, leva a uma descredibilidade e desmotivação e, reforçado pela presença de concorrência melhor preparada na cidade, pode levar à perda de clientela. Essa falta dos produtos corre devido à falta de acompanhamento, especialmente quando os produtos são esgotados e não são registrados devido à ausência de um Sistema de Frente de Caixa (PDV) - sistema destinado ao registro dinâmico das vendas. O consumo elevado de energia pressupõe mais gasto de dinheiro e, associado à falta



de controle do caixa, pode gerar dívidas maiores que o que a empresa esteja preparada para assumir.

Com escore 8, em quinto grau de priorização, estão os problemas referentes à carência de divulgação, ambiente pequeno demais e venda do caminhão de tele-entrega. Consideram-se pouco graves, sendo a ação de menor urgência, pois a tendência de piorar irá acontecendo aos poucos, a longo prazo. A divulgação é limitada, atingindo apenas os contatos da rede pessoal e algumas redes sociais, o que resulta em poucos clientes conhecendo as promoções. O espaço do minimercado é insuficiente, o que torna difícil a circulação quando há grande movimento, com vários clientes simultaneamente na loja. A venda do caminhão de tele-entrega se tornou um problema, uma vez que alguns clientes fazem compras em grande quantidade, impossibilitando o transporte manual, o que requer o serviço de entrega.

CONCLUSÃO

Este estudo teve como objeto de análise um empreendimento familiar, o Minimercado Beta, localizado em uma cidade do interior do Rio Grande do Sul, e propôs-se a apontar estratégias administrativas para a continuidade da empresa no mercado pós-pandemia. Para auxiliar na identificação dessas estratégias, optou-se pelas teorias da análise SWOT e Matriz GUT, que são ferramentas de suma importância para o bom andamento de um negócio, ajudando a compreender a situação atual do empreendimento, identificar áreas de melhoria e tomar decisões necessárias. Em resumo, a análise SWOT ajuda a identificar os principais fatores internos e externos que afetam o minimercado, enquanto a matriz GUT auxilia na priorização e gestão de problemas e oportunidades. Juntas, essas ferramentas podem ser valiosas para o planejamento estratégico e a tomada de decisões em um mercado de pequeno porte.

Com a finalidade de atender o objetivo geral, foram aplicadas entrevistas e questionários aos clientes, bem como conversado com a proprietária e observado o espaço do minimercado. Com base na análise dos dados apresentados durante a pesquisa, é possível concluir que existe um equilíbrio em relação ao perfil do público circulante; os frequentadores do estabelecimento, em sua maioria, são professores,



donas de casa e pessoas da faixa etária adulta. Moram no mesmo bairro, sendo a maior frequência de consumo semanalmente.

Conforme já mencionado, Daychouw (2007) sustenta que, a partir da Análise SWOT, é possível a realização de análises do cenário (ou análises ambientais) e serve como base para a gestão e o planejamento estratégico de uma organização. De acordo com a afirmação anterior, evidenciou-se que as fraquezas e ameaças envolvem, principalmente, fatores relacionados à carência de divulgação; consumo de energia elevado; ausência de controle de caixa e de estoque; falta de organização; ambiente pequeno demais; concorrentes na mesma cidade; perda de clientes pela não disponibilidade do produto desejado; venda do caminhão de tele-entrega.

A partir dos problemas apresentados e como complemento ao que Bastos (2014) afirma, a Matriz GUT é uma ferramenta de gerenciamento usada para priorizar tarefas ou problemas com base em três critérios fundamentais: Gravidade, Urgência e Tendência. Esses critérios ajudam na identificação de quais questões devem ser abordadas primeiro.

Com base na avaliação dos critérios apresentados, a ausência de controle financeiro e de gestão de estoque foi identificada como problema prioritário, exigindo ação imediata devido ao risco substancial de agravamento. A falta de controle financeiro coloca a proprietária em risco de tomar decisões prejudiciais, aumentando a possibilidade de endividamento difícil de superar. A deficiência no controle de estoque também representa desafios, impactando negativamente a rotatividade de produtos e o processo de aquisição, resultando em possíveis perdas de vendas. Além disso, a incapacidade de atender às demandas dos clientes pode levar à perda de clientela para estabelecimentos concorrentes.

A partir dos problemas elencados, procurou-se traçar e reforçar estratégias para vantagens competitivas: atendimento personalizado, com um tratamento acolhedor para criar uma experiência mais positiva aos clientes, incentivando a fidelização; programa de fidelidade eficaz para incentivar a repetição de compras; ampla gama de produtos para atrair diferentes perfis de clientes; preços competitivos; sustentabilidade no controle de estoque; embalagens ecologicamente sustentáveis; estratégias de reciclagem e minimização do desperdício de produtos. Conforme já



mencionado, Bessant e Tidd (2019) alertam que a inovação é direcionada pela capacidade de estabelecer conexões, identificar oportunidades e aproveitá-las.

Com base nos resultados alcançados, é possível concluir que a aplicação das matrizes SWOT e GUT incorpora elementos tanto do ambiente externo quanto interno, simplificando as escolhas estratégicas e a formulação de possíveis linhas de ação. É fundamental acompanharem-se as tendências de consumo para ajustar a oferta de determinados produtos; realizar estratégias de marketing como promoções exclusivas; evidenciar a qualidade dos produtos; parcerias com fornecedores locais, ressaltando a importância de adaptar as estratégias conforme necessário, para manter a competitividade a longo prazo.

Essas matrizes são eficazes para facilitar a reflexão, identificação, análise e tomada de decisões que impactam vários níveis e aspectos dentro da organização. São instrumentos valiosos que ajudam a identificar fatores que podem comprometer a sustentabilidade, produtividade, fidelização de clientes, vantagem competitiva, entre outros, todos igualmente cruciais como os mencionados anteriormente. Dessa forma, elas desempenham um papel essencial no processo de planejamento organizacional.

Para estudos futuros, recomenda-se a aplicação das sugestões elencadas, para a verificação da eficiência e contribuições ao empreendimento em análise ou aos de perfil semelhante.

REFERÊNCIAS

AFFONSO, Ligia Maria Fonseca; RUWER, Léia Maria Erlich; GIACOMEL, Giancarlo; BOHN, Rogério de Moraes. **Empreendedorismo**. Porto Alegre: SAGAH, 2019.

AZEVEDO, Helder de. **Empresa de família: uma abordagem prática e humana para a conquista da longevidade**. São Paulo: Saint Paul Publishing, 2020. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786586407136/>. Acesso em: 23 out. 2021.

BARON, Robert Alan; SHANE, Scott Andrew. **Empreendedorismo: uma visão do processo**. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2007. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522109388/>. Acesso em: 19 out. 2021.



BASTOS, M. **Ferramentas da Qualidade:** Matriz Gut, 2014. Disponível em: <http://www.portal-administracao.com/2014/01/matriz-gut-conceito-e-aplicacao.html>. Acesso em: 05 out. 2023.

BESSANT, John.; TIDD, Joe. **Inovação e Empreendedorismo.** São Paulo: Grupo A Educação S.A., Bookman Editora Ltda, 2019. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582605189/>. Acesso em: 19 out. 2021.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico:** fundamentos e aplicações. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CRUZ, Tadeu. **Processos Organizacionais e Métodos.** Rio de Janeiro: Atlas, Grupo GEN, 2021. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597027488/>. Acesso em: 24 out. 2021.

CRUZ, Tadeu. **Manual de Planejamento Estratégico.** Rio de Janeiro: Atlas, Grupo GEN, 2017. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597013023/>. Acesso em: 14 set. 2021.

DAYCHOUW, Merhi. **40 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento.** 3. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

DORNELES, José. **Empreendedorismo:** transformando ideias em negócios. São Paulo: Editora Empreende, 2021. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786587052083/>. Acesso em: 17 nov. 2021.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P.; SHEPHERD, Dean A. **Empreendedorismo.** 9. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing.** 10. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

LIMA, Maria Alice Dias da Silva; ALMEIDA, Maria Cecília Puntel de; LIMA, Cristiane Cauduro. A utilização da observação participante e da entrevista semi-estruturada na pesquisa em enfermagem. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, Porto Alegre, v.20, n. esp., p.130-142, 1999. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/23461/000265980.pdf>. Acesso em: 28 nov. 2023.

MARTINS, Leandro. **Marketing:** Como se tornar um profissional de sucesso. 1. ed. São Paulo: Digerati Books, 2006.

MARTINS, Marcos Amâncio P. **Gestão Educacional:** planejamento estratégico e marketing. 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Empresa familiar:** como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. 3. ed. Grupo GEN, 2010. Livraria



Online. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522473076/>. Acesso em: 04 set. 2021.

PADOVEZE, Clóvis Luís; FRANCISCHETTI, Carlos Eduardo. **Planejamento Econômico e Orçamento**: Contabilometria integrando estratégia e planejamento orçamentário. São Paulo: Saraiva, 2017. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788547221232/>. Acesso em: 23 out. 2021.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento Estratégico para Organizações**: públicas e privadas. 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

SALIM, Cesar Simões; SILVA, Nelson Caldas. **Introdução ao Empreendedorismo**: Despertando a atitude empreendedora. Rio de Janeiro: Atlas, 2009.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández.; LUCIO, María Del Pilar Baptista. **Metodologia de Pesquisa**. São Paulo: Grupo A EDUCAÇÃO S.A., 2013. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788565848367/>. Acesso em: 27 out. 2021.

SEBRAE. **10 fatores-chave de sucesso para minimercados que você precisa saber**, 2018. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/dez-fatores-chave-de-sucesso-em-minimercados,ff1a8a7f31462610VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 07 nov. 2023.

SEBRAE. **Guia completo sobre a gestão de empresas familiares**. Disponível em: <https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Arquivos/Guia%20sobre%20gesta%CC%83o%20de%20empresas%20familiares.pdf>. Acesso em: 06 nov. 2023.

SEBRAE. **Marketing Ponto de Venda**. Disponível em: https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RJ/Anexos/MARKETING_ponto_venda.pdf. Acesso em: 28 nov. 2023.

SEBRAE. **Negócios familiares**: Entenda como eles funcionam, 2013. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/as-caracteristicas-de-negocios-familiares,48e89e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 11 set. 2021.

SEBRAE. **O impacto da pandemia de Coronavírus nos pequenos negócios**, 2020. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-impacto-da-pandemia-de-coronavirus-nos-pequenos-negocios,192da538c1be1710VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 11 set. 2021.

SEBRAE. **Ponto de venda: estratégias e dicas para acertar na escolha**, 2013. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-sucesso-do-negocio-depnde-de-sualocalizacao,11e89e665b182410VgnVCM100000b272010>



aRCRD. Acesso em: 28 nov. 2023.

SILVA, Vanessa Foletto da; LOZADA, Gisele; VILLANI, Paulo Marcelo; FERREIRA, Adriana Greco; XARÃO, Jacqueline Cucco. **Gestão de empresa familiar**. Porto Alegre: Grupo A, 2019. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788533500563/>. Acesso em: 11 set. 2021.

YANAZE, Mitsuru Higuchi. **Gestão de Marketing e Comunicação: avanços e aplicações**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

YIN, Robert. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582602324/>. Acesso em: 27 out. 2021.