



INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA GOIANO
CAMPUS RIO VERDE
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

GABRIELLY BARROSO MIRANDA

APLICAÇÃO DA ANÁLISE SWOT EM UM SUPERMERCADO FAMILIAR:
UM RELATO DE EXPERIÊNCIA EM CACHOEIRA ALTA, GOIÁS

RIO VERDE

2025

GABRIELLY BARROSO MIRANDA

**APLICAÇÃO DA ANÁLISE SWOT EM UM SUPERMERCADO FAMILIAR:
UM RELATO DE EXPERIÊNCIA EM CACHOEIRA ALTA, GOIÁS**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Instituto Federal Goiano –
Campus Rio Verde, como requisito parcial
para a obtenção de título de Bacharel em
Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Cássia da Silva
Castro Arantes

Rio Verde – GO

2025

TERMO DE CIÊNCIA E DE AUTORIZAÇÃO PARA DISPONIBILIZAR PRODUÇÕES TÉCNICO-CIENTÍFICAS NO REPOSITÓRIO INSTITUCIONAL DO IF GOIANO

Com base no disposto na Lei Federal nº 9.610, de 19 de fevereiro de 1998, AUTORIZO o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano a disponibilizar gratuitamente o documento em formato digital no Repositório Institucional do IF Goiano (RIIF Goiano), sem ressarcimento de direitos autorais, conforme permissão assinada abaixo, para fins de leitura, download e impressão, a título de divulgação da produção técnico-científica no IF Goiano.

IDENTIFICAÇÃO DA PRODUÇÃO TÉCNICO-CIENTÍFICA

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Tese (doutorado) | <input type="checkbox"/> Artigo científico |
| <input type="checkbox"/> Dissertação (mestrado) | <input type="checkbox"/> Capítulo de livro |
| <input type="checkbox"/> Monografia (especialização) | <input type="checkbox"/> Livro |
| <input checked="" type="checkbox"/> TCC (graduação) | <input type="checkbox"/> Trabalho apresentado em evento |

☐ Produto técnico e educacional - Tipo:

Nome completo do autor:

Gabrielly Barroso Miranda

Matrícula:

2022102202930465

Título do trabalho:

APLICAÇÃO DA ANÁLISE SWOT EM UM SUPERMERCADO FAMILIAR: UM RELATO DE EXPERIÊNCIA EM CACHOEIRA ALTA, GOIÁS

RESTRIÇÕES DE ACESSO AO DOCUMENTO

Documento confidencial: ☒ Não ☐ Sim, justifique:

Informe a data que poderá ser disponibilizado no RIIF Goiano: 06 / 02 / 2026

O documento está sujeito a registro de patente? ☐ Sim ☒ Não

O documento pode vir a ser publicado como livro? ☒ Sim ☐ Não

DECLARAÇÃO DE DISTRIBUIÇÃO NÃO-EXCLUSIVA

O(a) referido(a) autor(a) declara:

- Que o documento é seu trabalho original, detém os direitos autorais da produção técnico-científica e não infringe os direitos de qualquer outra pessoa ou entidade;
- Que obteve autorização de quaisquer materiais incluídos no documento do qual não detém os direitos de autoria, para conceder ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano os direitos requeridos e que este material cujos direitos autorais são de terceiros, estão claramente identificados e reconhecidos no texto ou conteúdo do documento entregue;
- Que cumpriu quaisquer obrigações exigidas por contrato ou acordo, caso o documento entregue seja baseado em trabalho financiado ou apoiado por outra instituição que não o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano.

Rio Verde - GO

Local

06 / 02 / 2026

Data

Documento assinado digitalmente

gov.br

GABRIELLY BARROSO MIRANDA

Data: 13/02/2026 16:32:39-0300

verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Assinatura do autor e/ou detentor dos direitos autorais

Ciente e de acordo:

gov.br

Documento assinado digitalmente

CASSIA DA SILVA CASTRO ARANTES

Data: 06/02/2026 11:28:45-0300

verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Assinatura do(a) orientador(a)



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA GOIANO

Documentos 11/2026 - GGRAD-RV/DE-RV/CMPRV/IFGOIANO

ANEXO V - ATA DE DEFESA DE TRABALHO DE CURSO

Aos 27 de novembro de 2025, às 14 horas, reuniu-se a Banca Examinadora composta por: Profa. Dra. Cássia da Silva Castro Arantes (orientadora), Ma. Samantha Rezende Mendes (membro interno) e Dr. Carlos Antonio Cardoso Sobrinho (membro interno), para examinar o Trabalho de Curso (TC) intitulado "APLICAÇÃO DA ANÁLISE SWOT EM UM SUPERMERCADO FAMILIAR: UM RELATO DE EXPERIÊNCIA EM CACHOEIRA ALTA, GOIÁS", de Gabrielly Barroso Miranda, estudante do Curso de Bacharelado em Administração do IFGoiano - Campus Rio Verde, sob matrícula nº 2022102202930465. A palavra foi concedida ao estudante para a apresentação oral do TC, em seguida houve arguição da candidata pelos membros da Banca Examinadora. Após tal etapa, a Banca Examinadora decidiu pela **APROVAÇÃO** da estudante. Ao final da sessão pública de defesa foi lavrada a presente ata, que, após apresentação da versão corrigida do TC, foi assinada pelos membros da Banca Examinadora e Mediador de TC.

Rio Verde, 01 de dezembro de 2025.

(Assinado Eletronicamente)

Dra. Cássia da Silva Castro Arantes

Profa. Orientadora

(Assinado Eletronicamente)

Ma. Samantha Rezende Mendes

Membro interno

(Assinado Eletronicamente)

Dr. Carlos Antonio Cardoso Sobrinho

Membro interno

(Assinado Eletronicamente)

Esp. Ricardo Borges Rodrigues de Freitas

Mediador de TC

Documento assinado eletronicamente por:

- **Cassia da Silva Castro Arantes, COORDENADOR(A) DE CURSO - FUC1 - CCBADM-RV**, em 06/02/2026 11:34:21.
- **Ricardo Borges Rodrigues de Freitas, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO**, em 06/02/2026 11:49:25.
- **Carlos Antonio Cardoso Sobrinho, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO**, em 06/02/2026 12:28:46.
- **Samantha Rezende Mendes, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO**, em 06/02/2026 14:39:26.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 01/12/2025. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifgoiano.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 768644

Código de Autenticação: f7dc218ae6



INSTITUTO FEDERAL GOIANO

Campus Rio Verde

Rodovia Sul Goiana, Km 01, Zona Rural, 01, Zona Rural, RIO VERDE / GO, CEP 75901-970

(64) 3624-1000

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a todos os professores que me guiaram nesta caminhada e que contribuíram da melhor forma possível para minha formação.

Aos amigos que fiz nessa longa jornada e que desejo contato por tempo indefinido.

Ao meu pai, por nunca ter soltado minha mão, especialmente nos momentos em que pensei que iria ficar sozinha.

À professora Samantha Rezende Mendes, que me auxiliou durante meu último semestre e que sempre foi tão gentil e acolhedora.

E um agradecimento especial à minha orientadora, Profa. Dra. Cássia da Silva Castro Arantes, por me guiar com tanta maestria e sabedoria. Muito obrigada pela paciência e pelas palavras motivadoras que me ajudaram a alcançar o final desta trajetória. Sem a sua compaixão e seu apoio, eu não teria finalizado este feito tão importante para mim.

“Verba volant, scripta manent”
(As palavras voam, o que está escrito permanece)

Caio Tito

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo aplicar um diagnóstico estratégico no Supermercado Miranda, um supermercado familiar de pequeno porte localizada em Cachoeira Alta, Goiás. A metodologia utilizada foi o relato de experiência, com abordagem qualitativa e descritiva, sendo que, a aplicação da ferramenta Análise SWOT considerou a vivência prática da autora. A análise dos ambientes interno e externo fundamentou o cruzamento dos fatores para propor recomendações estratégicas. Entre os resultados observados, destaca-se que a empresa vive um "equilíbrio frágil", onde forças tradicionais, que garantem sua sobrevivência, estão sendo ativamente erodidas pelas fraquezas operacionais. A análise das ameaças, como a concorrência direta de atacarejos e a rápida evolução tecnológica, revela um cenário de urgência. Considera-se, por fim, que a modernização, através da adoção das oportunidades identificadas, não é apenas uma opção de crescimento, mas uma necessidade para a competitividade e sustentabilidade do negócio.

Palavras-chave: Diagnóstico Estratégico; Análise SWOT; Supermercado.

ABSTRACT

This work aims to apply a strategic diagnosis to Supermercado Miranda, a small, family-owned supermarket based in Cachoeira Alta, Goiás. The methodology used is the experience report, with a qualitative and descriptive approach, in which the SWOT Analysis tool was applied based on the author's practical experience. The analysis of the internal and external environments provided the foundation for cross-referencing factors to propose strategic recommendations. Among the observed results, it is highlighted that the company lives in a "fragile equilibrium," where its traditional strengths, which ensure its survival, are being actively eroded by operational weaknesses. The analysis of threats, such as direct competition from cash-and-carry stores and rapid technological evolution, reveals a scenario of urgency. Finally, it is considered that modernization, through the adoption of identified opportunities, is not just an option for growth, but a necessity for business' competitiveness and sustainability.

Keywords: Strategic Diagnosis; SWOT Analysis; Supermarket.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
2 REVISÃO DE LITERATURA	15
2.1 O Diagnóstico Empresarial como Ferramenta de Gestão	15
2.2 A Análise SWOT	17
2.3 Modernização e Desafios do Varejo Supermercadista	19
3 METODOLOGIA.....	20
4 RELATO DE EXPERIÊNCIA.....	22
4.1 Caracterização da empresa estudada	22
4.2 Vivência e observação prática	24
4.3 Análise SWOT.....	25
4.3.1 Análise cruzada do ambiente interno	27
4.3.2 Análise cruzada do ambiente externo	29
4.3.3 Propostas de melhoria.....	29
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	31
REFERÊNCIAS	33

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 -Variáveis da Ferramenta SWOT	15
Figura 1 - Fachada do Supermercado Miranda	19
Figura 3 – Montagem com a foto de cada um dos setores	20
Figura 2 - Matriz SWOT	23
Figura 3 - Parte frontal do supermercado	24
Figura 4 - Sistema de refrigeração.....	25
Figura 7 - Quadro 5W2H de sugestões de melhorias	27

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABRAS	Associação Brasileira de Supermercados
ESG	Environmental, Social and Governance
PIB	Produto Interno Bruto
SWOT	Strength (Força) Weakness (Fraqueza) Opportunities (Oportunidade) Threat(Ameaças)
SOFT	Satisfatório (Satisfactory), Oportunidade (Opportunity), Falha (Fault) Ameaça (Threat)
TOWS	Threats (Ameaças), Opportunities (Oportunidades), Weaknesses (Fraquezas) e Strengths (Forças)
ERP	Enterprise Resource Planning (Planejamento dos Recursos da Empresa)
KPMG	Klynveld Peat Marwick Goerdeler (Rede global de empresas que presta serviços profissionais nas áreas de auditoria)
ONG	Organização não Governamental

1 INTRODUÇÃO

O setor supermercadista desempenha um papel relevante na economia nacional, sendo responsável pela distribuição de bens de consumo à população. A Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS) indicou que só em 2024 o consumo familiar avançou em 4,8% acumulado ao ano, sendo este o melhor resultado desde 2011. Além disto, o cenário macroeconômico se mostra favorável para o desempenho do setor de supermercados que conforme ABRAS, aponta que o faturamento bruto de toda a cadeia supermercadista atingiu R\$ 1,067 trilhão em 2024, após registro de um aumento de 6,5% no consumo familiar no varejo alimentar. Outros dados importantes são a participação do setor no PIB (Produto Interno Bruto), sendo responsável por 9,12% um aumento de 0,10 ponto percentual em comparação do registrado em 2023 de 9,02% (ABRAS, 2024).

Por conseguinte, temos a partir da “Pesquisa de Diagnóstico ESG do Setor Supermercadista Brasileiro”, realizada pela ABRAS em parceria com a KPMG no ano de 2022, dados que representam a importância do setor supermercadista para a sociedade brasileira. Ao todo, 354 empresas supermercadistas participaram do estudo em todas as regiões do país. Dos supermercados observados, 90% empregam pessoas da comunidade do entorno, 81% fazem doação de alimentos (apesar de não fazer parte da pesquisa, o supermercado estudado nesta pesquisa também faz doação de alimentos para ONGs) para grupos vulneráveis e que, 72% possuem em seu quadro de funcionários, pessoas com deficiência. Portanto, por meio dos dados da pesquisa supracitada, pode-se constatar que o impacto deste setor é consideravelmente maior no âmbito social, tanto que este modelo entrou na lista dos negócios essenciais durante a pandemia do Covid-19 por se tratar de um dos tipos de comércios que abastece diretamente o consumidor final (ABRAS, 2022).

Uma característica do tecido empresarial do país é que grande parte dos supermercados, assim como de outros tipos de comércios, é dirigida por membros da própria família. Segundo dados do Sebrae (2024), 90% do total de empresas estabelecidas no país é de controle familiar e responsáveis pela ocupação de 75% da mão de obra. Essa realidade macroeconômica fundamenta a análise da operação deste modelo de gestão no setor supermercadista. Uma vantagem estratégica inerente às empresas familiares é o elevado nível de lealdade e dedicação de seus gestores. Esse forte engajamento emana dos laços familiares, especialmente quando comparado com a dinâmica de corporações sem esse mesmo envolvimento. Apesar das vantagens, podemos classificar desafios que estas empresas possuem frente a grandes varejistas,

como, o conservadorismo, a fusão de caixa com patrimônio pessoal, ir à contramão do mercado quanto à gestão e processos sem padronização (Silva; Santos; Abreu, 2019).

Para lidar com esses desafios citados anteriormente, as ferramentas de diagnóstico estratégico e empresarial são fundamentais, pois auxiliam na identificação das fraquezas e potencialidades de uma organização.

Dentre as ferramentas existentes, este trabalho se atém à aplicação da Análise SWOT. A Análise SWOT S(strength=força) W(weakness=fraqueza) O(opportunity=oportunidade) T(threat=ameaça) é uma ferramenta de planejamento estruturado utilizada para o diagnóstico estratégico de uma organização. O método consiste em um processo de avaliação que abrange duas dimensões: o ambiente interno, que identifica as Forças e Fraquezas da empresa, e o ambiente externo, que mapeia as Oportunidades e Ameaças do mercado. Enquanto Forças e Oportunidades são fatores favoráveis para o alcance dos objetivos, Fraquezas e Ameaças são prejudiciais. Portanto, o objetivo da análise é fornecer informações que ajudem a alinhar os recursos e capacidades da organização com o ambiente competitivo em que ela opera (Kumar; Praveena, 2023).

A referida ferramenta foi utilizada para a análise do Supermercado Miranda, objeto de estudo deste relato, que é um empreendimento familiar estabelecido em 1990, tendo como seu fundador o pai do atual proprietário. Com mais de três décadas de atuação, o negócio consolidou-se no mercado local por meio de uma estratégia de preços baixos e um foco em produtos tradicionais, atraindo clientes de diversas idades, embora seu público mais recorrente e fiel seja composto por consumidores na faixa etária acima de 50 anos.

Justifica-se a relevância acadêmica deste trabalho pela aplicação prática de um conceito teórico consolidado em um cenário real e de considerável representatividade no Brasil. A importância deste estudo reside em conectar a teoria da gestão estratégica com a prática vivenciada por parte dos comércios brasileiros: as empresas familiares.

Enquanto parte da literatura de estratégia foca em grandes corporações, a realidade econômica nacional é composta, em sua maioria, por organizações que, como o objeto de estudo, operam sob uma gestão tradicional e enfrentam desafios específicos de sucessão, inovação e profissionalização. Portanto, este relato de experiência contribui para a academia e para a sociedade ao fornecer uma pesquisa detalhada que demonstra a validade e a eficácia de uma ferramenta como a Análise SWOT em um contexto real, oferecendo *insights* que podem ser aplicados a outras empresas com perfis semelhantes. O trabalho serve como um exemplo prático e replicável de como ferramentas de diagnóstico empresarial podem ser um instrumento

para a identificação de desafios estratégicos, gerando conhecimento aplicável para futuros gestores.

Diante desse cenário, onde a tradição da gestão familiar confronta as exigências de um mercado cada vez mais técnico e competitivo, emerge a questão norteadora deste relato. Busca-se compreender, a partir da vivência prática, como a aplicação da Análise SWOT pode contribuir efetivamente para o diagnóstico situacional e para o impulsionamento da modernização de um supermercado familiar de pequeno porte. Essa inquietação direciona o estudo para além da simples aplicação teórica, investigando o papel da ferramenta na profissionalização da tomada de decisão.

Assim, como objetivo geral, este estudo buscou aplicar os conceitos de diagnóstico estratégico tendo como ferramenta base a Análise SWOT aplicada em uma empresa familiar de pequeno porte (Supermercado Miranda), baseado na vivência da autora que atua profissionalmente no supermercado, e, apresentar resultados que tragam recomendações úteis a gestores. Os objetivos específicos deste relato de experiência consistiram em realizar um diagnóstico completo da empresa por meio da Análise SWOT. Primeiramente, identificar os pontos estratégicos do ambiente interno, como as Forças e as Fraquezas. Em seguida, buscou-se investigar os elementos do ambiente externo, mapeando as Oportunidades de mercado e as Ameaças. Por fim, a partir do cruzamento dessas informações, o estudo visou propor recomendações estratégicas que possam potencializar os pontos fortes, mitigar as fraquezas, aproveitar as oportunidades e proteger o negócio contra as ameaças identificadas.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 O Diagnóstico Empresarial como Ferramenta de Gestão

O diagnóstico estratégico é o pilar fundamental que sustenta a tomada de decisão em qualquer processo de planejamento. Mesmo que um gestor tenha a habilidade de visualizar oportunidades, essa visão, por si só, não garante o sucesso. É a combinação dessa percepção com um diagnóstico preciso que valida a viabilidade de uma ideia, pois ele busca responder de forma realista à pergunta: "qual é a real situação da empresa?" (CRUZ *et al.*, 2023).

A importância do diagnóstico reside em sua abordagem dual, que analisa tanto o ambiente externo, com suas oportunidades e ameaças, quanto o ambiente interno, com suas forças e fraquezas. Esse processo integrado e contínuo permite que a empresa tenha pleno conhecimento de suas capacidades e limitações para, então, enfrentar os desafios e aproveitar

as oportunidades do mercado. Dessa forma, o diagnóstico fornece a base de informações essenciais para a construção de um planejamento estratégico coerente com a realidade, permitindo que as ações e os objetivos de crescimento sejam definidos de maneira assertiva, melhorando o desempenho e o posicionamento da organização (BERGMANN; SILVA, 2023).

O planejamento estratégico é uma ferramenta essencial da gestão, cujo propósito é orientar a alocação de recursos para que uma organização atinja seus objetivos e se torne mais produtiva. Ele é parte integrante da gestão estratégica, sendo, na verdade, um componente chave para o seu sucesso. A gestão estratégica, por sua vez, é um processo contínuo de criação, implementação e avaliação de decisões que permitem à empresa alcançar suas metas. Ao adotá-la, a organização deixa de apenas reagir às circunstâncias do mercado e passa a atuar de forma proativa, moldando seu próprio futuro e exercendo maior controle sobre seu destino (GÜREL; TAT, 2017).

Para a realização de um diagnóstico empresarial, a literatura de gestão estratégica oferece ferramentas consolidadas. Cada uma delas propõe uma perspectiva distinta para analisar o ambiente competitivo e a estrutura interna de uma organização, permitindo a identificação de desafios e oportunidades sob diferentes óticas. Dentre as mais difundidas, destacam-se as que serão mencionadas adiante.

Proposta por Michael Porter em 1980, a ferramenta *5 Forças de Porter* é, há mais de quatro décadas, um pilar da gestão estratégica. Sua principal função é oferecer um diagnóstico claro do ambiente externo, analisando a estrutura e o nível de atratividade de um setor competitivo (BRITO; FERREIRA; MENDES, 2024).

Outra ferramenta importante, o *Business Model Canvas*, que é uma ferramenta muito usada por empreendedores que estão iniciando uma *startup*, porém, como bem ilustrado na pesquisa feita por Yuan Peng (2021), também pode ser de extrema serventia para analisar um negócio já estabelecido, ajudando a identificar brechas competitivas que podem impulsionar ainda mais o crescimento de uma empresa.

A seleção da ferramenta metodológica para este estudo fundamenta-se na distinção clara entre os propósitos analíticos de cada modelo. Embora as 5 Forças de Porter sejam eficazes para avaliar a competitividade e o ambiente de mercado, muitas vezes utilizadas para analisar o cenário antes mesmo da entrada no setor, e o Business Model Canvas se destine a explorar os elementos estruturais e a evolução do modelo de negócio em seus diferentes estágios de desenvolvimento, ambas possuem focos que divergem do objetivo central deste trabalho. A

opção pela Análise SWOT justifica-se pela sua capacidade específica de diagnosticar a 'situação atual' da organização. Ao contrário das anteriores, esta ferramenta permite integrar a análise das forças e fraquezas internas com as oportunidades e ameaças externas para apontar uma direção futura concreta, o que se alinha diretamente à necessidade de realizar um diagnóstico situacional preciso do supermercado em questão (PENG, 2021).

2.2 A Análise SWOT

A Análise SWOT, cujas origens remontam ao trabalho desenvolvido por Robert Franklin Stewart e seu grupo de planejadores no Stanford Research Institute, entre 1962 e 1971. O modelo precursor foi batizado de SOFT (sua tradução direta para o português é FOFA, nome pelo qual é mais comumente conhecido), um acrônimo para Satisfatório (Satisfactory), Oportunidade (Opportunity), Falha (Fault) e Ameaça (Threat). Esta abordagem foi concebida como um auxílio processual para ajudar a especificar, analisar e resolver as questões de planejamento de uma empresa, avaliando as operações do presente (o que era satisfatório ou uma falha) e as perspectivas futuras (oportunidades e ameaças). O objetivo central da ferramenta original era criar um "pensamento corporativo" compartilhado, ou, em termos atuais, um alinhamento gerencial. Posteriormente, os termos "Satisfatório" e "Falha" evoluíram para "Força" (Strength) e "Fraqueza" (Weakness), consolidando a nomenclatura da ferramenta (PUYT; LIE; WILDEROM, 2023).

Como explicam Tozzo, Silva e Spósito (2022), a ferramenta é visualmente estruturada em uma matriz com quatro variáveis, que dividem a análise entre o ambiente interno e o externo.

Para facilitar a aplicação da ferramenta, a Figura 1 demonstra graficamente como a análise deve ser estruturada. O diagrama é composto por quatro quadrantes que orientam a distribuição dos dados coletados: o avaliador deve preencher os campos superiores com as características internas da empresa (suas Forças e Fraquezas) e os campos inferiores com as situações do mercado (Oportunidades e Ameaças). Dessa forma, a figura funciona como um mapa para organizar o raciocínio estratégico, garantindo que nenhum dos quatro pilares da avaliação seja esquecido.

A Figura 1, a seguir, ilustra essa estrutura, detalhando a divisão dos quadrantes:

Figura 5 -Variáveis da Ferramenta SWOT

	FORÇAS	FRAQUEZAS
INTERNO		
EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A ferramenta SWOT é fundamental para desenvolver uma consciência situacional plena, auxiliando diretamente no planejamento estratégico. Sua principal força é a simplicidade e a aplicação em variados níveis de operação. Para ser mais eficaz, o diagnóstico deve ser um processo colaborativo que envolva múltiplas partes interessadas, pois cada grupo oferece uma perspectiva distinta sobre o negócio. O resultado da análise permite ir além da simples listagem e realizar o cruzamento dos quadrantes, por vezes chamado de Matriz TOWS, para a formulação de estratégias. Esse cruzamento permite, por exemplo, usar forças para evitar ameaças ou superar fraquezas aproveitando oportunidades, alinhando-se assim aos objetivos de proposição de melhorias deste relato (Renault, 2025).

Conforme a literatura de gestão, como a fomentada por Silva (2023), a ferramenta é flexível e valiosa para organizações de todos os portes. Embora seja amplamente conhecida em grandes corporações, ela pode ser útil para pequenas empresas, que podem usá-la como um guia de autoconhecimento e análise contextual.

A sua aplicação prática inicia-se com o levantamento dos fatores internos da empresa, listando as Forças, que são as vantagens e os recursos que a empresa possui, e as Fraquezas, que são os pontos que a prejudicam. Em seguida, realiza-se o mesmo para o ambiente externo, mapeando as Oportunidades, que são fatores que podem ser aproveitados, e as Ameaças, que são os riscos fora do controle da empresa. Somente após este diagnóstico completo, com a matriz preenchida, é que se deve partir para o cruzamento dos fatores para formular estratégias, como será feito neste relato (Sebrae, 2015).

De acordo com Gürel e Tat (2017, p. 2, tradução nossa), "A Análise SWOT é uma estrutura de planejamento estratégico utilizada para a avaliação de uma organização, um plano, um projeto ou uma atividade de negócio", o que significa que a sua aplicação não se restringe apenas a empresas inteiras, mas pode ser utilizada de forma flexível para analisar qualquer situação que exija um diagnóstico. Seja para avaliar um projeto como o lançamento de um novo produto, ou uma atividade de negócio como a otimização de um processo interno, a ferramenta oferece uma estrutura clara para avaliar os fatores positivos e negativos que influenciam o sucesso da iniciativa.

2.3 Modernização e Desafios do Varejo Supermercadista

O setor supermercadista tem enfrentado, nos últimos anos, um cenário de intensa transformação, impulsionado por três forças principais: os avanços tecnológicos, as novas preferências do consumidor e a crescente concorrência (SILVA, 2022). A tecnologia, que antes era um diferencial das grandes redes, tornou-se mais acessível, alterando desde a gestão interna até a forma como os clientes interagem com as lojas. Ao mesmo tempo, o perfil do consumidor evoluiu; ele agora está mais conectado, exigente e em busca não apenas de preços baixos, mas de conveniência, agilidade e uma experiência de compra mais completa. Somam-se a isso os desafios de um ambiente competitivo cada vez mais acirrado, que vai além dos mercados de bairro e inclui a força dos atacarejos e das plataformas de venda *on-line*. Diante desta realidade, compreender a modernização não é apenas uma opção, mas uma necessidade para a sobrevivência e o desenvolvimento de negócios tradicionais, como o supermercado familiar analisado neste relato (DAMBROS, 2024).

Diante dos desafios de um mercado em constante transformação, a modernização surge como um caminho essencial para a competitividade. Amorim e Duarte (2021, p.34) advertem que o caminho para adoção de novas tecnologias pode ser mal interpretado e construído através de uma visão muito simplista e esclarece como deve ser executada com mais facilidade:

De início, a cultura da inovação deve ser implementada e vivida por todos os níveis hierárquicos das organizações, não há como a inovação ser implementada somente em um cargo ou setor. Depois disso a empresa precisa ver as possibilidades e analisar quais transformações trariam o melhor resultado para seu modelo de negócio.

Como analisado por Dambros (2024), alguns dos desafios enfrentados pelos supermercadistas se tornam ainda mais severos quando combinados com fragilidades internas. A concorrência, que por si só já é uma ameaça constante, é potencializada por pontos fracos

como um controle de estoque defasado, que pode levar à falta de uma mercadoria específica e, consequentemente, entregar o cliente para o concorrente. Da mesma forma, um sistema de gestão instável pode provocar lentidão no atendimento e nas vendas, resultando na perda de clientes que buscam maior agilidade em outras lojas. Portanto, as fraquezas operacionais internas amplificam as ameaças externas, exigindo uma ação imediata de mudança.

Além dos desafios operacionais, a alta rotatividade de funcionários, conhecida como *turnover*, representa um risco estratégico e financeiro significativo para o setor supermercadista. Uma taxa elevada de *turnover* não deve ser vista apenas como a substituição de pessoal, mas como um dreno de recursos que afeta a organização em múltiplos níveis. (PATIAS *et al.*, 2015)

Os riscos da alta rotatividade são diversos e impactam diretamente a saúde do negócio. Primeiramente, há o impacto financeiro, que envolve não apenas os custos evidentes de processos demissionais e admissionais, mas também os gastos com recrutamento, seleção e treinamento de novos colaboradores. Além disso, existem custos menos visíveis, como a perda de produtividade durante a curva de aprendizado do novo funcionário e a sobrecarga da equipe remanescente. A alta taxa de *turnover* pode afetar negativamente os resultados organizacionais, pois a constante saída de pessoal impede a formação de equipes coesas e experientes. Por isso, a capacidade de manter os colaboradores engajados e satisfeitos é fundamental para a execução dos planos estratégicos da empresa (Sousa; Bicalho 2023).

Outro desafio inerente à gestão de empresas familiares é a resistência à mudança, que frequentemente se manifesta como uma consequência do apego excessivo à tradição. Embora valorizar a história e os valores do fundador seja importante, essa postura não deve ser confundida com uma recusa em evoluir. A dificuldade em adotar novas tecnologias, processos ou estratégias inovadoras pode colocar o negócio em uma significativa desvantagem competitiva, especialmente em um mercado que passa por constantes transformações (Sebrae, 2024).

3 METODOLOGIA

Nesta seção apresentam-se os procedimentos metodológicos utilizados para a realização do presente estudo. A metodologia detalha o percurso da pesquisa, justificando as escolhas que permitiram alcançar os objetivos propostos. Para a análise e interpretação dos fenômenos vivenciados, este estudo trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa. A escolha por essa abordagem se justifica pois o foco do estudo não é quantificar ou medir eventos, mas sim compreender um fenômeno de forma aprofundada.

Conforme aponta Creswell (2010, p. 42-43), a pesquisa qualitativa possui características centrais que se alinham a este estudo. O autor define que o pesquisador atua no ambiente natural, coletando dados diretamente no local onde os participantes vivenciam o problema. Além disso, o processo possui um delineamento emergente, o que significa que o plano inicial de pesquisa não é rigorosamente prescrito, podendo modificar-se à medida que o pesquisador entra em campo. Por fim, o autor a descreve como uma abordagem interpretativa, na qual o pesquisador faz uma interpretação dos dados e dos fatos a partir do contexto estudado.

Como primeiro procedimento metodológico, optou-se pela revisão bibliográfica, que foi utilizada para construir a fundamentação teórica necessária para amparar a análise dos fenômenos observados neste relato. A pesquisa bibliográfica é fundamental pois, conforme aponta a literatura sobre o tema, ela se caracteriza pela análise de contribuições de outros autores, utilizando-se de fontes secundárias como livros, teses e artigos científicos, sem recorrer diretamente aos fatos empíricos (Cavalcante; Oliveira 2020).

O segundo procedimento metodológico, e eixo central deste trabalho, é o relato de experiência. Optou-se por esta abordagem por ser a mais adequada para conectar a fundamentação teórica, discutida na revisão bibliográfica, com os desafios reais observados na prática da gestão de um supermercado familiar. Este formato permite uma análise aprofundada da vivência profissional, transformando a observação do cotidiano em conhecimento científico. A literatura metodológica valida esta escolha ao destacar que o relato de experiência, embora não seja necessariamente uma pesquisa acadêmica nos moldes tradicionais, configura-se como o registro de experiências vivenciadas. Tais experiências podem ser oriundas de diversas práticas, incluindo o ensino, a extensão universitária ou, como no caso deste estudo, a própria atuação profissional (Mussi; Flores; Almeida, 2021).

A importância do relato de experiência reside na sua capacidade única de conectar a teoria, consolidada na revisão de literatura, com a prática. Este método permite que o pesquisador, inserido no contexto, reflita criticamente sobre suas ações e o ambiente. Desta forma, gera-se um conhecimento que emerge diretamente da prática profissional e que pode auxiliar outros gestores e estudantes a compreenderem os desafios reais do setor. O recorte temporal desta pesquisa compreende a vivência profissional da autora no supermercado estudado durante o período de agosto de 2025 a outubro de 2025.

A forma de coleta de dados deu-se por intermédio da observação e da experiência profissional da própria autora, estagiária que está inserida na rotina do negócio. É fundamental esclarecer que este trabalho não se configura como um estudo de caso, que exigiria protocolos

formais de coleta de dados com terceiros. Os dados aqui apresentados e analisados provêm da vivência e da reflexão da autora sobre a prática.

4 RELATO DE EXPERIÊNCIA

4.1 Caracterização da empresa estudada

A empresa estudada, o Supermercado Miranda, localiza-se na cidade de Cachoeira Alta, Goiás, no endereço Avenida Juscelino Kubitschek, número 114, Setor Pedro Sobrinho, CEP 75870-000. O comércio possui uma gestão familiar com mais de 35 anos de história no município, consolidando-se como um dos mais antigos ainda em funcionamento.

Para ilustrar a caracterização da empresa e facilitar a identificação visual, a Figura 2 apresenta um registro fotográfico da fachada do estabelecimento.

Figura 6 - Fachada do Supermercado Miranda



Fonte: Autoria própria (2025).

O proprietário classifica o negócio como de pequeno porte. Este enquadramento segue a definição utilizada pela Receita Federal, que se baseia nos critérios da Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. De acordo com esta legislação, é considerada uma Empresa de Pequeno Porte (EPP) aquela que auferir um faturamento anual superior a R\$ 360.000,00 e inferior ou igual a R\$ 4.800.000,00 (Brasil, 2006).

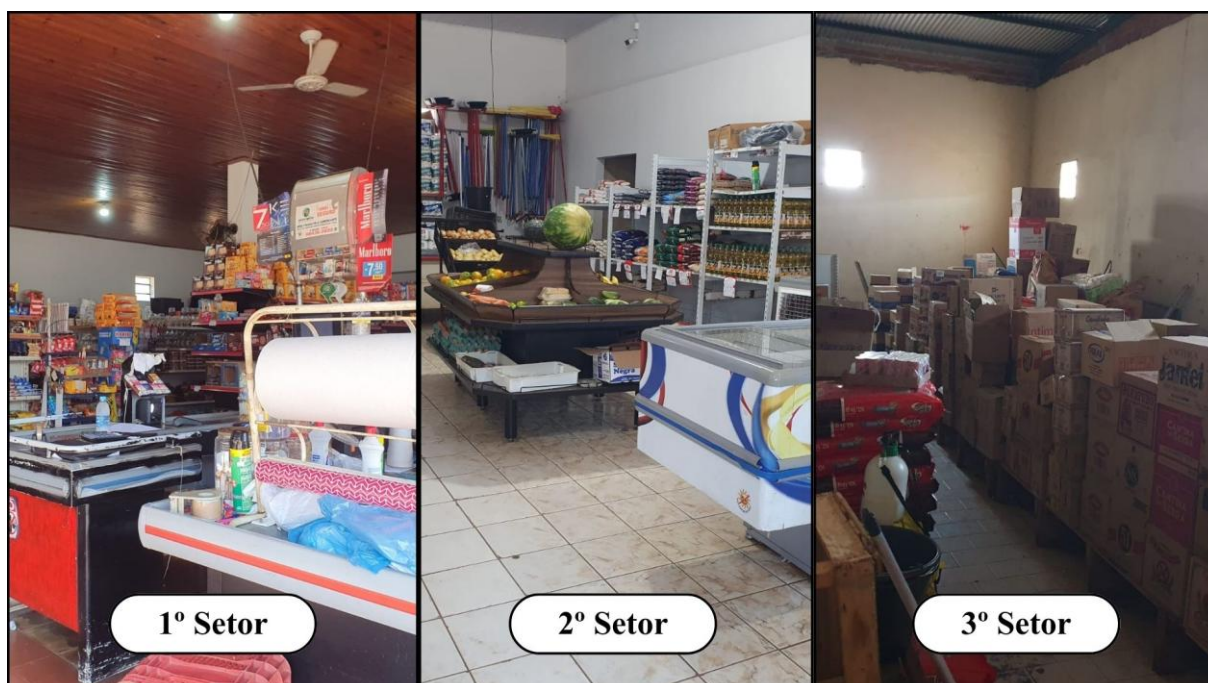
O quadro de funcionários da empresa é composto por quatro pessoas: o proprietário, uma gerente, um colaborador responsável pelos serviços gerais e a autora deste relato. O modelo de gestão praticado pelo dono é conservador, alinhando-se ao que Thiry-Cherques (1995)

tipifica como "rebeldia conservadora". Esta postura não se trata apenas de um simples desejo de manter a tradição, mas sim de uma rebeldia ativa contra a direção do progresso. Conforme o autor, isso transparece na prática como um "agir em direções opostas": embora se aceite a lógica e se reproduza o discurso modernizante, ao mesmo tempo, resiste-se à sua real implantação.

O fundador da empresa (pai do atual proprietário) foi o responsável por construir uma base de clientes sólida que continua a frequentar o estabelecimento até o dia atual. Essa herança de confiança é hoje administrada com um modelo de gestão centralizador, todas as decisões são tomadas pelo proprietário ou ao menos passam por ele. No entanto, algumas funções são delegadas à gerente, que possui autonomia em setores operacionais, como a estruturação da reposição de mercadoria, precificação e coordenação de higiene do estoque.

O *layout* do supermercado é composto por três setores interligados. O primeiro, e principal, compreende a área dos caixas e as gôndolas de mercearia, higiene pessoal, laticínios e utilidades domésticas. O segundo setor é destinado ao hortifrúti, incluindo os expositores de frios e congelados. O terceiro setor é reservado à área de estoque.

Figura 3 – Montagem com a foto de cada um dos setores



4.2 Vivência e observação prática

A vivência profissional da autora no supermercado estudado iniciou-se em fevereiro de 2021, na função de operadora de caixa. Em outubro de 2025, essa atuação foi formalizada como estágio acadêmico que fundamenta o presente relato de experiência.

Com uma jornada de seis horas diárias, as responsabilidades da autora abrangem funções centrais da operação da loja. A atuação é híbrida e inclui o atendimento direto no caixa, a reposição de mercadorias nas gôndolas e a conferência de produtos recebidos dos fornecedores. Essa posição multifuncional permitiu um ponto de observação privilegiado e uma imersão completa na rotina do negócio. O contato direto e diário no caixa possibilitou a observação do comportamento dos clientes e a captação de suas percepções, enquanto as atividades de reposição e conferência permitiram a análise direta da gestão de estoque, da logística interna e da infraestrutura da loja.

Durante a vivência diária na loja, a observação mais marcante foi a forte relação entre o supermercado e sua clientela. O atendimento é caracterizado por um alto grau de personalização, onde tanto o proprietário quanto os funcionários, incluindo a autora, conhecem os clientes mais antigos e os tratam pelo nome.

Esse vínculo se reflete em uma notável fidelidade. Foi observado que esses clientes mais antigos mantêm o supermercado como seu principal local de compras, adquirindo a totalidade de seus produtos ali, mesmo cientes da concorrência no entorno. O clima da loja se assemelha ao de um comércio de bairro tradicional, não é um ambiente frio ou focado apenas na transação. É comum os clientes pararem para conversar no caixa, consumirem algum produto na própria loja, ou encontrarem amigos e vizinhos nos corredores, estabelecendo diálogos entre si e com a equipe.

Além da forte relação com a clientela, a vivência diária permitiu analisar outros dois eixos críticos da operação. O primeiro é a infraestrutura do ambiente, que revela diversos pontos de atrito para os clientes. Nota-se que fregueses de baixa estatura ou idosos tinham dificuldade em alcançar os produtos nas prateleiras mais altas, necessitando auxílio dos funcionários. O desconforto térmico também era uma questão recorrente. Nos dias de calor intenso, o ambiente quente dificultava a permanência, levando os clientes, principalmente os idosos, a agilizarem suas compras.

Essa percepção de um ambiente defasado era complementada pelos equipamentos de refrigeração, onde era visível o acúmulo de sujeira nos *freezers* antigos, e o proprietário

frequentemente comentava sobre o elevado custo de energia que eles geravam. Por fim, a iluminação da loja, tanto de dia quanto à noite, mostra-se deficiente, não possuindo a claridade branca e atrativa observada em concorrentes mais modernos.

O segundo eixo observado refere-se aos processos e à gestão do supermercado. A observação dos processos internos de gestão revelou um método de controle de estoque puramente visual. O proprietário e a gerente, por vezes auxiliados pela autora, conferiam as gôndolas pessoalmente para definir a reposição. Esse método, somado à pouca opção de fornecedores, resultava em rupturas frequentes de produtos. A equipe enxuta operava em sobrecarga visível, sendo comum a necessidade de um colaborador interromper suas tarefas para cobrir outro setor. No serviço de entregas, o uso de um veículo antigo causava quebras constantes, o que gerava atrasos e reclamações diretas dos clientes sobre a demora.

4.3 Análise SWOT

Com base nas observações práticas narradas na seção anterior, realiza-se nesta seção o diagnóstico estratégico do supermercado. Este método permite estruturar a análise das variáveis do ambiente interno, que são controláveis pela gestão, e do ambiente externo, que são fatores não controláveis. Esta abordagem metodológica é validada por estudos como o de Dambros (2024), que também utilizou a análise SWOT para propor melhorias em um supermercado familiar. A síntese dos pontos identificados é apresentada a seguir.

Figura 7 - Matriz SWOT

INTERNO	FORÇAS	FRAQUEZAS
	<p>Relacionamento personalizado</p> <p>Reputação sólida e reconhecimento</p> <p>Localização estratégica</p> <p>Preços competitivos</p>	<p>Infraestrutura física defasada</p> <p>Equipe enxuta</p> <p>Veículos de entrega obsoletos</p> <p>Ausência de canal digital (WhatsApp)</p> <p>Marketing efetivo inexistente</p>
EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
	<p>Implementação de canal digital (WhatsApp)</p> <p>Expansão do serviço de entregas através do marketing</p> <p>Modernização da infraestrutura e layout da loja</p> <p>Aplicação de um novo sistema ERP</p> <p>Aquisição de veículo automotor de duas rodas com semirreboque para entregas</p>	<p>Concorrência com grande atacarejo</p> <p>Mudança no comportamento do consumidor</p> <p>Aumento dos custos operacionais</p> <p>Inflação</p> <p>Rápida evolução tecnológica</p> <p>Instabilidade econômica</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

A análise do ambiente interno demonstra que o Supermercado Miranda possui alicerces comerciais tradicionais, sustentados por ativos intangíveis como a reputação construída ao longo dos anos e o relacionamento personalizado com a clientela. A localização estratégica e a política de preços competitivos atestam as forças que fidelizam o consumidor local. No entanto, esses pontos positivos são contrastados por gargalos operacionais que limitam a eficiência do negócio. A infraestrutura física defasada e a obsolescência do veículo de entrega geram custos de manutenção e interrupções no serviço, enquanto a equipe enxuta enfrenta dificuldades para lidar com a demanda sem o auxílio de processos automatizados. Além disso, a ausência de um canal digital estruturado (WhatsApp) e de ações de marketing impede que a empresa explore novos nichos de mercado, restringindo o seu alcance ao público que já frequenta a loja física.

No que tange ao ambiente externo, o cenário apresenta desafios macroeconômicos e mercadológicos significativos, marcados pela instabilidade econômica, inflação e pela concorrência acirrada com redes de atacarejo, que possuem maior poder de barganha. Soma-se a isso a rápida evolução tecnológica e a mudança no comportamento do consumidor, que passa a exigir maior conveniência e agilidade. Diante dessas ameaças, as oportunidades identificadas surgem como vetores de profissionalização. A implementação de um sistema ERP e a adoção de canais digitais de venda apresentam-se como soluções viáveis para otimizar a gestão e

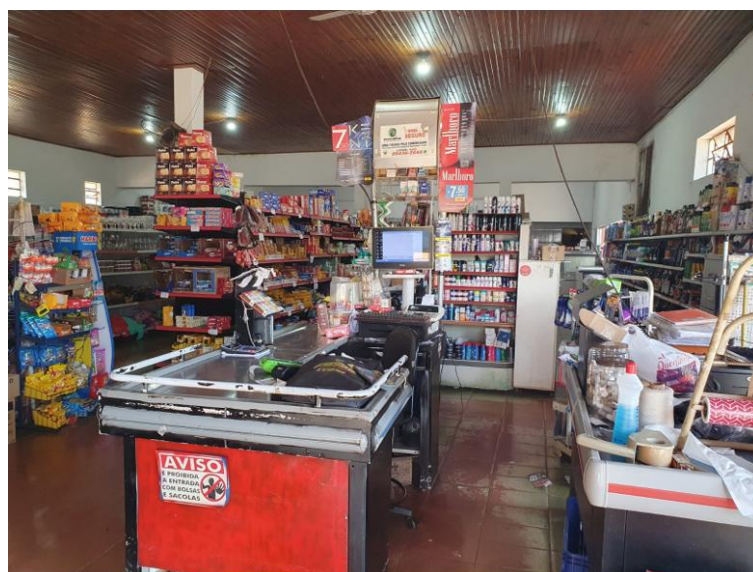
modernizar o atendimento. Da mesma forma, a aquisição de um veículo adequado para entregas e a melhoria do layout da loja são investimentos estratégicos que permitem ao supermercado adaptar-se às novas exigências, mitigando os riscos da concorrência e assegurando sua continuidade no mercado.

4.3.1 Análise cruzada do ambiente interno

A análise do ambiente interno do supermercado revelou um arriscado contraste entre seu capital social, construído ao longo de décadas (tanto pelo fundador como pelo proprietário), e sua precária estrutura operacional. A empresa apresenta um conjunto de forças muito sólidas e interligadas. Sua reputação sólida e o reconhecimento no bairro são frutos diretos do relacionamento personalizado com os clientes. O proprietário conhece o público e o público confia na loja. Esta base de confiança é exponencialmente reforçada pela localização estratégica da empresa e pela sua política de preços competitivos, criando uma combinação que, historicamente, garantiu a fidelidade do público tradicional do bairro e do entorno.

Contudo, este patrimônio, que é o maior ativo da empresa, encontra-se sob ameaça direta de suas próprias fraquezas. A infraestrutura física defasada, por exemplo, atua como um sabotador diário da experiência do cliente. A Figura 4 evidencia essa defasagem na área frontal da loja. A seguir, um registro da área dos caixas do supermercado.

Figura 8 - Parte frontal do supermercado



Fonte: Autoria própria (2025)

O consumidor que é atraído pela localização conveniente ou pelo preço, ao entrar na loja e se deparar com um ambiente quente ou com equipamentos desgastados, tem sua percepção de qualidade diminuída, o que desgasta a reputação que a empresa tanto demorou a construir. A Figura 6, a seguir, detalha o sistema de refrigeração do ambiente, que ilustra o desgaste da infraestrutura.

Figura 9 - Sistema de refrigeração



Fonte: Autoria própria (2025)

As fraquezas operacionais atacam o pilar central da empresa: o bom atendimento. A equipe enxuta gera uma sobrecarga constante, o que significa que o mesmo funcionário que deveria estar no caixa cultivando o relacionamento personalizado precisa se ausentar para repor mercadorias. Da mesma forma, veículos causam atrasos nas entregas, geram frustração direta no cliente fiel, que espera agilidade e confiança da loja. Finalmente, a ausência de um *marketing* efetivo e de um canal digital como o WhatsApp funcionam como um teto para o crescimento. As forças da empresa, como os preços competitivos e a reputação, não são comunicadas para além do público cativo. A empresa torna-se "invisível" para novos moradores ou para o público mais jovem.

Portanto, observa-se que o supermercado vive um equilíbrio frágil, onde suas forças ainda são suficientes para garantir a sobrevivência, mas estão sendo ativamente erodidas por fraquezas estruturais que, se não corrigidas, podem torná-lo insustentável.

4.3.2 Análise cruzada do ambiente externo

A análise do ambiente externo revela que, onde as ameaças não são apenas riscos futuros, mas pressões atuais que exigem uma resposta da gestão. A concorrência direta com o grande atacarejo recém-inaugurado no município e a rápida evolução tecnológica são as forças externas dominantes. Estas duas ameaças, combinadas, alimentam uma terceira, a mudança no comportamento do consumidor, que, além de sensível a preços, busca a conveniência e a agilidade que a tecnologia proporciona.

O supermercado fica, assim, posicionado em uma situação vulnerável, pressionado tanto pela eficiência em escala do concorrente quanto pela obsolescência de seus próprios canais. Neste contexto, as oportunidades identificadas não são meras opções de crescimento, mas sim as exatas ferramentas de sobrevivência para responder a essas ameaças.

A ameaça da rápida evolução tecnológica é o que torna a implementação de um canal digital, como o WhatsApp, e a aplicação de um sistema ERP novo e mais atualizado tão vitais, são ações reativas para diminuir a distância para os concorrentes. Da mesma forma, a concorrência do atacarejo só pode ser mitigada oferecendo um serviço que ele não oferece com a mesma eficiência no bairro, a conveniência. Isso valida as oportunidades de expansão do serviço de entregas, que depende diretamente da aquisição de um veículo mais ágil, prático e de menor custo logístico, e da modernização do marketing.

Por fim, o cenário se agrava com as ameaças econômicas. O aumento dos custos operacionais, a inflação e a instabilidade econômica tornam a gestão atual, baseada em equipamentos que consomem muita energia (uma Fraqueza interna), financeiramente insustentável. Essa ameaça econômica reforça a necessidade da oportunidade de modernização da infraestrutura, que deixaria de ser um "gasto" para se tornar um "investimento" em eficiência e redução de custos futuros. Em suma, o ambiente externo sinaliza que as Oportunidades listadas são o único caminho viável para que a empresa possa responder às Ameaças que já estão em curso.

4.3.3 Propostas de melhoria

A partir da análise realizada com a Matriz SWOT, foi possível identificar pontos que necessitam de atenção na gestão e na operação do Supermercado Miranda. Para organizar as sugestões de melhoria, utilizou-se a ferramenta 5W2H, que auxilia na estruturação de um plano de ação ao definir responsabilidades, prazos e recursos necessários para cada atividade. O

Quadro 5W2H a seguir apresenta as medidas propostas para tratar as dificuldades encontradas e aproveitar as oportunidades de mercado, considerando a realidade atual da empresa.

Figura 7 – Quadro 5W2H de sugestões de melhorias

O que(What) / Ação Proposta	Por que(Why) / Justificativa (SWOT)	Onde(Where) / Setor	Quem(Who) / Responsável	Quando(When) / Prazo	Como(How) / Estratégia de Execução	Quanto(How Much) / Estimativa de Custo
Implementação do WhatsApp Business e Instagram	Superar a "invisibilidade" digital (Fraqueza), atrair público jovem e enfrentar a concorrência tecnológica (Ameaça).	Vendas / Marketing	Autora (Estagiária)	Imediato (1 semana)	Criar perfil comercial; cadastrar catálogo de produtos básicos; postar ofertas semanais nos status/stories.	Custo Zero(Usado de recursos já existentes e mão de obra interna)
Revitalização da Iluminação e Limpeza Técnica dos Freezers	Melhorar a experiência de compra (infraestrutura defasada) e reduzir a conta de energia (Ameaça de custos).	Salão de Loja	Proprietário / Técnico	Curto Prazo (1 mês)	Trocar lâmpadas queimadas por LED (mais claras e econômicas); realizar manutenção preventiva nas borrachas e motores dos freezers antigos.	Total de R\$650,00 Estimativa de 10 novas lâmpadas 70w, sendo cada uma ~R\$50,00 e mão de obra a R\$150,00)
Reorganização da Rotina de Reposição	Evitar rupturas de estoque e reduzir a sobrecarga da equipe em horários de pico (Fraqueza).	Estoque / Salão	Gerente	Imediato	Definir horários específicos para reposição (ex: início da manhã) fazendo com que tenha disponibilidade contínua do operador no caixa; criar checklist visual de itens críticos.	Custo Zero(Ajuste de processos internos)
Aquisição/Troca do Veículo de Entrega	Eliminar atrasos e reclamações de clientes fiéis (Fraqueza) e expandir o serviço de entregas (Oportunidade).	Logística / Entregas	Proprietário	Médio Prazo (3 a 6 meses)	Compra de moto 125cc/160cc focada em trabalho (Ex: Honda Cargo ou similar) + Baú de Carga.	Total de R\$15.500 R\$8.500,00 Moto (Usada) + R\$7.000,00 Reboque Baú
Implantação de Sistema de Gestão Integrada (ERP) com Frente de Caixa (PDV).	Centralizar a gestão e profissionalizar a tomada de decisão.	Frente de Loja e Escritório	Proprietário (Decisor) e Autora (Apoio Operacional)	Curto Prazo (Imediato - Duração de 60 dias).	1. Cotar 3 fornecedores de software focados em pequeno varejo 2. Contratar o plano que inclua suporte técnico remoto/presencial. 3. Realizar o Inventário 4. Treinar os operadores de caixa	Implantação (Única): R\$ 800,00 a R\$ 1.500,00 Mensalidade: R\$ 180,00 a R\$ 350,00/mês

Fonte: Autoria própria (2025)

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente relato de experiência teve como objetivo geral aplicar um diagnóstico estratégico, por meio da ferramenta SWOT, em um supermercado familiar de pequeno porte, o Supermercado Miranda. Buscou-se, a partir da vivência prática da autora, analisar a realidade da empresa, identificar seus desafios e potencialidades, e conectar os fatos observados com a literatura de gestão.

Pode-se constatar que os objetivos específicos do estudo foram alcançados. A revisão bibliográfica fundamentou a importância de ferramentas como a SWOT e contextualizou os desafios do varejo e da gestão familiar, como a "rebeldia conservadora" (Thiry-Cherques, 1995), identificada na prática. A metodologia do relato de experiência mostrou-se a escolha adequada, permitindo imersão na rotina da empresa.

O diagnóstico estratégico revelou o principal achado deste trabalho: o Supermercado Miranda vive um "equilíbrio frágil". A análise cruzada do ambiente interno expôs um profundo e arriscado contraste entre o seu valioso capital social (Forças como relacionamento personalizado, reputação e preços) e sua "precária estrutura operacional" (Fraquezas como infraestrutura defasada, ausência de canais digitais e processos manuais). Concluiu-se que as forças da empresa, que garantem sua sobrevivência atual, estão sendo ativamente erodidas por suas fraquezas estruturais.

A análise do ambiente externo complementou este diagnóstico ao revelar um "cenário de urgência". As Ameaças, como a concorrência direta do atacarejo e a rápida evolução tecnológica, não são riscos futuros, mas pressões atuais. Isso levou à constatação de que as Oportunidades mapeadas (como a implementação do canal digital via WhatsApp, a adoção de um sistema ERP e a modernização da infraestrutura) não são meras sugestões de crescimento, mas ferramentas essenciais de sobrevivência.

Como limitações deste estudo, destaca-se que, por se tratar de um relato de experiência, a análise é baseada na observação e vivência de uma única colaboradora. A pesquisa não incluiu entrevistas formais com a gestão ou uma pesquisa de satisfação com os clientes, o que poderia validar ou complementar as percepções aqui registradas.

Para trabalhos futuros, sugere-se a continuidade desta pesquisa por intermédio da elaboração de um plano de ação detalhado para a implementação das oportunidades, incluindo um estudo de viabilidade econômica para a modernização da loja e a aquisição do novo veículo

de entregas. Além disso, recomenda-se a aplicação de pesquisas quantitativas junto aos consumidores para mensurar o nível de satisfação atual e identificar novas demandas.

Do ponto de vista pessoal e profissional, a realização desta pesquisa transformou a percepção da autora sobre o negócio familiar. A aplicação técnica da análise SWOT permitiu ultrapassar a visão cotidiana e operacional, revelando a importância de fundamentar decisões em dados e diagnósticos precisos. Essa experiência consolidou o entendimento de que a intuição, embora valiosa, deve ser alicerçada por ferramentas de gestão para garantir a sustentabilidade de empresas inseridas em mercados competitivos.

Por fim, este relato contribui para a academia e para gestores de pequenos negócios ao demonstrar, na prática, como uma ferramenta de diagnóstico pode expor as vulnerabilidades de um negócio tradicional e apontar caminhos claros para sua modernização e competitividade.

REFERÊNCIAS

AMORIM, Bruno Saquete; DUARTE, Lucas. **A influência e consequências da pandemia do Covid-19 na gestão no segmento de supermercados: um Estudo de Caso no Supermercado Beta da Grande Florianópolis**. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2021.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS (ABRAS). **Dados Gerais**. 2024. Disponível em: <https://www.abras.com.br/economia-e-pesquisa/ranking-abras/dados-gerais>. Acesso em: 23 out. 2025.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS (ABRAS); KPMG. **Pesquisa de Diagnóstico ESG do Setor Supermercadista Brasileiro**. [S. l.], 2022. Disponível em: <https://static.abras.com.br/pdf/relatorio-esg-abras-kpmg.pdf?a>. Acesso em: 23 out. 2025.

BERGMANN, Brenda Hellen; SILVA, Marcos Moura. Matriz Swot Aplicada ao Diagnóstico Estratégico: uma perspectiva acadêmica de construção de conhecimento a partir da inserção de Grupos de Pesquisa. **ETEC: Tecnologias para Competitividade Industrial**, [S. l.], v. 16, n. 11, p. 1-13, 2023. DOI: 10.18624/etech.V16i11.1293.

BRASIL. **Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006**. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; [...]. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 15 dez. 2006. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm. Acesso em: 23 out. 2025.

BRITO, Karla Cristina Barros; FERREIRA, Leandro de Oliveira; MENDES, Elaine Lima de Andrade. Análise das cinco forças competitivas de porter: estudo de caso em uma empresa atacadista. **Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana**, Curitiba, v. 22, n. 3, p. 01-22, 2024. DOI: 10.55905/oelv22n3-208.

CAVALCANTE, Livia Teixeira Canuto; OLIVEIRA, Adélia Augusta Souto de. Métodos de revisão bibliográfica nos estudos científicos. **Psicologia em Revista**, Belo Horizonte, v. 26, n. 1, p. 82-100, 2020. DOI: 10.5752/P.1678-9563.2020v26n1p82-100.

CRESWELL, J. W. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed, 2010.

CRUZ, Ester Aparecida da *et al.* Planejamento estratégico: aplicação do diagnóstico estratégico no caso de uma propriedade rural produtora de café em Passos-MG. **Revista Foco**, [S. l.], v. 16, n. 9, e2953, 2023. DOI: 10.54751/revistafoco.v16n9-076. Disponível em: <https://ojs.focopublicacoes.com.br/foco/article/view/2953>. Acesso em: 02 dez. 2025.

DAMBROS, Eduarda. **Proposta de melhorias na gestão de um supermercado familiar localizado no interior de Gramado, Rio Grande do Sul**. 2024. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Universidade de Caxias do Sul, Canela, 2024.

GÜREL, Emet; TAT, Meral. Swot Analysis: a Theoretical Review. **The Journal of International Social Research**, v. 10, n. 51, p. 1019-1033, Aug. 2017. DOI: 10.17719/jisr.2017.1832.

KUMAR, Sharath C. R.; PRAVEENA, K. B. SWOT ANALYSIS. **International Journal of Advanced Research**, v. 11, n. 9, p. 744-748, Sept. 2023. DOI: 10.21474/IJAR01/17584.

MUSSI, Ricardo Franklin de Freitas; FLORES, Fábio Fernandes; ALMEIDA, Claudio Bispo de. PRESSUPOSTOS PARA A ELABORAÇÃO DE RELATO DE EXPERIÊNCIA COMO CONHECIMENTO CIENTÍFICO. **Revista Praxis Educacional**, Vitória da Conquista, v. 17, n. 48, p. e9010, out./dez. 2021. DOI: 10.22481/praxisedu.v17i48.9010.

PATIAS, Tiago Zardin *et al.* Custos da rotatividade de pessoal: evidências no setor de supermercados. **RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, Joaçaba, v. 14, n. 1, p. 143-170, jan./abr. 2015. DOI: 10.18593/race.v14i1.4782. Disponível em: <https://editora.unoesc.edu.br/race/article/view/4782>. Acesso em: 02 dez. 2025.

PUYT, Richard W.; LIE, Finn Birger; WILDEROM, Celeste P. M. The origins of SWOT analysis. **Long Range Planning**, v. 56, n. 3, art. 102304, June 2023. DOI: 10.1016/j.lrp.2023.102304.

RENAULT, Val. Section 14. SWOT Analysis: Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats. *In*: Center For Community Health and Development. **Community Tool Box**. Lawrence, KS: The University of Kansas, [2025]. Disponível em: <https://ctb.ku.edu/en/table-of-contents/assessment/assessing-community-needs-and-resources/swot-analysis/main>. Acesso em: 23 out. 2025.

SEBRAE. **Ferramenta: Análise SWOT (Clássico)**. [S. l.]: Sebrae, 2015. Disponível em: https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME_Analise-Swot.PDF. Acesso em: 23 out. 2025.

SEBRAE. **Vantagens e desafios na gestão das empresas familiares**. [S. l.]: Sebrae, 2024. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/am/artigos/vantagens-e-desafios-na-gestao-das-empresas-familiares,5d776f10703bd810VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acesso em: 23 out. 2025.

SILVA, João Neto Batista; AMORIM, Dênia Aparecida de. Planejamento estratégico nas empresas de pequeno porte. **GETEC**, [S. l.], v. 12, n. 38, p. 70-85, 2023. Disponível em: <https://share.google/dV5eppFN885WzDIEJ> Acesso em: 02 dez. 2025

SILVA, Maisa Jesus; SANTOS, Maria Luiza Gomes dos; ABREU, Simone Aparecida Santos de. **Desafios de uma gestão em uma empresa familiar**. 2019. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso Técnico em Administração) – Escola Técnica Estadual Juscelino Kubitschek de Oliveira, Diadema, 2019. Disponível em: <https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/26034>. Acesso em: 23 out. 2025.

SILVA, Patrícia Aline Quintiliano da. **O futuro do varejo supermercadista: tendências em inovações tecnológicas e digitais**. 2022. 102 f. Dissertação (Mestrado em Ciências) – Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária, Universidade de São Paulo,

São Paulo, 2022. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-23022023-175940/publico/PatriciaAlineQuintilianodaSilvaCorrigida.pdf>. Acesso em: 02 dez. 2025.

SOUSA, Gabriela Viana de; BICALHO, Otávio Prandini. **Gestão de ideias e turnover**: um estudo de caso em uma organização do setor supermercadista. 2023. Monografia (Bacharelado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Ouro Preto, João Monlevade, 2023.

THIRY-CHERQUES, Hermano Roberto. A rebeldia conservadora: aspectos da resistência à modernização nas organizações brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 1, p. 30-37, jan./fev. 1995.

TOZZO, Maycon Henrique Almeida; SILVA, Vinicius Ramos Lages da; SPÓSITO, Edson Alcebíades. Planejamento Estratégico com uso das ferramentas SWOT Cruzada, Matriz GUT e 5W2H: Um estudo de caso em uma pizzaria. **Revista FIBiNOVA**, v. II, p. 1-16, 2022. DOI: 10.59237/fibinova.v2i.570.

PENG, Yuan. TikTok's Business Model Innovation and Development: Porter's Five Forces Model, Business Model Canvas and SWOT Analysis as Tools. *In*: INTERNATIONAL SYMPOSIUM ON INNOVATIVE MANAGEMENT AND ECONOMICS (ISIME 2021), 1., 2021. **Proceedings** [...]. [S. l.]: Atlantis Press, 2021. v. 185, p. 1-5. (Advances in Economics, Business and Management Research). Disponível em: <https://www.atlantispress.com/proceedings/isime-21/125959288>. Acesso em: 26 out. 2025.