

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: O CASO DO MINIMERCADO BOM DIA LTDA¹

Alexandre Lopes²

RESUMO

A competitividade no setor supermercadista remete à necessidade de utilização de um planejamento estratégico para a obtenção de maior vantagem competitiva. Frente a isso, a realização desse estudo tem como principal objetivo elaborar o planejamento estratégico para o Minimercado Bom Dia Ltda, considerando seu ambiente de negócios. Para tanto, utilizou-se como metodologia de estudo, a realização de uma pesquisa qualitativa e quantitativa, exploratória e descritiva, caracterizando um estudo de caso, a partir da coleta de dados e informações junto ao gestor e aos clientes do Minimercado. A partir dos resultados encontrados, foi desenvolvida a missão e visão do negócio, bem como a análise do ambiente interno e do ambiente externo, resultando na identificação da postura estratégica de manutenção. Ademais, o estabelecimento de objetivos, metas e estratégias, juntamente com o plano de ação, possibilitaram uma orientação para que o Minimercado possa adotar a ferramenta de planejamento estratégico e, assim, obter melhores resultados.

Palavras-chave: Ambiente externo. Ambiente interno. Minimercado. Planejamento estratégico. Plano de ação.

ABSTRACT

Competitiveness in the supermarket sector refers to the need of using strategic planning for obtaining bigger competitive advantage. Considering this, this study realization has as its mains objective to develop strategic planning for the Minimercado Bom Dia Ltda, considering its business environment. For that, the methodology used was qualitative, quantitative, exploratory and descriptive research, characterizing a case study, from collecting data and information along with the manager and the customers of the Minimercado. From the results, it was developed a mission and the business view, as well as the analysis of the internal and external environment, resulting in the identification of the strategic maintenance posture. Besides that, the establishment of objectives, goals and strategies, along with the action plan, which enabled an orientation for the Minimercado to adopt a strategic planning tool and, then, obtain better results.

Keywords: External environment. Internal environment. Minimercado. Strategic planning. Action plan.

1 INTRODUÇÃO

A constante competitividade do setor supermercadista, tem feito com que os gestores utilizem estratégias para se organizar e se desenvolver frente às mudanças econômicas e tecnológicas que o mesmo enfrenta, buscando sempre obter vantagem competitiva.

¹ Trabalho de Estágio Supervisionado, desenvolvido sobre orientação do Professor Me. João Paulo Gardelin. E-mail: gardelin@upf.br

² Acadêmico do Curso de Administração da Universidade de Passo Fundo. E-mail: 166505@upf.br

Diante das contínuas evoluções no setor, das mudanças no perfil dos consumidores e do aumento da concorrência, as pequenas e médias empresas supermercadistas estão reconhecendo a necessidade de transformar desafios e ameaças em oportunidades. Para alcançar resultados positivos no futuro, é crucial que essas empresas analisem cuidadosamente suas estratégias e ações.

Segundo Oliveira (2007), o planejamento estratégico tem como propósito o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes, em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz.

As micro e pequenas empresas, segundo estudo realizado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2011), são responsáveis por mais da metade dos empregos com carteira assinada no Brasil, podendo-se dizer que esses empreendimentos são responsáveis por, pelo menos, dois terços do total das ocupações existentes no setor privado da economia, e seu sucesso é de extrema importância para o desenvolvimento econômico do País.

O planejamento estratégico têm sido uma ferramenta fundamental para os gestores alcançarem sucesso nas atividades diárias de seus negócios. Essa prática se tornou especialmente crucial para empresas de pequeno porte e de gestão familiar, pois permite a identificação de pontos fortes e fracos e a utilização eficiente de suas capacidades diante das ameaças do ambiente. Além disso, serve como base para construir um futuro promissor e promove o desenvolvimento contínuo da organização.

A empresa supermercadista que serviu de base para a realização desse estudo, é o Minimercado Bom dia Ltda, localizado na cidade de Tapejara - RS. Por se tratar de uma empresa de pequeno porte, de gestão familiar, a qual é composta por dois sócios (pai e filho), e por ainda não possuir um planejamento estratégico, percebeu-se a necessidade da realização e implantação do mesmo, e o presente trabalho define o seguinte problema de pesquisa: Qual é o planejamento estratégico adequado para o Minimercado Bom dia, considerando seu ambiente de negócio?

Por conseguinte, como objetivo geral, este estudo busca elaborar o planejamento estratégico para o Minimercado Bom Dia Ltda, considerando seu ambiente de negócios. E, como objetivos específicos, o estudo busca: a) analisar o ambiente interno do Minimercado, identificando pontos fortes e pontos fracos; b) analisar o ambiente externo do Minimercado, identificando oportunidades e ameaças; c) determinar a postura estratégica do Minimercado; d) propor um plano de ação para o Minimercado.

O desenvolvimento do planejamento estratégico para a empresa, se dá pelo fato de a mesma estar presente no mercado a mais de 10 anos e por estar buscando aumentar o campo de clientes, visando crescer no ramo. A elaboração do planejamento estratégico para a empresa em questão, irá nortear suas futuras decisões no mercado possibilitando o aprimoramento de suas atividades em um processo contínuo de melhoria.

Assim, este artigo encontra-se estruturado em cinco capítulos. O primeiro capítulo refere-se à introdução sobre o tema estudado; o segundo capítulo aborda a revisão da literatura; o terceiro capítulo a metodologia utilizada; o quarto capítulo os resultados do estudo; e o quinto e último capítulo refere-se as considerações finais sobre o estudo realizado.

2 REVISÃO DA LITERATURA

A revisão da literatura constitui o embasamento teórico essencial para a pesquisa, fornecendo consistência ao estudo. Esta revisão as visões de diferentes autores sobre o setor de supermercados, administração estratégica e planejamento estratégico, destacando sua relevância para pequenas empresas. Além disso, conceituamos as etapas fundamentais envolvidas na elaboração do planejamento estratégico.

2.1 SETOR DE SUPERMERCADOS

De acordo com Silva (2023), o setor de supermercados desempenha um papel essencial na economia e no dia a dia das pessoas, configurando-se como um setor estratégico para o abastecimento de alimentos e produtos de consumo básico à população. Nas últimas décadas, o setor de supermercados vem sendo moldado pela formação de grandes grupos de varejos e pela expansão de suas operações.

No estado do Rio Grande do Sul, a existência da Associação Gaúcha de Supermercados (AGAS) é vista como uma entidade no setor de supermercado, que atua na promoção de eventos e encontros em prol da qualificação profissional e da maior aproximação entre supermercadistas e fornecedores, facilitando as negociações. Além disso, a AGAS oferece capacitação aos trabalhadores do setor, ministrando cursos profissionalizantes, bem como assessoria jurídica, financeira e contábil aos seus associados (AGAS, 2024).

Conforme dados publicados pela revista Exame, em 2023, o setor de supermercados, atacados e atacarejos atingiu um faturamento de um trilhão de reais. No Rio Grande do Sul, a Companhia Zaffari recebe destaque de faturamento e crescimento, considerada entre as quinze maiores companhias do país nesse setor (Giussani, 2024).

Do mesmo modo, em 2023, o setor supermercadista alcançou R\$ 1.0001,3 trilhões de faturamento, através de operações incluindo todos os formatos e canais de distribuição do setor, incluindo supermercados, atacarejo, mercado de vizinhança, e-commerce e pequenas empresas. Esse resultado representou 9,02% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional (ABRAS, 2024).

Os supermercados se fazem presente em praticantes todos os bairros das cidades brasileiras e, em 2023, somaram mais de 92 mil estabelecimentos em todo o país. Uma das principais características desse setor é que os supermercados podem ser facilmente encontrados em vários lugares, facilitando o atendimento das necessidades dos consumidores. Outra característica relevante do setor é o fato de que, sendo considerado um dos principais segmentos da economia brasileira, esse setor tende a sofrer menos impactos em momentos de crise, pois tem como principal item comercializado, os alimentos, que constituem uma necessidade básica do ser humano (SEBRAE, 2023).

Além disso, Akoumani, Santos e Sallaberry (2023) destacam que o setor supermercadista é altamente competitivo e busca incessantemente novas alternativas para superar os desafios do negócio. No Brasil, a demanda por produtos de necessidades básicas, somado às constantes mudanças de hábitos de consumo, desafiam o setor supermercadista a inovar, bem como adotar posturas estratégicas e sustentáveis, a fim de garantir que seus produtos e serviços apresentem características superiores à concorrência.

2.2 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Nos anos de 1950, a Fundação Ford e a *Carnegie Corporation* patrocinaram uma pesquisa sobre os currículos das escolas de administração norte-americanas, o que fez com que,

por volta de 1970, a disciplina de política de negócios estivesse presente no currículo de muitas escolas de administração, e com o passar do tempo o enfoque do curso fosse ampliado, fazendo com que se alterasse o nome da disciplina para administração estratégica (Certo *et al.*, 2010, p. 3-4).

A administração estratégica é um termo amplo, que abrange também os estágios iniciais de determinação da missão e objetivos da organização no contexto de seus ambientes externo e interno. Deste modo Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 24), mencionam alguns passos que a alta administração deve realizar, como:

- a) Analisar oportunidades e ameaças ou limitações que existem no ambiente externo;
- b) Analisar os pontos fortes e fracos de seu ambiente interno;
- c) Estabelecer a missão organizacional e os objetivos gerais;
- d) Formular estratégias (no nível empresarial, no nível de unidades de negócios e no nível funcional) que permitam à organização combinar os pontos fortes e fracos da organização com as oportunidades e ameaças do ambiente;
- e) Implementar as estratégias;
- f) Realizar atividades de controle estratégico para assegurar que os objetivos gerais da organização sejam atingidos.

Cada uma dessas etapas deve ser considerada ligadas entre si, pois uma mudança em qualquer um dos pontos afetará os próximos alterando o resultado. Como definem Certo *et al.* (2010, p. 4) ao dizerem que, a administração estratégica é um “processo contínuo e circular que visa manter a organização como um conjunto adequadamente integrado ao seu ambiente.”

Segundo Barney e Hesterly (2007, p. 5), “o processo de administração estratégica é um conjunto sequencial de análises e escolhas que podem aumentar a probabilidade de que uma empresa escolherá uma boa estratégia, isto é, uma estratégia que gere vantagens competitivas.”

As estratégias podem ser classificadas em competitivas e cooperativas. No nível da unidade de negócio, as estratégias competitivas compreendem cinco abordagens distintas: liderança em custos, diferenciação, liderança em custos focada, diferenciação focalizada e integração de liderança em custos/diferenciação, as quais, segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 104), são selecionadas pelas empresas para “definir e defender a posição estratégica desejada contra os concorrentes”.

As estratégias competitivas de nível corporativo, que segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 154), são usadas pelas empresas para “diversificar suas operações de um único negócio competindo em um mercado específico”, se dividem entre diversificação relacionada e diversificação não relacionada.

No contexto organizacional, a administração estratégica se faz de extrema relevância, uma vez que permite a análise das oportunidades e das ameaças, bem como a identificação dos pontos fortes e dos pontos fracos. Ademais, viabiliza a definição da missão e dos objetivos, que são fundamentais para o sucesso da organização. Em síntese, a administração estratégica é fundamental para a elaboração e a implementação de estratégias que possam contribuir para a realização do controle estratégico.

2.3 CONCEITO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico é um processo que envolve a criação de objetivos e a definição de ações para alcançá-los, sempre levando em consideração as condições internas e externas da organização. Para Oliveira (2007), o planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação

em que o futuro tende a ser diferente do passado, tendo um comportamento proativo e considerando seu ambiente atual e futuro (Stoner; Freeman, 1995).

O planejamento estratégico permite antecipar o futuro da empresa a longo prazo, identificando as ações necessárias para atingir os objetivos estabelecidos. Essas ações são cruciais para o desenvolvimento e para o sucesso da organização e são responsabilidade dos gestores de alto nível. Como afirma Oliveira (2007, p. 18), o planejamento estratégico, comumente, é “de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos para sua consecução, levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada”.

De acordo com Oliveira (2007, p. 39), a “teoria aparece como base de sustentação no processo decisório. E, nesta atual conjuntura de constantes mudanças nos ambientes organizacionais, a teoria ganha importância extra sobre a prática.” Isso significa dizer que a teoria é fundamental, uma vez que revela informações de extrema relevância para a gestão administrativa, contribuindo para uma melhor performance dos negócios.

Em suma, a implementação do planejamento estratégico nas pequenas empresas possibilita a identificação do seu posicionamento no mercado, bem como dos seus pontos fortes e fracos, antevendo as ameaças e as oportunidades. Assim, a partir da análise das ameaças e das oportunidades, torna-se possível estabelecer vantagens competitivas, bem como alcançar a estabilidade no mercado.

2.4 MISSÃO E VISÃO ORGANIZACIONAL

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), a missão e a visão tem por finalidade informar aos stakeholders o que a empresa é, o que pretende realizar e a quem pretende atender e, juntas, formam a base que a empresa necessita para selecionar e implantar uma ou mais estratégias.

A visão, segundo Oliveira (2007, p.43), “representa o que a empresa quer ser em um futuro próximo ou distante”. Pereira (2010) diz que a visão funciona como uma bússola. Aponta a direção em que a empresa quer seguir, o caminho a ser percorrido em busca de um futuro promissor, além de representar seus sonhos e esperanças.

Conforme Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 18), “a missão especifica o negócio no qual a empresa pretende competir e os clientes aos quais pretende atender”. Toda organização, ao ser fundada, possui um propósito, o qual pode mudar com o passar do tempo, porém, é essencial que os stakeholders compreendam o motivo da existência da empresa, o qual é expresso pela missão (Wrigh; Kroll; Parnell, 2000).

O estabelecimento da missão, segundo Certo *et al.* (2010, p. 56), é papel fundamental da administração, pois ela expressa a razão pela qual a empresa existe, definindo qual será a postura que a empresa irá obter no mercado. Concluem também dizendo que, “uma missão formalmente expressa facilita o entendimento sobre os rumos da organização”.

A missão e a visão são de extrema relevância para as organizações, já que informam aos *stakeholders* exatamente o que a empresa é, que clientes deseja atender e o que pretende realizar, ou seja, constituem a base para a empresa implantar suas estratégias, as quais se mostram cada vez mais necessárias. Em um cenário de competição intensa, ter uma missão e uma visão claras torna-se fundamental para se alcançar o sucesso no mercado.

2.5 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO

Conforme Kotler (2006, p. 89), “a análise do ambiente externo envolve a identificação e avaliação de tendências e eventos fora do controle da empresa que podem impactar sua performance. Isso inclui fatores econômicos, demográficos, tecnológicos, políticos e culturais.” Em acréscimo, segundo Certo *et al.* (2010, p.27), “a análise do ambiente é o processo de monitoramento do ambiente organizacional para identificação das oportunidades e dos riscos atuais e futuros que podem vir a influenciar a capacidade das empresas de atingir suas metas.” Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 47) afirmam que “o sucesso da administração depende da criação de um elo entre a empresa e seu ambiente externo por meio de atividades de análise ambiental.”

As constantes mudanças do ambiente fazem com que as empresas se mantenham atentas à intensa concorrência e, para obter vantagem competitiva, faz-se necessário antever as oportunidades, buscando um melhor aproveitamento. As oportunidades, segundo Oliveira (2015, p. 71), “são as variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições favoráveis para a empresa, desde que a mesma tenha condições e/ou interesse de usufruí-la enquanto perdura a referida situação.” Já as ameaças, “surtem quando as condições do ambiente externo colocam em risco a integridade e a lucratividade do negócio da empresa”. (Hill; Jones, 2013, p. 86). Ademais, o ambiente geral, para Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 35), é “composto por dimensões na sociedade geral que influenciam a indústria (setor) e as empresas que o compõem”. Essas dimensões foram agrupadas em seis segmentos ambientais:

Segmento Demográfico: envolve as características da população, como, tamanho da estrutura etária e a distribuição de renda. Na visão de Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 40), o segmento é “analisado globalmente devido aos seus possíveis efeitos sobre os países e porque muitas empresas competem em mercados internacionais”.

Segmento Econômico: sua qualidade tem grande influência sobre o desempenho das empresas e indústrias, as quais analisam o ambiente buscando identificar as mudanças e suas implicações estratégicas. Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 42), “o ambiente econômico refere-se à natureza e ao rumo da economia na qual uma empresa compete ou pode competir”.

Segmento Político/Jurídico: pode ser entendido como a influência exercida entre empresa e governo. “É a área na qual as organizações e os grupos influentes competem por atenção, recursos e voz na elaboração de leis que regulamentam a interação entre os países” (Hitt; Ireland; Hoskisson, 2008, p. 43).

Segmento Sociocultural: “se preocupa com as atitudes e os valores culturais, que são a base de uma sociedade, e geralmente direcionam condições e mudanças demográficas, econômicas, político/jurídico e tecnológicas” (Hitt; Ireland; Hoskisson, 2008, p. 43).

Segmento Tecnológico: inovações científicas que acontecem em diferentes partes da sociedade influenciando as operações das empresas. Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 45), “inclui as instituições e atividades envolvidas na criação de novos conhecimentos e na transformação desse conhecimento em novos produtos, processos e materiais”.

Segmento Global: “inclui novos mercados relevantes, os mercados existentes que estão se transformando, eventos políticos internacionais importantes e as características culturais e institucionais essenciais dos mercados globais” (Hitt; Ireland; Hoskisson, 2008, p. 45).

Os seis segmentos possuem elementos que impactam as operações e influenciam na sobrevivência das empresas são citados no quadro baixo, conforme apresentado no Quadro 1:

Quadro 1- Segmentos e Elementos do Ambiente Geral

Segmento Demográfico	Tamanho da população Estrutura etária Distribuição geográfica	Mistura étnica Distribuição de renda
Segmento Econômico	Taxas de inflação Taxas de juros Déficits ou superávit comerciais Déficits ou superávit orçamentários	Leis de treinamento de mão-de-obra Filosofias e políticas educacionais
Segmento Político/Jurídico	Legislação antitruste Legislação tributária Filosofias de desregulamentação	Leis de treinamento de mão-de-obra Filosofias e políticas educacionais
Segmento Sociocultural	Mulheres no mercado de trabalho Diversidade de mão-de-obra Atitudes em relação à qualidade da vida profissional	Preocupações com o meio ambiente Mudanças nas preferências profissionais e de carreira Mudanças nas preferências em relação às características de produtos e serviços
Segmento Tecnológico	Inovações dos produtos Aplicações do conhecimento	Foco nos gastos privados e públicos de P&D Novas tecnologias de comunicação
Segmento Global	Acontecimentos políticos importantes Mercados globais essenciais	Novos países industrializados Diferentes atributos culturais e institucionais

Fonte: Hitt; Ireland; Hoskisson (2008, p. 36).

Também é importante ressaltar que analisar as cinco forças de Porter constitui uma abordagem estratégica utilizada de forma ampla com o intuito de avaliar a competitividade de um setor ou da indústria. Dessa forma, a partir da “avaliação da rivalidade entre concorrentes existentes, do poder de barganha dos fornecedores e dos compradores, da ameaça de novos entrantes e da ameaça de produtos ou serviços substitutos”, as organizações conseguem compreender o ambiente competitivo no qual fazem operações e, por consequência, “formular estratégias eficazes para enfrentar os desafios do mercado” (Porter, 1997).

Figura 1- Forças competitivas de Porter



Fonte: Adaptada de Porter (1986) apud Pereira (2010, p. 108).

As constantes mudanças do mercado fazem com que as empresas se mantenham atentas à concorrência antevendo as oportunidades. Nesse sentido, é relevante que os gestores analisem o ambiente externo e considerem as cinco forças de Porter, uma vez que constituem uma excelente ferramenta para analisar a competitividade, independentemente do setor de atuação. Analisar a concorrência, o poder de barganha e as ameaças de produtos ou de serviços substitutos é fundamental para antever possíveis problemas para a saúde financeira da empresa e antever soluções.

2.6 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO

Segundo Certo *et al.* (2010, p. 34), “o ambiente interno é aquele que está dentro da organização e que normalmente tem implicação imediata e específica em sua administração”. Wright, Kroll e Parnell (2000), afirmam que a análise também se faz útil no esclarecimento de pontos fortes que não foram completamente aproveitados, e na identificação dos pontos fracos que ainda podem ser corrigidos.

Os pontos fortes, segundo Oliveira (2015, p. 71), “são as variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa, em relação ao seu ambiente”. Costa (2006) resume como sendo as características positivas de destaque na organização que favorecem o cumprimento de seu propósito.

Os pontos fracos da empresa para Costa (2006), são características negativas que a prejudicam no cumprimento do seu propósito. Os pontos fracos, segundo Oliveira (2015, p. 71), “são as variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa, em relação ao seu ambiente”.

Por conseguinte, conhecer o ambiente interno da empresa permite que os gestores identifiquem pontos fortes que ainda podem ser utilizados em prol do crescimento da organização, bem como pontos fracos que podem ser corrigidos com o mesmo intuito. Para tanto, é necessário realizar uma análise criteriosa tanto dos pontos fortes quanto dos pontos fracos.

2.7 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

Em consonância com Porter (1985, p. 41), o posicionamento estratégico se refere ao modo como determinada empresa “deseja ser percebida pelos clientes em relação aos concorrentes no mercado”. Além disso, também “envolve a identificação de um conjunto único de atributos ou benefícios que diferenciam a empresa e seus produtos ou serviços, criando valor para os clientes e estabelecendo uma vantagem competitiva sustentável”.

A postura estratégica da empresa é definida no processo de cumprimento da missão. Para Oliveira (2015), seu estabelecimento é limitado por três aspectos: a missão da empresa; a relação positiva ou negativa entre as oportunidades e ameaças; a relação positiva ou negativa entre os pontos fortes e fracos que fazem frente às oportunidades e ameaças do ambiente.

Ainda segundo o autor, o fator psicológico pode influenciar a postura da empresa, as quais são definidas como: sobrevivência; manutenção; crescimento; e desenvolvimento. Conforme Oliveira (2015), a sobrevivência está relacionada com a redução dos custos, com a redução das compras e dos investimentos a fim de não comprometer todo o negócio; a manutenção se relaciona com a estabilidade, com o intuito de dominar determinado nicho do mercado; o crescimento está atrelado à inovação, ou seja, ao desenvolvimento e ao lançamento de produtos novos; e o desenvolvimento busca a abertura de novos mercados geográficos.

O planejamento estratégico está relacionado ao modo como a empresa deseja ser percebida pelos clientes em relação aos seus concorrentes, envolvendo a identificação dos atributos responsáveis por diferenciar a empresa no mercado. A definição da postura estratégica ocorre no cumprimento da missão, fundamental para que os objetivos da organização sejam alcançados.

2.8 PLANO DE AÇÃO

O plano de ação constitui uma “ferramenta essencial na implementação de estratégias organizacionais”, ou seja, trata-se de um “documento detalhado que descreve as atividades específicas a serem realizadas, os prazos para sua conclusão, os responsáveis por sua execução e os recursos necessários”. Ademais, o plano auxilia a “garantir que as estratégias sejam colocadas em prática de forma eficaz e eficiente, facilitando o alcance dos objetivos organizacionais” (Kaplan; Norton, 2001, p. 78).

Segundo Tavares (2005, p. 311), a elaboração dos planos de ação precisa identificar e determinar a partir dos objetivos estipulados – os recursos críticos a serem alocados, quando e por quem. Alguns planos de ação são dependentes apenas de recursos e poder, outros de recursos econômicos, outros de capacidade organizacional e de recurso tecnológicos e outros, ainda, de alguma combinação dos recursos mencionados.

Na visão de Oliveira (2015, p. 256), “os planos de ação preocupam-se com a concentração das especialidades – recursos humanos, tecnologia, marketing, informática, logística etc. – identificadas por meio das atividades de cada projeto”.

O plano de ação pode ser compreendido, portanto, como uma ferramenta importante para a implementação das estratégias e para a definição das atividades a serem executadas, os prazos de execução e os responsáveis pela execução. Em síntese, trata-se de um documento orientador de extrema relevância, pois permite que todas as ações da empresa sejam pré-definidas e adequadamente executadas.

3 PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS

Sobre a classificação quanto ao problema de pesquisa, esta pode ser classificada como qualitativa e quantitativa. A pesquisa qualitativa é caracterizada por “assegurar a riqueza dos dados, possibilitar a observação de um fenômeno em sua totalidade e facilitar a exploração de contradições e paradoxos” (Vieira, 2006, p. 15). Já a pesquisa quantitativa busca fazer a mensuração de algo, a exemplo de conhecimentos, comportamentos, atitudes ou opiniões (Cooper; Schindler, 2016).

Por conseguinte, esta pesquisa foi classificada, quanto ao objetivo geral, como exploratória e descritiva. A pesquisa exploratória “tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses” (Diehl; Tatim, 2004, p. 53). Já a pesquisa descritiva “tem como principal objetivo a descrição das características de determinada população ou de um fenômeno” (Diehl; Tatim, 2004, p. 54). Além disso, ela busca “identificar possíveis relações entre variáveis” (Gil, 2002, p. 37).

Ainda, no que se refere ao delineamento, segundo o procedimento técnico, esta pesquisa caracterizou um estudo de caso no Minimercado Bom dia Ltda. Diehl e Tatim (2004) apontam o estudo de caso como um estudo profundo de um ou de poucos objetivos, a fim de tornar o detalhamento amplo sobre os delineamentos considerados. O referido Minimercado foi fundado em 2010, no município de Tapejara-RS e sempre foi administrado pelo seu fundador, oferecendo diversos itens do setor de alimentação, higiene e limpeza, padaria e bazar.

Com relação a população e amostra, considerou-se o estudo com um dos gestores do Minimercado e com os clientes. Atualmente, o Minimercado possui em torno de 150 clientes, os quais foram considerados para esse estudo. “População ou universo é um conjunto de elementos passíveis de serem mensurados com respeito às variáveis que se pretende levantar” (Diehl; Tatim, 2004, p. 64).

A coleta de dados ocorreu através da utilização de duas técnicas: entrevista e questionário. A entrevista contemplou perguntas abertas, estruturada, a qual foi realizada com o gestor do Minimercado, a fim de compreender o ambiente interno e externo da empresa. Marconi e Lakatos (2019) enfatizam que a entrevista se refere ao encontro entre duas pessoas, mediante conversação, onde uma delas obtém informações da outra sobre um determinado assunto.

Já o questionário foi realizado de forma online, através do *Google Forms*, sendo enviado o link do questionário ao total de 150 clientes do Minimercado, obtendo-se um retorno de 47 questionários respondidos, considerados para este estudo. O questionário contemplou questões de múltipla escolha e questões de satisfação dos clientes, através de uma escala de 1 a 5 pontos, sendo 1- totalmente insatisfeito e 5- totalmente satisfeito, como forma de identificar variáveis do ambiente interno e externo que estão satisfazendo ou não os clientes e sua relação com os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças. O questionário compreende “um conjunto de questões que são respondidas por escrito pelo pesquisado” (Gil, 2002, p. 114). Posteriormente, os dados serão examinados utilizando a técnica de análise de conteúdo.

Por fim, os dados coletados com a entrevista ao gestor e com os questionários aos clientes, foram organizados e apresentados em tabelas e estatísticas. Deste modo, para mensurar a relevância das variáveis analisadas, utilizou-se o método 1-5-9, onde: 1- pouco relevante, 5- médio e 9- muito relevante. As informações também serviram para a definição da postura estratégica e para a construção do plano de ação. A utilização desse método de relevância baseia-se no estudo sobre planejamento estratégico, realizado por Dalmina (2022), em que a autora fez uso desse método, considerando que os atributos identificados foram submetidos a definição de um grau de relevância para cada item, sendo (1) para pouco relevante, (5) para relevância média e (9) para muito relevante.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção do estudo, discorre-se acerca dos resultados obtidos por meio da realização da entrevista com o gestor do Minimercado e do total de 47 questionários aplicados junto aos clientes. Deste modo, as respostas obtidas foram classificadas e distribuídas em: pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças. Assim, a partir dessas variáveis obtidas, atribuiu-se às mesmas um grau de relevância, sendo 1- pouco relevante, 5- médio e 9- muito relevante, através das tabelas expostas a seguir.

Assim, aborda-se, nesse capítulo, primeiramente, a definição da missão e visão do negócio, seguida da análise do ambiente interno e da análise do ambiente externo, além da identificação da postura estratégica. Também, aborda-se a definição de objetivos, metas e estratégias, plano de ação, bem como algumas sugestões e recomendações para a empresa.

4.1 IDENTIFICAÇÃO DA MISSÃO E VISÃO

Como destacam Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 18), “a missão especifica o negócio no qual a empresa pretende competir e os clientes aos quais pretende atender”. Assim, definiu-se como missão para o Minimercado Bom Dia Ltda:

Missão: Atender as necessidades dos clientes, prestando um atendimento de qualidade e dispondo de produtos de excelência no ramo de alimentação.

Já a visão “representa o que a empresa quer ser em um futuro próximo ou distante” (Oliveira, 2007, p. 43). A partir desse entendimento, sugere-se a seguinte visão para o Minimercado Bom Dia Ltda:

Visão: Ser uma empresa reconhecida no ramo de mercados, pela confiança e comprometimento em satisfazer as necessidades dos consumidores.

4.2 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO

Conforme visto anteriormente por esse estudo, “o ambiente interno é aquele que está dentro da organização e que normalmente tem implicação imediata e específica em sua administração” (Certo *et al.*, 2010, p. 34). Assim sendo, realizou-se a análise do ambiente interno do Minimercado, considerando as respostas da entrevista com o gestor, bem como o questionário aplicado aos clientes, de modo a evidenciar os principais pontos fortes e pontos fracos da empresa estudada.

4.2.1 Pontos fortes

Com relação aos pontos fortes, segundo Oliveira (2015, p. 71), “são as variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa, em relação ao seu ambiente”. Desta forma, identificou-se algumas variáveis no Minimercado que representam pontos fortes da empresa, conforme mostra a Tabela 1 abaixo.

Tabela 1- Pontos fortes do ambiente interno

Variáveis	Relevância		
	1	5	9
Atendimento			X
Formas de pagamento	X		
Qualidade dos produtos			X
Promoções		X	
Localização do Minimercado			X
Estacionamento	X		
Organização do espaço interno		X	
Horários de atendimento		X	
Total de pontos fortes		44	

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Com relação à Tabela 1, a totalização dos pontos fortes do Minimercado resultou em um grau de relevância de 44 pontos. Dentre eles, sobressaíram-se o atendimento, a qualidade dos produtos e a localização do Minimercado como os pontos fortes que obtiveram maior grau de relevância, visto que são variáveis importantes no que se refere à preocupação com o cliente.

Oferecer um bom atendimento é crucial para identificar as reais necessidades e expectativas dos clientes, a fim de oferecer a solução para aquilo que o cliente busca. Além disso, a qualidade dos produtos é outro fator que tende a gerar maior credibilidade junto ao cliente, pois a tendência é que os clientes busquem por produtos que ofereçam qualidade através da aparência, durabilidade, confiabilidade, sendo que, no caso do Minimercado, a exigência do consumidor por produtos/alimentos de qualidade tende a ser ainda maior.

Ademais, cabe mencionar a localização como um ponto forte muito relevante, haja vista que, nos dias atuais, a rotina corrida faz com que as pessoas busquem por soluções rápidas e práticas. Portanto, a existência de um Minimercado bem localização tende a ser uma solução de fácil acesso aos clientes, facilitando o dia a dia dos mesmos.

Convém destacar ainda, os pontos fortes identificados que representam relevância média, os quais incluíram: a realização de promoções, as quais, quando bem planejadas, tendem a trazer um aumento nas vendas do Minimercado; a organização do ambiente interno (prateleiras, iluminação, climatização, acesso aos produtos etc.), de modo a facilitar que o cliente encontre o produto que está buscando; horários de atendimento, facilitando o acesso dos clientes ao Minimercado. A questão dos horários de atendimento, também foi enfatizada pelo gestor, a partir da entrevista realizada, onde o mesmo mencionou que:

Atualmente, o Minimercado não conta com um processo de planejamento, mas a sua estratégia é atender os clientes em horários diferenciados, onde os concorrentes, na maioria das vezes, já estão fechados (Gestor).

Desta forma, o gestor considera os horários de atendimento praticados como uma estratégia do Minimercado, já que possibilita aos clientes o acesso às compras, enquanto que outros mercados já enceraram suas atividades do dia.

Ademais, outros pontos fortes identificados referiram-se às formas de pagamento e ao acesso ao estacionamento. Assim, além da localização do Minimercado ser considerada um ponto forte, entende-se que o mesmo dispõe de um local com fácil acesso a estacionamento pelos clientes.

4.2.2 Pontos fracos

De acordo com Costa (2006), os pontos fracos de uma empresa são características negativas que a prejudicam no cumprimento do seu propósito. À vista disso, identificou-se algumas variáveis internas do Minimercado que podem ser classificadas como pontos fracos, já que elas podem estar prejudicando o bom andamento das atividades da empresa.

A seguir, a Tabela 2 revela os pontos fracos do ambiente interno.

Tabela 2- Pontos fracos do ambiente interno

Variáveis	Relevância		
	1	5	9
Preços			X
Variedade dos produtos		X	
Produtos da padaria	X		
Produtos do bazar	X		
Serviço de entregas de rancho à domicílio		X	
Total de pontos fracos	21		

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Tendo em vista os pontos fracos, evidenciados pela Tabela 2, constatou-se que os mesmos resultaram em um grau de relevância de 21 pontos, sendo inferior ao total de pontos fortes de 44 pontos, identificados anteriormente. Dentre os pontos fracos, o que possui maior relevância refere-se aos preços praticados, já que, no questionário realizado, os clientes mostraram-se insatisfeitos em relação aos atuais preços praticados pelo Minimercado.

Outros fatores de insatisfação no questionário aplicado, implicam na variedade de produtos e no serviço de entregas de rancho à domicílio, estes caracterizados como pontos fracos e com grau de relevância médio neste estudo. Ademais, também se constatou insatisfação dos clientes quanto aos produtos da padaria e produtos do bazar, os quais foram classificados como sendo de baixa relevância.

4.3 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO

Segundo Certo *et al.* (2010, p. 27), a análise do ambiente externo implica “no processo de monitoramento do ambiente organizacional para identificação das oportunidades e dos riscos atuais e futuros que podem vir a influenciar a capacidade das empresas de atingir suas metas.”. Frente a isso, no que se referiu à análise do ambiente externo, considerou-se a entrevista com o gestor e o questionário aplicado aos clientes, possibilitando a identificação de oportunidades e ameaças inerentes ao ambiente externo do Minimercado.

4.3.1 Oportunidades

Como cita Oliveira (2015, p. 71), as oportunidades “são as variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições favoráveis para a empresa, desde que a mesma tenha condições e/ou interesse de usufruí-la enquanto perdura a referida situação”. Frente a esse contexto, buscou-se identificar as oportunidades associadas ao ambiente externo do Minimercado.

A Tabela 3 a seguir traz as oportunidades identificadas no ambiente externo.

Tabela 3- Oportunidades do ambiente externo

Variáveis	Relevância		
	1	5	9
Tempo como cliente do Minimercado			X
Frequência de compras			X
Criação de um aplicativo de compras		X	
Diversificar o nicho de mercado (veganos, vegetarianos etc.)		X	
Implantação de um forno e adequação do espaço para assar carnes aos finais de semana	X		
Total de oportunidades	29		

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Inerente à Tabela 3, percebe-se as oportunidades identificadas na análise do ambiente externo da empresa resultaram em um grau de relevância de 29 pontos. Dentre as variáveis que representam oportunidades, considera-se as mais relevantes o tempo como cliente do Minimercado e a frequência de compras. A partir do questionário aplicado os clientes, constatou-se que a maioria dos clientes realizam suas compras no Minimercado entre 8 a 14 anos. Além disso, esses clientes costumam realizar suas compras com uma frequência de 2 a 3 vezes por semana. Logo, dado o fato de os clientes comprarem no Minimercado há muito tempo e realizarem suas compras com uma frequência semanal, isso representa uma oportunidade para a empresa, visto que a tendência é que eles continuem comprando, pois já podem ser considerados clientes fiéis.

Dentre as demais variáveis que indicam oportunidades futuras para o Minimercado, cabe destacar a criação de um aplicativo de compras, citada pelo gestor na entrevista realizada:

O Minimercado busca aumentar a variedade no mix de produtos, tecnologia e conveniência, e estudo criar um aplicativo de compras para facilitar e melhorar a experiência do cliente, visando o cliente poder comprar no conforto de sua casa que nós entregaremos (Gestor).

Desta forma, frente ao avanço da tecnologia a cada dia, acredita-se que a criação de um aplicativo de compras representa uma oportunidade importante para aumentar o número de clientes do Minimercado, bem como a frequência de compras. Consequentemente, isso tende a gerar um aumento no faturamento do negócio.

Também, importa mencionar a oportunidade de diversificar o nicho de mercado, citada pelo gestor, incluindo a comercialização de produtos para veganos, vegetarianos, visando atender a outros tipos de público. Além do mais, a implantação de um forno e adequação do espaço para assar carnes aos finais de semana representou outra oportunidade mencionada pelo gestor na entrevista, de modo que o Minimercado possa diferenciar-se em relação aos demais mercados da região, os quais não dispõem desse serviço de assar carnes.

4.3.2 Ameaças

Com relação as ameaças, elas “surtem quando as condições do ambiente externo colocam em risco a integridade e a lucratividade do negócio da empresa” (Hill; Jones, 2013, p. 86). Nesse viés, o estudo identificou as principais ameaças inerentes ao ambiente externo do Minimercado, as quais representam desvantagens e que podem comprometer a competitividade estratégica do negócio, como mostra a Tabela 4 abaixo.

Tabela 4- Ameaças do ambiente externo

Variáveis	Relevância		
	1	5	9
Preços pagos aos fornecedores			X
Precificação dos produtos			X
Falta de ações de marketing		X	
Falta de opções de canais de compras		X	
Concorrência			X
Economia/taxa de juros	X		
Total de ameaças	38		

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

A respeito das ameaças, elencadas através da Tabela 4, nota-se que as mesmas resultaram em grau de relevância de 38 pontos, sendo superior ao índice de oportunidades, visto anteriormente. As ameaças consideradas de maior relevância ao Minimercado, referem-se aos preços pagos aos fornecedores, precificação de produtos ao consumidor e a concorrência.

Na entrevista ao gestor, o mesmo mencionou a questão dos preços, ao dizer que:

O atual cenário econômico torna-se bastante desafiador, pois os preços de compra dos produtos estão bastante elevados, o que torna mais um desafio a negociação com os fornecedores e a precificação dos produtos, visto que por se tratar de um Minimercado o poder de compra e barganha com os fornecedores é menor por conta do menor volume de compras em relação aos mercados maiores, e o poder de compra do atual consumidor está mais baixo em virtude da atual economia (Gestor).

Diante disso, considerando que o Minimercado paga um alto preço aos fornecedores, tendo que repassar esse valor aos clientes, isso representa uma ameaça ao futuro do negócio, visto que, a concorrência pode estar praticando preços menores e, assim, os clientes tendem a comprar mais nesses outros lugares. Acerca disso, a concorrência também representa uma ameaça relevante ao Minimercado, pois os principais concorrentes são os mercados de grande

porte, situados na região, os quais dispõe de um mix de produtos maiores e preços mais acessíveis.

Por conseguinte, enfatiza-se também a falta de ações de marketing e a falta de opções de canais de compra como fatores que representam uma ameaça ao Minimercado. Isso, porque, a tecnologia se faz presente no dia a dia das pessoas, sendo que o cliente, cada vez mais, acompanha o que é divulgado através das redes sociais, a exemplo de promoções de estabelecimentos comerciais, bem como utiliza-se da possibilidade de realizar compras online. Dito isso, a falta de inovação tecnológica, associada ao desenvolvimento de estratégias de marketing nesse meio, é uma ameaça à sobrevivência do Minimercado.

4.4 POSTURA ESTRATÉGICA

Para Oliveira (2015), a postura estratégica de uma empresa é limitada por três aspectos principais: a missão da empresa, a relação positiva entre as oportunidades e ameaças e a relação positiva e negativa entre os pontos fortes e fracos frente às oportunidades e ameaças do ambiente. A partir disso, a definição de estratégias para o negócio deve aproveitar os pontos fortes e as oportunidades existentes, de modo a melhorar os pontos fracos do negócio e reduzir as ameaças que podem interferir nos resultados futuros.

Nessa perspectiva, a partir da entrevista realizada com o gestor, bem como da aplicação do questionário aos clientes do Minimercado, constatou-se a predominância de pontos fortes (44) em relação aos pontos fracos (21) no ambiente interno, enquanto que, no ambiente externo, a predominância foi de ameaças (38) em relação às oportunidades (29). Assim, a postura estratégica indicada para o Minimercado Bom Dia Ltda alcançar seus resultados é a de Manutenção, como mostra a Figura 2 abaixo.

Figura 2- Postura estratégica do Minimercado

		ANÁLISE INTERNA	
ANÁLISE EXTERNA		Pontos fracos 21	Pontos fortes 44
	Ameaças 38	Sobrevivência	Manutenção
	Oportunidades 29	Crescimento	Desenvolvimento

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Com base na Figura 2, identificando que a postura estratégica recomendada ao Minimercado é a postura de Manutenção, essa caracteriza-se pelo momento em que o Minimercado está tendo resultados, a partir das estratégias que já foram implementadas. No entanto, existem ameaças que estão sobressaindo-se em relação as oportunidades e que podem comprometer os resultados futuros. Assim, sugere-se que o Minimercado direcione suas estratégias para minimizar essas ameaças, acentuando, junto ao consumidor, os pontos fortes identificados.

Como cita Oliveira (2015), a estratégia de manutenção pode ser manifestada de três formas: estratégia de estabilidade, voltada à manutenção do estado de equilíbrio que está ameaçado ou seu retorno em caso de perda; estratégia de nicho, em que a empresa busca dominar um segmento do mercado em que atua, concentrando seus esforços e recursos para manter vantagens competitivas; estratégia de especialização, sendo que a empresa procura conquistar ou manter a liderança no mercado.

4.5 OBJETIVOS, METAS E ESTRATÉGIAS

A partir dos dados obtidos na entrevista realizada com o gestor e do questionário aplicado junto aos clientes, foi possível estabelecer algumas estratégias em relação aos objetivos e metas para o Minimercado Bom Dia Ltda. Para tanto, considera-se a postura estratégica de manutenção, identificada a partir da análise do ambiente interno e externo.

Assim sendo, o primeiro objetivo definido remete à ideia de ampliar a variedade/mix de produtos, sendo recomendado que o Minimercado busque por novos fornecedores, que disponham de uma variedade maior de produtos, a fim de oferecer ao consumidor mais opções no momento da compra, incluindo mais itens de bazar e do setor de padaria. Também, outro objetivo para o Minimercado envolve oferecer aos clientes preços mais acessíveis, o que seria possível através da negociação com fornecedores que dispõem de produtos com preços menores dos atuais.

Ainda, definiu-se como objetivo aprimorar as ações de marketing, a partir da adoção de estratégias voltadas à maior divulgação do Minimercado e de promoções, principalmente em redes sociais. Outra estratégia para alcançar esse objetivo é a implantação de um aplicativo para compras, o qual já foi mencionado pelo gestor, mas que ainda não existe no Minimercado.

Com base nisso, o Quadro 2, a seguir, aborda os objetivos, metas e estratégias definidos para o Minimercado, tendo como base os resultados da entrevista e dos questionários.

Quadro 2- Objetivos, metas e estratégias do Minimercado Bom Dia Ltda

1	Objetivo	Ampliar a variedade/mix de produtos.
	Meta	Proporcionar uma diversidade de itens de alimentação, higiene e limpeza, bazar e padaria, 25% maior até 2026.
	Estratégia	Estratégia de nicho.
2	Objetivo	Preços mais acessíveis.
	Meta	Oferecer ao cliente preços mais acessíveis, 10% menores que os atuais preços praticados.
	Estratégia	Estratégia de especialização.
3	Objetivo	Aprimorar as ações de marketing.
	Meta	Aumentar a visibilidade do Minimercado em 100% em 6 meses.
	Estratégia	Estratégia de estabilidade.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

4.6 PLANO DE AÇÃO

O plano de ação constitui uma “ferramenta essencial na implementação de estratégias organizacionais” (Kaplan; Norton, 2001, p. 78). Além disso, a elaboração do plano de ação deve identificar e determinar, a partir de objetivos estipulados, quais os recursos críticos que devem ser alocados, quando e por quem (Tavares, 2005).

À vista disso, um dos métodos utilizados para a elaboração do plano de ação é por meio da ferramenta de gestão e planejamento 5W2H, conforme pode ser observada nos quadros a seguir.

Quadro 3- Objetivo 1: Ampliar a variedade/mix de produtos

O quê?	Quem?	Porquê?	Como?	Quando?	Onde?	Quanto?
Analisar/pesquisar o mercado.	Proprietário.	Para conhecer as preferências do cliente e	- Pesquisando tendências de produtos para	Início em janeiro de 2025.	Minimercado Bom Dia Ltda.	Nenhum.

		oportunidades de produtos.	supermercados na internet. - Através de uma pesquisa com os clientes.			
Monitorar a concorrência.	Proprietário.	Para identificar quais produtos estão sendo e os que ainda não são comercializados.	- Observando as redes sociais (postagens) da concorrência. - Conversando com os clientes que também compram em outros mercados.	Início em dezembro de 2024.	Minimercado Bom Dia Ltda.	Nenhum.
Buscar novos fornecedores.	Proprietário.	Para encontrar produtos diferentes dos que são comercializados hoje.	- Entrando em contato com fornecedores. - Pesquisando e comparando as ofertas dos fornecedores.	Início em janeiro de 2025.	Minimercado Bom Dia Ltda.	Nenhum.
Realizar parcerias.	Proprietário.	Para ampliar o mix de produtos com empresas complementares.	- Pesquisando empresas parceiras. - Fechando parcerias com essas empresas.	Início em janeiro de 2025.	Minimercado Bom Dia Ltda.	Conforme orçamento,

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Quadro 4- Objetivo 2: Preços mais acessíveis

O quê?	Quem?	Porquê?	Como?	Quando?	Onde?	Quanto?
Formação de preços.	Proprietário.	Para manter a empresa competitiva e obter lucro.	- Analisar as tendências do ambiente externo da empresa. - Comparar os preços praticados pela concorrência. - Buscar por fornecedores com preços mais acessíveis.	Início em janeiro de 2025.	Minimercado Bom Dia Ltda.	Conforme orçamento.
Promoções.	Proprietário.	Hoje não existem ações promocionais no Minimercado.	- Criando ofertas semanais de produtos em destaque. - Distribuindo folheto das promoções aos clientes no ato da compra.	Início em janeiro de 2025.	Minimercado Bom Dia Ltda.	Conforme orçamento.
Investir na sazonalidade.	Proprietário.	Datas festivas tendem a atrair o	- Fazer campanhas promocionais.	Início em dezembro de 2024.	Minimercado Bom Dia Ltda.	Conforme orçamento.

		consumidor para o comércio.	- Dar desconto em produtos que possam ser associados a data importante, a exemplo do panetone no natal.			
Oferecer descontos expressivos.	Proprietário.	Para oferecer ao cliente produtos com preço mais acessível e que não estão vendendo tão bem no Minimercado.	- Através de um levantamento dos produtos estocados. - Mais de um produto pelo mesmo preço, “pague 1, leve 2”.	Início em fevereiro de 2025.	Minimercado Bom Dia Ltda.	Conforme orçamento.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Quadro 5- Objetivo 3: Aprimorar as ações de marketing

O quê?	Quem?	Porquê?	Como?	Quando?	Onde?	Quanto?
Aumentar a abrangência de divulgação.	Proprietário.	Hoje, o Minimercado não realiza divulgação nas mídias de comunicação.	- Comerciais na rádio do município. - Patrocinar eventos do município. - Distribuir folhetos de ofertas.	Início em janeiro de 2025.	Minimercado Bom Dia Ltda.	Conforme orçamento.
Criar redes sociais para o Minimercado.	Proprietário.	Para divulgar ofertas e tornar o negócio visível nas redes sociais.	- Criando um perfil para a empresa no Instagram e Facebook. - Mantendo uma rotina de publicações nessas redes.	Início em dezembro de 2024.	Minimercado Bom Dia Ltda.	Nenhum.
Investir em marketing sensorial.	Proprietário.	O marketing sensorial estimula o sentido das pessoas, estimulando o consumo.	- Fazendo demonstração e degustação de alimentos cozidos no Minimercado (pizzas, bolos, pastéis etc.). - Fazendo exposição e demonstração da linha de higiene e limpeza.	Início em fevereiro de 2025.	Minimercado Bom Dia Ltda.	Conforme orçamento.
Desenvolver ações sustentáveis.	Proprietário.	A sustentabilidade é uma das estratégias mais	- Inserindo um ponto para coleta de pilhas	Início em janeiro de 2025.	Minimercado Bom Dia Ltda.	Nenhum.

		utilizadas pelas empresas, nos dias de hoje.	usadas no Minimercado. - Inserindo um ponto de coleta de notas fiscais para ser destinados a entidades do município, que fazem uso destas.			
--	--	--	---	--	--	--

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

4.7 SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES

A partir da pesquisa realizada, apresenta-se abaixo algumas sugestões e recomendações para o Minimercado:

- Desenvolver uma política de precificação, considerando a realidade do mercado e os preços praticados pela concorrência.
- Oferecer uma diversidade maior de produtos, já que, atualmente, o Minimercado dispõe de poucas marcas e variedade de itens.
- Melhorar o serviço de entrega de ranchos à domicílio, contratando um funcionário para realizar as entregas, de modo a agilizar o tempo de espera do cliente para receber suas compras em casa.
- Criar um canal de compras online, possibilitando ao cliente realizar suas compras no conforto de casa.
- Realizar ações de marketing, principalmente através das redes sociais, como forma de promover a imagem da empresa na mente do consumidor.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Frente ao exposto, concluiu-se que o presente estudo alcançou seu objetivo principal de elaborar um planejamento estratégico para o Minimercado Bom Dia Ltda, considerando seu ambiente de negócios. Isso foi possível através da realização de uma entrevista com o gestor e da aplicação de um questionário aos clientes do Minimercado.

A partir disso, diante da análise das informações obtidas com a pesquisa, constatou-se que o minimercado se encontra em uma posição de manutenção, na qual predominam pontos fortes no ambiente interno e ameaças no ambiente externo. Essa postura estratégica exige que a empresa acentue seus pontos fortes junto ao cliente e desenvolva estratégias para minimizar as ameaças.

Ademais, com a implementação de estratégias de nicho, especialização e estabilidade, associando essas estratégias aos objetivos e metas, essa ação possibilitará o cumprimento de cada estratégia determinada, promovendo uma posição de maior competitividade ao Minimercado. Também, o estudo estabeleceu, por meio do plano de ação, ações necessárias para que a empresa possa alcançar cada um dos objetivos, de modo a ampliar a variedade/mix de produtos, ofertar preços mais acessíveis e aprimorar as ações de marketing, destacando o que será feito, quem fará, o motivo da ação, como será executado, quando, o local e qual o custo envolvido na ação.

Portanto, o estudo realizado possibilitou a elaboração de um planejamento estratégico para o Minimercado Bom Dia Ltda, destacando a importância de planejar para tomar decisões

mais assertivas e obter melhores resultados no atual contexto econômico. Cabe destacar ainda que, não foram encontradas limitações na realização deste estudo, haja vista a disponibilidade do gestor e dos clientes em participarem da pesquisa realizada. Como recomendações para trabalhos futuros, sugere-se que seja feita uma reavaliação do planejamento estratégico, a fim de identificar possíveis pontos de melhorias, de acordo com o atual cenário que a empresa se encontra.

REFERÊNCIAS

ABRAS. Associação Brasileira de Supermercados. **Ranking ABRAS**. 2024. Disponível em: <https://www.abras.com.br/economia-e-pesquisa/ranking-abras/dados-gerais>. Acesso em: 08 out. 2024.

AGAS. Associação Gaúcha de Supermercados. **Institucional**. 2024. Disponível em: <https://www.agas.com.br/site/default.asp?TroncoID=946152&SecaoID=0&SubsecaoID=0>. Acesso em: 08 out. 2024.

AKOUMANI, M. K.; SANTOS, E. A.; SALLABERRY, J. D. Influências da inovação do modelo de negócios na orientação empreendedora e no desempenho organizacional: evidências nos supermercados catarinenses. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, Florianópolis, v. 22, p. 1-15, 2023. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8799739>. Acesso em: 08 out. 2024.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CERTO, S. C. et al. **Administração estratégica: planejamento e implantação**. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 12. ed. Porto Alegre: AMGH, 2016.

COSTA, E. A. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2006.

DALMINA, S. S. **Planejamento estratégico de uma startup de tecnologia da informação**. 2022. 29f. Artigo de Conclusão de Curso (Curso de Administração) – Universidade de Passo Fundo, Passo Fundo, 2022.

DIEHL, A. A.; TATIM, D. C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIUSSANI, D. Quais são os 10 maiores supermercados do RS e quanto eles faturam? **Revista Exame**, abr. 2024. Disponível em: <https://exame.com/negocios/quais-sao-os-10-maiores-supermercados-do-rs-e-quanto-eles-faturam-veja-a-lista/>. Acesso em: 08 out. 2024.

HILL, C. W. L.; JONES, G. **O essencial da administração estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2013.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. Harvard Business School Press, 2001.

KOTLER, P. **Administração de marketing: a bíblia do marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. São Paulo: Atlas, 2015.

PEREIRA, M. F. **Planejamento estratégico: teorias, modelos e processos**. São Paulo: Atlas, 2010.

PORTER, M. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

PORTER, M. E. **Competitive advantage: creating and sustaining superior performance**. New York: Free Press, 1985.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Conheça as principais características dos supermercados**. 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/conheca-as-principais-caracteristicas-dos-supermercados,cf698027c2d67810VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acesso em: 08 out. 2024.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Participação das micro e pequenas empresas na economia brasileira**. 2011. Disponível em: https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil_2011.pdf. Acesso em: 19 maio 2024.

SILVA, A. R. G. **Um estudo sobre o processo de concentração no setor de supermercados e seus efeitos econômicos e sociais**. 2023. 28f. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Ciências Econômicas) – Universidade Federal de Alagoas, Santana do Ipanema, 2023.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1995.

TAVARES, M. C. **Gestão estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

VIEIRA, M. M. F. **Pesquisa qualitativa em administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.