



07 a 09 março de 2018 - Juazeiro - BA

**ANÁLISE SWOT: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DELIVERY
LOCALIZADA EM JUAZEIRO-BA**

Dvison WillianDias (UNIVASF)

(dvison_dias@hotmail.com)

Patricia Carvalho Marques (UNIVASF)

(paty-cmarques94@live.com)

Renan Cordeiro Gomes (UNIVASF)

(renancgomes@hotmail.com)

Edvaldo Miranda Junior (UNIVASF)

(edvaldo_junior_2008@hotmail.com)

Ana Cristina Gonçalves Castro Silva (UNIVASF)

(anacristina.silva@univasf.edu.br)

Resumo: O presente estudo tem como objetivo elaborar e analisar a matriz SWOT de uma empresa delivery do setor alimentício, buscando estabelecer metas e desenvolver melhorias para a organização. Nesta pesquisa, utilizou-se a abordagem qualitativa, descritiva e estudo de caso. A coleta de dados deu-se através da entrevista previamente elaborada e semiestruturada. Na conclusão do trabalho, percebeu-se que a análise do ambiente convoca os gestores a pensar em fatores que afetam a empresa, sejam de oportunidades ou ameaças, estabelecendo forças e fraquezas a serem trabalhadas. Ademais, outro ponto que demonstra a importância da matriz SWOT é a análise de cenários, onde a empresa pode visualizar e se preparar para futuros acontecimentos no seu ramo de atuação. Por fim, tem-se o plano de ação que deve ser executado pela empresa a fim de melhorar seu desempenho e otimizar diversos fatores. Dessa forma, o plano estratégico busca um melhoramento no negócio como um todo, tendo também por objetivo almejar lucro e o crescimento desejado, traçando o caminho da empresa para o sucesso.

Palavras-chave: Matriz SWOT; Plano de Ação; Otimização.

1. Introdução

Na sociedade moderna, cada vez mais inúmeras empresas estão focadas no ramo de delivery, em que pode ser definir-se, tal como o serviço de entrega de materiais ou produtos pedidos por um telefone ou aplicativos. Toda essa demanda pode ser explicada porque as pessoas, de um modo geral, exigem muito mais do tempo de lazer no dia-a-dia. Aliado a esse fato, constata-se a tendência crescente da urbanização e o aumento da renda per capita, que pode ser entendido como uma melhor distribuição da riqueza e um potencializador dos gastos individuais. São fatores que impactam fortemente na geração de demanda pelos serviços de alimentação (REBELATO, 1997).

Com o crescimento constante da concorrência, a economia nacional se mostra cada vez mais volátil, e nesse cenário altamente competitivo, o mercado não se mostra muito favorável para os empreendedores conseguirem expandir, aumentar os lucros e se destacar perante os demais concorrentes. As empresas precisam buscar novos nichos de mercado para seus produtos e serviços, além de proteger a posição no mercado em que atuam. Para se manter estável nesse cenário, as organizações necessitam estabelecer estratégias possíveis e compatíveis com os limites naturais do mercado de atuação (MINTZIBERG,2006).

Em relação à estratégia de diferenciação, segundo Porter (1986) consiste em “diferenciar o produto ou o serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único, no âmbito de toda a indústria”. Se alcançada a diferenciação, pode-se obter retornos acima da média em um setor, pois ela cria uma posição de defesa para evitar as cinco forças competitivas, mas de forma diferente na liderança de custos.

A análise SWOT é uma ferramenta usada para a realização de análise de ambiente e serve de base para o planejamento estratégico e de gestão de uma organização. A ferramenta SWOT serve para posicionar ou verificar a situação e a posição estratégica da empresa no ambiente em que atua (MCCREADIE, 2008).

Visto isso, o presente estudo tem por objetivo observar e fazer uma análise SWOT em uma empresa alimentícia delivery localizada em Juazeiro-BA, a fim de analisar todas suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças utilizando a matriz SWOT e o 5W2H para estabelecer os planos de execução das metas.

2. Referencial Teórico

2.1. Gestão estratégica de serviços

Os serviços segundo Correia e Caon (2002) são caracterizados como intangíveis, são produzidos e consumidos simultaneamente e, além disso, são produzidos na presença do cliente. Para Johnston e Clark (2008) serviço pode ter diferentes conceitos para diferentes contextos. Logo, na perspectiva do consumidor, serviço é a combinação entre a experiência do consumidor e sua percepção do resultado final do serviço.

Ainda, segundo Johnston e Clark (2008), gestão de serviços significa adotar ações, decisões e responsabilidades que visam gerenciar e integrar o resultado final do serviço e a experiência do consumidor, levando em consideração o desempenho financeiro, a satisfação do cliente e a vantagem competitiva. Guerra e Santos (2011) afirmam que serviço é uma importante ferramenta de unificação das pessoas envolvidas na tomada de decisão em geral e no atendimento a clientes em particular, dentro da organização de serviços, em torno de como a organização gostaria de ter seus serviços percebidos por seus clientes, funcionários e acionistas. E, por fim, segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014), um serviço é uma experiência precíval e intangível, desenvolvida para um consumidor que desempenha o papel de coprodutor.

Entre os tipos de gestão, o mais tradicional, segundo Neumann (2013) é o modelo de gestão estratégica. A utilização desse modelo leva a empresa realizar um diagnóstico situacional destacando oportunidades em ameaças, bem como forças e fraquezas, a fim de cruzar essas realidades e descobrir suas inter-relações. A estratégia em serviços deve começar com uma visão do local e do objetivo do empreendimento. Uma visão estratégica de serviço é formulada abordando questões a respeito do mercado-alvo, do conceito de serviços, da estratégia operacional e do sistema de prestação de serviços (Fitzsimmons e Fitzsimmons, 2014).

Para Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014), antes de entrar no mercado, uma análise da posição da empresa em relação aos seus competidores e outros atores do mercado é aconselhável. A fim de compreendermos a natureza competitiva da indústria, tal análise indica com o conhecido modelo das cinco forças. Em seguida, passa-se a análise de SWOT para avaliar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

Para Davidow e Uttal (1991), desenvolver uma estratégia em gestão de serviços pode significar o planejamento da segmentação dos clientes de acordo com expectativas em relação aos serviços, descobrir quais são exatamente essas expectativas e ajustá-las de modo que correspondam a sua capacidade de oferecer o serviço, consiste em uma possível alternativa.

2.2. Matriz SWOT

Criada por Kenneth Andrews e Roland Cristensen, professores da Harvard Business School, e posteriormente aplicadas por inúmeros acadêmicos, à análise SWOT estuda a competitividade de uma organização segundo quatro variáveis: strengths (forças), weaknesses (fraquezas), oportunities (oportunidades) e threats (ameaças). Através destas quatro variáveis, poderá fazer-se a inventariação das forças e fraquezas da empresa, das oportunidades e ameaças do meio em que a empresa atua. Quando os pontos fortes de uma organização estão alinhados com os fatores críticos de sucesso para satisfazer as oportunidades de mercado, a empresa será por certo, competitiva no longo prazo (RODRIGUES, et al., 2005).

Figura 1 - Matriz SWOT

		Análise externa	
		Ameaças	Oportunidades
Análise interna	Pontos fracos	Desativação: área de risco acentuado.	Melhoria: área de aproveitamento potencial.
	Pontos fortes	Enfrentamento: área de risco com chances de sucesso.	Aproveitamento: área de domínio da empresa.

Fonte: Marques, Cícero Fernandes (2012)

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003), sua função é cruzar as oportunidades e as ameaças externas à organização com seus pontos fortes e fracos. A avaliação estratégica realizada a partir da matriz SWOT é uma das ferramentas mais utilizadas na gestão estratégica competitiva. Trata-se de relacionar as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo com as forças e fraquezas mapeadas no ambiente interno da organização, como mostra a

Os pontos fortes e fracos de uma companhia, segundo Marques (2012), são o seu perfil de ativos, as qualificações em relação à concorrência, incluindo recursos financeiros, postura tecnológica, identificação de marca e assim por diante. Os valores pessoais, de acordo com Marques (2012), de uma organização são as motivações e necessidades dos seus principais executivos e de outras pessoas responsáveis pela adoção da estratégia escolhida.

Os pontos fortes e os pontos fracos combinados com os valores determinamos limites internos da estratégia competitiva que uma companhia pode adotar com pleno êxito. Os limites externos são determinados pela indústria e seu meio ambiente. As ameaças e as oportunidades da indústria definem o meio competitivo com seus riscos consequentes e recompensas potenciais. As expectativas da sociedade refletem o impacto sobre a companhia de fatores como a política governamental, os interesses sociais e muitos outros. Esses itens de vem ser considerados antes de uma empresa desenvolver um conjunto realista e exequível de metas e políticas (MARQUES, 2012).

Para Martins (2006), a análise SWOT é uma das práticas mais comuns nas empresas voltadas para o pensamento estratégico e marketing, é algo relativamente trabalhoso de produzir, contudo a prática constante pode trazer ao profissional uma melhor visão de negócios, afinal de contas, os cenários onde a empresa atua estão sempre mudando.

Com base em Montana e Charnov (2005) e Oliveira (2004) os passos para utilização da técnica do SWOT:

Formular uma lista de gestores e pessoas chaves da organização

A análise deve utilizar a opinião destas pessoas chaves com o intuito de inventariar questões importantes para a organização, baseando-se na suposição de que as metas e objetivos de uma empresa são encontrados na mente destas pessoas. Desta forma, busca-se utilizar da técnica do brainstorming, com intuito de formular todas ideias possíveis para a estratégia da empresa.

Desenvolver entrevistas individuais

Estas entrevistas devem proceder com o levantamento de todas as informações junto aos gestores e as pessoas chaves da organização. Nessa fase busca-se avaliar os itens a avaliados sob o ponto de vista da empresa como oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos.

Organizar as informações

A principal ideia para a organização das informações é a própria estrutura SWOT, por meio de uma matriz. Desta forma, nesta avaliação dos entrevistados, será colocado em pauta todas as situações relevantes da organização, sendo que, o que for visto de positivo em suas operações atuais serão os pontos fortes da empresa, o que for visto como negativo serão os pontos fracos. Nesta avaliação o que for levantado como bom no ambiente externo em termos de futuras operações são as oportunidades; o que for levantado como ruim serão as ameaças;

Priorizar as questões

Na lista das ideias pelos gestores, deve-se listar as que terão maior prioridade sobre as outras. Desta forma, busca realizar o feedback entre todas as pessoas envolvidas. Algumas técnicas como GUT (Gravidade, Urgência e Tendência) poderá ajudar nesta fase, com intuito de definir a postura estratégica da empresa: sobrevivência, desenvolvimento, manutenção, crescimento.

Definir as questões-chave

Uma vez estruturado a da matriz e das ideias que foram priorizadas deve- se estabelecer o que deve ser feito. Após esta análise e envolvimento de todos os gestores e as pessoas chaves, define-se a estratégia da organização, com intuito de alavancar os objetivos da empresa para um determinado período

Para Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014), o objetivo da análise de SWOT é revelar vantagens competitivas, analisar as perspectivas, preparar-se para futuros problemas e possibilitar o desenvolvimento de planos de contingência. Ainda, segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014), esta análise começa com o estabelecimento de um objetivo definido e termina com um resumo das forças a serem mantidas, desenvolvidas ou incentivadas; fraquezas a serem solucionadas; oportunidades a serem priorizadas, apreendidas ou construídas; e ameaças a serem combatidas, minimizadas ou administradas.

De acordo com Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014), a análise de SWOT é subjetiva e duas pessoas geralmente chegam a versões finais diferentes, enfatizando, dessa forma, o valor da colaboração, a figura 2 apresenta uma amostra de perguntas que podem ser feitas em cada um dos quatro quadrantes de uma análise SWOT.

Figura 2 – Análise do quadro SWOT

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none">• Quais são as vantagens da sua empresa?• O que a sua empresa faz melhor do que as concorrentes?• O que a empresa possui de singular?• O que as pessoas pertencentes ao mesmo mercado pensam ser as forças de seu negócio?	<ul style="list-style-type: none">• O que poderia ser melhorado?• O que deveria ser evitado?• Que fatores prejudicam as vendas?• O que as pessoas pertencentes ao mesmo mercado provavelmente pensam ser as fraquezas de seu negócio?
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none">• Quais são as vulnerabilidades dos seus competidores?• Quais são as tendências atuais do mercado?• A tecnologia oferece novas opções de serviço?• Há nichos do mercado que sua empresa poderia suprir?	<ul style="list-style-type: none">• Que obstáculos você enfrenta?• O que seus competidores estão fazendo?• A mudança tecnológica está ameaçando sua posição?• Você tem problemas de fluxo de caixa?

Fonte: Fitzsimmons e Fitzsimmons, 2014

2.3. Ferramenta 5W2H

Para Polacinski (2012) a ferramenta 5W2H consiste num plano de ação para atividades pré-estabelecidas que precisem ser desenvolvidas com a maior clareza possível, além de funcionar como um mapeamento dessas atividades. O autor descreve e ressalta que o objetivo central da ferramenta 5W2H é responder a sete questões e organizá-las. Na figura 3 são apresentadas as etapas para estruturação da planilha do plano de ação 5W2H.

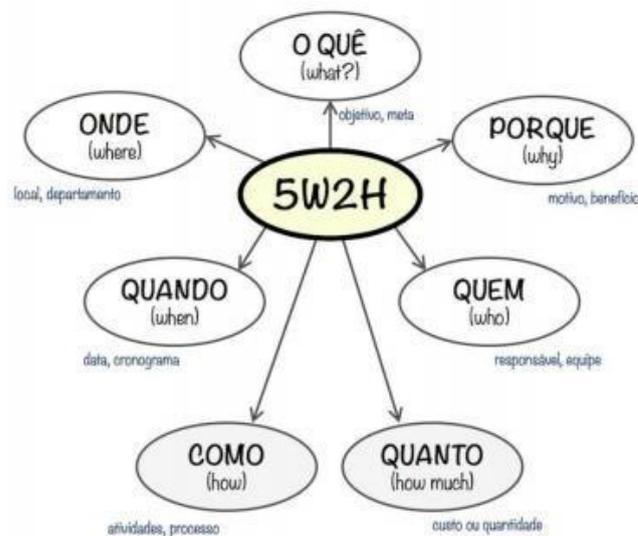
Segundo Meire (2003), esta ferramenta atua como suporte no processo estratégico, permite, de uma forma simples, garantir que as informações básicas e mais fundamentais sejam claramente definidas e as ações propostas sejam minuciosas, porém simplificadas.

Antes de utilizar o 5W2H, para Meire (2003) é preciso que você estabeleça uma estratégia de ação para identificação e proposição de soluções de determinados problemas que queira sanar. Para isso pode-se utilizar de brainstorming para se chegar a um ponto comum.

É preciso também ter em conta os seguintes pontos:

- Ter certeza de estar implementando ações sobre as causas do problema, e não sobre seus efeitos;
- Ter certeza que suas ações não tenham qualquer efeito colateral, caso contrário deverá tomar outras ações para eliminá-los;
- É preciso propor diferentes soluções para os problemas analisados, certificando-se dos custos aplicados e da real eficácia de tais soluções.

Figura 3- Estruturação do 5W2H

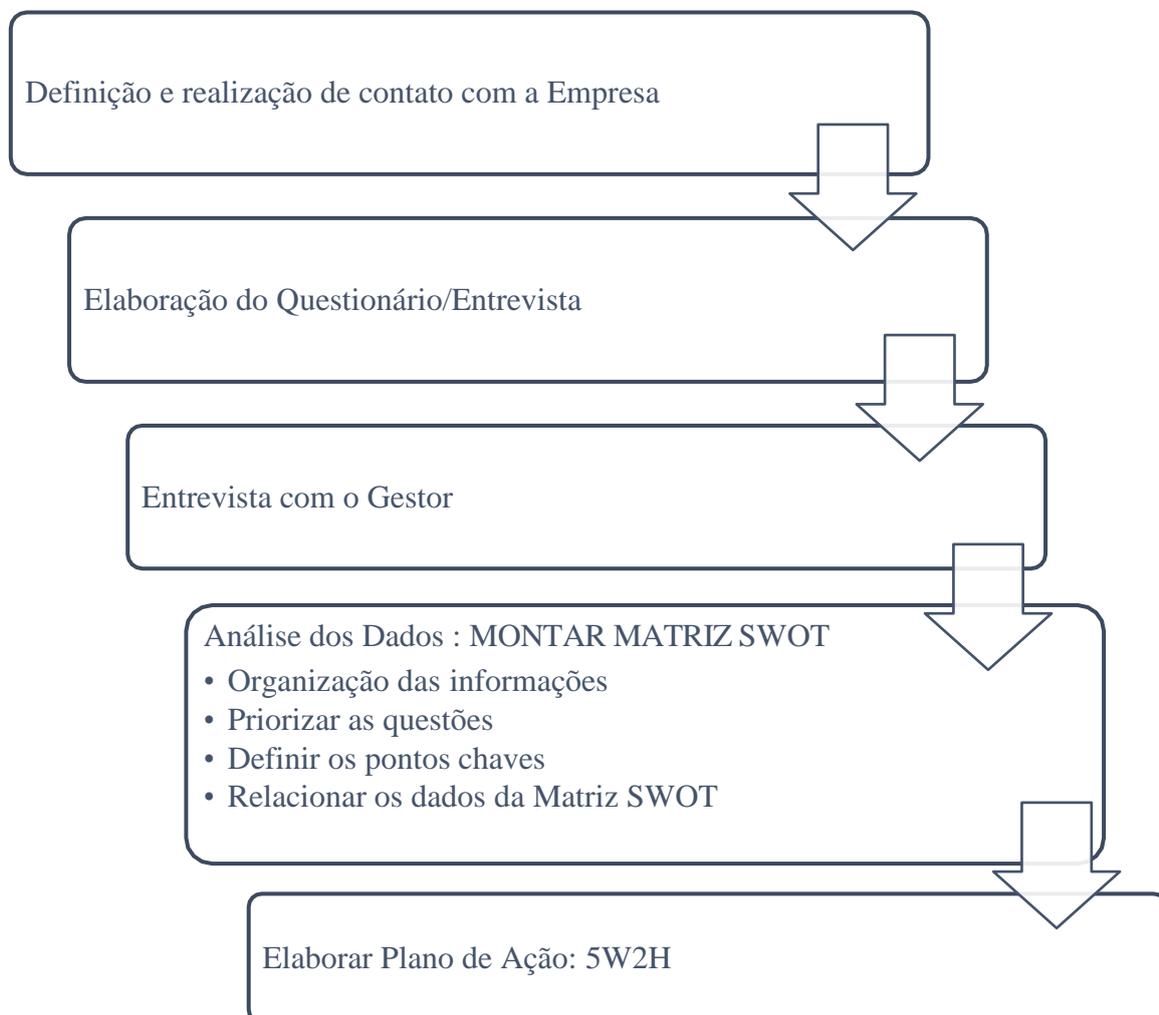


Fonte: <http://www.sobreadministracao.com>

3. Metodologia

O presente estudo consiste em uma pesquisa descritiva do tipo estudo de caso em um restaurante delivery localizado em Juazeiro-BA. A coleta de dados foi feita através de entrevista por meio do questionário semiestruturado conforme anexo I, baseado no capítulo 3: Estratégia em serviços do Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014). Além disso, a coleta de dados através da entrevista com o questionário citado foi aplicado com o gestor da empresa Delivery. A análise dos dados para a construção da matriz do SWOT foi feita através da tabela abaixo, e o passo a passo ilustrado foi fundamentado no capítulo 3: Estratégia em Serviços do Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014).

Figura 4 – Passos de elaboração do estudo



Fonte: Autoria Própria

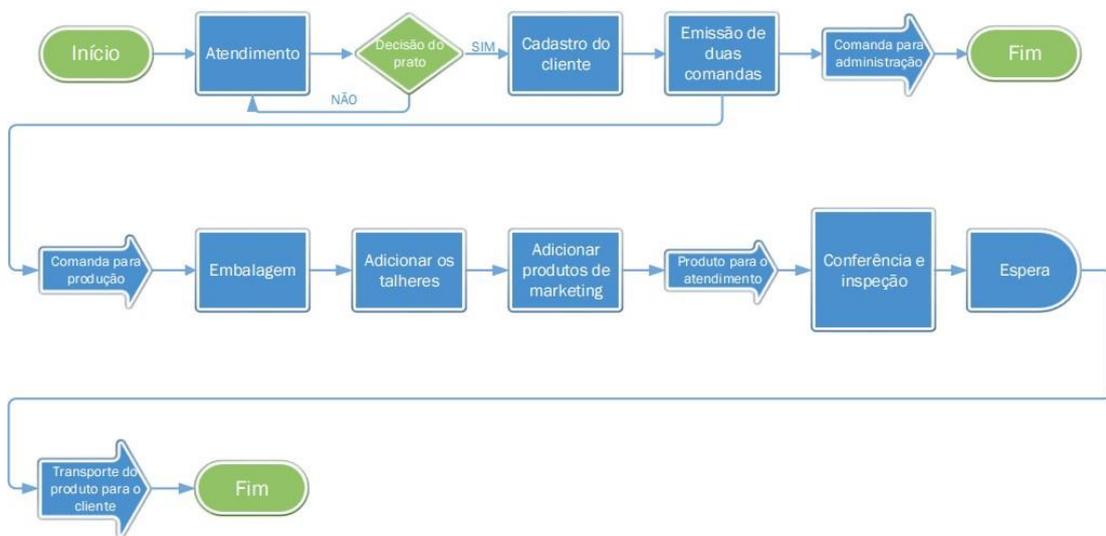
4. Resultados e Discursões

4.1 A empresa

A empresa estudada é considerada uma microempresa no ramo de delivery de refeições típicas, na qual a mesma atua há um ano e dois meses. A organização possui um quadro de funcionários de dez colaboradores, em que quatro ou cinco – a quantidade irá variar de acordo com a demanda – operadores atuam no transporte, três na cozinha e dois na recepção. Sendo assim, os seus setores são diretoria, financeiro, produção (backroom) e atendimento (front line).

O empreendimento, mesmo com pouco tempo de funcionamento, já atingiu cerca de dois mil e quinhentos clientes cadastrados, buscando sempre ter um feedback em seus serviços realizados. Além disso, os seus potenciais clientes são indivíduos em que possuem pouco tempo de almoço e procuram não deixar a alimentação de qualidade e saudável de lado.

Figura 5 – Mapeamento do processo



Fonte: Autoria própria

Portanto, a empresa analisada possui duas estratégias competitivas genéricas com variáveis focados na diferenciação e no enfoque do mercado, estando dentro das três estratégias competitivas de PORTER (1996). A essência da estratégia de diferenciação da empresa reside em servir comida típica da região em embalagens singulares contribuindo para a conservação da refeição e facilidade no momento do consumo. Sendo assim, como diferencial a empresa aposta na qualidade alta dos seus produtos e em preços reduzidos de taxa de entrega, conquistando assim o cliente com esses atributos.

A estratégia de focalização é construída na premissa que a empresa serve o seu mercado-alvo de maneira eficiente, com foco nas comidas típicas, conhecendo melhor as necessidades dos seus clientes e reduzindo os custos por meio da especialização desse tipo de refeição.

Inicialmente, a sua composição de estoque era de um grande volume, entretanto, foi estudado que havia bastante ociosidade e a demanda variava bastante, sendo preciso apenas compras semanais. O seu sistema de compras é feito através de planilhas eletrônicas, na qual existem itens pré-estabelecidos e a partir do sinal do gerência, a diretoria dará todo o ressurgimento necessário. Já o sistema de informação é de modo tradicional, onde se usa comandas e o funcionário da gerência faz o elo entre o atendimento e a produção. Por fim, o processo de compra por parte do cliente é feita através da figura 5.

6.1 Análise SWOT

De acordo com os dados coletados em entrevista com a empresa delivery situada em Juazeiro-BA, foi elaborado a Matriz SWOT, figura 6, buscando identificar os pontos fortes e fracos de uma organização, assim como as oportunidades e ameaças das quais a mesma está exposta. Esta ferramenta, geralmente é aplicada durante o planejamento estratégico, promovendo uma análise do cenário interno e externo, com o objetivo de compilar tudo em uma matriz e assim facilitar a visualização das características da empresa que fazem parte da SWOT (Forças – Fraquezas – Oportunidades – Ameaças).

Dessa forma, através da visualização das forças e fraquezas, das oportunidades e ameaças, é possível fazer uma análise visual crítica dos principais fatores que influenciam o ambiente da empresa. Portanto a análise SWOT facilita a construção de metas a serem seguidas pela organização relacionando o cenário interno com o externo:

Figura 6 – Matriz SWOT empresa delivery localizada em Juazeiro-BA

Internas	Forças (Strengths)	Fraquezas (Weaknesses)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Formato da embalagem 2. Preço baixo 3. Taxa de entrega barata 4. Alta qualidade 5. Boa relação com o cliente 6. Bons fornecedores 7. Baixa concorrência 8. Tendência da linha fitness 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Problema de conflitos internos 2. Atraso na entrega 3. Problema de fluxo de caixa/ Alto custo operacional 4. Sistema de informação (feito por meio de comanda)/Falta de capacitação dos funcionários 5. Divulgação com baixo alcance
Externas	Oportunidades (Opportunities)	Ameaças (Threats)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ofertar o jantar 2. Ofertar almoço para empresas 3. Explorar outros nichos (não somente a comida nordestina) 4. Promoções 5. Capacitação dos funcionários 6. Palestras para os membros da empresa 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vendas informais 2. Crise financeira 3. Pessoas que querem copiar seu negócio 4. Insatisfação do cliente 5. A imagem consolidada da concorrência.

Fonte: Autoria Própria

Após a conclusão da Matriz SWOT e análise das metas é possível determinar o plano de ação da organização. O plano de ação é baseado nas metas a serem alcançadas analisadas através da relação do cenário interno e externo da matriz SWOT, como feito na figura 7. Para este plano de ação foram definidos os seguintes objetivos:

- Explorar outros nichos de mercado.
- Fortalecer a boa relação com os clientes.
- Aumentar o alcance de divulgação.
- Melhorar as relações internas entre os funcionários.
- Otimizar os custos.
- Minimizar atrasos na entrega.

Para a elaboração do plano de ação utilizou-se a ferramenta do 5W2H como demonstrado no quadro 1.

Quadro 1 – Planos de ação utilizando o 5W2H para a empresa delivery localidade em Juazeiro-BA

1 - Diminuir problemas relacionados a conflitos internos.	
What	Palestras de incentivo ao trabalho em equipe e reuniões/confraternizações do grupo para mostrar a importância de todos para o desenvolvimento da empresa, deixando claro que a união faz a força.
Why	Devido a conflitos internos entre o pessoal do atendimento ao cliente e o da cozinha é necessário proporcionar momentos de convivência entre os colaboradores fora do horário de trabalho para desenvolver a cooperação e o espírito de equipe entre eles.
Where	Dentro ou fora do ambiente de trabalho.
When	Mensalmente.
Who	Pelo gestor da empresa e possíveis palestrantes.
How	Será feito em uma reunião fora do horário de trabalho, de maneira bem descontraída e participativa. A empresa deve organizar o evento, seja ele realizado dentro ou fora do ambiente de trabalho, que incentivaria os colaboradores a terem a iniciativa de deixar o evento o mais confortável possível para os membros.
How much	Custará o preço do palestrante e de possíveis coffee breaks.
2 - Minimizar o atraso na entrega para que não ocorra a insatisfação do cliente.	
What	Para solucionar o problema nas entregas deverá ser feito uma previsão da demanda para se estabelecer uma quantidade próxima e, a depender do resultado, contratar mais motoboys para suprir as entregas e dividir suas rotas de forma que reduza ao máximo possível o tempo da entrega. Ademais, pode-se aplicar o PERT/CPM, achando o caminho crítico.
Why	A empresa além de vender o produto com qualidade precisa entregá-lo de forma rápida. O tempo de entrega poder ser classificado como diferencial competitivo e agregar valor ao produto, tendo desta forma uma melhor percepção do cliente.
Where	Na própria empresa e nas rotas a serem seguidas.
When	O mais rápido possível para que se tenham resultados no curto prazo.
Who	A previsão da demanda pode ser feita por alguém experiente na área ou alguma empresa de consultoria. As entregas ficam a cargo dos moto boys que trabalham para a empresa, e a contratação deve ser feita pelo gestor.
How	A previsão da demanda deve ser feita com base em dados das demandas anteriores, podendo ser semanal ou mensal, para que se tenha uma demanda prevista mais próxima da realidade. Após a previsão ter sido feita, e indicar um número maior ou próximo do anterior, deve-se contratar outro moto boy para suprir todas as entregas em um tempo otimizado. Além disso, deve-se criar rotas melhoradas de forma que cubra toda a cidade, através do PERT/CPM.
How much	O custo será o valor cobrado pela empresa que fará a previsão da demanda ou do profissional que o criará. O custo do moto boy é dado por produtividade, ou seja, varia de acordo com a quantidade de entregas.

3 - O alto custo operacional pode ser reduzido com a capacitação dos funcionários.	
What	Eliminar custos desnecessários através de uma análise feita dentro da empresa. Além disso, implantar um sistema de informação eletrônico e treinar os funcionários a utilizá-lo.
Why	O Alto custo operacional pode atrapalhar nos lucros da empresa. E, reduzir o custo de um funcionário, já que o mesmo é utilizado para levar a comanda até a cozinha, e também irá acelerar o pedido.
Where	Na própria empresa.
When	De forma gradual para que a análise tenha bons resultados, um bom domínio do sistema e uma otimização dos custos.
Who	Pelo próprio gestor ou por uma empresa contratada.
How	Fazer uma análise aplicando possíveis ferramentas de otimização, como o solver com a programação linear/inteira. Além disso, pode-se utilizar o Lean Manufacturing baseado nos 8 tipos de desperdícios. Além disso, comprar o sistema e implementá-lo em todos os computadores da empresa e, então executar diversos treinamentos com os funcionários até que eles dominem o sistema.
How much	O custo para a análise, se for feita por uma empresa contratada, será o que a mesma irá cobrar, mas que poderá ser compensado pela redução dos custos desnecessários. E, o custo do programa, que será pago apenas uma vez e, uma redução de custo de um funcionário.

4 - Aumento da divulgação da empresa X Imagem consolidada da concorrência	
What	Aumentar o alcance das divulgações, publicando principalmente através das redes sociais, as quais são meios gratuitos e a maioria das pessoas têm acesso, divulgando sempre as promoções de forma atualizada e com frequência.
Why	Quanto mais divulgação mais chance a empresa tem de atrair novos clientes potenciais e aumentar suas vendas.
Where	Em toda região de Petrolina e Juazeiro.
When	O mais rápido possível.
Who	Qualquer funcionário da empresa que tenha como papel fazer a divulgação ou uma empresa terceirizada.
How	Através das mídias sociais e explorar o máximo possível de grupos e páginas, sempre divulgando as promoções e demonstrando a qualidade dos produtos e os elogios recebidos.
How much	O custo de divulgação em redes sociais é baixíssimo, já que é necessário a internet, mas tem um grandioso alcance ou o custo cobrado pela terceirizada.

5 - Aproveitar a baixa concorrência para explorar outros nichos e ofertar almoço para empresas.	
What	Atender o nicho de empresas, fornecendo “quentinhas” e de outros tipos de culinária.
Why	Para atingir um maior número de clientes potenciais.
Where	Petrolina e Juazeiro.
When	Assim que aparecer a oportunidade.
Who	A empresa.
How	Para atender as empresas será feito um fornecimento diário de “quentinhas” com dois tipos de carne, arroz, feijão, salada, farofa, entre outros. Além disso, explorar outro tipo de culinária diferente da sertaneja.
How much	O custo será o de preparar a refeição para ambos os casos e o custo da mão de obra.

6 - Fortalecer a boa relação com os clientes para que vendas informais não interfiram no negócio.	
What	Manter o relacionamento saudável com os clientes e sempre buscando a opinião dos mesmos sobre possíveis melhorias.
Why	Por que o cliente é fundamental para o crescimento da organização. Logo, um bom relacionamento proporciona uma fidelização dos mesmos.
Where	No Whatsapp, na empresa e no local de entrega escolhido pelo cliente.
When	No ato da entrega, na assistência, nas ligações e em serviços de pós atendimento.
Who	Todos os funcionários da empresa.
How	Executar um treinamento com os funcionários estimulando sempre a boa relação com clientes, e está sempre aberto a críticas e elogios. Realizar pesquisa de opinião para saber quais os desejos dos clientes.
How much	Gastos com a capacitação dos funcionários e com a pesquisa de opinião.

Fonte: Autoria Própria

5. Conclusão

A competitividade é imprescindível para as empresas que querem permanecer no mercado, o que leva as empresas a buscarem vantagens e alternativas para se diferenciar no mercado, procurando um desempenho superior à concorrência. Nesse sentido, o planejamento estratégico auxilia as empresas, pois através de análise dos pontos fracos, fortes, oportunidades e ameaças a empresa pode simular cenários e traçar estratégias para cada situação.

Portanto, esta pesquisa objetivou analisar as estratégias de uma empresa delivery localizada em Juazeiro-BA, com base na matriz de SWOT, tendo sido motivada pela observação dos fatos e pela tentativa de fornecer informações consistentes sobre o que é necessário para um bom planejamento organizacional.

Verifica-se que as organizações atualmente devem implantar sistemas de gestão modernos, que busquem alcançar melhores resultados, com mais eficiência, eficácia e efetividade. A técnica de SWOT demonstrou ser uma ferramenta útil para implementação e avaliação de estratégias, por meio da análise do ambiente interno e externo da organização.

O presente estudo de caso permitiu analisar o planejamento realizado pela empresa em estudo. Notou-se a importância do uso da ferramenta 5W2H para acompanhamento da implementação das estratégias, exposta na fundamentação teórica, para melhor estruturar o plano de ação, para que se pudesse verificar os responsáveis pela ação, custos e como deve ser executada a ação.

A aplicação da análise SWOT tem o propósito de contribuir com o planejamento da organização, de maneira simples, encontrando caminhos para um melhoramento acentuado do planejamento, que não deve ser estático, mas estar sempre em observação, para se necessário ser atualizado, visando o bom funcionamento da organização.

As metas traçadas devem ser implantadas com urgência para o melhor desenvolvimento da organização, eliminando desperdícios desnecessários, otimizando custos e agradando todos os clientes e membros da empresa.

REFERÊNCIAS

- ALVES, I.; REZENDE, S. O.; OLIVEIRA NETO, O. J.; DREES, C.; FIGUEIREDO, R. S. Aplicação do modelo e análise SWOT no diagnóstico estratégico de uma propriedade rural especializada em recria e engorda de bovinos de corte. In: Revista Científica de Administração da Uni Evangélica, v. VI, p. 01-18. Goiânia: 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações. 1. ed. 13º tiragem. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CORRÊA, H.; CAON, M. Gestão de Serviços. São Paulo: Atlas, 2002.
- DAVIDOW, H. W.; UTTAL, B. Serviço Total ao Cliente: a arma decisiva. Tradução de: Total customer service. Rio de Janeiro: Campus, 1991. 264p.
- FITZSIMMONS, JAMES A.; Fitzsimmons, Mona J. Administração de Serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação. 7 ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.
- GUERRA, PAULO VÍTOR; SANTOS, LEONARDO AUGUSTO DE OLIVEIRA E. Análise da Gestão de Serviços em Empresas de Turismo. In: Encontro da ANPAD, 35, 2011, Rio de Janeiro. Disponível em: <<http://anpad.org.br/admin/pdf/GOL1919.pdf>>GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 175 p.
- JOHNSTON, R.; CLARK, G. Introduction to service operations management ,In: Johnston, R.; Clark, G. Service Operations Management: Improving service delivery, PearsonEducation Limited, p. 3-38, 2008.
- MARQUES, CÍCERO FERNANDES. Estratégia de gestão da produção e operações. Curitiba, PR : IESDE Brasil, 2012.
- MARANALDO, D. Estratégia para a competitividade. São Paulo: Produtivismo, 1989.
- MARTINS, Leandro. Marketing: Como se tornar um profissional de sucesso. 1. ed. São Paulo: Digerati Books, 2006.
- MARTINS, Marcos Amâncio P. Gestão Educacional: planejamento estratégico e marketing. 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.
- MCCREADIE, Karen. A Arte da Guerra SUN TZU: uma interpretação em 52 ideias brilhantes: 1. ed. São Paulo: Globo, 2008.
- MEIRA, R. C.As ferramentas para a melhoria da qualidade. Porto Alegre: SEBRAE, 2003.

SCHWARTZMAN, Simon. Como a Universidade Está se Pensando? In: PEREIRA, Antonio Gomes (Org.). **Para Onde Vai a Universidade Brasileira?** Fortaleza: UFC, 1983. P. 29-45.

SAVIANI, Demerval. A Universidade e a Problemática da Educação e Cultura. **Educação Brasileira**, Brasília, v. 1, n. 3, p. 35-58, maio/ago. 1979.

AZEVEDO, Dermi. Sarney Convida Igrejas Cristãs para Diálogo sobre o Pacto. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 22 out. 1985. Caderno econômico, p. 13.