

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIHORIZONTES

Luan de Paula Viana

**DELIVERY E PANDEMIA: OS DESAFIOS ENFRENTADOS POR UMA
EMPRESA DE ENTREGAS DURANTE A PANDEMIA**

Belo Horizonte
2021

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIHORIZONTES

Luan de Paula Viana

**DELIVERY E PANDEMIA: OS DESAFIOS ENFRENTADOS POR UMA EMPRESA
DE ENTREGAS DURANTE A PANDEMIA**

Trabalho Prático de Conclusão de Curso em formato de Relatório Técnico apresentado no curso de Graduação Tecnológica em Gestão Logística do Centro Universitário Unihorizontes, como requisito parcial para a obtenção do título de tecnólogo em Logística.

Orientador: Prof. Tueli Rodrigues Tavares

Belo Horizonte
2021

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo elaborar e analisar a matriz SWOT de uma empresa do setor de *delivery*, buscando estabelecer metas e desenvolver melhorias para a empresa estudada. Nesta pesquisa, utilizou-se a abordagem qualitativa e estudo de caso. A coleta de dados deu-se através da entrevista previamente elaborada e estruturada. Como resultado, cria-se o plano de ação que poderá ser executado pela empresa com o objetivo de melhorar seu desempenho e aperfeiçoar diversos fatores. Na conclusão do estudo, percebeu-se que o planejamento estratégico convida os gestores a pensarem em fatores que afetam a empresa, sejam de oportunidades ou ameaças, ou internamente, forças e fraquezas a serem trabalhadas na empresa. Dessa forma, o gestor inova em um período de pandemia com o objetivo de tornar o negócio melhor como um todo, tendo também por meta lucro e crescimento, guiando a empresa a resultados econômicos melhores.

Palavras Chave: Delivery; Análise; Planejamento.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - MATRIZ SWOT NA EMPRESA ALFA	17
Quadro 2 - Metodologia 5W2H	25
Quadro 3 - Plano de Ações da empresa ALFA com base no 5W2H	26

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Organograma da empresa ALFA	12
Figura 2 - Matriz SWOT.....	16

SUMÁRIO

1	ANÁLISE DE AMBIENTE	8
1.1	Problematização	9
1.2	Objetivo	9
1.3	Justificativa	10
2	APRESENTAÇÃO DA EMPRESA.....	11
3	DIAGNÓSTICO	14
3.1	Diagnóstico organizacional	14
3.2	Análise SWOT.....	14
3.2.1	Análise do ambiente interno.....	15
3.2.2	Análise do ambiente externo.....	15
3.3	Matriz SWOT.....	16
3.4	Descrições das variáveis acima.....	17
3.5	Forças.....	17
3.6	Fraquezas	19
3.7	Oportunidades.....	20
3.8	Ameaças	21
4	PLANO DE AÇÕES.....	23
4.1	Forças	23
4.2	Oportunidades.....	23
4.3	Fraquezas	23
4.4	Ameaças	24
4.5	O 5W2H como ferramenta do plano de ações	24
4.6	5W2H na empresa ALFA	25
4.6.1	Fraquezas e ameaças.....	26

4.6.1.1 Fraqueza 1	27
4.6.1.2 Fraqueza 2	28
4.6.1.3 Fraqueza 3	29
4.6.1.4 Fraqueza 4	30
4.6.1.5 Ameaça 1	31
4.6.1.6 Ameaça 2	32
4.6.1.7 Ameaça 3	33
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	35
REFERÊNCIAS.....	37

1 ANÁLISE DE AMBIENTE

A inovação tecnológica é caracterizada por uma competição e pelo surgimento de novos produtos que garantem que uma empresa esteja alinhada com as novas tecnologias, essa inovação pode vir a ser um grande diferencial, capaz de melhorar consideravelmente inúmeros aspectos, como por exemplo, agregar uma maior eficiência operacional, resultando em uma melhoria de produtividade da empresa.

Inovação tecnológica para Schumpeter (1984) quer dizer: “produzir outras coisas, ou as mesmas coisas de outra maneira, combinar diferentemente materiais e forças, enfim, realizar novas combinações.”.

Investir em tecnologia é um bom para uma pequena empresa, e permite abrir novos mercados, possibilitando também uma redução de custos aumentando a competitividade, e por consequência aumentando seu poder de negociação. Para Bolwijn e Kumpe (1990, p. 52) “a firma inovativa é caracterizada por sua habilidade de coordenar desenvolvimento tecnológico, aplicável em unidades de negócios separáveis”.

Na área de logística, é inviável que haja inovação, sem o uso da tecnologia. Segundo Giusto et al. (2010), essa tecnologia permite que “coisas” e “objetos” como sensores, atuadores e telefones celulares interajam entre si e cooperarem com os componentes “inteligentes” ao seu redor para alcançar um objetivo comum.

A utilização de softwares permite identificar problemas e gargalos na logística da empresa e, assim, desenvolver ações voltadas à melhoria desses. Atualmente, existe uma grande quantidade de ferramentas tecnológicas específicas para os diversos processos logísticos. Isso não se limita a determinados setores da empresa, pois toda a gestão administrativa precisa contar com o auxílio de um bom software.

Sistemas de avaliação de serviços também pode ser um instrumento muito útil, com seus relatórios, pois segundo Banks (1998), Simulação é uma metodologia para resolução de problemas indispensável para a solução de muitos problemas da vida

real. É importante destacar que a tecnologia pode atestar mais segurança, além de revelar a qualidade dos atendimentos empresariais, que tornam a maioria dos processos mais eficientes e ágeis e proporcionam economia e boa produtividade para a empresa.

A adoção de novas tecnologias é necessária para se acompanhar a evolução mundial, e se gerar competitividade. De acordo com (Vilha, 2009), a adoção de estratégias e práticas inovadoras nas empresas está estreitamente associada à busca de diferenciações capazes de produzir produtos e serviços para o mercado que gerem vantagens competitivas sustentáveis em relação a seus competidores.

A inovação não é resultado apenas de investimentos financeiros por parte das empresas e para que ocorra é necessário ter uma capacidade inovadora presente em todas as etapas do processo de inovação. Existem aspectos internos e externos às empresas que devem ser levados em conta.

1.1 Problematização

Diante do exposto, a seguinte questão é levantada: Como a empresa de *delivery*, ALFA, pode se adaptar e alavancar seu desenvolvimento organizacional em períodos de pandemia ?

1.2 Objetivo

Esse projeto de pesquisa tem como objetivo realizar um diagnóstico organizacional com o foco na inovação tecnológica, observar e fazer uma análise SWOT em uma empresa *delivery*, 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, durante um período de pandemia que trouxe novos hábitos aos consumidores e um crescimento para as empresas no ramo de *delivery* da capital.

Os objetivos específicos desse trabalho são:

- Demonstrar a importância das inovações tecnológicas quando combinadas com práticas de gestão dos empreendedores.
- Como a inovação tecnológica pode gerar uma vantagem competitiva.
- Quais benefícios existem aos empreendedores ao se utilizar e adaptar rapidamente as novas mudanças.

1.3 Justificativa

Essa pesquisa se justifica, pelos novos hábitos de consumo durante a pandemia, mudança que contribuiu diretamente para o crescimento de diversas empresas no ramo de *delivery* que encontraram por meio do avanço significativo da tecnologia e suas inovações, rotas alternativas para não perder a clientela.

2 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

Como unidade de análise o estudo foi realizado na empresa ALFA, que por motivos sigilosos, não será utilizado o nome verdadeiro da empresa.

A missão da empresa é se tornar a empresa de maior credibilidade do mercado de movimentação de pequenas cargas, oferecendo as melhores soluções aos clientes; a visão é atender os clientes da melhor forma possível e seus valores são: ética, honestidade e segurança.

A empresa é liderada por Sócio 1 e Sócio 2, que compartilham 50% cada da sociedade da empresa.

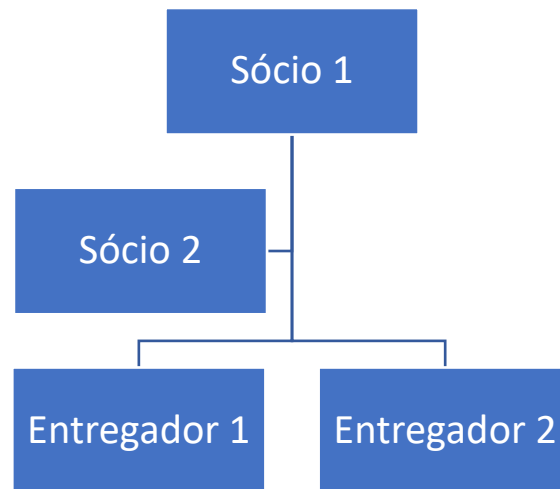
A empresa é localizada na Rua A 123, bairro S, na regional norte de Belo Horizonte, e se trata de um pequeno anexo, no fundo da residência do Sócio 1, um dos sócios da mesma, onde não existem setores e todos trabalham juntos.

A empresa atua em coletar os produtos, documentos, pacotes já prontos no estoque da loja ou diretamente com o cliente, organizá-los em um veículo para o transporte e entregá-los com agilidade e segurança a seu lugar de destino, em toda região metropolitana de Belo Horizonte.

O setor de serviços de logística e transporte é responsável no abastecimento de toda cadeia de suprimentos das empresas com insumos, matérias primas, equipamentos, alimentos e outros itens fundamentais para o suporte dos setores da indústria, do comércio e serviços. A empresa analisada pertence ao subsegmento de empresas de transporte de grandes e pequenas cargas, serviços de *delivery*.

A empresa trabalha apenas com mão de obra direta, e tem dois funcionários: Entregador 1, entregador que atua na empresa há 24 anos, e Entregador 2, entregador, atua na empresa há 10 anos.

O organograma da empresa é dado de acordo com a Figura 1, a seguir:

Figura 1 - Organograma da empresa ALFA

Fonte: Empresa ALFA (2021)

A empresa possui salário fixo, sem nenhum benefício ao funcionário, nem mesmo o vale transporte, por conta de os funcionários não desejarem, por possuírem veículo próprio.

Um de seus principais clientes são escritórios de Advocacia, que solicitam com frequência coletas de documentos em órgãos públicos e entregas em destinatários diversos. Outros clientes de grande relevância são as empresas de construção, que com frequência solicitam materiais e ferramentas para entrega expressa.

Na região existe a concorrência local, com empresas de delivery que atuam na mesma região, que são caracterizados também por um serviço de correio expresso para particulares e empresas.

Os principais concorrentes da empresa são os aplicativos de entrega terceirizados, caracterizados por suas entregas serem concluídas em 90 minutos ou por serem agendadas. A tarifa do concorrente é calculada com base na tarifa inicial, adicionado com mais um valor com base no número de quilômetros percorridos, além de pontos de coleta adicionais também serem cobrados.

O posicionamento estratégico da empresa é baseado em necessidade de cada cliente, pois a empresa busca atender a necessidade dos clientes quando ela surge, dessa maneira conseguindo a fidelização dos clientes, melhorando a conexão com o público. O principal objetivo diariamente é tentar fazer o máximo de entregas em um dia.

Como vantagens competitivas a empresa possui:

- Serviços de baixo custo e qualidade, utilizando algumas técnicas modernas de localização e GPS.
- Reputação, por ser uma empresa mais antiga com clientes mais fiéis.
- Prestação de serviços diferenciada ao garantir entregas mais frequentes, e qualidade superior.

As principais fraquezas da empresa:

- Pouco investimento em pesquisas e desenvolvimento
- Falta de diferenciais, pois ocorre a semelhança dos bens e serviços oferecidos por diferentes empresas do mesmo ramo.
- Não investir em Marketing, conquistar o cliente via recomendação.
- Falta de Capitais e altas cargas tributárias.

3 DIAGNÓSTICO

A presente seção pretende apresentar os fundamentos de um diagnóstico organizacional.

3.1 Diagnóstico organizacional

Na visão de Cavalcanti e Mello (1981), o diagnóstico visa a levantar as necessidades passadas, presentes ou futuras por intermédio de pesquisas internas, com o objetivo de descrever o problema e prescrever uma intervenção. Envolve a coleta e o cruzamento de dados e informações, a definição dos pontos fortes e fracos e o detalhamento dos problemas por meio de uma análise aprofundada, visando a identificar as suas causas e definir ações para os pontos de melhoria.

Assim o diagnóstico organizacional possui como um dos principais objetivos tomar medidas corretivas, se a empresa estiver numa situação desfavorável analisar com profundidade quais as causas reais de tais problemas, visto que solucionar efeitos se traduz por desperdícios de tempo e capital (PINA ET AL, 1978).

3.2 Análise SWOT

O presente estudo tem por objetivo observar e fazer uma análise SWOT em uma empresa de *delivery* localizada em Belo Horizonte/MG, a fim de analisar todas suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças para estabelecer os planos de execução das metas.

“A análise SWOT é uma ferramenta utilizada para diagnóstico de cenário, sendo muito empregada no Planejamento estratégico, informando aos gestores os pontos

fortes e fracos de uma organização e evidenciando fraquezas e ameaças, possibilitando melhorias internas e externas”. (SILVEIRA, 2001, p. 209)

Forças e fraquezas existem por causa de recursos possuídos (ou não possuídos) pela empresa ou da natureza de seus relacionamentos entre a empresa e seus consumidores, empregados ou organizações exteriores (por exemplo, parceiros da cadeia de suprimentos, fornecedores, instituições financiadoras e órgãos do governo) (FERRELL e HARTLINE, 2009).

3.2.1 Análise do ambiente interno

“É fato importante dentro de o ambiente competitivo diferenciar a empresa de seus concorrentes e de eventuais novos entrantes. Soma-se a isso o rápido poder de mobilização operacional, o que permite que a empresa responda rapidamente às necessidades do mercado.” (PEREIRA, et al. ,2002).

A seguir o conceito dos itens abordados nesse ambiente:

Forças: “Recursos e Habilidades de que dispõe a organização para explorar as oportunidades e minimizar as ameaças” (MATOS, MATOS, ALMEIDA, 2007).

Fraquezas: “As fraquezas são consideradas deficiências que inibem a capacidade de desempenho da organização e devem ser superadas para evitar falência da organização.” (MATOS, MATOS, ALMEIDA, 2007).

3.2.2 Analise do ambiente externo

“Oportunidades e ameaças existem fora da empresa, independente de forças e fraquezas. Oportunidades e ameaças ocorrem tipicamente dentro dos ambientes competitivos, do consumidor, econômico, político/legal, tecnológico e/ou sociocultural.” (FERRELL e HARTLINE, 2009).

A seguir o conceito dos itens abordados nesse ambiente:

Oportunidades: “São situações, tendências ou fenômenos externos, atuais ou potenciais, que podem contribuir para a concretização dos objetivos estratégicos (CALLAES, BÔAS, GONZALES, 2006).”.

Ameaças: “As ameaças são situações ou fenômenos externos, atuais ou potenciais, que podem prejudicar a execução de objetivos estratégicos.” (CALLAES, BÔAS, GONZALES, 2006).

3.3 Matriz SWOT

A matriz SWOT, foi criada por Roland Cristensen e Kenneth Andrews, professores da Havard University. É utilizada em empresas e universidades, pois estuda competitividade das organizações de acordo com suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Segundo Chiavenato e Sapiro (2003), sua função é cruzar oportunidades e ameaças externas à organização com seus pontos fortes e fracos.

A análise SWOT é uma ferramenta utilizada para fazer análises de cenário (ou análises de ambiente), sendo usada como base para a gestão e o planejamento estratégico de uma organização. É um sistema simples para posicionar ou verificar a posição estratégica da empresa no ambiente em questão (DAYCHOUW, 2007).

A figura 2 representa a estrutura da matriz SWOT:

Figura 2 - Matriz SWOT

Local	Fatores Positivos	Fatores Negativos
Ambiente Interno	Forças	Fraquezas
Ambiente Externo	Oportunidades	Ameaças

Fonte: Adaptado de Chievenato & Sapiro (2003).

De acordo com o exemplo citado anteriormente se apresenta na sequência a matriz SWOT da empresa pesquisada, conforme o Quadro 1, a seguir:

Quadro 1 - MATRIZ SWOT NA EMPRESA ALFA

Ambiente Interno	Forças	Fraquezas
	1- Funcionários Qualificados 2 - Qualidade no Atendimento 3 - Empresa Consolidada 4 - Taxa de entrega barata 5 - Atendimento rápido 6 - Localização estratégica	1- Recursos Financeiros Limitados 2- Pouco investimento em pesquisas 3 - Pouca habilidade com o marketing 4 - Falta de diferenciais
Ambiente Externo	Oportunidades	Ameaças
	1- Rápido Crescimento do Mercado 2 - Mudanças nas necessidades do consumidor 3- Pandemia Covid-19	1- Concorrência 2- Instabilidade econômica 3 - Potencial diminuição dos clientes

Fonte: Dados da pesquisa (Acervo do autor)

3.4 Descrições das variáveis acima

Nesta seção serão apresentados com profundidade os elementos constantes na matriz SWOT, bem como os trechos da entrevista que irão embasar cada força, fraqueza, oportunidade e ameaça.

3.5 Forças

Foram relacionadas, na matriz SWOT, 6 forças, são elas:

1. Funcionários Qualificados.

Os funcionários da empresa ALFA estão contratados há mais de décadas, e são experientes no mercado. São preocupados em aprender e se desenvolver.

Entrevistado: “O colaborador antigo conhece a empresa, o que fazemos, como agimos, ele sabe tudo que construímos até hoje”.

2. Qualidade no atendimento.

A empresa ALFA tem empatia com o cliente e se compromete com um serviço prestado de qualidade.

Entrevistado: “A satisfação do cliente em primeiro lugar, eu sempre digo”.

3. Empresa Consolidada.

A empresa tem 23 anos no mercado, possui clientes fixos e serviço eficiente.

Entrevistado: “A gente está no mercado já tem muito tempo, o cliente confia no nosso serviço, sabe que o pacote está em boas mãos”.

4. Taxa de entrega barata.

Para garantir que a entrega seja um diferencial positivo a empresa conta com uma taxa de entrega alinhada aos custos da operação de *delivery*.

Entrevistado: “A economia segue como prioridade do cliente, sempre.”.

5. Atendimento rápido

Para manter um bom relacionamento com o público e manter um atendimento ágil, assim que o cliente solicita o serviço, a empresa recebe a resposta e o serviço é realizado no mesmo dia.

Entrevistado: “Quando chega à mensagem do cliente solicitando o serviço, já procuro responder rápido e iniciar o serviço.”.

6. Localização estratégica

A localização estratégica da empresa é um diferencial, fica próxima à uma das principais vias de Belo Horizonte conta disso, possui fácil deslocamento para os entregadores.

Entrevistado: “A gente tem acesso fácil à Avenida Cristiano Machado, daqui dá para se partir para qualquer lugar.”.

3.6 Fraquezas

Foram relacionadas, na matriz SWOT, quatro fraquezas, são elas:

1. Recursos Financeiros Limitados.

A empresa tem despesas fixas, e não é muito lucrativa, e não possui muito capital para reinvestir.

Entrevistado: “Não falta dinheiro, mas não sobra. Temos o suficiente para seguir em frente.”.

2. Pouco investimento em pesquisas e desenvolvimento

Por conta de seus recursos financeiros limitados a empresa não investe muito em desenvolvimento e pesquisa de mercado, o que reduz a quantidade de informação adquirida.

Entrevistado: “A empresa está indo bem, tenho administrado sem muitos problemas nas últimas décadas.”.

3. Pouca habilidade com o marketing

A empresa não faz uso de marketing ou utiliza de mídias sociais para divulgar o negócio, o que diminui a rede de clientes potenciais.

Entrevistado: “O cliente que recomenda nosso serviço para o próximo cliente, não gosto de utilizar mídias sociais, exceto o Whatsapp.”.

4. Falta de diferenciais

A empresa não possui um serviço diferenciado dos demais concorrentes da região, pode ser considerada uma desvantagem competitiva.

Entrevistado: “Não tem muito que inventar a maioria das coisas os concorrentes da região costumam imitar.”.

3.7 Oportunidades

Foram relacionadas, na matriz SWOT, três oportunidades, são elas:

1. Rápido Crescimento do mercado

Durante a pandemia de Covid-19, o mercado de delivery passou de um diferencial para uma necessidade do mercado, em diferentes áreas, e devido a isso a empresa viu essa alavancada do mercado como uma oportunidade.

Entrevistado: “As pessoas não tinham como sair de casa no começo, e passaram a depender um pouco mais do nosso serviço.”.

2. Mudanças nas necessidades do consumidor

Nos últimos anos e com a chegada da pandemia, esse mercado se tornou mais popular, estimulando o maior consumo e influenciando hábitos da população, em relação ao aumento da frequência de pedidos.

Entrevistado: “Pessoas que não costumavam solicitar nosso serviço antes, atualmente solicitam, com a internet as coisas evoluíram bastante”.

3. Pandemia de Covid-19

A pandemia mudou a rotina da população, que parou de ir à diversos lugares, devido a isso uma das soluções foi o uso do delivery com frequência, serviço que esteve em alta durante toda a pandemia.

Entrevistado: “Enquanto aconteciam os isolamentos sociais, a gente andava por toda Belo Horizonte fazendo entregas”.

3.8 Ameaças

Foram relacionadas, na matriz SWOT, 3 ameaças, são elas:

1. Concorrência

A concorrência é uma ameaça clara, devido a abundancia de serviços relacionados e a atual utilização de aplicativos de delivery, reduzindo os números de clientes ativos.

Entrevistado: “Os aplicativos de entrega tem levado muitos dos nossos clientes.”.

2. Instabilidade econômica

Devido a um fator extraordinário, como a pandemia de covid-19, a instabilidade econômica se tornou uma ameaça constante para muitos micro empreendedores, incluindo a empresa ALFA.

Entrevistado: “O Brasil do jeito que tá indo, a gente não tem certeza se ocorrerá um avanço ou retrocesso econômico.”.

3. Potencial diminuição dos clientes

Em função da reabertura de alguns setores do comércio, os clientes puderam voltar às atividades normais, e como resultado a empresa aguarda uma possível redução na quantidade de serviço demandada e uma potencial diminuição dos clientes ativos.

Entrevistado: “Aquele que utilizava o serviço antes, ainda permanece conosco, mas os que aderiram nosso serviço como alternativa para entregar produtos durante a pandemia estão desaparecendo à medida que a pandemia reduz as medidas de contenção”.

4 PLANO DE AÇÕES

Apresentamos acima, a partir do uso da Matriz SWOT, as forças e fraquezas, analisando o ambiente interno, bem como oportunidades e ameaças a partir da análise do ambiente externo da empresa ALFA.

4.1 Forças

Foram enumeradas seis forças na empresa, são essas:

- Funcionários Qualificados
- Qualidade no Atendimento
- Empresa Consolidada
- Taxa de entrega barata
- Atendimento rápido
- Localização estratégica

4.2 Oportunidades

Foram enumeradas três oportunidades na empresa, são essas:

- Rápido Crescimento do Mercado
- Mudanças nas necessidades do consumidor
- Pandemia de Covid-19

4.3 Fraquezas

Foram enumeradas quatro fraquezas na empresa, são essas:

- Recursos Financeiros Limitados
- Pouco investimento em pesquisas e desenvolvimento
- Pouca habilidade com o marketing
- Falta de diferenciais

4.4 Ameaças

Foram enumeradas três ameaças na empresa, são essas:

- Concorrência
- Instabilidades econômicas
- Potencial diminuição dos clientes

4.5 O 5W2H como ferramenta do plano de ações

Para tratar de cada uma das fraquezas e ameaças, todas em oposição ao sucesso, desenvolvimento e crescimento da empresa, será elaborado um plano de ações e adotado, como ferramenta, o 5W2H.

Segundo Ballardin e Piurcosky (2017), a ferramenta 5W2H pode ser empregada para estruturar o Plano de Ação, tendo em vista que a mesma impõe responsabilidade ao pessoal envolvido no plano em tela, determinando prazos, estabelecendo ações, direcionando custos e orçamentos ao pessoal relacionado com o processo, constituindo-se em uma das ferramentas de maior uso nas organizações que se utilizam do planejamento estratégico em seu processo de gestão com qualidade.

Criada no Japão com o objetivo de auxiliar o PDCA (*Plan – Do – Check – Action*) a ferramenta 5W2H foi criada por profissionais da indústria automotiva, que visava aperfeiçoar o tempo de produção e ainda manter a na execução das atividades dos colaboradores. Segundo Meira (2003), esta ferramenta atua como suporte no processo estratégico, permitindo 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, na visão do autor, é preciso que você estabeleça uma estratégia de ação para identificação e proposição de soluções de determinados problemas que queira sanar.

Para Polacinski (2012), essa ferramenta consiste em um plano de ação que deve ser adotada pelos gestores, possibilitando uma maior clareza das informações e processos. O autor descreve e ressalta que o objetivo central da ferramenta 5W2H é responder a sete questões e organizá-las.

A partir dos resultados da matriz SWOT foi possível aplicar as fraquezas e ameaças no 5W2H, demonstrando como deve ocorrer o planejamento e resolução dos entraves identificados na empresa.

A seguir, o Quadro 2 descreve quais são as sete perguntas que devem ser respondidas pelos gestores para a realização do 5W2H nas empresas.

Quadro 2 - Metodologia 5W2H

5W	What?	O que?	Que ação será executada?
	Who?	Quem?	Quem irá executar/ participar da ação?
	Where?	Onde?	Onde a ação será executada?
	When?	Quando?	Quando a ação será executada?
	Why?	Por que?	Por que a ação será executada?
2H	How?	Como?	Como será executada a ação?
	How Much?	Quanto?	Quanto custa para executar a ação?

Fonte: Adaptado de Sebrae

4.6 5W2H na empresa ALFA

A seguir, no Quadro 3, apresentamos a ferramenta 5W2H aplicada aos resultados obtidos na SWOT.

Quadro 3 - Plano de Ações da empresa ALFA com base no 5W2H

Análise interna/externa		What / O que fazer?	Why / Por que fazer?	Who / Quem fazer?	Where / Onde fazer?	When / Quando fazer?	How / Como fazer?	How much / Quanto custa?
Fraquezas	Recursos Financeiros Limitados	Reavaliar gastos mensais.	Previsão e controle de gastos	Gestor responsável	Ambiente empresarial	O mais breve possível	A implementação de uma planilha de custos.	Gratuito/ 20 minutos diários
	Pouco investimento em pesquisas	Pesquisas externas	Quantificar o contentamento dos clientes	Gestor responsável	Ambiente externo/interno da empresa	Quinzenalmente	Formulários com perguntas predefinidas	Gratuito/ 1 hora para criação
	Pouco marketing	Aumento da divulgação	Para promover os serviços em plataformas online	Qualquer funcionário/ empresa contratada	Não se aplica	Semanalmente	Divulgação da empresa e serviços oferecidos	Gratuito/ 20-30 minutos diários
	Falta de diferenciais	Fortalecer a boa relação com o cliente	Fidelização do consumidor	Toda equipe da empresa	Ambiente interno/ externo da empresa	Todos os dias	Capacitação de funcionários/ pesquisa de opinião	A depender da empresa contratada/ formulário gratuito
Ameaças	Concorrência	Oferecer serviço personalizável	Fidelização do consumidor	Toda equipe da empresa	Ambiente interno/ externo da empresa	Todos os dias	executando serviços personalizados solicitados	Não existe custo financeiro nesse atendimento.
	Instabilidade econômica	Investimentos em marketing	Para segmentar a publicidade em públicos alvo	Gestor responsável	Não se aplica	Semanalmente	Divulgação da empresa e serviços oferecidos	Gratuito/ A depender da empresa contratada
	Potencial redução de clientes	Pesquisas de satisfação	Para melhorar a capacidade de mensurar resultados	Gestor responsável	Ambiente externo da empresa	O mais breve possível	Formulários com perguntas predefinidas	Gratuito/ 1 hora para criação e análise dos resultados

Fonte: Elaborado pelo autor

4.6.1 Fraquezas e ameaças

No decorrer das entrevistas identificou-se no ambiente interno da empresa a presença de fatores que influenciam no baixo desempenho das atividades, assim através da análise da matriz SWOT foi possível evidenciar as principais fraquezas e

ameaças que a empresa tem, permitindo a seus colaboradores a possibilidade de melhoraria desses pontos.

4.6.1.1 Fraqueza 1

Recursos Financeiros Limitados

O que faremos?

Reavaliar gastos mensais.

Será elaborado um plano de gastos com o objetivo de gerenciar os recursos financeiros. Será uma planilha onde irá constar o valor da estimativa da receita futura e uma previsão de despesas. Dessa forma a empresa buscará fazer um gerenciamento melhor de seus recursos, aplicando corretamente o capital, buscando eliminar custos.

Por que faremos?

Para ter uma previsão de todos os gastos mensais e favorecer um controle melhor do dinheiro. Para a empresa ter um acompanhamento de perto do planejamento, adaptá-lo e ajustá-lo quando necessário, caso surjam imprevistos ou mudanças de valores e metas do que foi previamente projetado.

Onde faremos?

Ambiente Empresarial

Quem fará?

Setor administrativo da empresa.

O sócio 1, pois é o único responsável pela administração da empresa.

Quando será feito?

Duração: 365 dias

Início: 28 de novembro de 2021 - Fim: 28 de novembro 2022

Como será feito?

A implementação de uma planilha de custos.

Será feito um plano de gastos, com uma planilha que vai detalhar os valores das prioridades em um orçamento geral.

O plano de gastos será dividido em duas partes. sendo a primeira despesas correntes, que são aquelas aplicadas em aquisições cotidianas da empresa, como por exemplo os gastos com materiais do dia a dia; e a segunda, despesas de capital que estão relacionadas a materiais permanentes, equipamentos e manutenções. O fluxo de entrada e saída de dinheiro será acompanhado com atenção, para verificar se o plano está sendo executado adequadamente.

Quanto vai custar?

Esse plano de gastos não terá nenhum custo à empresa. 20 minutos diários.

4.6.1.2 Fraqueza 2

Pouco investimento em pesquisas e desenvolvimento

O que faremos?

Serão realizadas pesquisas externas, para descobrir a opinião dos clientes a respeito da empresa, por meio de formulários, com o objetivo de se adaptar a necessidade de cada cliente adotando mudanças na distribuição e novas metodologias de trabalho, para se ter mais eficiência produtiva ou econômica.

Quem fará?

O sócio 1, responsável pela administração da empresa.

Por que faremos?

A pesquisa de satisfação do cliente será feita para quantificar o contentamento dos clientes em relação à empresa.

Onde faremos?

A pesquisa será executada no ambiente externo da empresa, junto aos clientes.

Quando será feito?

Duração: a cada 15 dias

Início: 28 de novembro de 2021 - Fim: 12 de dezembro 2021

Como será feito?

Serão enviados por e-mail formulários do Google a todos os clientes cadastrados no sistema, com perguntas predefinidas, que irão avaliar pontos positivos e negativos nos serviços realizados pela empresa. Após os resultados da pesquisa, o sócio 1 irá verificar os pontos fortes de sua empresa, assim como os pontos que precisam de melhorias em seu serviço de *delivery*.

Quanto vai custar?

Criar um formulário de avaliação do Google é um serviço gratuito.

4.6.1.3 Fraqueza 3

Pouca habilidade com o marketing

O que faremos?

Aumento da divulgação da empresa ALFA. Imagem consolidada da concorrência (aplicativos).

Aumentar o alcance das divulgações, publicando através das redes sociais, as quais são meios gratuitos e a maioria das pessoas têm acesso, divulgando sempre os serviços de forma atualizada e com frequência.

Quem fará?

Qualquer funcionário da empresa que tenha como papel fazer a divulgação, ou uma empresa terceirizada.

Por que faremos?

Investir em Marketing Digital irá auxiliar a empresa a promover os seus serviços em várias plataformas disponíveis no ambiente digital, incluindo o uso de Redes Sociais e E-mail Marketing.

Onde faremos?

Ambiente interno da empresa.

Quando será feito?

Duração: indefinido/ semanalmente.

Início: 01 de novembro de 2021 - Fim: indefinido

Como será feito?

Será realizado através das mídias sociais e irá explorar o máximo possível de grupos e páginas, divulgando as promoções e demonstrando a qualidade dos serviços e os elogios recebidos.

Quanto vai custar?

O custo de divulgação em redes sociais é somente o do provedor de internet. Caso seja utilizada uma empresa terceirizada, o custo está em média R\$250,00.

4.6.1.4 Fraqueza 4

Falta de diferenciais

O que faremos?

Fortalecer a boa relação com os clientes para que aplicativos de entrega não interfiram no negócio. Dessa forma, manter o relacionamento saudável com os clientes e sempre buscando a opinião dos mesmos sobre possíveis melhorias nos serviços realizados.

Quem fará?

Toda equipe da empresa.

Por que faremos?

Relacionar-se bem com o cliente é fundamental para a fidelização do consumidor.

Onde faremos?

Ambiente interno da empresa

Quando será feito?

Duração: indefinido

Início: 01 de novembro de 2021 - Fim: indefinido

Como será feito?

Será executado um treinamento com os funcionários estimulando sempre a boa relação com clientes, para que esses funcionários estejam sempre abertos a críticas e elogios. Realizar pesquisa de opinião, por meio das mídias sociais para saber quais as necessidades dos clientes.

Quanto vai custar?

Gastos com a capacitação dos funcionários variam em média R\$ 788,00. A pesquisa de opinião é gratuita.

4.6.1.5 Ameaça 1

Concorrência

O que faremos?

Oferecer um serviço diferenciado, diferente dos principais concorrentes. O entregador irá oferecer um atendimento de excelência, entrega personalizada, utilizando estratégias para aperfeiçoar o tempo de entrega.

Quem fará?

Toda equipe da empresa

Por que faremos?

Para fidelizar clientes, com o objetivo de criar uma imagem mais positiva da empresa em relação às demais concorrentes.

Onde faremos?

Ambiente externo / Interno da empresa

Quando será feito?

Duração: Indefinido

Início: 01/11/2021

Como será feito?

Assim que for implementado, os clientes poderão solicitar serviços mais personalizáveis, como por exemplo, reconhecer firma, autenticar documentos, sem que a empresa cobre o tempo de espera do entregador se diferenciando dos principais concorrentes, que cobram taxas por esse tempo entrega.

Quanto vai custar?

Não existe custo financeiro para esse tipo de atendimento.

4.6.1.6 Ameaça 2

Instabilidade econômica

O que faremos?

Faremos maiores investimentos em marketing, para que a empresa possa atrair novos clientes e mantê-los satisfeitos.

Quem fará?

O sócio 1, responsável pela administração da empresa.

Por que faremos?

Para segmentar a publicidade de acordo com o público alvo, com o objetivo de atrair potenciais interessados nos serviços.

Onde faremos?

Não se aplica.

Quando será feito?

Duração: Indefinido/ semanalmente

Início: 01 de novembro 2021 - Fim: indefinido

Como será feito?

Divulgação da empresa e serviços oferecidos, por meio das mídias sociais.

Quanto vai custar?

O custo de divulgação em redes sociais é somente o do provedor de internet. Caso seja utilizada uma empresa terceirizada, o custo está em média R\$250,00 à R\$ 700,00.

4.6.1.7 Ameaça 3

Potencial diminuição dos clientes após a pandemia

O que faremos?

Realizar uma pesquisa de satisfação sobre a atuação nos serviços e fazer melhorias caso o cliente aponte problemas.

Quem fará?

O sócio 1, responsável pela administração da empresa.

Por que faremos?

Para melhorar a capacidade de mensurar resultados em tempo real. Para ajudar a economizar e personalizar as ações da empresa.

Onde faremos?

Ambiente interno da empresa

Quando será feito?

Duração: 15 dias

Início: 16 de novembro de 2021 - Fim: 01 de dezembro de 2021

Como será feito?

Por meio de formulários gratuitos do Google, enviado por e-mail ao cliente, com perguntas predefinidas, com o objetivo de obter avaliações sobre o atendimento e prestação de serviços.

Quanto vai custar? A pesquisa de opinião é gratuita, mas exige tempo para criação e análise da mesma.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa qualitativa foi desenvolvida com o objetivo de analisar as estratégias de uma empresa de *delivery* localizada em Belo Horizonte - MG, 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, esse estudo foi realizado com a finalidade de identificar os principais obstáculos e oportunidades que a empresa estudada teve durante a pesquisa. Foram utilizadas ferramentas de gestão, possibilitando ao estudo identificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que uma empresa da área de entregas apresenta. Dessa forma o estudo de caso permitiu analisar o planejamento realizado pela empresa ALFA. Notou-se a importância do uso da ferramenta 5W2H para acompanhamento e implementação de ações estratégicas, apresentadas na fundamentação teórica, para melhor estruturar o plano de ações, para que se pudessem verificar os responsáveis pela atuação, custos e como deve ser executada a ação.

O plano de ações desenvolvido, não impõe grandes movimentos institucionais, nem ações demasiadamente complexas, ou mesmo investimentos inviáveis, todas as ações propostas estiveram dentro das possibilidades da organização e são todas ações reconhecidas pelas práticas entre as empresas com um bom nível de gestão.

Os resultados obtidos demonstraram que a empresa ALFA, tem dificuldades em corrigir fraquezas e ameaças, e dessa forma a utilização de um plano de ações na empresa irá auxiliar o gestor na precaução de problemas e na resolução destes, visto que esse tipo de gestão possui um papel importante na correção das fraquezas e ameaças encontradas para manter a empresa competitiva, podendo seguir em frente com seus objetivos, obtendo sucesso em toda a sua cadeia produtiva e resultados econômicos cada vez melhores.

Portanto, a realização do presente trabalho foi importante, pois nos permitiu agregar mais conhecimento sobre o assunto, visto que estudos sobre a atuação de micro empreendedores durante a pandemia são escassos.

REFERÊNCIAS

BANKS, J. (1998). **Handbook of simulation**. New York: Wiley, p.3.

BALLARDIN, Rachel Andrade; PIURCOSKY, Fabrício Peloso. **Guia de estudos - gestão estratégica da qualidade na administração pública**. Varginha, MG: Centro Universitário do Sul de Minas, UNIS-MG, 2015.

BOLWIJN, P. T.; KUMPE, T. **Manufacturing in the 1990's – productivity, flexibility and innovation**. *Long Range Planning*, Great Britain, v.23, n. 4, p. 44-57, 1990.

CALAES, Gilberto Dias.; VILLAS BÔAS, Roberto C; GONZALES, Arsenio. **Planejamento Estratégico, Competitividade e Sustentabilidade na Indústria Mineral: dois casos de não metálicos no Rio de Janeiro**. 1. ed. Rio de Janeiro: Cytel, 2006.

CAVALCANTI, M.; MELLO, A.A. **Diagnóstico organizacional: uma metodologia para pequenas e médias empresas**. São Paulo: Loyola, 1981

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações**. 1. ed. 13ª tiragem. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003

DAYCHOUW, Merhi. **40 ferramentas e técnicas de gerenciamento**. 3 ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007

FERRELL, O. C.; HERTLINE, Michael D.. **Estratégia de Marketing**. Tradução All Tasks e Marlene Cohen. 4. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

GIUSTO, D., A. IERA, G. MORABITO AND L. ATZORI: **The Internet of Things**. 2010.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**, 10ª Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

MATOS, José Gilvomar R.; MATOS, Rosa Maria B.; ALMEIDA, Josimar Ribeiro de. **Análise do Ambiente Corporativo: do caos organizado ao planejamento**. 1. ed. Rio de Janeiro: E-papers, 2007

MCCREADIE, Karen. **A Arte da Guerra SUN TZU: Uma interpretação em 52 ideias brilhantes**: 1. ed. São Paulo: Globo 2008

MEIRA, Rogério Campos. **As ferramentas para a melhoria da qualidade**. Porto Alegre: SEBRAE, 2003.

PEREIRA, Fernando Flávio Pessôa. et al. **A Prática da Gestão do Conhecimento em Empresas Públicas**. 1. Ed. Rio de Janeiro: E-papers, 2002.

PINA, V.M.C. ET AL. **Manual para diagnóstico de administração de empresas**. São Paulo: Atlas 1978

POLACINSKI et al. **Implantação dos 5Ss e proposição de um SGQ para uma indústria de erva-mate**. In: Congresso Internacional de Administração (ADM), 2017, Ponta Grossa, PR, Anais... Ponta Grossa, PR, 2017.

SCHUMPETER, Joseph. **Capitalismo, Socialismo e Democracia**, Zahar Editores S.A., Rio de Janeiro, 1984. (edição original em inglês de 1942)

SILVEIRA, H. SWOT. IN: **Inteligência Organizacional e Competitiva**. Org. Kira Tarapanoff. Brasília: Editora. UNB, 2001.

VILHA, Ana patrícia Morales. **Gestão da Inovação na Indústria Brasileira de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos: Uma Análise sob a Perspectiva do Desenvolvimento Sustentável**. Tese de Doutorado apresentada ao Departamento de Política Científica e Tecnológica, Instituto de Geociências – UNICAMP, Campinas, 2009.

JÚNIOR, France. **Delivery transformou tendência em necessidade e continua em crescimento**, Jornal da USP, 10 de mar. de 2021. Disponível em: <

<https://jornal.usp.br/atualidades/delivery-transformou-tendencia-em-necessidade-e-continua-em-crescimento/>> Acesso em: 12 de set. de 2021

SEBRAE. **Ferramenta 5W2H.** Disponível em: <
<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/5W2H.pdf> >. Acesso em: 26. out. 2021.