

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COM USO DAS FERRAMENTAS SWOT CRUZADA, MATRIZ GUT E 5W2H. UM ESTUDO DE CASO EM UMA PIZZARIA

STRATEGIC PLANNING WITH THE USE OF CROSS SWOT, GUT MATRIX AND 5W2H TOOLS. A CASE STUDY IN A PIZZARIA

Maycon Henrique Almeida Tozzo

Bacharel em Engenharia de Produção pela FIB Bauru; maycon.tozzo@outlook.com

Vinicius Ramos Lages da Silva

Bacharel em Engenharia de Produção pela FIB Bauru; viniciusramos438@gmail.com

Edson Alcebíades Spósito

dos cursos de Administração, Engenharia de Produção e Recursos humanos da FIB Bauru; edson@spositoonline.com.br

RESUMO

O estudo de caso em questão irá sugerir uma abordagem de planejamento estratégico para um determinado comércio de alimentos, denominado de Pizzaria A. Foi analisada a situação atual da empresa por meio de pesquisas de mercado, ambientais, entre outras e compartilhamento de informações entre os proprietários. Nesta proposta, foram utilizadas as ferramentas: Análise SWOT cruzada, Matriz GUT e Plano de Ação (5W2H), com base nos resultados obtidos, poderemos identificar e diagnosticar os pontos a dar prioridades, tanto para intervenção e ajustes dos pontos necessários, no caso de situações negativas, como para em um ambiente positivo, continuar crescendo e expandindo no mercado.

Palavras-chave: SWOT Cruzada; Matriz GUT, Planejamento Estratégico.

ABSTRACT

The case study in question will suggest a strategic planning approach for a certain food trade, called Pizzeria A. The current situation of the company was analyzed through market research, environmental research, among others, and sharing of information between the owners. In this proposal, the following tools were used: Cross SWOT Analysis, GUT Matrix and Action Plan (5W2H), based on the results obtained, we will be able to identify and diagnose the points to prioritize, both for intervention and adjustments of the necessary points, in case of negative situations, as well as in a positive environment, continue to grow and expand in the market.

Keywords: Cross-swot tool; GUT Matrix; Strategic Planning.

1. INTRODUÇÃO

Desde a Revolução Industrial, que ocorreu no século XVIII, as organizações e, conseqüentemente, os gestores das mesmas, buscam incessantemente métodos e ferramentas que tornem o processo produtivo com um maior índice de padronização e eficiência. Contudo, o principal desafio para os administradores dos grandes e pequenos negócios é reunir e permear as diversas complexidades que os setores, pessoas, tecnologias e estruturas possuem, trazendo aos mesmos, interação das mais variadas formas e maneiras.

Para tal, os gestores além das capacidades técnicas, de gestão de pessoal, de planejamento e conceituais, necessitam sobretudo, conhecer detalhadamente o processo como um todo, ou seja, devem conseguir delimitar as minúcias, problemáticas, pontos críticos de controle, folgas do processo, entraves e restrições, para então, com o auxílio de instrumentos de análise e tomada de decisões e de referenciais teóricos testados e consagrados, entrar em "*modos operandi*" onde este, através de um diagnóstico organizacional, possa traçar um plano de ação robusto e incisivo no trato do processo produtivo onde, como resultado final, o gestor terá plena capacidade de impulsionar a empresa, eliminando e/ou amenizando os percalços e obstáculos que podem surgir no tempo de vida útil da organização. Além disto, o mercado mundial está sempre em constante mudança e evolução, o que torna o desafio de se manter ou alavancar os negócios ainda mais competitivo, tendo que estar sempre adaptando-se as novas tendências e inovações. Com isso, as ferramentas de diagnóstico organizacional, se mostram eficazes e indispensáveis para todas as organizações, independente do momento em que se encontra a empresa, tanto em oscilações orçamentárias, quedas em faturamento, até mesmo para grandes líderes de mercado que desejam modificar ou alterar a forma ou público alvo de seus produtos (MENDONÇA, 2016).

Compreende-se então, que o diagnóstico é o alicerce para qualquer alteração de cunho organizacional, de todos os pontos de vista, tanto apenas de precisão, de extensão, ou mesmo de adição, evolução ou radical. Em outras palavras, o diagnóstico trata-se de um método sistemático para coleta e reunião de informações sobre o funcionamento da organização como um sistema social e uma forma de análise sobre o significado dessas informações. É uma atividade voltada para a solução de problemas que busca por causas e conseqüências. Ele identifica *gaps* entre o que é e o que deveria ser (PUENTE-PALACIOS, 2015).

Neste contexto o presente estudo de caso, visa abordar a utilização do diagnóstico estratégico organizacional em um ambiente de pizzeria, buscando identificar os principais pontos e fatores que influenciam interna e externamente para que a mesma se mantenha sempre

com um constante volume de vendas. Sendo as principais indagações, é possível aumentar as vendas ou as mesmas sempre se manterão constantes, até mesmo, se implementadas novas medidas, poderemos ter queda na atual média de volumes. Para tal, utiliza-se a ferramenta SWOT Cruzada, que tem um grau elevado de importância na análise gerencial, examinando e buscando encontrar possibilidades de melhorias e otimizar o desempenho da organização, verificando seus pontos fortes, fracos, dentre outros com uma visão interna e externa do negócio.

O sentido deste estudo, visa demonstrar que a aplicabilidade dos métodos e modelos de melhoria e otimização dos processos, podem ser aplicados a todos os tipos de negócios, desde o menor comércio, até as grandes multinacionais.

O objetivo do trabalho é identificar fatores que levem a otimizar e melhorar os processos, caso necessário, neste pequeno comércio, utilizando das técnicas do diagnóstico organizacional e testando em particular a ferramenta SWOT Cruzada, poderemos sugerir a validação e eficácia dos mesmos nesta presente conjuntura.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Adota-se como referencial teórico, as ideias dos principais autores quando tratamos de estratégia e planejamento organizacional, sendo assim temos as seguintes definições:

2.1 Estratégia Organizacional

Na opinião de Oliveira (2012), estratégia é definida como um caminho, forma ou ação para atingir metas, desafios e objetivos de forma diferenciada e inovadora, com o melhor posicionamento da empresa em seu ambiente, onde fatores incontrolláveis.

O autor, complementa descrevendo que, a estratégia deve ser uma opção inteligente, econômica, viável, e, sempre que possível, original e até astuta, constituindo a melhor arma que uma empresa pode ter para otimizar o uso de seus recursos, tornando-se altamente competitiva, superando seus concorrentes, reduzindo seus problemas e otimizando o uso de oportunidades possíveis. Independentemente de quais sejam seus objetivos, desafios e metas definidos, as empresas desenvolvem estratégias para atingi-los. Elas correspondem a processos e ferramentas que a organização deve utilizar da melhor forma possível para a realidade de momento até que se atinja um novo nível. Ele subdivide as estratégias empresariais de acordo com o diagnóstico efetuado com base nos aspectos internos e externos a organização, sendo as principais:

estratégia de sobrevivência, estratégia de manutenção, estratégia de crescimento e estratégia de desenvolvimento.

Ao levantar a discussão sobre o assunto, temos como destaque Chiavenato (1999). Ele dita que, na prática, a estratégia empresarial representa um esforço concentrado para atingir as metas estabelecidas pela missão da organização, dado o ambiente em que o mercado (oportunidades) e os concorrentes (ameaças) existem e os recursos que a empresa possui, têm ou pode atribuir. Portanto, a estratégia organizacional é a consonância entre três variáveis: metas (objetivos) organizacionais a serem alcançadas, análise ambiental e análise organizacional.

Quadro 1 – Tipos Básicos de Estratégias

DIAGNÓSTICO		INTERNO	
		Predominância de Pontos Fracos	Predominância de Pontos Fortes
EXTERNO	Predominância de Ameaças	Estratégias de Sobrevivência	Estratégias de Manutenção
		<ul style="list-style-type: none"> • Redução de Custo • Desinvestimento • Liquidação do Negócio 	<ul style="list-style-type: none"> • Estabilidade • Nicho • Especialização
	Predominância de Oportunidades	Estratégias de Crescimento	Estratégias de Desenvolvimento
		<ul style="list-style-type: none"> • Inovação • Internacionalização • <i>Joint Venture</i> • Expansão 	<ul style="list-style-type: none"> • De Mercado • De Produtos e Serviços • Financeiro • De Capacidades • De Estabilidade • Diversificação: <ul style="list-style-type: none"> - Horizontal - Vertical - Concêntrica - Conglomerada - Interna - Mista

Fonte: Adaptado Oliveira (2012, p. 199)

A análise ambiental indica viabilidade externa, em outras palavras, o que é necessário e viável em modos de condições ambientais. A análise organizacional demonstra as

capacidades internas, ou seja, o que a organização é capaz de fazer, é uma visão compartilhada que define o futuro desejado.

2.2 Planejamento Estratégico

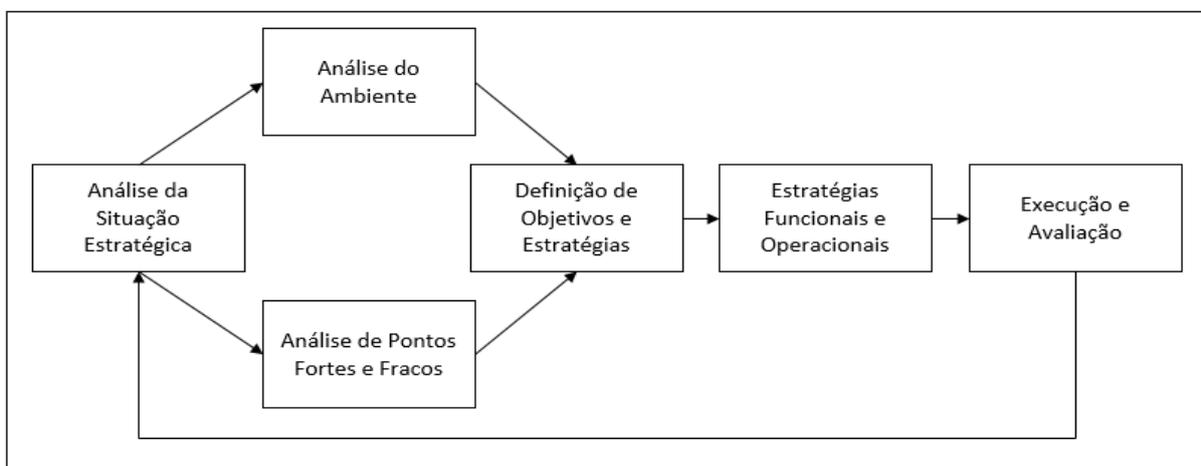
De acordo com Oliveira (2012), o planejamento estratégico é um processo administrativo que fornece suporte metodológico para estabelecer a melhor direção que uma empresa deve seguir, quão bem ela pretende interagir com fatores externos (incontroláveis) e atuar de forma inovadora e diferenciada. Dentro deste raciocínio, ele complementa que a finalidade do planejamento pode ser definida como o desenvolvimento de processos, técnicas e configurações administrativas que criam uma situação viável para avaliar os impactos futuros das decisões atuais na forma de objetivos de negócios que facilitarão as tomadas de decisões no futuro, de forma mais rápida, coerente, eficiente e eficaz. Pode-se dizer então, que o exercício sistemático do planejamento se inclina a reduzir a incerteza relacionada ao processo decisório e, conseqüentemente, aumentar a probabilidade de alcance dos objetivos, desafios e objetivos traçados para a organização.

Chiavenato (1999) apresenta a divisão do planejamento em cinco características fundamentais:

- O planejamento estratégico está preocupado com a adaptação de uma organização a um ambiente em mudança. Ele se concentra na relação entre uma organização e seu ambiente de missão e, portanto, é afetado pela incerteza dos eventos ambientais. Como ele enfrenta incertezas, suas decisões são baseadas em julgamentos e não em dados específicos. Reflete uma orientação externa focada em responder adequadamente a forças e pressões externas à organização;
- O planejamento estratégico é orientado para o futuro. Seu horizonte de tempo é de longo prazo. Durante o processo de planejamento, considere apenas os obstáculos que o problema atual pode causar. Concentra-se mais nos problemas futuros do que nos problemas de hoje.
- O planejamento estratégico é abrangente. Envolve a organização como um todo, abrangendo todos os seus recursos de forma a obter sinergias de todas as capacidades e potencialidades da organização. A resposta estratégica de uma organização envolve um comportamento global, integrado e sistêmico.

- O planejamento estratégico é um processo de construção de consenso. Dada a diversidade de interesses e necessidades dos parceiros envolvidos, o planejamento oferece uma forma de servir a todos na direção futura que melhor lhes convém.
- O planejamento estratégico é uma forma de aprendizado organizacional. Por estar voltado para a adaptação da organização ao seu ambiente ambiental, o planejamento constitui uma tentativa contínua de aprender a se adaptar a um ambiente complexo, competitivo e em mudança.

Figura 1 – Processo de Planejamento Estratégico



Fonte: Adaptado Maximiano (2007).

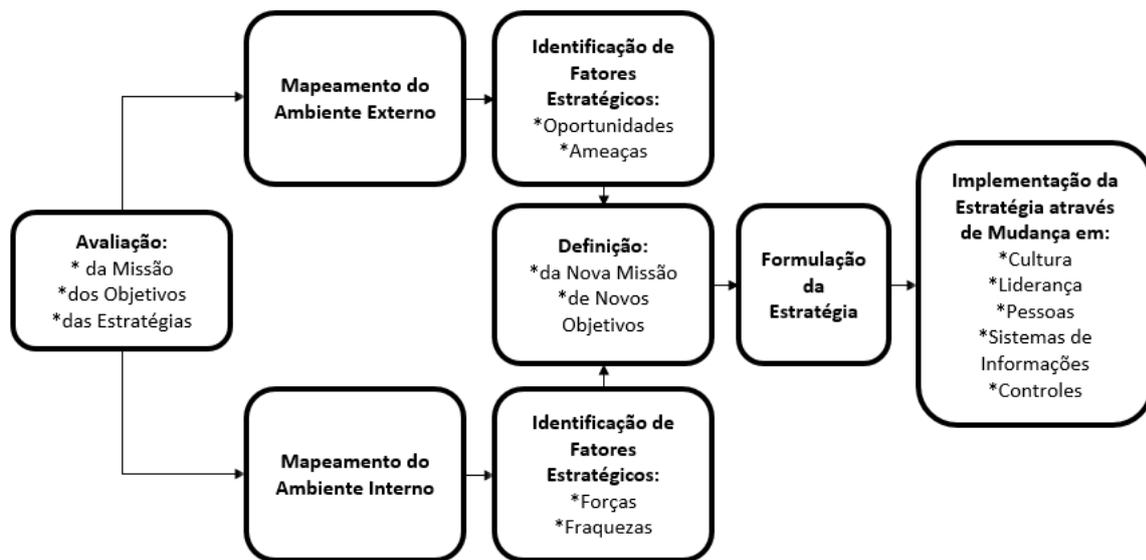
Parafraseando Maximiano (2007), o planejamento estratégico é o processo de elaboração de uma estratégia – o relacionamento pretendido de uma organização com seu ambiente. O processo de planejamento estratégico envolve a tomada de decisões sobre o padrão de comportamento (ou curso de ação) que a organização pretende seguir: os produtos e serviços que pretende seguir, os produtos, mercados e clientes que deseja alcançar.

2.3 Análise SWOT

O papel da análise SWOT é capturar as informações da análise da situação e dividi-las em questões internas (forças e fraquezas) e questões externas (oportunidades e ameaças). Feito isso, a análise SWOT determinará se a informação indica algo que pode ajudar a empresa a atingir seus objetivos (pontos fortes ou oportunidades), ou se indica obstáculos que devem ser superados ou minimizados. Para alcançar o resultado desejado (fraqueza ou ameaça). Ela identifica os fatores-chave que a empresa deve seguir e organiza-os em um sistema que irá monitorar e divulgar continuamente informações sobre os fatores. Inclui o ambiente interno e externo da empresa. Internamente, o modelo refere-se a dimensões do negócio, como

desempenho e recursos humanos, instalações e capacidade de participação no mercado, percepção dos consumidores, qualidade do produto, disponibilidade do produto e comunicação. A avaliação ambiental externa organiza as informações de mercados, condições econômicas, tendências sociais, tecnologia e regulamentações governamentais. Este processo fornece e ajuda a definir os limites da análise SWOT, que servirá de catalisador para o desenvolvimento do plano de gestão do negócio (FERRELL e HARTLINE, 2005).

Figura 2 – Os Passos no Processo da Estratégia Organizacional



Fonte: Adaptado Chiavenato (1999).

Segundo Chiavenato (1999), a análise SWOT ou como é chamada por ele Análise FF/OA é uma ferramenta de planejamento estratégico projetada para diagnosticar forças e fraquezas internas (FF) e oportunidades e ameaças externas (OA). A análise FF/OA faz com que com base em tais premissas, os gestores devam identificar e avaliar criteriosamente os pontos fortes e fracos organizacionais, bem como as oportunidades e ameaças do ambiente externo, para desenvolver estratégias para coordenar os aspectos internos e externos para garantir o sucesso organizacional. Nesse sentido, explora as forças internas e as oportunidades externas ao mesmo tempo em que corrige as fraquezas internas e neutraliza as ameaças externas, o que é fundamental para a formulação da estratégia organizacional. O produto/serviço (P/S) oferecido pela organização é certamente um dos principais aspectos dessa abordagem.

Quadro 2 – Questões Potenciais a Considerar em uma Análise SWOT

FORÇAS INTERNAS POTENCIAIS	FRAQUEZAS INTERNAS POTENCIAIS
<ul style="list-style-type: none"> • Recursos Financeiros Abundantes • Nome De Marca Bem Conhecido • N° 1 Do Setor • Economias De Escala • Tecnologia Própria • Processos Patenteados • Custos Mais Altos (Matérias-Primas Ou Processos) • Imagem Da Companhia/Produto/Marca Respeitada • Melhor Habilidade De Marketing • Produto De Qualidade Superior • Alianças Com Outras Empresas • Boa Capacidade De Distribuição • Empregados Comprometidos 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta De Orientação Estratégica • Recursos Financeiros Limitados • Pouco Investimento Em Pesquisa E Desenvolvimento • Linha De Produtos Muito Limitada • Distribuição Limitada • Custos Mais Baixos (Matérias-Primas Ou Processos) • Produtos Ou Tecnologia Desatualizados • Problemas Operacionais Internos • Imagem De Mercado Fraca • Pouca Habilidade De Marketing • Alianças Com Empresas Fracas • Habilidades Gerenciais Limitadas • Empregados Mal Treinados
OPORTUNIDADES EXTERNAS POTENCIAIS	AMEAÇAS EXTERNAS POTENCIAIS
<ul style="list-style-type: none"> • Rápido Crescimento Do Mercado • Empresas Rivals São Complacentes • Mudança Nas Necessidades/Gestos Do Consumidor • Abertura De Mercados Externos • Revés De Empresa Rival • Novas Descobertas De Produtos • Boom Econômico • Desregulamentação Governamental • Nova Tecnologia • Mudanças Demográficas • Outras Empresas Buscam Alianças • Grande Alteração De Marca 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrada De Concorrentes Estrangeiros • Introdução De Novos Produtos Substitutos • Ciclo De Vida Do Produto Em Declínio • Mudança Nas Necessidades/Gestos Do Consumidor • Declínio Da Confiança Do Consumidor • Empresas Rivals Adotam Novas Estratégias • Maior Regulamentação Governamental • Queda Na Atividade Econômica • Mudança Na Política Do Banco Central • Nova Tecnologia • Mudanças Demográficas • Barreiras No Comercio Exterior

Fonte: Adaptado Ferrell e Hartline (2005, p.90)

Os possíveis problemas que podem ser considerados em uma análise SWOT são numerosos e variam de acordo com a empresa ou setor que está sendo analisado. As informações da análise da situação podem ser construídas em um modelo SWOT.

2.4 Matriz Gravidade, Urgência e Tendência GUT

A Matriz GUT, trata-se de uma ferramenta que realiza a priorização de problemas para estudo e análise, sendo um método eficaz de ordenamento em lista de itens, onde levantamos pontos cruciais nos diferentes aspectos do negócio, como ambiente externo (oportunidades e ameaças) e ambiente interno (forças e fraquezas), estes pontos são categorizados como Gravidade (Importância), Urgência (Intensidade) e Tendência. A gravidade, traz referência aos impactos que aquele problema e seus efeitos podem causar, caso não sejam solucionados. A urgência refere-se ao tempo que deve ser desempenhado para resolver o problema. Já, a tendência, trata da possibilidade futura de evolução do problema, se o mesmo não for resolvido (GOMES, 2006).

2.5 Plano de Ação (5W2H)

O 5W2H é uma ferramenta para entender problemas ou oportunidades de melhoria a partir de diferentes perspectivas por meio de sete perguntas:

- What (O quê?);
- Where (Onde?);
- When (Quando?);
- Why (Por quê?);
- Who (Quem?);
- How (Como?);
- How much (Quanto?).

O conceito de 5W2H está relacionado a estas questões por meio das quais o problema pode ser visualizado de forma clara e objetiva, o que auxilia os profissionais competentes a tomarem decisões mais efetivas (FERRELL e HARTLINE, 2005).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente trabalho promove o estudo de caso da aplicabilidade da matriz SWOT CRUZADA em uma pizzeria de pequeno porte, denominada para fins amostrais de pizzeria A, compreendendo a análise ambiental, mercadológica e entrevista com os proprietários.

Para realizar esta atividade realizou-se visitas no local, entre os períodos de junho a agosto de 2022, além desta, realizou-se um levantamento de dados de mercado e histórico de outros estabelecimentos similares (concorrência) para verificar quais são os principais pontos a serem analisados.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Como forma de coleta de informações para validar o estudo foi utilizado o levantamento de dados através de uma base via planilha eletrônica contendo a análise SWOT/Matriz GUT, qualificados conforme a sua Gravidade (neste estudo chamaremos de Importância), Intensidade (ou Urgência, no caso de fatores externos) e Tendência, seguindo o sistema de pontuação elencado no Quadro 03.

Quadro 3 – Tabela Descrição Pontuação GUT

Pontuação	Descrição da Matriz GUT		
	Importância (Gravidade)	Intensidade / Urgência	Tendência
5	Totalmente Importante	Muito Forte / Pra Ontem	Melhora Muito
4	Muito Importante	Forte / Muito Urgente	Melhora
3	Importante	Média / Urgente	Mantém
2	Pouco Importante	Fraca / Pouco Urgente	Piora
1	Sem Importância	Muito Fraca / Nada Urgente	Piora Muito

Fonte: Adaptado Gomes (2006)

No caso específico das categorias de fraquezas (ambiente interno) e ameaças (ambiente externo), a avaliação de tendência e pontuação desta, é feita de forma contrária as demais, onde em um ambiente de muita piora (nada urgente), a pontuação é maior e no ambiente de muita melhora (pra ontem), a pontuação é menor. Além desta, considerando apenas as fraquezas, na categoria intensidade, também temos a situação inversa a avaliação habitual.

No Quadro 04, os resultados coletados e expressos conforme o sistema de pontuação exposto, onde encontramos os fatores de maior relevância através da multiplicação dos pontos presentes em cada uma das categorias de avaliação.

Quadro 4 – Tabela Resultados Sistema de Pontuação

FATORES INTERNOS				
Forças	G	U	T	Pontuação
Localização (A pizzeria é localizada próxima ao Shopping)	5	5	3	75
Atendimento de qualidade	4	4	3	48
O portfólio de produtos é variado	4	3	4	48
Equipamentos modernos e de várias funções	3	3	3	27
Sabores especiais	3	3	3	27
Fraquezas	G	U	T	Pontuação
A marca ainda é pouco conhecida	3	3	2	18
Possui, em sua maioria, uma clientela mais local	4	3	2	24
Pouca divulgação da marca em meios eletrônicos	5	2	2	20

Produto perecíveis e de alta rotatividade	4	2	4	32
Alta Rotatividade de Funcionários	4	2	4	32
FATORES EXTERNOS				
Oportunidades	G	U	T	Pontuação
Aumento no raio dos serviços de entrega delivery (Ex: Ifood).	4	3	4	48
Expansão da facilidade de divulgação da marca em canais digitais.	4	3	4	48
Alta demanda do segmento	3	2	3	18
Possibilidade de parcerias estratégicas	3	3	4	36
Redução de tributos para o comércio e transporte	5	4	4	80
Ameaças	G	U	T	Pontuação
Mercado saturado (Concorrência)	3	2	4	24
Alta nos preços dos alimentos (Inflação)	4	4	4	64
Pagamento de muitos impostos e taxas	4	4	4	64
Queda no poder de compra e economia do País	3	3	4	36
Mudança de cultura para consumo de industrializados	2	2	3	12

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

O SWOT cruzado nos possibilita avaliar os fatores de maior importância para o negócio, onde este pode ser realizado por meio da soma dos pesos definidos na categorização.

A seguir os quadros das 4 situações:

1. Forças X Oportunidades;
2. Forças X Ameaças;
3. Fraquezas X Oportunidades;
4. Fraquezas X Ameaças.

Quadro 5 – Tabela Correlação Forças / Oportunidades

CORRELAÇÃO FORÇAS / OPORTUNIDADES - PROSPECTIVA DE ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO							
FORÇAS / OPORTUNIDADES		Aumento no raio dos serviços de entrega delivery (Ex: Ifood).	Expansão da facilidade de divulgação da marca em canais digitais.	Alta demanda do segmento	Possibilidade de parcerias estratégicas	Redução de tributos para o comércio e transporte	SOMA
		48	48	18	36	80	
Localização (A pizzeria é localizada próxima ao Shopping)	75	3.600	3.600	1.350	2.700	6.000	17.325
Atendimento de qualidade	48	2.304	2.304	864	1.728	3.840	11.088
O portfólio de produtos é variado	48	2.304	2.304	864	1.728	3.840	11.088
Equipamentos modernos e de várias funções	27	1.296	1.296	486	972	2.160	6.237
Sabores especiais	27	1.296	1.296	486	972	2.160	6.237
TOTAL							51.975

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

No Quadro 5, tem-se o cruzamento das oportunidades identificadas e as forças obtidas. E por fim, o somatório das linhas que totalizou 51.975 pontos. Logo abaixo, demonstra-se a comparação das demais categorias, para a definição da melhor estratégia.

Quadro 6 – Tabela Correlação Forças / Ameaças

CORRELAÇÃO FORÇAS / AMEAÇAS - PROSPECTIVA DE ESTRATÉGIA DE MANUTENÇÃO							
FORÇAS / AMEAÇAS		Mercado saturado (Concorrência)	Alta nos preços dos alimentos (inflação)	Pagamento de muitos impostos e taxas	Queda no poder de compra e economia do País	Mudança de cultura para consumo de industrializados	SOMA
		24	64	64	36	12	
Localização (A pizzeria é localizada próxima ao Shopping)	75	1.800	4.800	4.800	2.700	900	15.075
Atendimento de qualidade	48	1.152	3.072	3.072	1.728	576	9.648
O portfólio de produtos é variado	48	1.152	3.072	3.072	1.728	576	9.648
Equipamentos modernos e de várias funções	27	648	1.728	1.728	972	324	5.427
Sabores especiais	27	648	1.728	1.728	972	324	5.427
TOTAL							45.225

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

No Quadro 6, tem-se a intersecção entre ameaças encontradas e as forças obtidas. Ao final, o somatório das linhas que totalizou 45.225 pontos.

Quadro 7 – Tabela Correlação Fraquezas / Oportunidades

CORRELAÇÃO FRAQUEZAS / OPORTUNIDADES - PROSPECTIVA DE ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO							
FRAQUEZAS / OPORTUNIDADES		Aumento no raio dos serviços de entrega delivery (Ex: ifood).	Expansão da facilidade de divulgação da marca em canais digitais.	Alta demanda do segmento	Possibilidade de parcerias estratégicas	Redução de tributos para o comércio e transporte	SOMA
		48	48	18	36	80	
A marca ainda é pouco conhecida	18	864	864	324	648	1.440	4.158
Possui, em sua maioria, uma clientela mais local	24	1.152	1.152	432	864	1.920	5.544
Pouca divulgação da marca em meios eletrônicos	20	960	960	360	720	1.600	4.620
Produto perecíveis e de alta rotatividade	32	1.536	1.536	576	1.152	2.560	7.392
Alta Rotatividade de Funcionários	32	1.536	1.536	576	1.152	2.560	7.392
TOTAL							29.106

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

No Quadro 7, tem-se a cruzamento entre as oportunidades e as fraquezas identificadas. O somatório das linhas que totalizou 29.106 pontos.

Quadro 8 – Tabela Correlação Fraquezas / Ameaças

CORRELAÇÃO FORÇAS / AMEAÇAS - PROSPECTIVA DE ESTRATÉGIA DE SOBREVIVÊNCIA							
FRAQUEZAS / AMEAÇAS		Mercado saturado (Concorrência)	Alta nos preços dos alimentos (Inflação)	Pagamento de muitos impostos e taxas	Queda no poder de compra e economia do País	Mudança de cultura para consumo de industrializados	SOMA
		24	64	64	36	12	
A marca ainda é pouco conhecida	18	432	1.152	1.152	648	216	3.618
Possui, em sua maioria, uma clientela mais local	24	576	1.536	1.536	864	288	4.824
Pouca divulgação da marca em meios eletrônicos	20	480	1.280	1.280	720	240	4.020
Produto perecíveis e de alta rotatividade	32	768	2.048	2.048	1.152	384	6.432
Alta Rotatividade de Funcionários	32	768	2.048	2.048	1.152	384	6.432
TOTAL							25.326

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Tem-se o encontro entre ameaças levantadas e as fraquezas obtidas. E por fim, o somatório das linhas que totalizou 25.326 pontos.

Assim, temos o seguinte panorama:

- 1- Pontos Fortes X Oportunidades:** 51.975 pontos – Estratégias de desenvolvimento ou prospectoras;
- 2- Pontos Fortes X Ameaças:** 45.225 pontos – Estratégias de crescimento ou reativas;
- 3- Pontos Fracos X Oportunidades:** 29.106 pontos – Estratégias de manutenção ou analíticas;
- 4- Pontos Fracos X Ameaças:** 25.326 pontos – Estratégias de sobrevivência ou defensivas.

Uma medida para buscar reduzir ou corrigir estes pontos, é implementar o chamado plano de ação (5W2H), que pode delimitar e “atacar” os principais pontos problemáticos, trazendo um planejamento a ser implementado como ferramentas de ação, determinando quais responsáveis, os motivos dos problemas, quais medidas e quando as mesmas devem ser implementadas para saná-los. No Quadro 9, exemplo que foi aplicado na categoria de estratégia de sobrevivência e que pode ser replicado para as demais categorias.

Quadro 9 – Exemplo de Plano de Ação – Estratégia de Sobrevivência / Defensiva

PLANO DE AÇÃO									
Plano de Ação:			Objetivo:				Data de Início:		
Estratégia de Sobrevivência / Defensiva			Reduzir o impacto das categorias fraquezas e ameaças na empresa Pizzaria A, a fim de implementar medidas que impulsionem o desenvolvimento nestas áreas.				01/11/2022		
Pessoal Responsável:							Previsão de Término:		
Proprietários do estabelecimento							31/01/2023		
Ações desempenhadas									
Ação (Action)	O que? (What?)	Porque? (Why?)	Onde? (Where?)	Quem (Who?)	Quando (When?)	Como? (How?)	Quanto custa? (How much?)	Status	
1	Propagandas de Marketing	A fim de tornar a marca mais conhecida	Via divulgação paga em redes sociais	Empresa de Marketing	01/11/2022 a 31/01/2023	Através da promoção via website pagos para inserção e promoção do estabelecimento	R\$ 3.500,00	Não Iniciado	
2	Realizar análise de planejamento tributário	A fim de diminuir impostos e taxas que podem acometer as empresas	No escritório de contabilidade	Contadores	01/11/2022 a 31/12/2022	Via análises de NCM, CFOP, e outros dados dos produtos que podem ser alterados para evitar uma maior tributação	R\$ 10.000,00	Não Iniciado	
3	Aumentar o controle e padronização da produção	Buscar diminuir os desperdícios para otimizar os custos e reduzir o impacto na alta dos preços das matérias	Na Pizzaria	Os funcionários e proprietários	01/11/2022 a 15/11/2022	Realizando a separação dos ingredientes de acordo o estipulado para cada pizza.	R\$ -	Não Iniciado	
4	Reduzir a rotatividade de funcionários	Para alcançar um nível de padronização e técnica	Na Pizzaria	Os proprietários	01/11/2022 a 31/01/2023	Implementando um plano de metas e bonificações por produtividade aos funcionários	De acordo com as metas alcançadas	Não Iniciado	

Fonte: Elaborado pelos autores – 2022.

5. CONCLUSÕES

O exame da situação proposta, foi uma análise interna e externa do ambiente, que teve seu objetivo atingido ao nos permitir determinar que a empresa Pizzaria A deve investir principalmente em estratégias de desenvolvimento ou prospecção, com o uso das ferramentas SWOT Cruzada, Matriz GUT e 5W2H, para realizar o levantamento dos pontos principais que afetam a empresa e assim, melhor elaborar um planejamento estratégico.

Os principais pontos encontrados para se aprofundar e investir são: realizar o enfoque na expansão de seu raio de entrega, realizar uma maior promoção em meios digitais e tentar embutir novos produtos, tudo isso em concomitância com a perspectiva de redução dos impostos vigentes e utilizando e aproveitando ao máximo o maior ponto forte do negócio, que é a localização privilegiada.

O planejamento estratégico da organização nos mostra que há grandes oportunidades nos pontos levantados para conseguir impulsionar a mesma e expandir suas vendas, utilizando da estratégia de desenvolvimento. Onde, esta é caracterizada quando as organizações buscam o aproveitamento contínuo das oportunidades que o mercado oferta empresas que buscam oportunidades mercadológicas (MILES e SNOW, 1978).

Este estudo não somente auxilia neste estabelecimento, podendo ser adaptado para auxiliar outras organizações que desejam realizar o diagnóstico da situação atual e promover as mudanças necessárias para conseguir atingir a expansão de seus negócios, buscando o entendimento de prováveis alternativas, de acordo com as capacidades e os desejos de cada um, o que facilitará a permanência no mercado.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. 11. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

FERRELL, O. C.; HERTLINE, M. D. **Estratégia de marketing**. Tradução Mauro de Campo Silva. 1. ed. São Paulo: Thomson, 2005.

GOMES, L. **Reavaliação e melhoria dos processos de beneficiamento de não tecidos com base em reclamações de clientes**. Revista FAE. Disponível em: <http://www.unifae.br/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v9_n1/rev_fae_v9_n1_04_luis_gustavo.pdf> Acesso em: 10 set. 2022.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MENDONÇA, H., et al. **Análise e Diagnóstico Organizacional: Teoria e Prática**. 1.ed. São Paulo: Vetor Editora, 2016.

MILES, R. E., SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure and process.** New York: Mc Graw Hill, 1978.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico:** conceitos, metodologia, prática. 30. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

PUENTE-PALACIOS, K., et al. **Ferramentas de Diagnóstico para Organizações e Trabalho:** Um Olhar a Partir da Psicologia. 1. ed. Porto Alegre: Artmed, 2015.