

FACULDADE LABORO
UNIVERSIDADE ESTÁCIO DE SÁ
MBA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

AMANDA OLIVEIRA SILVA
IARA SUSI ALMEIDA CAMPOS
KELLEN CRISTINE PIRES CRUZ
RICELLI GICARDSON GARCIA ATHAN

MATRIZ FOFA E PLANO DE AÇÃO: ferramentas estratégicas para pequenas
empresas superarem a crise econômica?

São Luís
2016

**AMANDA OLIVEIRA SILVA
IARA SUSI ALMEIDA CAMPOS
KELLEN CRISTINE PIRES CRUZ
RICELLI GICARDSON GARCIA ATHAN**

**MATRIZ FOFA E PLANO DE AÇÃO: ferramentas estratégicas para pequenas
empresas superarem a crise econômica?**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso de Especialização MBA Administração
Estratégica para obtenção do título de Especialista
em Administração Estratégica.

Orientadora: Prof^a. Ms. Ludmilla Barros Leite
Rodrigues

São Luís

2016

Silva, Amanda Oliveira

Matriz FOFA e Plano de Ação: ferramentas estratégicas para pequenas empresas superarem a crise econômica? Amanda Oliveira Silva, Iara Susi Almeida Campos, Kellen Cristine Pires Cruz, Ricelli Gicardson Garcia Athan -. São Luís, 2016.

Impresso por computador (fotocópia)

21 f.

Trabalho apresentado ao Curso de MBA Administração Estratégica da Faculdade LABORO como requisito para obtenção de Título de Especialista em Administração Estratégica. 2016.

Orientadora: Profa. Ms. Ludmilla Barros Leite Rodrigues

1. Administração estratégica. 2. Plano de ação. 3. Ferramentas. 4. Pequenas empresas. 5. Crise. I. Título.

CDU:65.017.3

**AMANDA OLIVEIRA SILVA
IARA SUSI ALMEIDA CAMPOS
KELLEN CRISTINE PIRES CRUZ
RICELLI GICARDSON GARCIA ATHAN**

MATRIZ FOFA E PLANO DE AÇÃO: ferramentas estratégicas para pequenas
empresas superarem a crise econômica?

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso de Especialização MBA Administração
Estratégica para obtenção do título de Especialista
em Administração Estratégica.

Aprovado em: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Ms. Ludmilla Barros Leite Rodrigues (Orientadora)

1º Examinador

2º Examinador

AGRADECIMENTOS

À Deus, pelo dom da vida.

Aos Familiares, pelo apoio até aqui.

Aos amigos, pela compreensão.

Aos professores, pelo incentivo e estímulo à busca pelo conhecimento.

“O líder inicia seu planejamento antes de tomar qualquer ação”.

I Ching

RESUMO

Este trabalho faz uma abordagem associada da matriz SWOT (FOFA) com o Plano de Ação (5W2H) empregando o referencial teórico obtido por meio de pesquisas bibliográficas valendo-se de artigos científicos, websites, livros, revistas e documentos diversos, grande parte online. No período de 2006 a 2015. Dos estudos e pesquisas realizados percebeu-se a presunção de dissociar as ferramentas de planejamento estratégico das pequenas empresas. A proposição deste trabalho foi a de demonstrar que existem instrumentos e ferramentas de planejamento estratégico que podem ser utilizadas por pequenas empresas para superar a crise atual.

Palavras-chave: Matriz SWOT. Plano de Ação. Planejamento estratégico.

ABSTRACT

This work makes a SWOT (FOFA) matrix associated approach with the Plan of Action (5W2H) employing the theoretical obtained through bibliographical searches by availing themselves of scientific articles, websites, books, magazines and several documents, large part online. The proposition of this work was to demonstrate that there are instruments and strategic planning tools that can be used by small businesses to overcome the current crisis.

Keywords: SWOT Matrix. Action Plan. Strategic planning.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
2	METODOLOGIA	11
3	REFERENCIAL TEÓRICO	12
3.1	Forças, Fraquezas, Ameaças e Oportunidades (FOFA).....	12
3.2	Plano de Ação (5W2H)	15
4	CONSIDERAÇÕES FINAIS	18
	REFERÊNCIAS.....	20

1 INTRODUÇÃO

A crise econômica apresenta ao empresariado algumas ameaças e muitas oportunidades. As Pequenas Empresas (PE) utilizam suas forças de forma concentrada: na manutenção do seu processo de crescimento e na limitação das fraquezas.

As PE são, em sua maioria, geridas pelos próprios donos que, muitas vezes, não possuem experiência ou conhecimentos suficientes para atuarem naquela atividade. As PE direcionam, na maioria das vezes, as suas atenções para o atendimento dos eventos cotidianos. As exigências do mercado impõem grandes dificuldades às organizações que não possuem um planejamento estratégico formalmente elaborado para o enfrentamento de crises econômicas prolongadas. (SILVA; ALVES, 2012; ALVES; ALBANO; SANTOS, 2014; OLIVEIRA; SANTOS, 2014; TEIXEIRA; DANTAS; BARRETO, 2015).

A inexistência de um planejamento estratégico formalizado¹ cede espaço aos improvisos incremental e adaptativo nas decisões das pequenas empresas. A ausência de rigor na definição da estratégia desenvolvida é pautada na vivência do empresário. (ALVES; ALBANO; SANTOS, 2014; SOUZA; MARINHO, 2014; TEIXEIRA; DANTAS; BARRETO, 2015).

Há uma concordância, entre os diversos autores estudados, de que as microempresas ainda apresentam certa resistência quanto à aplicação de ferramentas de gestão estratégica, mesmo quando não implicam em acréscimo nos custos ou apresentam alguma dificuldade operacional para sua viabilidade². A existência de ferramentas práticas e simples, sem custos para o uso permitem: o mapeamento de cenários e a otimização dos processos em busca de melhores resultados para as empresas que optarem por utilizá-las. (SILVA; ALVES, 2012).

A utilização de planos formais é de grande utilidade para iniciar o entendimento do processo de elaboração da estratégia de pequenas empresas. Quando são empregados como instrumento especificador dos objetivos, podendo colaborar com a coordenação, integração e direcionamento das ações da empresa,

¹ De acordo com Las Casas (2001), o planejamento pode ser informal ou formal. O planejamento informal é realizado sem nenhuma metodologia específica. Por outro lado, o planejamento formal utiliza uma metodologia, o que requer o domínio de certas técnicas e conceitos específicos, além de ser documentado.

² Existe uma concepção equivocada de que todas as técnicas administrativas são caras, inacessíveis ou complexas para a aplicação em pequenas empresas.

além de introduzir ao dia a dia dos colaboradores o compromisso para com os objetivos da organização. (SOUZA; MARINHO, 2014). A decisão por utilizar ou não uma ferramenta de planejamento estratégico pode ser a primeira etapa para uma empresa enfrentar ou sucumbir à crise.

A matriz SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats), ou traduzindo para o português: matriz FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças), é uma ferramenta técnica que por meio de informações obtidas no processo produtivo auxilia o empresário a elaborar o planejamento estratégico da organização fornecendo uma visão abrangente do negócio, facilitando a escolha da estratégia mais adequada para manutenção da sua empresa no mercado. (SANTOS; FERNANDES, 2015; CHIAVENATO; SAPIRO, 2009).

O objetivo da matriz FOFA é avaliar as informações do ambiente interno (forças e fraquezas) e as tendências do ambiente externo (oportunidades e ameaças). Os empresários ao avaliarem o ambiente interno estão observando os resultados das ações e processos definidos por eles próprios, enquanto que o ambiente externo está totalmente fora do controle das ações das empresas. (SANTOS; FERNANDES, 2015; BRASIL et al., 2015). O diagnóstico obtido com a matriz FOFA permitirá a definição de um Plano de Ação.

A ferramenta a ser utilizada após o diagnóstico interno e externo será o plano de ação ou simplesmente o método 5W2H. Este método possui variações que permitem seu uso adaptado às mais variadas atividades organizacionais. Para Grosbelli (2014, p.23) “A finalidade principal é fazer com que todas as tarefas a serem executadas sejam planejadas de forma cuidadosa e objetiva, assegurando a implementação de forma organizada”.

Assim, afere-se que o método 5W2H facilita a organização das ações empresariais e sistematiza as atividades operacionais objetivando a consecução das metas definidas em prol de atingir o objetivo estratégico definido. Encontra-se também em SEBRAE (2008 apud GROSPELLI, 2014, p.23) que “A ferramenta 5W2H é prática e permite, a qualquer momento, identificar as rotinas mais importantes de um processo, projeto ou até mesmo de uma unidade de produção”.

A proposta deste trabalho é difundir o uso da matriz FOFA e do Plano de Ação 5W2H, como ferramentas acessíveis para o planejamento estratégico das pequenas empresas, aproximando-as do dia a dia, considerando, para tanto, características e perspectivas de cada organização. Este trabalho abrange esta

introdução, o referencial teórico, este subdividido: nas forças, oportunidades, fraquezas e ameaças (FOFA); e no método 5W2H, sendo concluído com as considerações finais.

2 METODOLOGIA

Para esta pesquisa foram reunidos conceitos, levando-se em consideração o estudo bibliográfico e sua importância para justificar o objeto de pesquisa. Nesta perspectiva, este trabalho está estruturado em: Introdução, desenvolvimento e pontos principais onde o levantamento bibliográfico trouxe como base os conceitos que fundamentaram esta área de pesquisa.

Assim, torna-se importante o acesso e busca pelos materiais publicadas tais como livros, artigos, dissertações e teses. A revisão bibliográfica pode ser realizada independentemente ou pode constituir parte de uma pesquisa descritiva ou experimental. Segundo Cerro, Bervian e da Silva (2007, p.61), a pesquisa bibliográfica “[...] constitui o procedimento básico para os estudos monográficos, pelos quais se busca o domínio do estado da arte sobre determinado tema”.

A revisão bibliográfica delimitou-se às publicações em português que foram realizadas entre 2009 e 2015.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 Forças, Fraquezas, Ameaças e Oportunidades (FOFA)

Muitas são as versões quanto a origem da matriz SWOT, em português FOFA. Segundo Silveira (2001 apud OLIVEIRA; SANTOS, 2014, p.8)

A análise SWOT, pode-se afirmar que está associada à Sun Tzu, que aborda os pontos fortes (Strengths) e pontos fracos (Weakness) dos fatores internos e, às oportunidades (Opportunities) e ameaças (Threats) dos fatores externos, diz respeito ao monitoramento e a verificação dos ambientes interno e externo da organização.

Rodrigues et al. (2005 apud ROBERTO et al., 2015, p.3) nos apresenta a versão de que a matriz FOFA foi

Criada por Kenneth Andrews e Roland Cristensen, professores da Harvard Business School, e posteriormente aplicadas por inúmeros acadêmicos, a análise SWOT estuda a competitividade de uma organização segundo quatro variáveis: Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (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.

Por sua simplicidade, a matriz FOFA, é considerada uma das ferramentas mais utilizadas nas empresas que necessitam estabelecer suas linhas de atuação, entretanto, para Costa et al. (2005 apud SILVA; ALVES, 2012, p.3),

[...] as ações tomadas em grande parte, são reações a mudanças no ambiente, ao invés de decisões pró-ativas. O planejamento estratégico é pouco utilizado pelas pequenas empresas, pois a maioria das metodologias existentes foram desenvolvidas para grandes empresas, desconsiderando as particularidades das pequenas empresas.

A percepção de que a maioria das metodologias desenvolvidas são pensadas para aplicação em grandes empresas, compartilhada Souza et al. (apud SILVA; ALVES, 2012, p.3) ratificam quando afirmam que

As organizações de pequeno porte em sua grande maioria tende a ignorar a necessidade e os benefícios trazidos pelo Planejamento Estratégico por muitas vezes, julgando-se incapazes de adicionarem mais esta atividade. A falta de profissionais adequados ou capacitados também pode ser

considerado um fator que colabora com a não implantação do planejamento estratégico.

Há uma sensação de que a adoção de métodos de planejamento estratégico implicará em aumentos nas atividades desenvolvidas pelos funcionários e impactará diretamente nos custos da pequena empresa, por necessitarem de profissionais capacitados para a utilização das ferramentas, é outra questão que necessita ser desmistificada³. Conhecer o cenário em que está inserida a empresa é fundamental para que as ações sejam desenvolvidas e as atividades definidas. Santos e Fernandes (2015, p.111) corroboram quando afirmam que

Atualmente com o cenário mercadológico altamente competitivo, as ações estratégicas devem ser pensadas, elaboradas e implantadas nas empresas independentemente do seu tipo e tamanho. É através da estruturação das ações estratégicas que são adotados critérios e estabelecidas metas para definir e atingir o objetivo da empresa, influenciando na permanência da empresa no mercado.

Os autores destacam dentre outros aspectos que a utilização de ações estratégicas independe do tipo ou tamanho da organização. Informam, ainda, que é importante estabelecer critérios durante a elaboração das ações estratégicas para a definição e o possível atingimento das metas e objetivos da empresa. Medeiros et al. (2013, p.2) destacam que

A Análise SWOT produz uma capacidade de visualização clara e transparente, tanto externa como interna da organização. Essencialmente, ela objetiva possibilitar ao gestor maximizar os pontos fortes, minimizar os pontos fracos, tirar proveito das oportunidades e se proteger das ameaças.

A análise FOFA permitirá que as pequenas empresas visualizem o cenário externo e compreendam as possibilidades internas frente às restrições impostas atualmente pela conjuntura econômica restritiva. Os objetivos da pequena empresa, com a utilização desta análise, serão melhor compreendidos por todos os departamentos. Santos e Fernandes (2015, p. 111), ressaltam que

Através da análise SWOT a empresa poderá definir melhores práticas no departamento administrativo, por exemplo, e adaptar estratégias ao objetivo da empresa, lhe proporcionando acesso a novos mercados, proporcionando o crescimento e aprimoramento da empresa no segmento, e fazendo com que a empresa explore ao máximo as oportunidades que o mercado oferece, e poderá prever situações que podem ocorrer no futuro,

³ Por ser objeto secundário ao trabalho não discorreremos quanto a capacidade técnica dos profissionais nas pequenas empresas.

minimizando as dificuldades, pois terá melhor preparo e controle de suas ações.

A capacidade de gerar em cada departamento a ação multiplicadora da análise FOFA proporcionará a cada seguimento da empresa a elaboração de estratégias específicas que explorem ao máximo os pontos fortes, anulando os pontos fracos, preparando a pequena empresa para aproveitar as oportunidades, minimizando as dificuldades. As estratégias, definidas por cada departamento, permitirão à alta direção o monitoramento das atividades executadas e, amparadas em sistemas de gestão informatizada da informação, recebam o suporte necessário para a tomada de decisões estratégicas para o atingimento dos objetivos da pequena empresa.

Este mesmo ponto de vista é validado por Silveira (2001 apud OLIVEIRA; SANTOS, 2014, p.8) quando eles afirmam que os “[...] monitoramentos, uma vez amparados pelos sistemas de informações executivos e pelos sistemas de apoio a decisão dão o suporte necessário para que os gestores tomem as decisões visando atingir os objetivos propostos pela alta administração”.

Quadro 1 – Cenários

		Ambiente Interno	
		Pontos Fortes	Pontos Fracos
Ambiente Externo	Oportunidades	DESENVOLVIMENTO	CRESCIMENTO
		<ul style="list-style-type: none"> • De Mercado • De Produção • Financeiro • De Capacidades • De Estabilidade • Diversificação 	<ul style="list-style-type: none"> • Inovação • Internacionalização • Parceria • Expansão
	Ameaças	MANUTENÇÃO	SOBREVIVÊNCIA
		<ul style="list-style-type: none"> • Estabilidade • Nicho • Especialização 	<ul style="list-style-type: none"> • Redução de custos • Desinvestimento • Liquidação de negócio

Fonte: Müller (2014, p.51).

O uso da matriz FOFA oportuniza uma série de decisões estratégicas: podemos denominar o quadrante da sobrevivência como sendo aquele em que há a

incidência de ameaças externas associadas a muitos pontos fracos indicando a necessidade de sobrevivência da empresa, redução de custos, desinvestimento ou venda do negócio; o do crescimento é o quadrante que relaciona os pontos fracos internos com oportunidades externas, normalmente ocorre com empresas que estão iniciando as suas atividades por possuírem mais pontos fracos que a concorrência já instalada; o do desenvolvimento é a posição na matriz que alia os pontos fortes com as oportunidades, ocorrendo nas empresas líderes de mercado; e a posição mais recorrente nas empresas, a da manutenção, que ocorre com a intersecção de ameaças e pontos fortes, a empresa tem liderança em um mercado em estagnação. (MÜLLER, 2014, p.50-51)

Segundo Müller (2014, p.50), a matriz FOFA é

Uma ferramenta bastante utilizada no delineamento das ações estratégicas, auxiliando também na sua priorização, [...], onde se faz o relacionamento entre os ambientes interno e externo. Desse relacionamento resulta o que se pode chamar de postura estratégica.

A adoção de uma postura estratégica decorrente da análise combinada dos ambientes interno e externo facilitará a priorização das ações que serão delineadas quando da elaboração do Plano de Ação.

3.2 Plano de Ação (5W2H)

Os empresários das PE, após conhecerem os cenários extraídos da matriz FOFA, devem elaborar o Plano de Ação. A adoção de outra ferramenta, de baixíssimo custo, é a 5W2H. Movimento (2014, s/p), esclarece que a 5W2H deve ser utilizada como um complemento após a conclusão da análise matricial FOFA,

[...] a 5W2H se torna imprescindível, já que é preciso definir as seguintes questões: O que (what) será feito para capturar a oportunidade? Por que (why) isso será feito desta forma? Quem (who) será o responsável por capturar esta oportunidade? Onde (where) serão executadas as ações para transformar a oportunidade em resultados para a empresa? Como (how) a oportunidade se tornará realidade? Quanto (how much) será investido na realização da oportunidade?

Segundo Grosbelli (2014, p.23), “A ferramenta 5W2H foi criada como uma ferramenta auxiliar na utilização do PDCA, mais precisamente na parte de planejamento, por profissionais da indústria automobilística do Japão”.

Lima Júnior e Freitas (2005, p.12), agregam ao informarem que

Originalmente, o 5w2h foi utilizado como uma ferramenta auxiliar para administradores de empresas responsáveis pela elaboração de projetos voltados para a área administrativa e qualidade dos serviços e produtos, passando a se constituir em um meio simples e importante nas atividades gerenciais.

Segundo SEBRAE (2008 apud LISBÔA; GODOY, 2012, p.38), a técnica 5W2H (Quadro 2) é uma ferramenta prática que permite, a qualquer momento, identificar dados e rotinas mais importantes de um projeto ou de uma unidade de produção.

[A 5W2H] [...] é uma ferramenta simples, porém poderosa, para auxiliar a análise e o conhecimento sobre determinado processo, problema ou ação a serem efetivadas, podendo ser usado em três etapas na solução de problemas:

- a) Diagnóstico: na investigação de um problema ou processo, para aumentar o nível de informações e buscar rapidamente as falhas;
- b) Plano de ação: auxiliar na montagem de um plano de ação sobre o que deve ser feito para eliminar um problema;
- c) Padronização: auxilia na padronização de procedimentos que devem ser seguidos como modelo, para prevenir o reaparecimento de modelos. (idem)

Neste trabalho a ferramenta 5W2H será desenvolvida apenas como Plano de Ação. Esta ferramenta possibilita a elaboração de um planejamento convertido em instrumento de gestão operacional por utilizar uma metodologia simplificada e objetiva. Lima Júnior e Freitas (2005, p.18) corroboram mostrando que “[...] o plano de ação foi considerado como um planejamento organizado capaz de identificar as ações e as responsabilidades pela sua execução [...]”.

Quadro 2 – Demonstrativo entre os métodos 5W e 2H

Método do 5W2H			
5W	What	O que?	Que ação será executada?
	Who	Quem?	Quem irá executar/participar da ação?
	Where	Onde?	Onde será executada a ação?
	When	Quando?	Quando a ação será executada?
	Why	Por que?	Por que a ação será executada?
2H	How	Como?	Como será executada essa ação?
	How much	Quanto custa?	Quanto custará para executar a ação?

Fonte: Grosbelli (2014, p.23) e Lisbôa e Godoy (2012).

Polacinski (2012 apud GROSBELLI, 2014, p.23) ratifica o entendimento afirmando que

[O método] **5W2H é uma ferramenta para elaboração de planos de ação** que, por sua simplicidade, objetividade e orientação à ação, tem sido muito utilizada em Gestão de Projetos, Análise de Negócios, Elaboração de Planos de Negócio, Planejamento Estratégico e outras disciplinas de gestão. (Grifo nosso)

De acordo com Grosbelli (2014, p. 23) “O melhor [dessa ferramenta] é que pela sua praticidade, ela pode ser feita em organizações de qualquer porte, pois não necessita de uma equipe técnica especializada desde que tenha alguém que saiba realizar todo o processo e organizá-lo de maneira a obter muito sucesso”.

O método 5W2H é muito simples não requerendo pessoal especializado. É necessário apenas que um funcionário entenda o processo de elaboração e sistematize um quadro para responder às sete inquirições.

Movimento (2014, s/p), constata que “[...] diante da facilidade do uso, apesar de abundante, a bibliografia a respeito da ferramenta 5W2H aparece sempre de forma muito sucinta, sem que nenhuma obra se destaque”.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Foi evidenciado ao longo deste trabalho que as empresas utilizam, para definir o planejamento estratégico, um ferramental de técnicas elaboradas por diversos gestores que ao aplicarem o conhecimento teórico à prática cotidiana modificaram a realidade de muitas empresas. Grande parte das empresas que utilizam técnicas e ferramentas para o planejamento estratégico são de médio ou grande porte.

Os trabalhos elaborados e apresentados nos últimos anos referendaram a utilização de duas ferramentas simples para que o planejamento estratégico seja difundido e utilizado por PE, a FOFA e a 5W2H, que podem ser utilizadas por empresas de todos os tamanhos são práticas e de uso simplificado⁴.

A matriz FOFA é de grande valia para que as instituições avaliem o mercado (consumidores, fornecedores e concorrentes) em que estão inseridas, fazendo o reconhecimento externo das oportunidades e ameaças à manutenção da sua atividade.

A matriz serve, também, para a identificação das forças e fraquezas que são inerentes à estrutura interna da organização. É potencializando as forças e debilitando as fraquezas que as empresas poderão aproveitar as oportunidades e combater as ameaças. Após a elaboração da matriz FOFA as empresas necessitarão elaborar um plano de ação para cada uma das ações definidas a partir do diagnóstico proporcionado pelo uso da matriz.

O método 5W2H, também conhecido como plano de ação, é a ferramenta ideal para a complementação das informações obtidas com a análise estratégica utilizando-se a matriz FOFA. O plano de ação será elaborado respondendo a alguns questionamentos: Qual será a ação desenvolvida? Quem será o responsável? Onde será implementada? Quando será realizada? Por que a ação deve ser executada? Como será a execução? Quanto custará para que a ação seja concluída?

O plano de ação decorrente da análise estratégica proporcionada pela matriz FOFA fará a decomposição da estratégia definida em ações executivas, proporcionando incorporar o objetivo estratégico ao dia a dia iniciando pelo nível

⁴ As ferramentas FOFA e 5W2H podem ser aplicadas a qualquer processo cotidiano. Em empresas ou para pessoas físicas.

tático perpassando ao operacional.

A ferramenta 5W2H facilita a transmissão dos objetivos estratégicos definidos pela direção da empresa aos níveis tático e operacional. Cada nível faz a decomposição das diretrizes estabelecidas no nível imediatamente superior definindo o plano de ação mais adequado ao atingir das metas, para tanto, as ações devem ser sistematizadas utilizando a linguagem mais adequada para o entendimento dos envolvidos no processo.

Concluimos este trabalho atestando a simplicidade, praticidade e utilidade da matriz FOFA complementada pelo método 5W2H para as pequenas empresas superarem este cenário de crise. Por ser simples e de fácil acesso e entendimento a sistematização do planejamento estratégico por pequenas empresas passa do idealismo utópico para a instrumentalidade prática, sendo o primeiro passo e o mais importante para definição do cenário em que a empresa está inserida externamente e a definição interna das ações necessárias à manutenção das suas atividades no mercado em que atua.

REFERÊNCIAS

- ALVES, Thiago Luiz; ALBANO, Claudio Sonaglio; SANTOS, Cleiton Oliveira dos. Planejamento estratégico em micro e pequenas empresas, a viabilidade da utilização da matriz SWOT. In: Salão Internacional de Ensino, Pesquisa e Extensão. **Anais...**, v. 6, n. 2, 2014.
- BRASIL, Ângela de Souza; FOGAGNOLI, Giovana Moraes; ANDRADE, Joelma Santos; LIMA, Karla Morgana Aparecida de. Planejamento estratégico e sua importância na microempresa. **Revista Conexão Eletrônica**. v.12, n.1, 2015. Disponível em: <[http://www.aems.edu.br/conexao/edicaoanterior/Sumario/2015/downloads/3.%20Ci%C3%A2ncias%20Sociais%20Aplicadas%20e%20Ci%C3%A2ncias%20Humanas/07%20\(Adm\)%20Planejamento%20Estrat%C3%A9gico%20e%20sua%20Import%C3%A2ncia%20na%20Microempresa.pdf](http://www.aems.edu.br/conexao/edicaoanterior/Sumario/2015/downloads/3.%20Ci%C3%A2ncias%20Sociais%20Aplicadas%20e%20Ci%C3%A2ncias%20Humanas/07%20(Adm)%20Planejamento%20Estrat%C3%A9gico%20e%20sua%20Import%C3%A2ncia%20na%20Microempresa.pdf)>. Acesso em: 07 dez. 2015.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; DA SILVA, Roberto. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- GROSBELLI, Andressa Carla. **Proposta de Melhoria Contínua em um Almoxarifado Utilizando a Ferramenta 5W2H**. Medianeira, 2014. Disponível em: <http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/4326/1/MD_COENP_TCC_2014_2_02.pdf>. Acesso em: 11 nov. 2015.
- LAS CASAS, A. L. **Plano de marketing para micro e pequena empresa**. 2. ed. São Paulo:Atlas, 2001.
- LIMA JÚNIOR, Oscar Pereira de; FREITAS, Adolfo Júlio Porto de. Estudo das disfunções do fluxo de informação do arquivo do departamento financeiro da empresa Z. S/A: Aplicação da técnica 5W2H. **Biblionline**, v. 1, n. 1, 2005. Disponível em: <<http://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/biblio/article/view/564>>. Acesso em: 20 nov. 2015.
- LISBÔA, Maria da Graça Portela; GODOY, Leoni Pentiado. Aplicação do método 5w2h no processo produtivo do produto: A joia. **Iberoamerican Journal of Industrial Engineering**, Florianópolis, SC, Brasil, v. 4, n. 7, p. 32-47, 2012. Disponível em <<http://incubadora.periodicos.ufsc.br/index.php/IJIE/article/viewFile/1585/pdf>>. Acesso em: 20 nov. 2015.
- MEDEIROS, Ayron Wanderley de; CUNHA, Glenn de Brito; OLIVEIRA, Thásia

Campos de; VIEIRA, Edzana Roberta Ferreira da Cunha. Análise swot: a simplicidade como eficiência. In: **XVI SEMINÁRIO DE PESQUISA DO CCSA**, 2013. Disponível em: <<https://maestrando.files.wordpress.com/2013/08/swot-simplicidade-e-eficacia.pdf>>. Acesso em: 15 dez. 2015.

MOVIMENTO Empreenda. Disponível em: <<http://movimentoempreenda.revistapegn.globo.com/ferramentas/index.html>>. Acesso em: 20 nov. 2015.

MÜLLER, Cláudio José. **Planejamento Estratégico, Indicadores e Processos: uma integração necessária**. São Paulo: Atlas, 2014.

OLIVEIRA, Ricardo Daher; SANTOS, Jardel Batista dos. Práticas gerenciais como instrumento de gestão das micro e pequenas empresas no comércio varejista de confecção em Iporá-go. **Revista Saber Eletrônico On-line**, n. 01, p. 04-09, jan./jul. 2014. Disponível em: <http://www.unifaj.edu.br/revistas/05_2014/artigo_1.pdf>. Acesso em: 07 dez. 2015.

ROBERTO, Fabiola Renata Alves. Análise das estratégias organizacionais em uma empresa no setor de construção: estudo de caso na cidade de Sumé-PB. In: **XXXV ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO: Perspectivas Globais para a Engenharia de Produção** Fortaleza, CE, Brasil, 13 a 16 de outubro de 2015.

SANTOS, Márcio Cardoso; FERNANDES, Maria Edleide Barbosa Alves. A ferramenta análise SWOT no processo de formulação das ações estratégicas nas pequenas empresas. Um estudo de caso na empresa empreiteira MAGNU JD São Paulo Ltda. **Revista FATEC SEBRAE em debate: gestão, tecnologias e negócios**, v. 2, n. 2, 2015. Disponível em: <http://www.revista.fatecsebrae.edu.br/index.php/em_debate/article/view/28/29>. Acesso em: 20 dez. 2015.

SILVA, Thiago Bitencourt da; ALVES, Juliano Nunes. O planejamento estratégico como ferramenta na pequena empresa: uma revisão de literatura. In: **XVII SEMINÁRIO INTERINSTITUCIONAL DE ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO**. nov. 2012.

SOUZA, Sionésio Correa de; MARINHO, Sidnei Vieira. Planejamento estratégico baseado no Balanced Scorecard: um estudo de caso aplicado a uma pequena empresa de segurança. **Gestão & Planejamento**, Salvador, v. 15, n. 2, p. 213-237, maio./ago. 2014.

TEIXEIRA, Carlos Alberto Chagas; DANTAS, Giane Gomes Teixeira; BARRETO, Carla Alessandra. A importância do planejamento estratégico para as pequenas empresas. **Revista Eletrônica Científica da FAESB**. Ano 2, v.1, n.1, Abr. 2015. Disponível em: <http://www.faesb.com.br/revista/wp-content/uploads/2015/05/artigo_giane_2015.pdf>. Acesso em: 25 nov. 2015.