

---

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DAS MICRO E PEQUENAS  
EMPRESA: UM ESTUDO DA INDÚSTRIA DE COSMÉTICOS**

***STRATEGIC PLANNING IN MICRO AND SMALL ENTERPRISES: A  
STUDY OF THE COSMETICS INDUSTRY***

**SAMUEL STÁBILE**

Mestre em Engenharia de Produção pela USP. Professor em cursos de graduação e de Pós-graduação nas áreas de Tecnologia da Informação, Gestão e Negócios.

**MICAELA PRATES BEZERRA**

Graduanda em Administração pela Faculdade de Ciências e Tecnologia de Birigüi (FATEB).

**ARTUR DOS SANTOS DIAS**

Graduando em Administração pela Faculdade de Ciências e Tecnologia de Birigüi (FATEB).

**RESUMO**

Com o ambiente organizacional competitivo, muitas empresas do setor de cosméticos buscam o mesmo público-alvo, o que aumenta a concorrência entre si. Assim, as micros e pequenas empresas (MPEs) do setor tem que procurar meios para sua manutenção no mercado. Para isso se torna indispensável que estas utilizem ferramentas estratégicas. Este trabalho teve como objetivo analisar as MPEs do setor de cosméticos e como as mesmas aplicam o planejamento estratégico. O método de pesquisa aplicado foi revisão bibliográfica, sendo a pesquisa de caráter descritivo e qualitativo. Verificou-se que as empresas do setor de cosméticos brasileiro utilizam-se somente uma prática limitada de tal planejamento, ou seja, apenas algumas etapas, normalmente dependentes das condições financeiras e da capacidade de gestão do empreendedor.

**PALAVRAS-CHAVE:** Indústria de cosméticos brasileira; Competitividade organizacional; Micro e pequenas empresas.

## **ABSTRACT**

With the competitive organizational environment, many companies in the cosmetics industry seek the same target audience, which increases competition with each other. Thus, small and medium-sized enterprises (SMEs) in the industry have to look for ways to maintain them in the market. For this, it becomes indispensable that they use strategic tools. This work aimed to analyze the MPEs of the cosmetics sector and how they apply the strategic planning. The applied research method was bibliographic review, being the research of character descriptive and qualitative. It was verified that the companies of the Brazilian cosmetics sector use only a limited practice of such planning, that is, only some steps, usually dependent on the financial conditions and the entrepreneur's management capacity.

**KEYWORDS:** Brazilian Cosmetics Industry; Organizational Competitiveness; Micro and Small Enterprises.

## **INTRODUÇÃO**

No ambiente organizacional competitivo onde as mudanças ocorrem, a competitividade entre as empresas também aumentam e os consumidores estão cada vez mais exigentes forçando as empresas a se adaptarem. Conhecer os processos internos e se antecipar ao ambiente externo são essenciais para sobrevivência da empresa no mercado.

Nesta lógica, uma ferramenta importante é o planejamento estratégico que auxilia o administrador na tomada de decisão, possibilitando assim a se adiantar às mudanças que venham a acontecer. Porém, há um segmento no qual o uso do planejamento estratégico ainda é raro: o das micro e pequenas empresas.

As micro e pequenas empresas da indústria de cosméticos indicam crescimento no setor; porém, com recursos escassos, falta de estrutura e pessoal qualificado não conseguem identificar e se adaptar rapidamente às mudanças, dificultando assim o correto planejamento estratégico e isso pode acarretar em alguns casos o encerramento de suas atividades.

Diante deste contexto o objetivo principal desta pesquisa foi descrever a indústria de cosméticos no Brasil identificando perfil, história, produtos e dificuldades em relação à implementação do planejamento estratégico.

Com a revisão de literatura foi possível identificar e descrever o planejamento estratégico das micro e pequenas empresas, identificando se elas executam o planejamento adequado, incluindo a análise das micro e pequenas empresas do setor cosmético brasileiro.

A indústria de cosméticos tem como objetivo suprir a necessidade do cliente pautado na hipótese de que em todos os lares brasileiros, os produtos de beleza, incluindo cosméticos e bem estar são diariamente usados pela população.

O Brasil em 2014 foi denominado o 4º maior mercado no setor de cosmético, por ser um setor que demanda inovação contínua e é capaz de atender a uma grande diversidade de consumidores atualmente é o 3º maior consumidor desses produtos, ficando atrás somente dos EUA e China.

A competitividade existente entre empresas do setor de cosméticos faz com que as mesmas busquem estratégias competitivas, para assim se manter atraentes no mercado. Uma ferramenta para as empresas se manterem a frente dos problemas que possam surgir e; por conseguinte, se tornarem competitivas é o planejamento estratégico, que funciona como auxílio do administrador/gestor a planejar as tomadas de decisões buscando resultados mais efetivos e competitivos.

Porém uma das dificuldades das micro e pequenas empresas é convencer os gestores da importância que esse planejamento gera a curto e longo prazo.

Outro fator impeditivo do crescimento organizacional é a falta de recursos financeiros, os quais são escassos, portanto, essas micro e pequenas empresas do setor de cosméticos praticam o funcionamento da organização de acordo com suas limitações, baseados apenas em visar a existência da mesma a um curto prazo.

Esses fatores implicam diretamente em contribuir com o aumento da taxa de mortalidade dessas micro e pequenas empresas do setor, visto que as empresas que possuem o correto planejamento estratégico possuem vantagens competitivas e bons resultados a curto e longo prazo.

## **2 DESENVOLVIMENTO**

A indústria de cosméticos surgiu por meados de 1800. Desde então os produtos são utilizados para limpeza e embelezamento em grande escala pela população dentro de seus lares, e isto afeta favoravelmente o crescimento econômico da indústria de cosméticos (FERREIRA, et al., 2014).

---

Os cosméticos são produtos destinados a aplicar no corpo humano e através do uso é possível alcançar resultados como limpeza e melhorias estéticas em geral. Dentre os produtos que são classificados como cosméticos podem-se citar: “maquiagens, perfumes, sabonetes, shampoos, cremes barbear, pastas dentais, cremes hidratantes, desodorantes e sabonetes líquido íntimos, repelentes, dentre outros” (Idem, p.3).

Segundo ABIHPEC (2014), a indústria brasileira de HPPC (higiene pessoal, perfumaria e cosméticos) vem apresentando grandes crescimentos comparando os últimos 18 anos (entre 1996 e 2013), apresentando crescimento médio próximo a 10% a.a, avançando de um faturamento líquido de imposto sobre vendas de R\$.4,9 bilhões em 1996 para R\$.38 bilhões em 2013. Sob o aspecto de emprego, o setor também apresentou resultados importantes, influenciando o crescimento do emprego no país.

Segundo Fritz e Souza (2006), dentre tantos fatores que impulsionam cada dia mais o crescimento deste setor, podemos citar alguns:

- o aumento da participação da mulher no mercado de trabalho;
- o crescimento do poder de consumo;
- a utilização de tecnologias avançadas que produz ganhos de produtividade;
- os preços dos produtos do setor sofrem aumentos inferiores aos índices de preços da economia brasileira;
- e toda a valorização da estética praticada pela mídia que se reflete numa busca pela beleza, saúde e juventude por parte da sociedade.

Com a situação atual da economia e globalização a capacidade das indústrias se manterem competitivas, depende da velocidade com que as inovações vão acontecer e ter definições claras dos objetivos é fundamental para serem cada vez mais eficazes as estratégias (NEVES , 2009).

Fritz e Souza (2006) afirmam que a indústria de cosméticos com o intuito de permanecer sempre em crescimento envolve, além da preocupação de beneficiar esteticamente, estar em constantes e aceleradas buscas pela inovação e lançamentos de novos produtos, a fim de manter cada vez mais atraídos os consumidores.

De acordo com a comissão da indústria cosmética do CRF-PR (2016), o setor de produção de cosméticos tem capacidade para comprovar a segurança e a eficácia de cada produto, o que envolve múltiplas áreas de conhecimento, incluindo:

- Farmacologia (ciência que estuda como as substâncias químicas interagem com os sistemas biológicos);
- Toxicologia (estuda a composição química e os efeitos das substâncias tóxicas e dos venenos, bem como o diagnóstico e o tratamento das intoxicações e dos envenenamentos);
- Biologia celular (é o ramo da biologia que estuda as células no que diz respeito à sua estrutura, suas funções e sua importância na complexidade dos seres vivos);

- 
- Química e a bioquímica (é a ciência que estuda a composição, estrutura, propriedades da matéria, as mudanças sofridas por ela durante as reações químicas e sua relação com energia);
  - e Microbiologia (é o ramo da biologia que estuda os microrganismos, incluindo eucariontes unicelulares e procariontes, como as bactérias, fungos e vírus. Atualmente, a maioria dos trabalhos em microbiologia é feita com métodos de bioquímica e genética).

Como parceria das empresas no setor de cosméticos existe a ANVISA (Agência Nacional de Vigilância Sanitária), responsável por fiscalização e controle, que inclui todas as mercadorias sujeitas a controle sanitário que entram no Brasil, bem como o controle dos serviços de saúde e de interesse a saúde prestada ao conjunto da população. Os produtos necessitam de registro e aprovação da Anvisa para serem comercializados no Brasil (AQUINO et al., 2014).

ABIHPEC (2014) criou Programa Setorial em parceria com a ABDI, com principal objetivo de promover o desenvolvimento das empresas do setor de HPPC de forma sustentável, utilizando de meios para conhecimento em gestão e avanços tecnológicos, se adequar ao mercado de inovação, voltadas à micro, pequenas e médias empresas do setor no estado.

Segundo Bain e Company (2014), o mercado brasileiro de cosméticos obteve um faturamento de 41,8 bilhões de dólares em 2012, representando cerca de 10% do mercado global, se tornando o 3º maior mercado do mundo.

O setor de HPPC depende da variação da renda, o que significa que qualquer aumento de renda implica no aumento das vendas. Mercados que possuem outras razões culturais tendem a apresentar maior consumo de cosméticos, como é o caso da França e Japão (CAPANEMA et al., 2007).

Valendo-se de várias hipóteses, ABDI (2008), definiu a indústria de cosméticos, como sendo de necessidade diária e de utilidades gerais para corpo, rosto, unhas, entre outros, com objetivos de limpar, proteger, corrigir odores ou manter em bom estado.

Os insumos básicos utilizados na fabricação de praticamente todos os produtos cosméticos são fornecidos pelas empresas brasileiras da indústria química. Os produtos importados são, principalmente, as fragrâncias, os desodorantes, os cremes para a pele e os produtos para higiene oral (CAPANEMA et al., 2007).

Fritz e Souza (2006), afirmam que o setor de cosméticos vem crescendo nos últimos anos. É um setor que demanda inovação contínua e é capaz de atender a uma grande diversidade de consumidores. Completa que a inovação é um dos fatores importantes para

---

que uma empresa possa se manter no mercado. Considerado atualmente como um dos setores que mais emprega mão-de-obra e oferece empregos diretos e indiretos.

Conforme Garcia (2005), o motivo para a existência de várias pequenas e médias empresas decorre, principalmente, da simplicidade de como elas se caracterizam, pois a maioria é criada através da manipulação de fórmulas relativamente simples.

Várias dessas pequenas e médias empresas do setor se deparam normalmente, com importantes limitadores de crescimento, como a dificuldade para o estabelecimento de uma rede de distribuição e comercialização dos produtos e, também, acesso a crédito diferenciado para investimento e para giro do negócio (CAPANEMA et al, 2007).

Mesmo com a estagnação da economia, o segmento da beleza é um dos que mais cresce no país (FRTIZ e SOUZA, 2006).

De acordo com Silva et al., (2016) considerando que exista várias micro e pequenas empresas do setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos, o desenvolvimento e crescimento dos setores podem ser alavancados pela suas participações no mercado, que contribui para corrigir distorções típicas de mercados denominados por oligopólios (grupo de empresas que dominam o comércio de um determinado produto ou serviço). Uma sugestão que pode impulsionar o crescimento destas micro e pequenas indústrias de HPPC, seria criar programas e linhas de financiamento estratégico e exclusivas para elas. E quanto ao mercado interno para produtos de HPPC, o Brasil é um dos três maiores consumidores mundiais.

A indústria de cosméticos no Brasil apresenta diversidade empresarial e vem crescendo. Com o aumento econômico do segmento, vem crescendo alguns problemas ambientais: os resíduos. Em grande parte dos casos, os resíduos são descartados no ambiente, o que provoca desequilíbrios nos ecossistemas, bem como nas pessoas que consomem seus produtos. Pensando nesse aspecto diversas empresas tem desenvolvido pesquisas voltadas ao desenvolvimento de cosméticos que utilizam produtos orgânicos (FERREIRA et al., 2014).

Comissão da indústria cosmética do CPRF-PR (2016) confirma que as indústrias cosméticas caminham para uma oferta de materiais e procedimentos ecologicamente corretos, e os consumidores mostram-se igualmente cada vez mais sensíveis às marcas que assumem esse compromisso com o meio ambiente.

Micro e pequenas empresas do setor de cosméticos até detêm conhecimentos e capacitações técnicas de manipulação de fórmulas, porém um fator impeditivo se encontra na ausência de canais de comercialização do produto e marcas próprias, o que dificulta o crescimento organizacional (GARCIA, 2005).

Os produtos existentes e fabricados no Brasil são considerados de alta qualidade no exterior, porém ainda falta estímulo e investimento para explorar novos mercados e se tornar competitivo (FRITZ e SOUZA, 2006).

Diante da situação de crise econômica do final da primeira década do século XXI, várias empresas podem estar com dificuldades para sobrevivência; porém, talvez gerem uma oportunidade e crescimento para outras que enxergam como oportunidade a inovação. Uma estratégia mencionada pelo autor é estratégia voltada à gestão ambiental, que visa manter o meio ambiente de forma ecologicamente responsável, que além de gerar as empresas que utilizam uma boa imagem institucional é um fator estratégico competitivo (NAKAHIRA e MEDEIROS, 2009).

Uma característica importante do setor é a necessidade constante de apresentar novidades. Para cumprir esse objetivo, são investidas anualmente grandes somas de recursos em lançamentos e promoções de novos produtos. Entre fatores relevantes para a competitividade das empresas, destaca-se a importância dos ativos comerciais, como marca, embalagens e canais de comercialização e distribuição (CAPANEMA et al., 2007).

Estratégias competitivas são todos os planos, ações, políticas, programas e estratégias da empresa criadas com intuito de se ampliar ou manter de forma sustentável suas vantagens competitivas perante aos concorrentes. Tudo deve estar interagindo de maneira de que se desenvolvam métodos, processos e tecnologias bem flexíveis para acompanhar todas as mudanças (VANALLE et al., 2001).

A estratégia competitiva é desdobrada em estratégias funcionais com as estratégias de marketing, produção, tecnologia, entre outras. A função da estratégia competitiva neste contexto é viabilizar a vantagem competitiva desejada pela empresa e especificar como a unidade funcional em questão irá complementar as estratégias das outras áreas funcionais para que haja total integração entre elas (OLIVEIRA et al., 2006).

Estratégia de gestão de pessoas é fundamental para estratégia da competitividade porque implica em como a empresa lida com os indivíduos internos que trabalham, interação e são envolvidos em toda a organização, visando alcançar os objetivos determinados (CRUZ e FRANÇA, 2008).

Segundo Bianco (2008), dentre vários fatores que fidelizam cliente podemos citar alguns, que são essenciais para ser competitivo e manter o cliente atraído: estética e resultados que trazem para si o mesmo, atender uma necessidade mais rápida, produtos eficientes, diversificação de linha produtos que sejam criativos e com preços favoráveis.

O campo de competição entre empresas do setor de cosméticos é disputado pela demanda dos clientes, onde a empresa deve buscar alcançar e manter a sua vantagem

---

competitiva e existem quatorze maneiras divididas em cinco macros campos, da empresa se diferenciar (CONTADOR e STAL, 2016):

- Preço: 1) ter menor custo ; 2) diferenciar formas de pagamento, facilitando para o cliente; 3) atraindo o cliente com prêmios e promoções;
- Produto: 4) melhor projeto desenvolvido do produto; 5) desenvolver produto de qualidade; 6) ser diferenciado nos produtos;
- Atendimento: 7) desenvolver atendimento de fácil acesso a quem utiliza; 8) projeto de atendimento; 9) ter qualidade de atendimento;
- Prazo: 10) ter menor prazo de entrega de produto; 11) ser rápido perante atendimento;
- Imagem: 12) desenvolver slogan da marca e do produto favorável; 13) passar imagem de empresa confiável; 14) ser preservacionista, mostrando interesse em responsabilidade social.

A vantagem competitiva da empresa gerada através do processo de desenvolvimento de produtos é a capacidade de “criar novos produtos, mais competitivos, em menor tempo e podendo atender à constante evolução no mercado” (OLIVEIRA et al., 2006.p.58).

Outro fator para as empresas se manterem competitivas é a necessidade de investimentos, seja na forma de aumentar a capacidade ou instalações. Quanto mais se diversifica o seu negócio, aumentam as chances de se adaptar diante das mudanças, respaldando de que a “diversificação proporciona à empresa uma maior flexibilidade em atender e se adaptar às necessidades de seus clientes já estabelecidos e daqueles que podem vir a serem seus clientes” (BIANCO, 2008.p.5)

Fatores que explicam um crescimento competitivo são as utilizações de tecnologia de ponta, aumento da produtividade, necessidade de lançar novos produtos e aumento da expectativa de vida da população. Voltada a esses aspectos, todas as empresas pequenas, médias e grandes, estão entrando em um mercado que demanda constantes inovações tanto tecnológicas quanto de produtos, serviços que atendam com mais especificidade as necessidades dos clientes/consumidores, e tudo isso demanda o planejamento estratégico (Idem).

O planejamento estratégico (PE) de maneira simplificada é o jeito de organizar ideias, com objetivos e metas para atingir resultados futuros desejados. A vantagem de se possuir é de minimizar os efeitos de riscos e incertezas que possam afetar a empresa (FIGUEREIDO, 2014).

É de responsabilidade dos executivos de níveis mais altos da organização realizar o planejamento estratégico e está associado às tomadas de decisões sobre produtos e serviços

---

que a empresa pretende oferecer, como também os clientes e mercados que pretende atingir (MENDES e RAISER, 2009).

Com o planejamento estratégico pretende-se não adivinhar o futuro, mas construí-lo, evitando as surpresas, planejando o processo de tomada de decisão e assim facilitando o sucesso da empresa em seu ambiente futuro (SCHUCH e RODEGHERI, 2016).

O planejamento estratégico é uma ferramenta importante que auxilia o administrador em seus processos decisórios na busca de resultados mais efetivos e competitivos (GODOY et al., 2016).

Segundo Scramim e Batalha (2016), o PE é uma visão para longo prazo, com meio amplo e sistemático de preparar ações relativas à escolha de mercados e produtos adequados.

O planejamento estratégico é o conjunto de análises e planos preparados pela empresa para ter uma visão de futuro. Se planejado corretamente, a empresa tem a possibilidade de anteceder os problemas que podem ocorrer e com isso evita-los. As empresas que não executam e planejam corretamente o planejamento estratégico correm riscos de desaparecimento (SANTOS et al., 2009).

As empresas que utilizam do planejamento estratégico pretendem não sobreviver no meio competitivo que vive, mas liderá-los. A gestão pode enxergar as oportunidades e melhorar seus lucros (FIGUEIREDO, 2016).

O planejamento estratégico surgiu da necessidade das empresas se tornarem cada vez mais competitivas, visto que cada vez mais as empresas estão em constantes avanços e novas técnicas para a gestão empresarial. Com isso o planejamento estratégico é uma ferramenta fundamental no mercado competitivo, que visa a busca de melhores métodos de aperfeiçoamento de gestão das operações empresariais (PORTELLA et al., 2011).

De acordo com Mendes e Raiser (2009) criar planejamento estratégico é a forma de aumentar o conhecimento do mercado, e assim estar sempre à frente com a comercialização de produtos e na prestação de serviços. Elaborar o PE é também uma maneira de analisar pontos fortes e fracos, bem como oportunidades e ameaças para a organização.

As empresas que almejam êxito no planejamento estratégico devem primeiramente determinar os objetivos e depois escolher os meios para alcançá-los. O planejamento, porém, sozinho não alcança objetivos, portanto deve-se: executar, acompanhar, controlar e corrigir se necessário, porque se não nada adiantará realizar o planejamento estratégico (FIGUEIREDO et al., 2014).

Outro fator de suma importância que deve ser considerado para que a empresa se mantenha competitiva perante o mercado é a busca pela organização e consideração às necessidades e expectativas dos clientes e do mercado (GODOY et al., 2016).

Vale ponderar que o Planejamento estratégico não atua no campo de previsibilidade e sim, caracteriza-se por procurar solucionar situações de médio e longo prazo, estabelecendo um conjunto de maneiras a serem seguidas mediante as condições e cenários considerados. É uma ferramenta de auxílio aos diversos processos decisórios, porém necessita sempre de atualização (FIGUEIREDO et al., 2014).

Um das formas de se identificar uma empresa como micro ou pequena é através de três fatores, sendo: número de funcionários menor ou igual a noventa e nove, o valor de capital social é maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões bruto anuais e por tamanho (Idem).

A globalização e a evolução tecnológica tornam o cenário econômico mais competitivo, exigindo que as micro e pequenas empresa se planejem e se estruturam cada vez mais, com tomadas de decisões precisões precisas com o que o mercado espera (CASTRO et al., 2016).

As empresas caracterizadas como micro e pequenas representam uma parte importante da econômica nacional, no entanto, o índice de mortalidade desse negocio é alto. Os fatores que impulsionam o fechamento dessas empresas é a falta de planejamento estratégico correta. Isso se dá pela falta de cultura do planejamento estratégico, a qual as empresas isolam e utilizam-se de conhecimentos básicos para desenvolver o negócio (FIGUEIREDO et al., 2014).

Segundo Silva e Alves (2012), as grandes dificuldades das micro e pequenas empresas de sobreviverem e se tornar competitivas diante das grandes empresas, são de 80% de responsabilidade de questões de naturezas estratégicas e 20% da insuficiência de recursos. Sendo assim, a questão para essas empresas crescerem está amplamente relacionada com a estratégia.

Mesmo sendo de suma importância o planejamento estratégico para diminuir taxa de mortalidade de micro e pequenas empresas, na realidade as mesmas não investem nessa ferramenta, e agem de forma despreparada, talvez pela falta de recursos financeiros (PINTO e PINTO, 2012).

As que conseguem firmar-se no mercado após o período de mortalidade, enfrentam problemas devidos à falta de planejamento, tais como problemas organizacionais. O dirigente de pequena empresa acaba guiando-se mais pela sua sensibilidade do que pela técnica administrativa (ALVES et al., 2013).

As micro e pequenas empresas que possuam o correto planejamento estratégico tornam maior a possibilidade de conseguirem sucessos nos seus objetivos, pois a maioria surge de uma ideia de negócio sem o correto planejamento inicial. Sendo assim para obter êxito nas tomadas de decisões e, por conseguinte implantá-lo e monitorá-lo é necessário que a administração envolva a todos os gestores, utilizando-se de um planejamento participativo (FIGUEIREDO et al., 2014).

Na maioria das micro e pequenas empresas não existe profissionais especializados em cada área e nem existem sistemas de informação à disposição para tomadas de decisões rápidas e precisas, o que impossibilita o planejamento estratégico (CASTRO et al., 2016).

Mesmo as vezes sem a estrutura adequada, as pequenas empresas devem realizar o planejamento estratégico, fazendo esse de acordo com suas condições (PINTO e PINTO, 2012).

Para um correto planejamento estratégico para as micro e pequenas empresas podemos estabelecer algumas características importantes, segundo Alves et al. (2013):

- Visão: onde se quer chegar;
- Missão: onde declara a razão de existir;
- Análise externa: reunindo informações do ambiente externo, para análise e formação de estratégia;
- Análise interna: enxergando os pontos fortes e fracos da empresa;
- Formação de objetivos e metas: verificando onde a empresa esta focando;
- Estratégias e planos: que se baseiam nas decisões e ações pela empresa;
- Implementação das estratégias;
- Controle estratégico: analisar se as estratégias estão sendo eficazes.

Uma das dificuldades das micro e pequenas empresas é convencer o empresário da importância de se possuir o planejamento estratégico, o qual é vantajoso por ser um plano com objetivos que auxiliam a empresa a identificar no mercado as tendências, clientes alvo, investimentos entre outros, que de forma adequada proporciona sucesso futuro na área de atuação. A falta de conhecimento sobre esses fatores levam empresários a tomarem decisões incompatíveis com o desejado pelo mercado, trazendo assim pouca longevidade empresarial, frustração pessoal, prejuízos econômicos e perda de investimentos (MORAIS, 2011).

Se o planejamento for executado de forma correta e adequada, torna-se maior a possibilidade das micro e pequenas empresas de conseguirem sucesso nos seus objetivos estabelecidos, já que a maioria das empresas de pequeno porte surge de uma oportunidade de negócio, sem o devido planejamento inicial. No entanto, ao desenvolver-se o planejamento

---

estratégico e se o mesmo não for atualizado, todo esse planejamento não terá resultados, principalmente se tratando do comportamento inconstante de mudança do consumidor (FIGUEIREDO et al., 2014).

As micro e pequenas empresas do setor de cosméticos devem possuir como característica, a necessidade contínua de pesquisas em toda a cadeia produtiva e a introdução de inovações tecnológicas em suas linhas de produto (AVELAR e SOUZA, 2005.)

As inovações tecnológicas são os resultados das atividades do desenvolvimento do produto, processo, mercado, tanto como o desenvolvimento das capacidades administrativas e organizacionais. Segundo Fritz et al. (2006), existem vários tipos de inovações, sendo:

- Inovação do produto: resultado em novos produtos ou serviços;
- Inovação do processo: melhorar resultados internos da organização;
- Inovação de marketing: melhorar em marketing- mix (produto, preço, promoção, distribuição e mercado);
- Inovação de gestão/organização: resulta em melhoria na gestão organizacional, facilitando acompanhamento dos desafios estratégicos.

Para explorar as oportunidades, as pequenas empresas do setor de cosméticos precisam ter foco no desenvolvimento de novos produtos e serviços específicos para nichos específicos e conhecer o que o consumidor deseja consumir e como (SEBRAE, 2016).

Uma ferramenta de auxílio para identificar as necessidades, inclusive pontos fortes e pontos fracos, internos e externos é o planejamento estratégico. Em sua grande maioria, as pequenas empresas encontram na limitação de capital o principal motivo para não se executar o planejamento estratégico. Para evitar esse problema, é necessário enfatizar a importância de um adequado planejamento (SOUZA et a., 2007).

O planejamento estratégico é uma técnica que direciona as micro e pequenas empresas, possibilitando que essas tomem decisões mais coerentes e que estejam mais preparadas para o futuro, além de permitir que seus gestores entendam melhor o ambiente onde estão inseridas (LUNA et al., 2014).

Afirmam Paulo Ricardo Opuszka e Pedro Augusto Cruz Porto ( 2015, p. 430) “Quando tratamos do princípio da autogestão, a primeira ideia que vem a mente é que se trata de uma espécie de auto governabilidade, o que não é de todo errado. Mas é preciso ir além”.

O uso do planejamento estratégico como ferramenta de gestão possibilita maior facilidade para que as micro e pequenas empresas alcancem os objetivos previamente traçados (MACHADO, 2014).

A elaboração do planejamento estratégico na pequena empresa vai depender de uma primeira análise sobre a realidade que a empresa se encontra, sobre suas limitações e

---

características e após essa análise, o pequeno empresário vai encontrar-se mais propenso a elaborar as estratégias necessárias (ALVES et al., 2013).

Planejar estrategicamente é criar as condições necessárias para que as organizações se decidam rapidamente diante de oportunidades e ameaças, criando vantagens competitivas em relação ao ambiente de atuação. O planejamento estratégico funciona como processo de estabelecer uma condição futura a qual deseja se definir meios efetivos de torná-los realidade (MACHADO, 2014).

As micro e pequenas empresas geralmente abrem a partir de uma ideia, sem planejamento, somente abre e espera o cliente aparecer, visando somente o “lucro”. Nessa inicialização da empresa é investido quase todo o capital próprio e ainda dinheiro de empréstimos numa visão de crescimento. Logo com menos de dois anos, que é a estimativa de vida para empresas que abrem sem condições adequadas de planejamento estratégico, perde-se dinheiro, o negócio e adquire dívidas. O diferencial entre o negócio bem sucedido e um à falência, está em saber como se planejar para disputar o mercado e se manter sobrevivente (FERREIRA et al., 2005).

### **3 RESULTADOS**

A indústria de cosméticos existe desde 1801 quando as pessoas começaram a se preocupar com a estética e produtos que auxiliassem na limpeza em geral. Desde então, os produtos vem sendo comercializados e utilizados em grandes escalas pela população.

Ultimamente os produtos de beleza tem sido indispensáveis nas casas dos brasileiros. Com a grande necessidade e conseqüentemente aumentando a demanda, os consumidores começam a exigir mais qualidades nos produtos que utilizam.

Por ser um setor que não possui altas barreiras de entradas, existem atualmente milhares de empresas que atuam nesse ramo, englobando higiene pessoal, perfumaria e cosméticos, sendo que aproximadamente cerca de 2% apenas são empresas de grande porte, ou seja, a maioria das empresas é de médio e pequeno porte.

O sistema mais utilizado para comercialização de produtos de beleza e cosméticos é o venda direta, mais conhecido como porta-a-porta. Esse meio de venda tem alta participação no mercado e vem apresentando crescimento. Um dos motivos pelo crescimento é o aumento do número de revendedoras que procuram uma fonte de renda complementar e a opção de não ter horário fixo de trabalho.

A busca por atender aos desejos dos clientes faz com que as pequenas empresas utilizem de ferramentas que as auxiliem a se manter atrativas diante de toda a concorrência existente. Se antecipar aos desejos dos consumidores é uma forma inteligente de se manter atraente nesse mercado tão cheio de oportunidades e concorrentes.

Uma ferramenta pouca usada pelas pequenas empresas, porém que auxilia a identificar oportunidades e se manter à frente das ameaças é o planejamento estratégico.

O Planejamento Estratégico auxilia as empresas a favor do planejamento à longo prazo. Está associado às tomadas de decisões sobre produtos e serviços que a empresa pretende oferecer, como também clientes e mercados que pretende atingir.

É uma ferramenta de auxílio aos gestores em seus processos decisórios na busca de resultados mais efetivos e competitivos.

Para as micro e pequenas empresas existem algumas características sequenciais e importantes para auxiliar na elaboração do planejamento estratégico: descrever a visão, missão, realizar análise externa e interna, formar objetivos e metas a alcançar, estratégias e planos, implementação das estratégias e controle estratégico.

Para tanto, é necessário envolver todos os gestores nesse desafio de formulação de ideias, para obter êxito nas tomadas de decisões e, por conseguinte, implantá-lo e monitorá-lo, buscando um planejamento participativo.

Uma das dificuldades das micro e pequenas empresas é convencer o empresário da importância de se possuir o planejamento estratégico, o qual é um plano vantajoso com objetivos que auxiliam a empresa a identificar no mercado as tendências, clientes alvo, investimentos, que de forma adequada proporciona sucesso futuro na área de atuação.

Na maioria das micro e pequenas empresas não existe profissionais especializados em cada área e nem existem sistemas de informação à disposição para tomadas de decisões rápidas e precisas.

Mesmo sendo de suma importância o planejamento estratégico para diminuir taxa de mortalidade de micro e pequenas empresas, na realidade as mesmas não investem nessa ferramenta, e agem de forma despreparada, muitas vezes pela falta de recursos financeiros.

Há falta de recursos para micro e pequenas empresas, porém as mesmas deveriam realizar o planejamento estratégico, adequando-o as suas condições.

A elaboração do planejamento estratégico na pequena empresa do setor de cosméticos vai depender de uma análise sobre a realidade que a mesma se encontra e suas limitações.

As condições financeiras das micro e pequenas empresas do setor de cosméticos, muitas vezes são escassas, o que diminui as chances de estar em constantes pesquisas de

---

mercado e inovações tecnológicas, dificultando também concorrer com as grandes empresas do setor, que vivem em contínuas pesquisas.

De uma forma genérica o planejar estrategicamente é criar as condições necessárias para que as organizações se decidam rapidamente diante de oportunidades e ameaças, criando vantagens competitivas em relação ao ambiente de atuação.

Como uma alternativa para as micro e pequenas empresas do setor, para se manter atrativas e criar vantagens competitivas no mercado atuante. Pode-se citar o foco para desenvolvimento de novos produtos e serviços para nichos específicos, podendo assim atender um público-alvo com mais qualidade.

Cristhian Magnus de Marco e Jeison Francisco de Medeiros comentam sobre alguns países adotam a lei como fonte de direito:

Contudo, nos países que adotam a lei por fonte de direito, a Constituição é sua principal base de partida e, diante de tal circunstância, o julgador, ao aplicar o direito em casos concretos na solução de conflitos de interesses, deve procurar a interpretação que melhor amoldar a lei com a Constituição. (MARCO; MEDEIROS, 2015, p. 366.).

O planejamento estratégico para o setor é utilizado como ferramenta de gestão que possibilita maior facilidade para que as micro e pequenas empresas alcancem os objetivos previamente traçados.

O diferencial entre o negócio bem sucedido e um à falência, está em saber como se planejar para disputar o mercado e se manter sobrevivente.

## **CONCLUSÃO**

O presente artigo buscou descrever o planejamento estratégico das micro e pequenas empresas do setor de cosméticos e identificar se as mesmas utilizam esta ferramenta como meio de sobrevivência em um ambiente organizacional competitivo, pautado da hipótese de que apenas grandes empresas do setor utilizam-se corretamente o planejamento estratégico.

Desde o surgimento do setor de cosméticos, por meados de 1800, o setor tem apresentado amplo crescimento, pois os produtos comercializados são indispensáveis nos lares familiares e utilizados pela população para suprir necessidades e buscar melhorias estéticas. Dentre os produtos que se enquadram no setor, podem-se citar alguns:

maquiagens, perfumes, sabonetes, shampoos, cremes barbear, pastas dentais, cremes hidratantes, desodorantes e sabonetes líquido íntimos, repelentes, dentre outros.

A participação da mulher no mercado de trabalho e toda a valorização da estética praticada pela mídia têm aumentado o crescimento do setor e o consumo dos produtos, pois as pessoas vêm se preocupando mais com a estética, bem estar e saúde.

Para a produção de praticamente todos os produtos cosméticos, são utilizados insumos básicos, os quais são fornecidos por empresas brasileiras da indústria química. Os produtos importados são: fragrâncias, desodorantes, cremes para a pele e produtos de higiene oral.

A competitividade entre as empresas do setor de cosméticos é alta, devido à existência de muitas empresas. O motivo para existir uma vasta quantidade de empresas nesse setor é denominada pela simplicidade de como elas se caracterizam, pois a maioria é criada através da manipulação de fórmulas relativamente simples, portanto, a inovação é um dos fatores importantes para que uma empresa possa se manter neste mercado.

Outra ferramenta que auxilia as micro e pequenas empresas do setor de cosméticos a se manter atrativas no mercado é o planejamento estratégico. Este visa identificar com antecedência as ameaças externas, porém para tanto é necessário pesquisas constantes, tanto na abertura da empresa quanto após a abertura, buscando sempre se atualizar com o público-alvo e concorrentes.

Como vantagem competitiva é importante apresentar constantes novidades. Para cumprir esse objetivo, é necessário investir grandes somas de recursos em lançamentos e promoções de novos produtos.

A maioria das micro e pequenas empresas do setor de cosméticos se depara normalmente, com importantes limitadores de crescimento neste contexto supracitado, como a dificuldade para o estabelecimento de uma rede de distribuição e comercialização dos produtos e, também, acesso a crédito diferenciado para investimento e para giro do negócio.

Convencer os gestores da importância que representa o planejamento estratégico, que pode determinar a sobrevivência da empresa é outra dificuldade nas micro e pequenas empresas, que na maioria das vezes se baseia somente em obter lucros em curto prazo, sem pensar na sua existência em longo prazo, aumentando assim a taxa de mortalidade dessas micro e pequenas empresas.

Dado que o problema inicial da presente pesquisa foi identificar se as micro e pequenas indústrias de cosméticos utilizam o planejamento estratégico como ferramenta de sobrevivência em um ambiente organizacional competitivo, verificou-se que apenas as grandes e médias empresas do setor de cosméticos praticam corretamente o planejamento

---

estratégico, cabendo às micro e pequenas empresas do setor apenas uma prática limitada de tal planejamento é verídica.

As micro e pequenas empresas do setor de cosméticos brasileiro utilizam-se somente uma prática limitada de tal planejamento, ou seja, apenas algumas etapas que vai depender das condições financeiras a qual se encontra e da capacidade de gestão do empreendedor.

## REFERÊNCIAS

ABDI (2008). **Relatório de acompanhamento setorial cosméticos volume I**. Disponível em: <<http://www.abdi.com.br/Estudo/cosmeticos%20maio%2008.pdf>>. Acessado em: 15 de Julho de 2016.

ABIHPEC (2014). **Panorama do setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos**. Disponível em: <<https://www.abihpec.org.br/wp-content/uploads/2015/04/2015-PANORAMA-DO-SETOR-PORTUGU%C3%8AS-31mar2015.pdf>>. Acessado em: 05 de abril de 2016.

ALVES, J. N.; SILVA, T. B. DA; TAVARES, C. E. M.; SOTO, F. D. (2013). **A utilização do planejamento estratégico como ferramenta de gestão na pequena empresa**. Disponível em: <<http://www.faccamp.br/ojs/index.php/RMPE/article/view/570>>. Acessado em: 20 de Abril de 2016.

AQUINO, S.; SPINA, G. A.; NOVARETTI, M. C. Z. (2014). **Proibição do uso de animais em testes cosméticos no estado de São Paulo: novos desafios para a indústria de cosméticos e stakeholders**. Disponível em: <<http://repositorio.uninove.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/759/164.pdf?sequence=1>>. Acessado em: 10 de Abril de 2016.

AVELAR, A. C. M.; SOUZA, C. G. DE (2005). **Desenvolvimento de produtos na indústria nacional de cosméticos: um estudo de caso**. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEgEP2005\\_Enegep0502\\_0887.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEgEP2005_Enegep0502_0887.pdf)>. Acessado em: 05 de Maio de 2016.

BIANCO, V. S. D. (2008). **Análise de estratégias de diversificação: um estudo de caso em uma indústria de cosméticos**. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008\\_TN\\_STP\\_075\\_533\\_11705.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008_TN_STP_075_533_11705.pdf)>. Acessado em: 10 de Julho de 2016.

BAIN E COMPANY (2014). **Potencial de diversificação da indústria química brasileira**. Disponível em: <[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/produtos/download/chamada\\_publica\\_FEPprospec0311\\_Relatorio\\_Final.pdf](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/produtos/download/chamada_publica_FEPprospec0311_Relatorio_Final.pdf)>. Acessado em 05 de Maio de 2016.

CASTRO, C. A. O.; SANTOS, E. M. DOS; HIRAIDE, R. A. B.; GOMES, A.; LAMEU, M. A.; LIMA, I. G. (2016). **A gestão estratégica de custos como diferencial competitivo para micro e pequenas empresas**. Disponível em:

---

<[http://www.unifia.edu.br/revista\\_eletronica/revistas/gestao\\_foco/artigos/ano2015/gest\\_estrategica\\_custos.pdf](http://www.unifia.edu.br/revista_eletronica/revistas/gestao_foco/artigos/ano2015/gest_estrategica_custos.pdf)>. Acessado em: 10 de Abril de 2016.

CAPANEMA, L. X. DE L.; VELASCO, L. O. M. DE; FILHO, P. L. P.; NOGUTI, M. B. (2007). **Panorama da indústria de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos**. Disponível em: <<https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/handle/1408/6541>>. Acessado em: 10 de Julho de 2016.

Comissão da Indústria cosmética do CRF-PR (2016). **A indústria de produtos cosméticos – avanços científicos tecnológicos e regulatórios**. Disponível em: <[http://crf-pr.org.br/uploads/comissao/6298/a\\_industria\\_de\\_produtos\\_cosmeticos\\_avanos\\_cientificos\\_tecnologicos\\_e\\_regulatorios.pdf](http://crf-pr.org.br/uploads/comissao/6298/a_industria_de_produtos_cosmeticos_avanos_cientificos_tecnologicos_e_regulatorios.pdf)>. Acessado em: 15 de maio de 2016.

CONTADOR, J. C.; STAL, E. (2016). **A estratégia de internacionalização da Natura, análise pela óptica da vantagem competitiva**. Disponível em: <<http://www.scielo.mec.pt/pdf/egg/v16n2/v16n2a05.pdf>>. Acessado em 15 de julho de 2016.

CRUZ, S.; FRANÇA, P. X. N. (2008). **Estratégias competitivas: o caso da indústria de cosmético no Brasil**. Disponível em: <<http://veredas.favip.edu.br/ojs/index.php/veredas1/article/viewFile/132/249>>. Acessado em: 15 de julho de 2016.

FERREIRA, C. R. L.; SILVA, D. C. DA; LIMA, E. M. DE; MEDEIROS, K. B. DE; OLIVEIRA, K. B. DE; SILVA, L. M. B. DA; PRADO, M. R. M.; SOUZA, J. C. (2014). **Análise da participação do petróleo e seus derivados na composição de cosméticos e os riscos à saúde humana e ao meio ambiente: reflexão dos estudantes e professores do IRFN**. Disponível em: <<http://meioambientepocos.com.br/portal/anais/2014/arquivos2014/AN%C3%81LISE%20DA%20PARTICIPA%C3%87%C3%83O%20DO%20PETR%C3%93LEO%20E%20SEUS%20DERIVADOS%20NA%20COMPOSI%C3%87%C3%83O%20DE%20COSM%C3%89TICOS.doc>>. Acessado em: 10 de Maio de 2016.

FERREIRA, M. A. D.; SILVA, M. E.; SOUZA, R.; RIGUEIRO, V.; MIRANDA, I. T. P. (2005). **A importância do planejamento estratégico para o crescimento das empresas**. Disponível em: <<http://www.maringamanagement.com.br/novo/index.php/ojs/article/view/28/14>>. Acessado em: 20 de Abril de 2016.

FIGUEIREDO, D. A.; CRUZ, R. B. L.; FERREIRA, R. (2014). **O impacto do planejamento estratégico na longevidade de micro e pequenas empresas da região bragantina**. Disponível em: <[http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwilyofz3OHMAhWCipAKHdvxBYIQFggcMAA&url=http%3A%2F%2Fbra.ifsp.edu.br%2Feventos%2Findex.php%2Fconcistec%2Fconcistec14%2Fpaper%2Fdownload%2F254%2F14&usg=AFQjCNF6aRj0Bdv59VxxTu\\_cfjnm7G-USw&sig2=bC4KVFEamfAaEohnX50oA](http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwilyofz3OHMAhWCipAKHdvxBYIQFggcMAA&url=http%3A%2F%2Fbra.ifsp.edu.br%2Feventos%2Findex.php%2Fconcistec%2Fconcistec14%2Fpaper%2Fdownload%2F254%2F14&usg=AFQjCNF6aRj0Bdv59VxxTu_cfjnm7G-USw&sig2=bC4KVFEamfAaEohnX50oA)>. Acessado em: 20 de Abril de 2016.

FIGUEIREDO, D. F. (2016). **Uma reflexão sobre o planejamento estratégico**. Disponível em: <<http://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/view/1697/1090>>. Acessado em: 20 de março de 2016.

FRITZ, M.; SOUZA, C. G. DE (2006). **Inovação na indústria de cosméticos-casos de empresas do setor**. Disponível em:

---

<[http://www.dee.ufma.br/~fsouza/anais/arquivos/6\\_50\\_766.pdf](http://www.dee.ufma.br/~fsouza/anais/arquivos/6_50_766.pdf)>. Acessado em: 10 de Abril de 2016.

GARCIA, R. (2005). **Internacionalização comercial e produtiva na indústria de cosméticos: desafios competitivos para empresas brasileiras**. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/%0D/prod/v15n2/v15n2a02.pdf>>. Acessado em: 10 de Abril de 2016.

GODOY, V. A. DE; ROSA, M. R.; BARBOSA, F. L. (2016). **O planejamento estratégico como ferramenta para a gestão educacional no processo decisório dentro das ies**. Disponível em: <<http://www.facimed.edu.br/site/revista/pdfs/3ad61ed07d995e0bc6d41e412505f9f2.pdf>>. Acessado em: 10 de março de 2016.

MACHADO, M. C. R. (2014). **Planejamento estratégico como ferramenta de gestão: um estudo de múltiplos casos em micro e pequenas empresas de Aracaju-SE**. Disponível em: <<http://eduem.uem.br/ojs/index.php/CadAdm/article/view/21102>>. Acessado em: 20 de Abril de 2016.

MARCO, C.M; MEDEIROS, J. F. O princípio da Eficiência da Administração da justiça como justificativa para implantação de uma jurisprudência precedentalista no brasil: a disciplina judiciária marcada por influência neoliberal. **Revista Jurídica - UNICURITBA**. Curitiba, v.3, nº 40, 2015.

MENDES, O.; RAISER, G. (2009). **Planejamento estratégico**. Disponível em: <<http://rica.unibes.com.br/index.php/rica/article/view/339/302>>. Acessado em: 10 de Abril de 2016.

MORAIS, E. G. (2011). **Percepção de micro empresários sobre as implicações da prática do planejamento estratégico**. Disponível em: <<http://ri.unir.br:8080/xmlui/handle/123456789/252>>. Acessado em: 05 de Abril de 2016.

NEVES, J. (2009). **Competitividade – embalagens e a indústria cosmética**. Disponível em: <<http://maua.br/files/artigos/artigo-competitividade-embalagens-e-a-industria-cosmetica-ac-correcao.pdf>>. Acessado em: 15 de Abril de 2016.

PINTO, C. E.; PINTO, A. D. L. (2012). **Planejamento estratégico para micro e pequenas empresas**. Disponível em: <[http://revistareage.com.br/artigos/primeira\\_edicao/04\\_planejamnto\\_estrategico\\_para\\_micro\\_e\\_pequenas\\_empresas.pdf](http://revistareage.com.br/artigos/primeira_edicao/04_planejamnto_estrategico_para_micro_e_pequenas_empresas.pdf)>. Acessado em: 10 de Abril de 2016.

OLIVEIRA, G. T. DE; MAIA, J. L.; MARTINS, R. A. (2006). **Estratégia de produção e desenvolvimento de produto em uma empresa do setor de cosméticos**. Disponível em: <[http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwipkNDHifnPAhVD8CYKHZEkAuoQFggcMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.revistasg.uff.br%2Findex.php%2Fsg%2Farticle%2Fdownload%2FSG-V1N1A4%2F9&usq=AFQjCNEw1Asf1\\_u7vODclNxmKD\\_ZT1bT8A](http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwipkNDHifnPAhVD8CYKHZEkAuoQFggcMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.revistasg.uff.br%2Findex.php%2Fsg%2Farticle%2Fdownload%2FSG-V1N1A4%2F9&usq=AFQjCNEw1Asf1_u7vODclNxmKD_ZT1bT8A)>. Acessado em: 15 de julho de 2016.

OPUSZKA, P. R; PORTO, P.A.C. Economia Solidária, seus princípios e sua extensão como vetor para construção de um novo cidadão. **Revista Jurídica - UNICURITBA**. Curitiba, v.1, nº 38, 2015.

---

PORTELLA, C. DA S.; LIMA, M. N.; PIENIZ, L. P. (2011). **A importância do planejamento estratégico no contexto da governança cooperativa nas organizações.** Disponível em: <[http://www.unicruz.edu.br/16\\_seminario/artigos/sociais/A%20IMPORT%C3%82NCIA%20DO%20PLANEJAMENTO%20ESTRAT%C3%89GICO%20NO%20CONTEXTO%20DA%20GOVERNAN%C3%87A%20CORPORATIVA%20NAS%20ORGANIZA%C3%87%C3%95ES.pdf](http://www.unicruz.edu.br/16_seminario/artigos/sociais/A%20IMPORT%C3%82NCIA%20DO%20PLANEJAMENTO%20ESTRAT%C3%89GICO%20NO%20CONTEXTO%20DA%20GOVERNAN%C3%87A%20CORPORATIVA%20NAS%20ORGANIZA%C3%87%C3%95ES.pdf)>. Acessado em: 05 de Abril de 2016.

SANTOS, C. DE O. S.; LOURENÇO, D. M.; SILVA, T. F. (2009). **Planejamento empresarial.** Disponível em: <[http://faef.revista.inf.br/imagens\\_arquivos/arquivos\\_destaque/3mvuRO0DARQRH5q\\_2013-4-30-18-8-23.pdf](http://faef.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/3mvuRO0DARQRH5q_2013-4-30-18-8-23.pdf)>. Acessado em: 15 de Abril de 2016.

SCHUCH, M. A.; RODEGHERI, V. L. (2016). **Estratégia empresarial: planejamento e implementação.** Disponível em: <<http://www.azione.com.br/static/pdf/artigos/estrategia-empresarial-planejamento-e-implementacao-maria-alice-schuch.pdf>>. Acessado em: 05 de Abril de 2016.

SCRAMIM, F. C. L.; BATALHA, M. O. (2016). **Planejamento estratégico em pequena indústria: metodologia, aplicação e resultados.** Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENESEP1997\\_T5115.PDF](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENESEP1997_T5115.PDF)>. Acessado em: 10 de Abril de 2016.

SILVA, S. P. DA; QUINTAIROS, P. C. R.; OLIVEIRA, E. A. DE A. Q.; SANTOS, V. DA S. (2016). **Micro e pequenas indústrias de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos: estudo sobre as dificuldades de obter financiamentos no Brasil.** Disponível em: <[http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC\\_2009/anais/arquivos/0384\\_0070\\_01.pdf](http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2009/anais/arquivos/0384_0070_01.pdf)>. Acessado em: 10 de Maio de 2016.

SILVA, T. B. DA; ALVES, J. N. (2012). **O planejamento estratégico como ferramenta na pequena empresa: uma revisão de literatura.** Disponível em: <<http://www.unicruz.edu.br/seminario/downloads/anais/ccsa/o%20planejamento%20estrategico%20como%20ferramenta%20na%20pequena%20empresa%20uma%20revisao%20de%20literatura.pdf>>. Acessado em: 10 de Abril de 2016.

SOUZA, W.; QUALHARINI, E. (2007). **O planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas.** Disponível em: <<http://www.sp.senac.br/pdf/24848.pdf>>. Acessado em: 20 de Abril de 2016.

VANALLE, R. M.; FILHO, A. G. A.; KURI, M. G. P. (2001). **Estratégia competitiva e estratégia de produção: o caso de uma empresa de cosméticos.** Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/prod/v10n2/v10n2a06.pdf>>. Acessado em: 15 de julho de 2016