



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
CAMPUS I - CAMPINA GRANDE  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO  
Estudo de caso da empresa Jamilly Karen Acessórios**

**Jamilly Karen Araújo dos Santos Medeiros**

**Campina Grande – PB  
2016**

**JAMILLY KAREN ARAÚJO DOS SANTOS MEDEIROS**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**  
**Estudo de caso da empresa Jamilly Karen Acessórios**

Trabalho de Conclusão de Curso – TCC apresentado ao Departamento do Curso de Ciências Contábeis, da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do grau de bacharel em Ciências Contábeis.

**Campina Grande – PB**  
**2016**

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

M488p Medeiros, Jamilly Karen Araújo dos Santos  
Planejamento estratégico [manuscrito] : estudo de caso da  
empresa Jamilly Karen Acessórios / Jamilly Karen Araújo dos  
Santos Medeiros. - 2016.  
26 p.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências  
Contábeis) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências  
Sociais Aplicadas, 2016.

"Orientação: Prof. Me. João Dantas, Departamento de  
Contabilidade".

1. Planejamento estratégico. 2. Microempresa individual. 3.  
Microempreendedor individual. 4. Competitividade. I. Título.

21. ed. CDD 658.401 2

**JAMILLY KAREN ARAÚJO DOS SANTOS MEDEIROS**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**  
**Estudo de caso da empresa Jamilly Karen Acessórios**

Este Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) foi julgado adequado para obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis, sendo aprovado em sua forma final.



---

Professor Msc. Claudio de Oliveira Leôncio Pinheiro  
Coordenador do Trabalho de Conclusão de Curso

Professores que compuseram a banca:



---

Professor Msc. João Dantas  
Orientador



---

Professor Msc. Manuel Soares da Silva  
Membro



UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAIBA  
CCSA / DEP. CONTABILIDADE  
Prof. Msc. José Péricles A. Pereira-121310-5  
Chefe do Departamento

---

Professor Msc. José Péricles Alves Pereira  
Membro

**Campina Grande – PB, 20 de outubro de 2016**

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>7</b>
2.1	PLANEJAMENTO.....	7
2.2	ESTRATÉGIA .....	8
2.3	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	8
2.4	METODOLOGIA DE VASCONCELLOS FILHO E PAGNONCELLI.....	9
2.4.1	Definição do negócio.....	9
2.4.2	Definição da missão .....	10
2.4.3	Definição dos princípios .....	10
2.4.4	Análise do ambiente .....	11
2.4.5	Definição da visão .....	12
2.4.6	Definição dos objetivos.....	12
2.4.7	Definição de estratégias competitivas .....	13
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>14</b>
3.1	TIPO DA PESQUISA .....	14
3.2	UNIDADE DE ESTUDO DE CASO.....	15
<b>4</b>	<b>ESTUDO DE CASO .....</b>	<b>15</b>
4.1	PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	15
4.1.1	Definição do negócio.....	15
4.1.2	Definição da missão .....	16
4.1.3	Definição dos princípios .....	16
4.1.4	Análise do ambiente .....	17
4.1.5	Definição da visão .....	20
4.1.6	Definição dos objetivos e estratégias.....	21
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>23</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>25</b>

## RESUMO

MEDEIROS, Jamilly Karen Araújo dos Santos. **Planejamento Estratégico:** estudo de caso da empresa Jamilly Karen Acessórios. 2016. 25 fls. Trabalho de Conclusão de Curso – Curso de Ciências Contábeis, Universidade Estadual da Paraíba, Campina Grande, 2016.

Manter-se competitivo no universo de milhares de microempreendedores individuais do segmento de fabricação de bijuterias em um cenário mercadológico cada vez mais competitivo e exigente é algo fundamental. Nesse contexto, o planejamento estratégico surge como um diferencial competitivo para as microempresas, uma vez que definirá o rumo a ser seguido por elas, objetivando um maior grau de interação delas com o ambiente que as mesmas estão inseridas. Diante disso, este trabalho teve por objetivo a realização do planejamento estratégico de uma microempresa individual de bijuterias e acessórios. Para tal, foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre planejamento estratégico e sobre uma metodologia de elaboração do mesmo. Por fim, o conhecimento adquirido foi aplicado na realização do planejamento estratégico da empresa de acordo com a metodologia estudada. Constatou-se que para a adoção de uma metodologia de planejamento estratégico, no contexto da microempresa estudada, pequenas adaptações foram necessárias e que o planejamento pode sofrer atualizações após ter sido elaborado.

**Palavras-Chave:** Planejamento. Planejamento estratégico. Microempresa individual.

## 1 INTRODUÇÃO

No Brasil, existem 17.809 microempreendedores individuais (MEI) com a Classificação Nacional de Atividade Econômica (CNAE) de código 32.12-4-00, que diz respeito à fabricação de bijuterias e artefatos semelhantes. Desse montante, 239 estão localizados no estado da Paraíba. (PORTAL DO EMPREENDEDOR, 2016).

Segundo Brasil (2012), um estudo realizado em 2010 pelo SEBRAE constatou que 58% das empresas de pequeno porte fecharam as portas antes de completar cinco anos, onde fatores como a falta de planejamento, de técnicas de marketing, de avaliação de custos e fluxo de caixa, entre outros, influenciaram no processo de mortalidade das micro e pequenas empresas (MPE).

Assim, considerando o universo de milhares de MEIs no segmento de fabricação de bijuterias, aliado a um cenário mercadológico cada vez mais competitivo e exigente, a busca pela sobrevivência do negócio, pela diferenciação e pelo ganho em competitividade frente aos concorrentes se faz necessária.

Nesse contexto, o planejamento estratégico surge como um diferencial competitivo para as MPEs, uma vez que

[...] o papel do Planejamento Estratégico deve ser o auxílio direto à operacionalização da estratégia e de suporte ao modelo de negócio, atuando proativamente para o mapeamento de potenciais problemas de cunho estratégico. Convenientemente deve-se oferecer a qualificação necessária para tal. O Planejamento Estratégico deve ainda focar os recursos e principais ações para a consecução dos objetivos e metas da organização, isto principalmente para as pequenas empresas pode significar o diferencial entre manter-se prosperando ou enfrentar uma série de problemas estruturais. (SOUZA; QUALHARINO, 2007, p. 9).

Diante do exposto, a seguinte questão problema foi definida para esta pesquisa: é possível aplicar uma metodologia de elaboração de planejamento estratégico no contexto de uma microempresa individual? Com base neste questionamento, as seguintes hipóteses foram levantadas: uma metodologia de elaboração de planejamento estratégico pode ser adaptada para o contexto de uma microempresa individual; o planejamento estratégico utilizará todas as fases, etapas e ferramentas da metodologia de elaboração adotada; e o planejamento estratégico uma vez elaborado é definitivo, não sofrendo alterações posteriores.

Dessa forma, a pesquisa tem como objetivo geral verificar se é possível desenvolver o planejamento estratégico para a microempresa individual Jamilly Karen Acessórios. Para auxiliar o objetivo geral, os seguintes objetivos específicos foram definidos: (i) evidenciar o planejamento estratégico; e (ii) discorrer sobre a metodologia do planejamento estratégico de Vasconcellos Filho e Pagnoncelli.

Este trabalho justifica-se pela aplicabilidade do planejamento estratégico a uma MEI com o intuito de contribuir para o desenvolvimento de um diferencial competitivo perante a concorrência e de reduzir a chance de mortalidade desse tipo de organização, contribuindo para a literatura de planejamento estratégico para MEIs.

Ressalta-se que o planejamento estratégico para MPEs foi tema de pesquisa de inúmeros pesquisadores, em diferentes segmentos de mercado, tais como, Brasil *et al.* (2015) que realizaram um estudo sobre a importância do planejamento estratégico nas microempresas; Godoy (2009), que tomou como base duas metodologias de planejamento estratégico, onde uma é a de Oliveira (1997), e elaborou uma metodologia para aplicação em uma microempresa da área de prestação de serviços; e Henning *et al.* (2012), que analisaram oito metodologias de planejamento estratégico, sendo duas específicas para pequenas empresas, dentre elas encontram-se as de Oliveira (1997) e Vasconcellos Filho e Pagnoncelli

(2001), na qual uma nova metodologia aplicável ao contexto de microempresas foi desenvolvida e aplicada a uma microempresa da área de *fitness*.

Contudo, o pioneirismo deste trabalho diz respeito à aplicação de uma metodologia de elaboração de planejamento estratégico no contexto de uma microempresa individual de fabricação e comércio de bijuterias e acessórios, situada na cidade de Santa Luzia-PB.

O presente artigo encontra-se estruturado em cinco seções. A primeira, introdução, apresenta a contextualização sobre a necessidade de planejamento estratégico para uma microempresa. A segunda, referencial teórico, apresenta a revisão bibliográfica sobre os conceitos de planejamento, estratégia, planejamento estratégico, e expõe, de forma resumida, uma metodologia de elaboração de planejamento estratégico. A seção seguinte, metodologia, apresenta a metodologia utilizada para elaboração deste trabalho. A elaboração do planejamento estratégico da Jamilly Karen Acessórios é a penúltima seção e apresenta a aplicação da metodologia de Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001) para a elaboração do planejamento estratégico referida empresa. Por fim, a última seção, considerações finais, apresenta as análises dos resultados da pesquisa através da análise da questão problema e respectivas hipóteses.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Esta seção apresenta os conceitos de planejamento e estratégia para posterior conceituação do planejamento estratégico, além de apresentar resumidamente a metodologia de Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001).

### **2.1 PLANEJAMENTO**

Planejar é uma estratégia que aumenta as chances de sucesso em um mundo de negócios em constantes mudanças. (TIFFANY; PETERSON, 1998). O sucesso de uma organização depende da habilidade de se planejar, uma vez que o planejamento facilitará a tomada de decisão em momento oportuno para obtenção de grandes resultados. (PARISI; MEGLIORINE, 2011). Dessa forma, o planejamento é a primeira e mais importante função administrativa, por ser ela a base para as demais funções. (COSTA, 2003).

Planejamento,

[...] é processo de busca de equilíbrio entre meios e fins, entre recursos e objetivos, visando ao melhor funcionamento de empresas, instituições, setores de trabalho, organizações grupais e outras atividades humanas. O ato de planejar é sempre processo de reflexão, de tomada de decisão sobre a ação; processo de previsão de necessidades e racionalização de emprego de meios (materiais) e recursos (humanos) disponíveis, visando à concretização de objetivos. (PADILHA, 2001, p. 30 apud BRASIL *et al.*, 2015, p. 376).

O planejamento também pode ser conceituado como:

Identificação, análise, estruturação e coordenação de missões, propósitos, objetivos, desafios, metas, estratégias, políticas, programas, projetos e atividades, bem como de expectativas, crenças, comportamentos e atitudes, a fim de se alcançar de modo mais eficiente, eficaz e efetivo o máximo do desenvolvimento possível, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa. (OLIVEIRA, 1997, p. 288).

Assim, o planejamento é um processo desenvolvido com o objetivo de alcançar uma situação desejada de maneira eficiente e efetiva, com uma melhor concentração de esforços e recursos pela empresa. (OLIVEIRA, 1997).

## 2.2 ESTRATÉGIA

A expressão estratégia surgiu da atividade militar derivando-se da palavra grega *strategos* que significa a arte ou a ciência de conduzir forças militares para derrotar o inimigo. (COSTA, 2003; CHIAVENATO, 2004; OLIVEIRA, 1997).

Para Oliveira, estratégia:

[...] É um conjunto de linhas administrativas básicas que especificam a posição da empresa diante dos seus produtos e mercados, as direções em que ela procura desenvolver-se ou transformar-se, os instrumentos competitivos que ela usará, os meios através dos quais entrará em novos mercados, a maneira pela qual configurará seus recursos, as potencialidades que procurará explorar e, inversamente, as fraquezas que procurará evitar. (1997, p. 287).

Portanto, a estratégia pode ser vista como um caminho ou uma ação estabelecida e adequada para alcançar os desafios e objetivos da empresa. (OLIVEIRA, 1997).

## 2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico corresponde a um processo de longo prazo e sua implantação pode mudar o destino do negócio, pois tem efeitos físicos, financeiros e

comportamentais na estrutura organizacional da empresa. (COSTA, 2003). Tal processo é classificado como um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, visando maior grau de interação com o ambiente. (OLIVEIRA, 1997).

Para Chiavenato,

O planejamento estratégico consiste na tomada antecipada de decisões, em decidir agora o que fazer antes da ocorrência da ação necessária. Não se trata simplesmente da previsão das decisões que serão tomadas no futuro, mas da tomada de decisões que produzirão efeitos e consequências futuras. (2004, p. 162).

Dessa forma, o planejamento estratégico permite avaliar as perspectivas de curto, médio e longo prazo, conduzir a empresa em um mesmo rumo, entender o que ocorre com o mercado, racionalizar o processo de tomada de decisão, desenvolver diferenciais sobre os concorrentes, antecipar-se a situações desfavoráveis do mercado e desenvolver produtos e serviços adequados ao mercado. (SEBRAE, 2005, apud COSTA, 2006).

## 2.4 METODOLOGIA DE VASCONCELLOS FILHO E PAGNONCELLI

A referida metodologia é dividida em sete fases: definição do negócio; definição da missão; definição dos princípios; análise do ambiente; definição da visão; definição dos objetivos; e definição de estratégias competitivas.

### 2.4.1 Definição do negócio

Negócio é o entendimento do principal benefício esperado pelo cliente. (VASCONCELLOS FILHO; PAGNONCELLI, 2001).

Para a definição do negócio, a metodologia define três etapas: identificação do negócio atual; checagem da consistência do negócio atual; e adequação do negócio.

Para identificação do negócio atual é necessário saber quem é o cliente, o benefício que o cliente espera encontrar ao comprar ou usar o produto/serviço e quais são ou serão os concorrentes da empresa.

A checagem da consistência do negócio atual dar-se-á através do confronto do negócio da empresa, identificado na etapa anterior, com as tendências relevantes para o século vigente, tais como a globalização da concorrência, diferenciação pela inovação, padronização de produtos, valorização do indivíduo e da qualidade de vida.

Na adequação do negócio, este deve estar atento ao cliente, isto é, saber se o produto/serviço traz benefício ao cliente.

#### **2.4.2 Definição da missão**

A missão é a razão de existir da empresa no seu negócio. (VASCONCELLOS FILHO; PAGNONCELLI, 2001).

Para a definição da missão, a metodologia define três etapas: identificação da missão atual; checagem da consistência da missão atual; e adequação da missão.

Durante a identificação da missão atual deve-se responder às seguintes perguntas: o que faz a empresa; como ela faz; onde ela faz; e com qual responsabilidade social.

Na checagem da consistência da missão atual deve-se confrontar a missão identificada anteriormente com as tendências relevantes para o século vigente, citadas parcialmente na definição da fase anterior.

A adequação da missão procura verificar a conformidade da missão da empresa com o cenário corporativo atual, através das seguintes perguntas: o que a empresa deverá fazer; como deverá fazer; onde deverá estar fazendo; e com qual responsabilidade social deverá atuar.

#### **2.4.3 Definição dos princípios**

Os princípios definem-se em balizamentos para o processo decisório e comportamento da empresa no cumprimento da sua missão. (VASCONCELLOS FILHO; PAGNONCELLI, 2001).

A metodologia define três etapas para a definição dos princípios da organização: identificação e explicitação dos princípios; checagem da consistência dos princípios; e adequação dos princípios.

Para a identificação e explicitação dos princípios deve-se resgatar a cultura da empresa e identificar os traços marcantes do comportamento dela ao longo dos anos, além de suas crenças e valores.

A checagem da consistência dos princípios consiste em avaliar o que foi explicitado como princípios face às tendências relevantes já mencionadas.

Na adequação dos princípios deve-se analisar os princípios da empresa e, se necessário, substituir ou agregar novos princípios, de maneira que possam traduzir as tendências relevantes no contexto corporativo contemporâneo.

#### **2.4.4 Análise do ambiente**

A análise do ambiente consiste em um conjunto de técnicas que permitem identificar e monitorar permanentemente as variáveis competitivas que afetam a *performance* da empresa. (VASCONCELLOS FILHO; PAGNONCELLI, 2001).

Seis etapas são definidas para a presente fase: definição da abrangência do ambiente a ser analisado; definição do que analisar no ambiente; identificação do cenário de referência para a empresa; levantamento de informações relevantes sobre a empresa; descrição do resultado da análise do ambiente; e criação do radar do ambiente.

Na definição da abrangência do ambiente a ser analisado deve-se adotar como referências o negócio, a missão e os princípios da empresa definidos nas fases anteriores. Isso é necessário pois o negócio atua como delimitador do ambiente a ser analisado, enquanto que a missão e os princípios orientam a concentração da análise. Além disso, para definição do alcance da análise do ambiente, deve-se considerar o horizonte de tempo do plano estratégico como o limite de tempo.

Na etapa de definição do que analisar no ambiente deve-se analisar quem são os clientes da empresa, quem são os concorrentes da empresa, quais são seus públicos relevantes, o funcionamento da cadeia de agregação de valor da organização e, por fim, as competências competitivas da empresa.

A identificação do cenário de referência para a empresa necessita-se visualizar cenários alternativos e escolher o cenário de referência, pois irá possibilitar a visualização de mudanças importantes que poderão ocorrer com clientes, concorrentes e com outros públicos, em função das tendências relevantes. Os questionamentos apresentados a seguir auxiliam esta etapa: quem será o cliente da empresa no futuro; quais serão os concorrentes da empresa no futuro; quais serão os públicos relevantes da empresa no futuro; como funcionará a cadeia de agregação de valor da empresa no futuro; e que competência competitiva a empresa precisa desenvolver para obter sucesso no futuro.

O levantamento de informações relevantes sobre a empresa é realizado através da aplicação de um roteiro que tem por objetivo definir o perfil estratégico da empresa. Tal roteiro visa coletar diversas informações da empresa incluindo, mas não se limitando a:

número de funcionários, faturamento médio por funcionário, faturamento anual, capacidade ociosa, competitividade dos preços, posicionamento da marca, situação financeira da empresa, rentabilidade, e geração líquida de caixa.

Para a descrição do resultado da análise do ambiente deve-se registrar as conclusões obtidas nas quatro etapas anteriores, agrupando-as em dois grupos: ambiente externo e ambiente interno. No ambiente externo deve-se identificar as oportunidades e ameaças relevantes, enquanto que no ambiente interno deve-se identificar as forças e fraquezas relevantes. O ambiente externo considera as situações externas, atuais ou futuras, que podem influenciar positivamente as oportunidades e negativamente as ameaças no desempenho da empresa. O ambiente interno considera as características, tangíveis ou não, que podem influenciar positivamente as forças e negativamente as fraquezas no desempenho da empresa.

A etapa de criação do radar do ambiente tem por objetivo monitorar o ambiente por novas oportunidades e ameaças que possam surgir e que sejam relevantes para o sucesso da empresa, pois o ambiente é caracterizado por ser dinâmico. Adicionalmente, deve-se incorporar as informações coletadas durante o monitoramento ao planejamento estratégico.

#### **2.4.5 Definição da visão**

Visão é a explicitação do que se visualiza para o futuro da empresa. (VASCONCELLOS FILHO; PAGNONCELLI, 2001).

A definição da visão da empresa deve ser feita levando em consideração o futuro vislumbrado para a empresa, devendo ser documentada na forma textual, de maneira clara e inspiradora, de modo que ela motive todos os recursos humanos da empresa a alcançar o futuro desejado, através do comprometimento mútuo.

#### **2.4.6 Definição dos objetivos**

Os objetivos são resultados que a empresa deve alcançar, em prazo determinado, para concretizar sua visão sendo competitiva no ambiente atual e no futuro. (VASCONCELLOS FILHO; PAGNONCELLI, 2001).

Nesta fase define-se o futuro a ser construído pela empresa por meio de objetivos. Ela está dividida em quatro etapas: definição do horizonte dos objetivos; escolha dos temas para os objetivos; definição dos indicadores de desempenho; preenchimento do painel de controle dos objetivos.

A definição do horizonte dos objetivos deve ser realizada observando o horizonte de tempo do plano estratégico, onde o mesmo não deve ultrapassá-lo, mas pode adotar um horizonte de tempo menor. Ou seja, se o horizonte de tempo do plano estratégico está para o médio prazo, o horizonte dos objetivos pode ser para médio prazo, respeitando o limite do plano estratégico, ou para o curto prazo, adotando um horizonte de tempo menor.

Antes de definir os objetivos, é fundamental selecionar os temas mais pertinentes a empresa, para que eles norteiem a classificação dos objetivos. Tais temas podem ser classificados em crescimento, participação de mercado, produtividade, qualidade, inovação e resultado econômico-financeiro.

A definição dos indicadores de desempenho diz respeito a definição de indicadores para os temas definidos anteriormente, com o objetivo de possibilitar a avaliação e aferição dos resultados obtidos pela empresa. A seguir encontram-se alguns indicadores para cada tema:

- Crescimento: faturamento em reais ou unidades produzidas;
- Participação de mercado: faturamento da empresa em relação ao faturamento do setor;
- Produtividade: produção de unidades por dia por funcionário;
- Qualidade: satisfação da equipe e satisfação do cliente;
- Inovação: quantidade de novos produtos lançados por ano;
- Resultado econômico-financeiro: lucro líquido, patrimônio líquido e receita líquida.

Para organizar os temas, indicadores de desempenho e horizonte dos objetivos, a metodologia propõe o preenchimento do painel de controle dos objetivos, que é um quadro que relaciona os temas, os objetivos relacionados a cada tema, os indicadores de desempenho, atuais e planejados para os próximos cinco anos, para cada objetivo.

#### **2.4.7 Definição de estratégias competitivas**

Estratégia competitiva é o que a empresa decide fazer e não fazer, considerando o ambiente, para concretizar a visão e atingir os objetivos, respeitando os princípios, visando cumprir a missão no seu negócio. (VASCONCELLOS FILHO; PAGNONCELLI, 2001).

Nesta fase, deve-se formular as estratégias necessárias para alcançar os objetivos previamente definidos. Ou seja, as fases anteriores são responsáveis por determinar o futuro a ser construído pela empresa, através da visão e dos objetivos, enquanto que a presente fase

determina como construir o futuro desejado, por meio da definição de estratégias. Divide-se em três etapas: formulação das estratégias; checagem da consistência das estratégias; e priorização das estratégias.

A formulação das estratégias deve ser realizada para cada objetivo definido, de acordo com as recomendações abaixo apresentadas. Dessa forma, as estratégias devem:

- criar uma vantagem competitiva duradoura;
- ser compatíveis com as forças que a empresa possa mobilizar para alcançar os objetivos;
- ser coerentes entre si, evitando-se estratégias conflitantes;
- buscar o compromisso das pessoas envolvidas;
- estar dentro do limite de risco aceito pela empresa;
- ser fundamentadas nos princípios da empresa;
- ser criativas e inovadoras;
- considerar as tendências relevantes;
- considerar as oportunidades, ameaças, forças e fraquezas identificadas durante a análise do ambiente;
- considerar as competências competitivas da empresa;

Após a formulação das estratégias, inicia-se a etapa de checagem da consistência das mesmas. Nesta etapa aplica-se um *checklist* com o objetivo de verificar a conformidade de cada estratégia com as recomendações anteriores apresentadas.

Por fim, na priorização das estratégias identifica-se quais são as estratégias de maior impacto e relevância para a empresa, por meio da utilização de ferramentas tais como matrizes de classificação de impacto e quadros para quantificação de cada estratégia perante os seus objetivos e respectivos temas.

### **3 METODOLOGIA**

Este trabalho adotou o planejamento estratégico com base na metodologia de Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001).

#### **3.1 TIPO DA PESQUISA**

Esta pesquisa trata-se de uma pesquisa bibliográfica, uma vez que foi “desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos” (GIL, 2008, p. 50). Do ponto de vista dos objetivos, caracteriza-se como pesquisa exploratória, pois tem como objetivo “proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato” (GIL, 2008, p. 27). Quanto ao método de pesquisa foi adotado o estudo de caso por ser “caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado” (GIL, 2008, p. 57).

### 3.2 UNIDADE DE ESTUDO DE CASO

A unidade de estudo de caso composta para esse trabalho é realizada na microempresa individual Jamilly Karen Acessórios, situada na cidade de Santa Luzia-PB. Com mais de cinco anos de atuação no mercado tem como atividade principal a fabricação e comércio de bijuterias e acessórios femininos. Ela é constituída por uma única proprietária, que divide o tempo entre fabricação e montagem de peças, gestão do negócio, vendas presenciais nas cidades de Patos-PB e Campina Grande-PB, e também vendas *online* para todo o Brasil, através das redes sociais Instagram e Facebook. Contudo, as clientes da empresa concentram-se na região Nordeste, principalmente nos estados da Paraíba e Rio Grande do Norte.

## 4 ESTUDO DE CASO

Esta seção apresenta a aplicação da metodologia de Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001) para elaboração do planejamento estratégico da Jamilly Karen Acessórios.

### 4.1 PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

#### 4.1.1 Definição do negócio

De acordo com a metodologia, para identificação do negócio é necessário saber quem é o cliente, o benefício que ele espera encontrar ao comprar ou usar o produto/serviço e quais são ou serão os concorrentes da empresa.

Para isso, foi realizada uma reunião com a proprietária, onde se procurou conduzir a mesma a refletir sobre quais seriam os clientes da empresa, os benefícios que os mesmos

teriam ao comprar ou usar algum produto da empresa e quais seriam os concorrentes da empresa.

Adicionalmente, foi realizada uma pesquisa no perfil do Instagram da empresa - @jamillykarenecessorios – para verificação, com base em 346 comentários das clientes, do início de janeiro de 2016 a final de agosto do mesmo ano. Assim, foram identificadas intenções de interesse relacionadas com o alinhamento da moda vigente, e com a qualidade e durabilidade dos produtos.

Dessa forma, foi definido como cliente da empresa mulheres de 17 a 35 anos que gostam de se vestir de acordo com a moda. Quanto aos benefícios esperados, foram verificados que os clientes esperam comprar e usar produtos alinhados com a estação da moda atual por toda sua duração, ou seja, ter um produto atual e de qualidade. Em relação à concorrência, verificou-se que toda microempresa ou pessoa que fabrica e/ou comercializa bijuterias e acessórios femininos, de maneira legalizada ou não, situados principalmente na Paraíba, além de lojas *online* do segmento.

Assim, como resultado da primeira fase da metodologia definiu-se que o negócio da empresa é “moda”.

#### **4.1.2 Definição da missão**

De acordo com a metodologia, para definição da missão da empresa é necessário identificar a missão atual, checar sua consistência e adequá-la.

Outra reunião com a proprietária se fez necessária, onde se buscou conduzi-la a refletir sobre o que a empresa faz e que deveria fazer; como ela faz e como deveria fazer; e com qual responsabilidade social ela atua e qual deveria atuar.

O resultado desta etapa encontra-se na declaração da missão para a empresa:

- Oferecer satisfação em forma de acessórios exclusivos e de qualidade, respeitando o consumidor, a legislação vigente e o meio ambiente.

#### **4.1.3 Definição dos princípios**

Para definição dos princípios da empresa, segundo a metodologia, deve-se identificar e explicitar os princípios, checar a consistência deles e adequá-los.

Nessa fase ocorreram dificuldades para a definição dos princípios devido a ausência de documentação prévia dos princípios da empresa por parte da proprietária. Diante disso, foi

solicitado à proprietária que a mesma realizasse uma reflexão histórica, procurando resgatar a cultura da empresa e identificar o comportamento dela ao longo de sua existência, suas crenças e valores, conforme determina a metodologia, resultando nos seguintes princípios:

- Satisfação do cliente: o produto deve ser o melhor possível para atender e superar as expectativas do cliente;
- Qualidade: manter a qualidade dos produtos para proporcionar a fidelização do cliente é uma prioridade;
- Ética: sempre atuar com transparência, honestidade e respeito;
- Lucro: essencial para o desenvolvimento e a continuidade da empresa;
- Criatividade: adotar uma combinação única de elementos durante o projeto e fabricação dos acessórios para proporcionar a exclusividade para os clientes.

#### **4.1.4 Análise do ambiente**

A análise do ambiente foi realizada através da definição da abrangência do ambiente a ser analisado, da definição do que analisar no ambiente, da identificação do cenário de referência para a empresa, do levantamento de informações relevantes sobre a empresa, da descrição do resultado da análise do ambiente e da criação do radar do ambiente.

Inicialmente, adotou-se como referências o negócio, a missão e os princípios elaborados nas fases anteriores. Além disso, a proprietária estabeleceu o período de três anos como o horizonte de tempo do planejamento estratégico.

Em seguida, definiram-se os seguintes aspectos a serem analisados no ambiente: clientes, concorrentes, públicos relevantes, funcionamento da cadeia de agregação de valor e as competências competitivas da empresa.

A próxima etapa identificou o cenário de referência pretendido para o futuro da empresa, através de reuniões com a proprietária, onde a mesma refletiu sobre as questões preconizadas pela metodologia, mencionadas na subseção 2.4.4 deste trabalho, tais como quais serão os concorrentes e clientes da empresa no futuro, e que competências a empresa precisará desenvolver para obter sucesso no futuro.

A etapa seguinte da metodologia recomenda a aplicação de um roteiro para definição do perfil estratégico da empresa. Na ocasião, optou-se por aplicar um roteiro adaptado do original, considerando: clientes, concorrentes, faturamento anual, competitividade dos preços,

posicionamento da marca, situação financeira da empresa, rentabilidade dos últimos três anos e diferenciais competitivos. O perfil definido para a empresa encontra-se abaixo:

- É composta por uma única proprietária, com a ausência de funcionários;
- Carece de espaço físico dedicado para fabricação dos produtos;
- Tem como público-alvo mulheres jovens e adultas na faixa etária entre 17 anos e 35 anos de idade, situados na região Nordeste, principalmente nos estados da Paraíba e Rio Grande do Norte;
- Apresenta-se como concorrente de toda microempresa ou pessoa que fabrica e/ou comercializa bijuterias e acessórios femininos, de maneira legalizada ou não, situados principalmente na Paraíba, além de lojas *online* do segmento;
- Possui um modo de fabricação artesanal, caracterizado por ser um processo lento, porém, por ser manual, garante uma melhor qualidade na fabricação do produto. Tal processo impõe um limite de produção, limitando a capacidade de produção da proprietária;
- Visualiza os fornecedores como parceiros estratégicos responsáveis pela fabricação das matérias-primas para os acessórios. Contudo, reconhece que a empresa carece de um maior número de fornecedores de qualidade. Além disso, os fornecedores atuais encontram-se localizados no Sudeste do país;
- Possui como principal fonte de receita a venda direta de bijuterias e acessórios, possuindo como fonte de receita secundária as vendas *online*, por meio das redes sociais. Contudo, a ausência de um domínio de *internet* próprio e sua respectiva loja virtual impacta negativamente no crescimento da empresa e, conseqüentemente, no aumento de sua receita;
- Utiliza a plataforma de cobrança PagSeguro, oferecendo diversas modalidades de pagamento aos clientes, além de disponibilizar o pagamento em dinheiro e no crediário, através de notas promissórias;
- Utiliza os Correios como operador logístico para o envio de mercadorias para os clientes localizados em outras cidades e para o recebimento de mercadorias dos fornecedores;
- Obteve um faturamento médio anual de R\$ 12.000,00 nos últimos três anos;
- Adota uma política de preço justo com uma margem de lucro variando entre 70% e 150%;

- A marca da empresa possui significativa penetração no mercado da cidade sede da empresa. Tal penetração ocorreu devido ao *marketing* boca-a-boca das clientes. No âmbito da *internet*, a marca vem conquistando uma ampla aceitação, possuindo milhares de seguidores em suas redes sociais, onde tal quantidade só aumenta nos últimos meses, devido ao *marketing* realizado por blogueiras parceiras. Contudo, a empresa carece de uma estratégia de *marketing*;
- O patrimônio da empresa encontra-se dividido entre o estoque de matérias-primas e uma reserva financeira que é utilizada para capital de giro e contenção de emergências e de imprevistos. Além disso, a empresa possui uma taxa de inadimplência de 20%, o que limita a sua expansão;
- O controle das finanças da empresa ainda é feito de maneira manual com o auxílio de planilhas eletrônicas. Há interesse da proprietária em adotar sistemas de informação para auxiliar na gestão da empresa;
- Possui como diferenciais competitivos a qualidade do produto e de sua fabricação, a exclusividade e variedade de produtos o atendimento ao cliente, garantia oferecida e pós-venda;
- Encara o governo como essencial para a empresa, por determinar a legislação vigente, políticas macroeconômicas para o país e alíquotas de impostos;

Por fim, as conclusões das etapas anteriores foram agrupadas em dois grupos, sendo um o ambiente externo, identificando as oportunidades e ameaças, e o outro o ambiente interno, identificando as forças e fraquezas da organização, compiladas no **Quadro 1**:

**Quadro 1 – Análise do ambiente: oportunidades, ameaças, forças e fraquezas**

Ambiente externo		Ambiente interno	
Oportunidades	Ameaças	Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crescimento do comércio eletrônico no Brasil;</li> <li>• Aumento da confiança do consumidor em compras pela internet;</li> <li>• Manutenção da baixa carga tributária para</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento do número de concorrentes;</li> <li>• Aumento de impostos;</li> <li>• Recessão da economia do país;</li> <li>• Furtos e extravios de mercadorias enviadas para e pelos fornecedores;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiência no ramo no qual a empresa atua;</li> <li>• Qualidade do produto fabricado;</li> <li>• Processo de fabricação manual garante uma maior qualidade do produto;</li> <li>• Variedade dos meios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forma de cobrança por meio de promissórias;</li> <li>• Ausência de domínio de internet próprio e de loja online oficial;</li> <li>• Ausência de funcionário;</li> <li>• Processo de fabricação manual limita a</li> </ul>

<p>os MEIs;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Linhas de crédito para MEIs com taxas reduzidas;</li> <li>• Poucas marcas reconhecidas e consolidadas no segmento de microempresas individuais;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Furtos e extravios de mercadorias enviadas para e pelos clientes;</li> <li>• Atraso nas entregas das mercadorias para os clientes;</li> <li>• Atraso nas entregas das mercadorias dos fornecedores;</li> <li>• Avarias de produtos durante o transporte;</li> <li>• Atraso dos fornecedores na fabricação de peças;</li> <li>• Carência de fornecedores de matérias-primas de qualidade;</li> <li>• Falência de um ou mais fornecedores da empresa;</li> </ul>	<p>de pagamentos;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pós-venda;</li> <li>• Agilidade no atendimento ao cliente;</li> <li>• Variedades de produtos ofertados;</li> <li>• Relevância da marca na cidade sede;</li> </ul>	<p>produção dos produtos em uma maior escala;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inadimplência de 20% dos clientes;</li> <li>• Produção limitada;</li> <li>• Ausência de espaço adequado para fabricação;</li> <li>• Ausência de sistema de informação para auxílio na gestão;</li> </ul>
---	---	--	---

Fonte: elaborado pela autora (2016).

A etapa de criação do radar não foi realizada devido ao porte reduzido da empresa estudada.

#### 4.1.5 Definição da visão

Para a definição da visão da empresa provocou-se a proprietária a refletir sobre o futuro vislumbrado para a empresa. Em seguida, foi solicitada a proprietária que transcrevesse a reflexão realizada na forma textual. Daí, através de diálogos com a mesma, a missão foi reescrita para que atendesse aos requisitos de clareza e objetividade textual, e inspiração. Dessa forma, a visão da empresa ficou assim definida:

- Ter a marca Jamilly Karen Acessórios reconhecida no Brasil e ser a primeira escolha das mulheres amantes de acessórios.

#### 4.1.6 Definição dos objetivos e estratégias

De acordo com a metodologia, a fase de definição dos objetivos da empresa deve ser feita através da definição do horizonte dos objetivos, da escolha de temas para classificação dos objetivos, da definição dos indicadores de desempenho para cada objetivo, e do preenchimento de um painel de controle dos objetivos. Já para a fase de definição de estratégias deve formular as estratégias, checar a consistência das mesmas, e priorizá-las.

Ressalta-se que a metodologia preconiza a definição dos objetivos e a definição de estratégias competitivas como fases distintas. Porém, neste estudo, decidiu-se por realizar as duas fases paralelamente, devido à estrutura organizacional reduzida da empresa em estudo, e devido as estratégias representarem os pré-requisitos para que os objetivos possam ser alcançados.

Inicialmente, adotou-se a classificação sugerida pelos autores da metodologia para categorização dos objetivos, a saber: crescimento, participação de mercado, produtividade, qualidade, inovação e resultado econômico-financeiro.

Em seguida, para cada categoria definida na etapa anterior, a proprietária foi consultada para definição dos objetivos propriamente ditos, objetivos estes que definirão o futuro a ser construído pela empresa.

Para cada objetivo foi definido pelo menos um indicador de desempenho, respeitando-se o horizonte de tempo do planejamento estratégico para a referida empresa que é de três anos.

A próxima etapa tratou de definir, para cada objetivo, uma ou mais estratégias. A seguir, as estratégias definidas foram checadas através da aplicação de um *checklist* para verificação de conformidade das mesmas com as recomendações elencadas na subseção 2.4.7. Por fim, as estratégias foram priorizadas, a critério da proprietária, através da utilização da matriz de classificação de impacto, proposta pelos autores da metodologia, onde cada estratégia foi avaliada individualmente para obtenção do grau de relevância para a empresa.

O resultado da aplicação das duas últimas etapas da metodologia encontra-se consolidado no **Quadro 2**.

Quadro 2 – Consolidação dos objetivos e estratégias

Tema	Objetivos	Indicadores de desempenho	Estratégias
Crescimento	Expandir as vendas online para os demais estados do Brasil até maio de 2017.	Número de vendas concretizadas por estado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lançamento da loja virtual;</li> <li>• Firmar parcerias com pessoas influentes no mundo digital para divulgação da loja virtual no âmbito nacional;</li> <li>• Buscar investidor-anjo para financiamento da criação e lançamento de uma loja virtual com taxas menores que os bancos;</li> <li>• Procurar ter mais de um fornecedor para cada tipo de peça;</li> </ul>
	Aumentar o faturamento médio anual para R\$ 60.000,00 até dezembro de 2019.	Faturamento em reais.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estreitar relacionamentos com os principais fornecedores;</li> <li>• Aumentar a taxa de conversão dos clientes;</li> <li>• Minimizar a inadimplência.</li> </ul>
Participação de mercado	Conquistar 0,5% do total de clientes do segmento de atuação da empresa no âmbito nacional até dezembro de 2019.	Faturamento da empresa em relação ao faturamento do segmento no âmbito nacional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar campanhas de marketing;</li> <li>• Adotar preço competitivo através da diminuição da margem de lucro no período proposto;</li> <li>• Aprimorar o pós-venda.</li> </ul>
	Conquistar 10% do total de clientes do segmento de atuação da empresa no âmbito da Paraíba até dezembro de 2019.	Faturamento da empresa em relação ao faturamento do setor no âmbito da Paraíba.	
Produtividade	Reduzir em 20% o tempo de fabricação de cada tipo de acessório até dezembro de 2019.	Tempo médio de produção de um produto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprimorar os conhecimentos técnicos nos processos de fabricação;</li> <li>• Investir em ferramentas modernas;</li> <li>• Locar espaço físico dedicado para fabricação dos produtos.</li> </ul>
	Contratar um funcionário até maio de 2017.		
Qualidade	Oferecer garantia de 180 dias contra defeito de fabricação para toda linha de produtos até	Índice de satisfação do cliente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar a fidelização de clientes;</li> <li>• Aprimorar o processo de fabricação;</li> <li>• Desenvolver um programa de</li> </ul>

	setembro de 2017.		controle de qualidade; <ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitorar as opiniões dos clientes pela internet.</li> </ul>
Inovação	Lançar 10 novos produtos exclusivos da marca por mês até dezembro de 2019.	Quantidade de novos produtos lançados por estação.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investir na pesquisa e desenvolvimento de novos produtos;</li> <li>• Investir na pesquisa e desenvolvimento de técnicas de fabricação.</li> </ul>
Resultado econômico-financeiro	Alcançar um percentual de margem operacional superior a 15% até dezembro de 2019.	Percentual de margem operacional dada pela fórmula: $(\text{lucro líquido/receita líquida}) \times 100$ .	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minimizar os custos operacionais;</li> <li>• Adotar um sistema de informação para auxílio na gestão da empresa;</li> <li>• Comprar com menor frequência porém em maior quantidade;</li> </ul>

Fonte: elaborado pela autora (2016).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A elaboração do planejamento estratégico da empresa Jamilly Karen Acessórios foi possível ser realizada através da aplicação da metodologia de Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001).

Devido à referida metodologia ser datada da década passada, pequenas adaptações se fizeram necessárias, para que ela fosse adequada de maneira satisfatória ao contexto da empresa estudada, tais como: a não realização das etapas de checagem da consistência do negócio, da missão e dos princípios em relação às tendências relevantes do século vigente, respectivamente, nas fases de definição do negócio, definição da missão e definição dos princípios; a não realização da etapa de criação do radar do ambiente, na fase de análise do ambiente; e da realização em paralelo das fases de definição dos objetivos e de estratégias competitivas.

Diante do exposto, confirma-se a primeira hipótese de pesquisa, uma vez que foi possível realizar a adaptação de uma metodologia para elaboração de planejamento estratégico no contexto de uma microempresa individual. E refuta-se a segunda hipótese de pesquisa, pois para a realização do planejamento estratégico não necessitou da utilização de todas as etapas e ferramentas da metodologia adotada.

Apesar da metodologia utilizada não explicitar ser uma metodologia interativa, onde o planejamento estratégico sofre atualizações constantes ao longo de sua existência, observa-se que a etapa de criação do radar do ambiente, da fase de análise do ambiente, agrega um dinamismo ao planejamento estratégico, pela própria característica dinâmica do ambiente. Ou seja, caso uma nova ameaça ou oportunidade apareça pela aplicação da etapa para o monitoramento do ambiente, as mesmas devem ser documentadas e incorporadas ao planejamento estratégico, acarretando a atualização do mesmo. Dessa forma, refuta-se, também a terceira hipótese de pesquisa.

Para dar a continuidade a este trabalho sugere-se:

- Realizar a execução do planejamento estratégico elaborado, documentando e analisando as possíveis alterações do planejamento estratégico e resultados obtidos;
- Elaborar as demonstrações contábeis Balanço Patrimonial, Demonstração do Resultado do Exercício e Demonstração dos Fluxos de Caixa para a Jamilly Karen Acessórios, e elaborar o planejamento estratégico considerando-as, analisando e avaliando os impactos das mesmas sobre o planejamento estratégico;
- Desenvolver uma metodologia de elaboração de planejamento estratégico específica para o contexto de microempresas individuais no ramo de bijuterias e acessórios;

## ABSTRACT

In the universe of thousands of individual micro entrepreneurs of the bijou manufacturing industry in a market scenario increasingly competitive and demanding it's necessary to stay competitive. In this context, strategic planning emerges as a competitive advantage for micro-enterprises, because defines the direction to be followed by enterprises, aiming a greater degree of their interactions with the environment which they are inserted. Thus, the objective of this study was the development of the strategic planning for an individual micro-enterprise of bijou and accessories. Then, a bibliographical research was conducted on strategic planning and a methodology for development of it. Finally, the knowledge was applied for the development of the strategic planning for the company in study. It was found that for the utilization of a methodology for strategic planning in the context of the studied enterprise, small adjustments were necessary and the planning can be updated after being drafted.

**Keywords:** Planning. Strategic planning. Individual micro-enterprise.

## REFERÊNCIAS

BRASIL, Ângela de Souza; FOGAGNOLI, Giovana Morais; ANDRADE, Joelma Santos; LIMA, Karla Morgana Aparecida. **Planejamento estratégico e sua importância na microempresa.** Revista Conexão Eletrônica. [online]. v. 12, n. 1, p. 375-394, 2015. Disponível na Internet: <<http://www.aems.edu.br/conexao/>>. ISSN 2316-6665. Acesso em: 10 ago. 2016.

BRASIL, Portal do Brasil. **Sobrevivência e mortalidade.** 2012. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2012/02/sobrevivencia-e-mortalidade>>. Acesso em: 05 set. 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração:** teoria, processo e prática. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2004.

COSTA, Adriano Luís da. **Implementação de balanced scorecard como ferramenta de gestão.** 2006. 119 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Economia) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

COSTA, Nelson Pereira da. **Marketing para empreendedores:** um guia para montar e manter um negócio. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003. 500 p.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 216 p.

GODOY, Marcelo da Silva. **Planejamento estratégico aplicado a uma microempresa:** Tenda Plus lonas e coberturas. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Administração) – Departamento de Ciências Administrativas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.

HENNING, Eduarda Tirelli; DANILEVICZ, Ângela de Moura Ferreira; DUTRA, Camila Costa. **Modelo adaptado de planejamento estratégico aplicado á microempresas:** um estudo de caso na área de fitness. Revista Produção Online. [online]. v. 12, n. 2, p. 270-296,

2012. Disponível na Internet: <<https://www.producaoonline.org.br/rpo/article/view/716>>. ISSN 1676-1901. Acesso em: 19 ago. 2016.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

PADILHA, Paulo Roberto. **Planejamento dialógico: como construir o projeto político-pedagógico da escola**. 1. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

PARISI, Cláudio; MEGLIORINI, Evandir. **Contabilidade Gerencial**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

PE, Portal do Empreendedor. **Relatórios estatísticos do MEI**. 2016. Disponível em: <<http://www.portaldoempreendedor.gov.br/estatistica/relatorios-estatisticos-do-mei>>. Acesso em: 25 set. 2016.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Planejamento Estratégico Para Pequenas Empresas**. v. 3. SEBRAE, 2005.

SOUZA, Wendel; QUALHARINI, Eduardo. **O planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas**. 2007. Centro Universitário Senac. III Workshop Gestão Integrada: Riscos e Desafios. Disponível em: <<http://www.sp.senac.br/pdf/24848.pdf>>. Acesso em: 29 ago. 2016.

TIFFANY, Paul; PETERSON, Steven D.. **Planejamento estratégico: o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz**. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

VASCONCELLOS FILHO, Paulo de; PAGNONCELLI, Dernizo. **Construindo estratégias para vencer: um método prático, objetivo e testado para o sucesso da sua empresa**. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.