



Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Departamento de Administração
Curso de Graduação em Administração a distância

JOSÉ LEÔNIDAS MOREIRA ARAÚJO

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:
APLICAÇÃO NAS MICROS E PEQUENAS EMPRESAS DO
COMÉRCIO VAREJISTA DE VESTUÁRIO E CALÇADOS EM
RORAIMA.**

Boa Vista – RR

2011

JOSÉ LEÔNIDAS MOREIRA ARAÚJO

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:
APLICAÇÃO NAS MICROS E PEQUENAS EMPRESAS DO
COMÉRCIO VAREJISTA DE VESTUÁRIO E CALÇADOS EM
RORAIMA.**

Monografia apresentado ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração, na modalidade à distância, pela Universidade de Brasília (UnB).

Professor Orientador: Profa. Esp. Danielle Rocha da Costa

Boa Vista – RR

2011

ARAÚJO, José Leônidas Moreira.

Planejamento Estratégico: Aplicação nas Micros e Pequenas Empresas do Comércio Varejista de Calçados e Vestuários em Roraima / José Leônidas Moreira Araújo. – Boa Vista, 2011.

78f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração - EaD, 2011.

Orientadora: Prof^a. Msc. Danielle Rocha da Costa, Departamento de Administração.

1. Planejamento. 2 Micros e Pequenas Empresas de Artigos de Calçados e Vestuários em Roraima. 3 Aplicação e importância de Planejamento Estratégico. I. Título.

JOSÉ LEÔNIDAS MOREIRA ARAÚJO

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: APLICAÇÃO NAS MICROS E
PEQUENAS EMPRESAS DO COMÉRCIO VAREJISTA DE
VESTUÁRIO E CALÇADOS EM RORAIMA.**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do
aluno

José Leônidas Moreira Araújo

Profa. Esp. Danielle Rocha da Costa
Professor Orientador

....
Professor(a) Examinador(a)

Profa. Dra. Selma Lúcia de Moura Gonzales
Professor(a) Examinador(a)

Boa Vista, 03 de Dezembro de 2011.

Dedico este trabalho a fonte criadora de onde tudo provém, majestosa inspiração de sabedoria e perfeição para o homem, Deus. A meu pai Francisco das Chagas Nunes, eternas saudades! Aos meus guerreiros irmãos: José Welligtom, Francisco José, Maria de Jesus. A meu filho William e minhas netas, Isadora Cristina e Maria Eduarda.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha professora-orientadora, Danielle Rocha da Costa que muito se dedicou no assessoramento dos trabalhos, tanto nos momentos bons como nos mais difíceis.

Aos Micros e Pequenos Empresários entrevistados por entender a relevância social da realização desse trabalho, autorizando a coleta de dados para a pesquisa.

Aos nossos companheiros de faculdade, que estiveram sempre juntos nessa caminhada acadêmica e proporcionaram momentos fundamentais para o processo de aprendizagem.

A todos os nossos professores, pelo empenho demonstrado ao longo do curso.

“Se eu pudesse deixar algum presente a você, deixaria acesso ao sentimento de amar a vida dos seres humanos. A consciência de aprender tudo o que foi ensinado pelo tempo afora. Lembraria os erros que foram cometidos para que não mais se repetissem. A capacidade de escolher novos rumos. Deixaria para você, se pudesse, o respeito àquilo que é indispensável: Além do pão, o trabalho. Além do trabalho, a ação. E, quando tudo mais faltasse, um segredo: O de buscar no interior de si mesmo a resposta e a força para encontrar a saída”.

Mahatma Gandhi

RESUMO

O presente estudo teve como propósito identificar e avaliar a existência e a concepção do planejamento estratégico nas micros e pequenas empresas de comércio varejista de artigos de vestuários e calçados do Estado de Roraima. A pesquisa caracteriza-se como um estudo exploratório descritivo, com abordagem quanti-qualitativa, realizada nos principais municípios do estado e na capital Boa Vista-RR. Verificou-se que as empresas possuem algum tipo de planejamento, porém seja por falta de conhecimento, comprometimento ou interesse, não existe um processo formal de planejamento estratégico na maior parte das micros e pequenas empresas no estado de Roraima. Entretanto, por meio da aplicação da pesquisa de campo, comprovou-se que as micros e pequenas empresas do ramo de calçados e confecções de Roraima, com aberturas de firmas recentes, concebem e praticam um planejamento. Dessa forma, este trabalho apresenta um estudo sobre a importância de planejar estrategicamente nesses pequenos empreendimentos para o uso eficiente de recursos e para o estabelecimento de estratégias voltadas para o crescimento e a permanência (sobrevivência) dessas empresas no Estado.

Palavras - chave: Planejamento Estratégico. Micros e Pequenas Empresas. Comércio Varejista. Roraima.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 01: Universo e amostra das MPE constituídas formalmente, no estado em 2005	36
QUADRO 02: Distribuição da Amostra para o ano de 2005.	36
QUADRO 03: Demonstração das Empresas pesquisadas.	37
QUADRO 04: Ramo de Atividade das Empresas.	37
QUADRO 05: Ano de Encerramento das Atividades.	38
QUADRO 06: Busca de Auxílio Para Abertura do Novo Negócio.	39
QUADRO 07: Municípios pesquisados no estado de Roraima	44
QUADRO 08: Variáveis de caracterização pessoal.	46
QUADRO 09: Variáveis independentes a cerca do planejamento estratégico.....	47
QUADRO 10 – Distribuição dos profissionais segundo a idade.....	51
QUADRO 11– Distribuição segundo ao grau de instrução.	51
QUADRO 12 – Distribuição quanto à formação profissional.....	52
QUADRO 13 – Distribuição em relação à formação complementar.....	52

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 01: Taxa de Sobrevivência das MPEs no Brasil no ano de 2006.	40
GRÁFICO 02: Taxa de Mortalidade das MPEs no Brasil no ano de 2006.	40
GRÁFICO 03 - Distribuição das empresas quanto ao tempo de existência no mercado.	53
GRÁFICO 04 - Distribuição da existência de planejamento estratégico na empresa.	53
GRÁFICO 05 - Distribuição acerca do tipo de planejamento existente na empresa.	54
GRÁFICO 06 - Distribuição das empresas quanto a formalização do planejamento.	54
GRÁFICO 07 - Distribuição do conhecimento dos colaboradores acerca do planejamento na empresa.	55
GRÁFICO 08 – Distribuição sobre o entendimento acerca da necessidade do planejamento na empresa.	55
GRÁFICO 09 – Distribuição acerca do motivo pelo qual os colaboradores não têm conhecimento da existência do Planejamento Estratégico na empresa.	56
GRÁFICO 10 – Distribuição acerca das maiores dificuldades encontrada para a realização do planejamento na empresa.	56
GRÁFICO 11 – Distribuição sobre como procurar solucionar estes problemas...	57
GRÁFICO 12 – Distribuição sobre a participação dos profissionais em cursos sobre planejamento.	57
GRÁFICO 13 – Distribuição acerca dos 40% que participaram em cursos específicos sobre Planejamento e Planejamento Estratégico.	58
GRÁFICO 14 – Distribuição sobre a importância do Planejamento Estratégico. .	58
GRÁFICO 15 – Distribuição sobre os resultados positivos apresentados pela aplicação do Planejamento Estratégico.	59

GRÁFICO 16 – Distribuição dos resultados positivos apresentados com a aplicação do Planejamento Estratégico.	59
GRÁFICO 17 – Distribuição a cerca do alcance dos objetivos propostos pelo Planejamento Estratégico nas empresas.	60
GRÁFICO 18 – Distribuição sobre como melhorar ainda mais o desempenho da empresa em caso positivo.	60
GRÁFICO 19 – Distribuição sobre como buscar melhorar seu desempenho em caso negativo.	61
GRÁFICO 20 – Distribuição acerca da atitude em relação à falta de resultados de modo geral.	61
GRÁFICO 21 – Distribuição sobre a avaliação do Planejamento Estratégico na empresa.	62

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	14
1.1 Contextualização	14
1.2 Formulação do problema	16
1.3 Objetivo Geral	17
1.4 Objetivos Específicos	17
São objetivos específicos deste trabalho:.....	17
1.5 Justificativa.....	18
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	20
2.1 Planejamento, Estratégia e Planejamento Estratégico	21
2.1.1 Planejamento	21
2.1.2 Estratégia.....	23
2.1.3 Planejamento Estratégico	25
2.2 Processo de Planejamento Estratégico	27
2.3 Micro e Pequena Empresa.....	28
2.3.1 Definição de Micros e Pequenas Empresas	30
2.4 Planejamento Estratégico na Micro e Pequena Empresa	31
2.5 As particularidades da pequena empresa no planejamento	33
2.5.1 Estratégico.....	33
2.6 O Processo de Planejamento Estratégico nas Micros e Pequenas Empresas	34
2.7 Micros e Pequenas Empresas no Estado de Roraima	35
3. METODOLOGIA	43
3.1. Tipo de Estudo	43
3.2. Local de Estudo.....	44
3.3. Participantes do Estudo	45
3.4. Variáveis do Estudo	45
3.4.1 Variáveis de caracterização	45
3.4.2 Variáveis Independentes	46

3.5. Instrumento de Coleta de Dados	48
3.6. Procedimento para a Coleta de Dados	48
3.7. Processamento dos Dados	49
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES	50
4.1 Caracterização dos Profissionais	50
4.2 Informações Específicas do Planejamento Estratégico nas Micro e Pequenas Empresas.	52
5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	63
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	67
REFERÊNCIAS.....	69
ANEXOS	72
Anexo A - Roteiro de Entrevista.....	72
Anexo B - Modelo de Carta ao Empresário	78

1. INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

A competitividade no ambiente de negócios ancora em fatores fortalecidos pela liberdade de empreender e pela liberdade de escolha do consumidor. O sentido de buscar alternativas para sobrevivência e desenvolvimento das micros e pequenas empresas no Brasil, onde incertezas e desafios são aspectos intrínsecos, mobiliza de forma categórica a procura de alternativas. No entanto, a realidade atual no ambiente empreendedor é clara e objetiva, pois sem planejamento não há condições de sobreviver. De acordo com Kunsch (2001) o planejamento pode ser um instrumento de extrema importância, pois é por meio dele que a organização consegue verificar sua “real situação frente ao mercado e à sociedade onde está inserida”.

A falta de habilidade administrativa, conhecimento, experiência, controle financeiro e de estoque, capital de giro e de planejamento, são fatores que justificam um índice alto de mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil, haja vista que a deficiência no planejamento antes e após a abertura das empresas e a conjuntura econômica local, denunciam por meio de pesquisas, a falência de micros e pequenas empresas nos primeiros anos de vida.

Dentro do panorama econômico nacional, as organizações de pequeno porte representam uma parcela muito significativa no segmento empresarial. De acordo com o SEBRAE (2001), as micros e pequenas empresas representam um universo de 4,5 milhões de estabelecimentos industriais, comerciais e de serviços, responsáveis por 48% do total da produção nacional, 42% dos salários, 59% dos postos de trabalho e cerca de 20% do Produto Interno Bruto do Brasil.

A possibilidade de crescimento pode entusiasmar o empreendedor manifestando qualidades fundamentais para o sucesso do empreendimento. No entanto, para

alguns estudiosos, esse momento é particularmente rico e perigoso, e a conquista de novos mercados, a ampliação da marca, assim como estender a participação no mercado em que atuam dependem de um planejamento estratégico participativo. Nesse contexto, as empresas que trabalham em cooperação vêm se destacando e tornando-se cada vez mais competitivas, fortalecendo o poder de compra, partilhando riscos e custos.

Segundo o Serviço de Apoio ao Pequeno Empresário (SEBRAE), a legislação brasileira possibilita várias modalidades de formalização desses empreendimentos. Destacam-se as Associações, as Cooperativas, as Centrais de Negócios, os Consórcios de Empresas, as Empresas de Participação Comunitárias, as Sociedades de Propósito Específico, a Sociedade Garantidora de Crédito, entre outras.

As características básicas dessas empresas devem ser analisadas rigorosamente, pois não é prática desse seguimento utilizar-se de planejamento estratégico. Os processos avaliativos da realidade das pequenas empresas devem incorporar todas as características que fundamentam as limitações da não utilização do planejamento.

“O processo de planejamento na pequena empresa deve considerar a forma como as características de formação estão inibindo o processo de planejamento e utilizar métodos de eliminar ou reduzir os empecilhos ao planejamento nas pequenas empresas”.(GOLDE, 1986)

Levando em consideração estes fatores, a realização de um estudo minucioso acerca da continuidade ou mortalidade das micro e pequenas empresas no Estado de Roraima é bastante relevante. Sendo Roraima um estado “novo”, no qual praticamente não há indústrias e nem a existência prática de uma política voltada para incentivar ações empreendedoras, e onde a economia gira em torno, quase que exclusivamente, do funcionalismo público e no comércio varejista local que depende exclusivamente desse funcionalismo, a relevância deste estudo fundamenta-se no perfil dos empreendedores do local, na prática do associativismo não fazer parte do contexto desses empreendedores e, fundamentalmente, na

análise do planejamento e na tomada de decisão nestas micros e pequenas empresas do Estado de Roraima.

1.2 Formulação do problema

A concepção que uma empresa possui sobre o planejamento estratégico norteia o seu grau de maturidade. No entanto, a maturidade neste sentido não está relacionada com tempo, mas sim, com o grau de abertura para empreender por meio de conhecimentos relevantes sobre o assunto e compreender os limites e entraves como impulsos, possibilitando adotar uma atitude empreendedora.

Segundo Motta (1982), o planejamento exige visão de futuro, conhecimento da ambiência externa, capacidade adaptativa, flexibilidade estrutural e habilidade para conviver com as ambigüidades do ambiente externo. Para Ackoff (1976) as dificuldades surgem devido à atividade de planejamento ser complexa em decorrência da própria natureza de se pensar o futuro.

Com relação às micros e pequenas empresas, os fatores condicionantes de suas sobrevivências ou mortalidades demonstram claramente a falta de planejamento. O que faz essas empresas apresentarem, de certa forma, aversão ao planejamento diante um cenário social que demanda um comportamento objetivo, com valores de juízos futuristas e flexibilidade de adaptação? Observa-se que o grau de importância das micros e pequenas empresas é bem relevante em qualquer parte do mundo. No Brasil, as micros e pequenas empresas representam 5,5 milhões de estabelecimentos industriais, comerciais e prestadoras de serviço, respondendo por 20% do Produto Interno Bruto do país (SEBRAE 2007). No entanto, o índice de mortalidade desses empreendimentos está entre 55 e 73% nos três primeiros anos de vida (SEBRAE, 2003).

Dessa forma, objetivando examinar e analisar os comportamentos dessas empresas, assim como pesquisar alternativas que possam auxiliar na mudança comportamental desses empreendimentos, este trabalho propõe investigar esse problema e iniciar uma pesquisa com base contextual no seguimento varejista de artigos de vestuários

e acessórios das micros e pequenas empresas do Estado de Roraima. Sendo assim, como as micros e pequenas empresas concebem o planejamento e qual o impacto dessa concepção no processo de sobrevivência ou falência dessas empresas no Estado de Roraima?

1.3 Objetivo Geral

As pressões competitivas atuais apresentam fortes impulsos para que os micros e pequenos empreendedores possam finalmente incorporar a disciplina do planejamento em suas atividades. De acordo com Chiavenato e Sapiro (2003), o objetivo principal do planejamento estratégico é proporcionar bases necessárias para as manobras que permitam que as organizações naveguem e se perpetuem mesmo dentro de condições mutáveis cada vez mais adversas em seu contexto de negócios.

Assim sendo, o objetivo geral desse estudo é identificar e analisar a existência e a execução do planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas do comércio varejistas de artigos de vestuários e calçados do Estado de Roraima.

1.4 Objetivos Específicos

São objetivos específicos deste trabalho:

1- Caracterizar o perfil do micro e pequenos empresários do comércio varejista de artigos de vestuários e calçados de Roraima.

2- Identificar informações gerais sobre a concepção dos micros e pequenos empresários acerca da existência e aplicação do planejamento estratégico.

3- Analisar o grau de importância da existência ou não do planejamento estratégico nas micros e pequenas empresas.

4- Analisar como a existência e aplicação do planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas pode contribuir para o sucesso ou não do pequeno empreendimento na conjuntura atual do Brasil.

1.5 Justificativa

As micros e pequenas empresas concebem no cenário econômico e social do mercado mundial, uma singularidade que enobrece o desenvolvimento local, possibilitam descobertas que simplificam as manobras diárias e conseguem mobilizar com maior flexibilidade a imprevisibilidade do mercado produtivo, comercial e serviço, além de serem fontes de emprego e renda de qualquer localidade nacional. No Brasil, cerca de 460 mil empresas surgem anualmente e as micros e pequenas empresas representam a maioria desses negócios, segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE).

Diante de tanta positividade para o mercado, entender um grau tão expressivo de mortalidades dessas empresas, a compreensão das limitações que justifiquem a falta de planejamento estratégico é fonte estimulante de estudos e busca constante de concepção, implementação e, também, adaptação. Para Almeida (1994), no dia-a-dia, as pequenas empresas são eficientes, porém, nas decisões estratégicas são ineficientes.

Identificar e compreender as dificuldades, resistências e desafios do planejamento estratégico nessas empresas podem proporcionar uma avaliação contundente do assunto. Porter (1995) evidencia que quanto menor uma empresa mais indispensável e importante é a estratégia. O motivo está relacionado à sensibilidade às variações que essas empresas sofrem do mercado, precisando estar em alerta ao ambiente competitivo com agilidade.

Tendo em vista o comércio varejista de calçados e vestuário como um dos seguimentos mais concorridos no mercado das micro e pequenas empresas, a identificação do planejamento e como são realizadas as ações mediante uma realidade local no estado de Roraima, visa proporcionar uma maior eficácia do assunto. Ressalta-se que o campo dessa pesquisa é estratégico, pois praticamente não existe indústria no estado e a economia é relativamente beneficiada pelo poder do funcionalismo público das três esferas governamentais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

As iniciativas para a abertura de novos e pequenos negócios ocorrem em grande escala no Brasil, principalmente, pelo aumento do desemprego, onde o indivíduo tem a necessidade de sobreviver e pela baixa remuneração que não atende as suas necessidades familiares. Entretanto, diante desse cenário, existem pessoas que enxergam uma oportunidade para montar seu próprio negócio e fazem disso um objetivo. Em ambos os casos, é notória as dificuldades que o empresário vivencia e enfrenta na gestão de uma nova empresa. E o que diferencia esses empresários é a motivação com que conduzem os seus negócios diante dessas dificuldades.

Seja qual for a razão para se iniciar uma nova empresa, observa-se a falta de preparo dos empresários, que em muitos casos são excelentes na parte operacional, mas pouco eficazes na gestão empresarial. Dessa forma, mediante a análise dessas constatações, torna-se salutar levantar os seguintes questionamentos: como os novos empreendedores concebem o planejamento e como atuam os micro e pequenos empresários já consolidados no mercado? O planejamento estratégico é desenvolvido e considerado uma ferramenta estratégica para a empresa? Como é o relacionamento com os fornecedores, sempre hesitantes na hora de “vender” seus produtos para um “novo” cliente? Existe uma análise detalhada e identificação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças?

Sabe-se da existência de técnicas que são eficientes e que ajudam os empresários a prever, resolver ou minimizar riscos e identificar as oportunidades. Todavia durante os dois primeiros anos de existência, face à própria dinâmica dos Micros e Pequenas Empresas, o tempo de resposta aos problemas e a necessidade de “fazer caixa”, o empresário opta pelo uso de uma base intuitiva empírica como alternativa às práticas científicas de administração. O resultado dessa dinâmica constata-se em várias pesquisas de âmbito nacional, estadual e municipal: a alta taxa de mortalidade de MPEs, o que acarreta transtornos e consideráveis prejuízos à sociedade (JARVIS, et al, 2000).

2.1 Planejamento, Estratégia e Planejamento Estratégico

O meio empresarial está cada vez mais complexo, pois a legislação, a exigência por qualidade (produtos, serviços), a concorrência, o atendimento junto aos clientes e principalmente a falta e experiência dos gestores em relação a planejamento empresarial, são as maiores barreiras para o sucesso da empresa. Por este motivo, é de grande necessidade entender o que é o Planejamento Estratégico e qual a sua importância em relação a sua aplicação nas Micro e Pequenas Empresas (MPEs). A falta desse conhecimento dificulta e produz confusão para seguir um modelo estratégico de gerir negócios, levando assim, a sucessão de grandes problemas futuros.

2.1.1 Planejamento

O ato de planejar significa organizar, avaliar situações, prever, definir objetivos e principalmente, quais serão os meios necessários para atingi-los. Oliveira (2009) define o planejamento como um processo considerando os aspectos abordados pelas cinco dimensões de Steiner (1969), onde enfatiza a valorização de:

- Assunto Abordado: está correlacionado a função desempenhada pela empresa (produção, pesquisa, recursos humanos e etc.);
- Elementos do Planejamento: propósitos, objetivos, políticas, estratégias e outros elementos que possam fazer parte do planejamento;
- Tempo do Planejamento: pode ser de curto, médio ou longo prazo, o que depende dos objetivos, e quais serão os meios para atingi-los;
- Unidades Organizacionais: corresponde aos planejamentos elaborados especificamente para as organizações da empresa (Departamentos, divisões, grupos funcionais e etc.);
- Características do Planejamento: representadas por complexidade ou simplicidade, qualidade ou quantidade, planejamento estratégico ou tático e etc.

O autor salienta também que esses aspectos das dimensões não são mutuamente exclusivos e nem representam linhas demarcatórias muito claras, o que pode conduzir a uma análise com algum nível de subjetividade.

Considerando estas dimensões, o planejamento pode ser desenvolvido para o alcance de uma situação futura desejada, com a melhor concentração de esforços e recursos para a empresa.

Megginson et al., (1986) define o planejamento como um processo pelo qual se buscam a realização dos objetivos e metas organizacionais, envolvendo a escolha de um curso de ação a ser seguido, a decisão do que deve ser feito e o momento de quando e como a ação deve ser realizada.

Seguindo estas definições, o planejamento envolve um modo de pensar, onde estão inseridas indagações, seguidas de questionamentos sobre o que, como, quando, quanto, para quem, por que, por quem e onde fazer, sempre observando que as decisões deverão ser presentes, tomadas a partir de um exame do impacto das mesmas no futuro o que proporciona uma dimensão temporal do ato significado (OLIVEIRA, 2009).

Stoner e Freeman (1995), afirmam que o planejamento possui dois aspectos básicos, porém, importantíssimos para as organizações: determinação dos objetivos e a escolha dos meios para alcançar estes objetivos na organização, sempre com procedimentos técnicos, por meio de metodologias, planos ou lógica para o seu suporte. Também observam que a aplicação do mesmo, pode proporcionar muitos benefícios às organizações empresariais.

Com estas afirmações, observa-se que o maior benefício do Planejamento é a capacidade de reduzir os efeitos das incertezas dos processos pelos quais, as empresas estão sujeitas, pois sem sua utilização e pela falta de conhecimento dos micro e pequenos empresários, o modelo de gestão se torna empírico e acaba acarretando em tomada de decisões, que em muitos casos, acabam levando a empresa a grandes problemas futuros, pois sua atividade é complexa em decorrência da sua própria natureza, ou seja, a de um processo contínuo de

pensamento sobre o futuro, composto por várias etapas funcionando de forma não linear, pois as empresas estão suscetíveis a variações, devido às pressões ambientais das forças externas e internas resultante de vários fatores integrantes das empresas. “O planejamento deve maximizar os resultados e minimizar as deficiências utilizando princípios de maior eficiência, eficácia e efetividade. Eles são os principais critérios de avaliação da gestão” (CHIAVENATO e SAPIRO, 2003).

2.1.2 Estratégia

O processo estratégico representa o resultado cumulativo de um longo e penoso aprendizado organizacional, pois as organizações utilizaram por várias décadas o processo estratégico para atingir objetivos de diversas finalidades, que com o tempo foram sofrendo alterações e sofisticacões gradativas.

A estratégia já vem sendo utilizada desde os tempos dos homens das cavernas, quando estes se puseram a caçar, pescar e lutar para sobreviver, pois tinham que ter um plano antecipado do que fazer para ser bem sucedido. Estratégia, que vem do grego – Stratégos – inicialmente, referenciava uma posição militar (general do exército). Mais tarde, veio a designar a “arte do general”, sendo a aplicação das competências do general na realização das suas funções. No tempo de Péricles (450 a. C.), estratégia significava as habilidades gerenciais de administração, liderança, oratória e poder. Com Alexandre, o Grande, significava o emprego de vencer o inimigo. No meio organizacional, estratégia pode ter várias definições, dentre as quais se destaca: significa o comportamento global das organizações em relação ao ambiente que a circunda. A estratégia é quase sempre uma resposta organizacional às demandas do ambiente, onde quase sempre os motivos da organização estão fora da organização, estão no ambiente (CHIAVENATO e SAPIRO, 2003).

A estratégia consiste em selecionar um conjunto de atividades nas quais a

organização dará uma maior atenção em busca da excelência na execução dos trabalhos. A solução é ser diferente, pois as empresas precisam observar sempre um conjunto diferente de atividades em relação aos concorrentes para fornecer um conjunto único de valor. Contudo, essas empresas precisam fazer escolhas, ter foco e saber o que fazer e o que não fazer e, para isso, o primeiro passo para a formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma organização ao seu meio ambiente (POTTER, 2002).

Nessa perspectiva de relacionar a organização e seu ambiente, a observação dos concorrentes permite aos gerentes a iniciativa de propor ações estabelecendo o melhor curso de ação para sua empresa. Sendo assim, os fatores para o sucesso de uma empresa são as abordagens de ação relacionadas com a estratégia, capacidades competitivas e resultados do negócio que cada empresa tem de ser competente para fazer ou concentrar-se para atingir, para ser competitiva e financeiramente bem-sucedida (THOMPSON JR. & STRICKLAND III, 2000).

De modo geral, a Estratégia possui características únicas, distintas e peculiares a serem consideradas, mas a escolha de uma determinada estratégia não significa a necessidade de uma ação imediata, até porque se trata de um ato quase sempre de médio a longo prazo, por se pautar em um processo mais detalhado, criterioso e, principalmente, organizado. Logo, as Estratégias devem ser ponderadas como processos contínuos, pois exigem feedback estratégico permanente e reavaliações sempre que as condições preestabelecidas forem modificadas, pois as variações organizacionais estão sempre presentes, acarretando diversas mudanças nos ambientes internos e principalmente externos.

2.1.3 Planejamento Estratégico

É o processo administrativo que proporciona a sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos não controláveis e atuando de forma inovadora e diferenciada (OLIVEIRA, 2009).

Geralmente, o planejamento estratégico está associado aos níveis mais altos das empresas e diz respeito tanto à formulação dos objetivos, quanto a seleção dos cursos de ação a serem seguidos para a sua consolidação, levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada.

“Planejamento estratégico é o processo contínuo de sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvem riscos: organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas” (DRUCKER, 1984).

Costa (2002) observa que os fatores de sucesso que devem ser continuamente avaliados pela alta direção são:

- Convicção generalizada de que “mudar é uma questão de sobrevivência”;
- Compromisso efetivo da alta direção da instituição com as mudanças;
- Disposição para priorizar o assunto;
- Persistência;
- Flexibilidade para adaptações de curso;
- Comunicação clara e divulgação eficaz;
- Facilitador capacitado;
- Comprometimento dos envolvidos na implementação;
- Disposição real para mudar;
- Acompanhamento “implacável” do andamento do plano de implantação e acompanhamento externo.

Esses fatores de sucesso devem ser associados a indicadores que permitirão o seu acompanhamento para atingir a estratégia deliberada.

Seguindo essas premissas, observa-se que o planejamento estratégico é o processo que consiste na análise sistemática dos pontos fracos (incompetências) e fortes (competências) e das oportunidades e ameaças do ambiente com o intuito de estabelecer estratégias e ações estratégicas que dêem a oportunidade de competitividade da organização. Consistem, também, no desenvolvimento de processos, técnicas administrativas, atitudes, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função de estratégias organizacionais que facilitarão a tomada de decisão no futuro de modo mais coerente, mais rápido, eficiente, eficaz e resolutivo (OLIVEIRA, 1988; ANDRADE, 1998).

Como objetivos do Planejamento Estratégico:

- Aumentar a competitividade;
- Criar e manter potenciais de competitividade em áreas em que a organização é boa ou poderá vir a ser;
- Diminuir os riscos de tomar uma decisão errada;
- Pensar no futuro para construir o futuro;
- Integrar decisões isoladas em um plano único e;
- Fortalecer os pontos fortes e eliminar os pontos fracos da organização.

Dessa forma, muitas são as vantagens na aplicação de um planejamento estratégico pelas organizações:

“A sua implementação possibilita o comportamento sinérgico das áreas funcionais, transforma de reativa para proativa o planejamento estratégico, coordena a execução dos planejamentos tático e

operacionais, permite a integração de todas as funções em um único plano, minimiza os recursos e o tempo que devem ser dedicados a corrigir erros de decisões, cria uma estrutura para a comunicação interna entre as pessoas, permite ordenar as prioridades dentro do cronograma do de plano, fornece uma base para o esclarecimento de responsabilidades individuais e contribui para a motivação dos membros da organização.” (OLIVEIRA, 1998).

Assim sendo, por meio de vários argumentos favoráveis para a realização de um planejamento estratégico, a sua correta aplicação corrobora para que a organização alcance bons e eficazes resultados.

2.2 Processo de Planejamento Estratégico

O processo de planejamento estratégico é composto pelos seguintes elementos:

- 1 – Declaração de missão: a missão é o elemento que traduz as responsabilidades e pretensões da organização junto ao ambiente e define o negócio, delimitando seu ambiente de atuação. A missão da organização representa o seu papel na sociedade;
- 2 – Visão de negócios: mostra uma imagem da organização no momento da realização do seu propósito no futuro, assegurando-o no presente, criando um estado positivo entre o mundo como ele é e como gostaríamos que fosse;
- 3 – Diagnóstico estratégico externo: procura antecipar as oportunidades e ameaças para a concretização da visão, missão e dos objetivos da organização;
- 4 – Diagnóstico estratégico interno: verifica a situação da organização diante de dinâmicas ambientais, relacionando as suas forças e fraquezas e criando as condições para formulações de estratégias que representam o melhor ajustamento da organização;

5 – Fatores-chave de sucesso: este recurso permite evidenciar questões realmente críticas para a organização e está inserido entre o diagnóstico e formulação das estratégias e de suas soluções dependerá a consecução da missão;

6 – Sistemas de planejamento estratégico: seu propósito é a formulação de estratégias e sua implementação pelo processo de construção das ações, pelas quais, a organização perseguirá a consecução de sua visão de negócios, missão e objetivos;

7 – Definição dos objetivos: pode ser inseridos no processo de formulação das estratégias ou como parte separada da formulação das mesmas;

8 – Análise do público de interesse: Freeman estabeleceu as estratégias como um modo de relacionamento e construção de pontes entre a organização e o seu público de interesse e que somente quando se atende às necessidades e aos interesses deste público é que se tem alcançado o sucesso da estratégia elaborada;

9 – Formalização do plano: exige uma abrangência completa em todas as áreas da execução dos trabalhos, partindo das tomadas de decisão;

10 – Auditoria de desempenho e resultados: é a revisão dos trabalhos executados, mantendo as estratégias que obtiveram sucesso, e reavaliando as que não tiveram o mesmo resultado, para se decidir novos rumos a serem seguidos (CHIAVENATO e SAPIRO, 2003).

Com base na compreensão dos elementos acima, quando utilizado de forma correta, o planejamento estratégico impulsiona toda a empresa para o crescimento e desenvolvimento, pois os acertos são bastantes e aumentam em um grau elevado (OLIVEIRA, 1986).

2.3 Micro e Pequena Empresa

Longenecker et al. (1997) afirmam que as pequenas empresas reduziram sua participação na economia durante muitas décadas e, somente após os anos 70, a sua participação no produto nacional bruto voltou a crescer.

No Brasil, as micros e pequenas empresas constituem um universo de aproximadamente 4,5 milhões de unidades, formando um contingente estimado de 60 milhões de pessoas, entre empreendedores, famílias e funcionários, respondendo por 98% dos estabelecimentos industriais, comerciais e de serviços e praticamente 60% dos empregos urbanos (SEBRAE, 1998).

As MPEs têm papel fundamental para alavancar o crescimento de um País. No Brasil, os pequenos negócios são de fundamental importância para fomentar o desenvolvimento e contribuir com o avanço. A expectativa do Banco Nacional de Desenvolvimento (BNDES) era que a economia cresça acima de 5% nos próximos cinco anos, que a geração de empregos formais dobrasse em 2010, que a massa salarial das famílias brasileiras atinja R\$ 1,38 trilhão e que os investimentos internos cresçam a uma taxa de 9,6% ao ano até 2013.

Nesse contexto, o Brasil está muito bem, e a MPE é a principal mola propulsora da redução das desigualdades sociais. Um vetor importante para a continuidade do crescimento é a necessidade de expansão do crédito. A pequena empresa precisa de crédito e o desafio é suprir com condições compatíveis com a situação brasileira. Outra expectativa do BNDES é que em 2010 tenham sido criados 2,2 milhões de empregos formais, contra 995 mil registrados em 2009, e as micro e pequenas empresas são responsáveis por 52,3% do emprego formal em todo o País, segundo os dados do banco, o que equivale a 13 milhões trabalhadores (BNDES, 2011).

Cabe salientar que 99,2% das empresas brasileiras empregam cerca de 60% das pessoas economicamente ativas do País e respondem por 20% do Produto Interno Bruto brasileiro. Isso faz com que o Brasil seja o país com maior número de empreendedores no mundo.

Ademais, essenciais para a economia brasileira, as micro e pequenas empresas (MPEs) têm sido cada vez mais alvo de políticas específicas para facilitar sua sobrevivência, como, por exemplo, a Lei

Geral para Micro e Pequenas Empresas, que cria facilidades tributárias como o Super Simples. As medidas, que vêm de encontro à constatação que boa parte das MPEs morrem prematuramente, têm surtido efeito: 78% dos empreendimentos abertos no período de 2003 a 2005 permaneceram no mercado, (o índice anterior era 50,6%). Essa política também espera tirar uma série de empreendedores da informalidade no Brasil (SEBRAE, 2007).

Por ano, surgem em média 460 mil empresas no Brasil. A maioria é de micro e pequenas empresas, onde se destacam as das áreas de serviços e comércio, pois cerca de 80% das MPEs trabalham nesses setores. Essa profusão de empresas se deve a vários fatores, segundo o SEBRAE.

Desde os anos 90, grandes empresas instaladas no Brasil, acompanhando uma tendência mundial, incentivaram o processo de terceirização de áreas que não são consideradas essenciais para o seu negócio. Assim, começaram a surgir empresas de segurança patrimonial e de limpeza geral. Além disso, outras empresas menores, tentando fugir dos encargos trabalhistas altíssimos do País (um funcionário chega a custar 120% a mais que seu salário mensal), optaram por dispensar seus funcionários e contratar micro e pequenas empresas.

O Estatuto da Micro e Pequena do Brasil, de 1998, já começou a facilitar essa política empresarial. Para tanto, o desemprego brasileiro, que historicamente gira em torno de 14% - segundo o IBGE, contribuiu para que surgissem mais MPEs.

Desta forma, apesar do sonho de possuir o próprio negócio ser um dos discursos mais comuns entre assalariados brasileiros, ser empreendedor, seja micro ou pequeno, é uma atividade que ainda tem vários percalços e desafios a transpor durante o caminho.

2.3.1 Definição de Micros e Pequenas Empresas

A definição mais comum e mais usual é a que está contida na lei 123/2006 (Lei Geral para MPEs). De acordo com essa lei, que foi promulgada em dezembro de

2006, as MPEs são as que possuem um faturamento anual de, no máximo, R\$ 240 mil por ano. As pequenas devem faturar entre R\$ 240.000,01 e R\$ 2,4 milhões anualmente para ser enquadradas. Outra definição vem do SEBRAE, a entidade limita as micro às que empregam até nove pessoas no caso do comércio e serviços, ou até 19, no caso dos setores industrial ou de construção. Já as pequenas são definidas como as que empregam de 10 a 49 pessoas, no caso de comércio e serviços, e 20 a 99 pessoas, no caso de indústria e empresas de construção.

Órgãos federais como o BNDES têm outro parâmetro para a concessão de créditos. Nessa instituição de fomento, uma MPE deve ter receita bruta anual de até R\$ 1,2 milhão; as pequenas empresas, superior a R\$ 1,2 milhão e inferior a R\$ 10,5 milhões. Estes parâmetros foram estabelecidos em cima dos parâmetros de criação do Mercosul. Com a nova lei, os limites, a princípio, não devem mudar, mas haverá adequações estatísticas. Além da definição legal das Micro e Pequenas Empresas (MPE), é importante ter em mente qual o perfil desse micro ou pequeno empresário, que é cada vez mais importante na estrutura capitalista atual, que nada mais é que um empreendedor.

2.4 Planejamento Estratégico na Micro e Pequena Empresa

As principais causas do fechamento prematuro das empresas são falhas na condução gerencial e no planejamento no início de um novo empreendimento. Logo, a necessidade de aprimorar e intensificar programas de capacitação empresarial com ênfase nas fases de planejamento e desenvolvimento inicial da empresa se torna evidente e pode proporcionar um maior embasamento do assunto aos pequenos empresários (SEBRAE, 2004).

Outra falha é a falta de conhecimento do mercado em que atuam, pois a principal causa para a abertura de um novo empreendimento é a necessidade e não a visão do negócio. Essa informação é confirmada pelo BNDES (2003), que identificou que

um empreendedor abre uma firma por necessidade e não por enxergar uma oportunidade de negócio o que acaba levando a uma grande chance de fracasso.

O planejamento estratégico para as MPEs, ainda é uma prática muito pouco executada, pois sua metodologia se baseia na realidade das grandes empresas. Por este motivo, a sua aplicação nas MPEs, deve comportar todas as suas particularidades para o sucesso garantido do planejamento.

“O processo de planejamento na pequena empresa deve considerar as características básicas da empresa, analisar a forma pela qual essas características dificultam o planejamento e utilizar métodos de eliminar estas dificuldades ou pelo menos reduzi-las. Logo, é necessária uma avaliação da realidade das pequenas empresas, bem como suas características e limitações ao planejamento, expondo de uma forma mais adequada ao micro empresário o desenvolvimento de estratégias para o seu sucesso” (GOLDE, 1986).

O grande desafio que o planejamento enfrenta consiste na passagem das teorias para a prática. Logo:

A execução do plano é dificultada pelo caráter difuso dos objetivos e pela falta de continuidade dos propósitos do empresário, pois o que deveria ser uma estrutura de referência para a atividade acaba se submetendo ao comportamento assintomático que navega muitas vezes em caminhos opostos resultando em um resultado abaixo do esperado e por conseqüência na morte prematura das organizações (PEREIRA et al, 2009).

Segundo Bortoli Neto (1987), 80% dos problemas nas MPEs, são de natureza estratégica, ficando a falta de recursos apenas com 20% destes problemas. E o planejamento estratégico é uma ferramenta que auxilia na operacionalização da estratégia, direcionando o micro empresário na busca de atingir os seus objetivos.

Dessa maneira, nota-se que a sobrevivência ou mortalidade das MPEs, estão associadas diretamente ao Planejamento estratégico ou pela falta dele.

2.5 As particularidades da pequena empresa no planejamento

2.5.1 Estratégico

As pequenas empresas possuem algumas particularidades, quando usadas corretamente, podem ser uma grande ferramenta para o sucesso, pois influenciam na sua atuação e demandam um processo diferenciado de gestão e, conseqüentemente, no processo estratégico. Entretanto, estas particularidades dependem de cada micro empresa. As particularidades mais citadas segundo a literatura são:

- Aspectos comportamentais: estão relacionados aos aspectos pessoais do pequeno empresário, refletindo seus valores, ambições, ideologias, visão, comportamento e etc. Elas se referem ao conservadorismo e individualismo, centralização de poder e falta de habilidade na gestão dos negócios, como a falta de tempo e a utilização de improvisos nas ações planejadas (ALMEIDA, 1994; OLIVEIRA, 1994; PINHEIRO, 1996; NAKAMURA & ESCRIVÃO FILHO; 1998; ALMEIDA 2001);

- Aspectos estruturais: referem-se aos aspectos internos decorrentes na organização da pequena empresa. Entre as particularidades estruturais estão: a informalidade das relações na pequena empresa, a estrutura organizacional não formalizada e reduzida, a falta de recursos e pessoal qualificado, a inadequação ou não utilização das técnicas gerenciais e conseqüentemente de planejamento (ALMEIDA, 1994; OLIVEIRA, 1994; PINHEIRO, 1996; TIFFANY & PETERSON, 1998; NAKAMURA, 2000);

- As particularidades contextuais referem-se ao ambiente externo da pequena empresa e não são controláveis pela ação individual dos dirigentes empresariais, dentre as quais se destacam a carência de informação sobre a evolução do mercado e de seus produtos, a dificuldade de acesso a processos de treinamento gerencial, financiamentos e a falta de análise sobre a evolução do mercado (GIMENEZ, 1998; QUEZADA et al. 1999; ALMEIDA, 1994).

O planejamento estratégico ajuda o micro empresário a se concentrar nos fatores chave, abrangendo concorrentes, fornecedores e clientes, tudo em função da busca de atingir os objetivos a alcançar o sucesso (ALMEIDA, 1994). A formulação do planejamento proporciona um aumento da produtividade, melhorando a competitividade, bem como a possibilidade de novos negócios (QUEZADA et al., 1999) e sua aplicação de forma correta acarreta em um aumento significativo de 50% do crescimento em relação à micro empresas que não aplicam planejamento estratégico (TIFFANY & PETERSON, 1998).

2.6 O Processo de Planejamento Estratégico nas Micros e Pequenas Empresas

Almeida (1994), afirma que o processo de planejamento estratégico nas micros e pequenas empresas deve ser simplificado, pois o pequeno empresário não dispõe de tempo, recursos, formação adequada para a realização das tarefas mais complexas e acima de tudo espera o resultado mais rápido possível.

É necessário que a informalidade e impessoalidade presentes na pequena empresa, sejam levados em consideração na formulação e

implementação das estratégias, mas ainda assim, os planos formais são úteis para o processo estratégico das pequenas e médias empresas, quando utilizados como instrumentos de exposição dos objetivos (NAKAMURA, 2000).

2.7 Micros e Pequenas Empresas no Estado de Roraima

Roraima é uma das 27 unidades federativas do Brasil. Está situado na Região Norte do país, sendo o estado mais setentrional da federação. Boa Vista, é a única capital brasileira localizada totalmente no hemisfério Norte, e lá se encontra a sede do governo estadual, atualmente presidido por José de Anchieta Júnior e a maioria da população, mais de 300.000 mil habitantes. Roraima ainda detém o menor Produto Interno Bruto (PIB) entre os estados brasileiros, apesar das altas taxas de crescimento. Seu PIB em 2008 era de R\$ 4.889.000, representando 0,15% do PIB brasileiro e colocando o estado na 27ª posição nacional. O estado apresentou crescimento anual da ordem de 7,65%. O PIB Per capita roraimense é o terceiro maior da Região Norte do Brasil, com R\$ 11.84500, atrás somente de Amazonas e Rondônia. Em âmbito nacional, o estado ocupa a 14ª posição, estando 25,9% abaixo da média nacional e 15,9% acima da média regional. Comparado a 2007, o PIB per capita estadual teve uma variação de 15,3%, sendo 15,9% a variação referente à renda per capita média da Região Norte (IBGE, 2009).

Roraima possui duas Áreas de Livre Comércio (ALC): Uma no município de Bonfim e outra na capital Boa Vista. Essas são áreas de importação e exportação que operam em regime fiscal especial. As duas ALC's – únicas no País com incentivos fiscais na implantação de indústrias que utilizem matéria-prima da Amazônia Ocidental, já se encontram em funcionamento, ampliando ainda mais a tendência para a realização do turismo de negócios (SEBRAE, 2009).

Apesar de todos os incentivos, a informalidade ainda é grande no estado, os investimentos ainda são poucos, principalmente em relação à micro e pequenas empresas. O acesso a créditos são barrados devido à elevada burocracia existente, mesmo com políticas desenvolvidas para este fim proveniente do governo federal com o apoio bancário: Banco do Brasil, Caixa Econômica e Banco da Amazônia.

Constata-se que a economia se movimenta por meio do funcionalismo público das três esferas do governo: municipal, estadual, federal. No qual a circulação monetária se faz presente somente em um determinado período inicial do mês, sendo que no restante do mês esta circulação é mais tranqüila.

Por meio de uma pesquisa realizada no ano de 2007 pelo Instituto Vox Populi, com base no levantamento dos fatores condicionantes e taxas de mortalidade das MPEs no Estado de Roraima, foram identificados os maiores problemas para a mortalidade das MPEs. No início, foram identificadas as empresas formalmente constituídas no ano de 2005 (SEBRAE).

Quadro 01: Universo e Amostra das MPE constituídas formalmente, no estado em 2005

Região / UF	Universo	Amostra
RR	887	280

Fonte: Vox Populi, 2007

Quadro 02: Distribuição da Amostra para o ano de 2005

Região /UF	Universo					Amostra								
	2005	ME	MPE	ME+PE	MPE	MPE	ME	Ind	Com	Ser	PE	Ind	Com	Ser
					%	((n))	((n))	((n))	((n))	((n))	((n))	((n))	((n))	((n))
RR	894	837	550	887	,18	280	264	32	134	98	16	3	7	6

Fonte: Vox Populi, 2007

Quadro 03: Demonstração das Empresas pesquisadas

	Casos	%
Empresas Ativas	138	49%
Entrevistas Realizadas	110	39%
Rastreamento Sem Entrevistas	28	10%
Empresas Extintas	142	51%
Entrevistas Realizadas	09	3%
Rastreamento Sem Entrevistas	133	48%
	280	100

Fonte: Vox Populi, 2007

O Quadro 01 mostra o universo total e a amostra necessária para a realização da pesquisa. No Quadro 02, observa-se que das 894 empresas formalmente constituídas, 887 se enquadram no perfil de micro e pequena empresa demonstrando o grande interesse do micro empreendedor em ter o seu próprio negócio. Infelizmente, no Quadro 03, evidencia a realidade do perfil das micro e pequenas empresas do Brasil, onde se constata a mortalidade da MPE em menos de dois anos, totalizando mais de 50% do valor da amostra pesquisada.

Quadro 04: Ramo de Atividade das Empresas

Empresas Ativas			Empresas Extintas		
Setor de Atividade	Casos	%	Setor de Atividade	Casos	%
Comércio	73	2,9	Comércio	68	7,9
Serviço	50	6,2	Serviço	54	8
Indústria	15	0,9	Indústria	20	14,1
Total	138	00	Total	142	100

Fonte: Vox Populi, 2007

Como demonstrado no Quadro 04, a pesquisa também revela que em sua maioria, as MPEs, possuem como ramo de atividade o comércio, representando o principal ramo de atividade, seguido pelos micros empreendedores, o setor de comércio. Isso pode ser justificado, pelo alto número de funcionários públicos existentes no estado, pois são eles os principais representantes do poder de compra local. Outro detalhe

muito importante a ser observado, é o fato de que, das empresas pesquisadas, 35% delas possuem funcionários com carteira assinada, além do próprio dono ou familiar trabalhando no mesmo ambiente, levando a uma média de 4,51 funcionários com carteira assinada. Isso mostra que as MPEs, sempre tiveram um papel importante na economia local, pois segundo o SEBRAE, os empregos formais gerados por elas, respondem por 92% do total em todo o estado, haja vista que em 80% delas, não atuam apenas o proprietário, há também funcionários formalmente contratados. 82% destas MPEs possuem cliente de “balcão”, ou seja, aquele que se dirige até o estabelecimento e é atendido diretamente pelo funcionário. Em sua maioria, estas empresas não tem nenhuma representação associativa, mas, são optantes do Simples Federal, que é o benefício concedido pela União as MPEs, para a arrecadação tributária. O nível inicial de investimento em média gira em torno de R\$ 23.000,00 (Vinte e Três Mil Reais), sendo que são recursos próprios em 81% dos casos e possuem um faturamento Bruto Anual em torno de R\$ 60.000 (Sessenta Mil Reais) (VOX POPULI, 2007).

Um fato a ser analisado com bastante atenção é o prazo para a mortalidade das empresas extintas, já que as empresas encerraram suas atividades no primeiro ano e 67% das empresas declaradas extintas, encerraram as suas atividades no ano seguinte da sua constituição, sem completar dois anos de atividade como exposto no Quadro 05.

Quadro 05: Ano de Encerramento das Atividades

Empresas Extintas	
2005	11%
2006	67%
2007	11%
Não Informou	11%

Fonte: Vox Populi, 2007

O Quadro 06 apresenta a situação das empresas ativas e das empresas extintas em relação à busca de auxílio para a abertura do novo negócio.

Quadro 06: Busca de Auxílio Para Abertura do Novo Negócio

Empresas Ativas		Empresa Extintas	
Procurou consultoria	5%	Procurou consultoria	4%
Contador	6%	Contador	3%
Pessoas que conhecem o ramo de atividade	%	Pessoas que conhecem o ramo de atividade	
Associação de empresas do ramo	%	Associação de empresas do ramo	
SENAR	%	Entidades de Classe	
SEBRAE	%	NÃO PROCUROU	6%
Empresas de consultoria/Consultores	%	-	
SENAI	%	-	
NÃO PROCUROU	0%	-	

Fonte: Vox Populi, 2007

Observa-se que a maioria dos novos empreendedores não buscou nenhum tipo de auxílio para a abertura do novo negócio e os que procuraram apoio basearam-se por auxílios de contadores. Esse fato demonstra que a maioria dos pequenos empresários acredita que estão aptos a gerir um novo negócio, por meio do seu conhecimento empírico, o qual em muitos casos pode levar a sérios problemas.

Em uma pesquisa nacional, o SEBRAE, com o apoio do Vox Populi, constatou que a taxa de sobrevivência de MPEs constituídas nos anos de 2005 tiveram melhor desempenho nos estados do Espírito Santo, Minas Gerais e Sergipe, com o percentual acima de 85% de empresas que não fecharam. Mas, em contrapartida, Roraima, Acre e Amapá ficaram com as piores taxas de mortalidade em nível nacional, sendo Roraima o estado com a maior taxa de mortalidade de MPEs (50,7%), com menos de dois anos de criação, ficando muito acima da média nacional que era de 22%, conforme demonstram os gráficos 01 e 02.

Gráfico 01: Taxa de Sobrevivência das MPEs no Brasil no ano de 2006

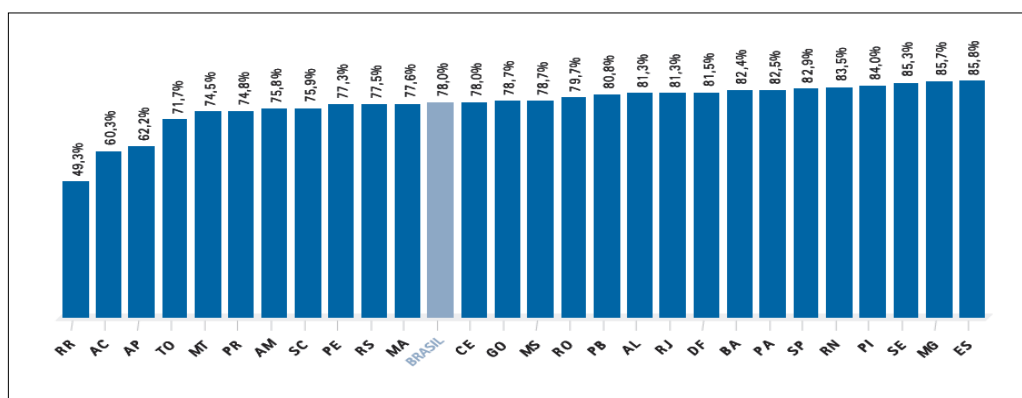
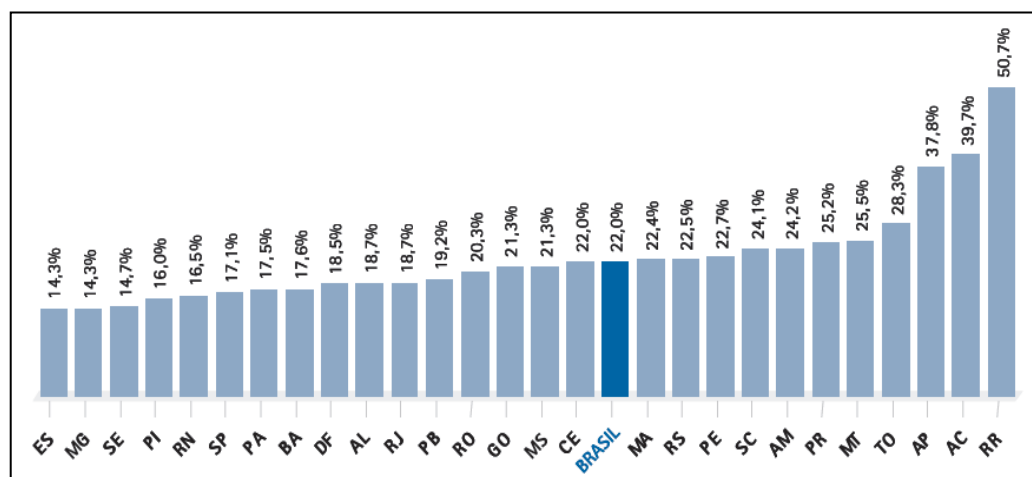


Gráfico 02: Taxa de Mortalidade das MPEs no Brasil no ano de 2006



Fonte: Vox Populi, 2007

O SEBRAE, (2007), aponta que em Roraima, quanto aos fatores de sucesso das empresas, os mais destacados pelos pequenos empresários são:

1 - habilidades gerenciais: refletem a preparação do empresário para interagir bem onde atua, com bom conhecimento do mercado e a competência para bem conduzir seu negócio com boas estratégias de vendas;

2 - capacidade empreendedora: a criatividade, a perseverança e a coragem de assumir os riscos no negócio associadas. As habilidades que são natas ao indivíduo, porém podem ser aprimoradas com novos conhecimentos e técnicas de liderança e de gestão;

3 - logística operacional: fornece as bases para a criação, a sustentação e o crescimento da atividade empresarial e representa a capacidade do empresário de utilizar de forma eficiente os fatores de produção, tais como: o capital, o trabalho especializado, recursos tecnológicos disponíveis, reunindo-os na atividade produtiva ou comercial da empresa para a busca dos melhores resultados.

Em relação às dificuldades apresentadas, na avaliação dos micro e pequenos empresários das empresas ativas, a carga tributária elevada é o fator assinalado que mais impacta as empresas, pois para 71% dos empresários, das empresas ativas, o bloco de políticas públicas e o arcabouço legal é uma das maiores dificuldades no gerenciamento da empresa, seguido de causas econômicas e conjunturais, assinalado por cerca de 70%. Já para os empresários das empresas extintas, 68% deles, a principal razão para o fechamento da empresa está centrada no bloco de falhas gerenciais, destacando-se: localização inadequada, falta de conhecimento gerenciais e de mercado, seguidos de causas econômicas.

Outro conjunto de fatores cruciais para as dificuldades de gestão são: acesso ao mercado, principalmente nos quesitos propaganda inadequada; formação inadequada dos preços dos produtos e dos serviços; informações de mercado e logística deficiente, caracterizando a falta de planejamento dos empresários (SEBRAE, 2007).

Estes são uns dos principais problemas das pequenas e micro empresas não somente do Estado de Roraima, mais de todo o país. Ainda assim, podem ser observados a falta de capital de giro, falta de clientes e a concorrência. Para diminuir essas dificuldades, o governo federal criou primeiro o Simples e depois o Super Simples, que prevê a unificação e diminuição de impostos e conseqüentemente da burocracia com a Lei Geral para Micros e Pequenas Empresas, pois a mesma pesquisa do SEBRAE mostra que 25% das empresas que param suas atividades não dão baixas nos seus atos constitutivos, ou seja, não encerram suas atividades legalmente porque consideram os custos altos. Outras 19% das MPEs não fecham por causa da enorme burocracia. Assim sendo, o Estado brasileiro, incentivador

desse tipo de empresa, começa a modificar algumas atividades desse segmento para facilitar a vida dos empreendedores, incentivando a participar de licitações públicas, ampliando e facilitando suas linhas de créditos.

3. METODOLOGIA

3.1. Tipo de Estudo

O estudo a ser empregado na pesquisa é do tipo exploratório descritivo com abordagem quanti-qualitativa.

Estudos exploratórios definem objetivos e buscam maiores informações a respeito de determinado assunto, familiarizam-se com o fenômeno ou obtendo uma nova percepção do mesmo, fazendo descrições precisas da situação e das relações existentes entre os elementos da mesma (CERVO E BERVIAN, 1996).

O estudo descritivo é aquele que observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos sem manipulá-los. Sendo assim, procura descobrir com precisão, a frequência com que um fenômeno acontece, sua relação e conexão com outros bem como, a sua natureza e características (CERVO; BERVIAN, 1996). Ela procura conhecer a realidade estudada, descrevendo com exatidão os fatos (TRIVIÑOS, 1987).

Com relação à abordagem quanti-qualitativa, Polit; Beck e Hungler (2004) dizem que pesquisa quantitativa consiste na coleta sistemática de informação numérica, mediante condições de muito controle, analisando essas informações através de estatística. A pesquisa quantitativa é apropriada para medir opiniões, atitudes e preferências.

Quanto à abordagem qualitativa, Gil (2002) esclarece que a pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares, onde se preocupa nas ciências sociais com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Ela trabalha o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e fenômenos que não podem à operacionalização de variáveis.

3.2. Local de Estudo

Procurou-se identificar no Estado de Roraima os municípios com potenciais para o empreendedorismo. A efetivação da pesquisa com vistas à resolução da problemática e dos objetivos bem como, contribuir para o aprofundamento do entendimento de como é a concepção do Planejamento Estratégico (PE) nas Micros e Pequenas Empresas e qual o impacto deste processo em relação às mesmas. Os locais escolhidos para aplicação da pesquisa totalizaram 11 municípios do interior do Estado e a capital conforme apresentados no quadro abaixo, onde também demonstra a população atual e quantidade de empresas pesquisadas em cada município:

Quadro 07: Municípios pesquisados no estado de Roraima

CIDADE	POPULAÇÃO	Nº DE EMPRESAS PESQUISADAS
Alto Alegre	11.575	02
Boa Vista	277.684	27
Bonfim	10.819	02
Cantá	13.460	02
Caracaraí	14.984	02
Caroebe	7.679	03
Mucajaí	14.121	02
Normandia	8.250	02
Pacaraima	10.320	03
São João da Baliza	6.626	01
São Luis do Anaúa	6.221	02
Rorainópolis	21.983	02
Total de Empresas Pesquisadas		50

Dados da População: IBGE/CENSO 2010.

Inicialmente, foram escolhidas as empresas cujas categorias enquadravam-se no universo de Micros e Pequenas Empresas, conforme classificação adotada pela Lei Geral das Micros e Pequenas Empresas, pois, assim, oferecerá dados sólidos para uma futura análise.

Observou-se que muitas das empresas estudadas no interior do estado são filiais de unidades localizadas em Boa Vista, tornando assim mais prático o acesso às informações necessárias para o alcance da pesquisa.

3.3. Participantes do Estudo

Os participantes constaram de micro e pequenos empresários da área comercial de artigos de vestuário e calçados. O critério de escolha dos profissionais foi de acordo com a ocupação do cargo para participar na concepção do planejamento estratégico.

3.4. Variáveis do Estudo

“Variável é toda qualidade de uma pessoa, grupo ou situação que varia ou assume um valor diferente” (POLIT; BECK; HUNGLER, 2004). Para Marconi; Lakatos (2003) variável pode ser considerada uma classificação ou medida passível de mensuração.

3.4.1 Variáveis de caracterização

As variáveis de caracterização abrangem os dados pessoais dos participantes do estudo representados no quadro 08.

Quadro 08: variáveis de caracterização pessoal.

Variáveis de caracterização	Escalas/Critérios
Idade	Idade em anos
Sexo	Masculino / Feminino
Grau de instrução	Nível Médio / Nível Superior
Formação profissional	
Formação complementar	

3.4.2 Variáveis Independentes

O Quadro 9 apresenta as variáveis independentes, que são os dados profissionais relacionados à gestão, definidas como aquelas que influenciam, determinam ou afetam outra variável; o fator determinante, a condição ou causa para determinado resultado, efeito ou consequência (LAKATOS; MARCONE, 2003).

Quadro 09: Variáveis independentes a cerca do planejamento estratégico.

VARIÁVEIS INDEPENDENTES	ESCALAS / CRITÉRIOS
Há quanto tempo sua empresa está no mercado?	Um ano, dois anos, três anos, mais de cinco anos, mais de dez anos
Existe algum tipo de planejamento na sua empresa?	Sim / Não
Qual?	De vendas, de compras, de estoque, de finanças, outros.
Este planejamento é formalizado?	Sim / Não
Os colaboradores têm conhecimento a cerca da existência deste planejamento na sua empresa?	Sim / Não
Em caso afirmativo seus colaboradores entendem a necessidade da existência do planejamento e seus objetivos?	Sim / Não
Em caso negativo, por qual motivo o planejamento não é objeto de conhecimento dos colaboradores, com ampla descrição dos objetivos, metas e estratégias estabelecidas para o sucesso da empresa?	Falta de conhecimento dos colaboradores, falta de comprometimento dos colaboradores, não há a necessidade do conhecimento dos colaboradores, outros.
Quais as maiores dificuldades encontradas na sua empresa na realização do seu planejamento?	Recursos materiais insuficientes, falta de recursos humanos capacitados, estrutura física inadequada, falta de conhecimento, outros.
Como você procura solucionar estas dificuldades?	Reavalia o planejamento, reorganiza as atividades, promove mudanças, busca novos objetivos, outros.
Você já participou de algum curso a respeito do planejamento?	Sim / Não
E planejamento estratégico?	Sim / Não
De acordo com o seu conhecimento, qual o grau de importância da existência de um PE para você e sua empresa?	Importante, muito importante, sem importância, desnecessário.
A aplicação do PE apresenta resultados positivos na sua empresa?	Sim / Não
Quais?	Controle de vendas, controle de compras, controle de estoque, controle financeiro, outros.
Os objetivos da sua empresa são atingidos pelo seu planejamento?	Sim / Não
Em caso afirmativo, você busca melhorar ainda mais seu desempenho da sua empresa aproveitando o bom momento para:	Arrecadar mais capital, ampliar espaço físico da empresa, capacitar colaboradores, ampliar demanda de clientes, implementar estratégias, abrir filiais, outros.
Em caso negativo, você busca melhorar seu desempenho por meio de:	Redução de custos, redução de capital, redução de colaboradores, reavaliação dos objetivos propostos pelo planejamento, outros.
Qual a sua atitude em relação à falta de resultados de modo geral, de acordo com o planejamento na sua empresa?	Busca consultoria especializada (SEBRAE), busca novas soluções por meio de reuniões com os colaboradores, elabora mudanças em todo o contexto do planejamento, avalia as oportunidades que possam vir a aparecer, outros.
Como você avalia a aplicação do PE na sua empresa?	Ótima, boa, regular.

3.5. Instrumento de Coleta de Dados

A etapa da coleta de dados foi realizada por meio de um questionário pré-elaborado para entrevistar o micro e pequeno empresário nos municípios que fizeram parte da amostra dessa pesquisa.

Composição do instrumento da pesquisa:

-Primeiro item: **Identificação Pessoal do Micro e Pequena Empresário**; trata das variáveis referentes à caracterização pessoal como: idade e sexo.

-Segundo item: **Identificação Profissional**; informações sobre o grau de instrução, formação profissional e formação complementar.

-Terceiro item: **Informações Específicas do Planejamento Estratégico**; refere-se à opinião do micro e pequeno empresário com relação ao conhecimento acerca do Planejamento Estratégico, nos seguintes aspectos: existência, aplicação e grau de importância.

3.6. Procedimento para a Coleta de Dados

Os procedimentos para a etapa de coleta de dados envolveu várias etapas. Inicialmente, o pesquisador enviou ofícios aos proprietários informando-os sobre a pesquisa, solicitando autorização para a sua realização e utilização formal do nome das referidas instituições no relatório final da investigação. Neste ofício, o pesquisador se comprometeu em honrar os princípios éticos e legais que regem a pesquisa científica envolvendo seres humanos.

Após esta autorização, iniciou-se a coleta dos dados propriamente dita com os micros e pequenos empresários que concordaram em participar do estudo. Nesta etapa, após a apresentação do pesquisador, abordou-se os referidos profissionais estabelecendo um diálogo, onde foram expostos de maneira clara e concisa os objetivos da pesquisa, para que os micros empresários se sentissem mais confiantes em relação ao estudo proposto. De posse do consentimento, realizou-se as

entrevistas com os micros e pequenos empresários utilizando um questionário previamente estruturado.

3.7. Processamento dos Dados

Os dados coletados das cinquenta empresas pesquisadas foram identificados e analisados por meio de estatística descritiva e apresentados em forma de quadros e gráficos. Para tanto, utilizou-se como ferramenta para a apresentação e tabulação dos dados os softwares Word, Excel e Power Point, do pacote Office 2010 da Microsoft.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados e as discussões dos dados obtidos nessa pesquisa serão apresentados em duas etapas:

A primeira parte do instrumento constou de itens de caracterização da população estudada. A segunda parte está relacionada aos dados profissionais relativos à gestão e seus fatores determinantes à atuação dos profissionais no processo do planejamento estratégico e funcionamento da empresa.

4.1 Caracterização dos Profissionais

A caracterização dos profissionais envolveu a faixa etária, sexo e grau de instrução. A obtenção dessas informações permitiu retratar a situação das empresas pesquisadas em relação à gestão direta dos profissionais envolvidos.

O Quadro 10 apresenta os dados de todas as empresas que aceitaram participar do estudo, segundo a faixa etária. A faixa etária dos proprietários e gerentes entre 31 e 35 anos, apresenta maior frequência, sendo 13 (26%) do total, seguido de perto pelas faixas etárias entre 26 e 30 anos e 36 e 40 anos, as quais representam 12 (24%) cada uma. A faixa etária entre 41 e 45 anos representou 06 (12%) da pesquisa, seguida pela faixa etária entre 20 e 25 anos, com 4 (8%). Entre 20 e 25 anos, com 04 (08%). Compreendendo 50 e 55, 04%. Finalmente, entre 46 e 50 anos, somente 01 (2%). Em relação ao sexo dos profissionais, observa-se no Quadro 01 o predomínio do sexo feminino 34 (68%), ficando o sexo masculino com apenas 16 (32%).

Quadro 10 – Distribuição dos profissionais segundo a idade.

IDADE	20 a 25	26 a 30	31 a 35	36 a 40	41 a 45	46 a 50	50 a 55	TOTAL
Amostra	4	12	13	12	06	01	02	50
Percentagem(%)	08	24	26	24	12	02	04	100
Sexo	Amostra	Percentagem(%)	TOTAL					
Masculino	16	32	50					
Feminino	34	68	100					

O Quadro 11 apresenta o grau de instrução dos respondentes. Constatou-se que o nível “médio completo” predominou com 18 (36%), seguido do nível “superior incompleto” com 17 (34%). O nível “superior completo” representa na pesquisa 08 (16%), sendo que destes, 05 são formados na área de administração e 03 em áreas totalmente diferentes das áreas de gestão/administração, contabilidade e economia. O nível “médio completo” representa 05 (10%) seguido pelo “fundamental completo” com apenas 02 respostas (04%).

Quadro 11 – Distribuição segundo ao grau de instrução.

GRAU DE INSTRUÇÃO	Amostra	Percentual total (%)
Não Alfabetizado		
Alfabetizado		
Fundamental Incompleto		
Fundamental Completo	02	04
Médio Incompleto	05	10
Médio Completo	18	36
Superior Incompleto	17	34
Superior Completo	08	16
TOTAL	50	100

Em relação à formação complementar, os quadros 12 e 13 apresentam que os participantes da pesquisa possuem alguma formação complementar. Destaca-se a especialização em “Gestão de Pessoas” como a escolha predominante entre os respondentes.

Quadro 12 – Distribuição quanto à formação profissional.

FORMAÇÃO PROFISSIONAL	Amostra	Percentual total (%)
Administração	05	10
Economia	-	-
Contabilidade	-	-
Outros	03	06
TOTAL	08	16

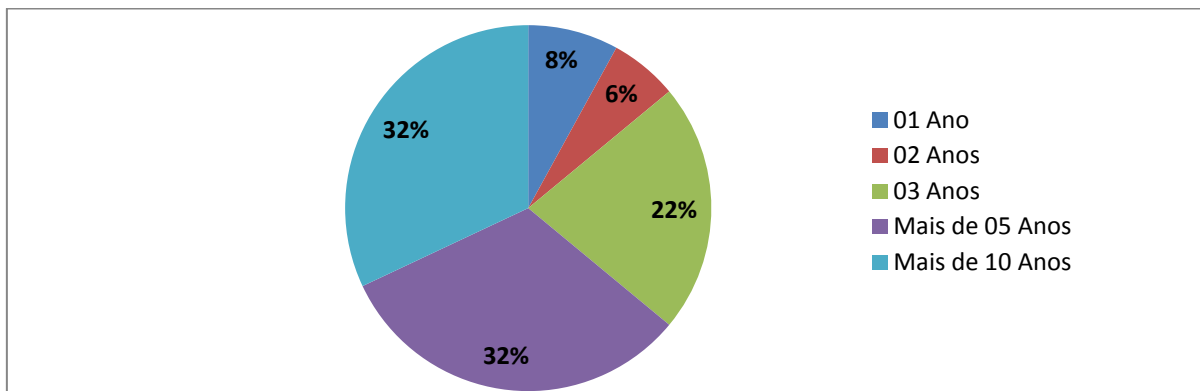
Quadro 13 – Distribuição em relação à formação complementar

FORMAÇÃO COMPLEMENTAR	Amostra	Percentual %
Curso de Aperfeiçoamento/Especialização	03	06
Mestrado	-	-
Doutorado	-	-
Outros	-	-
TOTAL	03	06

4.2 Informações Específicas do Planejamento Estratégico nas Micro e Pequenas Empresas.

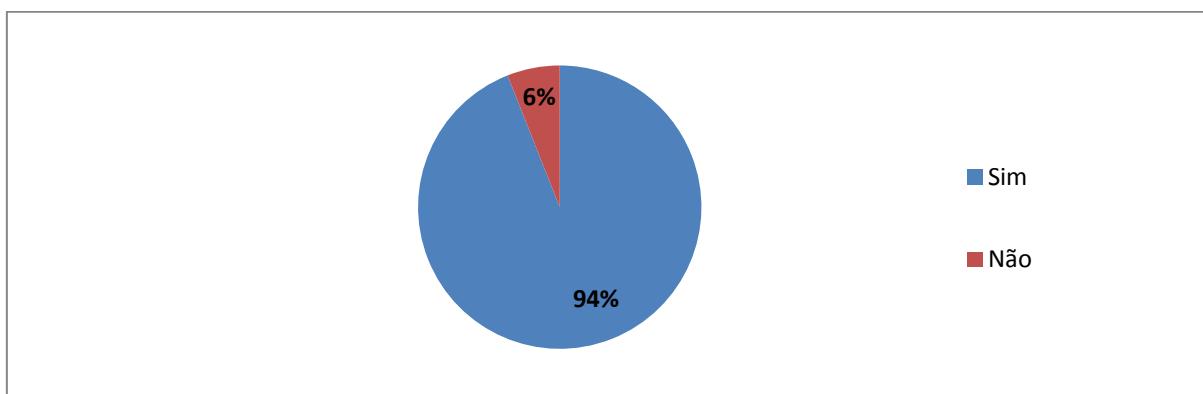
Os dados coletados referem-se as informações específicas em relação ao planejamento estratégico, sua existência, importância, concepções, conhecimentos e atitudes relativas as empresas.

GRÁFICO 03 - Distribuição das empresas quanto ao tempo de existência no mercado.

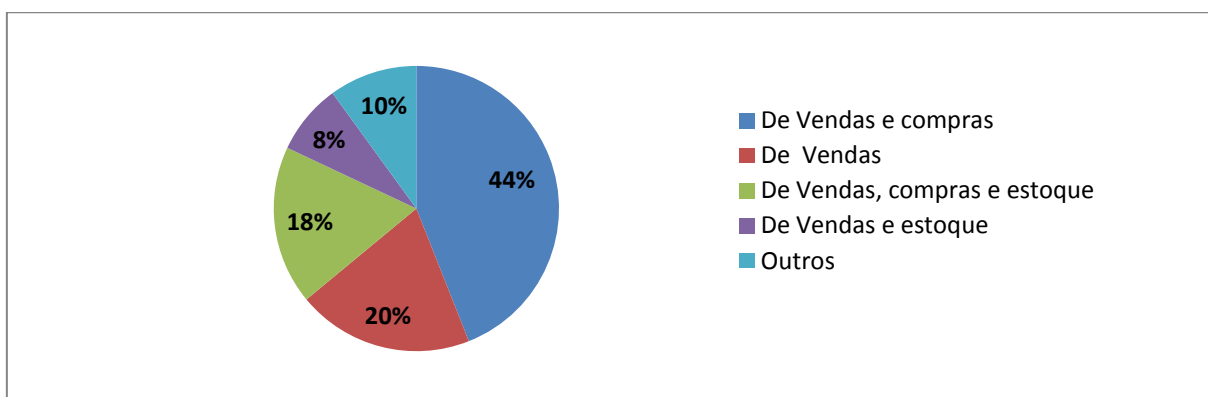


Ao verificar o tempo de existência das empresas, constatou-se que 32 empresas possuem mais de 05 anos ou mais de 10 anos, representando 32% cada uma na amostra da pesquisa, ficando assim acima da média nacional, que é de apenas 03 anos, segundo dados do SEBRAE (2007). Nota-se, também, que 11 (22%) das empresas já estão nesta média de existência. 04 empresas têm apenas 01 ano de fundação e 03 têm dois anos, representando 08% e 06% respectivamente.

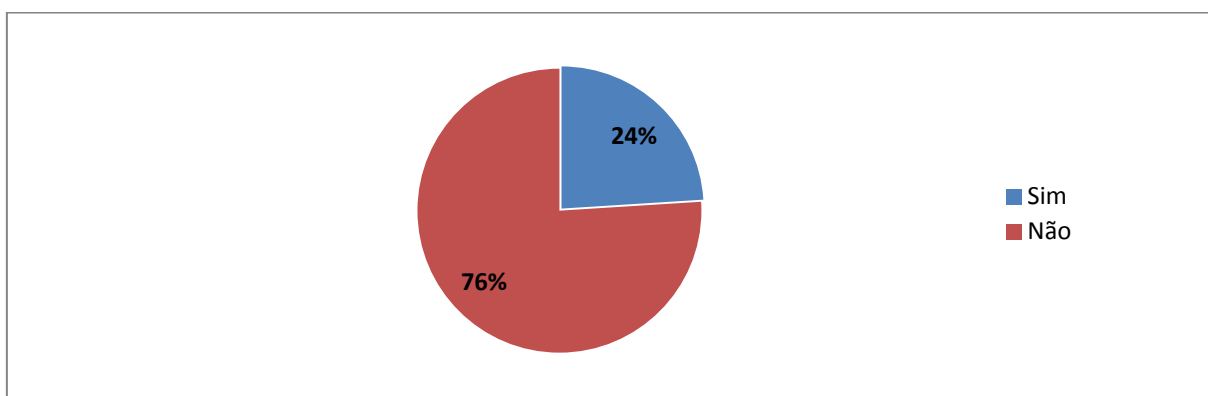
GRÁFICO 04 - Distribuição da existência de planejamento estratégico na empresa.



Em relação a existência de planejamento estratégico na empresa, 47 (94%) das empresas possuem algum tipo de planejamento e apenas 03 (06%) afirmaram não possuir nenhum tipo de planejamento. Isso demonstra que, de alguma forma, para a empresa funcionar, deve começar por algum tipo de planejamento.

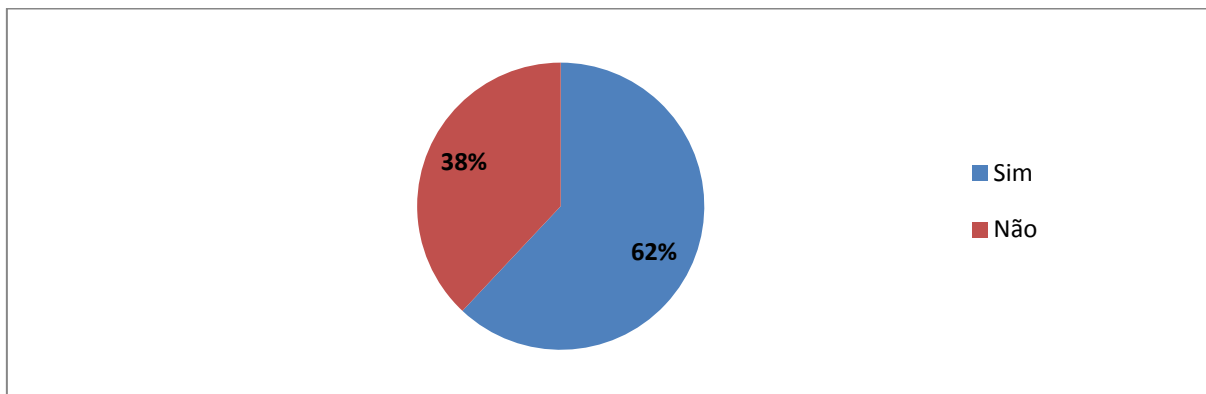
GRÁFICO 05 - Distribuição acerca do tipo de planejamento existente na empresa.

Com relação ao tipo de planejamento existente nas empresas de Roraima, possui maior predominância o tipo de “vendas e compras” com 22 (44%), seguido pelo “de vendas” com 10 (20%), 09 (18%) das empresas possuem planejamento “de vendas, compras e estoque”, abrangendo mais as atividades relacionadas a estes três quesitos. 04 empresas possuem planejamento “de vendas e estoque”, representando 08% da amostra, enquanto que 05 (10%) possuem “Outros” tipos de planejamento.

GRÁFICO 06 - Distribuição das empresas quanto a formalização do planejamento.

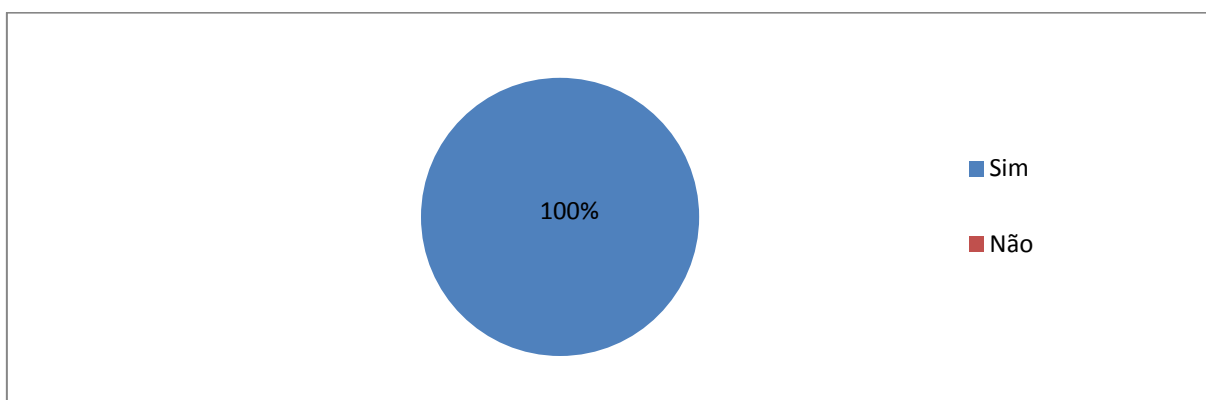
Quando observado sobre a existência do planejamento formalizado na empresa, apenas 12 (24%) possuem um planejamento formal, enquanto 38 (76%) não possuem planejamento formalizado. Observa-se, também, que das 12 empresas com planejamento formal, 10 têm menos de três anos e seus gerentes ou proprietários participaram de algum tipo curso sobre planejamento estratégico.

GRÁFICO 07 - Distribuição do conhecimento dos colaboradores acerca do planejamento na empresa.



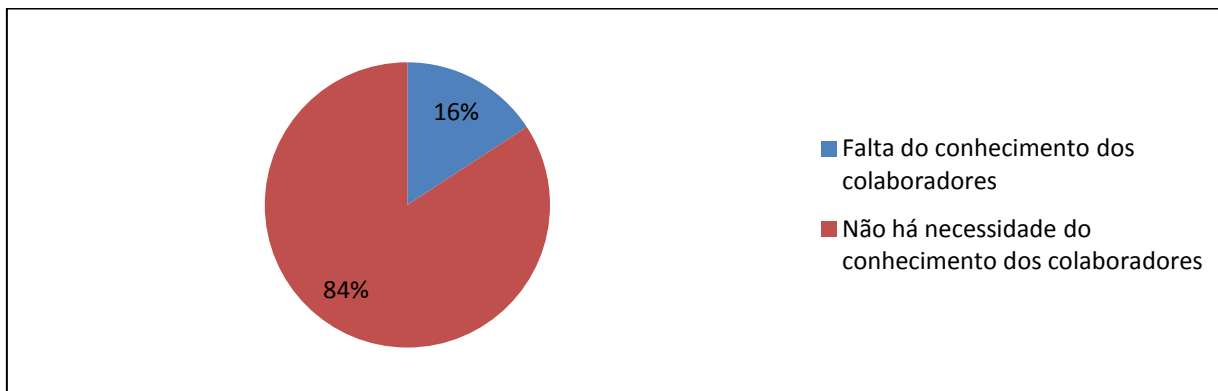
Em relação aos colaboradores possuírem algum conhecimento sobre o planejamento na empresa, 31 respondentes (62%) informaram da existência do planejamento para os seus colaboradores, criando assim um grau de cumplicidade entre as duas partes.

GRÁFICO 08 – Distribuição sobre o entendimento acerca da necessidade do planejamento na empresa.



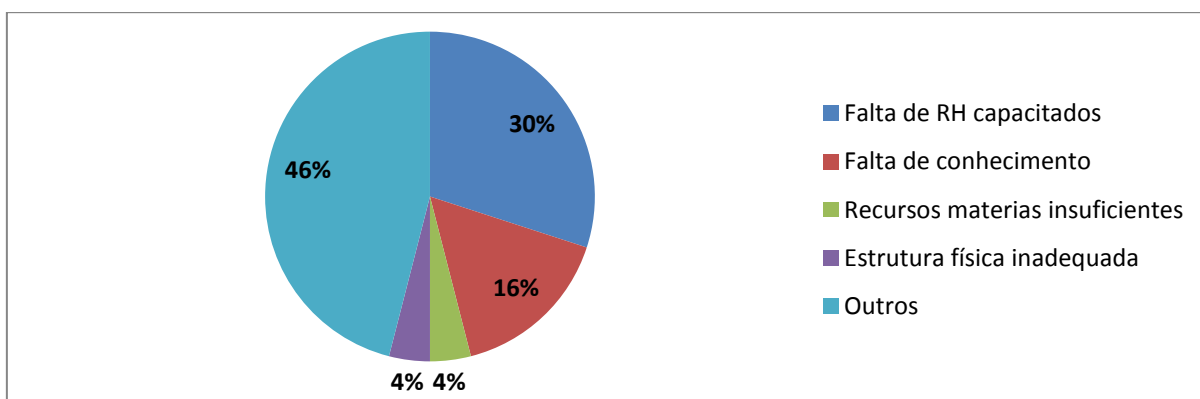
Quando perguntado se os colaboradores entendem sobre a necessidade do Planejamento Estratégico na empresa, os profissionais foram unânimes em afirmar que os colaboradores entendem completamente a necessidade da existência do Planejamento na empresa, reforçando ainda mais a cumplicidade de todos no ambiente de trabalho.

GRÁFICO 09 – Distribuição acerca do motivo pelo qual os colaboradores não têm conhecimento da existência do Planejamento Estratégico na empresa.



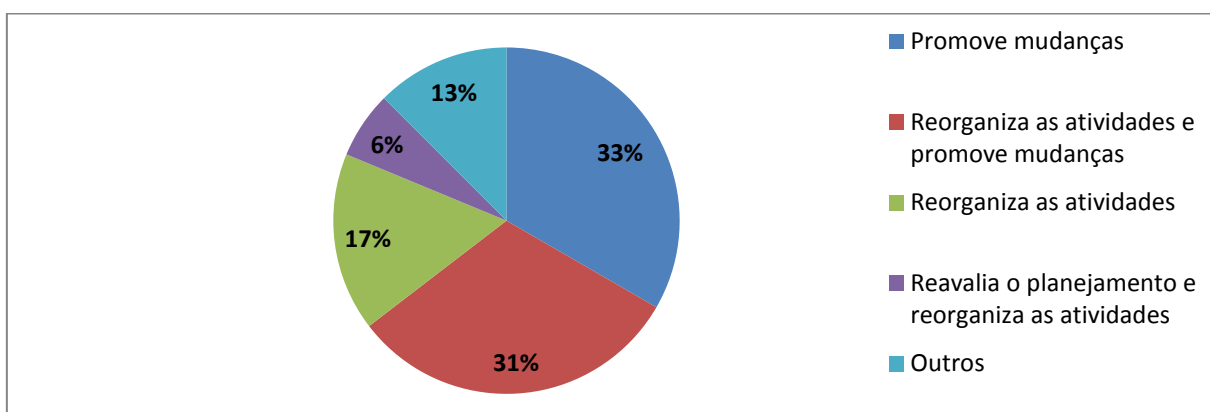
Quando questionados sobre a “falta de informação aos colaboradores sobre o planejamento estratégico na empresa”, 84% das 19 empresas que afirmaram não informar seus colaboradores declararam que não há necessidade destes conhecerem o planejamento, pois predomina uma cultura na empresa do “mandar e obedecer”, ou seja, o colaborador está ali apenas para executar aquilo que lhe é mandado. 16% afirmaram que por falta de conhecimento dos colaboradores não precisam expor o planejamento junto a estes.

GRÁFICO 10 – Distribuições acerca das maiores dificuldades encontradas para a realização do planejamento na empresa.



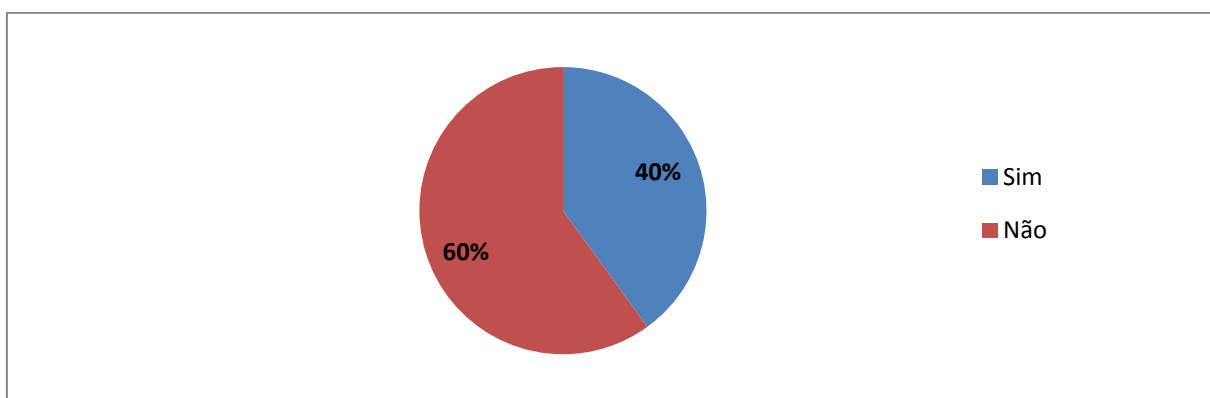
Em relação as maiores dificuldades para a execução do planejamento na empresa, 15 (30%) alegam a “falta de Recursos Humanos capacitados”; 08 empresas (16%) justificam a “falta de conhecimento”; 02 (04%) alegam a falta de “estrutura física inadequada”; 02 (04%) “recursos materiais insuficientes”; 23 das empresas (46%) alegaram outros motivos que possam envolver qualquer uma das opções existentes.

GRÁFICO 11 – Distribuição sobre como procurar solucionar estes problemas.



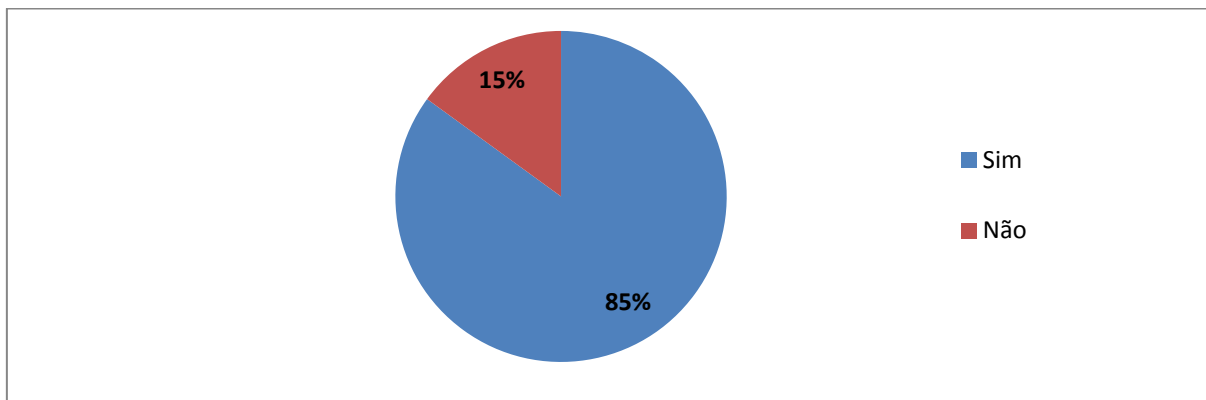
Quando perguntado sobre as soluções para solucionar as dificuldades, observa-se que 17 (33%) “promovem mudanças” necessárias 15 (31%) - “reorganizam as atividades e promovem mudanças; 09 (17%) “reorganizam as atividades”; 03 (06%) “reavaliam o planejamento e reorganizam as atividades”; enquanto que 06 (13%) das empresas adotam “outras” iniciativas para solucionar estas dificuldades.

GRÁFICO 12 – Distribuição sobre a participação dos profissionais em cursos sobre planejamento.



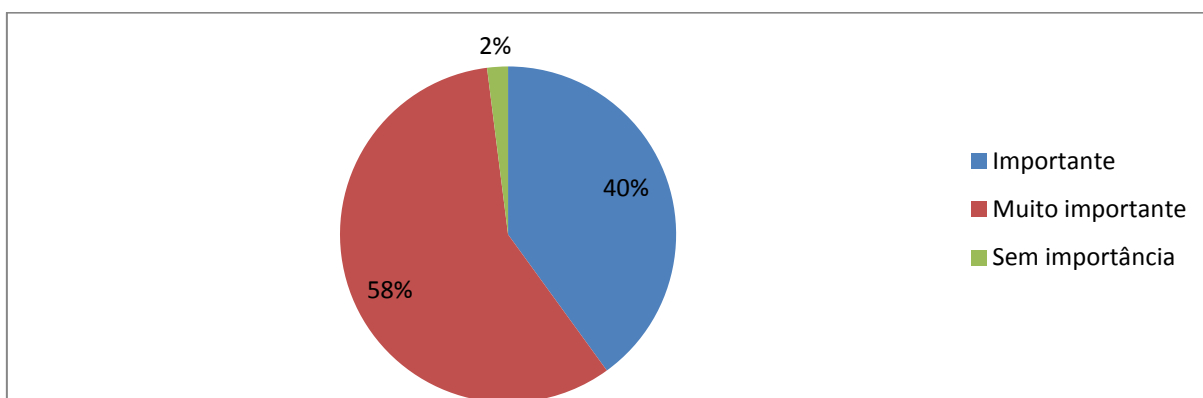
Em relação a participação em cursos sobre planejamento, 30 (60%) empresas afirmam não ter participado de nenhum tipo de curso sobre o assunto enquanto que 20 empresas (40%) afirmam ter participado de algum curso sobre o assunto, sendo que estes foram realizados pelo SEBRAE/RR

GRÁFICO 13 – Distribuição acerca dos 40% que participaram em cursos específicos sobre Planejamento e Planejamento Estratégico



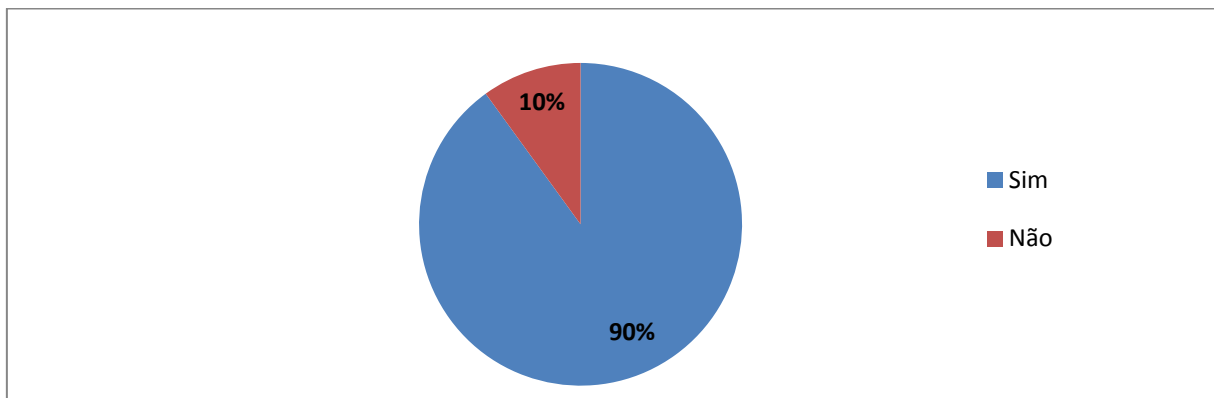
Quando perguntado sobre cursos específicos em relação a Planejamento Estratégico, 17 (85%) dos que afirmaram ter participado de algum curso acerca de planejamento, afirmam também ter participado de curso específico sobre Planejamento Estratégico, e 03 (15%) afirmam que não participaram de nenhum curso específico.

GRÁFICO 14 – Distribuição sobre a importância do Planejamento Estratégico.



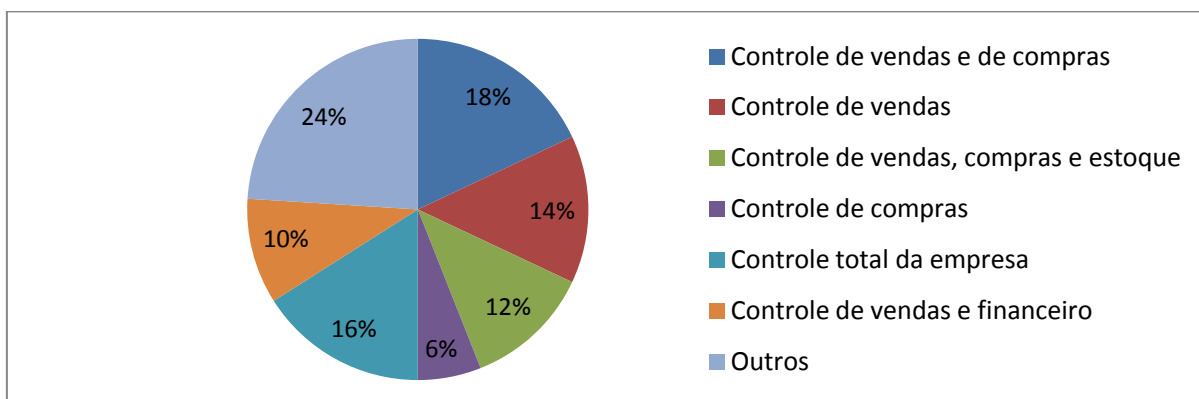
Em relação ao grau de importância do Planejamento Estratégico, 29 (58%) dos entrevistados afirmam que é muito importante, 20(40%) acham importante e apenas 01 (02%) empresa acha que o Planejamento Estratégico é sem importância.

GRÁFICO 15 – Distribuição sobre os resultados positivos apresentados pela aplicação do Planejamento Estratégico.



Em relação aos resultados positivos ocasionados pela aplicação do PE nas empresas, 45 (90%) delas afirmam que a aplicação deste planejamento apresenta resultados positivos e apenas 05 (10%) afirmam o contrário

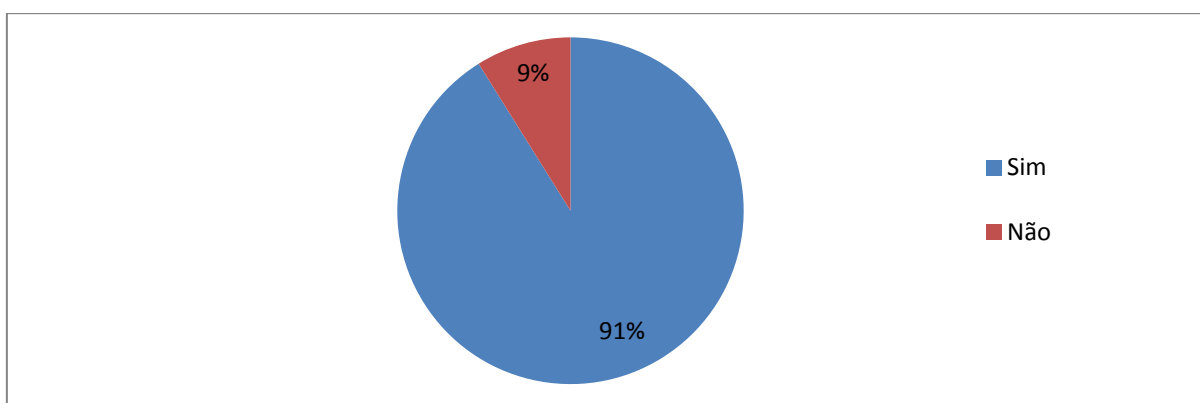
GRÁFICO 16 – Distribuição dos resultados positivos apresentados com a aplicação do Planejamento Estratégico.



Acerca dos resultados apresentados o controle de vendas e compras é o mais apresentado com 09 (18%) dos pesquisados seguido de controle de vendas com 07 (14%). 05 (10%) das empresas apresentaram resultados positivos no controle de vendas, compras e estoque. 06 das empresas (12%), afirmam que apresentaram resultados no controle de vendas e no controle financeiro. 08 das empresas (16%) afirmaram ter controle em todos os setores da empresa com a aplicação do

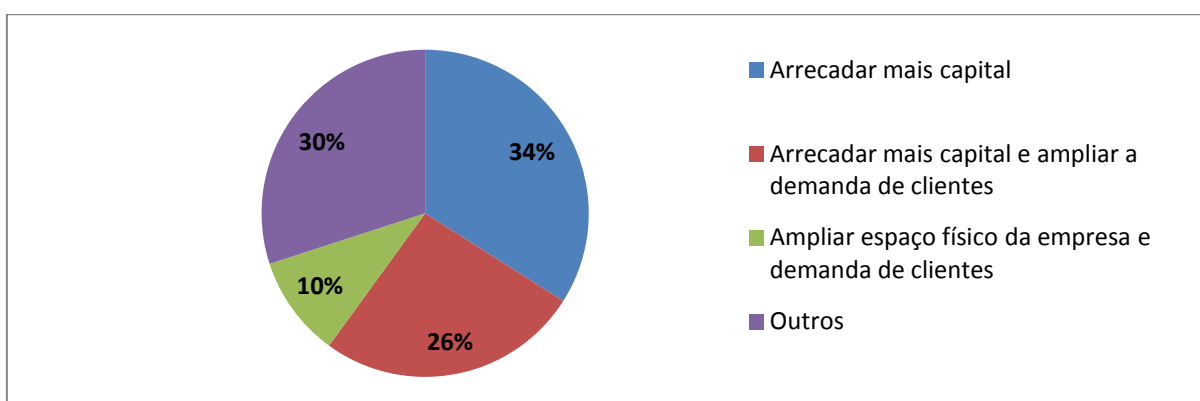
Planejamento Estratégico e 12 (24%) das empresas afirmaram ter resultados positivos em outros setores.

GRÁFICO 17 – Distribuição acerca do alcance dos objetivos propostos pelo Planejamento Estratégico nas empresas.



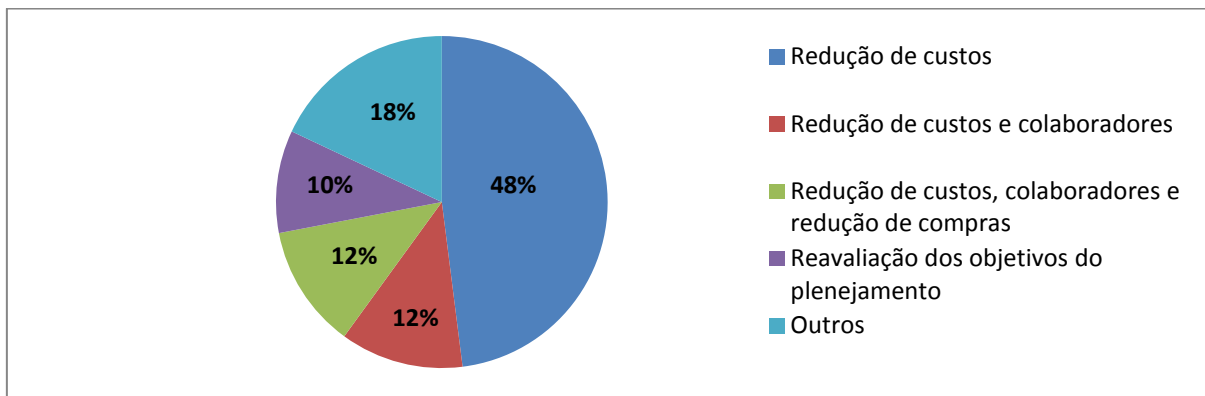
Quando questionados sobre o alcance dos objetivos, conseguem 82% (41) das empresas conseguem atingi-los e 18% (09) não obtêm o mesmo êxito.

GRÁFICO 18 – Distribuição sobre como melhorar ainda mais o desempenho da empresa em caso positivo.



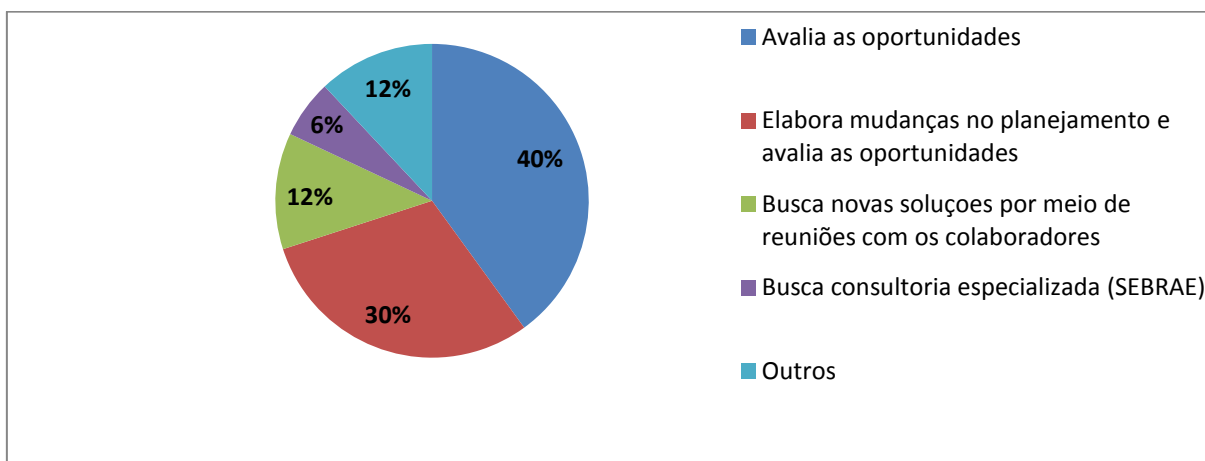
Em relação a melhoria do desempenho da empresa, das que responderam que atingem seus objetivos, 17 (34%) afirmaram que procuram arrecadar o maior capital possível, 13 (26%) além de arrecadar mais capital, tentam ampliar a demanda de clientes. 05 (10%) preferem ampliar o espaço físico da empresa e a demanda de clientes e outras 05 (30%), buscam outros objetivos para melhorar os seus negócios.

GRÁFICO 19 – Distribuição sobre como buscar melhorar seu desempenho em caso negativo.



Quando questionados a respeito de como buscar melhorar o seu desempenho quando não alcançam os seus objetivos, 24 (48%) afirmaram reduzir custos de forma imediata, 06 (12%) além da redução de custos, reduzem também os colaboradores. Outros 12% colocam a redução de custos e colaboradores, reduzem também as compras. 05 (10%) das empresas reavaliam os objetivos e 18% tomam outras medidas para tentar melhorar o desempenho das suas empresas.

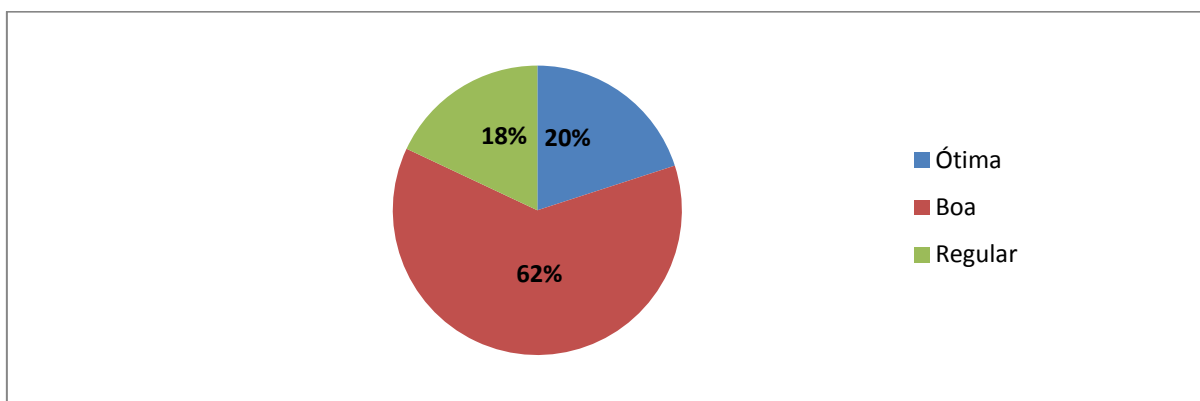
GRÁFICO 20 – Distribuição acerca da atitude em relação à falta de resultados de modo geral.



Em relação a atitude em relação a falta de resultados, 20 empresas (40%), avaliam as oportunidades, 30% além de avaliar as oportunidades, elaboram mudanças no

planejamento. 06 das empresas (12%) buscam novas soluções por meio de reuniões com os colaboradores. 03 empresas (06%) preferem buscar consulta especializada junto ao SEBRAE e 06 (12%) tomam outras atitudes para buscar melhorias nas suas empresas.

GRÁFICO 21 – Distribuição sobre a avaliação do Planejamento Estratégico na empresa.



Quando pesquisados sobre a avaliação do seu Planejamento Estratégico nas suas empresas, 31 (62%) afirmaram ser boa, 10 (20%) como ótima e 09 (18%) regular.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Por meio deste estudo, verificou-se que as empresas possuem algum tipo de planejamento, pois deste surgem às idéias empreendedoras para iniciar um negócio. Todavia, a falta de formalização deste planejamento impacta nas atividades das empresas que acabam não seguindo um direcionamento voltado para a sua sobrevivência em um mercado cada vez mais competitivo. A consequência disso, em muitos casos, é constatada pela falta de comprometimento de todos os profissionais envolvidos, seja por falta de conhecimento ou pela simples falta de interesse. Nesse estudo, observou-se que nas empresas com mais de cinco anos, o que mais conta na forma de gerir os negócios é a experiência, pois todo o planejamento está na mente de quem gere os negócios e o objetivo principal é o maior volume de vendas possível.

Em relação as empresas com menos de cinco anos, o detalhe principal observado é a participação dos profissionais envolvidos em cursos de capacitação em relação ao PE, por isso a formalização do processo é mais comum. Também se constatou nessas empresas a padronização das atividades, interferindo no estilo de organizar as lojas, desde o atendimento diferenciado junto aos clientes, atividades e também aos fornecedores, o que não ocorre nas empresas com mais de cinco anos e que não possuem planejamento formal, pois as mercadorias são expostas de maneira desorganizada, apenas em cima de “bancas”, como se estivessem em uma feira livre.

Nas empresas com formalização do Planejamento Estratégico, observou-se que as mercadorias são expostas com organização e cuidado para que o cliente tenha total acesso e conforto no momento da aquisição. O ambiente também é totalmente diferente, pois nas lojas sem padronização das atividades as mercadorias tomam conta de todo o salão de vendas, ficando apenas corredores muito estreitos, onde passa apenas uma pessoa por vez, interferindo em todo o trânsito dos clientes e também dos colaboradores. Nas lojas com padronização, há bastante espaço, ficando em muitos casos as mercadorias expostas em vitrines e o cliente é sempre bem acompanhado para receber um bom atendimento.

A estrutura física também deixa a desejar nas empresas sem planejamento formal, pois em geral, existe apenas um salão onde são divididas e expostas as mercadorias através de bancas. Nas lojas com planejamento formal, as lojas são bem divididas, possuem ambiente climatizado, demonstrando que houve uma preocupação relativa a preparação do ambiente físico e instalação da empresa. Mas, nas lojas onde não existe planejamento estratégico formal, constatou-se que o importante é vender a mercadoria a preços populares, pois assim, ocorre maior giro de capital; e se isso ocorrer, não precisa de formalização e sim de ação. Percebe-se que a falta de planejamento formalizado nas empresas é um problema, contudo, essa ausência não prejudica a empresa como um todo, pois de acordo com os proprietários, mesmo com todas as dificuldades em relação ao estoque e a compras, o importante é vender e arrecadar mais capital.

Nas empresas localizadas no interior do estado, em especial situadas nos municípios de Normandia e Bonfim, constatou-se que não é somente a falta de conhecimento um dos principais entraves para o sucesso das empresas. Na primeira, a demarcação da reserva indígena Raposa Serra do Sol, demarcada pelo Supremo Tribunal Federal, a deixa praticamente “ilhada”, pois a mesma não tem mais para onde se desenvolver. A cidade é muito pequena e os poucos empresários locais reclamam muito a respeito do movimento que caiu bastante com este novo fato em sua história. A reclamação mais comum é similar com as outras regiões do estado: quando passa o período de pagamento do funcionalismo público a cidade tem as suas atividades diminuídas e a economia local sente muito. Não há políticas públicas para desenvolver a local, pois o prefeito é indígena permanecendo mais em sua localidade do que na sede do município.

No município de Bonfim, o maior entrave é a fronteira com a Guiana, pois esta tem uma área de livre comércio, onde os preços são praticados bem abaixo dos preços no comércio da sede do município. Também existe a falta de investimentos na localidade por meio do governo do estado e do município. Estes foram alguns dos problemas relatados de forma espontânea pelos empresários do município. Os empresários dessas cidades até detêm o conhecimento a cerca do PE, mesmo

sendo informal. Contudo, afirmam que se houvesse pelo menos “obras estruturais” no município, talvez pudessem concretizar os seus objetivos, mesmo informalmente. Outro motivo de grande reclamação foi o fato do prefeito local morar na capital Boa Vista, ficando assim, alheio aos problemas do município.

No município de Pacaraima, a realidade é a mesma do município de Normandia, pois também está isolado por causa da demarcação contínua da reserva indígena Raposa Serra do Sol. Além disso, esses municípios sofrem com a concorrência desleal da cidade de Santa Helena de Uairém, na Venezuela, pois lá os preços, assim como no Bonfim, são bem abaixo dos preços praticados por esses locais. De acordo com os proprietários, torna-se muito difícil planejar qualquer coisa dentro das empresas, pois correm um grande risco de não conseguirem alcançar os seus objetivos.

Nos demais municípios, os problemas são parecidos. As economias locais baseiam-se no funcionalismo público, aposentados e pensionistas do Instituto Nacional de Seguridade Social (INSS). Outro aspecto é a localização de alguns que dificulta ainda mais a execução de um planejamento estratégico. Um bom exemplo é o município de Uiramutã, pois este localizado a 400 Km de distância da capital com uma estrada para acesso a região em péssimas condições.

A partir destes problemas, pode-se afirmar que muitos aspectos precisam de melhorias. Entretanto, o êxito na gestão, mesmo de forma empírica, são visíveis no aspecto de participação dos gestores, pois os mesmos são engajados com os propósitos das empresas na busca de alcançar os seus objetivos, mesmo que esses gestores apresentem grandes dificuldades no momento da execução.

Portanto, este estudo permitiu repensar e fazer uma análise sobre como estes profissionais estão conduzindo as empresas em relação direção e o controle das suas atividades. Ressalta-se que, na maioria dos casos, não há interesse e comprometimento acerca do assunto abordado. Logo, a ausência de um gestor com conhecimento específico para condução das empresas nos remete a um modelo de gestão baseado apenas em interesses financeiros, evidenciando a não valorização

dos colaboradores e, principalmente, dos clientes de maneira adequada, deixando muito a desejar no modo de agir e conduzir um empreendimento.

Realidades e exigências do mercado empreendedor estão bem distantes dos micros e pequenos empresários do ramo de vestuários e calçados em Roraima. Essas realidades e exigências, como as Redes de Empresas¹ poderiam ser de grande importância para o desenvolvimento desses micros e pequenos empresários, assim como, para o desenvolvimento local.

O estado de Roraima, atualmente, apresenta zona de livre comércio, e como estado fronteiriço, poderá propiciar para esses micros e pequenos empresários mais incentivos na mobilidade de associativismo, propiciando aumento da competitividade, acesso aos investimentos, redução de custos e, até mesmo, barganhas em compras e comercialização para esses bravos guerreiros brasileiros.

1

Produtivas e inovadoras. As redes de empresas nascem da consolidação sistemática entre empresas, as quais assumem diversas formas. Destaca-se a aquisição de partes de capital “alianças estratégicas”, externalização de funções de empresa, entre outras. Em última análise, as redes de empresas surgem por meio de agrupamento formal ou informal de empresas autônomas, com o objetivo de realizar atividades comuns, permitindo que elas se concentrem apenas em suas atividades principais. (SEBRAE, 2004)

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A necessidade do planejamento e do planejamento estratégico nas micros e pequenas empresas é fato, mas, isso não quer dizer que ele tenha que ser formalizado para a sobrevivência dessas empresas. Essa pesquisa mostrou empresas com mais de 10 anos de mercado, onde o empresário não possui nenhum conhecimento específico sobre o assunto. Em muitos casos, foi explicado o que é planejamento e planejamento estratégico para os participantes da amostra, para assim, iniciar e prosseguir corretamente com a pesquisa.

A maioria dos empresários possuem certo conhecimento empírico sobre planejamento estratégico, e esse conhecimento contribui para que alguns empreendimentos tenham um cômodo grau de sucesso. A experiência de como funciona o comércio local permite que esses empresários façam uma projeção de bons ou de maus negócios. Sendo assim, percebe-se que esses experientes empresários não precisam de estudos teóricos sobre o planejamento estratégico, pois o conhecimento adquirido com a prática e a própria experiência de vida já lhes ensinam todo o processo decisório que envolve a gestão dentro de uma empresa. No entanto, a capacidade de crescimento, na maioria dos casos, fica reduzida ao mecanismo compensatório de compras, vendas e lucros muito pequenos, gerando um certo ciclo vicioso.

Constatar com o presente estudo que as micros e pequenas empresas do ramo de calçados e confecções no estado de Roraima, com aberturas de firmas recentes, estão praticando o planejamento estratégico foi de grande valia. De certa forma, essas empresas podem servir de exemplos para empresas mais antigas, pois a concorrência local e as exigências dos clientes manifestam a urgente necessidade dos pequenos empreendimentos despontarem planejamentos estratégicos com a finalidade de otimizarem os seus negócios ao gosto, desejo e necessidade de um mercado empreendedor local cada vez mais competitivo.

Sendo assim, mediante as constatações do presente estudo, com intenso aprofundamento e investigação sobre o assunto, este trabalho visou fomentar nos micros e pequenos empreendedores de Roraima o real valor de um planejamento estratégico nas organizações. E ainda, evidenciou a capacidade de enfrentar e

transpor desafios desses criativos sobreviventes comprometidos e engajados com a ordem e o progresso de Roraima.

REFERÊNCIAS

ACKOFF, R. L. (1976). **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos.

ALMEIDA, M. I. R. (1994). **Desenvolvimento de um modelo de planejamento estratégico para grupos de pequenas empresas**. Tese (Doutorado). São Paulo, FEA-USP.

ALMEIDA, M. I. R. (2001). **Manual do Planejamento Estratégico**. São Paulo, Atlas.

BORTOLI NETO, A. (1987). **Tipologia de problemas das pequenas e médias empresas**. Dissertação (Mestrado em Administração)-Faculdade de Economia Administração e Contabilidade – FEA, USP, São Paulo.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. (1996). **Metodologia científica**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. (2002). **Metodologia científica**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. (2003). **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações. Da intenção aos resultados**. Rio de Janeiro:Elsevier.

COSTA, E. A. (2002). **Gestão Estratégica**. São Paulo:Saraiva.

DRUCKER, P. F. (1984). **Converting Social Problems into Business Opportunities: The New Meaning of Corporate Social Responsibility**. California Management Review. Berkeley. Edição do Inverno, 1984.

GIL, A. C. (2002). **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo:Atlas.

GIMENEZ, F. A. P. (1998). **Comportamento estratégico dos dirigentes de pequenas empresas moveleiras de Londrina/PR**. Dissertação (Mestrado). São Paulo, FEA-USP.

GOLDE, R. A. (1986). **Planejamento prático para pequenas empresas**. In: COLEÇÃO HARVAD DE ADMNISTRAÇÃO. São Paulo: Nova Cultural, v. 9.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Censo Demográfico 2010. Brasília-DF. Brasília, 20qq. Disponível em: http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2010/resultados_dou/RR2010 . Acesso em: 07 de Dezembro de 2011.

KUNSCH, M. M. K. (2001). Obtendo **resultados com relações públicas**. São Paulo: Pioneira.

LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. (1997). **Administração de Pequenas Empresas: ênfase na gerência empresarial**. São Paulo: Makron Books.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. (1995). **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. (2003). **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo; Atlas.

MEGGINSON, L. C.; MOSLEY, D. C.; PIETRI JUNIOR, H. P. (1986). **Administração: conceitos e aplicações**. São Paulo: Harbra Ltda.

MOTTA, P. R.(1982). **Planejamento estratégico em organizações sem fins lucrativos: considerações sobre dificuldades gerenciais**. In: VASCONCELLOS F., Paulo. Planejamento empresarial: teoria e prática. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos.

NAKAMURA, M. M. (2000). **Estratégia empresarial para as pequenas e médias empresas: recomendações práticas para empresas industriais do setor metal-mecânico de São Carlos-SP**. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Escola de Engenharia de São Carlos – Universidade de São Paulo.

NAKAMURA, M. M.; ESCRIVÃO FILHO, E. (1998). **Estratégia empresarial e as pequenas e médias empresas: um estudo de caso**. In: xviii encontro de engenharia de produção. Anais, Niterói, Rio de Janeiro/RJ.

OLIVEIRA, D. P. R. (1986). **Uma contribuição aos instrumentos facilitadores da operacionalização do planejamento estratégico nas organizações**. Tese (Doutorado). São Paulo, FEA-USP

OLIVEIRA, D. P. R. (1988). **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e praticas**. São Paulo: Atlas

OLIVEIRA, D. P. R. (1998). **Planejamento estratégico: conceito, metodologia e praticas**. São Paulo: Atlas.

OLIVEIRA, D. P. R. (2009). **Planejamento estratégico: conceito, metodologia e praticas**. São Paulo: Atlas.

OLIVEIRA, M. A. L (1994). **Qualidade: o desafio da pequena e média empresa**. Rio de Janeiro: Qualitymark.

- PEREIRA, M. F.; GRAPEGGIA, M.; TRÊS, D. L. (2009). **Fatores condicionantes de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil**. Artigo, UFSC, Florianópolis.
- PINHEIRO, M (1996). **Gestão e desempenho das empresas de pequeno porte**. Tese (Doutorado). São Paulo: FEA-USP.
- POLIT, D. F.; BECK, C. T.; HUNGLER, B. P. (2004). **Fundamentos de pesquisa em enfermagem: métodos, avaliação e utilização**. 5. ed. Porto Alegre: Artmed.
- PORTER, M. E. (2002). **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus.
- QUEZADA, L. E.; CÓRDOVA, F. M.; WIDER, S.; O'BRIEN, P. (1999). **A methodology for formulating a business strategy in manufacturing firms**. INTERNATIONAL JOURNAL OF PRODUCTION ECONOMICS. v. 60-61
- SEBRAE. **Link Microempresa**. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br>. Acesso em 26 de Maio de 2011.
- SEBRAE, (1998). **Estudo corporativo: pequenas empresas (MPes) versus grandes empresas (GEs) no estado de São Paulo**. Relatório de pesquisa. <http://www.sebrae.com.br>. (Maio/2011).
- SEBRAE (2003). **Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil – 2000/2002**. Brasília.
- SEBRAE (2007). **Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil – 2003/2005**. Brasília.
- SEBRAE (2004). Disponível em <http://www.sebrae.com.br/comex/comex>, acesso em 22 novembro 2011, as 13h56min.
- STEINER, G. A. (1969). **Top management planning**. New York, Macmillan.
- STONER, J. A. F.; FREEMAN R. E. (1995). **Administração**. Rio de Janeiro – Prentice-Hall do Brasil
- THOMPSON JR.; STRICKLAND III A. J. (2000). **Planejamento Estratégico. elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira
- TIFFANY, P.; PETERSON, S. D. (1998). **Planejamento Estratégico: o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz**. Rio de Janeiro: Campus.

ANEXOS

Anexo A - Roteiro de Entrevista

Nome da Empresa: _____

Localização: _____

Nome do Entrevistado: _____

Função: _____

A. INFORMAÇÕES PESSOAIS

A1. Idade: _____

A2. Sexo:

1 () Masculino

2 () Feminino

B. IDENTIFICAÇÃO PROFISSIONAL:

B1. Grau de instrução

1 () Não alfabetizado

2 () Alfabetizado

3 () Nível fundamental incompleto

4 () Nível fundamental completo

5 () Nível médio incompleto

6 () Nível médio completo

6 () Nível superior incompleto

7 () Nível superior completo

B2. Formação Profissional:

- 1 () Administrador
- 2 () Economista
- 3 () Contador
- 4 () Outros – Especificar: _____

B3. Formação Complementar:

- 1 () Curso de Aperfeiçoamento e/ou especialização
- 2 () Mestrado
- 3 () Doutorado
- 4 () Outros: _____

C. INFORMAÇÕES ESPECÍFICAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**C1. Há quanto tempo sua empresa está no mercado?**

- 1 () 1 ano
- 2 () 2 anos
- 3 () 3 anos
- 4 () Mais de 05 anos
- 5 () Mais de 10 anos

C2. Existe algum tipo de planejamento estratégico na sua empresa?

- 1 () Sim
- 2 () Não

C3. Qual?

- 1 () De vendas
- 2 () De compras
- 3 () De estoque
- 4 () De finanças
- 5 () Outros: _____

C4. Este planejamento é formalizado?

- 1 () Sim
- 2 () Não

C5. Os colaboradores têm conhecimento a cerca da existência do planejamento na sua empresa?

- 1 () Sim
- 2 () Não

C6. Em caso afirmativo, seus colaboradores entendem a necessidade da existência do planejamento e quais os seus objetivos?

- 1 () Sim
- 2 () Não

C7. Em caso negativo, por qual motivo o planejamento não é objeto de conhecimento dos colaboradores, com ampla descrição dos objetivos, metas e estratégias estabelecidas para o sucesso da empresa?

- 1 () Falta de conhecimento dos colaboradores
- 2 () Falta de comprometimento dos colaboradores
- 3 () Não há a necessidade do conhecimento dos colaboradores
- 4 () Outros: _____

C8. Quais as maiores dificuldades encontradas na sua empresa na realização do seu planejamento?

- 1 () Recursos materiais insuficientes
- 2 () Falta de recursos humanos capacitados
- 3 () Estrutura física inadequada
- 4 () Falta de conhecimento
- 5 () Outros: _____

C9. Como você procura solucionar estas dificuldades?

- 1 () Reavalia o planejamento
- 2 () Reorganiza as atividades
- 3 () Promove mudanças
- 4 () Busca novos objetivos
- 5 () Outros: _____

C10. Você já participou de algum curso a respeito do planejamento?

- 1 () Sim
- 2 () Não

C11. E planejamento estratégico?

- 1 () Sim
- 2 () Não

C12. De acordo com o seu conhecimento, qual o grau de importância da existência e aplicação de um planejamento estratégico para você e a sua empresa?

- 1 () Importante
- 2 () Muito importante
- 3 () Sem importância
- 4 () Desnecessário

C13. A aplicação de planejamento estratégico apresenta resultados positivos na sua empresa?

- 1 () Sim
- 2 () Não

C14. Quais?

- 1 () Controle de vendas
- 2 () Controle de compras
- 3 () Controle de estoque
- 4 () Controle financeiro
- 5 () Outros: _____

C15. Os objetivos da sua empresa são atingidos pelo seu planejamento?

- 1 () Sim
- 2 () Não

C16. Em caso afirmativo, você busca melhorar ainda mais o desempenho da sua empresa aproveitando o bom momento para:

- 1 () Arrecadar mais capital
- 2 () Ampliar espaço físico da empresa
- 3 () Capacitar colaboradores
- 4 () Ampliar a demanda de clientes

- 5 () Implementar as estratégias
- 6 () Abrir filiais
- 7 () Outros:_____

C17. Em caso negativo, você busca melhorar seu desempenho por meio de:

- 1 () Redução de custos
- 2 () Redução de capital
- 3 () Redução de colaboradores
- 4 () Redução de compras
- 5 () Reavaliação dos objetivos propostos pelo planejamento:
- 6 () Outros:_____

C18. Qual a sua atitude em relação à falta de resultados de modo geral, de acordo com o planejamento na sua empresa?

- 1 () Busca consultoria especializada (SEBRAE)
- 2 () Busca novas soluções por meio de reuniões com os colaboradores
- 3 () Elabora mudanças em todo o contexto do planejamento;
- 4 () Avalia as oportunidades que possam vir a aparecer
- 5 () Outros:_____

C19. Como você avalia a aplicação do planejamento estratégico na sua empresa?

- 1 () Ótima
- 2 () Boa
- 3 () Regular

Anexo B - Modelo de Carta ao Empresário

José Leônidas Moreira Araújo
Trav.: Silvio Leite, 111A Centro

A Empresa

BOA VISTA-RR, ____ DE _____ DE 2011.

Prezado(a) Senhor(a):

Sou aluno da **Graduação em Administração da Universidade de Brasília** e estou desenvolvendo um projeto de pesquisa sobre: **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: APLICAÇÃO NAS MICROS E PEQUENAS EMPRESAS DO COMÉRCIO VAREGISTA DE VESTUÁRIO E CALÇADOS EM RORAIMA.**

Para a realização deste trabalho, necessitamos da colaboração de organizações para autorizar a coleta de dados junto a seus colaboradores.

Necessitamos das organizações apenas a autorização para que um pesquisador se dirija aos seus funcionários e aplique um questionário que tem duração média de aplicação de 10 minutos. O horário, data e forma de aplicação poderão ser negociados com a organização.

Diante do interesse que tem surgido na literatura científica e pela necessidade prática de se compreender melhor a realidade das organizações brasileiras, dirijo-me a esta organização para verificar a possibilidade de colaboração com esta pesquisa.

Agradeço desde já a atenção e aguardo retorno quanto à viabilidade deste trabalho. Meus contatos são: 3224 9684 / 9113 9790

Atenciosamente,

José Leônidas Moreira Araújo