



A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS



UMA PESQUISA EM DUAS EMPRESAS DO SETOR PESQUEIRO NA ÁREA METROPOLITANA DE BELÉM

ARTIGO

Maria Aparecida Sardinha Matos
Sônia de Jesus Bezerra do Rosário

Belém-Pará
2009

A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS MICRO E PEQUENAS
EMPRESAS:
UMA PESQUISA EM DUAS EMPRESAS DO SETOR PESQUEIRO NA ÁREA ME
TROPOLITANA DE BELÉM

Maria Aparecida Sardinha Matos¹
Sônia de Jesus Bezerra do Rosário²

RESUMO

O planejamento estratégico gera um constante desafio aos gestores na busca da efetividade na organização. É considerado uma ferramenta que permite um processo contínuo de interação da empresa com seu ambiente, permitindo estabelecer seus objetivos e identificar suas potencialidades. O principal objetivo desta pesquisa é analisar a utilização do planejamento estratégico em uma empresa de pequeno porte, no ramo de comercialização de pescados na área metropolitana de Belém, através de um questionário com perguntas semi-abertas aos seus administradores. Deste modo, busca-se identificar a grande dificuldade que as empresas têm em realizar um planejamento estratégico, seja por falta de pessoas capacitadas para elaborar tal planejamento ou desconhecimento dessa ferramenta gerencial. Conclui-se, portanto, que o planejamento estratégico, nas micro e pequenas empresas, tema de nossa pesquisa é de fato empregada nas mesmas, como ferramenta indispensável para o bom desempenho das micro e pequenas empresas.

Palavras-chave: Micro e Pequenas Empresas, Planejamento Estratégico, Ambiente, Competitividade.

ABSTRACT

The Strategic planning creates a constant challenge for managers in search of effectiveness in the organization. It is considered a tool that allows a continuous process of interaction with your company's environment, so set your goals and identify their potential. The main objective of this research is to examine the use of strategic planning in a company of small, branch of the marketing of fish in the metropolitan area of Belém, through a questionnaire with semi-open questions to your managers. Thus, try to identify the difficulty that companies have to conduct a strategic planning, either for lack of people trained to develop such a lack of planning or management tool. It follows therefore that strategic planning in small and micro enterprises, subject of our research is in fact used the same as indispensable tool for the performance of micro and small enterprises.

Key-words: Micro and Small Business, Strategic Planning, Environment, Competitiveness.

¹ Aluna da Faculdade de Estudos Avançados do Pará do Curso de Ciências Contábeis.

² Aluna da Faculdade de Estudos Avançados do Pará do Curso de Ciências Contábeis – sonia529@hotmail.com

1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O planejamento estratégico é importante porque auxilia a empresa na tomada de decisão a se antecipar às mudanças, ou mesmo a se preparar para tal, e deve ser flexível para se ajustar face às necessidades do mercado.

Neste contexto, a importância do planejamento dá-se pelo fato de tentar-se prever as situações inesperadas e problemáticas com antecedência, e suas eventuais soluções evitando assim a maior quantidade de imprevistos possíveis, na maioria das vezes são responsáveis pelo encerramento das atividades das empresas.

A escolha do tema foi realizada após um trabalho acadêmico, onde se observou que apesar das micro e pequenas empresas terem um papel importante no desenvolvimento social e econômico do Brasil, muitas delas mesmo com início promissor, não conseguem se manter no mercado, e um dos fatores é a falta de conhecimento dos problemas que uma empresa enfrenta no ambiente em que atua e de seus potenciais e deficiências prováveis deficiências no que tangente ao planejamento estratégico

No Brasil, existe um grande numero de micro e pequenas empresas que delas não conseguem completar quatro anos de atividades, pouquíssimas sobrevivem mais de 04 anos, ou seja, a taxa de mortalidade é elevadíssima. Levando-se em conta que o fechamento dessas empresas traz também o corte de um grande numero de risco de trabalho surgindo assim problemas sociais (SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, SEBRAE-PA).

Diante do exposto, pergunta-se:

- O planejamento estratégico pode ser considerado uma ferramenta de auxílio às micro e pequenas empresas para se perpetuarem no mercado?
- O presente trabalho tem como objetivo geral analisar a importância do planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas, tomando como base 03 empresas no ramo de comercialização de pescados, levando em consideração suas possíveis falhas no desenvolvimento de um planejamento estratégico efetivo.

Tem como objetivos específicos:

- Identificar as dificuldades das micro e pequenas empresas durante o processo de elaboração e execução do planejamento estratégico;
- Contribuir para o desenvolvimento de novas pesquisas sobre a importância do planejamento estratégico nas pequenas empresas;

- Identificar se a utilização de um planejamento estratégico efetivo poderia ter evitado o fechamento de uma empresa ou mesmo permitir maior rentabilidade e lucratividade.

Para tanto, esse tipo de pesquisa realizada tomou-se como base a teoria apresentada por Andrade (2003, p.124), que qualifica em relação a dois aspectos: quanto aos objetivos e quanto aos procedimentos. Quanto aos objetivos, a pesquisa é exploratória, pois teve como objetivo principal proporcionar maior familiaridade com o problema, com vista a torná-lo mais explícito. Além disso, buscou-se o aprimoramento de idéias pré-existentes, ou ainda a descoberta de novos conceitos, uma vez que o pesquisador efetua a coleta de dados em campo diretamente no local da ocorrência dos fenômenos. Para a realização da coleta de dados são utilizadas técnicas específicas como a observação direta, os formulários e as entrevistas. (ANDRADE, 2003, p.125).

Este trabalho foi desenvolvido e estruturado em cinco capítulos. No primeiro capítulo introdutório evidencia-se o problema, a justificativa, os objetivos do trabalho, a delimitação do âmbito da pesquisa e as limitações para sua realização.

No segundo capítulo fez-se uma definição de planejamento e estratégia; no capítulo três foram abordadas definições metodologias, vantagens e desvantagens do planejamento estratégico como ferramenta de competitividade o qual, constitui-se em base de sustentação para todo o trabalho.

No capítulo quatro define as micro e pequenas empresas, suas classificações e divisões, taxa de mortalidade e a importância do planejamento

O quinto e último capítulo contém os dados do estudo de caso, realizado em 04 empresas do ramo de pescados, situada na área metropolitana de Belém, no período de 01/11 a 27/11/2008.

2 PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIA

Segundo Oliveira (2005, p.190) a palavra estratégia significa, literalmente, “a arte do general, derivando-se da palavra grega *stratego*, que significa, estritamente, general. Estratégia, na Grécia Antiga, significava aquilo que o general fez”.

Entende-se que desde os primórdios já existia a estratégia para se alcançar objetivos que na maioria das vezes era o emprego de forças para vencer o exército inimigo.

Para Chiavenato e Sapiro (2003), a estratégia tem muito a ver com o futuro da organização e está orientada para o longo prazo. A visão organizacional é importante para definir os objetivos estratégicos pretendidos ao longo do tempo e é a ponte para o futuro, significa o comportamento global da organização em relação ao ambiente que a circunda. A

estratégia é quase sempre uma resposta organizacional às demandas ambientais e precisa ser formulada e entendida por todos os membros da organização. Como os caminhos para o futuro são incontáveis, a formulação estratégica é um conjunto de decisões que molda o caminho escolhido para chegar ao objetivo. Esse é o principal desafio para ser bem-sucedida. A estratégia precisa ser colocada em ação por todas as pessoas da organização em todos os dias e em todas as suas ações.

A estratégia é decorrente da análise dos aspectos internos; análise do ambiente; comparação da orientação com o campo de atuação e estabelecimento da estratégia vigente e que o objetivo não pode proceder à estratégia, mas ter coerência com ela.

Oliveira (2005, p. 37), apresenta quatro princípios de planejamento que podem ser considerados como específicos.

O primeiro é o planejamento participativo, o principal do planejamento não é seu resultado final, ou seja, o plano, mas o processo desenvolvido; segundo, o planejamento coordenado, todos os aspectos envolvidos devem ser projetados de forma que atuem interdependentemente; terceiro planejamento integrado os vários escalões de uma empresa – de porte médio ou grande – devem ter seus planejamentos integrados, e quarto, planejamento permanente: essa condição é exigida pela própria turbulência do ambiente empresarial.

No processo de planejamento deve-se ter em mente os princípios específicos onde todos têm que participar de forma efetiva, o processo deve estar de forma coordenada para que possa atuar de forma independente em suas funções. Todos independentes de função devem estar envolvidos no planejamento. O mesmo deve ser permanente, não pode ser interrompido para que tenha êxito em seu resultado.

3 METODOLOGIA DE ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para Oliveira (2005, p.64), “antes da explicitação da metodologia, deve-se estabelecer o que a empresa espera do planejamento estratégico, pois somente dessa forma se pode verificar a validade da metodologia apresentada”.

Através do planejamento estratégico a empresa espera conhecer os seus pontos fortes que é a vantagem operacional no ambiente em que a empresa atua; conhecer e eliminar ou adequar seus pontos fracos que é a desvantagem; conhecer e usufruir as oportunidades externa; conhecer e evitar as ameaças externas (ALMEIDA, 2005).

Ainda para o Almeida (2003) a empresa deve ter um efetivo plano de trabalho estabelecendo:

- As premissas básicas que devem ser consideradas no processo de planejamento estratégico;
- As expectativas de situações almejadas pela empresa;

- Os caminhos, inclusive os alternativos, a serem seguidos pela empresa para alcançar os resultados esperados;
- O quê, como, quando, por que, para que, por que e onde devem ser realizados os planos de ação; e
- Como e onde alocar recursos.

Observa-se que de uma forma geral, o planejamento estratégico é realizado nas organizações através de uma metodologia que consiste em uma análise das condições internas e externas da empresa para permitir uma avaliação dos principais pontos fortes e dos pontos fracos que a organização possui. Os pontos fortes constituem as forças positivas da organização que facilitam o alcance dos objetivos, são os recursos ou aptidões que fazem com que a empresa ultrapasse os concorrentes. Enquanto os pontos fracos constituem as limitações e forças negativas que dificultam ou impedem o seu alcance e que devem ser superados. Essa análise interna envolve recursos financeiros, máquinas, equipamentos, matérias-primas, recursos humanos, tecnologia etc. que a empresa dispõe para as suas operações atuais ou futuras.

As oportunidades oferecem um potencial favorável no ambiente da empresas, como expansão da linha de produtos; entrada em novos mercados; diversificar para ampliar o risco e as ameaças são as principais circunstâncias desfavoráveis ou impedimentos à posição da empresa. O conhecimento destes pontos leva a empresa a avaliar o desempenho da empresa, em termos de lucratividade, produção, produtividade, inovação, crescimento e desenvolvimento dos negócios.

QUADRO 1 - Fases das metodologias do planejamento estratégico

Passo 1	O que queremos?	Formulação de objetivos.
Passo 2	O que estamos fazendo agora para obter o que queremos?	Identificação da metas e estratégias atuais.
Passo 3	O que há “lá fora” que precisa ser feito?	Análise ambiental
Passo 4	O que somos capazes de fazer?	Análise de recursos: forças e fraquezas da organização.
Passo 5	O que podemos fazer e o que precisa ser feito?	Identificação de oportunidades estratégicas e ameaças.
Passo 6	Continuar o que estamos fazendo agora vai nos levar aonde queremos ir?	Análise de hiatos: Determinar a extensão das mudanças necessárias na estratégia atual.
Passo 7	Isso é o que faremos para obter o que queremos.	Tomada de decisão estratégica: Desenvolver, avaliar e selecionar alternativas.
Passo 8	Fazê-lo.	Implementação de estratégia.
Passo 9	Checar frequentemente para ter certeza de que estamos fazendo o certo.	Medida e controle do progresso.

Fonte: Stoner e Freeman, 1994, p.138

4 MICRO E PEQUENA EMPRESA

Segundo a Lei Complementar 123/06, artigo 3º, considera-se microempresas ou empresas de pequeno porte a sociedade empresária, a sociedade simples e o empresário a que se refere o art. 966 do Código Civil, devidamente registrados no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas, conforme o caso, desde que:

- I – no caso das microempresas, o empresário, a pessoa jurídica, ou a ela equiparada, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais);
- II – no caso das empresas de pequeno porte, o empresário, a pessoa jurídica, ou a ela equiparada, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais).

Segundo o SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, o critério utilizado para classificação do porte de empresas diz respeito ao número de empregados:

QUADRO 2: Classificação das empresas por número de empregados

Porte/Setor	INDÚSTRIA	COMÉRCIO
Micro	até 19 pessoas	até 9 pessoas
Pequena	de 20 a 99 pessoas	de 10 a 49 pessoas
Média	de 100 a 499 pessoas	de 50 a 99 pessoas
Grande	acima de 500 pessoas	acima de 100 pessoas

Fonte: SEBRAE 2006

5 ESTUDO DE CASO

A pesquisa foi realizada junto aos diretores de cada empresa do ramo de pescados, através de um questionário com perguntas semi-abertas, e efetuado face a face com os entrevistados. Neste questionário foram levantados detalhes do planejamento estratégico utilizado pelas empresas e informações de planejamento.

O questionário foi baseado em ações de planejamento estratégico, e elaborado com o intuito de direcionar e focar no assunto tema do trabalho, permitindo aos entrevistados abordarem outros temas pertinentes, obtendo-se informações além do que foi levantado pelo questionário.

Foram abordados os seguintes tópicos na entrevista semi-elaborada:

- Surgimento da empresa e experiências dos proprietários;
- As dificuldades na implementação e gestão do planejamento estratégico;
- Análise dos pontos fortes e pontos fracos da empresa e ameaças e oportunidades em seu ambiente;
- Análise do mercado de pescados em Belém; e

- Contribuição do planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas.

O objetivo foi identificar se a utilização efetiva do planejamento estratégico poderia evitar os prejuízos e fechamento de uma empresa ou até mesmo permitir maior rentabilidade para as empresas.

Segundo estatística realizada pelo SINPESCA as empresas pesqueiras tem uma parcela considerável na economia de Belém. Como pode ser observada nos quadros abaixo.

Nota-se que o quadro abaixo mostra a questão do pescado, segundo dados do sindicato de pesca de Belém do Pará.

QUADRO 3 – Situação do pescado entre 2006 e 2007 no Estado do Pará.

Exportações de pescado do Estado do Pará Período: janeiro a setembro de 2006 e 2007			
Valores em US\$ FOB			
	2006	2007	Variação (%)
Peixe	15.175.824	21.792.412	43,60
Camarão	26.261.598	10.542.461	-59,86
Total	41.437.422	32.334.873	-21,97

Fonte: Sistema ALICE/SECEX - 17/10/2007

Como se pode observar no quadro acima, o Estado do Pará tem uma considerável contribuição no abastecimento do mercado paraense do peixe e camarão.

QUADRO 4 – Situação do pescado entre 2006 e 2007 no Brasil.

Exportações de pescado no Brasil			
Período: janeiro a setembro de 2006 e 2007			
Valores em US\$ FOB			
	2006	2007	Variação (%)
Peixe	75.342.092	79.572.010	5,61
Camarão	126.907.172	63.074.518	-50,30
Total	202.249.264	142.646.528	-29,47

Fonte: Sistema ALICE/SECEX - 17/10/2007

No quadro acima há uma explanação sobre o abastecimento do mercado nacional pelo Estado do Pará.

5.1 EMPRESA A

A empresa (A) existe há aproximadamente três anos no ramo de pescados, Sua receita é proveniente da comercialização dos pescados tidos da produção de três embarcações de propriedade da mesma, a qual 80% é comercializada no mercado externo.

Hoje, a empresa (A) está instalada em um escritório com área de 200m² e possui 65 funcionários, sendo que 63 atuam em cargos operacionais. Um dos proprietários concentra a organização da empresa em suas mãos. Ele cuida da área da compras, atendimento ao cliente,

marketing, vendas e produção. E o outro proprietário fica responsável pela parte financeira. Seus clientes potenciais são do exterior,

5.2 EMPRESA B

A empresa B esta no ramo de pescado há pelo menos seis anos e conta com clientes fidedignos. Possui um escritório construído numa área de 280 m² e possui 28 funcionários, sendo que 10 atuam diretamente no escritório na parte administrativa e holística, consultando clientes sobre vendas e pagamentos. O restante trabalha no operacional da pesca em barcos e nos transportes em baús frigoríficos.

6 ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO

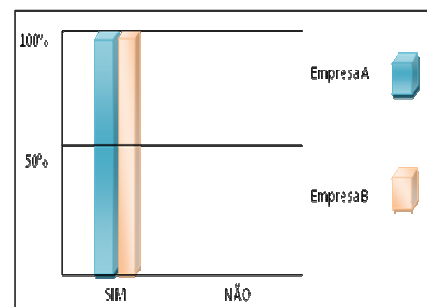
Entendendo a necessidade de se pesquisar sobre planejamento estratégico, buscou-se conhecer duas micro e pequenas empresas do ramo de pesca para saber destas se utiliza do planejamento estratégico e, desse modo, conhecer de que forma usam esta ferramenta como auxilio em seus negócios.

Para tal foi aplicado um questionário como ferramenta de coleta de dados que foram analisados e tabulados à luz dos teóricos consultados nesta pesquisa.

1. Você tem conhecimento do que seja um planejamento estratégico e sabe elaborá-lo?

Segundo informes coletados, ambas as empresas disseram que tem tal conhecimento e sabem elaborar um planejamento estratégico, pois é da política delas abordarem estas estratégias, a fim de melhor enfrentarem os obstáculos do mercado, seus cima e baixos variantes.

Gráfico 1



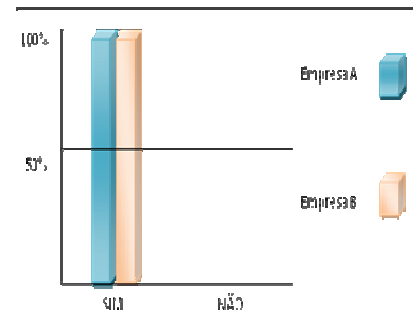
Fonte: Pesquisa de Campo

Na segunda pergunta, recorreu-se às empresas se estas tinham por hábito usar algum planejamento em suas atividades.

2. Você utiliza o planejamento na sua empresa?

A resposta foi 100% “sim” de ambas afirmando a importância dessa ferramenta, como instrumento de qualidade, competitividade e atendimento às exigências do controle operacional e do bom gerenciamento.

Gráfico 2

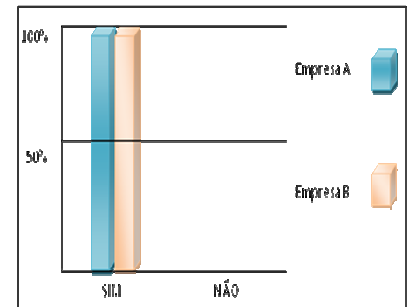


Fonte: Pesquisa de Campo

3. *Você consegue identificar quais seus concorrentes de maior potencial?*

Suas respostas foram positivas, pois sabem da livre concorrência e desejam se firmar cada vez mais, ganhando a confiança de seus clientes, através da qualidade e garantia de seus produtos.

Gráfico 3

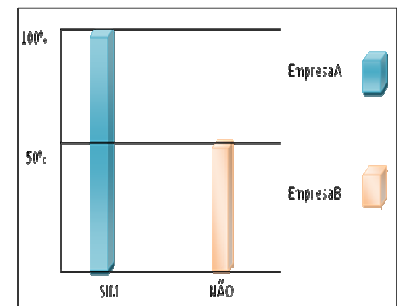


Fonte: Pesquisa de Campo

4. *Você tem orientação do contador, com relação ao planejamento estratégico?*

A resposta das empresas teve uma pequena variável foi negativa, mesmo porque, não são informados pelos seus contadores e acham que essa obrigação é da empresa, pois somente ela é capaz de fazer planos e elaborar instrumentos capazes de superar dificuldades e avançar para uma melhor competitividade.

Gráfico 4

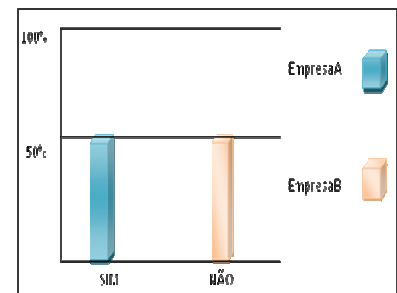


Fonte: Pesquisa de Campo

5. *Você acredita que os planos estratégicos realizados na empresa estão atendendo as necessidades e objetivos desejados.*

As respostas foram negativas, dando a entender que, mesmo com os planos voltados para as estratégias, segundo a necessidade de cada uma, ainda não se obteve o êxito esperado, devido não ter o devido planejamento

Gráfico 5

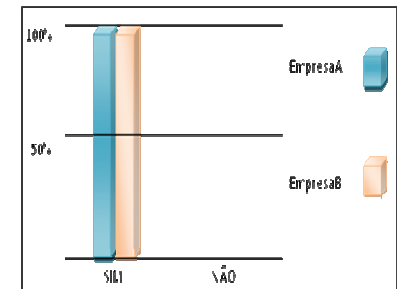


Fonte: Pesquisa de Campo

6. *Você tem o habito de planejar as atividades realizadas em sua empresa?*

As empresas pesquisadas responderam afirmativamente, demonstrando que planejam estratégicas e atividades para o bom desempenho delas.

Gráfico 6

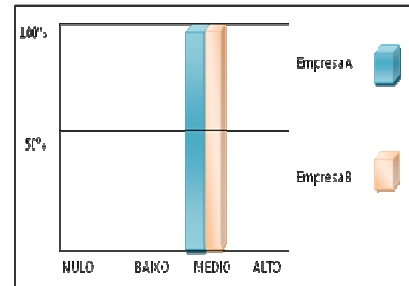


Fonte: Pesquisa de Campo

7. Como você destacaria o grau de dificuldades que possui para elaboração de um planejamento estratégico.

Gráfico 7

Questionado sobre o grau de dificuldade na elaboração do planejamento estratégico, as empresas responderam 100%.



Fonte: Pesquisa de Campo

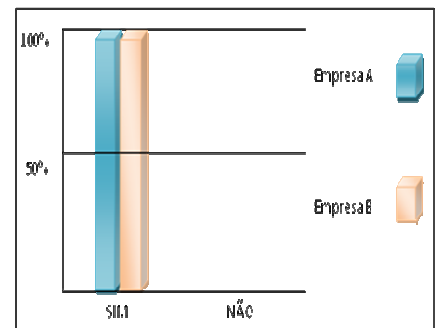
8. Você acha que o planejamento pode contribuir com maior eficiência o gestor na tomada de decisão da empresa?

Gráfico 8

As empresas responderam 100% sim e, solicitadas a se justificarem, assim disseram:

Empresa A

Acreditamos que esse tipo de procedimento ajuda o gestor no balanço geral da empresa, de forma que ele perceba como se encontram questões importantes sobre entradas e saídas e suas vulnerabilidades.



Fonte: Pesquisa de Campo

Empresa B

Nós precisamos sempre saber como é que anda todo o processo de pesca para poder tomar qualquer medida, a fim de evitar problemas de desabastecimento e outras coisas mais.

9. Você acha que o planejamento é importante para as microempresas?

Gráfico 9

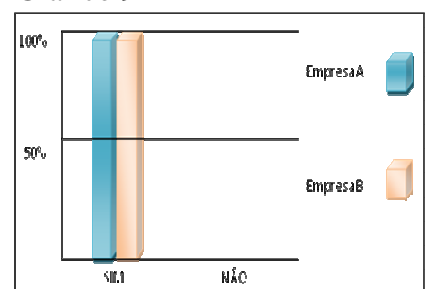
Novamente houve positividade sobre a questão do planejamento estratégico e as empresas se justificaram apenas com os termos:

Empresa A

Porque sim.

Empresa B

É importante, só isso!



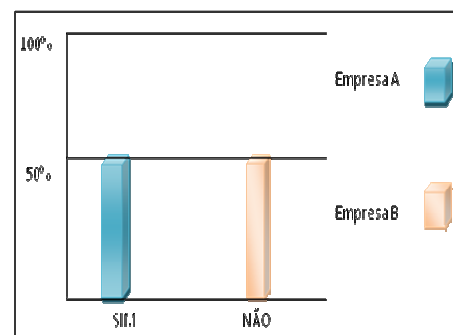
Fonte: Pesquisa de Campo

10. Você concorda que uma empresa pode fechar por falta de planejamento estratégico?

A empresa A alega que se não houver um controle e também um conhecimento de todo o processo relevante da empresa ela o risco de quebrar.

A empresa afirmou que não acha tão importante o planejamento estratégico. Ela pode abrir falência em detrimento às questões da falta de abastecimento do produto e ainda por problemas financeiros.

Gráfico 10



Fonte: Pesquisa de Campo

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Entender mecanismos que dão suporte e sustentabilidade as empresas torna-se importante para qualquer empreendimento que enfrenta um mercado cada vez mais competitivo e exigente.

Qualquer ramo de exploração seja ele na área de importação, exportação, extrativismo, compra e venda em geral precisa ter algumas ferramentas sobre análises de mercado para tentar obter sucesso. O planejamento estratégico se torna, de ante mão, a ferramenta mais eficaz para se garantir a gerencia com eficácia.

Nossa pesquisa de campo buscou fazer um levantamento prévio sobre micro e pequenas empresas que utilizam o planejamento estratégico como ferramenta de auxílio sobre os negócios.

Desse modo, selecionaram-se duas empresas do ramo pesqueiro que tivessem o planejamento estratégico a fim de saber delas alguns questionamentos a respeito tanto do uso desse instrumento, como também a sua necessidade para o entendimento dos negócios e as tomadas de decisão.

As micro e pequenas empresas consultadas se portaram plenamente bem, respondendo nossos questionamentos de forma contemplativa firmando que o planejamento estratégico era tudo aquilo que suspeitávamos que fosse: uma ferramenta importante para o pequeno e médio empresário.

Conclui-se, portanto, que as micro e pequenas empresas necessitam desse aparato para dar sustentabilidade aos seus negócios e chegamos a esta definição quando tivemos a oportunidade de visitar e pesquisar duas micro e pequenas empresas do ramo do pescado e saber delas o que pensam como agem e de que forma enfrentam a competitividade. Foi

gratificante saber que ambas tem e dão valor ao planejamento estratégico, fazendo deste, uma ferramenta de grande importância para conhecer, controlar e dar os passos seguintes para o bem de suas microempresas.

8 REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de Planejamento Estratégico – Desenvolvimento de um plano Estratégico com a Utilização de Planilhas Excel**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução a metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

CHIAVENATTO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico – Fundamentos e Aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

OLIVEIRA, Djalma P. Rebouças. **Planejamento Estratégico – Conceitos, Metodologia, Práticas**. 22. Ed. São Paulo: Atlas, 2005.

_____. **Planejamento Estratégico – Conceitos, Metodologia, Práticas**. 21. Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria Estratégica e Operacional- Conceitos, Estrutura e Aplicação**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2005.

PALERMO, Fernanda Kellner de Oliveira. **Pros e Contras do Planejamento Estratégico**. Disponível em: <
www.unb.br/ciord/informacoes/material/planejamento_estrategico/Texto%20de%20Apoio%20311.doc> Acesso em: 10 Out. 2008.

STONER, James A F; FREEMAN, R Edward. **Administração**. 5. Ed. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1994.

TZBERG, Henry James brian kainn. tradução james sunderland cook 3 Ed. Porto Alegre bookman 2001.

_____. Boletim Estatístico de Micro e Pequenas Empresas – Observatório SEBRAE 1º Semestre 2005. Disponível em: < www.sebrae.com.br > Acesso em: 20 Set. 2008.

_____. Estatísticas sobre microempresas. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/br/ ued / index. htm >. Acesso em: 10 Out. 2008.