

# O MICROEMPREENDEDOR INDIVIDUAL NO CONTEXTO CORPORATIVO

## Estratégias para iniciar um negócio e se manter competitivo no mercado contemporâneo

Pâmella Alves Bianchine<sup>1</sup>

Michéle Tanzman Condido da Silva<sup>2</sup>

Cristiano de Siqueira Mariella<sup>3</sup>

### RESUMO

Tendo em vista o crescente índice de inicialização de novos microempreendedores no mercado, enxerga-se as inúmeras dificuldades e desafios que muitos desses empreendedores estão prestes a encontrar e com a finalidade de destacar tais dificuldades e desafios foi desenvolvido o presente artigo, que visa expor alguns erros cometidos por esses empreendedores. O presente estudo trata sobre como se iniciar um negócio e se manter no mercado competitivo, a fim de identificar quais caminhos que precisam ser seguidos para iniciar um negócio. Para tanto, foi necessário identificar quantos empreendedores se formalizaram e quantos não conseguiram manter o seu negócio, apontar os principais motivos para o encerramento das atividades e expor a importância de apreender a empreender para obter a capacitação necessária para estruturar e gerenciar um negócio. Realizou-se, então uma pesquisa básica de abordagem qualitativa e de caráter exploratório, a partir de uma revisão bibliográfica. Diante disso, verificou-se que um dos principais motivos da falência desses negócios é a falta de planejamento e gerenciamento a longo prazo, onde foi possível concluir que antes de iniciar uma trajetória empreendedora é necessário planejamento e capacitação para tal desafio.

**Palavras-chave:** Microempreendedor individual. Empreendedorismo. Planejamento.

### ABSTRACT

In view of the increasing startup rate of new micro-entrepreneurs in the market, we see the numerous difficulties and challenges that many of these entrepreneurs are about to encounter and in order to highlight such difficulties and challenges, this article was developed, which aims to expose some mistakes made by these entrepreneurs. The present study deals with how to start a business and how to keep it in the market that will operate, in order to identify which paths need to be followed to kick-start a business. To

---

<sup>1</sup> Aluna do curso de graduação em Administração da Universidade Salgado de Oliveira (UNIVERSO/SG). Artigo apresentado no 2º semestre de 2022 como Trabalho de Conclusão de Curso. Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/4173094101698504>.

<sup>2</sup> Professora Orientadora Michéle Tanzman Condido da Silva. Pós-Dra. em Geografia – UFF e Dra em Ciências Humanas. USP. Currículo Lattes: <http://buscatextual.cnpq.br/buscatextual/visualizacv.do?id=K4437741Y2>.

<sup>3</sup> Professor Coorientador. Coordenador do Curso de Administração da Universidade Salgado de Oliveira (UNIVERSO/SG). Doutorando e Mestre em Teologia pela PUC-Rio. Mestre em Engenharia Civil pela UFF (Linha de Pesquisa: Gestão da Construção). Pós-graduado MBA em Marketing Empresarial pela UFF. Graduado em Administração, Ciências Contábeis e Teologia, com formação acadêmica também em Filosofia. Currículo Lattes: <http://buscatextual.cnpq.br/buscatextual/visualizacv.do?id=K4437741Y2>.

do so, it was necessary to identify how many entrepreneurs were formalized and how many were unable to maintain their business, point out the main reasons for the closure of activities and expose the importance of learning to undertake to obtain the necessary training to structure and manage a business. A basic research was carried out, with a qualitative approach and of an exploratory nature, based on a bibliographic review. In view of this, it was found that one of the main reasons for the failure of these businesses is the lack of long-term planning and management, where it was possible to conclude that before starting an entrepreneurial trajectory it is necessary to plan and train for such a challenge.

**Keywords:** Individual microentrepreneur. Entrepreneurship. Planning.

## 1 INTRODUÇÃO

O trabalhador informal é uma pessoa que não possui vínculo empregatício, trabalha de forma autônoma, exercendo atividades profissionais sob sua própria responsabilidade, sem subordinação, livre para decidir quando, onde e como realizar seu trabalho (AZEREDO, 2019). Segundo uma pesquisa realizada pelo IBGE (2021), o Brasil tem 38 milhões de trabalhadores sem vínculo formal, representando 40,6% da população.

E com o intuito de tirar esses profissionais da informalidade foi instituída a lei complementar nº 128 de 19 de dezembro de 2008, onde foi criada a figura do Microempreendedor Individual. Que além de tirá-los da informalidade, a lei também garantiu vários benefícios, como auxílio por acidente de trabalho, auxílio-maternidade, aposentadoria, entre outras condições que possibilitam uma melhor condição de trabalho.

Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2021), o setor de Microempreendedor Individual (MEI) tem crescido constantemente e mesmo assim possui a maior taxa de mortalidade de negócios em até cinco anos. Deste modo, o problema da presente pesquisa busca responder o seguinte questionamento: por que muitos microempreendedores não conseguem se manter no mercado diante das suas propostas de negócio?

Um dos principais motivos para este fator, segundo pesquisadores, diz respeito à falta de planejamento e de um bom gerenciamento. Provavelmente muitos empreendedores deixam de realizá-la por não saberem da sua importância para a constituição e sobrevivência do negócio. O presente artigo justifica-se pelo crescente índice de inicialização de novos microempreendedores no mercado, onde se torna possível enxergar as inúmeras dificuldades e desafios que muitos desses empreendedores estão prestes a encontrar, a fim de manterem vivas suas propostas de negócio. E com a finalidade de destacar tais dificuldades e desafios, esta pesquisa visa destacar alguns erros cometidos pelos empreendedores, quanto ao intuito de iniciar de maneira correta uma trajetória de sucesso.

Para o meio acadêmico e uma oportunidade de conhecer e entender melhor essa realidade que se torna cada vez mais comum entre novos empreendedores, destacando a

importância de aprender a empreender para assim desenvolver uma estrutura mais sólida a fim de que se possa gerenciar de forma adequada seja lá qual for o negócio em que se queira atuar.

Segundo a especialista em empreendedorismo Renata Chilvarquer (2013), é sim possível aprender a empreender. Um bom empreendedor antes de investir no seu negócio, ele investe em si mesmo, buscando a capacitação necessária para garantir o sucesso do seu negócio.

Sendo assim, o objetivo geral deste trabalho consiste em identificar quais caminhos que precisam ser seguidos para dar o pontapé inicial para iniciar um negócio e conseguir se manter no mercado que irá atuar. De forma mais específica buscou-se apontar conceitos e definições, identificar quantos empreendedores se formalizaram e quantos não conseguiram manter o seu negócio, apontar os principais motivos para o encerramento das atividades e expor a importância de aprender a empreender para obter a capacitação necessária para estruturar e gerenciar um negócio.

E a metodologia utilizada compreendeu uma pesquisa básica, de abordagem qualitativa e de caráter exploratório, a partir de uma revisão bibliográfica.

Este artigo está estruturado em quatro partes, onde a primeira parte apresenta a introdução, o tema e o problema, hipótese, o objetivo geral e específicos, assim como a justificativa e a metodologia utilizada para o desenvolvimento da pesquisa.

A segunda parte abrange a fundamentação teórica, em que estão descritos os principais conceitos norteadores do trabalho. Foram apresentados conceitos e definições do termo empreendedorismo, em seguida o surgimento da figura do microempreendedor individual, os benefícios da formalização e quais são os atributos necessários para se tornar um MEI. Foi abordado o aumento da formalização de novos microempreendedores ao longo dos anos e sobre o encerramento dessas atividades, pontuando o principal motivo. Logo em seguida e destacado a importância de aprender a empreender para se inserir no mercado possuindo todas as atribuições necessárias.

A terceira parte será apontado o que o empreendedor precisa saber antes de iniciar um negócio. Foi apresentado conceitos e pontuado a importância do planejamento, e evidenciado a eficiente ferramenta de gestão denominada como plano de negócio.

Por fim, a quarta parte abrange as conclusões da pesquisa e as referências utilizadas para sua realização.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 EMPREENDEDORISMO

Para Hisrich e Peters (2004) ainda não há uma definição unânime e consistente para o termo, o seu conceito varia muito de autor para autor, porém etimologicamente, a palavra empreendedorismo vem do francês *entrepreneur*, que segundo Dornelas (2008, p 22), "significa aquele que assume riscos e começa algo novo", Dornelas (2008, p 23) ainda afirma que o empreendedorismo "envolve o processo de criação de algo novo, de valor. Requer a devoção o comprometimento de tempo e o esforço necessário para fazer a empresa crescer".

A *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM, 2017), define empreendedorismo como:

Qualquer tentativa de criação de um novo negócio ou novo empreendimento, como, por exemplo, uma atividade autônoma, uma nova empresa ou a expansão de um empreendimento existente. Em qualquer das situações iniciativa pode ser de um indivíduo, grupos de indivíduos ou por empresas já estabelecidas (GEM, 2017).

Pinheiro (2001) apresenta vários conceitos e pensamentos sobre o empreendedorismo, conforme apresentado na tabela 1.

**Tabela 1 – Definições de empreendedorismo**

Autor	Definição
Schumpeter (1934)	Empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente, pela introdução de novos produtos e serviços e pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos materiais. O empreendedor é aquele que realiza coisas novas e não necessariamente aquele que inventa.
McClelland (1961)	O empreendedor é definido como alguém que exercita controle sobre os meios de produção e produtos e produz mais do que consome a fim de vendê-los (ou trocá-los) pelo pagamento ou renda.
Drucker (1974)	A criatividade não depende de inspirações, mas de estudo árduo; um ato de vontade. Assim como a pesquisa sistemática pode resultar na invenção, também pode haver uma busca premeditada de oportunidades para inovar.

	Quem souber onde e como encontrá-la será o empreendedor.
Filion (1986)	Um empreendedor é um indivíduo imaginativo, caracterizado pela capacidade de fixar alvos e objetivos.
Julien (1986)	O empreendedor é aquele que não perde a capacidade de imaginar, tem uma grande confiança em si mesmo, é entusiasta, tenaz, ama resolver problemas, ama dirigir, combate a rotina, evita constrangimento.
Lance (1986)	Empreendedor é uma pessoa que congrega risco, inovação, liderança, vocação artística, habilidade e perícia profissional em uma fundação sobre a qual constrói uma equipe motivada.
PRODER Sebrae (PR) (1998)	Empreender é exercer a capacidade de imaginar, planejar e pôr em prática seus sonhos e projetos. Em resumo é fazer acontecer.

Fonte: Adaptada de Pinheiro (2001) *apud* (VEBTURI, 2003)

Então, diante o presente tema pose-se dizer que os empreendedores são pessoas que reconhecem as oportunidades e criam negócios rentáveis e prontos para atender às necessidades de seus consumidores. Buscam constantemente novos produtos, novas tecnologias e serviços de qualidade como o intuito de superar suas expectativas.

O termo empreendedorismo surgiu com mais força no Brasil a partir dos anos 90, durante a abertura da economia brasileira. Com o surgimento de fornecedores estrangeiros controlando os preços, alguns setores que não conseguiam competir com produtos importados começaram a abrir negócios com uma ampla gama de produtos (COSTA, 2022).

A abertura de novos negócios fomenta a geração de novos trabalhos, estimula o surgimento de soluções inovadoras para diversos setores e cria produtos e serviços para o mercado, e inegável a importância que o empreendedorismo tem para a economia do país.

## 2.2 MICROEMPREENDEDOR INDIVIDUAL

A figura do Microempreendedor Individual surgiu em 2008 na Lei nº 128, a referida lei busca a formalização de brasileiros que, até então, desempenhavam diversas atividades na informalidade e sem nenhum amparo legal e segurança jurídica. O pequeno empresário

trabalha por conta própria e pode exercer uma das 460 modalidades de serviço, comércio e indústria. A legislação entrou em vigor em 2009 e segundo o Sebrae (2022), mais de 7 milhões de pessoas se formalizaram.

Segundo o portal do empreendedor (2022) para ser oficializado como microempreendedor individual, a renda bruta não deve ser superior a 81 mil reais por ano ou R\$ 6.700,00 por mês. Possuir apenas um funcionário cadastrado, não possuir participação em nenhuma outra empresa, seja como sócio ou proprietário. O cadastro pode ser feito através do Portal do empreendedor como número do CPF, endereço e telefone, além de declarar a atividade a ser exercida, sendo importante observar que a tributação é diferenciada para cada tipo de ocupação.

A arrecadação dos impostos ocorre de forma unificada através do regime Simples Nacional, onde os empreendedores ficam isentos de impostos federais como PIS, CONFINS, IPI e CSLL. O Documento de Arrecadação Mensal do Simples Nacional (DAS), tem um valor fixo que é de R\$ 61,60 para comércio e indústria, R\$ 65,00 para serviços e R\$ 66,60 para comércio e serviços (SEBRAE, 2022).

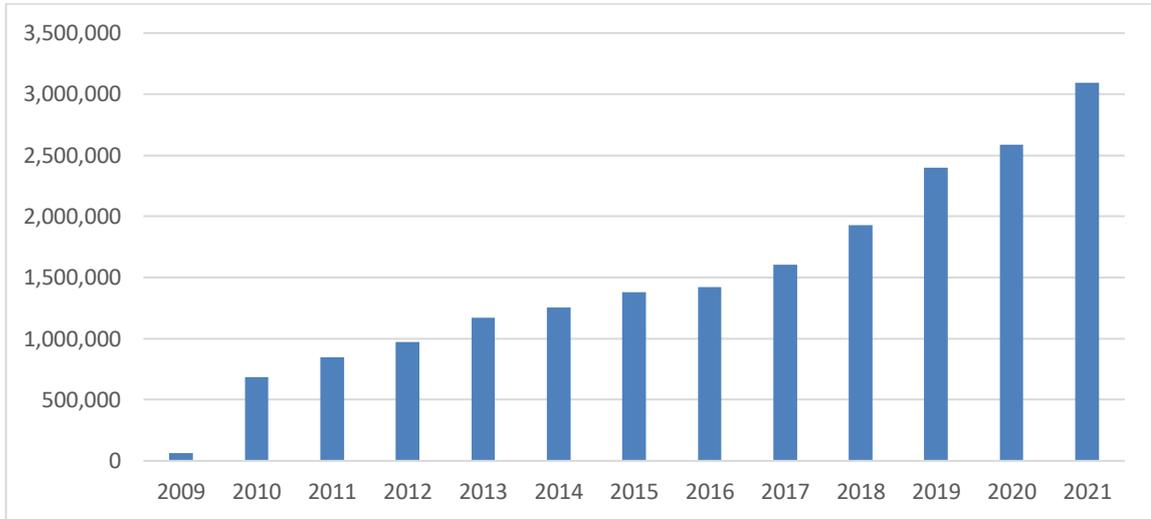
Com a formalização e a arrecadação do DAS os Microempreendedores terão direito a aposentadoria, auxílio-doença, licença-maternidade, pensão por morte e auxílio-reclusão. Além disso, o empresário passa a ter um CNPJ e a possibilidade de emitir notas fiscais, algo que possibilita o aumento do público alvo (SEBRAE, 2022). Segundo o Portal do empreendedor (2022), o MEI não é obrigado a contratar um contador ou manter uma contabilidade formal, como as demais categorias de CNPJ.

### **2.3 O CRESCIMENTO DA FORMALIZAÇÃO NO PAÍS**

Com base em dados fornecidos pela receita federal, o Sebrae (2022) realizou um levantamento ao qual registrou um marco histórico no Brasil. Em 2021, foram mais de 3,1 milhões de Microempreendedores formalizados, correspondendo a cerca de 80% dos CNPJ criados no ano.

Com a melhoria do ambiente de negócios e a consolidação da figura do microempreendedor individual (MEI), o processo de desburocratização para a abertura e o baixo custo de carga tributária, tem se tornado a principal escolha de quem quer começar a empreender (MELLES, 2022).

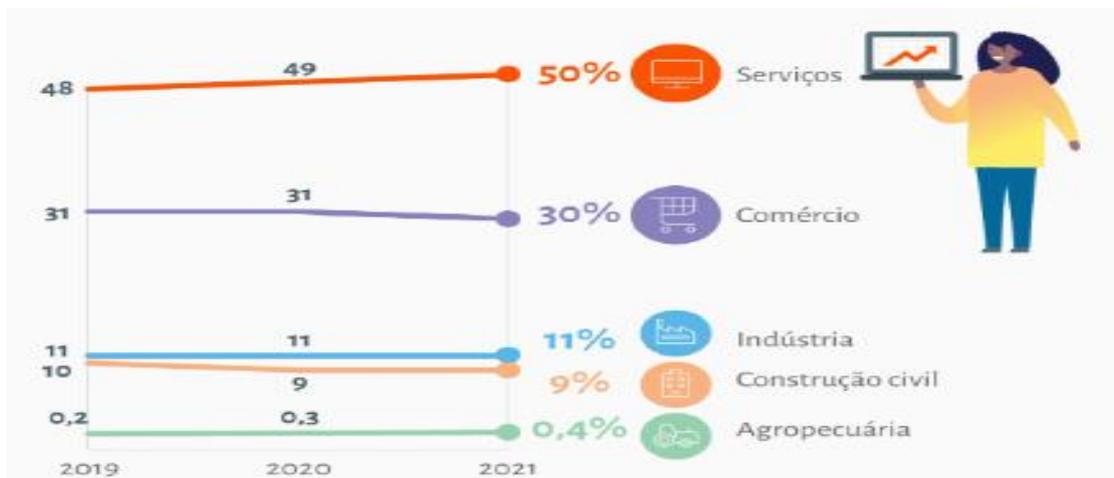
No gráfico 1, será apresentado o número de registros realizados ao longo dos anos.

**Gráfico 1 – A evolução do MEI no Brasil**

Fonte: Portal do empreendedor (2022)

Diante o presente gráfico 1, conclui-se que a formalização de novos microempreendedores tem se tornado crescente ao decorrer dos anos. Como a desburocratização os empreendedores se sentem mais seguros em investir nesta modalidade, onde não possui uma alta arrecadação de impostos e ainda se garante vários benefícios.

A classificação das atividades exercidas pelos microempreendedores é bastante concentrada em dois setores: serviços (50%) e comércio (30%). Posteriormente vem a indústria (11%), construção civil (9%) e agropecuária (0,4%), conforme ilustrado no gráfico 2 (SEBRAE, 2021).

**Gráfico 2 – Distribuição do MEI no Brasil por setor de atividade**

Fonte: Atlas dos pequenos negócios (2021)

Pode-se notar que o setor de serviços está em contínua expansão. E segundo o Sebrae (2022), uma das principais atividades envolvidas pelo setor e cabeleireiro, chaveiro, produção de quentinhas, entre outros.

## **2.4 ENCERAMENTO DAS ATIVIDADES**

Muitos empreendedores se inserem no mercado sem saberem das dificuldades que estão prestes a encontrar para manterem vivas as suas propostas de negócio. Saber quais são essas dificuldades é o primeiro passo para se preparar para enfrentar um mercado que se torna cada vez mais competitivo.

Um levantamento realizado pelo Sebrae (2021), identificou que de três em cada dez empreendedores fecham as portas em até 5 anos. Só no primeiro semestre de 2022 cerca de 900 microempreendedores individuais tiveram que fechar as portas dos seus negócios (G1, 2022). E um dos principais motivos de falências é a falta de planejamento e gerenciamento a longo prazo (SEBRAE, 2021).

Os empreendedores não tem o hábito de planejar e estabelecer metas para serem atingidas, não dedicam tempo para realizar um levantamento de dados referente aos aspectos constituintes da empresa. E por falta de preparo técnico, muitos empreendedores não sabem da importância de analisar o local mais apropriado para instalação do ponto de venda, não sabem identificar o investimento necessário para iniciar o negócio devido à ausência de um plano financeiro (SEBRAE, 2021).

O planejamento é um dos principais fatores que influenciam o sucesso de um negócio. E não saber fazer a separação dos recursos pessoais do capital pertencente à empresas pode ocasionar um impacto no fluxo de caixa, gerando um descontrole nas finanças, que ficará totalmente comprometida (ALBUQUERQUE, 2019).

Diversos empreendedores se inserem-no mercado sem saberem quais são as diretrizes a serem seguidas, pensam que para ter um negócio e necessário apenas uma boa ideia e sorte para que o negócio seja impulsionado e reconhecido pelo seu público alvo.

## **2.5 APRENDER A EMPREENDER**

Acreditava-se que o empreendedorismo era inato, que as pessoas nasciam com esse diferencial e eram predestinadas ao sucesso nos negócios. E as pessoas que não possuísem essas características eram completamente desmotivadas a empreender. Com o decorrer dos anos pode-se notar que esse pensamento não passava de um mito, pois o

processo empreendedor pode ser ensinado e entendido por qualquer pessoa e o sucesso de um negócio é decorrente de fatores internos e externos (DORNELAS, 2008).

As pessoas que sonham em abrir o seu próprio negócio, precisam se preparar para este desafio, pois um bom empreendedor investe em si mesmo como alavanca para o sucesso do seu negócio. E é de extrema importância desenvolver, uma a uma, as atividades que forma esse perfil empreendedor (CHILVARQUER, 2014).

O processo empreendedor envolve a organização de todas as etapas de formação e desenvolvimento de um negócio antes de realmente colocá-lo em operação. O futuro empresário precisa saber tudo que é necessário para abrir um negócio, entender quais são suas burocracias e também como administrar seu negócio de forma decisiva (MARQUES, 2022).

### **3 O QUE O EMPREENDEDOR PRECISA SABER ANTES DE INICIAR UM NEGÓCIO**

Muitas pessoas sonham em começar o seu próprio negócio, mais para iniciar sua jornada empreendedora e necessário saber o que te espera. Antes de tudo é necessário realizar um planejamento para que possa estar preparado para possíveis eventualidades.

#### **3.1 PLANEJAMENTO**

O método de tentativa e erro não deve ser usado em um ambiente de negócios, pois o mercado é caracterizado por alta competitividade e mudanças constantes e cada vez mais rápidas. O planejamento visa preparar os empreendedores para possíveis eventualidades, deixando-os preparados para decisões futuras, evitando que cometem sempre os mesmos erros.

Planejamento possui um propósito definido que é desenvolver processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função de objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz (OLIVEIRA, 2008).

Segundo Chiavenato (2004), o planejamento:

É a função administrativa que determina antecipadamente quais são os objetivos a serem atingidos e como se deve fazer para alcançá-los. Trata-se, pois, de um modelo teórico para a ação futura. Começa com a determinação dos objetivos e detalha os planos necessários para atingi-los da melhor maneira possível. Planejar é definir os objetivos e escolher antecipadamente o melhor curso de ação para alcançá-los (CHIAVENATO, 2004).

Planejar e definir de forma organizada as atividades essenciais que sua empresa precisa desenvolver para atingir os seus objetivos de negócio. É um processo decisório que de alguma forma busca influenciar o futuro, ou que serão colocadas em prática no futuro. Você deve ter em mente aonde quer chegar num determinado momento futuro (MAXIMINIANO, 2000).

Apesar de não garantir o sucesso da empresa, o processo de planejamento é necessário, por meio dele a empresa tem uma direção, metas definidas, recursos e atividades direcionadas que ajudam a atingir todos os objetivos (BERNARDI, 2008).

### **3.2 TIPOS DE PLANEJAMENTO**

Há três tipos de planejamento: Planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional.

#### **3.2.1 Planejamento Estratégico**

O planejamento estratégico consiste em definir metas de longo prazo relacionadas ao ambiente, considerando desafios e oportunidades internas e externas. Isso inclui decisões sobre os produtos e serviços que a organização planeja oferecer e os mercados e clientes que planeja alcançar (MAXIMIANO, 2000, p. 230).

Segundo Chiavenato (2003), o planejamento estratégico é um plano de longo prazo que inclui toda a empresa e todos os seus recursos e funções disponíveis, e visa atingir os objetivos ao nível organizacional.

#### **3.2.2 Planejamento Tático**

O objetivo do planejamento tático é otimizar uma área de atuação específica, não toda a empresa. Trabalho, portanto, com as divisões de objetivos, estratégias e políticas estabelecidas no planejamento estratégico (OLIVEIRA, 2006).

O planejamento tático é limitado aos departamentos e ocasionalmente costuma envolver processos que englobam toda a organização. Deve ser criada metas e condições para que as ações estabelecidas no plano estratégico possam ser atingidas. No plano tático, as ações costumam ter um período de médio prazo, de 1 a 3 anos (BOTTONI, 2021).

### **3.2.3 Planejamento Operacional**

O planejamento operacional caracteriza-se por abranger um setor específico, detalhando tarefas, produzindo, em geral, um impacto, facilitando a revisão periódica de suas ações. Neste planejamento as atividades são desenvolvidas em um curto prazo, que se estende até um ano. No nível operacional trabalha-se com menos incerteza ainda, pois é mais fácil de reunir informações e executar (TÓFOLI, 2015).

Para Chiavenato (2001), o planejamento operacional abrange cada operação ou atividade sendo projetada a curto prazo, que abrange cada uma das tarefas ou operações individualmente.

## **3.3 PLANO DE NEGÓCIO**

O plano de negócio é um documento que mostra o que é e como de ser feito para atingir os objetivos da empresa para não cometer erros no mercado.

Segundo o Sebrae (2013), o plano de negócio é:

Um documento que descreve por escrito os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas. Um plano de negócios permite identificar e restringir seus erros no papel, ao invés de cometê-los no mercado (SEBRAE, 2013).

Para Maximiano (2001), o plano de negócio visa descrever detalhadamente a empresa, seu funcionamento e o que é necessário para sua instalação, ou seja, o plano de negócio é a definição da empresa, antes mesmo da sua existência.

O plano de negócio visa planejar detalhadamente toda a etapa de abertura de uma empresa. "Sua elaboração envolver um processo de aprendizagem e autoconhecimento, e ainda, permite ao empreendedor situar-se no seu ambiente de negócios" (DORNELAS, 2001).

Estudar detalhadamente o seu ramo, bem como sua área de atuação no mercado, é fundamental para a criação de estratégias na busca por vantagem competitiva.

### **3.3.1 Estrutura de um plano de negócios**

Não existe uma estrutura rígida e específica para a criação de um plano de negócio, pois cada empresa possui características e semelhanças específicas, por isso não é possível definir um modelo de plano de negócio padrão que seja universal e aplicável a todas as

empresas. Uma empresa que fabrica produtos ou bens de consumo difere de uma empresa de serviços, por exemplo. Mas qualquer plano de negócios deve ter pelo menos seções que forneçam uma visão completa ne negócios (DORNELAS, 2005).

Para Chiavenato (2012), o plano de negócio possui a seguinte estrutura: Sumário executivo; Análise do mercado; Plano de marketing; Plano operacional; Plano financeiro; e Avaliação estratégica.

Um plano de negócio deve ser um documento extremamente pessoal, para a elaboração do qual não existe uma formula única de sucesso, deve ser feito por meio de mudanças que tragam melhorias na preparação da empresa.

### **3.3.2 Mercado**

O mercado é o local onde as relações entre oferta e demanda de produtos e serviços são estabelecidas por meio de vendedores e compradores, de modo que a propriedade dos bens é transferida por meio de atividades de compra e venda. Os mercados tendem a se equilibrar de acordo com essa lei de oferta e procura. Ele funciona reunindo muitos vendedores interessados e facilitando a localização de potenciais compradores. Em outras palavras, uma economia que depende principalmente das interações entre compradores e vendedores (SEBRAE, 2021).

#### **3.3.2.1 Estudo de Mercado**

Quem é empreendedor precisa entender o mercado no qual está inserido ou está prestes a se inserir. É preciso entender os riscos e oportunidades que este mercado pode oferecer e compreender de que maneira estas possibilidades devem ser administradas. Uma ferramenta que dá grande suporte para esta conhecimento é o estudo de mercado, por meio dele, os empreendedores podem tomar decisões estratégicas mais conscientes, reduzindo riscos e aumentando as chances de sucesso de suas ações.

O estudo de mercado envolve uma série de avaliações, pesquisas, levantamentos e reflexões para estudar e compreender diversas características do mercado. Esse estudo pode ser realizado antes mesmo da abertura da empresa, mas também é muito comum que seja realizada regularmente por empreendedores que já estão em operação. As informações coletadas são uteis e estratégicas porque dão às empresas e empreendedores *insights* extremamente importantes para guiar suas ações frente às circunstâncias que eles irão enfrentar naquele momento (SEBRAE, 2021).

O Sebrae (2021) ainda destaca que com a realização do estudo de mercado as empresas podem, por exemplo, definir seu público-alvo, elaborar campanhas de marketing

mais eficientes, conhecer a concorrência e seus pontos fortes e fracos, ter mais detalhes sobre os hábitos de consumo dos possíveis clientes, entender a situação socioeconômica dos consumidores, entre outros dados fundamentais.

Será destacado a seguir a importância de identificar o público-alvo, concorrência, o melhor ponto de venda e sobre as necessidades e desejos dos clientes.

#### a) Identificação do público-alvo

Este estágio consiste em identificar potenciais compradores dos serviços e/ou produtos da empresa, usuários atuais, pessoas que tomam as decisões sobre as compras, bem como aqueles que as influenciam. A análise do público-alvo consiste na avaliação da imagem que ele tem da empresa, de seus serviços e produtos. Pois as atitudes das pessoas em relação a um produto ou serviços são bastante condicionadas a imagem (PINHO, 2004).

Para Gomes (2013) o mercado consiste em muitos tipos de clientes, produtos e necessidades. É preciso determinar quais segmentos oferecem as melhores oportunidades para o seu negócio. E os consumidores podem ser agrupados de acordo com vários fatores.

Geográficos: tamanho potencial do seu mercado (países, regiões, cidades, bairros).

Demográficos:

**Tabela 2 – Elementos da estrutura demográfica**

<b>PESSOAS FÍSICAS</b>	<b>PESSOAS JURÍDICAS</b>
Faixa etária	Ramo de atividade
Sexo	Serviços e produtos oferecidos
Profissão	Número de empregados
Renda	Filiais
Idade	Tempo de atuação no mercado
Educação	Localização

Fonte: Adaptada de Sebrae Minas (2013)

Psicográficos: estilos de vida, atitudes.

Comportamentais: hábitos de consumo, benefícios procurados, frequência de compra desse tipo de produto, lugar onde costuma comprar esse tipo de produto, ocasiões de compra e seus principais estilos, como: Preço: nível de sensibilidade a preço, isto é, o quanto o cliente está disposto a pagar; Qualidade do produto; Marca; Prazo de entrega; Atendimento da empresa; Localização; Outros: estrutura, variedade, lançamentos, status, segurança.

O processo de classificação de acordo com esses fatores chama-se segmentação.

## b) Análise da concorrência

“A concorrência abrange todas as ofertas e os substitutos rivais, reais e potenciais que um comprador possa considerar” (KOTLER, 2012).

A análise da concorrência ajuda a entender melhor como essas empresas respondem a crises e oportunidades, quais são seus principais pontos fortes e fracos, comparar seus processos internos e identificar áreas de melhoria. É possível analisar as melhores práticas do mercado e como sua empresa pode adaptá-las aos seus processos. Além disso, essa análise permite tornar seu preço mais competitivo, melhorar suas estratégias de distribuição, desempenho e relacionamento com o cliente (MARQUEZ, 2021).

## c) Necessidades e desejos dos clientes

Segundo Kotler (2012), as necessidades são requisitos humanos básicos. As pessoas precisam de comida, ar, água, roupas e abrigo para sobreviver. Eles também têm uma grande necessidade de recreação, educação e entretenimento. Os desejos são uma forma de necessidade humana moldada pela cultura e pela personalidade individual. Os desejos são moldados pela sociedade e representados por objetivos que satisfaçam as necessidades. Com o apoio do poder de compra, as necessidades tornam-se demandas.

## **3.4 PLANO DE MARKETING E PROJEÇÃO DE VENDAS**

Em português não tem uma palavra que possa expressar exatamente o que é marketing, usamos a palavra original em inglês, onde *Market* significa mercado e a terminação *ing* significa movimento. O Marketing é um mercado em movimento. Marketing significa transformar as informações coletadas em ações que satisfaçam as necessidades e desejos do consumidor (SEBARE, 2021). E segundo Richers (1994), é um conjunto de atividades destinadas a criar relações de troca. Essa troca corre entre os produtos e serviços da empresa com o poder de compra do consumidor.

O marketing é um processo social pelo qual pessoas e grupos de pessoas obtêm o que precisam e desejam criando, oferecendo e negociando livremente com outros produtos e serviços de valor (KOTLER, 2012). É de extrema importância para as empresas, pois trabalha para a divulgação de determinado produto ou serviço, com o intuito de torna-lo mais competitivo no mercado (SEBRAE, 2021).

Segundo Maximiano (2001), o marketing tem como objetivo definir a forma de relacionamento da empresa com os seus mercados e clientes, por meio dos 4 Ps do marketing, também conhecido como composto de marketing ou mix do marketing. O

professor universitário estadunidense Phillip Kotler, desenvolveu a ferramenta 4 Ps do marketing, definindo elementos essenciais para elaborar estratégias e alcançar resultados positivos. Sua estrutura é embasada nos seguintes elementos:

**Figura 1 - Os 4 Ps do Mix de Marketing**



Fonte: Kotler (2012)

### 3.4.1 Projeção de vendas

Projetar as vendas é necessário para determinar a quantidade de produtos ou serviços que são vendidos. Por meio dela, é possível obter a previsão das para a soma de receitas que se espera receber em um determinado período. É por meio dela que geralmente o seu planejamento é iniciado. Ela indica o tamanho do mercado a ser explorado e dá condições ao empreendedor para que ele determine o ponto comercial, as máquinas, os moveis, os equipamentos e o quadro de colaboradores necessário para um bom funcionamento do negócio e ainda, determina as estimativas financeiras de custos e de faturamento (SEBARE, 2021).

### 3.5 PLANO FINANCEIRO

Antes de iniciar as atividades é preciso conhecer alguns conceitos e elementos básicos de finanças, para realizar um bom planejamento e gerenciamento de sua empresa. De acordo com Dornelas (2005), o plano financeiro é uma das partes mais complexas do plano de negócios. Esse é o momento de descrever todos os valores gastos com marketing,

operacional, vendas, os custos fixos e variáveis, a aplicação inicial no negócio, além da rentabilidade e do retorno estimado do investimento. Por meio do plano financeiro é possível efetuar uma análise de viabilidade do negócio e retorno financeiro proporcional.

O plano financeiro pode apresentar o ponto de equilíbrio, o ponto onde as receitas cobrem os custos fixos e variáveis, os indicadores financeiros como liquidez do capital, capital de giro e índices de endividamento para acompanhamento da saúde financeira do negócio.

Será apresentado a seguir conceitos e elementos básicos da saúde financeira:

- Receita – é toda a entrada de recursos proveniente de mercadorias ou da prestação de serviços, ou seja, é o dinheiro que contribuirá como parcela positiva na hora de fazer as contas do lucro gerado, é geralmente contabilizado por métodos contábeis específicos. Resumindo, é somente através das receitas que a empresa obtém lucro Bächtold (2012).

- Despesas – segundo o Sebrae (2013), as despesas são gastos relativos a manutenção das atividades operacionais ou obtenção de receitas sem vínculo com a produção. Por exemplo, conta de telefone, material de escritório, pró-labore, entre outros. De modo geral, as despesas podem ser fixas ou variáveis. As despesas fixas não variam proporcionalmente ao volume produzido ou ao volume de vendas, ou seja, as despesas a serem pagas independentemente do que for produzido ou vendido. Já as despesas variáveis dependem diretamente de quanto a empresa vende ou produz, ou seja, só haverá despesas se houver vendas ou unidades produzidas.

- Custos – já os custos dizem respeito aos gastos envolvidos na atividade fim da empresa para produzir, oferecer ou entregar um bem ou serviço, como matéria-prima, equipamentos, embalagens, entre outros. Assim como as despesas, os custos podem ser fixos ou variáveis. Os custos fixos permanecem constantes, independente de aumentos ou diminuições na quantidade produzida e vendida fazem parte da estrutura do negócio. Os custos variáveis são aqueles que variam diretamente com a quantidade produzida ou vendida, na mesma proporção (SEBRAE, 2019).

### **3.5.1 Apuração dos resultados**

Schmitz (2022) destaca que a Apuração de Resultados (ARE) é uma rotina contábil que consiste em confrontar os valores das receitas, custos e despesas a fim de apurar o lucro ou prejuízo gerado em determinado período pela movimentação realizada na empresa.

A apuração dos resultados deve ser feita depois do fim do mês, ou seja, no início do mês seguinte, quando o empresário já tem dados confiáveis das operações do mês anterior (SEBRAE, 2013). Essa análise possibilita avaliar índices e realizar comparações.

Cuidar da saúde financeira de uma empresa não é nada fácil, mas traz bons resultados se for feito da forma correta. Para que isso aconteça, é de extrema importância separar as finanças pessoais da empresa para não ocorrer divergências nas análises realizadas.

### **3.5.2 Margem de contribuição**

A margem de contribuição é um indicador financeiro econômico muito importante para um planejamento financeiro eficaz, além disso, é um dos principais itens de um demonstrativo de resultado do exercício mais conhecido como DRE, esse indicador é capaz de indicar se a receita de uma empresa é suficiente não só para pagar os custos e as despesas fixas, mas se é possível lucrar, em outras palavras a margem de contribuição também conhecido como ganho bruto representa qual será a contribuição do lucro da venda de cada produto ou serviço para que a empresa possa cobrir todos os seus custos e despesas e ainda gerar lucro (SOARES; GABRIEL, 2019).

Mas a finalidade para que serve a margem de contribuição? De acordo com Ponte, Riccio e Lustosa (1999), a margem de contribuição é um indicador financeiro, ele é utilizado para medir o desempenho e quanto saudável está a situação financeira da empresa. A margem de contribuição pode ser classificada como unitária quando a análise é feita apenas sobre um produto ou total para avaliação da produção, ou capacidade produtiva da empresa, para encontrar esse indicador basta seguir a fórmula:

$$\text{Margem de Contribuição} = \text{Valor das Vendas} - (\text{Custos Variáveis} + \text{Despesas Variáveis})$$

### **3.5.3 Demonstrativo de resultado do exercício (DRE)**

O demonstrativo de resultado do exercício (DRE), é uma ferramenta cujo objetivo é evidenciar o resultado financeiro (lucro ou prejuízo) do negócio. Nele, deve constar o valor total das vendas realizadas em um determinado período (12 meses), independentemente do seu recebimento; o custo das mercadorias vendidas, independentemente do seu pagamento; e as despesas decorrentes de suas atividades operacionais (IUDÍCIBUS, 1998).

**Tabela 3 - Exemplo de um DRE simples para MEI**

<b>Demonstrativo de Resultado (DRE)</b>	<b>Valores</b>
Receitas totais (PV x Quantidade)	
(-) Custos Variáveis Totais (CV x Quantidade)	
(-) Margem de Contribuição	
(-) Custos fixos	
Resultado	

PV – Preço de venda: CV – Custo Variável

Fonte: Sebrae (2013)

### 3.5.4 Fluxo de Caixa

Nas operações do dia a dia de uma empresa a organização financeira e fundamental, para isso existe um instrumento básico de planejamento e controle financeiro, mas conhecido como fluxo de caixa. Segundo o Sebrae (2013), o fluxo de caixa é um processo de controle financeiro que todas as entradas e saídas de dinheiro da empresa são registradas, ou seja, o conceito envolve monitorar todos os detalhes dos lucros e gastos do negócio. Os lucros podem ser oriundos das vendas ou das prestações de serviços, comprados a vista ou a prazo pelos clientes. Os gastos podem ser as dívidas com quitação de empréstimos de uma instituição empresarial ou obrigações com salário e as comissões.

O fluxo de caixa concentra informações como vendas que foram feitas a vista pelo cliente, vendas a prazo, pagamentos que a empresa realizou, incluindo os débitos quitados a vista e os que deverão ser pagos em uma data futura. Previsão sobre quais serão os recursos disponíveis em caixa, o capital de giro, ao longo de um período específico como dias, semanas, meses, semestres ou anos. Condições para realização de promoções para reduzir os produtos que estão no estoque. Definições de janela de oportunidades de negociação de prazo de pagamento com seus fornecedores. Recursos disponíveis para investir em melhoria ou expansão da empresa de forma estratégica. O fluxo de caixa é algo imprescindível, ele assegura a estabilidade contábil, e deve ser documentado, atualizado e analisado constantemente (SEBRAE, 2013).

Quadro 1 – Modelo de Fluxo de caixa

PERÍODOS	JAN			FEV			MAR			...			TOTAL		
	P	R	D	P	R	D	P	R	D	P	R	D	P	R	D
<b>Itens</b>															
<b>1. ENTRADAS</b>															
Vendas à vista															
Cobranças em carteira															
Cobranças bancárias															
Descontos de duplicatas															
Vendas de itens ativo permanente															
Aluguéis recebidos															
Aumentos do capital social															
Receitas Financeiras															
Outros															
<b>SOMA</b>															
<b>2. SAIDAS</b>															
Compras à vista															
Fornecedores															
Salários															
Compras de itens ativo permanente															
Energia elétrica															
Telefone															
Manutenção de máquinas															
Despesas administrativas															
Despesas com vendas															
Despesas tributárias															
Despesas financeiras															
Outros															
<b>SOMA</b>															
<b>3. DIFERENÇAS DO PERÍODO (1-2)</b>															
<b>4. SALDO INICIAL DE CAIXA</b>															
<b>5. DIFERENÇAS DO PERÍODO (±3 +4)</b>															
<b>6. NÍVEL DESEJ. DE CAIXA PROJETADO</b>															
<b>7. EMPRÉSTIMOS A CAPTAR</b>															
<b>8. APLICAÇÕES NO MERCADO</b>															
<b>9. AMORTIZAÇÃO DE EMPRÉSTIMOS</b>															
<b>10. RESGATES DE APLICAÇÕES</b>															
<b>11. SALDO FINAL DE CAIXA PROJETADO</b>															

P - Projetado; R - Realizado; D - Defasagem

Fonte: Zdanowicz (1995, p.95)

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A economia vive diante de constantes mudanças, onde surgem inúmeros desafios e dificuldade para os empreendedores, é de extrema importância que eles estejam preparados para enfrentar esse mercado altamente competitivo, que não permitem erros.

O insucesso dos empreendedores, na maioria das vezes, está relacionado com a falta de um planejamento, onde é possível ter uma análise realista do mercado, que provavelmente aumentaria as chances de sobrevivência, pois o planejamento é essencial para que uma empresa possa se manter competitiva no mercado. O problema é que nem sempre os empreendedores utilizam as ferramentas administrativas disponíveis ou utilizam precariamente, talvez seja por falta de conhecimento ou por desconhecerem sua real importância, ou até mesmo, pelo fato de o brasileiro preferir errar e aprender com os erros, do que planejar.

O planejamento é fundamental para o aumento da probabilidade do sucesso do negócio. Através dele é feita uma análise de viabilidade econômica e financeira do negócio, diminuindo assim os riscos inerentes e vulnerabilidades e explorando as potencialidades do negócio.

Portanto, as empresas que estão em atuação ou os futuros empreendedores devem fazer um bom planejamento, pois essa eficiente ferramenta de gestão visa ajudar nas tomadas de decisões, de modo que estas sejam mais assertivas e também detectar possíveis ameaças do negócio, evitando assim problemas e possíveis prejuízos no futuro, que poderiam comprometer a vida do empreendimento.

## REFERÊNCIAS

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução a Administração**. 5ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Administração para empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios**. 2.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2001.

Portal do Empreendedor. **Microempreendedor Individual (MEI)**. 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/empresas-e-negocios/pt-br/empreendedor-individual-mei>. Acesso em: 28 ago. 2022.

COSTA, Enio. **Como surgiu o empreendedorismo?** Especialistas explicam. 2022. Disponível em: <https://g1.globo.com/empreendedorismo/noticia/2022/06/15/como-surgiu-o-empreendedorismo-especialistas-explicam.ghtml>. Acesso em: 31 ago. 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a teoria geral da administração**. 7.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. Disponível em: <https://redepocursos.com.br/docs/T%C3%89CN>

ICO%20EM%20ADMINISTRA%C3%87%C3%83O/M%C3%B3dulo/teoria-geral-da-administracao-chiavenato.pdf. Acesso em: 12 ago. 2022.

PETERS, Tom. **Tempos Loucos Exigem Organizações Malucas**. São Paulo: Harbra, 1995.

VENTURI, James Luiz. **Estudo das características empreendedoras dos proprietários de restaurantes na cidade de Itapema, conforme a abordagem de David McClelland**. 2003. Disponível em: <http://siaibib01.univali.br/pdf/James%20Luiz%20Venturi.pdf>. Acesso em: 16 set. 2022.

SEBRAE (org.). **Brasil alcança recorde de novos negócios, com quase 4 milhões de MPE**. 2022. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ma/noticias/brasil-alcanca-recorde-de-novos-negocios-com-quase-4-milhoes-de-mpe,b7e02a013f80f710VgnVCM100000d701210aRCRD>. Acesso em: 21 set. 2022.

ALBUQUERQUE., Rafael. **Falta de planejamento estratégico ainda é desafio a empreendedores**. 2019. Disponível em: <https://diariodonordeste.verdesmares.com.br/negocios/falta-de-planejamento-estrategico-ainda-e-desafio-a-empreendedores-1.2102044>. Acesso em: 24 set. 2022.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

BERNARDI, L. A. **Manual de plano de negócios: fundamento, processos e estruturação**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinto Rebouças de. **Planejamento Estratégico: Conceitos Metodologia Práticas**. 25. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

BOTTONE, Alfredo. **Como fazer um planejamento estratégico, tático e operacional para seu negócio?** 2021. Disponível em: <https://alfredobottone.com.br/artigos/planejamento-estrategico-tatico-e-operacional/>. Acesso em: 03 out. 2022.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico**. 22.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

TÓFOLI, Eduardo Teraoka. **Teorias da Administração I**. Lins: Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium, 2015. 51 p.

SEBRAE. **Como elaborar Plano de Negócio**. 2013. Disponível em: [http://www.sebrae.com.br/Sebrae/PortalSebrae/Anexos/COMOELABORARUM\\_PLANO\\_baixa.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/PortalSebrae/Anexos/COMOELABORARUM_PLANO_baixa.pdf) Acesso em: 04 out. 2022.

HISRICH, Robert D., PETERS, Michael P. **Empreendedorismo**. Trad. Lene Belon Ribeiro. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

CHILVARQUER, Renata. **É possível aprender a empreender?** 2014. Disponível em: <https://exame.com/pme/e-possivel-aprender-a-empreender/>. Acesso em: 29 ago. 2022.

ROSA, C. A. **Como elaborar um plano de negócio**. Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2004.

SEBRAE. **O que é e qual a finalidade do estudo de mercado?**. 2021. Disponível em: <https://www.sebraeatende.com.br/artigo/o-que-e-e-qual-finalidade-do-estudo-de-mercado>. Acesso em: 12 out. 2022.

PINHO, J. B. **Comunicação em marketing**: princípios da comunicação mercadológica. 7.ed. São Paulo: Papirus, 2004.

GOMES, Isabela Motta. **Como elaborar um plano de marketing**. Belo Horizonte: Casa de Editoração e Arte, 2013.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012. 796 p. Disponível em: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4385703/mod\\_resource/content/1/Administra%C3%A7%C3%A3o%20de%20Marketing%2C%20Kotler%20e%20Keller%2C%2014ed%2C%202012.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4385703/mod_resource/content/1/Administra%C3%A7%C3%A3o%20de%20Marketing%2C%20Kotler%20e%20Keller%2C%2014ed%2C%202012.pdf). Acesso em: 20 out. 2022.

MARQUEZ, Gabriel. **Qual a importância de monitorar os concorrentes?** 2021. Disponível em: <https://conube.com.br/blog/qual-a-importancia-de-monitorar-os-concorrentes/#:~:text=Por%20que%20monitorar%20a%20concorr%C3%Aancia,pontos%20que%20precisam%20ser%20aprimorados..> Acesso em: 20 out. 2022.

RICHERS, Raimar. **Por que Marketing?** 12. ed. São Paulo: Brasiliense, 1994. Disponível em: <https://naolab.nexodesign.com.br/wp-content/uploads/2011/03/Richers-Raimar-O-que-e-Marketing.pdf>. Acesso em: 22 out. 2022.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de Caixa**: uma decisão de planejamento e controle financeiros. 5. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 1995.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: Transformando ideias em negócios. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

BÄCHTOLD, Ciro. **Contabilidade Básica**. Paraná: E-Tec Brasil, 2011.

SEBRAE (org.). **Saiba o que são custos fixos e custos variáveis**. 2019. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/saiba-o-que-sao-custos-fixos-e-custos-variaveis,7cf697daf5c55610VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 26 out. 2022.

SCHMITZ, Bruna. **O que é ARE e como fazer**. 2022. Disponível em: <https://ajuda.contaazul.com/hc/pt-br/articles/360039487672-O-que-%C3%A9-ARE-e-como-fazer>. Acesso em: 26 out. 2022.

SOARES, Paula Araujo; GABRIEL, José Ronaldo Bezerra. **Análise de Custos**. Salvador: Ufba, Faculdade de Ciências Contábeis; Superintendência de Educação A Distância, 2019.

PONTE, Vera Maria Rodrigues; RICCIO, Edson Luiz; LUSTOSA, Paulo Roberto B. **Uma análise comparativa entre a "contabilidade de ganhos – throughput accounting" e o método do custeio variável**. 1999. 15 f. Tese (Doutorado) - Curso de Controladoria e Contabilidade, Fea/Usp, São Paulo, 1999. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/319524479\\_Uma\\_Analise\\_Comparativa\\_entre\\_a\\_Contabilidade\\_de\\_Ganhos\\_Throughput\\_Accounting\\_e\\_o\\_Metodo\\_do\\_Custeio\\_Variave](https://www.researchgate.net/publication/319524479_Uma_Analise_Comparativa_entre_a_Contabilidade_de_Ganhos_Throughput_Accounting_e_o_Metodo_do_Custeio_Variave). Acesso em: 31 out. 2022.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Análise de Balanços**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

SEBRAE. **Indicadores financeiros básicos de uma empresa**. 2013. Disponível em: <https://eadlms.sebrae.com.br/main/novo-sebrae/training/classroom/>.