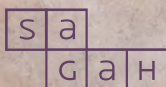


ADMINISTRAÇÃO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Ligia Maria Fonseca Affonso



SOLUÇÕES
EDUCACIONAIS
INTEGRADAS



Entendendo o mundo das micro e pequenas empresas

Objetivos de aprendizagem

Ao final deste texto, você deve apresentar os seguintes aprendizados:

- Classificar os pequenos empreendimentos no contexto brasileiro.
- Identificar as principais estratégias de venda adotadas pelas micro e pequenas empresas.
- Explicar os principais diferenciais que as pessoas devem ter para serem engajadas nas empresas.

Introdução

O cenário instável da economia e o crescente aumento do desemprego no país são alguns dos aspectos que têm levado muitos brasileiros a abrir seu próprio negócio, como meio de garantir sua sobrevivência e de sua família. Nesse contexto, o trabalho informal acaba se tornando uma rotina na vida desses indivíduos, uma vez que precisam prover o mínimo de recursos para sua sobrevivência, fazendo então com que empreender seja inevitável.

Essa ação vem contribuindo para o aumento da quantidade de empresas e sua participação na economia. Além disso, essas empresas são responsáveis por empregar grande parte da mão-de-obra formal no país e respondem por 40% da massa salarial brasileira.

Neste capítulo, você vai estudar sobre os pequenos empreendimentos no contexto brasileiro; as principais estratégias de venda adotadas pelas micro e pequenas empresas (MPes) e os principais diferenciais que as pessoas devem ter para serem engajadas nas empresas.

Classificação das micro e pequenas empresas

Ao falamos sobre MPEs, não podemos deixar de falar sobre empreendedorismo, que no Brasil começou a alavancar a partir dos anos 1900, motivado pela abertura da economia e também pela grande instabilidade dos vínculos empregatícios, decorrentes da crise econômica pela qual o país passou no final do século. De lá para cá, ele vem se fortalecendo, não somente no país como no mundo, com importância significativa para o desenvolvimento econômico e social, principalmente em relação à geração de emprego e renda. Outro aspecto que merece destaque é o aumento qualitativo do empreendedorismo em nosso país, estimulado, dentre outros motivos, pela ampliação do acesso à informação sobre negócios; pelo aumento de oferta de capacitação voltada a empreendedores e pela implementação e aprimoramento de políticas públicas como o Simples e a criação do Microempreendedor Individual (MEI) (DORNELAS, 2013; BRITO; PEREIRA; LINARD, 2013).

Podemos elencar algumas vantagens do empreendedorismo, como geração de emprego e renda; crescimento econômico; geração de produtos e serviços com melhor qualidade; desenvolvimento de novos mercados; uso da tecnologia em pequena escala; fomento de pesquisas; desenvolvimento de máquinas e equipamentos modernos para fins domésticos; surgimento de novos empreendedores; redução da economia informal; menor dependência do emprego formal; retorno financeiro, entre outras (BRITO; PEREIRA; LINARD, 2013).

Isso nos mostra que as empresas, sejam grandes, micro, pequenas ou médias, são importantes para o desenvolvimento econômico de um país, uma vez que geram riqueza por meio da inovação e do aumento da produtividade. Prova disso é que em 2018, no Brasil, existiam 6,4 milhões de estabelecimentos, sendo que, desse total, 99% eram MPEs, que representavam 27% do Produto Interno Bruto (PIB). Essas empresas eram responsáveis por 54% do total de empregos formais no país, o que significa que estavam empregando mais pessoas com carteira assinada que as médias e grandes empresas (SEBRAE, 2018).



Saiba mais

Produto Interno Bruto (PIB): refere-se à soma de todos os bens e serviços que um país produz ao longo de um ano. O PIB é um dos principais indicadores econômicos de um país e, no Brasil, é calculado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), cujos resultados permitem ao governo promover um crescimento maior do país por meio de políticas públicas e decisões mais assertivas (TREMEA, 2011).

Vamos ver um pouco sobre essas empresas? Os pequenos empreendimentos no Brasil são formados pelas MPes, que podem ser classificadas de acordo com o número de empregados e pelo faturamento bruto anual, e pelos MEIs. De acordo com a Lei Geral para Micro e Pequenas Empresas, a sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário são modalidades de microempresas ou empresas de pequeno porte, que devem ser registradas no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas (BRASIL, 2006).

As microempresas (ME) são aquelas que (SEBRAE, 2018):

- possuem receita anual bruta igual ou inferior a R\$ 360 mi;
- possuem até nove empregados, no comércio e em serviços e até dezenove empregados, na indústria e no setor de construção civil.

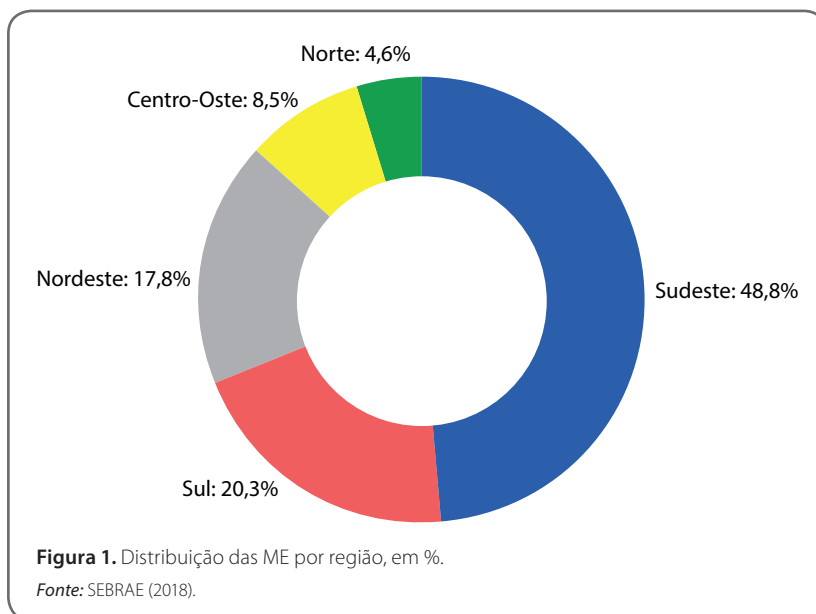


Saiba mais

Receita bruta: refere-se ao produto da venda de bens e serviços nas operações de conta própria e ao preço dos serviços prestados. Ou seja, é a receita total que resulta das atividades-fim da organização (SEBRAE, 2018).

Cabe destacar que a Lei Geral das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte foi promulgada em 14 de dezembro de 2006 e atualizada pela Lei Complementar nº. 147, de 07 de agosto de 2014. Essa lei confere a essas empresas um tratamento diferenciado, visando seu crescimento, sobrevivência e competitividade (BRASIL, 2006, 2014; SEBRAE, 2018).

Veja na Figura 1 a distribuição das microempresas por região.



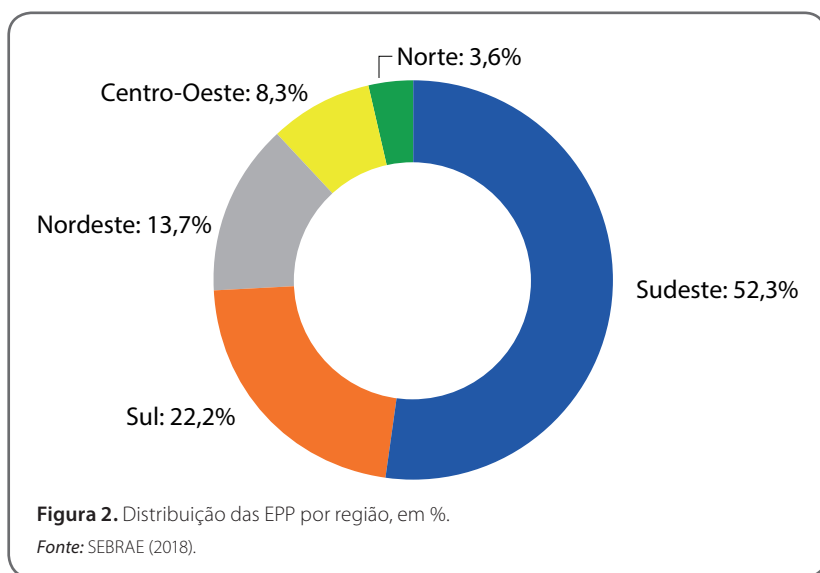
Veja que as microempresas se concentram em maior número na região sudeste, com quase 50% do total, sendo que 60% do total da região concentradas no estado de São Paulo. Em seguida aparece a região sul, com concentração de ME em 20,3% do total, sendo que a maioria no estado do Paraná, com 40% do total da região. As ME no nordeste representam 17,8%, sendo em maior número nos estados da Bahia, Ceará e Pernambuco. Na região centro-oeste, as ME se concentram em 8,5%, sendo que o estado de Goiás é o que apresenta maior número de ME, seguido pelo Distrito Federal. A região norte é a que apresenta menor concentração de ME, com 4,6% do total, sendo o estado do Pará aquele que concentra a maior parte delas.

Cabe destacar que o comércio é o setor que mais concentra microempresas (47,2%), com atuação no ramo de vestuário; acessórios e produtos alimentícios. O setor de serviços vem em seguida (33%), com as atividades de transporte rodoviário de carga; contabilidade, serviços de escritório e de apoio administrativo; manutenção e reparo mecânico de automóveis. Em seguida, estão a indústria (14,5%), a construção civil (4,6%) e a agropecuária (0,7%) (SEBRAE, 2018).

Já as empresas de pequeno porte ou pequenas empresas (EPP) são aquelas que:

- possuem receita anual bruta superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00;
- possuem de 10 a 49 empregados, no comércio e em serviços e de 20 a 99 empregados, na indústria e construção civil.

Veja na Figura 2 a distribuição das pequenas empresas por região.



Da mesma forma que as ME, as EPP também se concentram em maior número da região sudeste (52,3%), principalmente nos estados de São Paulo (60% da região) e Minas Gerais (19,1% da região). Novamente a região sul vem em segundo lugar na maior concentração de pequenas empresas (22,2%) onde o estado do Rio Grande do Sul é o que possui maior número de EPPs, seguido da região nordeste (13,7%), com Bahia e Pernambuco com maior número de EPP; região centro-oeste (8,3%), com a maioria no estado de Goiás, e região norte (3,6%), principalmente no estado do Pará.

Em relação ao setor, as EPP atuam principalmente no comércio (45,7%), explorando o ramo de vestuário e acessórios; produtos alimentícios, restaurantes e peças e acessórios para veículos, e na área de serviços (38,5%), sendo os serviços de transporte de carga; medicina ambulatorial e empreendimentos imobiliários os mais explorados. Em seguida estão a indústria (9,9%); a construção civil (4,2%) e a agropecuária (1,6%) (SEBRAE, 2018).

Nessa categoria de pequenos empreendimentos, temos ainda os MEI, ou seja, os pequenos empresários individuais que possuem receita de até 81.000,00 (oitenta e um mil reais) por ano. Para se tornar um MEI o indivíduo não pode ser sócio ou titular de outra empresa e pode contratar no máximo um funcionário. Essa modalidade de empresa é regulamentada pela Lei Complementar nº. 128/2008 e oferece registro no Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas (CNPJ), facilitando a abertura de conta bancária, a obtenção de empréstimos e emissão de notas fiscais. Além disso, se enquadra no Simples Nacional e, dessa forma, é isento dos tributos federais (Imposto de Renda, PIS, COFINS, IPI e CSLL). Esse empreendedor ainda tem como benefícios previdenciários o direito a aposentadoria por idade e por invalidez; o auxílio doença; o auxílio maternidade e a pensão por morte, beneficiando a família (PORTAL DO EMPREENDEDOR, [2019?]; BRASIL, 2008).



Saiba mais

Simples Nacional: é um regime compartilhado de arrecadação, cobrança e fiscalização de tributos que favorece e beneficia as Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, previsto na Lei Complementar nº. 123, de 14 de dezembro de 2006 (BRASIL, 2019).

Apesar de todas as vantagens, os pequenos empreendimentos também apresentam desvantagens ou dificuldades. Dentre essas podemos destacar a necessidade de mais horas de trabalho e dedicação ao negócio; esforço mental, emocional e até físico, algumas vezes; maior responsabilidade com os processos de trabalho; tensão e preocupação que envolvem a direção de um negócio; constante ameaça da concorrência cada vez maior; possibilidade de insucesso e a manutenção de um negócio em ambiente incerto e de riscos comuns a qualquer negócio (BRITO; PEREIRA; LINARD, 2013).

Além dessas dificuldades, a abertura de novos negócios no Brasil ainda é cercada por muita burocracia, o que acaba dificultando essa prática. Ainda assim, a taxa total de empreendedorismo (TTE) no Brasil, em 2018, foi de 38%, o que significa que 51,9 milhões de pessoas com idade entre 18 e 64 anos possuem um negócio ou estão criando algum, em um futuro próximo (IBQP, 2018).

Estratégias de vendas

Com certeza não é novidade para você que o mercado atual está cada vez mais competitivo, tanto em relação a produtos como em relação a serviços, em praticamente todas as áreas de negócio. Isso tem provocado uma mudança no comportamento das empresas, que deixam de pensar em produtos e serviços como centro de seu negócio, para pensar em clientes e *marketing*, ou seja, o centro de seu negócio é o cliente e somente dessa forma, com a concorrência cada vez mais acirrada, é possível sobreviver. As empresas precisam ter em mente que para conquistar, manter e fidelizar clientes, necessitam, antes de tudo, superar o desempenho da concorrência, administrando seus produtos ou serviços e também seus clientes (KOTLER; ARMSTRONG, 2015).

Assim, conhecer o cliente é questão fundamental. No entanto, isso não é suficiente: é necessário construir vínculos consistentes e lucrativos, oferecendo a eles mais valor e satisfação do que seus concorrentes. Para que isso aconteça é necessário que as empresas desenvolvam e adotem estratégias competitivas de *marketing*, e isso vale para todas, inclusive, para as MPes.



Saiba mais

O termo estratégia é bastante utilizado no mundo empresarial e possui vários conceitos, mas, de forma resumida, a estratégia representa os meios utilizados pela empresa para alcançar seus objetivos, reduzindo riscos e controlando as incertezas (GRAY, 2010).

Sabemos que o planejamento em longo prazo não é o forte das MPEs, que costumam tomar decisões de acordo com a necessidade e situação, ou seja, seu raciocínio é mais em curto prazo, com maior ênfase na execução do que na elaboração da estratégia. Assim, as interações das MPEs com o mercado e clientes costumam acontecer informalmente, por meio de conversas entre as partes, cujas informações vão alimentando a estratégia, o que Mintzberg *et al.* (2010) considera como estratégia emergente, ou seja, circunstancial (MINTZBERG *et al.*, 2010; KOTLER; KELLER, 2012; GRAY, 2010; MAXIMIANO, 2012).

De modo geral, o sucesso nas vendas de produtos e serviços está ligado a um planejamento de *marketing* eficiente, elaborado a partir de informações obtidas nos micro e macrombientes e que devem ser analisadas cuidadosamente com o intuito de identificar oportunidades e ameaças e observar o movimento da concorrência, buscando inspiração nas melhores práticas e métodos aplicados no mercado. Só assim é possível entregar aos consumidores produtos e serviços com valor agregado e que atendam às suas necessidades e melhorem sua qualidade de vida.



Saiba mais

O ambiente de *marketing* é influenciado por forças ambientais e sociais e constituído pelo microambiente e pelo macroambiente. No microambiente tem-se a empresa; clientes; fornecedores; distribuidores; revendedores; concorrentes e o público em geral. No macroambiente estão os fatores demográficos; econômicos; político-legais; sociais; culturais; tecnológicos e ambientais.

As MPEs normalmente não possuem um setor de *marketing* para realizar esse planejamento, mas devem ter preocupação em conhecer os aspectos do micro e macro ambiente. Você concorda? Como é possível uma MPE sobreviver sem conhecer seus concorrentes, seus fornecedores e seus clientes, por exemplo? Como as MPEs podem sobreviver e atuar no mercado empresarial sem conhecer e considerar o ambiente econômico e político/legal, por exemplo? Impossível, não?

Assim, pode-se dizer que só sobrevivem aquelas que conseguem se posicionar no mercado e, para tal, além de buscar informações sobre o ambiente, precisam dar maior atenção a sua área de atuação; conhecer bem os produtos ou serviços que oferecem; o mercado onde estão inseridas e os clientes atuais e aqueles que esperam conquistar, lembrando que, ao escolher o produto ou serviço, é preciso saber qual a sua finalidade, ou seja, o que se espera oferecer ao cliente (MAXIMIANO, 2012).

Mas você deve estar se perguntando: o que a estratégia tem a ver com vendas? E eu te respondo: tem tudo a ver! Mesmo que as MPEs não possuam um setor de *marketing*, elas precisam vender seus produtos e serviços e devem minimamente elaborar um plano estratégico, que contenha um processo de vendas bem definido e planejado, permitindo, assim, sua comercialização e o movimento da economia.

Assim, as MPEs precisam ter claros os segmentos a serem trabalhados; o mercado-alvo; o seu composto de *marketing* e um plano de comunicação e vendas, definindo também a forma de interação com os clientes (MAXIMIANO, 2012; KOTLER; KELLER, 2012).



Saiba mais

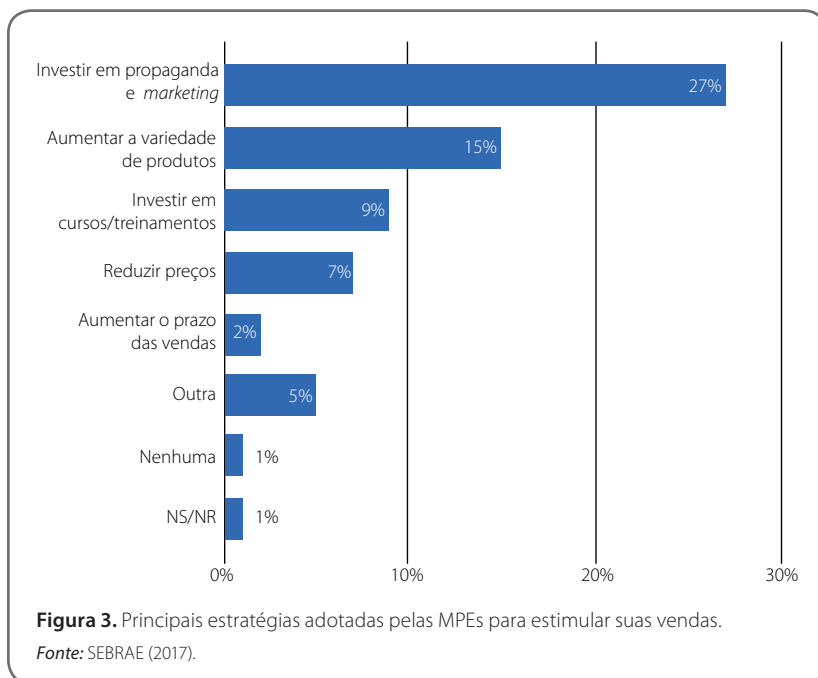
O Composto de *marketing* ou *Mix de Marketing* são os termos como são conhecidos os 4P's de *Marketing*, elementos básicos que sustentam uma estratégia de *marketing*: praça; produto; preço e promoção. Cabe destacar que esses são elementos do negócio que podem ser controlados e utilizados para planejar e resolver problemas de *marketing* (KOTLER; KELLER, 2012).

Outras estratégias que as MPEs podem utilizar são (KOTLER; KELLER, 2012):

- **investir em comunicação visual:** utilizar folders e panfletos, propagandas na mídia local, brindes personalizados, etc;
- **estabelecer parcerias com concorrentes indiretos:** expor a marca em estabelecimentos de concorrentes que não exerçam a mesma atividade, mas que disputem o mesmo cliente que a empresa;

- **investir no *micromarketing***: direcionar seu *mix* de *marketing* em um grupo específico de consumidores;
- ***marketing* digital**: criar um site, blog, utilizar e-mail e as redes sociais para atrair consumidores e estimular as vendas.

Veja na Figura 3 outras estratégias de vendas adotadas pelas MPEs.



Observe que quase 30% das MPEs adotam a propaganda e *marketing* como estratégia de vendas; seguida pela variedade de produtos ofertados (15%); treinamento para os vendedores (9%); redução dos preços de produtos ou serviços (7%); aumento do prazo de vendas (2%) e outras (SEBRAE, 2017).



Link

Para saber mais sobre o relatório completo com expectativas dos pequenos negócios para 2018, acesse o link.

<https://qrgo.page.link/5kfrK>

Engajamento nas micro e pequenas empresas

Você com certeza consegue imaginar o cenário empresarial em que vivemos atualmente: mundo globalizado; concorrência acirrada; ambiente imprevisível e turbulento, marcado por rápidas mudanças, entre outros aspectos, que exigem das empresas a adoção de estratégias capazes de garantir sua permanência e sobrevivência no mercado. Essa ação é um requisito para todas as empresas, inclusive para as MPEs. Nesse contexto, aumenta também a preocupação com as pessoas que trabalham nas empresas, visto que são elas as responsáveis pelo sucesso ou fracasso do negócio, ou seja, sem elas é impossível que as empresas alcancem os resultados pretendidos.

Nesse contexto, há uma preocupação crescente nas empresas em atrair e reter pessoas engajadas e comprometidas com sua missão, facilitando a realização das mudanças que se fazem necessárias, para que elas se adaptem rapidamente às novas situações. Assim, elas se veem obrigadas a alterar seus modelos de gestão e adotar práticas descentralizadas, que estimulem a criatividade e a inovação. O fato é que as empresas precisam estar preparadas para enfrentar todo tipo de problemas; precisam manter o equilíbrio entre seus objetivos e os objetivos de seus funcionários e ainda fazer com que estes se envolvam e estejam motivados e comprometidos com o alcance de seus resultados. Mas, como conseguir isso?

Bom, a resposta é: muitas empresas estão investindo na qualificação de seu corpo gerencial de modo que estes possam desenvolver suas habilidades de liderança ou mesmo aprender sobre ela, uma vez que facilita a interação pessoal e grupal, contribuindo para o atingimento de objetivos comuns, o que reforça a importância de ser perseguida em todas as esferas de uma organização, seja pública ou privada, seja MPE, média ou grande (DUTRA, 2017).

A liderança possui muitas definições, e isso acontece porque são muitos os estudiosos que se interessaram e ainda se interessam pelo tema, o que dificulta um consenso sobre uma única definição. De qualquer forma, todas possuem em comum o fato de a liderança estar relacionada a um grupo de pessoas, ou seja, para que aconteça é necessária a presença de duas ou mais pessoas. Existe ainda outra curiosidade que envolve o tema, que é pressupor que os líderes são pessoas que já nascem prontas, ou seja, já nascem com todas as habilidades necessárias para lidar e influenciar pessoas. É claro que algumas pessoas possuem, de fato, certa facilidade em relação a isso, no entanto, não é o caso da maioria dos líderes. A liderança pode ser ensinada e aprendida por meio de metodologias formais e de experiências de vida, e qualquer pessoa, independentemente da posição que ocupa, pode aprendê-la e exercê-la (BERGAMINI, 1994; MOTTA, 2009; MAXIMIANO, 2012).

Mesmo no universo das MPes essa estratégia deve ser adotada, principalmente porque nelas o contato entre as pessoas é mais direto, ou seja, como grande número dessas empresas estão no setor de comércio e serviços, funcionários e clientes estão mais perto e a venda de produtos ou serviços será tão eficiente quanto for a atuação desses funcionários. Visto que a liderança pode se dar a partir da relação entre duas pessoas, deve ser exercida de modo que seu efeito se traduza em maior engajamento e, conseqüentemente, em maior produtividade e melhor desempenho.

São algumas habilidades da liderança que fazem a diferença no ambiente empresarial: saber ouvir; elogiar; desenvolver as pessoas; dar *feedbacks*; permitir a participação das pessoas nas decisões relacionadas às suas atividades; motivar; cuidar para que os recursos necessários à realização do trabalho sejam disponibilizados; prover informações claras e transparentes; solicitar ideias e sugestões; criar canais de comunicação nos dois sentidos; conhecer seus funcionários, identificando o que os motiva; estar sempre presente junto à equipe ou ao funcionário; celebrar o sucesso; propor desafios; conhecer as necessidades pessoais de cada membro da equipe, atendendo-as sempre que possível; estimular o espírito de cooperação e de equipe; promover o desenvolvimento e crescimento da equipe e formar novos líderes no ambiente de trabalho. Ou seja, essas são algumas habilidades capazes de transformar um ambiente de trabalho frio em um ambiente motivador (KOUZES; POSNER, 1991; BENNIS, 1996; MOTTA, 2009; DUTRA, 2017).

São vários os estilos de liderança existentes, e cabe ao líder adotar um ou mais, ou combinar aspectos dos vários tipos, dependendo da realidade da empresa e do perfil dos liderados. Ou seja, não existe um estilo ideal, uma receita padrão. A eficácia de cada estilo depende do efeito de cada um deles sobre o desempenho das atividades a serem realizadas e da satisfação dos liderados. Dentre os estilos de liderança existentes, vamos destacar aqui as lideranças: situacional, carismática, autocrática, democrática, *laissez-faire* e transformacional, além de seus impactos no engajamento dos funcionários (VIANNA; DELMAS, 2008):

- **Liderança situacional:** aqui a liderança é exercida de acordo com a situação, com as atividades e com o perfil da equipe de trabalho. Esse líder consegue se adaptar a situações novas e inesperadas, ouve críticas e sugestões, aceita contribuições de seus liderados e está sempre pronto a ajudar a equipe a se organizar rapidamente e sempre em função da tarefa exigida pela situação. É um estilo que estimula o engajamento das pessoas, uma vez que permite a participação dos funcionários nas decisões.
- **Liderança carismática:** aqui o líder é dominador, autoconfiante, visionário, articulador e atua como um agente de mudanças. sensível ao ambiente, excelente orador e comunicador. Esses líderes são pessoas que inspiram confiança, aceitação, obediência, envolvimento emocional, afeição e engajamento dos seguidores, o que leva a um melhor desempenho.
- **Liderança democrática:** permite a participação de toda a equipe na programação, divisão e decisões sobre as tarefas. O líder atua como apoiador, sugerindo alternativas sem imposição, auxilia no desenvolvimento da capacidade de toda a equipe. É um estilo de liderança que pode ser utilizado na gestão de vendas, uma vez que a participação de toda a equipe no processo de planejamento das vendas pode motivar os liderados e leva-os a alcançar um bom nível de produtividade.
- **Liderança *laissez-faire* ou “deixa fazer”:** esse tipo de liderança é mais indicado para equipes muito experientes e com espírito de iniciativa, pois, aqui o líder deixa que seus seguidores trabalhem sozinhos, intervindo apenas quando necessário ou solicitado. Talvez não seja indicado para as MPEs, pois, podem surgir muitas discussões entre os vendedores, uma vez que estes possuam dificuldade em se organizar. Isso pode gerar baixo engajamento; baixa produtividade e um desempenho insatisfatório.

- **Liderança transformacional:** se a MPE for altamente dinâmica e competitiva esse é o estilo adequado, uma vez que esse líder consegue conscientizar sua equipe sobre a importância do compromisso com os objetivos do grupo, gerando empatia e alcançando alto nível de dedicação e empenho. É um líder que utiliza muito a comunicação e inspira a equipe com uma visão de futuro. Assim, consegue ter uma equipe engajada e motivada, uma vez que as tarefas são realizadas com alto nível de qualidade.
- **Liderança autocrática:** nesse estilo, o líder também exerce grande poder sobre os membros de sua equipe, no entanto, não permite a participação destes com opiniões e sugestões sobre as tarefas a serem realizadas e sua melhoria. É um tipo de liderança não indicada para o dia a dia, visto que gera insatisfação e desmotivação, fazendo com que os funcionários trabalhem de qualquer forma, sem o engajamento necessário. Esse é um estilo que pode ser adotado quando os vendedores ainda não possuem experiência, ou seja, quando for necessária uma ação mais disciplinar em relação aos funcionários.

Além desses, existem outros tipos de liderança e como já observado, o líder adota aquele que mais tenha a ver com seus valores, crenças e com a própria cultura da empresa e perfil dos liderados.

Assim, podemos concluir que a liderança é um instrumento de grande potencial para alavancar os resultados e o engajamento das pessoas nas empresas, principalmente nas MPEs. Além de adotar um estilo de liderança capaz de engajar os funcionários, é preciso que elas adotem estratégias de *marketing* e vendas capazes de comercializar seus produtos e serviços e colocá-los em um bom posicionamento nesse mercado altamente competitivo em que vivemos atualmente. Você viu também que, apesar das dificuldades existentes no universo das MPEs e da burocracia que envolve a abertura de novas empresas, elas ainda são responsáveis por 54% do total de empregos que existem no país, gerando emprego e renda e contribuindo para o desenvolvimento da economia.



Referências

BENNIS, W. *A formação do líder*. São Paulo: Atlas, 1996.

BERGAMINI, C. W. *Liderança: administração do sentido*. São Paulo: Atlas, 1994.

BRASIL. *Lei complementar nº. 123, de 14 de dezembro de 2006*. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; altera dispositivos das Leis no 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1º de maio de 1943, da Lei no 10.189, de 14 de fevereiro de 2001, da Lei Complementar no 63, de 11 de janeiro de 1990; e revoga as Leis no 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e 9.841, de 5 de outubro de 1999. Brasília, DF, 2006. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LCP/Lcp123.htm. Acesso em: 26 jun. 2019.

BRASIL. *Lei complementar nº. 128 de 19 de dezembro de 2008*. Altera a Lei Complementar no 123, de 14 de dezembro de 2006, altera as Leis nos 8.212, de 24 de julho de 1991, 8.213, de 24 de julho de 1991, 10.406, de 10 de janeiro de 2002 - Código Civil, 8.029, de 12 de abril de 1990, e dá outras providências. Brasília, DF, 2008. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp128.htm. Acesso em: 26 jun. 2019.

BRASIL. *Lei complementar nº. 147, de 7 de agosto de 2014*. Altera a Lei Complementar no 123, de 14 de dezembro de 2006, e as Leis nos 5.889, de 8 de junho de 1973, 11.101, de 9 de fevereiro de 2005, 9.099, de 26 de setembro de 1995, 11.598, de 3 de dezembro de 2007, 8.934, de 18 de novembro de 1994, 10.406, de 10 de janeiro de 2002, e 8.666, de 21 de junho de 1993; e dá outras providências. Brasília, DF, 2014. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/CCivil_03/leis/LCP/Lcp147.htm. Acesso em: 26 jun. 2019.

BRASIL. *Simples Nacional*. Brasília, DF, 2019. Disponível em: <http://www8.receita.fazenda.gov.br/simplesnacional/>. Acesso em: 26 jun. 2019.

BRITO, A. M.; PEREIRA, P. S.; LINARD, Â. P. *Empreendedorismo*. Juazeiro do Norte: IFCE, 2013.

DORNELAS, J. *Empreendedorismo para visionários: desenvolvendo negócios inovadores para um mundo em transformação*. Rio de Janeiro: LTC, 2013.

DUTRA, J. S. *Gestão de pessoas: realidade atual e desafios futuros*. São Paulo: Atlas, 2017.

GRAY, C. S. *The strategy bridge*. Oxford: Oxford University Press, 2010.

IBQP. *Global Entrepreneurship Monitor: a pesquisa em 2018*. Brasil, 2018. Disponível em: <https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2019/02/GEM-2018-Apresenta%C3%A7%C3%A3o-SEBRAE-Final-slide.pdf>. Acesso em: 26 jun. 2019.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Administração de marketing*. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. *Princípios de marketing*. 15. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

KOUZES, J. M.; POSNER, B. Z. *O desafio da liderança*. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

MAXIMIANO, A. C. A. *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MINTZBERG, H. *et al. O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MOTTA, P. R. *Formação de liderança: administração da justiça: planejamento estratégico*. Currículo Permanente, módulo VI, 2009.

PORTAL DO EMPREENDEDOR. *Formalize-se*. Brasil, [2019?]. Disponível em: <http://www.portaldoempreendedor.gov.br/temas>. Acesso em: 26 jun. 2019.

SEBRAE. *Expectativas dos pequenos negócios para 2018: relatórios completos*. Brasil, 2017. Disponível em: <https://datasebrae.com.br/expectativas-para-2018/#relatorios>. Acesso em: 26 jun. 2019.

SEBRAE. *Perfil das microempresas e empresas de pequeno porte*. Brasil, 2018. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RO/Anexos/Perfil%20das%20ME%20e%20EPP%20-%2004%202018.pdf>. Acesso em: 26 jun. 2019.

TREMEA, N. J. C. As exportações e o Produto Interno Bruto do Brasil no período de 2000 a 2009. *Revista ADMpg Gestão Estratégica*, v. 4, n. 1, p. 1-9, 2011. Disponível em: <http://www.admpg.com.br/revista2011/artigos/6.pdf>. Acesso em: 26 jun. 2019.

VIANNA, E.; DELMAS, M. E. G. *Liderança de equipes*. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

Encerra aqui o trecho do livro disponibilizado para esta Unidade de Aprendizagem. Na Biblioteca Virtual da Instituição, você encontra a obra na íntegra.

Conteúdo:



SOLUÇÕES
EDUCACIONAIS
INTEGRADAS