

**FACULDADES DOCTUM DE CARATINGA**

**ÍCARO JANUÁRIO PINTO**

**FERRAMENTAS DE GESTÃO COMO MINIMIZAÇÃO DAS  
MORTALIDADES DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO MUNICÍPIO  
DE CARATINGA – MG**

**BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**CARATINGA / MG**

**2019**

**ÍCARO JANUÁRIO PINTO**

**FACULDADES DOCTUM CARATINGA**

**FERRAMENTAS DE GESTÃO COMO MINIMIZAÇÃO DAS MORTALIDADE  
DOS MICROEMPREENDIMENTOS NO MUNICÍPIO DE CARATINGA – MG**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à banca examinadora do curso de Administração das Faculdades Doctum de Caratinga, como exigência parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração, sob a orientação do Professor Luciano de Souza Lucas.

**CARATINGA / MG**

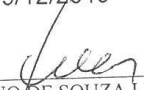
**2019**


**TERMO DE APROVAÇÃO**

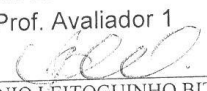
O Trabalho de Conclusão de Curso intitulado: CAUSAS E A MORTALIDADE DOS MICROEMPREENHIMENTOS NO MUNICÍPIO DE CARATINGA - MG, elaborado pelo(s) aluno(s) ÍCARO JANUÁRIO PINTO foi aprovado por todos os membros da Banca Examinadora e aceito pelo curso de ADMINISTRAÇÃO das FACULDADES DOCTUM DE CARATINGA, como requisito parcial da obtenção do título de

**BACHAREL EM ADMINISTRAÇÃO.**

Caratinga 19/12/2019

  
LUCIANO DE SOUZA LUCAS  
Prof. Orientador

  
GISELY XAVIER DA SILVA  
Prof. Avaliador 1

  
CARLOS ANTÔNIO LEITOGUINHO BITENCOURT  
Prof. Examinador 2

## DEDICATÓRIA

A Deus, pois, sem ele eu não teria forças para essa longa jornada e a toda minha família pelo apoio e paciência nesse período.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente a Deus que permitiu que tudo isso acontecesse, ao longo da minha vida, e que em todos os momentos é o maior mestre que alguém pode conhecer.

A esta universidade, seu corpo docente, direção e administração que oportunizaram a janela que hoje vislumbro um horizonte superior, eivado pela acendrada confiança no mérito e ética aqui presentes.

A minha esposa Ester Cangussú e meus pais Maria Madalena Januário e João Batista Pinto pelo amor, incentivo e apoio incondicional.

Ao meu orientador, professor Luciano Lucas, pelo suporte no pouco tempo que lhe coube, pelas suas correções e incentivos.

E a todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação, o meu muito obrigado.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Representação Análise SWOT.....	22
Figura 2: Representação Matriz BCG.....	24

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Dificuldades enfrentadas no primeiro ano de atividade.....	13
Gráfico 2: O que teria sido útil para evitar o fechamento das empresas.....	14
Gráfico 3: Número de empresas.....	26
Gráfico 4: Mercado por setor.....	27
Gráfico 5: Tempo de existência das empresas.....	27

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

4 P's	Preço, Praça, Produto e Promoção
ANPROTEC	Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas
Business plan	Plano de negócios
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
FINEP	Financiadora de Estudos e Projetos
MPE's	Micro e Pequenas Empresas
PIB	Produto Interno Bruto
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
Sowt	Stringths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças).



## **RESUMO**

O tema proposto tem relação direta com o alto índice de mortalidade das Micro e Pequenas Empresas no Brasil, visto que, as MPE's são de extrema importância para a economia do país, pois são responsáveis por mais da metade de geração de empregos, e tem uma representatividade forte no PIB brasileiro. Mesmo com a importância delas na economia, muitas não conseguem completar seu segundo ano de atividades por diversos condicionantes que causam essa mortalidade precoce, como a falta de planejamento, falta de uma gestão eficiente, falta de conhecimento técnico, controle e avaliação de mercado. Existem diversas ferramentas que auxiliam o gestor a gerir o negócio de forma eficaz, fazer um planejamento prévio e uma pesquisa de mercado, além de conseguir visualizar o mercado com uma visão holística, facilitando assim nas tomadas de decisões. Por tudo isso, é defendido nesta pesquisa que o empreendedor precisa usar técnicas da administração para ajudá-lo a se manter no mercado, visto que a cada dia o mercado fica cada vez mais competitivo, com mudanças a todo momento, e, é necessário ficar atento e enxergar todas as oportunidades que o mercado oferece para se destacar e ter um diferencial competitivo dentro da organização.

**Palavras-chave:** Planejamento. Oportunidades. Mortalidade. Micro e Pequenas Empresas.

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	8
CONSIDERAÇÕES CONCEITUAIS.....	10
1 – MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – MPE's.....	11
1.1 Condicionantes da mortalidade das MPE's.....	12
1.2 Diferenciando Ideias de Oportunidades.....	15
2 – FERRAMENTAS DE GESTÃO PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.....	17
2.1 Marketing como diferencial competitivo.....	17
2.1.1 Marketing Digital.....	18
2.2 Plano de negócio.....	20
2.3 Planejamento estratégico.....	21
2.4 Análise SWOT.....	23
2.5 Matriz BCG.....	25
3 – METODOLOGIA .....	27
4 – ANÁLISE DE DADOS.....	28
5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	31
REFERÊNCIAS.....	32

## INTRODUÇÃO

As Micro e Pequenas Empresas – MPE's tem um grande impacto econômico no país, pela geração de produção, empregos e a valorização de pessoas, fazendo com que ajude na distribuição de renda no país. Segundo o Sebrae Mato Grosso, as micro e pequenas empresas são as principais geradoras de riqueza no Comércio no Brasil, já que respondem por 53,4% do PIB deste setor. No PIB da Indústria, a participação das micro e pequenas (22,5%) já se aproxima das médias empresas (24,5%). E no setor de Serviços, mais de um terço da produção nacional (36,3%) têm origem nos pequenos negócios.

Mesmo com a importância dos microempreendimentos no Brasil, existe um alto índice de mortalidade das MPE's, por diversos fatores que suscitam o fechamento delas, muitas em menos de dois anos de existência, sendo assim a pesquisa se deu pelo seguinte problema: Quais ferramentas de gestão ajudará o empreendedor a planejar, avaliar e gerir seu negócio?

Maximiano (2008), afirma que:

O processo de planejamento é a ferramenta para administrar as relações com o futuro. É uma aplicação específica do processo de tomar decisões. As decisões que procuram, de alguma forma, influenciar o futuro, ou que serão colocadas em prática no futuro, são decisões do planejamento. (Maximiano 2008, p.114)

Sendo bem elaborado o planejamento do novo negócio ou até mesmo de um negócio já existente pode contribuir para um crescimento da empresa, Segundo Oliveira (2015), afirma que:

O propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz. (Oliveira 2015, p.5)

Sendo assim o tema proposto apresenta a necessidade do conhecimento do gestor quanto a administração de sua empresa, além de apresentar a importância do de usar técnicas da administração para conseguir manter a empresa no mercado. Ato

seguinte elegeu-se como objetivo geral de apresentar ferramentas de gestão dentro da administração que ajudará o empreendedor a planejar e gerir seu negócio através de técnicas administrativas.

Como objetivos específicos buscaram-se: definir a importância das MPE'S no Brasil; demonstrar em dados os índices de mortalidade dos microempreendimentos em pouco tempo de atividade; apresentar as principais dificuldades enfrentadas pelos empreendedores no primeiro ano de atividade. Diante de tais objetivos elegeu-se como hipótese que: Mesmo com as dificuldades e desafios enfrentados pelos microempreendimentos é possível o empreendedor aumentar os índices de sobrevivência dos microempreendimentos usando funções da administração. Sendo assim para efeito de sustentação tomou – se o texto abaixo de Pinheiro (1996) como marco teórico deste trabalho:

[...] as pequenas empresas são oprimidas no seu dia-a-dia por fatores diversos que afetam a sua produtividade e que estão relacionados à sua estrutura organizacional, à dinâmica da força de trabalho, à aplicação dos recursos materiais e financeiros disponíveis e à inadequação ou falta de utilização de técnicas gerenciais adequadas.(Pinheiro, 1996).

Assim para fim de efeito prático o presente trabalho de conclusão de curso foi pensado em três capítulos; onde no primeiro irá abordar a importância das micro e pequenas empresas no Brasil, os condicionantes da mortalidade dos microempreendimentos e diferenciando ideias de oportunidades. O segundo capítulo caracteriza algumas das ferramentas e técnicas de gestão para os microempreendimentos. E o terceiro capítulo, apresenta as características dos microempreendimentos na cidade de Caratinga – MG.

## **CONSIDERAÇÕES CONCEITUAIS**

### **EMPREENDEDORISMO**

Empreendedorismo é a capacidade que uma pessoa tem de identificar problemas e oportunidades, desenvolver soluções e investir recursos na criação de algo positivo para a sociedade. Pode ser um negócio, um projeto ou mesmo um movimento que gere mudanças reais e impacto no cotidiano das pessoas. A introdução de um novo bem, a criação de um método de produção ou comercialização e até a abertura de novos mercados, são algumas atividades comuns do empreendedorismo. Isso significa que “a essência do empreendedorismo está na percepção e no aproveitamento das novas oportunidades no âmbito dos negócios”.

### **PLANEJAMENTO**

O planejamento consiste em uma importante tarefa de gestão e administração, que está relacionada com a preparação, organização e estruturação de um determinado objetivo. É fundamental organizar por definições em cada área da empresa. De certa forma, todo planejamento inicia-se de uma ideia, isso só é possível porque o ser humano é dotado de imaginação. A imaginação é responsável pelo pensamento, o mesmo pode se transformar em algo muito poderoso e eficiente dependendo do propósito que você estabelecer. Dentro desse raciocínio inicial, temos uma simples formulação estrutural do planejamento, ou seja, imaginação, seguida de pensamentos, ideias, propósitos e objetivos.

## 1 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – MPE’S

As Micro e Pequenas empresas representam cerca de 27% do PIB (Produto Interno Bruto), responsáveis por 52% dos empregos de carteira assinada no Brasil, sendo que, cerca de 99% das empresas do país é Micro ou pequena empresa, segundo dados do Sebrae.

Pinheiro (1996) afirma que:

As pequenas empresas são oprimidas no seu dia-a-dia por fatores diversos que afetam a sua produtividade e que estão relacionados à sua estrutura organizacional, à dinâmica da força de trabalho, à aplicação dos recursos materiais e financeiros disponíveis e à inadequação ou falta de utilização de técnicas gerenciais adequadas. (Pinheiro 1996)

As MPEs vêm crescendo muito no Brasil nos últimos anos, existem diversos motivos que levam uma pessoa a querer abrir seu próprio empreendimento, assim como existem diversos fatores que podem levar o empreendedor ao sucesso como ao fracasso.

Em um estudo realizado em 2013, o Sebrae Nacional apontou que 24,4% delas fecham as portas em menos de dois anos de existência. E esse percentual pode chegar a 50% nos estabelecimentos com menos de quatro anos.

Partes desses índices de fechamento são motivados pelo fato de os empreendedores não ter um conhecimento básico sobre gestão, estratégias e desconhecem o mercado na qual irá atuar. Segundo Sebrae 2017, ao abrir a empresa, parte dos empreendedores não levanta informações importantes sobre o mercado como clientes, concorrentes e fornecedores, e mais da metade não realiza o planejamento estratégico antes do início das atividades do estabelecimento, o que pode ser prejudicial ao negócio. Planejar auxilia precaver quaisquer imprevistos que surgem pelo caminho.

A expressão MPE’S (Micro e pequenas empresas), está relacionada a microempresa, empresa de pequeno porte e microempreendedor individual que se diferencia segundo o Sebrae pela sua receita bruta anual.

Segundo o Sebrae (2018):

A micro empresa será a sociedade empresaria, a sociedade simples a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário, devidamente registrados nos órgãos competentes, que aufera em cada ano calendário, a receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00. Se a receita bruta anual for superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior é R\$ 4.800.000,00, a sociedade será enquadrada como empresa de pequeno

porte. Estes valores referem-se a receitas obtidas no mercado nacional. A empresa de pequeno porte não perderá o seu enquadramento se obter adicionais de receitas de exportação, até o limite de R\$ 4.800.000,00. A Lei Geral também criou o microempreendedor individual, que é pessoa que trabalha por conta própria e se legaliza como pequeno empresário optante pelo Simples Nacional, com receita bruta anual de até R\$ 81.000,00. O microempreendedor pode possuir um único empregado e não pode ser sócio ou titular de outra empresa. SEBRAE (2018).

O estudo das MPE's é de alta relevância pela grande parcela de representatividade que elas obtêm na economia do país. Existem vários fatores que levam o empreendedor a ter sucesso ou fracasso em seu empreendimento, mesmo sendo uma empresa de porte pequeno, existem vários cuidados a se tomar na gestão.

Segundo Tomazette (2014, p.666): “no Brasil, a maior parte das atividades empresariais pode ser considerada de pequeno e médio porte. Desse modo, os pequenos e médios empresários assumem papel fundamental na economia nacional”.

O empreendedor precisa sempre inovar para se destacar no mercado, muitos começam o negócio e pensam que não precisam continuar planejando e analisando o mercado, é necessário fazer mudanças e se adequar aos avanços tecnológicos. Dornelas (2015, p.7) afirma que: “quanto mais empreendedorismo alicerçado em inovação estiver presente em um país, maior será o seu desenvolvimento econômico.”

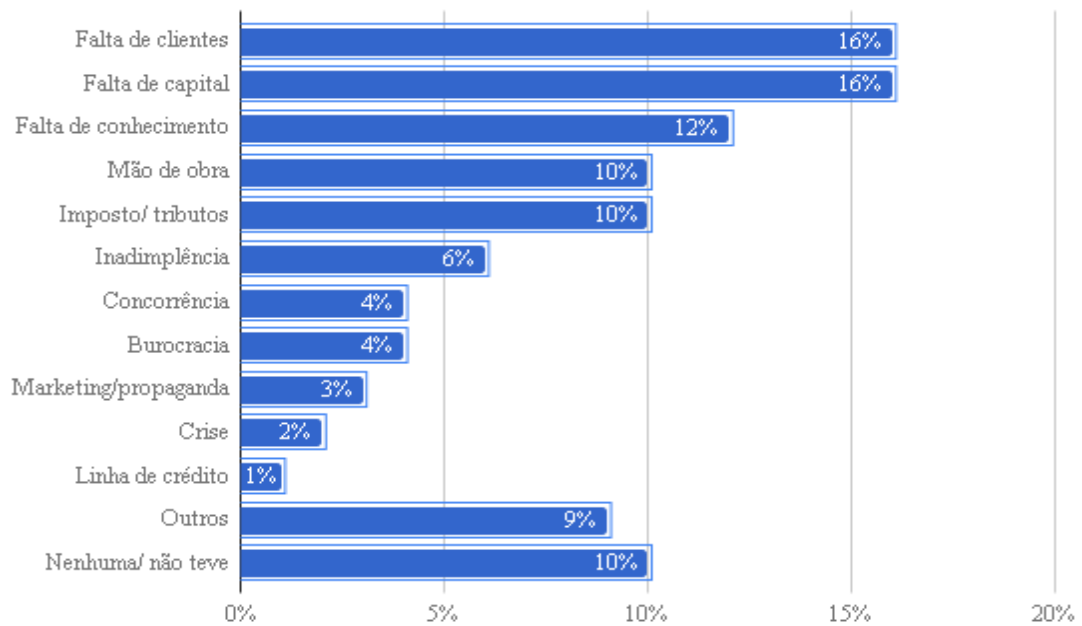
### **1.1 Condicionantes da mortalidade das MPE's**

Existem diversos fatores que levam as empresas a entrar no alto índice de mortalidade precoce das MPE'S. O Sebrae (2005), identificou as principais causas do fechamento de empresas como sendo:

- perfil empreendedor pouco desenvolvido entre os indivíduos que abrem uma empresa;
- a falta de planejamento antes da abertura do empreendimento;
- a insuficiência de políticas públicas de apoio à micro empresas (ex. tributária, trabalhista, de crédito);
- o baixo crescimento da economia brasileira e os problemas pessoais dos proprietários das firmas que afetam o negócio (ex. problemas de saúde, brigas entre sócios e problemas de sucessão). (Sebrae 2005).

Segundo o Sebrae (2016), o empreendedor enfrenta várias dificuldades no seu primeiro ano de existência, sendo assim as principais dificuldades são relatadas no gráfico abaixo.

**Gráfico 1:** Principais dificuldades enfrentadas no primeiro ano de atividade.



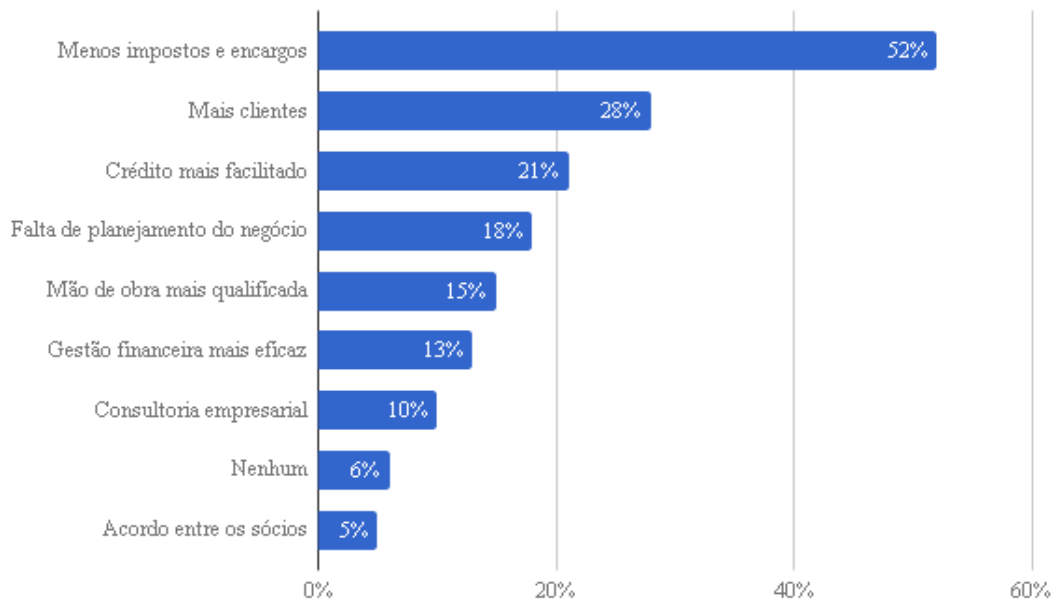
Fonte: Sebrae, (2016).

A Gráfico 1 demonstra que na visão dos empresários as principais causas do fechamento precoce das empresas devem-se a: falta de clientes (16%), escasses de capital (16%), a falta de conhecimento (12%), mão de obra e Imposto / tributos (10%), Inadiplencia (6%), Concorrência (4%), Burocracia (4%), Marketing/propaganda (3%), Crise (2%), Linha de crédito (1%), outros (9%) e por ultimo a nenhuma / não teve (10%).

O Sebrae (2016) fez uma pesquisa com empresas que encerraram suas atividades, com intuito de saber quais o que seria útil para evitar o fechamento do negócio.



**Gráfico 2:** O que teria sido útil para evitar o fechamento das empresas.



Fonte: Sebrae (2016)

O gráfico 2 demonstra que na opinião dessas empresas, teria sido útil para evitar o fechamento do negócio: menos impostos e encargos (52%), mais clientes (28%), crédito mais facilitado (21%), falta de planejamento do negócio (18%), mão de obra qualificada (15%), gestão financeira mais eficaz (13%), consultoria empresarial (10%), nenhum (6%), acordo entre os sócios (5%).

Saber contornar as situações de ameaças que o mercado disponibiliza dia a dia, tornase a empresa mais resistente e forte no mercado no qual está inserido. O empreendedor dos microempreendimentos tem apoio com diversos órgãos municipais, estaduais e federais que auxiliam o mesmo para tomadas de decisões e para uma gestão mais eficiente.

O órgão de apoio SEBRAE tem como objetivo auxiliar e dar um suporte ao micro e pequeno empreendedor, desde o planejamento de início do negócio, até o momento da gestão do dia a dia. Segundo Dolabela (1999) a iniciativa em oferecer apoio as MPE's surgiram na década 34 de 1980, tendo como marco principal, a criação da Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas (ANPROTEC). A partir de então, as atividades das MPE's no cenário nacional foi acelerando substancialmente e, depois, foram surgindo várias parcerias que ofereceram o mesmo apoio, como o SEBRAE, Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e a Financiadora de Estudos e

Projetos (FINEP).

Porém muitos dos empreendedores não utilizam os suportes que são oferecidos de forma gratuita para auxiliá-los na gestão do negócio.

## **1.2 Diferenciando ideias de oportunidades**

Com o mercado cada vez mais competitivo e de grandes mudanças a todo momento o empreendedor precisa aproveitar as oportunidades que surgem para se diferenciar dos concorrentes. Segundo Chiavenato (2008), afirma que:

Geralmente, a oportunidade é uma lacuna detectada ao se avaliar o mercado e os produtos e serviços oferecidos. No entanto, a oportunidade existe quando o empreendedor consegue visualizar a realização do seu sonho pessoal, identifica uma oportunidade para lucrar, ou uma forma de subsistência quando em situação de desemprego, insatisfação profissional ou outros motivos. CHIAVENATO (2008, p.65).

Todas as oportunidades precisam ser visualizadas e aproveitadas, quando se encontra um diferencial sobre os concorrentes faz-se necessário agir de forma planejada, ágil, e em todo momento pensar em ideias para alavancar o negócio de forma positiva. Segundo Dornelas (2015, p.80) uma empresa pode buscar novas ideias devido a vários fatores, entre os quais se destacam os seguintes propósitos: necessidade de crescimento; existência de gap (espaços, lacunas não preenchidas) no mercado; necessidade de melhorar a performance financeira; necessidade de conquistar novos clientes, através de novos produtos; necessidade de inovação.

Ainda segundo Dornelas (2015, p.83) saber se uma oportunidade é realmente tentadora não é fácil, pois estão envolvidos vários fatores, entre eles o conhecimento do assunto ou ramo de atividade em que a oportunidade está inserida, seu mercado, os diferenciais competitivos do produto/serviço para a empresa etc.

Sendo assim, é preciso que o empreendedor consiga avaliar a oportunidade para saber se é realmente viável a empresa investir nela ou não, é necessário saber se antes de abrir uma empresa ou trabalhar com determinado produto é necessário avaliar se aquela ideia ou negócio tem a oportunidade de

viabilidade de ser desenvolvida no mercado. Existem varios fatores que levam uma pessoa a querer abrir seu próprio negócio, segundo Degen (2009), alguns dos motivos mais comuns identificados em inúmeras entrevistas informais do autor com empreendedores são apresentados a seguir na ordem de importancia para os entrevistados

- Vontade de ganhar muito dinheiro, mais do que seria possível na condição de empregado.
- Desejo de sair da rotina do emprego e levar suas próprias ideias adiante.
- Vontade de determinar seu futuro e não dar satisfação a ninguém sobre seus atos.
- Necessidade de provar a si e aos outros que é capaz de realizar um empreendimento.
- Desejo de se desenvolver algo que traga reconhecimento e beneficios, não só para si, mais para a sociedade. DOGEN (2009).

Ao abrir um negócio o empreendedor está assumindo diversos riscos com clientes, fornecedores, funcionários, bancos, locação etc, e, por esse motivo faz se necessario agir com bastante cautela e certeza que a ideia é também uma oportunidade, além de fugir dos erros mais comuns que os empreendedores cometem.

Segundo Chiavenato (2012 p.21) os perigos mais comuns nos novos negócios podem ser perfeitamente neutralizados e evitados, tais como: não identificar adequadamente qual será o novo negócio; não reconhecer apropriadamente qual será o tipo de cliente ou mercado a ser atendido; não saber escolher de forma legal de sociedade mais adequada; não planejar suficientemente bem as necessidades financeiras do novo negócio; errar na escolha do local adequado para o novo negócio; não saber administrar o andamento das operações do novo negócio; não ter conhecimento sobre a produção de bens e serviços com padrão de qualidade, produtividade e de custo; desconhecer o mercado e, principalmente, a concorrência; ter pouco domínio sobre o mercado fornecedor.

## **2 FERRAMENTAS DE GESTÃO PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

### **2.1 Marketing como diferencial competitivo**

Fazer uma boa estratégia de marketing pode se tornar uma oportunidade de um diferencial competitivo para o novo empreendimento ou para um empreendimento já existente. O marketing vai muito além de divulgação, ele estuda o comportamento do cliente, fazendo com que o produto/serviço encontre seu público específico, tenha uma satisfação do mercado alvo, mantê-lo e obter lucro.

O marketing “ é um processo social por meio do qual, pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com os outros” (KOTLER, 2000, p.30)

Essa obtenção de algo, atualmente, deve-se ao fato de a sociedade moderna estar vivendo na era da informação, elemento fundamental para o sucesso empresarial e a adaptação ao mercado, não só no sentido de obter e acumular as informações, mais no de saber interpretá-las e utilizá-las de forma adequada e criativa. Assim, o Marketing pode ser visto como “ a arte de descobrir oportunidades, desenvolve-las e lucrar com elas” (KOTLER, 2000, p.30).

Muitos empreendedores desconhecem o plano de marketing que é um dos tópicos do plano de negócios, através dele consegue-se alinhar e definir as estratégias que a empresa irá usar para atingir determinada meta, público alvo, posicionamento no mercado, planejamento da marca e outras ações de marketing para a empresa.

De acordo com Gomes (2015), A estratégia de marketing permite definir como sua empresa atingirá seus objetivos e metas e gerenciará seus relacionamentos com o mercado de maneira que obtenha vantagens sobre a concorrência. Ela consiste nas decisões necessárias para determinar a maneira pela qual o composto de marketing, isto é, os cinco principais elementos de marketing (produto, preço, praça, promoção, pessoas) são combinados simultaneamente.

Sendo assim, para fazer uma estratégia de marketing, é preciso fazer um estudo dos 4 P's do marketing, conhecer o ciclo de vida de cada produto e adequar ele de acordo com as necessidades do cliente, adequar o preço do seu produto / serviço de acordo com a necessidade do seu público-alvo e definir os fatores

determinantes do preço, definir como o seu produto alcançarão seu cliente que, associa a localização os canais de distribuição, atrair a atenção do cliente através de uma promoção agindo de forma inteligente através de canais de comunicação eficazes que atrairá o cliente para o produto adequando a sua necessidade.

### **2.1.1 Marketing digital**

O uso do marketing digital tem sido cada vez mais usado pelas empresas. A internet se tornou um canal de comunicação mais ágil e de total acesso aos clientes, e através do marketing digital é possível divulgar um produto/serviço e fazer com que a divulgação chegue ao público alvo de forma rápida.

De acordo com Twy (2011), "cada vez mais as pequenas e médias empresas estão investindo em presença digital, apropriando-se das novas tecnologias e utilizando-as das mais variadas formas com o intuito final de obter lucro." Esse tipo de marketing está interligado a propaganda, divulgação pela internet e executando uma propaganda eficiente, é possível obter resultados positivos e rápidos para a organização. Segundo CHIAVENATO (2009, p.215), o objetivo da propaganda é predispor o cliente ou consumidor em potencial para a compra do produto/serviço anunciado. Para a maioria dos produtos / serviços que são colocados no mercado, a propaganda tem o objetivo de influenciar o cliente de maneira a confirmar ou alterar a sua atitude de compra.

Existem muitas MPE's de sucesso que não tem lojas físicas e todo o trabalho é feito dentro de um espaço ou até mesmo dentro da própria casa, desde a fabricação do produto à venda, conseguindo assim divulgar, atender e vender para todo o mundo através de um computador ou até mesmo de um smartphone. Segundo Dornelas (2015 p.75) um dos modelos mais clássicos baseia-se na construção de revendas ou de empresas de varejo na web, que vendem produtos ou serviços. Vendas são efetuadas em processos automáticos e, algumas vezes, em leilão. Em alguns casos, essas empresas podem ter sido criadas exclusivamente no mundo virtual.

Porém, o uso do marketing digital nas vendas online e na divulgação da empresa no mundo virtual, precisa ser executado com muita cautela, pois, da mesma proporção que o marketing digital pode alavancar a empresa, se ele não for usado de forma eficiente pode se tornar um problema e até ser motivo de falência de uma

organização. De acordo com Cintra (2010), o público que usa a internet não compra os produtos ou serviços pelo modo clássico de persuasão do cliente, mas sim é influenciado a comprar algo com base em informações objetivas. Essas informações podem ser desde as especificações do produto até mesmo a opinião de outra pessoa.

Sendo assim, o pós venda de uma operação feita pela internet é muito importante, pois se o cliente não ficou satisfeito com o produto ou serviço que foi vendido, com poucos minutos ele consegue disparar para um número alto de clientes em potencial a sua insatisfação, levando assim a perda de credibilidade e de confiança dos demais clientes que poderiam comprar ou solicitar o serviço da organização.

## 2.2 Plano de negócios

O plano de negócio é de suma importância para o empreendedor na criação de sua empresa, pois nele estará toda a descrição detalhada do negócio, definidas a missão da empresa que é o proposto pelo qual a empresa existe, a visão que é aonde a empresa quer chegar e os valores que são associados a crenças e atitudes que serão praticadas pela empresa.

De acordo com Mckinsey e Ashoka (2001), a elaboração do plano de negócio deve ser a primeira etapa desenvolvida quando na criação ou expansão de um negócio. Para elaborar o plano de negócio, é preciso um bom planejamento do trabalho, foco no produto final, adequação às orientações externas e busca por apoio.

Existem algumas definições do que é o plano de negócios e seus objetivos principais para a organização, segundo Chiavenato (2012) afirma que:

O plano de negócio – business plan – é documento que abarca um conjunto de dados e informações sobre o futuro empreendimento e define suas principais características e condições para proporcionar uma análise da sua viabilidade e dos seus riscos, bem como para facilitar sua implantação. É uma espécie de plano de viabilização de uma ideia, um pequeno checklist para não deixar passar nada despercebido em um empreendimento. (Chiavenato 2012, p.150)

Já segundo Maximiano (2008), afirma que:

Um plano de negócios é uma descrição detalhada do empreendimento – o produto ou serviço a ser fornecido e todos os aspectos da operação da futura empresa. O plano de negócios projeta a imagem da empresa como o empreendedor espera que ela seja, para orientar o processo de sua criação e implantação. O plano de negócios também pode ser a base de um pedido de financiamento. (Maximiano 2008, p.362)

O plano de negócios deve ser um projeto extremamente realista, tendo informações corretas e sinceras, o empreendedor precisa saber analisar todas as viabilidades do novo empreendimento, e, analisar se é viável investir no negócio ou não. Vivemos em constantes mudanças tecnológicas, políticas, econômicas e sociais, por esse motivo não é somente fazer o plano de negócios que irá trazer o sucesso contínuo da empresa, é preciso colocar em prática tudo o que foi colocado nele e quando possível modificar alguns tópicos ao decorrer do tempo.

Segundo Dornelas (2015), afirma que:

Uma tradição a ser quebrada é achar que o plano de negócios, uma vez concebido, pode ser esquecido. Esse é um erro imperdoável, e as consequências serão mostradas pelo mercado que está em constante mutação. A concorrência muda, o mercado muda, as pessoas mudam. E o

plano de negócios, sendo uma ferramenta de planejamento que trata essencialmente de pessoas, oportunidades, do contexto e mercado riscos e retornos, também muda. Ele é uma ferramenta dinâmica e que deve ser atualizado constantemente, pois o ato de planejar é dinâmico e corresponde a um processo cíclico. (Dornelas 2015 p.95)

O plano de negócios é importante para a empresa como um todo, desde o nível operacional ao estratégico, para os fornecedores, bancos, clientes, e, precisa estar atualizado, todas as informações contidas nele precisam ser periodicamente revisadas e alteradas o que for necessário.

### **2.3 Planejamento estratégico**

O planejamento estratégico de uma empresa abrange toda a estrutura do negócio, ele é responsável por definir todos os objetivos que a organização deseja obter, e, elaborar mecanismos e estratégias para alcançar esses objetivos. Através desse tipo de planejamento a alta administração da organização irá definir direções, metas e objetivos que a empresa pretende traçar, seja ela em curto, médio e longo prazo.

Segundo Maximiano (2000), o planejamento estratégico, é de responsabilidade dos executivos dos níveis mais altos da organização e está associado às tomadas de decisões sobre produtos e serviços que a organização pretende oferecer, como também os clientes e mercados que pretende atingir.

Já Segundo Las Casas (2011, p. 3) “ planejamento estratégico é o processo gerencial de desenvolver e manter uma direção estratégica que alinhe as metas e os recursos da organização com suas mutantes oportunidades de mercado”.

Os fatores internos de uma organização são mais simples para o gestor visualizar e controlar, porém quando referimos do ambiente externo nunca sabemos o que pode vir. Através do planejamento estratégico o gestor consegue verificar as oportunidades assim como as ameaças que estão no mercado aonde está inserido, prevendo assim algumas situações e fatores que podem vir acontecer e afetar seu



negócio, muitas vezes levando até o fechamento.

Segundo Oliveira (2007) define planejamento estratégico como sendo o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando aperfeiçoar o grau de interação com os fatores externos - não controláveis - e atuando de forma inovadora e diferenciada.

Através do planejamento estratégico o empreendedor consegue visualizar de forma integral como está o mercado a qual ele está inserido, esse tipo de planejamento tem etapas que podem ser seguidas para obter um resultado eficaz.

Para Wosniak e Resend (2012), afirma que:

“A administração estratégica pode ser resumida em etapas inter-relacionadas e interdependentes, que a alta administração deve realizar e apoiar”. Essas relações inter-relacionadas são apresentadas nos itens a seguir:

- a) Análise de ambiente externo — verificando as oportunidades e ameaças ou limitações;
- b) Análise de ambiente interno — pontos fortes e fracos;
- c) Estabelecimento de missão organizacional e dos objetivos gerais;
- d) Formulação de estratégias em todos os níveis, que permitam à organização combinar seus pontos fortes e fracos com as oportunidades do ambiente;
- e) Implementação de estratégias;
- f) Realização de atividades de controle estratégico. (Wosniak e Resend 2012, p.800)

Já para o Sebrae (2016), são etapas necessárias para se colocar em pratica o planejamento estratégico:

- a) Definir o negócio: dar um significado único para as suas atividades da empresa, a fim de evitar que ela seja percebida de maneira imprecisa;
- b) Definir a visão de futuro: com o propósito de criar a imagem da empresa em um estado futuro ambicioso e desejável, relacionando essa imagem com a máxima satisfação dos clientes;
- c) Definir a missão: missão tem como origem o vocábulo “mitere”, que significa, a que foi enviado. É a razão de ser da empresa;
- d) Definir os valores ou princípios filosóficos: que regem as ações e decisões da empresa, segundo os quais ela age. Sebrae Sebrae Nacional – 15/08/2016.

Elaborar o planejamento estratégico de uma organização seja ela pequena ou grande, não é uma tarefa fácil, gasta se tempo, recursos, profissional qualificado além de outros fatores, porém o gestor que tem esse planejamento em mãos para seu negócio consegue ter um diferencial competitivo dos demais concorrentes e está

preparado para as inconstâncias que o mercado pode trazer.

## 2.4 Análise SWOT

A análise swot foi criada pelos professores Kenneth Andrews e Roland Cristensen, é uma ferramenta importante para as MPE'S assim como qualquer tipo de empresa, ela faz parte do planejamento estratégico. Conhecida também como Análise FOFA ou Matriz Swot, que objetiva a compreensão das forças, fraquezas, ameaças e oportunidades do empreendimento.

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003), afirma que:

“sua função é cruzar as oportunidades e as ameaças externas à organização com seus pontos fortes e fracos. A avaliação estratégica realizada a partir da matriz SWOT é uma das ferramentas mais utilizadas na gestão estratégica competitiva. Trata-se de relacionar as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo com as forças e fraquezas mapeadas no ambiente interno da organização. As quatro zonas servem como indicadores da situação da organização”. (Chiavenato e Sapiro, 2003).

**Figura 1:** Representação Análise Swot

Análise Interna	Análise Externa	
	Oportunidades	Ameaças
<b>PONTOS FORTES</b>	<b>Política de ação ofensiva ou</b>  Aproveitamento: área de domínio da empresa	<b>Política de ação ofensiva ou</b>  Enfrentamento: área de risco enfrentável
<b>PONTOS FRACOS</b>	<b>Política de manutenção ou</b>  Melhoria: área de aproveitamento potencial	<b>Política de manutenção ou</b>  Desativação: área de risco acentuado

Fonte: Adaptado CHIAVENATO e SAPIRO (2003, p.188).

Para a constatação de forças e fraquezas, oportunidades e ameaças advêm sempre dos resultados de uma análise combinada, na qual as condições internas devem ser sobrepostas e confrontadas com as situações do ambiente de negócios da empresa (YANAZE, 2007).

A organização que identifica quais os pontos fortes, assim como os pontos fracos, fraquezas e ameaças, consegue ter informações para tomadas de decisões. Com o mercado cada vez mais competitivo é importante as organizações saberem suas variáveis de acordo com o mercado, e, através da análise SWOT o empreendedor conseguirá identificar essas variáveis e trabalhar nelas para um melhor desempenho na organização.

## 2.5 Matriz BCG

A matriz BCG é uma ferramenta criada por Bruce Henderson que permite visualizar graficamente quais são os produtos / serviços mais rentáveis para a empresa. Consiste em um gráfico que no eixo X apresenta a taxa de participação no mercado, já no eixo Y apresenta a taxa de crescimento do mercado.

O principal objetivo da matriz BCG é identificar os produtos / serviços que estão dando lucro para a empresa e a linha de produtos / serviços que devem ser desativados. Pode se observar a matriz BCG na figura abaixo;

**Figura 2:** Representação Matriz BCG.



Fonte: Adaptado Kotler (2000).

Kotler (2000), afirma que:

As quatro células que compõem a Matriz BCG, apresentada na figura acima são:

- Pontos de Interrogação: São negócios que operam em mercados de alto crescimento, mas que têm baixas participações relativas, sendo assim, um produto Ponto de Interrogação exige alto investimento;
- Estrelas: Se o negócio do tipo Ponto de Interrogação for bem sucedido, ele se torna uma Estrela. Um produto Estrela é líder no mercado de alto crescimento, porém, ainda não produz um fluxo de caixa positivo;
- Vaca Caixeira: Quando a taxa anual de crescimento de mercado cai para abaixo de 10 por cento e se ainda tiver a mais alta participação relativa naquele mercado, a Estrela se torna uma Vaca Leiteira. Uma Vaca Leiteira gera muito caixa;

d) Abacaxi: São produtos com pequenas participações em mercados de baixo crescimento. Geram baixos lucros ou até prejuízos. (Kotler 2000)

Os produtos “Estrelas” são os produtos que possuem alta participação no mercado, possui alto potencial de crescimento, porém é necessário alto investimento para que ele continue sendo gerador de caixa para a organização.

Os produtos “Vaca – leiteira” são aqueles que tem elevada participação no mercado, grande gerador de caixa para a empresa, se auto promove, porém tem baixo potencial de crescimento dentro da empresa.

Os produtos “Questionamento” são produtos que tem elevadas chances de crescimento, porém apresenta baixa classificação no mercado.

Os produtos “Abacaxis” são produtos com baixa participação no mercado, não são geradores de caixa para a empresa, e não tem baixo potencial de crescimento.

### 3 METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa de abordagem qualitativa que segundo Silveira e Córdova (2012, p. 31) “não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc.”.

Quanto aos objetivos se classifica como descritiva e exploratória que de acordo com Gil (1999) “tem como objetivo principal desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”. Por tanto a pesquisa se caracteriza de maneira a envolver um levantamento bibliográfico e análise de outros exemplos, a fim de estimular a compreensão do assunto.

Os procedimentos técnicos, uma pesquisa qualitativa, utilizam geralmente métodos que consiste em determinar um objeto de estudo, onde podemos solucionar os problemas propostos.

O estudo tem como base revisões bibliográficas encontradas através de pesquisas em bancos de dados de dissertações e teses e artigos de fontes confiáveis na internet e em livros que abordam o assunto como Sebrae e Scielo. Os principais autores analisados foram, Maximiano (2008), Chiavenato (2012), Dornelas (2015) e Sebrae (2015). Por meio disso, foi possível realizar estudos que possibilitaram a construção teórica e científica sobre o tema em questão.

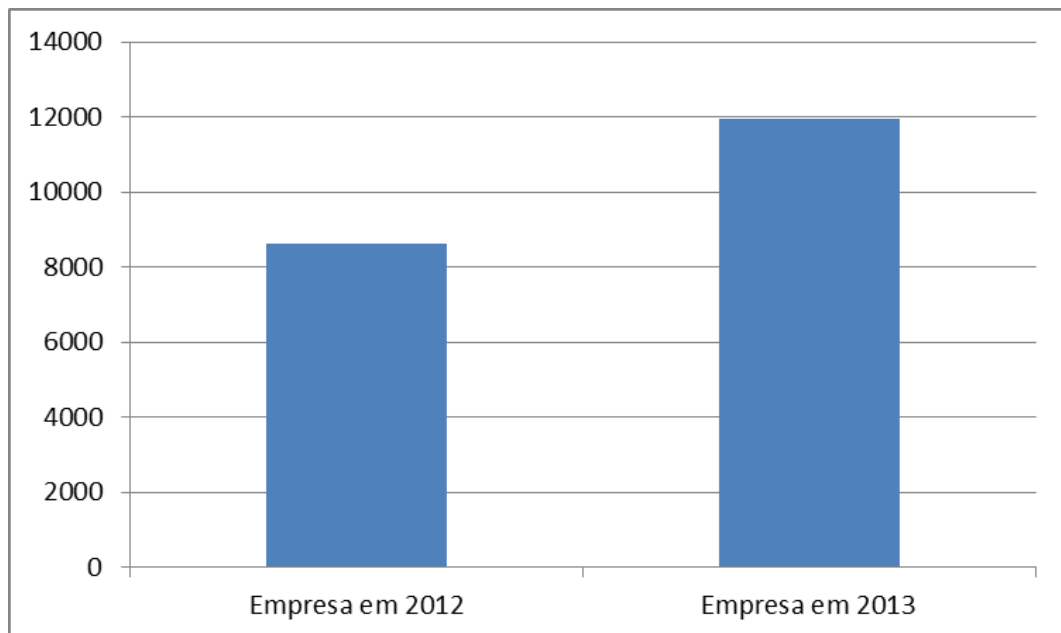
No que concerne ao tratamento dos dados, a princípio foi feito a apresentação do problema, depois foi realizada a seleção e adoção das obras que permitirão a construção de conceitos, tais como, planejamento, gestão e marketing, importantes à pesquisa, pois, quando colocados em prática de forma correta, o empreendedor pode alcançar resultados e objetivos esperados para a empresa. Foi escolhido para análise de dados pesquisas do SEBRAE entre os anos de 2012 e 2013 por não obter informações em anos atuais sobre os microempreendimentos na cidade de Caratinga – MG.

#### 4 ANÁLISE DE DADOS

No ano de 2015 existiam 6.729 empresas ativas na cidade de Caratinga – MG, sendo que 94,8% delas, ou seja, 6.382 eram Micro e Pequenas Empresas. De acordo com esse levantamento em 2015 as MPE's por setor economico eram divididos em: comércio varejista de artigos do vestuário e acessórios (545); comércio varejista de mercadorias em geral, com predominância de produtos alimentícios – minimercados, mercearias e armazéns (242); cabeleireiros (218); lanchonetes, casas de chá, de sucos e similares (208) e comércio a varejo de peças e acessórios novos para veículos automotores (123), segundo dados do diário de Caratinga 2015.

De acordo com os dados do SEBRAE (2015) no ano de 2013 havia um total de 11.943 empresas ativas no município de Caratinga na categoria MEI, ME e PE, 28% a mais do que o ano de 2012 que estavam ativas 8.606 empresas (Gráfico 3).

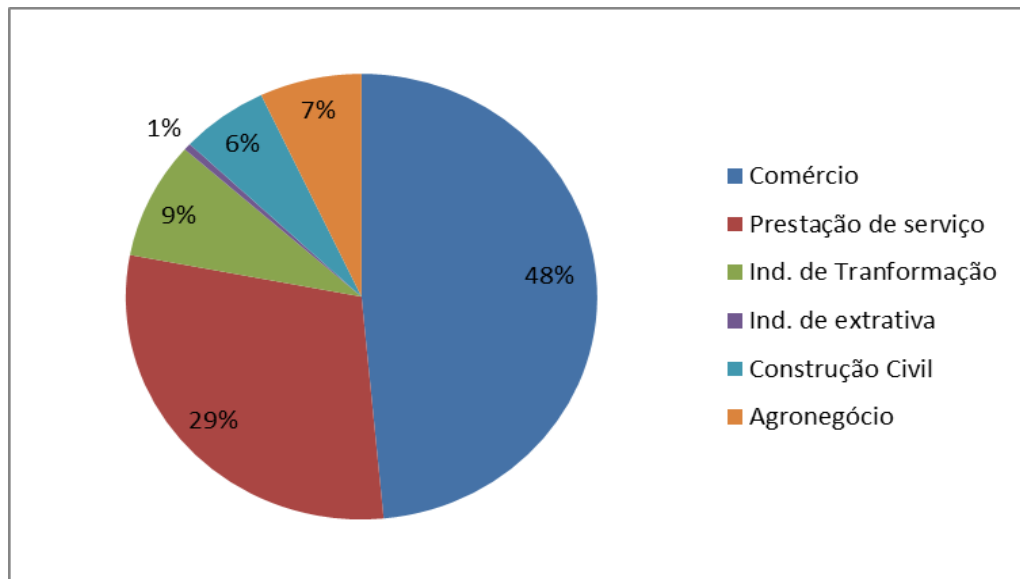
**Gráfico 3:** Número de empresas



Fonte: Adaptado Sebrae 2015.

Quanto à composição do mercado o SEBRAE (2015) identificou que das MPE's em Caratinga, 48,5% configuram o ramo do comércio, 29,5% das empresas são do ramo de prestação de serviços, 8,5% delas no ramo da indústria de transformação, 6% do ramo da construção civil, 7% no ramo de agronegócio e 0,5% no ramo da indústria extrativa (Gráfico 4).

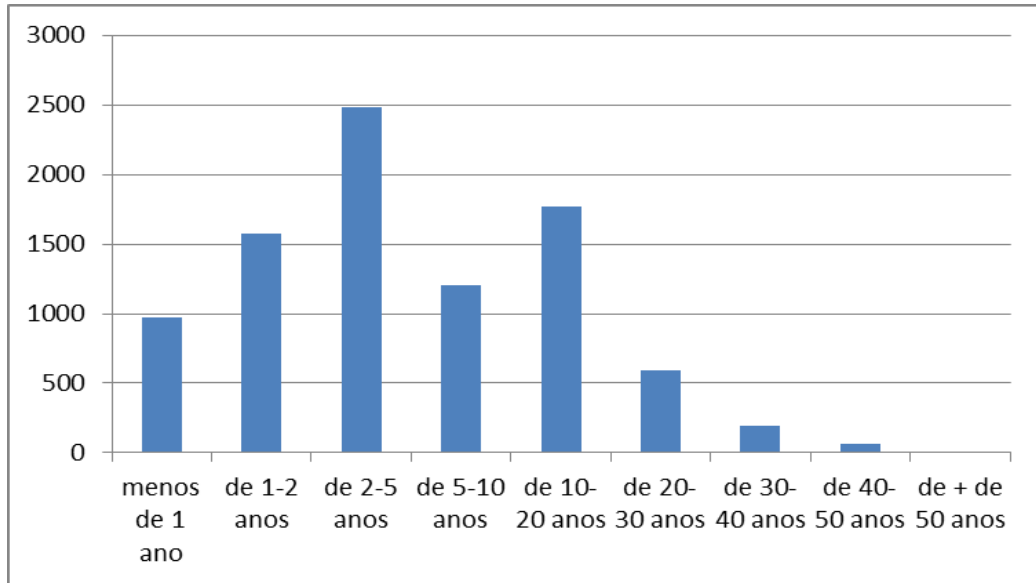
**Gráfico 4** – Mercado por setor



Fonte: Adaptado Sebrae 2015.

Com relação ao tempo de existência das empresas o SEBRAE (2015) identificou que no ano de 2013, 961 delas estão ativas há menos de 1 ano; 1575 empresas estão ativas entre 1-2 anos; 2483 empresas estão abertas entre 2-5 anos; 1206 empresas estão abertas entre 5-10 anos; 1768 empresas estão ativas entre 10-20 anos; 596 empresas estão em funcionamento no período entre 20-30 anos; 198 empresas entre 30-40 anos e 10 empresas existem há +50 anos (Gráfico 5).



**Gráfico 5:** Tempo de existência das empresas.

Fonte: Adaptado Sebrae 2015.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dado o exposto pode-se concluir que o trabalho atingiu os objetivos propostos quando dissertou sobre algumas ferramentas de gestão dentro da administração como marketing, plano de negócio, planejamento estratégico, análise SWOT e matriz BCG, que ajudará o empreendedor a planejar e gerir seu negócio, e, assim minimizar os fatores que podem levar a mortalidade precoce das Micro e Pequenas Empresas.

Atingiu também quando definiu a importância das MPE'S no Brasil uma vez que elas representam 52% dos vínculos empregatícios formais e responsáveis por movimentar 27% do PIB brasileiro. Quando demonstrou em dados os altos índices de mortalidade em pouco tempo de abertura das MPE's em Caratinga – MG, que na sua maior totalidade encerram suas atividades entre 2-5 anos. E Quando apresentou quais as principais dificuldades enfrentadas nos primeiros anos de atividades de uma empresa que são: falta de clientes, falta de capital, falta de conhecimento, mão de obra, imposto e tributos.

Concluiu-se também que a mortalidade precoce das Micro e Pequenas Empresas é uma realidade no meio empresarial, mesmo com a alta representatividade na economia e a valorização de pessoas no país.

Acredita-se que como proposta de tema para um próximo trabalho, seria realizar um estudo de campo na cidade de Caratinga – MG levantando os tipos de ferramentas os gestores das Micro e Pequenas empresas utilizaram antes da abertura do seu negócio para analisar, planejar e controlar e quais ferramentas que são utilizadas para gerir empreendimento e prever situações que o mercado pode provocar.

## REFERÊNCIAS

Bueno, Jefferson Reis – **O que é empreendedorismo** 2019. p. 1. Disponível em: <https://blog.sebrae-sc.com.br/o-que-e-empreendedorismo/> Acesso em 10 de julho de 2019.

Chiavenato, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor** / Idalberto Chiavenato. – 4 ed. – Barueri, SP: Manole. 2012.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações**. 1. ed. 13ª tiragem. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CINTRA, Flávia Cristina. **Marketing digital: a era da tecnologia on-line**. Investigação, São Paulo, v. 10, n. 1, p. 6-12. 2010. Disponível em: <<http://publicacoes.unifran.br/index.php/investigacao/article/view/147> > Acesso em: 05/09/2019.

Degen, Ronald Jean. **O empreendedor: empreender como opção de carreira** / Ronald Jean Degen. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

Diário de Caratinga, **293 micros e pequenas empresas fecharam suas portas no município de Caratinga** em 2015. Disponível em: <https://diariodecaratinga.com.br/?p=21957> Acesso 30 de agosto de 2019.

DOLABELA, F. **Oficina do Empreendedor: a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza**. São Paulo: Cultura Editores Associados; 1999.

Dornelas, José Carlos Assis, 1971 – **Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor inovar e se diferenciar na sua empresa** / José Dornelas. – 3.ed. – Rio de Janeiro: LTC,2015.

Dornelas, José Carlos Assis, 1971- **Empreendedorismo corporativo : como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa** / José Dornelas. - 3. ed. - Rio de Janeiro : LTC, 2017. il. ; 23 cm

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo Corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa**. 3.ed. Rio de Janeiro, 2015

Gomes, Isabela Motta **Como elaborar um plano de marketing**. / Isabela Motta Gomes; organização, Viviane Soares da Costa, AnyMyukiWakabayashi, Renata Duarte Foscarini, Adriana AthouguiaSabioni, Cláudio Afrânio Rosa. - Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2013. XX p.: il. (Manuais Como Elaborar). Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/MG/Sebrae%20de>

%20A%20a%20Z/Plano+de+Marketing.pdf≥ Acesso: 10/08/2019.

Sebrae, 2015 **Identidade Empresarial das Regiões e Microregiões de Caratinga.** Disponível em: <<https://www.sebraemg.com.br/atendimento/bibliotecadigital/documento/diagnostico/identidade-territorial-das-regioes-e-microrregioes---caratinga#>> Acesso: 25 de julho de 2019.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio.** São Paulo: Prentice Hall, 2000. LEVY, Michael; WEITZ, Barton A.. **Administração de varejo.** São Paulo: Atlas, 2000.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Plano de marketing para micro e pequenas empresas.** 6.ed. São Paulo: Atlas 2011.

Maximiano, Antonio Cesar Amaru **Introdução à Administração** / Antonio Cesar Amaru Maximiano. – 7. ed. rev. e ampl. – 2. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2008.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MCKINSEY & Company, ASHOKA. **Empreendedores sociais. Empreendimentos sociais sustentáveis, como elaborar planos de negócios para organizações sociais.** Rio de Janeiro: Editora Fundação, 2001.

**Micro e pequenas empresas geram 27 do pib do brasil.** Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD>> Acesso: 20/09/2019

**Motivo do sucesso e do fracasso das empresas:** Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/bis/entenda-o-motivo-do-sucesso-e-do-fracasso-das-empresas,b1d31ebfe6f5f510VgnVCM1000004c00210aRCRD?codUf=26&origem=estadual>. Acesso em 21 de agosto de 2019.  
OLIVEIRA, Djalma de P.R.

**Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas-** 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007.  
Oliveira, Djalma de Pinho Rebouças de

PINHEIRO, M. **Gestão e desempenho das empresas de pequeno porte.** Tese de Doutorado. São Paulo. FEA-USP, 1996.

**Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas** / Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira. – 33. ed. – São Paulo: Atlas, 2015.

Poncio, Rafael José. **O que é planejamento** 2016. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/o-que-e-planejamento>> Acesso em 2 de novembro de 2019

RIBEIRO, Isabel, **Planejamento estratégico aplicado às MPE**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/planejamento-estrategicoaplicado-aos-pequenos-39negocios,d2cb26ad18353410VgnVCM1000003b74010aRCRD?codUf=11&origem=estadual>> Acesso: 13 de setembro de 2019.

SEBRAE 2016 – **Sobrevivência das empresas no Brasil**. Disponível em: <<https://datasebrae.com.br/sobrevivencia-das-empresas/>> Acesso: 25 de agosto de 2019.

SEBRAE, Serviço brasileiro de apoio às micro e pequenas empresas. Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil. Brasília, 2007.

TOMAZETTE, Marlon. **Curso de direito empresarial: teoria geral e direito societário** volume 1- 6. Ed –São Paulo: atlas 2014.

Twy, C. (2011, p.1)**Os 4 pilares do Marketing Digital para pequenas empresas**. Disponível em: <http://www.blogmídia8.com/2011/06/os-4-pilares-do-marketing-digitalpara.html>. Acesso em: 16/08/2019

WOSNIAK, Francine Lia; REZENDE, Denis Alcides. **Gestão de estratégias: uma proposta de modelo para os governos locais**. Rev. Adm. Pública, Rio de Janeiro, v. 46, n. 3, June 2012.  
Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-76122012000300009&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122012000300009&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 17 Set. 2019.

YANAZE, Mitsuru Higuchi. **Gestão de Marketing e Comunicação: avanços e aplicações**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.