

Ferramentas de gestão que impulsionam o microempreendedor – Visão de um administrador

Management tools that boost the micro-entrepreneur – An administrator's view

Recebido: 23/05/2022 | Revisado: 26/05/2022 | Aceito: 31/05/2022 | Publicado: 02/06/2022

Gusttavo Costa Brasil

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5841-9064>

Faculdade Santa Marcelina, Brasil

E-mail: contato.gusttavobrasil@gmail.com

Denis Honorato Costa

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9365-465X>

Universidade Brasil, Brasil

Faculdade Santa Marcelina, Brasil

E-mail: d_hto@hotmail.com

Resumo

Introdução: Atualmente no Brasil, existe uma grande dificuldade do microempreendedor se sobressair e construir um negócio bem estruturado. Seja isso por motivos de burocracia, altos impostos, e o mais prejudicial, a falta de informação. Desta forma, existem ferramentas de gestão que auxiliarão o microempreendedor a ter uma visão estratégica sobre seu negócio, minimizando falhas. **Objetivo:** Possibilitar tomadas de decisões mais assertivas para o pequeno empresário, com ferramentas da gestão (Plano de negócios, PDCA, SWOT, Fluxo de Caixa e CRM) na visão de um administrador. Cada ferramenta apresenta características únicas, mas que levam ao mesmo objetivo que é a prosperidade do seu negócio. **Metodologia:** Para composição desta revisão da literatura, foram realizadas busca entre fevereiro a maio, por material científico relacionado as principais ferramentas de gestão administrativa, por meio de bases de dados como: Google Acadêmico. Foram selecionados artigos e livros com texto disponível na íntegra que tivessem relação com o tema proposto, escritos em português, em consulta às bases metodológicas administrativas, com base nos comportamentos dos microempreendedores. **Considerações Finais:** Cada ferramenta de Gestão, nas mais diversas situações da vida do microempreendedor, principalmente no seu início de carreira, possibilita entender, organizar e estabelecer um plano de ação a cada necessidade encontrada pelo caminho. Para que o microempreendedor leigo possa entender e buscar essas ferramentas a fundo, e implementar no seu negócio tornando-se cada vez mais fluente e entendedor da gestão de sua própria organização.

Palavras-chave: Microempreendedor; Plano de negócio; PDCA; Fluxo de caixa; SWOT; CRM; Ensino.

Abstract

Introduction: Currently in Brazil, there is great difficulty for micro-entrepreneurs to excel and build a well-structured business. Whether this is for reasons of bureaucracy, high taxes, and the most harmful, lack of information. In this way, even if the micro-entrepreneur has no prior knowledge, there are management tools that will help him to have a strategic view of his business, minimizing failures and disruptions. **Objective:** To enable more assertive decision-making for the small business owner, with management tools (Business Plan, PDCA, SWOT, Cash Flow and CRM) from an administrator's point of view. Each tool has unique characteristics, but they lead to the same goal, which is the prosperity of your business. **Methodology:** To compose this literature review, a search was carried out between February and May, for scientific material related to the main administrative management tools, through databases such as: Google Scholar. Articles and books were selected with full text available that were related to the proposed theme, written in Portuguese, in consultation with administrative methodological bases, based on the behavior of micro-entrepreneurs. **Final Considerations:** Each Management tool, in the most diverse situations of the microentrepreneur's life, especially at the beginning of his career, makes it possible to understand, organize and establish an action plan for each need encountered along the way. So that the lay micro-entrepreneur can understand and seek these tools in depth, and implement them in their business, becoming increasingly fluent and understanding of the management of their own organization.

Keywords: Microentrepreneur; PDCA; Business plan; SOWT; Teaching.

1. Introdução

A administração trata de gerenciar todas as atividades que envolvem planejar, organizar/estruturar, dirigir e controlar as divisões trabalho que ocorre dentro de uma organização, independentemente do que a empresa esteja ofertando como produto ou serviço final, ou seja, sem ela as organizações pecam caminham a passos largos para o declínio e não conseguem ser autossustentáveis. Entendendo suas mecânicas, ferramentas e teorias, o empreendedor iniciante sente a ter mais discernimento nas tomadas de decisões, diminuindo riscos de curto e longo prazo. Portanto, a administração é crucial para a existência, sobrevivência e sucesso de uma organização. Sem a administração, as empresas não seriam capazes de existir e de crescer. (Chiavaneto, 2003).

O microempreendedor individual atualmente corresponde a mais de 56% dos negócios no Brasil, mostrando que é um grande motor da economia brasileira. MEI é o microempreendedor individual que opta pela Tributação Simples Nacional e fatura até R\$ 60.000,00 por ano, apenas para exercer atividades específicas. Tendo apenas um funcionário que tenha remuneração de um salário mínimo ou o piso da categoria profissional. Também não pode ter mais de um estabelecimento comercial e nem participar de outra empresa, sendo sócio, administrador ou titular. (Julião, 2014).

Ainda assim, esse volume de Microempreendedores no Brasil, não representam em sua totalidade, negócios bem-sucedidos. Grande parte dos que iniciam esse caminho, barram em obstáculos burocráticos que dificultam o crescimento. O Brasil se encontra entre os piores países para se estabelecer algum tipo de empreendimento. E justamente grande parte dessa dificuldade se dá pela burocracia, e políticas públicas que não incentivam o microempreendedor a estabelecer um negócio. E mesmo diante deste cenário, pesquisas mostram que o povo brasileiro é um dos que mais empreendem no mundo. (Bonacim, 2009).

Baseados nessa problemática, e na impossibilidade de alterar as leis que fortalecem essa burocracia. Entendemos que o microempreendedor pode se armar de ferramentas práticas de gestão, planejamento e de administração para poder se fortalecer mediante os obstáculos que encontra. Obviamente em sua grande maioria, os microempreendedores não possuem formação em administração ou gestão, mas, podem aprender ferramentas que vão trazer metodologias e senso crítico para que cada tomada de decisão seja mais assertiva. Sendo assim, o objetivo deste artigo é apresentar ferramentas de gestão para microempreendedores, ou mais especificamente, o leigo/prático em conhecimentos de administração, para que seu negócio tenha uma maior possibilidade de sucesso e menor fracasso.

2. Metodologia

Este artigo, fez valer-se do ambiente virtual com apoio de livros e artigos científicos, onde diversas informações relevantes pudessem contribuir com os argumentos e afirmações da pesquisa, deve-se ressaltar a utilização consciente da internet, sempre nos atentando aos ambientes virtuais em que se possa garantir a segurança da informação e confiabilidade dos dados. Deste modo, para composição desta revisão da literatura, foram realizadas busca entre fevereiro a maio, por material científico relacionado as principais ferramentas de gestão administrativa, por meio de bases de dados como: Google Acadêmico. Foram selecionados artigos e livros com texto disponível na íntegra que tivessem relação com o tema proposto, escritos em português, em consulta às bases metodológicas administrativas, com base nos comportamentos dos microempreendedores. Preconizamos trabalhos publicados nos últimos 20 anos, visto que não há uma vasta literatura atual sobre o assunto a ponto de nos permitir o uso de fontes mais antigas, o que já ressaltamos a importância e necessidade de futuros trabalhos sobre esta temática, ser mais bem explorada, investigada e aplicada. Após leitura inicial dos resumos, 17 artigos de revisão sistemática, foram selecionados para leitura na íntegra e compor o corpo estrutural dessa revisão. Buscando-se apontar de forma clara e objetiva os principais tópicos relevantes para o estudo da pesquisa, foram selecionadas as seguintes palavras-

chaves: Microempreendedor; Microempresa; Ferramentas de gestão; Plano de negócio; PDCA; Fluxo de Caixa; SWOT; CRM. Considera-se a problemática de nossos estudos para materializar a respectiva pesquisa científica, com as indagações apropriadas e afirmações que melhor representa o entendimento sobre o assunto, sempre amparados por autores renomados e ideologias variadas.

3. Revisão de Literatura

O Microempreendedor em sua essência traz para a sociedade o indivíduo disposto a empreender e poder proporcionar sustento para seus familiares e para si próprio, saindo do trabalho informal e se estabelecendo como “empresa” - Ofertando produtos ou serviços em prol do retorno financeiro – e assim, escapando das dificuldades em encontrar um emprego formal de carteira assinada. Em sua definição, o Microempreendedor Individual (MEI) é aquela pessoa que trabalha por conta e se legaliza como pequeno empresário, e podendo assim se enquadrar em uma ou mais atividades em um único CNPJ e ter apenas um empregado. E a Lei que criou condições especiais para que o trabalhador informal pudesse se tornar MEI legalizado é a Lei Complementar nº 128 de 19/12/2008. Contudo para tal, ferramentas de gestão podem ser aplicadas para garantir um olhar mais estratégico e promissor para continuidade de uma microempresa, sendo elas: São elas: Plano de negócios; PDCA; CRM; Fluxo de caixa e SWOT. (Sebrae, 2019)

Um plano de negócio é uma ferramenta que ajuda o empreendedor de forma segura, pois através do planejamento é possível identificar falhas que, se cometidas no mercado, podem resultar em custos desfavoráveis. Um bom plano pode determinar se o negócio é bem-sucedido ou não. Para o microempreendedor, ele atua como um guia, informando sobre a viabilidade do negócio, estimativas de lucro, rentabilidade, tempo de retorno do investimento, pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, além de todas as características do negócio (Da cruz, 2015). Com esse plano de negócios, o empreendedor iniciante entende o cenário que se encontra, as oportunidades a vista, e os riscos iminentes, trazendo mais tranquilidade nas suas escolhas.

O PDCA (*Plan, Do, Check e Act*) é uma ferramenta de melhoria contínua. O *Plan* (planejar) observa a problemática da organização e obtém todas as informações disponíveis do problema e estabelece um plano de ação. Na etapa *DO* (executar) todo o plano de ação, meta estabelecida é colocado em prática, e para que isso ocorra é importante o passo anterior ter sido bem planejada. *Check* (checar) faz o monitoramento do plano de ação, analisando se os resultados estão saindo de acordo com o esperado. E por fim, se no *Check* os resultados forem positivos, o *Act* (Ação) estabelece a padronização dos processos da empresa, com o objetivo de implementar essa melhoria em situações parecidas (Andrade, 2003). O microempreendedor em seu início, entende que implementará ainda, muitos processos em vários departamentos conforme for crescendo como empresa. Essa ferramenta garante uma metodologia de controle e eficiência a cada processo novo implementado.

O CRM (*customer relationship management*) é uma ferramenta de Gestão de Relacionamento com o cliente, utilizado para entender e influenciar o comportamento do cliente por meio de comunicações significativas, a fim de melhorar a retenção, as compras, a fidelidade e a lucratividade do cliente. Ou seja, é uma estratégia de marketing que visa estabelecer um relacionamento de longo prazo entre um cliente e um fornecedor, baseado na confiança, colaboração, compromisso, parceria, investimentos e benefícios mútuos. Para o bem, pelo menos organização, há pelo menos duas vantagens na implementação do CRM: primeiro, como vantagens na implementação de produtos ou serviços mais convenientes para clientes, bem como mais vantagens e cuidados demonstrados. E segundo, como resultado menos custos são gerados. (Junior, 2005). Desta forma garantindo desde a criação de sua empresa, o microempreendedor estabelece a conexão e fidelidade com seus primeiros clientes, já que estes são mais importantes para quem está começando. Podemos exemplificar melhor uma ferramenta atual de comunicação e relacionamento com o cliente o Instagram, que atua para identificar os desejos, interesses do público-alvo e criar

publicações que visam atingir essas pessoas específicas, possibilitando assim novas oportunidades e diferencial competitivo (De Araújo Costa, 2020)

O fluxo de caixa é uma demonstração dinâmica que fornece um pacote de informações ao gestor financeiro para auxiliar na tomada de decisão. Representa uma previsão, o controle e o registro de entradas e saídas financeiras durante um período determinado, contendo informações sobre a vida financeira da empresa. Por meio de informações sobre o estado da empresa; como usar seus recursos por um período determinado; se há capacidade da empresa aplicar recursos se há necessidade de buscar um empréstimo. Para o microempreendedor pela simplicidade de sua empresa, que muitas vezes não inclui áreas, departamentos ou seções, a principal contribuição do fluxo de caixa está justamente na compreensão dos efeitos das decisões tomadas em relação à disponibilidade financeira da sua empresa (Pivetta, 2004). Para o microempreendedor, compreender o fluxo de caixa de sua empresa garante segurança para investir em novos produtos, novos ativos, ou até mesmo contratação de novos funcionários.

A constatação de que o desenvolvimento de uma boa estratégia requer amplo conhecimento e compreensão do negócio, bem como dos ambientes internos e externos em que a empresa atua, é justificativa suficiente para empregar a matriz *SWOT*, aonde ela contribui significativamente para a difusão do planejamento estratégico. As características internas da organização, como seus pontos fortes (*Strengths*) e fraquezas (*Weaknesses*), bem como as características externas da organização, como oportunidades (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*), formam a base da matriz, que representa, afinal, o resultado de percepções sobre os ambientes em que a organização está inserida (Fernandes, 2012). Com esta ferramenta, o microempreendedor entende suas limitações, suas potencialidades assim como tem uma visão mais crítica do cenário que se encontra.

4. Discussão

Através de uma pesquisa de campo no município de Resende – RJ (Sales, 2016) a maioria dos microempresários não obtém conhecimento do que é um Plano de negócios. Reforçando a ideia de que, a falta de conhecimento é o grande fator para a alta taxa de mortalidade das microempresas. Depois de apresentado o plano de negócio, os microempresários observaram seus pontos fortes e fracos, além de noticiar seus erros, os direcionando para um planejamento mais eficaz e os introduzindo a conceitos de controle de estoque, concorrência, Gestão de produto e serviço. E para aplicar esse plano, o microempreendedor deve: descrever o ramo em que vai atuar. Como entender seus concorrentes, o cenário político em que se encontra, pesquisar os fornecedores que atenderão suas demandas e as oportunidades de negócios; Entender a natureza jurídica do negócio, como toda burocracia que se encontra o regime MEI; Definir os objetivos, visões e metas que a microempresa buscará em curto, médio e longo prazo; como a empresa será estruturada organizacionalmente, os relatórios financeiros, utilizar de um plano estratégico e plano operacional; e aplicar conceitos de previsão de vendas, orçamento de despesas, previsão de lucro (Junior, 2017).

O ciclo PDCA é uma metodologia que tem como função básica o auxílio no diagnóstico, análise e prognóstico de problemas organizacionais, sendo extremamente útil para a solução de problemas. Poucos instrumentos se mostram tão efetivos para a busca do aperfeiçoamento quanto este método de melhoria contínua, tendo em vista que ele conduz a ações sistemáticas que agilizam a obtenção de melhores resultados com a finalidade de garantir a sobrevivência e o crescimento das microempresas (Pacheco, 2012). O que reforça este estudo é a aplicação deste ciclo em uma lanchonete no Sul de Minas (Sarto, 2020) mediante o impacto da Covid-19 onde o aumento das necessidades de entrega de comida e o impacto negativo da situação atual nas pessoas presentes no estabelecimento, mostram que o ciclo PDCA ajuda a identificar problemas, priorizar e analisar causas e tomar medidas corretivas ação, para atender reclamações de clientes sobre tempos de espera devido ao aumento da demanda durante a atual pandemia de Covid-19. Os conjuntos de ferramentas utilizados e os processos sistemáticos do ciclo PDCA trabalham em conjunto para alcançar resultados positivos, pois é fundamental buscar a satisfação do cliente. No início, a reorganização e o aumento do horário de funcionamento foram suficientes para reduzir as reclamações dos clientes, e a aplicação do método foi satisfatória (Sarto, 2020). Estas pesquisas mostram a eficácia da ferramenta atuando de forma concreta nos desafios do dia a

dia, agindo de forma eficaz em cada solução, trazendo desta forma, confiabilidade em relação a seus consumidores, e melhoria contínua de seus processos (De Brito, 2020)

O *SWOT* faz o diagnóstico organizacional para melhor compreensão da gestão de empresas, bem como identificar os pontos positivos e negativos que existem dentro e fora do negócio. Por meio dessa ferramenta, pode-se obter informações estratégicas e relevantes da microempresa, possibilitando o desenvolvimento de medidas mitigadoras que possam abordar diretamente o problema, resultando em melhor desempenho organizacional. Após apresentar os principais conceitos do tema e proceder à descrição do objeto de pesquisa da microempresa familiar do setor de alimentos na cidade de Pirpirituba – PB (Pontes, 2019), aplicando a ferramenta de planejamento estratégico da análise *SWOT*, há-se realizar uma análise ambiental da empresa para identificar seus pontos fortes, bem como suas fraquezas internas e externas, oportunidades e ameaças. A empresa em estudo caracteriza-se por uma ênfase na qualidade do atendimento aos clientes, buscando sempre investir na capacitação dos funcionários, e buscando sempre atender as necessidades dos consumidores. Possui um ambiente de trabalho harmonioso onde a gestão é compartilhada pelos familiares. Os pontos fortes da empresa são: qualidade de serviço; múltiplos setores; organização de produtos; entrega em domicílio e processo de compra de mercadorias. Por fragilidades, falta de planejamento estratégico; baixa variedade de frutas e hortaliças; ofertas e promoções; instalações precisando de melhorias e falta de informações contábeis confiáveis (Pontes, 2019). No entanto, é importante salientar que a análise dos pontos fortes e fracos não é feita em sequência, devendo sempre ser adaptada à situação, pois há muitas mudanças na empresa que podem ser seguidas em diferentes direções, ou seja, a direção atualmente considerada como força que pode ser amanhã se tornar uma fraqueza e vice-versa. Portanto, a partir da pesquisa realizada, pode-se concluir que um diagnóstico estratégico é necessário para um planejamento estratégico eficaz. Dessa forma, por meio da aplicação da análise *SWOT*, podemos visualizar o quadro real do ambiente em que a empresa atua, e essa ferramenta é muito relevante para identificar os fatores que impulsionam o crescimento do negócio e prejudicam o desempenho da microempresa. (Bordinhão de oliveira, 2017)

Segundo pesquisa feita por (Toleto, 2011) ela mostra que há um grande número de microempreendedores que não implementam o fluxo de caixa na empresa, nem entendem os processos de gestão e manutenção da empresa. Constatou-se que muitos deles, mesmo afirmando conhecer o processo de gestão do fluxo de caixa, não sabiam ou deixaram de responder outras questões relevantes, negando afirmações anteriores, levando-nos a inferir que não compreendiam o processo de gestão da ferramenta. Os fluxos de caixa raramente são utilizados como ferramenta de gestão entre os gestores das microempresas analisadas. Alguns administradores usam a tecnologia para administrar o caixa da empresa, mas não sabem como fazer isso com eficiência. Ao se planejar o Fluxo de Caixa da empresa, devemos implementar uma estrutura de fácil entendimento. Com o objetivo de ter uma ferramenta eficaz para o planejamento financeiro da microempresa. E o fluxo de caixa se torna essa ferramenta a partir do momento que te garante melhor controle do que entra e sai do caixa, além de te possibilitar planejar com o saldo que tem, investimentos de curto e longo prazo, empréstimos se necessário, cortes em departamentos, etc. O Fluxo de Caixa Projetado, poderá ser expresso de forma genérica pela seguinte equação: $SFC = SIC + I - D$ Onde: SFC = saldo final de caixa; SIC = Saldo inicial de caixa; I = Ingressos D = Desembolsos. Desta forma, o fluxo de caixa é o instrumento utilizado pelo microempreendedor, aonde ele verifica a empresa está com sobra de caixa ou falta de recursos financeiros durante o período indicado, observando o saldo de caixa inicial mais a soma das receitas menos a soma das despesas. Caso seja comprovado um excedente, a empresa realizará pesquisas sobre o uso mais eficiente desses recursos. Por outro lado, permitirá que as empresas busquem a forma mais barata de levantar capital no mercado caso falem (escassos) recursos financeiros. É importante observar que, caso a empresa precise captar ou investir esses recursos, não deve deixar o período operacional em segundo plano (Friedrich, 2005).

A implementação de medidas de fidelização nas microempresas é preferível porque estas não têm capacidade de investimento suficiente para atrair novos clientes, ou seja, o custo atual é menor. Não existe uma receita de modelo de negócio,

mas é preciso buscar se diferenciar e fazer o que os concorrentes não fazem. Vale lembrar que existem diferentes categorias de produtos para diferentes públicos e que algumas ações importantes de fidelização podem envolver mergulho temático, treinamento específico e descoberta para um desafio novo (Amaro, 2013). Ou seja, mapeie as informações do cliente, se utilizando de tecnologias de marketing, pesquisas e feedbacks para definir o comportamento do consumidor e para que os processos de uma empresa sejam totalmente dedicados à aquisição, venda e relacionamentos de longo prazo com os clientes. Dessa forma, o famoso gerenciamento do ciclo de vida do cliente é mais estratégico do que puramente tático. (Greenberg, 2001)

5. Considerações Finais

Levando em consideração que atualmente no Brasil exista uma grande taxa de desemprego, há aquelas pessoas que se movem e tentam criar seus próprios negócios o que é legítimo. Não sendo esta, uma tarefa fácil, elas encontram pelo caminho burocracias, falta de poder econômico, além da falta de informações necessárias para fazer o negócio acontecer, fluir e crescer e mais importante não morrer. Foi imprescindível trazer ferramentas que, para quem está começando, possam direcionar para um caminho fadado ao sucesso, se planejando melhor, entendendo o cenário que se encontra, além de tomar melhores decisões com a influência de ferramentas de gestão. Contudo, consideramos que cada ferramenta de Gestão, nas mais diversas situações da vida do microempreendedor, principalmente no seu início de carreira, e assim, possibilita entender, se organizar e estabelecer um plano de ação a cada necessidade encontrada pelo caminho. Sem entrar nos termos técnicos e mais aprofundados do assunto, para que o microempreendedor leigo possa entender e buscar essas ferramentas a fundo, e implementar no seu negócio tornando-se cada vez mais fluente e entendedor da gestão de sua própria organização. Ainda assim, conceitos, ferramentas e práticas administrativas, são complexas e mudam constantemente, sendo assim, a resistência a mudanças e falta de um aprofundamento neste assunto, pode também levar ao insucesso destas, então faz, se necessário que o MEI busque sempre novos conhecimentos e aplicabilidades e que também, administradores tornem estes assuntos cada vez mais simples e aplicáveis por meio de publicações como estas que são necessárias e cada vez menos comuns.

Para futuros trabalhos, é interessante aprofundar a cada ferramenta de gestão apresentada neste artigo, que também pode ser visto como porta de entrada para assuntos mais detalhados.

Referências

- Amaro, I.R. (2013). *Uma implementação de CRM: Um estudo de caso aplicado a uma microempresa Haliotis* (dissertação de doutorado).
- Andrade, F. F. D. (2003). *O método de melhorias PDCA* (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo).
- Bonacim, C. A. G., da Cunha, J. A. C., & Corrêa, H. L. (2009). Mortalidade dos empreendimentos de micro e pequenas empresas: causas e aprendizagem. *Gestão & Regionalidade*, 25(74), 61-78.
- Bordinhão de Oliveira, I. (2017). A utilização da análise swot como ferramenta de planejamento estratégico em micro e pequenas empresas: estudo de caso na empresa ourióticas do município de Ourinhos-SP. *HÓRUS*, 12(1), 1-31.
- Chiavenato, I. (2003). *Introdução à teoria geral da administração*. Elsevier Brasil.
- Como se tornar um Microempreendedor Individual MEI - Sebrae. Sebrae.com.br. <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/como-se-tornar-um-microempreendedor-individual>>
- da Cruz, B. C., & da Silva, R. V. O. (2015). Plano de negócios e planejamento: sua importância para o empreendimento. *Encontro Científico e Simpósio de Educação Unisaesiano*, 5, 1-12.
- Fernandes, D. R. (2012). Uma visão sobre a análise da Matriz SWOT como ferramenta para elaboração da estratégia. *Revista de Ciências Jurídicas e Empresariais*, 13(2).
- Friedrich, J., & Brondani, G. (2005). Fluxo de caixa—sua importância e aplicação nas empresas. *Revista eletrônica de contabilidade*, 2(2), 135.
- Greenberg, P. (2001). CRM na velocidade da luz. *Campus*.
- Julião, F.; Leone, R. J. G.; & Neto, A. R. V. Fatores determinantes da satisfação de usuários do programa microempreendedor individual. *Teoria e Prática em Administração (TPA)*, 2014, 4.1: 156-179.

- Júnior, A. G., Santade, H. O., Pizzinatto, N. K., & Farah, O. E. (2005). CRM: conceitos e métodos de aplicação no marketing de relacionamento. *Revista gestão industrial, 1*(3), 13-23.
- de Araújo Costa, M., & de Araújo Brito, M. L. (2020). A utilização da ferramenta Instagram para impulsionar o crescimento de uma pequena empresa. *E-Acadêmica, 1*(2), e8-e8.
- Júnior, R. A. D. S. (2017). A importância do plano de negócio para o sucesso das microempresas.
- Pacheco, A. P. R., Salles, B. W., Garcia, M. A., & Possamai, O. (2012). O ciclo PDCA na gestão do conhecimento: uma abordagem sistêmica. *PPGEGC–Universidade Federal de Santa Catarina–Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento–apostila, 2*.
- de Brito, F. R., & de Araújo Brito, M. L. (2020). Impacto do ciclo PDCA no processo de atendimento aos clientes em empresa de aviamentos. *E-Acadêmica, 1*(3), e10-e10.
- Pivetta, G. (2004). A utilização do fluxo de caixa nas empresas: um modelo para a pequena empresa. *Revista eletrônica de contabilidade, 1*(2), 14.
- Pontes, K. D. S. (2019). Análise SWOT: uma contribuição para a gestão de uma microempresa familiar revendedora do ramo alimentício do agreste paraibano.
- Sales, T. P. D. (2016). A importância do plano de negócios para as microempresas do comércio de Resende-RJ.
- Sarto, G. D. F., & Trombine, J. D. C. (2020). Aplicação da metodologia pdca diante dos impactos causados pela pandemia do COVID-19 nos clientes de uma lanchonete. -.
- Toledo Filho, J. R. D., Oliveira, E. L. D., & Spessatto, G. (2011). Fluxo de caixa como instrumento de controle gerencial para tomada de decisão: um estudo realizado em microempresas. *Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ, 15*(2), 75-88.