

Micro e Pequenas Empresas: Pequenas no tamanho, grandes na importância.

KELLY RIBEIRO DE SOUZA

Graduanda do Curso de Ciências Contábeis
da Universidade Federal do Pará.

kellysouza@oi.com.br

Héber Lavor Moreira

Professor Adjunto da Universidade Federal do
Pará e Professor orientador deste artigo.

heber@peritocontador.com.br

RESUMO

O presente artigo trata da importância das micro e pequenas empresas no contexto econômico global e de um modo particular no Brasil.

Faz uma síntese dos principais aspectos que norteiam esse ramo da economia do nosso país.

Este artigo está dividido em cinco tópicos, a saber:

1. Breve Histórico das Micro e Pequenas Empresas: traça um panorama sucinto da história do surgimento das micro e pequenas empresas no contexto mundial e nacional.
2. Micro e Pequenas Empresas em Números: mostra alguns dados estatísticos a cerca das micro e pequenas empresas do país tais como distribuição por setor e sua contribuição perante o mundo dos negócios.
3. Classificação das Micro e Pequenas Empresas: apresenta os critérios utilizados para o enquadramento de uma empresa neste grupo.

4. Fatores de Insucesso das Micro e Pequenas Empresas: levanta os principais aspectos que levam uma micro e pequena empresa ao processo de encerramento de suas atividades.

5. Fatores Condicionantes para a Criação de uma Micro e Pequena Empresa: mostra os principais pontos que devem ser avaliados para que um empreendimento, ao ser criado, possa alcançar êxito em suas atividades.

PALAVRAS-CHAVE:

Empreendimento, empreendedor, empresário, micro empresas, pequenas empresas.

INTRODUÇÃO

Todo empreendimento nasce de um sonho. E o ser humano é empreendedor por natureza. Afinal de contas, quem nunca sonhou em ser seu próprio patrão? Quem nunca desejou abrir seu próprio negócio e que esse prospere para gerar renda e emprego para seus familiares e amigos?

As micro e pequenas empresas surgiram como uma espécie de esperança para milhões e milhões de pessoas que desejam transformar esse sonho em realidade. Porém, infelizmente o sonho de ser um empresário, muita das vezes acaba se tornando um pesadelo se o mesmo não for calculado e planejado de forma coerente.

Este trabalho mostra a importância das micro e pequenas empresas nas esferas sociais, políticas e econômicas de quaisquer nações e de um modo particular no Brasil, onde o índice de nascimento de empresas desse porte é cada vez maior.

Trataremos também de dois paradoxos na criação de um pequeno empreendimento: causas que apontam para o declínio do empreendimento e fatores que ocasionam a ascensão do mesmo.

DESENVOLVIMENTO

1. BREVE HISTÓRICO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

É notório o valor das pequenas e médias empresas na conjuntura social, econômica e política de qualquer nação sobre a face da terra.

Historicamente, os primeiros pequenos empreendimentos surgiram com o advento do capitalismo, por volta do século XII, onde era predominante a relação de trabalhadores independentes que vendiam os frutos de seus trabalhos e nos quais os artesãos eram donos de suas próprias oficinas, ferramentas e matérias-primas. E foi desses primitivos empreendimentos que se iniciou o surgimento das grandes massas industriais existentes no mundo atual.

No Brasil as micro e pequenas empresas desempenham papel importantíssimo no contexto econômico do país, haja vista que este segmento é um dos maiores geradores de postos de trabalho, sendo assim responsável pelo custeamento do grau de emprego em nosso país.

Devido à aceleração da globalização, as grandes organizações empresariais vêm buscando constantemente sua modernização, comprando grandes aparatos tecnológicos e enxugando cada vez mais seu quadro de trabalho. Em consequência disso, é alarmante o nível de desemprego deixado por esses grandes grupos empresariais e a situação só não é mais caótica, pois as micro e pequenas empresas acabam por absorver esta mão-de-obra desamparada pelos dos grandes grupos empresariais.

2. MICRO E PEQUENAS EMPRESAS EM NÚMEROS

Segundo estudos recentes do SEBRAE – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, no Brasil, existem cerca de 5,1 milhões de empresas formais existentes das quais:

- Cerca de 98% desse total são empresas de micro e pequeno porte;
- São responsáveis por 67% da população ocupada no setor privado

(Fonte: Onde estão as Micro e Pequenas Empresas no Brasil – 1ª ed. - São Paulo: SEBRAE, 2006).

Como visto anteriormente as micro e pequenas empresas englobam quase que a totalidade dos empreendimentos do Brasil.

Em estudos mais recentes feitos pelo SEBRAE, em 2004, no Brasil, havia aproximadamente 5.110.285 estabelecimentos no setor privado (gráfico 1), das quais 5.028.318 eram de micro e pequenas empresas, constituindo 98% dos estabelecimentos, e o restante, 81.967 eram consideradas de médio e grande porte, totalizando 2% dos estabelecimentos.

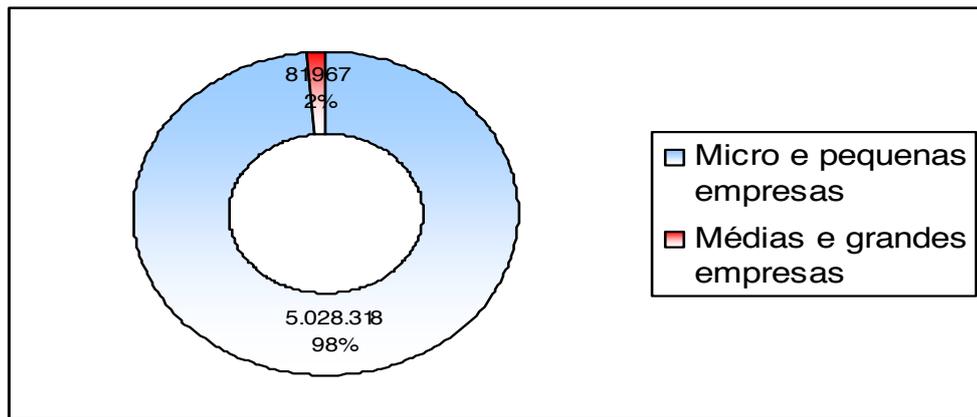


Gráfico 1 – Número de estabelecimentos por porte no Brasil em 2004
 Fonte: Onde estão as Micro e Pequenas Empresas no Brasil – 1ª ed. - São Paulo: SEBRAE, (2006).

Ainda em relação à micro e pequenas empresas, 56% das mesmas se encontravam no setor do comércio, 30% no setor de serviços e 14% na indústria (gráfico 2).

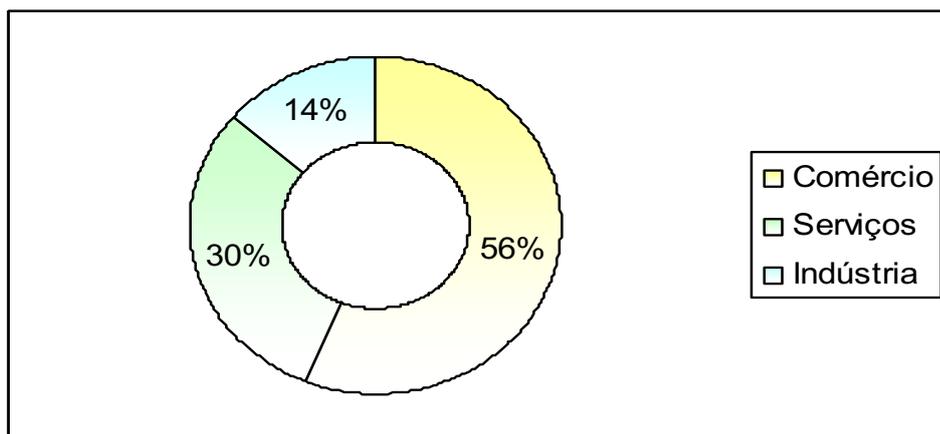


Gráfico 2 – Distribuição das MPE's por setor de atividade no Brasil em 2004
 Fonte: Onde estão as Micro e Pequenas Empresas no Brasil – 1ª ed. - São Paulo: SEBRAE, (2006).

3. CLASSIFICAÇÃO E CARACTERÍSTICAS DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

É de fundamental importância a adoção de critérios para a classificação do porte das empresas, principalmente no que se referem as micro e pequenas empresas. Essa classificação se faz necessária, principalmente no campo da tributação das mesmas. Imaginemos se o mesmo critério de tributação fosse adotado tanto para empresas de grande porte como para as micro e pequenas empresas, seria altamente benéfico para a última, confirmando mais uma vez o adágio popular de que “a corda sempre arrebenta do lado do mais fraco”.

Há dois critérios de classificação das micro e pequenas empresas. Uns as classificam pela sua receita bruta anual, outros ainda as classificam pelo número de pessoas ocupadas (quadro 1).

Critério de Classificação	Micro empresa	Pequena empresa
Quanto à Receita Bruta Anual	Receita Bruta Anual igual ou inferior a R\$ 433.755,14	Receita Bruta Anual superior a R\$ 433.755,14 e igual ou inferior a R\$ 2.133.222,00
Quanto ao Número de Pessoas Ocupadas	Na indústria e construção: até 19 pessoas ocupadas. No comércio e serviços até 09 pessoas ocupadas.	Na indústria e construção: de 20 a 99 pessoas ocupadas. No comércio e serviços: de 10 a 49 pessoas ocupadas.

Quadro 1: Classificação das micro e pequenas empresas quanto à receita bruta anual e ao número de pessoas ocupadas.
Fonte: Estatuto da Micro e Pequena Empresa (lei nº. 9841/99, regulamentada pelo decreto nº 3474/00 e atualizada pelo decreto nº. 5028/2004).

Vale observar que quanto ao número de pessoas ocupadas faz parte da contagem o dono do negócio.

Um estudo elaborado pelo IBGE em 2001 aponta como principais características das micro e pequenas empresas:

- Baixa intensidade de capital;
- Altas taxas de natalidade e de mortalidade: demografia elevada;
- Forte presença de proprietários, sócios e membros da família como mão-de-obra ocupada nos negócios;

- Poder decisório centralizado;
- Estreito vínculo entre os proprietários e as empresas, não se distinguindo, principalmente em termos contábeis e financeiros, pessoa física e jurídica;
- Registros contábeis pouco adequados;
- Contratação direta de mão-de-obra;
- Utilização de mão-de-obra não qualificada ou semiquificada;
- Baixo investimento em inovação tecnológica;
- Maior dificuldade de acesso ao financiamento de capital de giro; e
- Relação de complementaridade e subordinação com as empresas de grande porte.

4. FATORES DE INSUCESSO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Como vimos anteriormente as micro e pequenas empresas são importantíssimas no que tange ao desenvolvimento de qualquer nação, de um modo particular no Brasil, principalmente no que se refere à criação de postos de trabalho, onde as mesmas são as maiores responsáveis pela criação desses postos.

Todavia, em pesquisas feitas por órgãos que analisam os aspectos que permeiam as micro e pequenas empresas no país, de um modo mais preciso o SEBRAE – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, de cada cem empresas que abrem no país, 71 delas encerram suas atividades antes mesmo de completar seu 5º ano de vida.

Em pesquisa feita pelo SEBRAE em 2004 e que gerou o relatório Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil, para cada 100 empresas criadas no Brasil em 2000, 59,9% fecharam suas portas aos quatro anos de operação em 2004 (tabela 1). Isso quer dizer que mais da metade das empresas criadas no ano 2000 encerraram suas atividades antes de chegar ao seu 5º ano de vida.

Ano de Constituição	Região					Brasil
	Sudeste	Sul	Nordeste	Norte	Centro Oeste	
2002	48,9	52,9	46,7	47,5	49,4	49,4
2001	56,7	60,1	53,4	51,6	54,6	56,4
2000	61,1	58,9	62,7	53,4	53,9	59,9

Tabela 1: Taxa de mortalidade de empresas por região e no país (2000 – 2002) em %
Fonte: Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil – SEBRAE: 2004

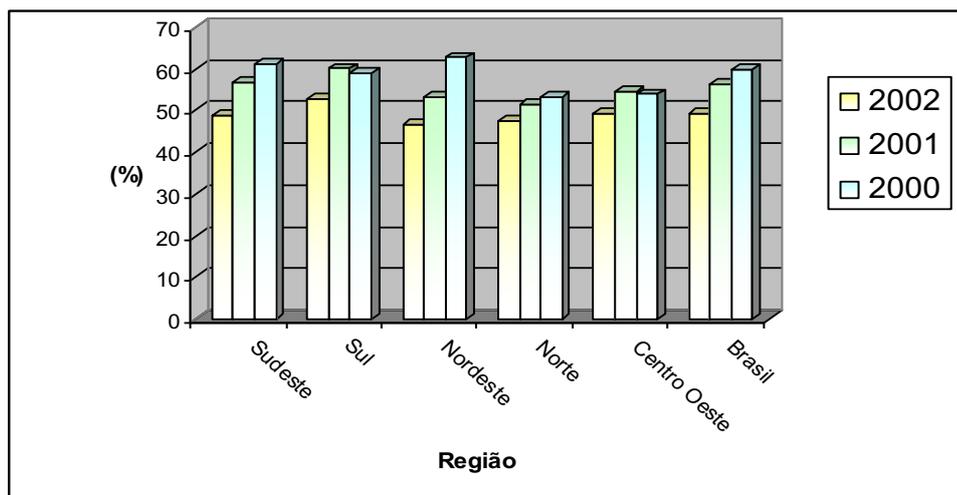


Gráfico 3: Taxa de mortalidade de empresas por região e no país (2000 – 2002) em % - Extraído da tabela 1

Conforme a economista Sheila Najberg, em reportagem a Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios: “a grande natalidade de empresas de fato confirma a capacidade empreendedora do brasileiro. Mas a alta taxa de mortalidade demonstra também que existem muitas pessoas com capacidade gerencial que embarcam no projeto de virar ‘patrão’”.

De acordo com pesquisa feita para o relatório Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil foram apresentados os possíveis fatores para o mortalidade das empresas do Brasil. Na pesquisa, foi pedido aos entrevistados que numerassem as principais causas de dificuldade de gerenciar um negócio (tabela 2).

Categoria	Ranking	Dificuldade / Razões	Percentual dos Empresários que responderam
Falhas Gerenciais	1º	Falta de Capital de Giro	42%
	3º	Problemas Financeiros	21%
	8º	Ponto / Local Inadequado	8%
	9º	Falta de Conhecimentos Gerenciais	7%
Causas Econômicas Conjunturais	2º	Falta de Clientes	25%
	4º	Maus pagadores	16%
	6º	Recessão econômica no país	14%
Logística Operacional	12º	Instalações inadequadas	3%
	11º	Falta de mão-de-obra qualificada	5%
Políticas Públicas e arcabouço legal	5º	Falta de Crédito Bancário	14%
	10º	Problemas com a fiscalização	6%
	13º	Carga Tributária Elevada	1%
	7º	Outras Razões	14%

Tabela 2: Causa das dificuldades e razões para o fechamento das empresas
 Fonte: Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil – SEBRAE: 2004

Dentre os fatores relacionados acima destacamos alguns para se fazer uma breve análise a respeito dos mesmos:

- ***Alta Carga Fiscal***

O sistema tributário no Brasil é penoso para todo e qualquer empreendimento e no que se referem às micro e pequenas empresas, é um difícil fardo a ser carregado pelas mesmas. São infinitos e elevados os impostos e taxas e que impedem o crescimento e o progresso desse ramo.

Estimava-se que em 1993, 25% do Produto Interno Bruto do país era composto pela tributação aplicada às empresas. Estima-se atualmente que esse valor atinge dos 37%.

Com uma tributação assim tão elevada, é de se esperar que o índice de sonegação de impostos por essas empresas seja elevado. Para um pequeno empreendedor é difícil ter que escolher prioridades para sua empresa. Para ele fica um questionamento: ou investe os recursos da empresa em áreas consideradas primordiais (aquisição de estoques, remuneração da mão-de-obra) ou cumpre suas obrigações fiscais. Muitas vezes as micro e pequenas empresas não ficam em débitos fiscais por querer, mas sim por pura falta de opção.

- ***Ausência de experiência na administração do empreendimento***

Muita das vezes o espírito empreendedor é grande, mas a inexperiência do empresário é nitidamente maior. Sem os conhecimentos mínimos administrativos e contábeis por parte do empresário, a tendência que a empresa venha a falir é muito grande.

- ***Patrimônio do empresário versus Patrimônio da Empresa***

Um dos Princípios Fundamentais da Contabilidade, intitulado de Princípio da Entidade afirma que o Patrimônio da entidade não deve se confundir com o Patrimônio de seus proprietários.

Muita das vezes, agindo quer seja de forma dolosa e antiética (com intenção) quer seja de forma culposa (sem intenção), o empresário acaba por confundir seu patrimônio e

de uma maneira mais específica suas disponibilidades, com as da empresa, muitas vezes encaminhando-a para o abismo do insucesso.

Vendo que o caixa da empresa está bem financeiramente, o empresário acaba por gastar essas disponibilidades com seus usos particulares, não os repondo na empresa gerando um quadro de instabilidade em suas e por fim uma grave crise financeira na mesma.

- ***Grandes taxas de juros e dificuldade em conseguir financiamentos***

No Brasil as taxas de juros praticadas são absurdamente elevadas e mesmo com tais taxas, a maioria dos empresários, principalmente donos de micro e pequenas empresas não têm acesso a empréstimos, principalmente por que as garantias exigidas pelos financiadores estão muito aquém da capacidade de empresas desse porte. Além disso, muitas das vezes, por falta de conhecimento e planejamento por parte do empresário, eles recorrem a empréstimos com altíssimas taxas de juros enredando-a em dívidas, e que acabam por contrair mais dívidas e cada vez mais se afundando a ponto de não conseguirem honrar seus compromissos e por fim entrarem em um processo de falência.

- ***Recursos investidos de forma errônea***

Muita das vezes quer pela pouca experiência do empresário, quer por uma política da empresa, os recursos das empresas não são bem aplicados e seu uso acaba por ser impróprio. Tenhamos por exemplo uma empresa que distribui seus lucros (no final do exercício) para seus sócios. Esses recursos acabam sendo como uma faca de dois gumes: ou se distribui esse lucro para os sócios para agradá-los e mantê-los na sociedade ou se investe esse recurso em utilidades para empresa, tais como infra-estrutura? Isso causa nos empresários grandes questionamentos que se não bem resolvidos poderão desencadear sérios problemas para empresa no futuro.

- ***Falta de conhecimento de exterioridades à empresa***

O empresário ao fazer nascer uma empresa seja ela uma micro ou uma grande empresa, espera que ela possa trazer-lhe benefícios e que estes perdurem para sempre. Só que o empresário deve estar atento aos fatores externos que poderão vir a prejudicar o andamento de suas atividades. O empresário deve estar atento à concorrência, a mudança

dos costumes dos seus consumidores. Por exemplo, um micro empresário que abre um mini-mercado, com preços mais elevados que os praticados e poucas variedades, deverá estar atento caso uma grande rede de supermercados com preços abaixo do custo e com grande variedade venha a se instalar próximo de seu empreendimento. Se esse empresário não estiver atento às exterioridades que estão cercando, certamente fadará seu negócio a falência.

▪ **Excesso de Burocracia**

Uma reportagem exibida em 25 de outubro de 2007 no Jornal da Globo cita que a burocracia em excesso prejudica os negócios. Segundo a reportagem, no Brasil, “leva-se 152 dias para se abrir uma empresa, o dobro de tempo da média latino-americana”. A reportagem ainda afirma que “no ranking dos melhores países para se fazer negócios, o Brasil ocupa o 122º lugar entre 178”.

André Franco Montoro Filho, presidente do Instituto ETCO, afirma nesta reportagem: “Esse excesso de regras, esse excesso de burocracia é algo que estimula as empresas a irem para a ilegalidade, para a informalidade, para a sonegação”.

Traçando um paralelo da afirmação de Montoro e a realidade das empresas brasileiras, verificamos mais uma vez que o excesso de burocracia acaba por fim acarretando para estas organizações, de uma maneira especial para as micro e pequenas empresas um quadro de informalidade. Para as empresas constituídas legalmente já é difícil manter-se atuantes no mundo dos negócios, que dirá para uma empresa informal e sem garantia conseguir manter-se operando por muito tempo.

5. FATORES CONDICIONANTES PARA A CRIAÇÃO DE UMA MICRO E PEQUENA EMPRESA

Conforme verificado anteriormente, são vários os fatores que acabam por conduzir ao óbito das empresas no Brasil, principalmente àquelas de micro e pequeno porte.

Para que um empreendimento – seja ele de qual porte for – ser bem sucedido vários fatores deverão ser levados em conta, dentre os quais destacamos:

▪ **Análise do mercado externo da empresa**

Para que um empreendimento possa alcançar êxito e manter-se operante no mundo dos negócios, não basta que a empresa esteja voltada apenas para seu ambiente interno. Faz-se necessário que a mesma esteja ligada no ambiente ao seu redor. Principalmente as micro e pequenas empresas devem estar atentas ao contexto que a cerca para que possa tomar atitudes sensatas e que conduzam ao bem-estar da organização.

Para isso ela deverá estar voltada os chamados mecanismos de oferta e demanda e viabilidade do produto e / ou serviço a ser oferecido, relação essa comumente chamada de **mercado**.

Assim sendo, é de suma seriedade o conhecimento, por parte do micro e pequeno empresário, das peculiaridades do mercado, sobre as três óticas que nele co-existem:

- Mercado Consumidor que como o próprio nome já afirma são aqueles que poderão ou não consumir os produtos e serviços oferecidos pela empresa;
- Mercado Concorrente que é composto pelos outros empreendimentos sejam eles de micro, pequeno, médio ou grande porte e que oferecem o mesmo rol de serviços pela empresa constituída e;
- Mercado Fornecedor que é o que alimenta a empresa com matéria-prima e demais suprimentos para o andamento da empresa.

▪ **Produção com qualidade**

Outro ponto que deve ser levado em conta para o bom êxito de um empreendimento seja ele de qual porte for é a qualidade daquilo que se está produzindo. Diz a máxima popular que “não importa a quantidade e sim a qualidade” e isso é certamente aplicado para os empreendimentos de micro e pequeno porte. Não adianta, por exemplo, uma pequena lanchonete produzir uma enorme variedade de produtos, se a mesma não possui qualidade para ser consumida.

Para que haja qualidade devem-se corrigir quaisquer erros que possam prejudicar o andamento das operações da empresa. Com clientes cada vez mais exigentes e uma concorrência acirrada, uma empresa que não busca melhorar sua qualidade de produção acabará por si mesma condenando-se a ficar “na berlinda” no mundo dos negócios.

O micro e pequeno empresário deve estar constantemente observando a que nível anda a qualidade de seu empreendimento, corrigindo falhas tais como desperdícios, organização, eficácia na gerência de estoques, etc. são esses pequenos detalhes que farão a grande diferença perante o mercado que envolve as empresas. E devido a sua estrutura ser menor que os demais grandes empreendimentos, torna-se mais fácil para os micros e pequenos empresários manter o nível da qualidade de seus produtos em níveis ideais.

- ***Foco no cliente***

Independente da natureza, do tamanho ou de qualquer outra classificação, o cliente é a parte mais importante de um negócio. Ora, nenhum empresário cria um negócio visando a si próprio, ele ao criar um empreendimento, tem seu principal foco no mercado consumidor.

Os pequenos empreendimentos, devido a sua flexibilidade, saem em disparada frente aos grandes empreendimentos, no que tange a relação empresa-cliente. Por ter mais facilidade no contato pessoal com seu cliente as micro e pequenas empresas têm maior facilidade em resolver problemas que porventura possam brotar dessa relação.

Para se ter sucesso em um empreendimento, o empresário deve levar a sério o ditado que diz que o “cliente sempre tem razão”. Num mercado empresarial cada vez mais competitivo onde os clientes estão cada vez mais conscientes e exigentes, ganha a empresa que melhor souber administrar a relação empresa-cliente, e uma empresa de pequeno porte poderá levar grande vantagem sobre um empreendimento maior se souber administrar a referida relação.

- ***Maior arma de sucesso: planejamento empresarial***

De nada adiantaria se uma empresa tiver uma ótima análise do mercado que a cerca, um diferencial em qualidade e uma boa relação cliente-empresa se lhe faltar o principal fator condicionante para o sucesso: o planejamento.

Qualquer empreendimento para obter sucesso precisa ser muito bem planejado desde a sua concepção até seu auge produtivo. E é muitas vezes, pela falta de um planejam-

to, que principalmente as empresas de micro e pequeno porte acabam falecendo sem mesmo atingir a maturidade de suas operações.

Assim como uma rede o planejamento consiste em estabelecer objetivos e através do alcance desses objetivos obter os resultados esperados ao se criar um empreendimento.

Uma das ferramentas de maior importância para o planejamento de um empreendimento, especialmente os de micro e pequeno porte, é o chamado Plano de Negócios.

O Plano de Negócios consiste em uma espécie de “memória de cálculo” onde serão testadas as possibilidades de um empreendimento ser viável ou não. Nele estarão alocados todos os fatores determinantes para que um empreendimento se torne economicamente viável tais como: discriminação do negócio, objetivos, distribuição dos custos, cálculos de preço de venda, taxas de retorno, etc.

Além do mais o plano de negócios é a síntese de todos os fatores que determinam o sucesso de um empreendimento, pois nele consta a que se destina o empreendimento, análise do mercado sobre as três óticas (consumidor, concorrente e fornecedor), estrutura da empresa, etc.

Em suma, o fator condicionante mais importante para o sucesso ou o insucesso de um empreendimento é o seu planejamento, pois uma empresa que não se planeja, dificilmente conseguirá se manter atuante no mundo dos negócios.

CONCLUSÃO

Este estudo nos leva a pensar o que move tantos seres humanos a criarem seus próprios negócios. Faz-nos ver também a importância extrema que as micro e pequenas empresas apresentam em nosso país.

Como o tema do trabalho sugere esse ramo pode ser pequeno no tamanho, mas tem uma importância enorme no que se refere ao contexto econômico de nossa nação.

BIBLIOGRAFIA

As Micro e Pequenas Empresas Comerciais e de Serviços no Brasil – 2001. Acessado em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/microempresa/microempresa2001.pdf>

BEDÊ, Marco Aurélio (coordenador). *Onde estão as Micro e Pequenas Empresas no Brasil*. 1ª Ed. São Paulo: SEBRAE, 2006. Download em: [http://www.sebraesp.com.br/principal/conhecendo%20a%20mpe/mpes%20em%20números/documentos mpes em números/onde estão mpes br\(1\).pdf](http://www.sebraesp.com.br/principal/conhecendo%20a%20mpe/mpes%20em%20números/documentos/mpes%20em%20números/onde%20estao%20mpes%20br(1).pdf)

Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil - Relatório de Pesquisa. Brasília: SEBRAE, 2004. Acessado em: [http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bte/bte.nsf/9A2916A2D7D88C4D03256EEE00489AB1/\\$File/NT0008E4CA.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bte/bte.nsf/9A2916A2D7D88C4D03256EEE00489AB1/$File/NT0008E4CA.pdf)

JÚNIOR, Isan Santa Rosa dos Santos & GEMAQUE, Frank Marcelo Santos. *A Administração Financeira como Termômetro no Diagnóstico da Viabilidade Econômica – Financeira na Implantação de um Empreendimento no Ramo de Comércio Atacadista de Produtos Alimentícios e Materiais de Limpeza; dentro da Região Metropolitana de Belém (PA) – Trabalho de Conclusão de Curso*. Belém: 2004. Acessado em: www.peritocontador.com.br/artigos

LOURENÇO, Daniela Ferreira Corrêa. Monografia de conclusão do curso de Controladoria e Administração Financeira: *A Falta de Planejamento como Fator Determinante para a Não Sobrevivência da Micro e Pequena Empresa Brasileira - Técnicas de Planejamento para as Micro e Pequenas Empresas Brasileiras*. São José dos Campos: 2005. Acessado em: [http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/4132F65F53DFE44A0325713500031F61/\\$File/NT000AF29A.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/4132F65F53DFE44A0325713500031F61/$File/NT000AF29A.pdf)

MACHADO, José Roberto. *A Arte de Administrar Pequenos Negócios*. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

Reportagem exibida no Jornal da Globo em 25 de outubro de 2007 e acessada em: <http://jg.globo.com/JGlobo/0,19125,VTJ0-2742-20071025-307411,00.html>