

**CENTRO PAULA SOUZA  
ETEC JOSÉ ROCHA MENDES – SÃO PAULO  
Habilitação Profissional de Técnico em Administração**

**Fernando Camargo Koczicki  
Isabel Rocha Souza  
João Rodrigues Torres  
Julia Gonçalves da Silva  
Maria Amália Cavalcante Rico  
Thiago Italo Reges Gomes**

**GESTÃO ESTRATÉGICA DE MICROEMPRESAS VIRTUAIS:  
ORIENTAÇÃO PARA ELABORAÇÃO DE PLANO DE NEGÓCIO**

**São Paulo  
2025**

**Fernando Camargo Koczicki  
Isabel Rocha Souza  
João Rodrigues Torres  
Julia Gonçalves da Silva  
Maria Amália Cavalcante Rico  
Thiago Italo Reges Gomes**

**GESTÃO ESTRATÉGICA DE MICROEMPRESAS VIRTUAIS:  
ORIENTAÇÃO PARA ELABORAÇÃO DE PLANO DE NEGÓCIO**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)  
apresentado ao Curso Técnico em  
Administração da Etec José Rocha Mendes,  
orientado pelo professor Bento Salvio Pequim  
como parte dos requisitos para obtenção da  
Habilitação Profissional de Técnico em  
Administração

**São Paulo  
2025**

## **RESUMO**

O presente trabalho tem o objetivo de descobrir o modelo ideal de gestão estratégica para microempresas virtuais através da definição de microempreendedor, microempresa investigando o ambiente virtual apontando a importância de uma gestão eficaz e como o planejamento e estruturação prévia é capaz de colaborar para crescimento empresarial. Além disso, foi desenvolvido um plano de negócios para pequenas organizações fazendo o uso de estudos e conclusões do trabalho. Para isso foi realizado uma pesquisa qualitativa baseada em artigos, livros, revistas de especialistas na área. Em nossos resultados foi averiguada a necessidade de capacitação profissional dos microempresários para que possam desenvolver suas empresas e alcançar seus objetivos.

Palavras-chave: Microempresa; Microempreendedor; Planejamento; Virtual

## **ABSTRACT**

This paper aims to discover the best strategic management model to virtual microbusiness by means of the definition of microentrepreneur, micro-companies exploring virtual environment demonstrating the importance of efficient administration and how the previous planning and structuring can cooperate to business growth. Besides that, was developed a business plan made for small companies using studies and conclusions of this assignment. To achieve this, the study was developed based on qualitative research that used articles, books, magazines from specialists in the field. In our results was concluded the need of professional qualification by microcompanies to allow them advance their organizations and achieve their goals successfully.

Keywords: Microbusiness; Microentrepreneur; Planning; Virtual

## **LISTA DE ABREVIATURA E SIGLAS**

ABComm - Associação Brasileira de Comércio Eletrônico

BSC - Balanced Scorecard (Indicadores Balanceados de Desempenho)

CAC - Custo de Aquisição de Clientes

CDC - Código de Defesa do Consumidor

CEO - Chief Executive Officer (Diretor Executivo)

CNI - Confederação Nacional da Indústria

CPC - Custo por Clique

CRM - Customer Relationship Management (Gerenciamento de Relacionamento com o Cliente)

EEP - Empresas de Pequeno Porte

ERPs - Enterprise Resource Planning (Planejamento de Recursos Empresariais)

F.O.F.A. - Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças

GEM - Global Entrepreneurship Monitor (Monitoramento de Empreendedorismo Global)

IA - inteligência artificial

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

KPIs - Key Performance Indicator (Indicador-Chave de Desempenho)

ME - Microempresas

MEI - Microempreendedor Individual

NPS - Net Promoter Score (Pontuação Líquida do Promotor)

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SWOT - Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

Gráfico 1 – Fatores que impactam a saúde empresarial .....	26
Gráfico 2 – Empresas que utilizam planejamento estratégico no Brasil .....	30
Gráfico 3 – Desafios do empreendedorismo no setor digital no Brasil .....	33
Tabela 1 – Matriz S.W.O.T ou F.O.F.A .....	40

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	9
2. MEI, ME E CAMPO VIRTUAL .....	11
2.1 Campo virtual .....	12
3. GESTÃO ESTRATÉGICA DE MICROEMPRESAS VIRTUAIS .....	14
3.1 Contexto Histórico .....	14
3.2 Criando Um Negócio .....	15
3.3 Gestão Em Empresas Visando a Saúde Empresarial .....	16
3.3.1 O que é Gestão Empresarial? .....	17
3.3.2 Principais Funções do Gestor de Microempresas .....	18
3.3.3 Tipos de Gestão .....	20
3.3.4 Metodologias de Gestão.....	21
a) 5 forças de Porter .....	22
3.3.5 Atendimento ao cliente .....	22
3.3.6 Gestão Visando a Saúde Empresarial.....	23
3.3.7 O Que é Saúde Empresarial?.....	24
3.3.8 Gestão Estratégica Para a Saúde Empresarial .....	24
3.3.9 Fatores que Impactam a Saúde Empresarial .....	26
3.3.10 Gestão Financeira Para a Saúde Empresarial.....	27
3.4 Planejamento Estratégico.....	29
3.5 Estruturas Organizacionais.....	30
3.5.1 Estrutura Organizacional Funcional.....	31
3.5.1.1 Vantagens da estrutura funcional .....	31
3.5.1.2 Aplicação da estrutura funcional nas organizações .....	31
3.5.2 Estrutura Organizacional em Rede.....	31
3.6 Desafios Específicos Das Microempresas Virtuais.....	32
3.6.1 Criando a melhor rota para a logística.....	34
3.6.2 Inovações e Tendências No Ambiente Virtual .....	35
3.6.3 Impactos da Má Gestão Empresarial.....	36
4. MONTANDO UM PLANO DE NEGÓCIOS .....	38
a) Análise do ambiente .....	38
b) Definição de metas e estratégias.....	38
c) Definir o Escopo, com análise no ambiente interno e externo .....	38
d) Identificação de Oportunidades e Ameaça .....	38

e) Desenvolvimento de Estratégias .....	39
f) Definição de Objetivos .....	40
g) Competitividade no mercado .....	40
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	43
REFERÊNCIAS.....	44



## 1. INTRODUÇÃO

Um novo cenário tem surgido na economia brasileira com a crescente digitalização dos negócios, que impulsionou o surgimento e a expansão de diversas microempresas virtuais, as quais operam predominantemente no ambiente online. Entretanto, muitas apresentam diversas dificuldades para se manter no mercado o que prejudica o crescimento empresarial, podendo levar a falência.

O site do SEBRAE (2023) informa que, dentro dos Pequenos Negócios, 29% dos MEIs (Microempreendedor Individual), 21,6% das MEs (Microempresas) e 17% das EEPs (Empresas de Pequeno Porte) encerram suas atividades após 5 anos de funcionamento. As causas para a mortalidade precoce entre Pequenos Negócios são diversas, mas as que se sobressaem demonstram que o principal motivo é a falta de preparo e conhecimento prévio no momento de empreender.

De maneira análoga a isso, a gestão estratégica torna-se fundamental para que esses empreendimentos possam se destacar em um mercado altamente competitivo e versátil. A importância de estudar a gestão estratégica de microempresas virtuais está na necessidade de compreender como esses pequenos negócios podem utilizar ferramentas e práticas estratégicas para otimizar recursos, ampliar sua presença digital e conquistar clientes de forma eficiente.

O estudo também procura oferecer auxílios para que microempresários possam desenvolver planos de ação alinhados com as suas necessidades, promovendo maior competitividade e inovação. Desta forma, os conhecimentos acerca da gestão estratégica nesse contexto são relevantes para fortalecer o empreendedorismo digital e estimular a estabilidade de microempresas no comércio.

Portanto, este trabalho tem como motivo principal fornecer aprendizados que buscam auxiliar de maneira efetiva microempreendedores virtuais na construção de planejamento estruturado, estratégias sólidas e gerenciamento organizado, capazes de garantir a sobrevivência e o crescimento saudável de seus negócios no ambiente virtual.

O Objetivo Geral desta pesquisa é analisar as necessidades e identificar os desafios de uma microempresa virtual e encontrar o melhor modelo de gestão estratégica para este tipo de organização.

Os Objetivos Específicos compreendem:

- a) Identificar os principais modelos e ferramentas de gestão estratégica utilizados por microempresas virtuais.
- b) Desenvolver um planejamento estratégico com base nas diretrizes de uma microempresa virtual.
- c) Criar uma estruturação que atenda essa microempresa virtual.
- d) Verificar os possíveis desafios dessa empresa e do seu mercado, com o objetivo de identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças para a implementação desse negócio
- e) Desenvolver um plano de prevenção empresarial visando não comprometer as metas e objetivos dessa organização

O trabalho foi desenvolvido a partir de pesquisa qualitativa: estudar os autores, livros, artigos e revistas sobre a área para compreender os principais problemas e como seria possível apresentar soluções

## 2. MEI, ME E CAMPO VIRTUAL

Ao apresentar o tema algumas concepções necessitam maior clareza, como as definições de Microempresas e Microempreendedor Individual e também o contexto abordado quando identificado o campo virtual como parte fundamental da pesquisa em desenvolvimento.

Um cidadão interessado em abrir uma microempresa virtual precisa, antes de mais nada, ter algumas definições claras. O que é uma Microempresa (ME), o que é um Microempreendedor Individual (MEI) e, o que configura para este pequeno negócio ser virtual.

De acordo com o SEBRAE (2023), Microempresa é definida pela Lei Complementar nº 123/2006. Segundo legislação, definem-se como MEs as organizações empresariais que atendem aos seguintes requisitos:

- Rendimento bruto de, no máximo, R\$ 360 mil por ano;
- Ter, no máximo, 9 funcionários (comercio/serviços) ou 19 empregados (indústria).

As MEs também contam com uma facilidade de incentivos e apoios fiscais. Além disso, podem se apresentar como empresa individual, ou alguns tipos de sociedade, formada por duas ou mais pessoas.

Já, no caso dos MEIs, segundo o portal do Governo Federal (GOV.BR, 2022), os requisitos, igualmente de acordo com a Lei Complementar nº 123/2006, são:

- Faturamento de, no máximo, R\$ 81 mil ao ano;
- Ter, no máximo, um/a empregado/a, que receba, no máximo, um salário mínimo ou o piso da categoria, quando existir;
- Exercer uma das atividades permitidas como MEI.

Para um MEI não é permitido sociedade, e nem que a pessoa tenha parte em outra empresa. Mas também há facilidade de incentivos fiscais.

É relevante salientar que a maior parte dos livros e textos abordados no desenvolvimento da pesquisa são bastante direcionados para pessoas que tem a intenção de começar uma Empresa de Pequeno Porte (EPP), com local físico, o que difere bastante das definições de ME e MEI virtuais. Entretanto, o futuro microempresário necessita cuidar de diversos tópicos pois, em muitas ocasiões, ele

será a única pessoa a frente da empresa por um bom tempo, até o negócio crescer e justificar contratar funcionários.

É necessário que este entenda, então, de diversos assuntos, tais como: administração, marketing, inovações, logística, produção, finanças, entre outros. Também, este deve estar atento aos processos intrínsecos da atividade e do dia a dia como empreendedor, tais quais: organização, precificação, qualidade, atendimento ao cliente (no pré, durante e pós compras), etc.

Para um ME ou um MEI, o uso das redes sociais se transforma em ferramenta indispensável para apresentar-se e apresentar o seu trabalho. Devido ao investimento inicial ser menor, na maior parte dos casos, as redes sociais – como o Instagram, o Facebook, o TikTok e o WhatsApp – são a principal forma de marketing para estes modelos de negócios, pela possibilidade de divulgação gratuita. Quando aliados a conhecimentos da área, trazem ainda mais resultados.

## **2.1 Campo virtual**

A questão de ser um pequeno negócio no campo virtual significa, por obvio, que estas companhias estarão exercendo suas atividades no campo cibernético. Ou seja, empresas que divulgam e executam seu trabalho majoritariamente ou até, completamente por meio de canais online. Podem ser desde lojas virtuais que vendem produtos online, até empresas que prestam serviços digitais, como consultorias, marketing digital, desenvolvimento web ou criação de conteúdo, etc.

Atualmente, a internet está presente em grande parte dos lares brasileiros. De acordo com Carmen Nery, que escreveu para o portal Agência IBGE Notícias (2024), o IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), em 2023 92,5% dos domicílios tinham acesso à internet. As redes sociais, como o Instagram, o Facebook, o Youtube, entre outras, são consumidas em demasia pelo mundo. Isso abre espaço e oportunidades, tanto para empresas já existentes, quanto para novos negócios, de alcançarem novos públicos. Além de criar interação nas comunidades, que resulta em uma maior divulgação do produto de forma orgânica.

A chamada nova economia, a era da internet, das startups e das redes sociais tem mostrado que boas ideias inovadoras, know-how, um bom planejamento (ou modelos de negócio que se mostrem viáveis ao conquistar

clientes/usuários) e, principalmente, uma equipe competente e motivada são ingredientes poderosos que [...] podem gerar negócios grandiosos em curto espaço de tempo. (DORNELAS, 2024, p.2).

Uma boa vantagem, de acordo com MARQUES (2022), de um empreendedorismo digital é a crescente onda de negócios virtuais que promovem a alta deste mercado. Outra vantagem é não ter o custo do capital para aluguel de um espaço físico, uma vez que esta empresa poderá ser operada de qualquer lugar que disponha de internet. Assim como as despesas relativas à manutenção do espaço de operação e de pessoal são bem menores.

O Instagram é uma das redes sociais mais usadas no mundo e a mais usada no Brasil – se desconsiderarmos o WhatsApp, que trabalha com uma proposta diferente de promover comunicação –, o que faz deste aplicativo um excelente local para promover um produto ou marca.

A possibilidade de alcançar pessoas independente da distância geográfica aliada a oportunidade de crescer na rede de forma orgânica (quando não há investimento financeiro para que suas publicações sejam entregues para mais pessoas) e até mesmo paga (quando há investimento financeiro) promovem um maior número de clientes em potencial: pessoas interessadas nos produtos ou serviços oferecidos. Isso, por consequência, permite um bom faturamento ao microempreendedor digital por meio desta rede social. (MARQUES, 2022).

A comercialização e/ou divulgação de produtos e serviços por meio da Internet abriu um leque de possibilidades, tanto para clientes – que compram e consomem estes produtos de onde estiverem – quanto para as empresas que fornecem estes produtos ou serviços. A maioria dos brasileiros tem acesso à Internet, e isso significa que muitas pessoas estão disponíveis para conhecer e comprar produtos divulgados e oferecidos online, por meio das redes sociais e, em especial, pelo Instagram.

### **3. GESTÃO ESTRATÉGICA DE MICROEMPRESAS VIRTUAIS**

As obras que serão tratadas a seguir promovem reflexões sobre questões intrínsecas ao ato de empreender. Os autores abordados dividem com o leitor a sua expertise no assunto e auxiliam a elaborar a ideia de uma microempresa e moldar um planejamento condizente com a área de atuação desta, promovendo, deste modo, maiores chances de sucesso.

#### **3.1 Contexto Histórico**

Historicamente, o empreendedorismo sempre esteve presente e foi de fundamental importância para o desenvolvimento social, afinal, conforme os povos antigos de hábitos nômades começavam a se estabelecer em um ponto fixo, a demanda – a necessidade por alimentos, vestimentas e itens necessários à sobrevivência – era criada e, por consequência, a oferta – quem, de alguma forma, supria esta demanda – também; em um primeiro momento através da prática do escambo, que consistia em adquirir um bem ou serviço em troca de outro bem ou serviço, até o ponto em que a sociedade moderna se encontra: a troca de produtos ou serviços por dinheiro.

Com o desenvolvimento das sociedades, a demanda foi se transformando de exclusivamente itens essenciais à sobrevivência a itens necessários para viver de acordo com o comportamento moderno – como energia elétrica, sistema de saneamento básico e internet, por exemplo – para, também, objetos de desejo diversos. As novas invenções, geralmente vem de coisas que já existem, como utensílios, ideias, serviços, etc. Mas que recebem um olhar diferente, criativo, inovador e ganham uma nova função com a intenção de atender a uma demanda que está se formando.

Para Churchill (1992), ele [o empreendedorismo] pode ser definido como o processo de descobrir, desenvolver e aproveitar oportunidades para criar valor por meio da inovação, independentemente dos recursos (humanos e de capital) ou da posição do empreendedor em um negócio novo ou existente. (CHURCHILL apud MARQUES, 2022, p.13).

Em função das inovações tecnológicas e do comportamento econômico social, nos últimos 20 anos, aproximadamente, o empreendedorismo tem ganhado cada vez mais destaque e passa a ser estudado e ensinado, ao se tornar assunto em evidência ao impactar de forma positiva o desenvolvimento econômico do país. “Uma vez que os empreendedores estão revolucionando o mundo, seu comportamento e o próprio processo empreendedor devem ser estudados e entendidos” (DORNELAS, 2024, p.8).

### **3.2 Criando Um Negócio**

Empreender em um novo negócio não é uma tarefa simples. Os interessados no exercício do empreendedorismo devem considerar diversos fatores que poderão gerar influência direta no sucesso, ou na falta deste, em um novo empreendimento. Questões como os motivos que levam uma pessoa a abrir um negócio, sua área de atuação, e a relação entre esta e o empreendedor são apenas alguns pontos que a pesquisa pretende desenvolver.

A começar pelos motivos que levam as pessoas começarem a empreender, DORNELAS (2024) diz que, a partir do estudo anual do Global Entrepreneurship Monitor – Monitoramento de Empreendedorismo Global, em tradução livre – (GEM), a ação de empreender pode ser dividida em duas vertentes: o empreendedorismo de oportunidade e o empreendedorismo de necessidade.

De acordo com ele, a diferença principal entre estas é que, na primeira, o empreendedor tem em mente as metas que vai percorrer até chegar no objetivo de uma empresa de sucesso. Seu negócio é pensado e planejado a partir da ideia inicial. A segunda, no entanto, é, normalmente, fruto de uma pessoa que se viu sem emprego e sem alternativas para gerar renda. Deste modo, este negócio não é planejado de forma adequada, o que resulta, na maior parte dos casos, na falência do projeto.

LEAL (2017) aborda a seriedade de empreender, levantando indagações sobre como é de fundamental significância que o pretendente compreenda as dificuldades desta jornada; se esta escolha vem de uma necessidade causada por desemprego (ou fatores relativos), ou da oportunidade de atender uma demanda testemunhada; se o perfil do futuro microempresário está de acordo com a atividade que pensa exercer, dentre outras questões.

Ainda de acordo com LEAL (2017), a missão de empreender exige sacrifícios e batalhas. Cada profissional vai ter o seu processo de entendimento das técnicas que funcionam bem para seu tipo de negócio e das que não darão resultados naquele modelo. O exercício pode vir a ser frustrante, por tanto, é essencial que o empreendedor tenha real atração e amor pelo exercício que pretende realizar.

OLIVEIRA (2024) também aborda pontos importantes ao empreendedor, para auxiliar a criar um negócio de sucesso. Ele fala da importância de ter uma boa qualidade de vida, levantando a importância de cuidar da saúde física e mental e em como isso, melhorar a produtividade e a eficiência. Outro ponto é a necessidade de ter disciplina na atuação de empreender, apresentar um perfil de líder, lidar com desafios, etc. Por último, ele aponta a importância de saber trabalhar uma ideia ao ponto de desenvolvê-la em um negócio.

O autor também propõe a reflexão acerca de 5 itens externos que influenciam o exercício de empreender. Estes fatores são: a situação econômica – que diz respeito tanto a situação econômica nacional, de como o país se encontra, e como estão as projeções para futuros empresários, mas também, sobre a situação econômica do indivíduo e quão confortável será a ideia de empreender; incentivos – que facilitam o empreendedorismo, mas muitos são por tempo limitado; novos modelos de negócios – que apresentam diferentes opções ao futuro empreendedor; desemprego; e relacionamentos com pessoas empreendedoras – que pode criar uma vontade de empreender por observar outros no exercício, mas também, por este mesmo motivo, pode trazer frustração, pôr o novo empreendedor enxergar uma realidade, mas vivenciar outra.

OLIVEIRA (2024) sugere a criação de um plano de carreira para o futuro empreendedor. Neste, três partes importantes devem ser levantadas e trabalhadas: os objetivos e/ou resultados que se pretende alcançar, profissional e pessoalmente; conhecimentos, habilidades e atitudes relativos à faculdade de empreender; e, por fim, as estratégias a implementar em busca dos objetivos já estabelecidos.

### **3.3 Gestão Em Empresas Visando a Saúde Empresarial**

De acordo com o artigo digital da Secretaria de Comunicação Social Brasil registra abertura de 1,4 milhão de pequenos negócios no primeiro trimestre do ano de



2025. Sendo assim diversas microempresas estão surgindo e para manter o negócio saudável ao longo dos anos e evitar a falência é necessário ter conhecimentos sobre a gestão empresarial. O fechamento dos pequenos negócios está se tornando muito comum no cenário nacional por vários motivos.

Há diversas causas para esse acontecimento como mudanças constantes no mercado e na economia brasileira, falta de inovação e impostos elevados. Dentre eles destaca-se também a gestão ineficiente como um dos principais motivos para a falência dos pequenos negócios. Sendo assim, a gestão empresarial satisfatória se faz essencial para a continuação destas entidades.

A gestão em microempresas no seu início geralmente é realizada por apenas uma pessoa que controla tudo, muitas vezes para economizar. Isso pode vir a ser uma tarefa muito desafiadora pois envolve diversas partes importantes do negócio e distintas uma das outras, podendo afetar no desenvolvimento rápido e saudável.

### **3.3.1 O que é Gestão Empresarial?**

A gestão não apresenta um único conceito, na literatura diversos autores importantes definiram de formas variadas. No artigo digital “O que é gestão? Conheça os principais tipos e metodologias” de Tallis Gomes (2023), o autor cita Frederick W. Taylor: “gestão é uma arte de saber o que fazer e quando fazer e ver que aquilo foi feito da melhor e mais barata forma possível” (TAYLOR apud GOMES, 2023). No mesmo artigo, GOMES (2023), também faz referência a Henry Fayol, considerado por muitos como o “pai da administração”, e que define que “gerenciar é prever e planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar” (FAYOL apud GOMES, 2023).

Desta forma, a gestão envolve diversos aspectos fundamentais: Planejar, organizar, direcionar e controlar. Exige planejamento para saber qual caminho a organização deve seguir e quais objetivos devem ser alcançados ao longo do tempo e como podem ser atingidos da maneira mais eficiente e econômica.

Por meio deste projeto, é possível conduzir e dirigir a empresa de forma mais clara e organizada evitando futuros erros e se preparando para diversos cenários que podem vir ocorrer. Além disso, engloba todas as áreas do negócio e procura buscar um “equilíbrio” entre elas, é necessário entender a função e importância de cada parte para gerencia-las e impedir que alguma atrapalhe a organização.

Envolve a criação de planos de venda, monitorar a concorrência, a organização dos recursos disponíveis, bem como o controle rigoroso de cada aspecto do negócio. Esses objetivos são alcançados através de uma abordagem sistemática e estratégica que abrange diversos aspectos da organização, desde a definição de metas e disponibilização de recursos até a monitorização do desempenho e a tomada de decisões.

Desta forma, gerir uma empresa mesmo sendo de pequeno porte abrange diversas áreas do conhecimento essenciais para seu funcionamento pleno. É de extrema importância buscar conhecer e aprender sobre cada uma delas para aqueles que buscam ter seu próprio negócio. Em um mundo empresarial cada vez mais competitivo e em constante mudança, a gestão empresarial é uma ferramenta fundamental para garantir a eficiência e a resiliência das organizações.

### **3.3.2 Principais Funções do Gestor de Microempresas**

Na gerência de pequenas empresas são aplicados os conceitos gerais da gestão, porém de maneira distinta por ter que se adequar ao um cenário mais individual onde uma ou poucas pessoas são encarregadas de áreas diferentes da organização. Sendo assim um pequeno administrador deve ser focado, principalmente organizado, e preparado para futuras adversidades por apresentar menos recursos.

Após um planejamento bem definido com produto, público alvo e diferencias escolhidos são necessárias metas que se desejam alcançar para o gerenciamento ser mais claro e objetivo desta maneira evita-se possíveis equívocos. Mesmo sendo de menor porte é fundamental um projeto prévio para se estabelecer no mercado especialmente nos primeiros meses e anos. Os deveres essenciais são:

#### **a) Controle financeiro**

No dia a dia de uma empresa ter uma organização financeira é essencial. E para que isso ocorra, o proprietário conta com um instrumento básico de planejamento e controle que se chama fluxo de caixa. Essa ferramenta tem como objetivo apurar e projetar o saldo disponível para que haja sempre o capital de giro dentro da empresa (SEBRAE, 2018).

Envolve monitoramento da entrada e saída do dinheiro a fim de impedir gastos desnecessários, dívidas além de compreender o que é mais rentável, criação de orçamentos e precificação. É importante ter este controle em planilhas ou sistemas digitais como Excel. Não utilizar cadernos físicos para esse tipo de atividade porque se torna mais fácil perder os dados necessários e fazer uma apuração deles. O Portal Sebrae recomenda softwares para esse gerenciamento como a ContaAzul que é uma plataforma de gestão de negócios, inteiramente em nuvem, para micro e pequenas empresas que facilita o cotidiano dos empreendedores.

Ademais é de extrema importância separar os gastos e contas correntes pessoais das da instituição para o esclarecimento real da saúde financeira empresarial. E também ter uma reserva de emergência para conseguir se reestabelecer em alguma situação crítica.

Essa é uma das etapas mais importantes e a qual deve-se atentar mais pois seu mal gerenciamento é capaz de causar danos irreparáveis podendo levar à falência.

#### **b) Divulgação**

A grande maioria dos negócios necessitam de uma propaganda eficiente para construir ou manter seus consumidores até mesmo transnacionais utilizam esse recurso para aumentar suas vendas. Segundo McCarthy e Perreault (1997, p. 19) “marketing é muito mais do que venda e propaganda”. No caso de microempresas não é diferente, por estar iniciando se mostra ainda mais importante para se manter é preciso conquistar a confiança dos clientes.

Portanto é imprescindível elaborar estratégias para atrair-los como por exemplo a criação de redes sociais e sites que tem a capacidade de enviar promoções para diversos lugares do país, manter contato constante com outros comerciantes a fim de criar parcerias locais, estar sempre ativo nos meios de comunicação, apresentar conteúdos de interesse do público-alvo e principalmente evidenciar o diferencial da sua empresa que ajudará manter os consumidores.

O marketing para pequenas empresas tem que preferencialmente ser mais objetivo, chamativo e buscar utilizar recursos mais acessíveis a fim de evitar gastos ou possíveis endividamentos.

### **c) Controle das operações**

Para facilitar o cotidiano de uma microempresa em seus diversos aspectos é necessário ter uma gestão adequada e planejada para garantir o bom funcionamento, qualidade dos produtos, logística, atendimento e etc.

Desta maneira procura-se tentar automatizar certas partes como fluxo de caixa, estoques, vendas virtuais e etc. Além de ter uma rotina estruturada e os processos previamente organizados em um ambiente facilita os procedimentos exigidos.

### **d) Tomada de decisão**

A principal função de um gestor é liderar, para isso em certos momentos será necessário fazer escolhas importantes e definir as prioridades da empresa. Logo é preciso ser imparcial, realista e cuidadoso, as decisões devem partir de uma análise profunda dos dados para saber os riscos e precisam ser tomadas por alguém que conhece a maior parte dos sistemas empresariais, neste caso realizada pelos próprios microempreendedores. Para Idalberto Chiavenato (2004, p. 21), um renomado autor na área de administração, quando for necessário tomar alguma decisão “escolha a alternativa mais adequada, levando em conta a situação envolvida. Assegure-se de que sabe porque escolheu essa solução.” Desta maneira as chances de maior eficácia da sua decisão aumentarão.

## **3.3.3 Tipos de Gestão**

### **a) Gestão Estratégica**

A Gestão estratégica envolve um projeto á longo prazo com uma visão para próximos meses e anos. Neste planejamento estabelece metas e objetivos a serem conquistados ao longo do tempo definido. No modelo de gestão citado está incluído o planejamento estratégico e análise de todos os âmbitos da empresa para traçar seu plano.

### **b) Gestão Operacional**

A gestão operacional refere-se ao conjunto de práticas e processos destinados a administrar e otimizar as operações diárias de uma empresa. É o processo que ocorre após o planejamento, a execução para chegar as metas definidas. Envolve a coordenação da logística, marketing e financeiros para garantir que os produtos ou

serviços sejam entregues de maneira eficiente. Na microempresa o empreendedor é o grande responsável pela saúde da gestão operacional. Assim é a área responsável por transformar insumos em resultados finais, atendendo às expectativas dos clientes e maximizando o desempenho organizacional.

Ademais, a gestão operacional abrange a supervisão de atividades como produção, controle de qualidade e atendimento ao cliente. Seu objetivo é assegurar que cada etapa do processo produtivo funcione harmoniosamente, evitando desperdícios e reduzindo custos.

### **c) Gestão por Resultados**

A gestão por resultados é um modelo totalmente focado no constante desenvolvimento de seus resultados. O que mais importa é atingir metas, uma filosofia seguida por muitos negócios em contrapartida deve ter muita cautela ao ser aplicada porque pode causar muita pressão ao trabalho. Geralmente está relacionado às grandes empresas, porém é totalmente adaptável para as de menor porte. Assim pode permitir uma administração mais objetiva e estratégica.

O lado positivo desta gestão é o esforço em sempre buscar evoluir um algo fundamental para o funcionamento e sucesso da empresa. No entanto, é preciso ter cuidado para que o anseio por atingir a meta não prejudique e cause mais estresse para empreendedor, os objetivos estabelecidos devem ser como um impulsionamento e não uma desmotivação.

### **3.3.4 Metodologias de Gestão**

Metodologias de gestão são conjuntos de diretrizes, práticas e técnicas estruturadas que uma organização adota para orientar suas operações, tomar decisões e alcançar seus objetivos corporativos. São mais práticas do que os tipos citados anteriormente visam focar mais na execução. Com o foco em microempresas a gestão baseada na metodologia “5 forças de Porter” pode trazer muita eficiência e estratégia para entender as ameaças que podem vir a aparecer.

### **a) 5 forças de Porter**

De acordo com Salesforce Brasil a 5 forças de Porter modelo criado por Michael Porter em 1979 pontua os pilares de uma empresa através de 5 tópicos:

**Ameaça de produtos substitutos:** Os produtos substitutos são aqueles que atendem as mesmas necessidades do que a sua empresa oferece e pode substituir seu serviço como o próprio nome sugere. Quanto mais produto substituto no mercado maior será a ameaça.

**Ameaça de entrada de novos concorrentes:** Refere o nível de dificuldade para ingressar no mercado de atuação, quanto mais fácil for o número de concorrentes será maior. Para se manter nesse quesito é necessário focar em alguma diferenciação ou especialização.

**Poder de negociação dos clientes:** O poder dos clientes está relacionado com a lei da oferta e procura, dependendo da competitividade as empresas são pressionadas a baixar ou aumentar seus preços.

**Poder de negociação dos fornecedores:** Os fornecedores também exercem uma grande influência na competitividade de um mercado. Afinal, quanto maior for o poder de negociação de um fornecedor, mais fácil é para ele elevar os preços. Pode ser influenciado pela quantidade e nível de especificação principalmente.

**Rivalidade entre os concorrentes:** A mais conhecida, competição entre as organizações para atrair seu público-alvo.

A partir desta análise é possível entender a posição da empresa no mercado, com pontos positivos e negativos e desta maneira colocar em prática uma gestão mais eficiente contra a maior ameaça e se adaptar a essas oscilações no mundo dos negócios.

### **3.3.5 Atendimento ao cliente**

Compreender como lidar com cliente é uma das competências mais importantes para administrar uma pequena empresa. É essencial entender o que o cliente deseja e quais são suas necessidades. Além disso entender que o mercado muda e os desejos também para mantê-los precisa se atualizar. Manter um bom relacionamento com os clientes pode aumentar a fidelidade, promover o crescimento do negócio e o atendimento diferenciado promove valor ao serviço prestado. Assim o atendimento é

o primeiro contato que se tem com o consumidor, uma parte muito importante da empresa responsável pela renda, é necessário ter cautela com a comunicação verbal e corporal e sempre estar atento para conseguir entregar o melhor ao consumidor final.

### **3.3.6 Gestão Visando a Saúde Empresarial**

A saúde organizacional tornou-se um aspecto fundamental para o sucesso e o crescimento das empresas. Ter uma organização saudável significa ter uma cultura positiva, colaboradores engajados e uma estrutura sólida.

Esta abordagem envolve a implementação de programas de saúde e bem-estar, a promoção de práticas de trabalho saudáveis e a criação de um ambiente de trabalho seguro e saudável. Esta estratégia de gestão empresarial da saúde tem como objetivo ajudar as empresas a alcançar seus objetivos de negócios, ao mesmo tempo em que promovem a saúde e o bem-estar dos funcionários.

Apostar em uma gestão de saúde e bem-estar dos colaboradores é uma maneira de impactar diretamente em um ambiente mais produtivo, uma cultura mais fortalecida e um maior engajamento.

Conseguir manter a saúde, e fazer uma boa gestão, com toda certeza, é um desafio. Desafio este que exige planejamento de ações e estratégias eficazes.

Diante desse cenário, este capítulo tem como objetivo explorar a importância da gestão focada na saúde empresarial, destacando estratégias e práticas que podem ser implementadas para promover um ambiente de trabalho saudável e produtivo. Serão abordados temas como programas de bem-estar, políticas de prevenção, gestão de planos de saúde e a criação de uma cultura organizacional que valorize a saúde e o bem-estar dos colaboradores.

Investir na saúde empresarial não é apenas uma questão de responsabilidade social, mas uma estratégia inteligente que contribui para a eficiência operacional, a satisfação dos colaboradores e a competitividade no mercado. Ao adotar uma abordagem integrada de gestão da saúde, as empresas podem alcançar melhores resultados e garantir sua sustentabilidade a longo prazo.

### **3.3.7 O Que é Saúde Empresarial?**

Saúde empresarial, também conhecida como saúde corporativa, refere-se ao conjunto de ações e estratégias implementadas por uma microempresa virtual para promover o equilíbrio organizacional e o bem-estar físico, mental e emocional dos empreendedores e colaboradores que atuam em ambiente digital. Trata-se de uma abordagem que visa criar um ambiente de trabalho saudável e produtivo, mesmo que remoto, reconhecendo que a saúde dos profissionais é um fator essencial para a sustentabilidade e o sucesso da empresa no meio virtual.

Uma empresa saudável não se define apenas por bons resultados financeiros, mas por um conjunto de indicadores que refletem seu equilíbrio e potencial de crescimento sustentável. Entre eles estão a rentabilidade, que envolve lucro, retorno sobre investimentos e fluxo de caixa; e a capacidade de inovação, e lançamentos de novos produtos. Além disso, práticas sustentáveis como gestão de resíduos, redução de emissões e responsabilidade social também são essenciais.

A análise desses elementos permite à empresa identificar pontos de melhoria e alinhar estratégias para garantir sua longevidade. Diferente de uma empresa em crise, que sofre com instabilidade financeira, e perda de reputação, uma empresa saudável é resiliente, adaptável e comprometida com o bem-estar social. A principal diferença entre ambas está na forma como enfrentam os desafios: com visão estratégica, responsabilidade e foco no valor a longo prazo.

### **3.3.8 Gestão Estratégica Para a Saúde Empresarial**

A gestão estratégica exerce papel essencial na construção e na manutenção da saúde empresarial, especialmente no contexto das microempresas virtuais. Em um ambiente digital caracterizado por alta competitividade e rápidas mudanças tecnológicas, alinhar recursos, processos e pessoas aos objetivos estratégicos torna-se fundamental para garantir não apenas a sobrevivência, mas também o crescimento sustentável do negócio. A gestão estratégica permite que microempresas virtuais transformem limitações de recursos em oportunidades de inovação e adaptação contínua.

O planejamento estratégico é o ponto de partida desse processo. Ele possibilita que o gestor compreenda o ambiente digital em que a empresa atua, identifique



tendências de mercado, analise o comportamento do consumidor online e avalie suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. A definição de missão, visão, valores e metas mensuráveis continua sendo essencial, mas, no caso das empresas virtuais, é igualmente importante incluir objetivos relacionados à presença digital, engajamento de público, performance em plataformas e otimização de processos automatizados.

Para garantir a saúde organizacional, o monitoramento constante é indispensável. O uso de indicadores de desempenho Key Performance Indicators deve ir além das métricas financeiras tradicionais, incorporando também indicadores digitais e de capital humano. Entre os principais KPIs aplicáveis às microempresas virtuais estão: taxa de conversão de vendas online, custo por clique (CPC), custo por aquisição de cliente (CAC), retenção de usuários, satisfação de clientes (medida por NPS digital), engajamento em redes sociais e eficiência de processos automatizados.

Esses dados permitem ajustes estratégicos ágeis e baseados em evidências. Além dos números, é importante avaliar fatores qualitativos que impactam a saúde empresarial, como a comunicação digital, a satisfação dos clientes e a capacidade de inovação da empresa no ambiente virtual. Ferramentas como dashboards digitais, softwares de gestão integrados (ERPs online), Customer Relationship Management (Gestão de Relacionamento com o Cliente) e plataformas colaborativas (como Notion, Trello e Slack) permitem acompanhar o desempenho da empresa em tempo real, mesmo em estruturas enxutas.

Casos de sucesso mostram como a gestão estratégica voltada ao ambiente digital pode gerar resultados expressivos. A marca Reserva, por exemplo, consolidou sua presença online ao integrar seu propósito social e modelo de e-commerce em uma estratégia baseada em dados e inovação contínua. Outro exemplo é o da microcervejaria Old Boys, que adaptou o modelo Balanced Scorecard (BSC) ao ambiente digital, conectando metas estratégicas a indicadores de marketing, relacionamento com clientes e eficiência operacional, resultando em maior fidelização e crescimento sustentável.

Portanto, a gestão estratégica nas microempresas virtuais deve ser entendida como um processo dinâmico, que equilibra a análise de dados, a cultura organizacional e a inovação digital. Planejar, monitorar e adaptar-se constantemente são práticas que fortalecem a saúde empresarial e garantem resiliência em um mercado cada vez mais competitivo. Assim, a gestão estratégica bem executada torna-se um pilar essencial para a vitalidade e o sucesso das microempresas virtuais.

### 3.3.9 Fatores que Impactam a Saúde Empresarial

A saúde da empresa pode ser afetada por diversos fatores, tanto internos quanto externos. Ambos são importantes para o bom funcionamento da empresa e necessitam estar em bom funcionamento para que a empresa consiga evoluir.

Os fatores internos são aqueles que afetam dentro da empresa. Os fatores externos são aqueles que influenciam a empresa por fora e, portanto, a companhia não tem controle sobre estes. Ainda assim, afetam diretamente suas operações e resultados. Temos como exemplo a economia, concorrência, mudanças no mercado, regulamentações, crises, saúde psíquica do empreendedor e relacionamento interpessoal/familiar, os quais influenciam no desempenho, provocando uma série de prejuízos à empresa.

Gráfico 1 – Fatores que impactam a saúde empresarial



Fonte: Do próprio autor, 2025

A **inovação** também deve ser considerada como um fator interno estratégico. Empresas que incentivam a criatividade, a busca por soluções novas e a melhoria

contínua têm mais chances de se adaptar às mudanças do mercado e se manterem competitivas. A resistência à mudança, o apego a modelos antigos e a falta de investimento em capacitação técnica podem tornar a empresa ultrapassada em pouco tempo.

Já a **eficiência operacional** diz respeito à capacidade de executar processos com qualidade, rapidez e menor desperdício possível. Processos bem definidos, tecnologias adequadas e equipes capacitadas contribuem para a redução de custos, aumento da produtividade e satisfação dos clientes.

Mudanças constantes no ambiente digital como novas tecnologias, alterações no comportamento do consumidor e crises econômicas impactam diretamente a saúde empresarial das microempresas virtuais. Aquelas que se adaptam com rapidez e ajustam suas estratégias de forma ágil fortalecem sua sustentabilidade e permanecem competitivas; já as que resistem às transformações correm o risco de perder relevância no mercado.

Já às **regulamentações e obrigações legais** impõem padrões que precisam ser cumpridos, especialmente em relação à legislação trabalhista, fiscal, ambiental e de proteção de dados. O não cumprimento dessas normas pode gerar sanções, multas e danos à reputação. Estar em conformidade, portanto, é essencial para garantir a segurança jurídica e a credibilidade da empresa perante o mercado e a sociedade.

### **3.3.10 Gestão Financeira Para a Saúde Empresarial**

A gestão financeira é um dos pilares estratégicos mais importantes para garantir a saúde e a sustentabilidade de uma organização, especialmente no caso das microempresas virtuais, que atuam em um ambiente altamente competitivo, digital e em constante transformação. Com recursos limitados e margens de lucro muitas vezes reduzidas, o controle financeiro torna-se uma ferramenta fundamental para orientar decisões estratégicas, assegurar a continuidade das operações e sustentar o crescimento da empresa a longo prazo.

O controle financeiro eficiente permite que o gestor compreenda a real situação econômica da empresa e identifique oportunidades de melhoria e de investimento. Em microempresas virtuais, isso inclui o acompanhamento de receitas provenientes de plataformas digitais, marketplaces e redes sociais, além da gestão de custos com

anúncios, hospedagem de sites e ferramentas de automação. Sem esse monitoramento, há o risco de desequilíbrios financeiros, endividamento desnecessário e perda de competitividade. Com um controle adequado, o empreendedor consegue planejar gastos, prever sazonalidades de vendas e manter a liquidez necessária para investir em inovação e marketing digital.

Um dos instrumentos centrais desse processo é o fluxo de caixa, que registra todas as entradas e saídas financeiras em determinado período. Para as microempresas virtuais, o fluxo de caixa deve contemplar não apenas as transações tradicionais, mas também as movimentações digitais, como pagamentos online, taxas de plataformas e serviços de intermediação financeira. A análise desse fluxo possibilita ao gestor avaliar a capacidade da empresa de gerar recursos suficientes para cobrir suas obrigações e ainda manter margem para investimentos estratégicos. Um fluxo de caixa positivo indica equilíbrio financeiro e potencial para expansão sustentável.

O endividamento saudável, por sua vez, deve ser entendido como parte da estratégia de crescimento. O uso planejado de capital de terceiros, como linhas de crédito para investimento em tecnologia, marketing digital ou ampliação da infraestrutura online, pode fortalecer o posicionamento da empresa no mercado. No entanto, o endividamento para cobrir despesas operacionais recorrentes, sem planejamento, compromete a saúde financeira e demonstra fragilidade na gestão. Por isso, o equilíbrio entre capital próprio e capital de terceiros deve ser monitorado com atenção, garantindo que as decisões de crédito estejam alinhadas ao plano estratégico do negócio.

Outro elemento essencial da gestão financeira estratégica é a gestão de custos e precificação. Em microempresas virtuais, compreender e controlar os custos operacionais como hospedagem, anúncios pagos, comissões de plataformas e manutenção de sistemas é fundamental para definir preços competitivos e sustentáveis. A precificação deve considerar não apenas o custo de produção ou serviço, mas também o posicionamento da marca, o valor percebido pelo cliente e a dinâmica do mercado digital. Empresas que negligenciam esse aspecto podem apresentar boas vendas, mas margens insuficientes para garantir lucratividade e reinvestimento.

Por outro lado, microempresas virtuais que adotam práticas de gestão financeira estratégica conseguem analisar seus indicadores, antecipar desafios e identificar oportunidades de crescimento sustentável. O uso de ferramentas digitais

de controle financeiro, como planilhas automatizadas, aplicativos de gestão e sistemas de ERP - Enterprise Resource Planning (Planejamento de Recursos Empresariais) simplificados, auxilia na organização das finanças e na tomada de decisão baseada em dados.

Portanto, a gestão financeira eficiente vai além da administração de números: trata-se de uma estratégia de fortalecimento da saúde empresarial. Quando integrada ao planejamento estratégico, ela permite que as microempresas virtuais mantenham estabilidade, agilidade e capacidade de inovação mesmo em cenários desafiadores. Assim, a saúde financeira reflete o grau de maturidade gerencial e a habilidade do empreendedor em transformar informações financeiras em ações estratégicas que assegurem a competitividade e a longevidade do negócio.

### **3.4 Planejamento Estratégico**

O mundo dos negócios está sempre em mudança e a concorrência é sempre acirrada. Você estará em desvantagem em relação a concorrência se não tiver um planejamento assertivo e claro, principalmente se for um microempreendedor ou um pequeno empresário.

Planejamento Estratégico é um processo que tem como sua principal função ajudar uma organização a identificar e traçar caminhos para seus objetivos a longo prazo garantido que suas metas sejam alcançadas por meio de um processo, contendo entradas, atividades, produtos e resultados.

Envolve a avaliação do ambiente interno e externo da organização, avaliação dos recursos existentes, identificação de oportunidades e ameaças, estabelecimento de objetivos concretos e quantificáveis, além da elaboração de planos de ação minuciosos para atingir esses objetivos.

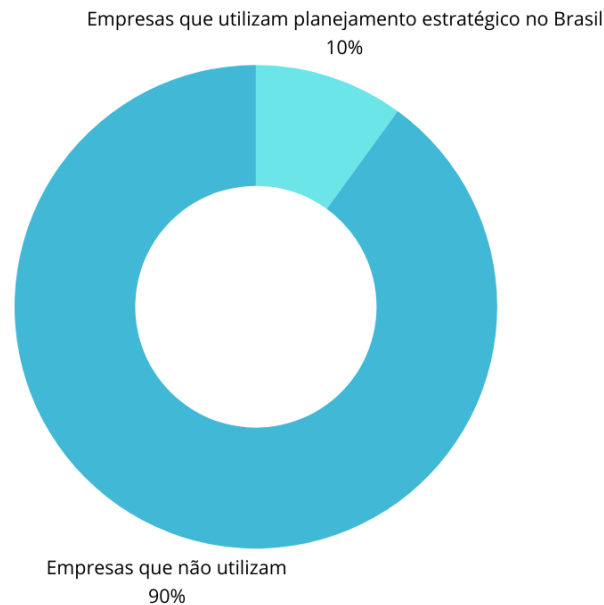
Sucesso a longo prazo, fazendo com que as organizações tomem decisões assertivas pensando em seus próximos passos para alcançar os objetivos estabelecidos, são alguns dos benefícios que uma organização tem com um Planejamento Estratégico.

Alguns outros benefícios de ter um bom Planejamento estratégico são, conhece o cliente e entender suas necessidades específicas, analisa pontos técnicos e estruturais dos concorrentes, identifica oportunidades de mercado e ameaças que

podem impactar o negócio, determina uma missão e visão claras para direcionar a empresas.

Segundo o Sebrae (2020), com base em pesquisa da consultoria Falconi publicada pela InfoMoney, apenas 10% das empresas brasileiras realizam um planejamento estratégico de médio e longo prazo (para os próximos 3 a 5 anos).

Gráfico 2 – Empresas que utilizam planejamento estratégico no Brasil



Fonte: Do próprio autor, 2025.

Alguns fatores que ocasionam esse número ser tão baixo incluem: resistência à transformação, desconhecimento da sua relevância, obstáculos na execução e custos, principalmente para pequenas e médias empresas.

Segundo o Sebrae (2020), dados do IBGE indicam que 60% das empresas encerram suas atividades em até cinco anos, sendo a falta de planejamento estratégico, plano de negócios e métricas de performance um dos principais fatores para o insucesso.

### 3.5 Estruturas Organizacionais

Segundo o portal Sebrae, para que o negócio poder funcionar bem, é necessário que a estrutura organizacional esteja bem alinhada, sendo um dos pilares para que

dê certo. Existem diversos tipos de estruturas organizacional para cada um segmento de empresa, as estruturas são a funcional, divisional, em rede, matricial e linha-staff.

### **3.5.1 Estrutura Organizacional Funcional**

Os tipos de estruturas organizacionais descritas aqui estão relacionados à departamentalização. O design/estrutura organizacional é considerado um dos pilares para avaliar o desempenho de uma empresa.

Entre os modelos existentes, a estrutura funcional é um dos clássicos e é adotada pela maioria das empresas de pequeno a médio porte.

#### **3.5.1.1 Vantagens da estrutura funcional**

De acordo com o Sebrae (2020), a repetitividade das atividades permite que sejam padronizadas e continuamente aprimoradas com métodos como **Kaizen** e **Six Sigma**, resultando em maior produtividade, eficiência e redução de desperdícios.

#### **3.5.1.2 Aplicação da estrutura funcional nas organizações**

O modelo funcional de organização é uma forma tradicional e forte de gerenciamento de negócios e pode proporcionar benefícios em eficiência, custo de serviço e transparência dos processos internos. Sua implementação é altamente recomendada para organizações interessadas em estabelecer uma base organizacional sólida e estável, a partir da qual possa evoluir gradualmente para modelos mais dinâmicos e flexíveis em linha com seus requisitos de crescimento e inovação.

### **3.5.2 Estrutura Organizacional em Rede**

A forma de organização em rede é considerada uma das formas mais atualizadas de uma organização, caracterizada por alta flexibilidade, bem como dependência de tecnologias de informação. Esta forma de estruturação tem sido cada vez mais influente nas últimas décadas, especialmente com o desenvolvimento da

internet e, mais recentemente, com a difusão do modelo de trabalho à distância (home office) favorecido pela mudança social e tecnológica.

O modelo estrutural proposto é apresentado sem uma referência específica à ascensão do Teletrabalho como o tipo de trabalho que está se tornando usual. Um exemplo disso seriam as empresas que trabalhavam com vendas por catálogo e com uma rede digital de consultores independentes, e que já mantinham práticas bastante semelhantes às típicas desta forma de estruturação de redes, embora muito antes de a internet ser popularizada.

### **3.6 Desafios Específicos Das Microempresas Virtuais**

Em recente artigo publicado em novembro de 2023 por Rodrigo Neves – CEO da VitaminaWeb – foram levantados dados que apresentam os desafios das microempresas virtuais que comprometem o seu processo de criação, estruturação e estabilidade no mercado em que atuam.

[...] os desafios do empreendedorismo no setor digital é a complexidade do ambiente de negócios brasileiro, que é multifacetado. Por um lado, há um sistema tributário labiríntico, que impõe uma carga administrativa pesada e desvia recursos que poderiam ser investidos em inovação e crescimento. Por outro, o acesso restrito a financiamento e capital de risco limita a capacidade de expansão das empresas, especialmente aquelas em estágio inicial ou com alto potencial de escalabilidade. (NEVES, 2023)

O autor deixa claro que o sistema tributário e a complexidade da legislação empresarial dificultam para o microempreendedor, que muitas vezes, não detêm do conhecimento necessário e nem está a par dos costumes e vias necessárias para empreender no cenário nacional, somado a falta de experiência, colocam em risco o pequeno negócio desde o seu princípio.

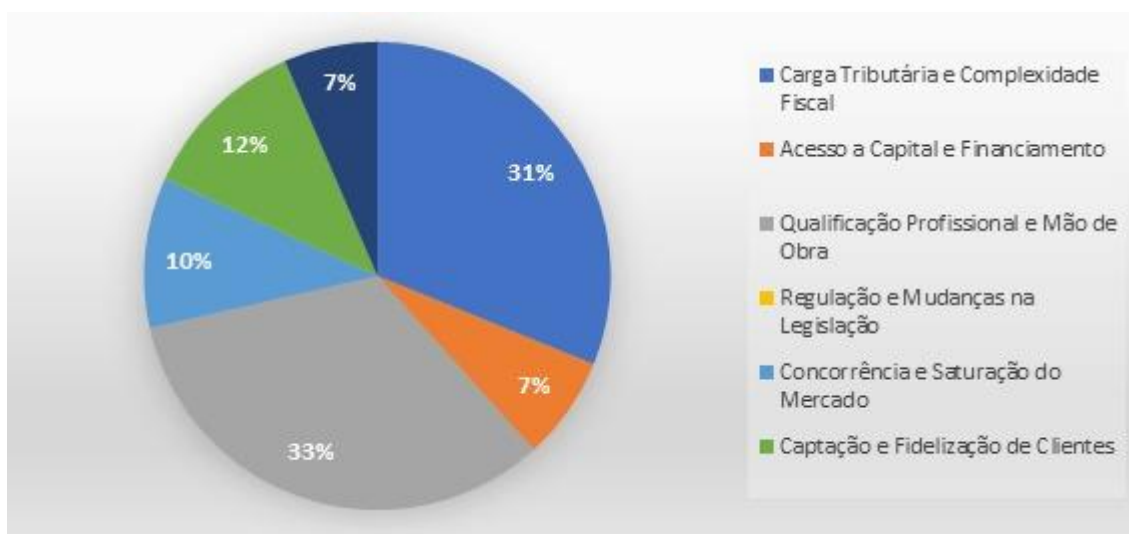
Além disso, o estudo reflete a dificuldade de encontrar e reter talentos qualificados. O rápido avanço tecnológico exige uma força de trabalho ágil e adaptável, mas a lacuna entre as habilidades ensinadas e as demandas do mercado é um abismo que muitos empresários lutam para transpor. (NEVES, 2023)



De acordo com ele, fica fácil compreender que os setores e produtos estão em constante transformações e esse avanço tecnológico prejudicou muitas microempresas, sendo que o ensino e estudos qualificados para tais mudanças não tem avançado na mesma proporção.

O autor da pesquisa ainda enfatiza que, "a concorrência acirrada e a saturação de mercado também foram aspectos destacados, exigindo das empresas uma constante reavaliação de suas estratégias de captação e fidelização de clientes" (NEVES, 2023), as tendências e as inovações de mercado se tornam uma via de mão dupla, por um lado abrem um leque de possibilidades para inovações e se destacar no mercado com algo novo e único, por outro, a dificuldade de se sobressair neste meio e não ser "apagado" pelos concorrentes que já "fizeram" seu nome e já garantiram sua "fatia" de clientes no mercado.

Gráfico 3 – Desafios do empreendedorismo no setor digital no Brasil



Fonte: (ANAMID, 2023)

Ainda segundo a pesquisa, foi apurado que os empresários pontuam a carga tributária e a complexidade fiscal brasileira como um dos maiores empecilhos para se manter o negócio. Fato também apontado no ranking *Doing Business* (ANAMID, 2023), o Brasil segue sendo um dos países mais complexos em termos tributários, fator que tende a desencorajar o desenvolvimento dos microempreendedores digitais. Ainda neste contexto, temos a CNI (Confederação Nacional da Indústria), que aponta que por conta desse sistema oneroso, a competitividade entre as empresas fica muito

prejudicada e isso acende o alerta aos pequenos empreendedores e afetam o negócio mesmo antes de seu início.

Se manter visível no ambiente virtual e ganhar notoriedade pelo seu produto depende muito do marketing e investimento na sua ideia. A ABComm (Associação Brasileira de Comércio Eletrônico) destaca a importância de investir em marketing digital e CRM (Gerenciamento de Relacionamento com o Cliente, em tradução livre) a fim de estabelecer uma conexão única e direta com o consumidor e de permanecer entre suas escolhas e atender as suas necessidades e desejos.

### **3.6.1 Criando a melhor rota para a logística**

O número de consumidores que preferem fazer suas compras online tem aumentado a cada ano, fazendo com que o e-commerce tenha que repensar a logística e como melhorar esse importante processo que desagrada tantos clientes. Segundo Marcelo Terrazan (2020), especialista em e-commerce, a logística é um dos maiores desafios enfrentados pelo microempreendedor.

Parte dessa afirmação tem fundamento nas respostas das maiores reclamações dos consumidores: a demora na entrega dos produtos. Não há um sistema perfeito de logística, principalmente quando se pensa em um país com a dimensão como a do Brasil, por isso é ideal planejar muito bem antes de oferecer o produto online aos "quatro cantos" do país, isso porque deve se ter em mente que o frete pode se tornar um grande obstáculo para a concretização das vendas.

Alejandro Vazquez, cofundador da Nuvemshop, destaca a importância de se "crescer aos poucos" e entender o perfil do cliente e como atendê-lo de forma eficaz quando se trata de logística.

VAZQUEZ (2020) destaca a importância de apresentar ao cliente diferentes opções de empresas de logística e prazos, para deixar a decisão de frete nas mãos do consumidor, pois assim ele pode escolher o que melhor te atende. Entretanto, a logística ainda tem seus obstáculos e pode deixar a desejar aos consumidores, isso pode fazer com que surja diversas avaliações ruins, e na maioria das vezes, nem é por conta de qualidade, agilidade e/ou atendimento do vendedor, e sim pela demora ou ineficiência da logística de entrega.

Mas há também a parcela de responsabilidade do cliente, que quando não bem feita ou não dada a devida atenção, tende a dificultar muito esse processo de logística. TERRAZAN (2020) destaca que entre os pontos avaliados em pesquisas, estão; a dificuldade com transações financeiras e a indisponibilidade de produtos, por exemplo.

A logística reversa, é a troca ou devolução do produto, segundo o art. 49 do CDC – Código de Defesa do Consumidor –, o cliente tem 7 dias para comunicar as lojas virtuais o arrependimento pela compra online e optar pela troca ou devolução do produto, e deve ser reembolsado caso decida pela devolução.

Nesse sentido, as empresas precisam estar prontas para atender determinadas situações não muito agradáveis, com presteza e agilidade. Isso porque esse é um dos serviços que mais influenciam na decisão de compra dos consumidores. (TERRAZAN, 2020).

Visto que lidar com a logística reversa demanda tempo e investimento da microempresa, pois esse retorno da mercadoria vendida pode sair por conta do vendedor, essa é uma prática muitas vezes adotada no mercado a fim de satisfazer as necessidades do cliente.

### **3.6.2 Inovações e Tendências No Ambiente Virtual**

Os processos operacionais no ambiente virtual têm ganhado uma grande variação tecnológica, seja elas no modo de operar, de chegar aos clientes, de se tornar visíveis e, até mesmo ganhar a atenção sobre as demais microempresas que podem vender ou oferecer produtos semelhantes. Por isso, é de suma importância entender as ferramentas tecnológicas que já estão nesse mercado para poder participar de modo efetivo nesse mercado virtual.

As ferramentas digitais que auxiliam na gestão estratégica de microempresas virtuais são;

#### **a) Automação de marketing**

Esse processo tem como objetivo utilizar de softwares para auxiliar na automatização, otimização e monitoramento de tarefas e processos de marketing

digital de forma eficiente e se dedicando a transformar a experiência de cada cliente em única, exclusiva e personalizada.

#### **b) Inteligência artificial**

Ganhando cada vez mais força no cenário digital, a IA – inteligência artificial – por sua vez, pode auxiliar as microempresas a analisar informações dos clientes, automatizar ações com base nesses dados, auxiliar na escolha de produtos voltados a cada perfil e, ajudar também na tomada de decisão ao prever demandas de mercado e comportamento de compra;

#### **c) Atendimento omnichannel**

É uma estratégia que permite integrar todos os canais de comunicação disponíveis da microempresa para oferecer uma experiência de atendimento contínua, ou seja, o cliente pode iniciar em um canal e durante o processo ser atendido em qualquer outro sem ter algum déficit no seu atendimento e nem precisar repetir informações. Esse recurso ajuda na satisfação do consumidor, aumenta a satisfação e agiliza no suporte, criando um relacionamento mais próximo e personalizado;

#### **d) Cold e-mail**

Inicialmente usado como um canal de comunicação para apresentar produtos e serviços ao público-alvo, esse recurso vai além desse passo, porque não só faz a apresentação do produto ou marca, mas o oferece ao possível cliente de forma gratuita, em troca de um feedback honesto. Muito usado por empresas iniciantes ou que desejam testar produtos ou serviços antes de oferecê-los ao grande público, a intenção é prospectar novos clientes

### **3.6.3 Impactos da Má Gestão Empresarial**

#### **a) Perda de competitividade no mercado**

Empresas mal geridas tendem a perder o tempo certo do mercado. Não conseguem acompanhar a velocidade dos concorrentes mais organizados e acabam ficando atrasadas em inovação, atendimento e agilidade;

**b) Desorganização financeira e prejuízos recorrentes**

Erros financeiros são os primeiros sinais de problemas na gestão. Deve-se estar atento a falta de movimentação de caixa, endividamento contínuo, inadimplência, repetição de atrasos em pagamentos, incapacidade de investir no próprio crescimento. Esses são os principais pilares que levam uma empresa a falência.

**c) Decisões mal embasadas ou baseadas em intuição**

Algo muito comum em microempreendedores é tomar decisões sem embasamento suficiente e sem entendimento do cenário atual. E por falta informação, a intuição se torna a principal ferramenta do gestor. Decidir sem nenhuma base prévia pode funcionar no início, mas conforme o desenvolvimento do negócio, é preciso ter dados confiáveis, indicadores estratégicos e relatórios claros, para não haver desperdícios de recursos necessários para a progressão da microempresa.

**d) Danos à reputação**

A má gestão empresarial leva a precarização dos processos da empresa como perda da qualidade dos serviços ou produtos e demora nos procedimentos, etc. Tais fatores prejudicam a imagem empresarial perdendo a confiança dos consumidores e fornecedores, atraindo menos investimentos externos, pilares essenciais para desenvolvimento de microempresas.

#### **4. MONTANDO UM PLANO DE NEGÓCIOS**

Uma empresa que pretende ter um Planejamento Estratégico bem estruturado precisa passar bom processo de decisões e análises na empresa, algum desses processos são:

##### **a) Análise do ambiente**

Para superar os obstáculos do mercado, é crucial entender a fundo as estruturas organizacionais que compõem o seu ambiente interno. Toda empresa possui em seu ambiente interno uma estrutura organizacional, é fundamental, pois ela define a maneira como as atividades, as obrigações e os processos operacionais serão alocados.

##### **b) Definição de metas e estratégias**

De acordo com o Sebrae (2020), o especialista em gestão da qualidade William Edwards Deming afirmava que “o que não é medido não é gerenciado”, destacando a importância da mensuração para o aprimoramento contínuo dos processos empresariais.

A frase enfatiza que, sem dados e métricas para acompanhar o desempenho, é impossível determinar o que precisa ser ajustado ou melhorado. Ou seja, não se pode gerenciar adequadamente o que não é possível medir.

##### **c) Definir o Escopo, com análise no ambiente interno e externo**

Estabelecer quais áreas ou aspectos da organização serão objeto de análise. Isso pode abranger o ambiente interno (pontos fortes e fracos) e o ambiente externo (oportunidades e riscos). Analisar os recursos, habilidades e procedimentos da empresa, a fim de identificar seus pontos fortes e fracos. Examinar os concorrentes, clientes, fornecedores e demais envolvidos diretamente ligados à empresa.

##### **d) Identificação de Oportunidades e Ameaça**

Oportunidades de mercado estão sempre surgindo e, para reconhecê-las, é fundamental prestar atenção aos sinais que estão sendo emitidos. Identificar uma oportunidade implica reconhecer uma situação vantajosa para o seu negócio ou condições propícias para um produto/serviço específico.

Quando aparece, a oportunidade representa um espaço para que o empreendedor faça o que precisa ser feito no momento certo. Não há um prazo estabelecido para a abertura dessa oportunidade, e a lógica mais simples é que o sucesso favorece quem chega primeiro e demonstra mais habilidade para conquistar o mercado. Isso porque aproveitar a oportunidade é uma coisa, mas conquistar o mercado é o que realmente importa.

#### **e) Desenvolvimento de Estratégias**

As estratégias devem se concentrar em maximizar os pontos fortes, minimizar as fraquezas, aproveitar as oportunidades e mitigar as ameaças, de acordo com uma análise SWOT. É fundamental estabelecer medidas específicas para cada um desses pontos, visando a coerência com os objetivos da empresa.

Algumas das ferramentas mais utilizadas é a matriz F.O.F.A. que tem ajudado as empresas e os empreendedores desde a análise até as decisões das empresas.

A matriz F.O.F.A. é uma ferramenta de análise de negócios simples, mas eficaz. Seu propósito é identificar os pontos fortes e fracos de uma empresa para torná-la mais eficiente e competitiva.

O nome é um acrônimo de Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças. Também é chamada de análise F.O.F.A. ou análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats).

Ao realizar uma análise F.O.F.A., a empresa é levada a considerar os aspectos positivos e negativos do negócio, de seus proprietários e do mercado.

Essa análise é bastante valiosa para empresas já consolidadas que buscam aumentar sua presença no mercado. Deve ser realizada periodicamente (mesmo quando tudo parece estar bem) para obter dados importantes para a elaboração do planejamento estratégico da organização.

A matriz F.O.F.A. é organizada em quadrantes, dividida em quatro quadrados iguais. Em cada quadrado, são anotados aspectos favoráveis e desfavoráveis à implementação do negócio.

A principal tarefa é identificar o maior número possível de itens para cada área (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças). A análise será mais precisa e as chances de criar soluções eficazes serão maiores quanto mais abrangente for esse levantamento.

Tabela 1 – Matriz S.W.O.T ou F.O.F.A

	Fatores internos (controláveis)	Fatores externos (incontroláveis)
Pontos fortes	<b>F</b> ORÇAS	<b>O</b> PORTUNIDADES
Pontos fracos	<b>F</b> RAQUEZAS	<b>A</b> MEAÇAS

Fonte: (SEBRAE, 2021)

**f) Definição de Objetivos**

Vender mais, aumentar a presença digital, conquistar a fidelidade dos clientes, motivar as equipes, criar um plano de carreira, implementar um sistema completo de avaliações de desempenho e feedback, entre outras ações.

Isso tudo pode ser incluído no seu planejamento estratégico, tanto como um objetivo interno quanto externo, contanto que essas metas estejam alinhadas com suas ambições.

**g) Competitividade no mercado**

O planejamento estratégico possibilita que a empresa permaneça atenta às transformações do mercado e às novas necessidades dos clientes. Com um planejamento flexível e análises regulares, a empresa reconhece tendências e ajusta suas estratégias de forma ágil.

Essa adaptabilidade contribui para lidar com mudanças externas sem prejudicar a qualidade ou os objetivos a longo prazo. Assim, a empresa se mantém relevante, competitiva e pronta para enfrentar desafios, aproveitando as oportunidades que aparecem em um mercado em constante transformação.



Associado a isso, é importante ter um Plano de negócios bem estruturado. Seu objetivo é “planejar suas ações e delinear as estratégias da empresa a ser criada ou em crescimento” (DORNELAS, 2024, p.94). Neste documento deve estar descrito o empreendimento e também o modelo de negócios que a pessoa se baseará na criação de sua empresa. Dornelas faz referência a David H. Bangs ao dizer que há três aspectos-chaves em qualquer plano de negócios: o primeiro é em que negócio você está? O segundo é o que você (realmente) vende? E, por último, qual é o seu mercado alvo? (BANGS, 1998 apud DORNELAS, 2024).

DORNELAS (2024) propõe a seguinte estrutura de um Plano de Negócios para pequenas empresas em geral:

## **1. Capa**

## **2. Sumário**

## **3. Sumário executivo estendido**

- 3.1. Declaração de visão
- 3.2. Declaração de missão
- 3.3. Propósitos gerais e específicos do negócio, objetivos e metas
- 3.4. Estratégia de marketing
- 3.5. Processo de produção
- 3.6. Equipe gerencial
- 3.7. Investimentos e retornos financeiros

## **4. Produtos e serviços**

- 4.1. Descrição dos produtos e serviços (características e benefícios)
- 4.2. Previsão de lançamento de novos produtos e serviços

## **5. Análise da indústria**

- 5.1. Análise do setor
- 5.2. Definição do nicho de mercado
- 5.3. Análise da concorrência
- 5.4. Diferenciais competitivos

**6. Plano de marketing**

- 6.1. Estratégia de marketing (preço, produto, praça, promoção)
- 6.2. Canais de venda e distribuição
- 6.3. Projeção de vendas

**7. Plano operacional**

- 7.1. Análise das instalações
- 7.2. Equipamentos e máquinas necessárias
- 7.3. Funcionários e insumos necessários
- 7.4. Processo de produção
- 7.5. Terceirização

**8. Estrutura da empresa**

- 8.1. Estrutura organizacional
- 8.2. Assessorias externas (jurídica, contábil etc.)
- 8.3. Equipe de gestão

**9. Plano financeiro**

- 9.1. Balanço patrimonial
- 9.2. Demonstrativo de resultados
- 9.3. Fluxo de caixa

**10. Anexos**

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da análise dos temas abordados, foi possível perceber que a gestão estratégica tem papel fundamental no desenvolvimento e na sustentabilidade das microempresas virtuais. O planejamento estratégico permite que o empreendedor defina objetivos claros, direcione suas ações e tome decisões melhores, mesmo diante das limitações comuns desse tipo de negócio.

A estruturação adequada da empresa, assim como uma gestão eficiente, são essenciais para garantir organização, produtividade e maior capacidade de adaptação no mercado digital. Além disso, os desafios enfrentados pelas microempresas virtuais, como a forte concorrência, as rápidas mudanças tecnológicas e a limitação de recursos, reforçam a importância de estratégias específicas e bem elaboradas. É necessário que os empreendedores estejam preparados para inovar, buscar conhecimento constante e utilizar ferramentas de gestão que favoreçam o crescimento do negócio, mesmo em ambientes altamente competitivos e instáveis.

Por fim, a gestão voltada à saúde empresarial se destaca como um diferencial competitivo, contribuindo não apenas para a sobrevivência da empresa, mas também para seu crescimento sustentável. Dessa forma, conclui-se que o sucesso das microempresas virtuais depende diretamente de uma gestão estratégica sólida e bem aplicada.

Desta maneira, este material serve como uma orientação inicial para a elaboração de um plano de negócios para uma microempresa virtual.

## REFERÊNCIAS:

ACADEMY TO INOVATE HR, Site. **Divisional Structure**. AIHR Academy to Inovate HR. Disponível em: <https://www.aihr.com/hr-glossary/divisional-structure/>. Acesso em 02 jun. 2025.

ACTION SOFTWARE, Site. **Fatores que impactam na força de trabalho e seu comportamento**. Action Software, 2019. Disponível em: <https://actiosoftware.com/fatores-que-impactam-a-forca-de-trabalho/#>. Acesso em: 06 mai. 2025

ALMEIDA, Sérgio Eduardo Batista Lêdo. **Soluções sustentáveis em uma empresa de pequeno porte, considerando aspectos econômicos, sociais e ambientais**. 2024. Dissertação (Bacharelado em Ciências Contábeis) - Universidade Federal de Pernambuco – UFPE, Recife, 2024. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/63661/3/TCC%20-Sergio%20Eduardo%20Batista%20Ledo%20Almeida.pdf>. Acesso em: 09 jun. 2025.

ASANA, Site. **Como implementar as metas em toda a organização com o estilo Asana de fazer mudanças**. Asana, 2020. Disponível em: <https://blog.asana.com/2020/10/pt-asana-way-of-change/>. Acesso em: 15 mai. 2025.

BANCO DO NORDESTE, E-book. **10 passos para a gestão empresarial de micro e pequenas empresas – Passo 5: Definindo as metas da empresa**. Fortaleza: Banco do Nordeste, 2020. E-book. Disponível em: <https://www.bnb.gov.br/documents/45847/350839/Passo+5+-+Definindo+as+metas+da+empresa.pdf>. Acesso em: 15 mai. 2025.

BOM, Murilo. **Estratégias de gestão de saúde e bem-estar dos colaboradores**. Empregare, 2024. Disponível em: <https://blog.empregare.com/estrategias-de-gestao-de-saude/>?. Acesso em: 29 abr. 2025

BORTOLETTI, Mariana. **Gestão de micro e pequenas empresas: como potencializar seu negócio**. Blog do EAD, 2024. Disponível em: Gestão de micro e pequenas empresas: como potencializar seu negócio. Acesso em: 20 mai. 2025.

BRASIL. Governo Federal. **Brasil registra abertura de 1,4 milhão de pequenos negócios no primeiro trimestre do ano**. GOV.BR,2025. Disponível em: <https://www.gov.br/secom/pt-br/assuntos/noticias/2025/04/brasil-registra-abertura-de-1-4-milhao-de-pequenos-negocios-no-primeiro-trimestre-do-ano>. Acesso em: 08 out. 2025.

\_\_\_\_\_. **O que é MEI - Microempreendedor Individual? Quem pode ser MEI?** Brasil: Governo Federal, 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/empresas-e-negocios/pt-br/empreendedor/perguntas->

frequentes/o-que-e-o-microempreendedor-individual-mei/o-que-e-mei. Acesso em: 22 abr. 2025.

BWG, Site. **O que é gestão de saúde?** BWG, 2019. Disponível em: <https://www.bwg.com.br/gestao-de-saude-importancia/>. Acesso em: 29 abr. 2025  
CAMARGO; Renata Freitas de. **A importância dos Tipos de Estrutura Organizacional para um negócio de sucesso.** Treasy, 2016. Disponível em: <https://www.treasy.com.br/blog/tipos-de-estrutura-organizacional/>. Acesso em: 21 abr. 2025

CB SISTEMAS, Site. **Os impactos da má gestão no crescimento do seu negócio.** CB Sistemas Soluções Integradas, © 2024. Disponível em: <https://www.cbsistemas.com.br/os-impactos-da-ma-gestao-no-crescimento-do-seu-negocio/>. Acesso em 22 jun. 2025

CERQUEIRA; Ana Clara. **Estrutura organizacional: quais são os tipos e qual usar?** Sólides, 2024. Disponível em: <https://solides.com.br/blog/estrutura-organizacional/>. Acesso em 03 jun. 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** Elsevier, 2004.

CIGAM, Site. **Sistema ERP: o que é, como funciona e qual o melhor.** CIGAM, 2024. Disponível em: <https://www.cigam.com.br/blog/306/o-que-e-erp#>. Acesso em: 21 jun. 2025.

CONCUR, Site. **Estrutura organizacional: guia completo sobre os principais modelos.** SAP Concur, 2025. Disponível em: <https://www.concur.com.br/blog/article/estrutura-organizacional>. Acesso em: 09 mai. 2025.

DORNELAS; José. **Empreendedorismo – transformando ideias em negócios.** Barueri: Atlas, 2024.

EPA, Site. **Tipos de Organização Empresarial: como escolher o modelo de negócio?** EPA Estratégia para ação. Disponível em: <https://www.estrategiapaaraacao.com.br/tipos-de-organizacao-empresarial-como-escolher-o-modelo-de-negocio/>. Acesso em 10 jun. 2025.

ESCOLA DE E-COMMERCE, Site. **Como a gestão estratégica pode transformar suas operações.** Escola de e-commerce, 2024. Disponível em: <https://tray.com.br/escola/gestao-estrategica/>. Acesso em: 19 jun. 2025.

FERNANDES, Juliana. **Gestão Empresarial: benefícios e como aplicar no seu negócio.** Locaweb, 2025. Disponível em: Gestão empresarial: benefícios e como aplicar no seu negócio. Acesso em: 21 abr. 2025

FERREIRA, Davi Daniel da Silva. RODRIGUES, Francisco Nascimento. SANTOS, Riviane Oliveira dos. **Planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas.** 2023. Dissertação (Bacharelado em Administração) - Centro Universitário Brasileiro –

UNIBRA, Recife, 2023. Disponível em: <https://www.grupounibra.com/repositorio/ADMIN/2023/planejamento-estrategico-nas-micro-e-pequenas-empresas.pdf?> Acesso em: 21 jun. 2025.

FIA BUSINESS SCHOOL, Site. **Gestão empresarial: o que é, como funciona e como aplicar.** FIA Business school, 2018 disponível em: <https://fia.com.br/blog/gestao-empresarial/>. Acesso em: 06 abr. 2025.

FINBITS, Site. **O que é gestão financeira empresarial: objetivos e práticas.** FinBits, 2024. Disponível em: <https://www.finbits.com.br/blog/post/o-que-e-gestao-financeira-empresarial-objetivos-e-praticas#>. Acesso em: 20 jun. 2025.

FORTES TECNOLOGIA, Site. **Tempos de crise: como gerenciar sua empresa e manter seu negócio.** Fortes Tecnologia, 2023. Disponível em: <https://blog.fortestecnologia.com.br/post/tempos-de-crise>. Acesso em: 18 jun. 2025.

FREITAS, Vinícius Borges. **A evolução do marketing e os conceitos de marketing social.** Artigo – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia.

FUNDAÇÃO VANZOLINI, Site. **Planejamento estratégico para desenvolvimento do negócio.** Fundação Vanzolini, 2022. Disponível em: <https://vanzolini.org.br/blog/planejamento-estrategico-para-desenvolvimento-do-negocio/>. Acesso em: 05 mai. 2025.

GALÍCIA EDUCAÇÃO, Site. **Construindo Organizações Saudáveis: Estratégias de Gestão Empresarial da Saúde.** Galícia Educação, 2023. Disponível em: <https://www.galiciaeducacao.com.br/blog/construindo-organizacoes-saudaveis-estrategias-de-gestao-empresarial-da-saude/>. Acesso em: 29 abr. 2025.

GOMES, Tallis. **Estrutura matricial: o que é e como funciona uma organização matricial?** G4 Educação, 2023. Disponível em: <https://g4educacao.com/blog/estrutura-matricial>. Acesso em 18 jun. 2025.

GOVONI MARKETING, Site. **Ranking das redes sociais mais usadas no Brasil.** Porto Alegre: Govoni Marketing Digital, 2025. Disponível em: <https://www.govoni.com.br/blog/ranking-das-redes-sociais-mais-usadas-no-brasil>. Acesso em 13 mai. 2025.

LEAL; Ruy. **Superdicas para empreender seu próprio negócio.** Saraiva, 2017.

LISBOA, João. **Introdução à Gestão de Organizações** – 3º edição, capítulo dois, página 51. Disponível em: *Introdução à Gestão de Organizações - 3ª Edição - João Lisboa, Arnaldo Coelho, Filipe Coelho, Filipe Almeida - Google Livros.* Acesso em: 21 abr. 2025

LUDOS PRO, Site. **Conheça os 7 principais tipos de gestão para sua empresa.** Ludos Pro. Disponível em: <https://www.ludospro.com.br/blog/tipos-de-gestao>. Acesso em 21 jun. 2025

MARQUES, José Roberto. **O que é uma organização linha-staff?** IBC Instituto Brasileiro de Coaching, 2018. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portao/o-que-e-uma-organizacao-linha-staff/>. Acesso em 19 jun. 2025.

MARQUES, Rafaela Sande. **O impacto das redes sociais nas microempresas dos infoprodutores digitais: um estudo de caso no Instagram.** 2022. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2022. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/server/api/core/bitstreams/bc162add-4c34-431c-92be-f11eaa52fb0/content>. Acesso em: 22 abr. 2025.

MARTINS, Julia. **O que é planejamento estratégico: guia do processo em cinco etapas.** Asana, 2025. Disponível em: <https://asana.com/pt/resources/strategic-planning>. Acesso em: 19 jun. 2025.

MCCARTHY, E. Jerome e PERREAULT Jr., William D. **Marketing Essencial: uma abordagem gerencial e global.** São Paulo: Atlas, 1997.

MEIO & MENSAGEM, Site. **Planejamento estratégico: como fazer e qual a importância para as marcas.** MEIO & MENSAGEM ProXXlma, 2023. Disponível em: <https://www.meioemensagem.com.br/proxima/pxx-noticias/planejamento-estrategico>. Acesso em: 19 jun. 2025.

MICHAELIS, Site. **Gestão.** Michaelis. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/gest%C3%A3o/>. Acesso em: 06 abr. 2025.

NERY, Carmen. **Internet foi acessada em 72,5 milhões de domicílios do país em 2023.** Brasil: Agência IBGE Notícias, 2024. Disponível em: [agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/41024-internet-foi-acessada-em-72-5-milhoes-de-domicilios-do-pais-em-2023](https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/41024-internet-foi-acessada-em-72-5-milhoes-de-domicilios-do-pais-em-2023). Acesso em 10 jun. 2025.

NEVES, Rodrigo. **Desafios do empreendedorismo no setor digital no Brasil.** AnaMid, 2023. Disponível em: <https://www.anamid.com.br/desafios-do-empreendedorismo-no-setor-digital-no-brasil/>. Acesso em: 21 abr. 2025

OLIVEIRA; Djalma de Pinho Rebouças de. **Empreendedorismo – vocação, capacitação e atuação direcionadas para o plano de negócios.** Atlas, 2024.

PONTOTEL, Site. **Planejamento estratégico: o que é, como elaborar, sua importância e como aplicar.** Pontotel, 2023. Disponível em: <https://www.pontotel.com.br/planejamento-estrategico/>. Acesso em: 19 jun. 2025.

PSICO-SMART, Site. **Quais são os principais indicadores para medir o clima organizacional em empresas modernas?** Psico-smart, 2024. Disponível em: <https://blogs-pt.psico-smart.com/blog-quais-sao-os-principais-indicadores-para->

medir-o-clima-organizacional-em-empresas-modernas-136955. Acesso em: 13 jun. 2025.

QUALYTEAM, Site. **Conheça William Edwards Deming: pai da evolução na qualidade.** Qualyteam, 2015. Disponível em: <https://qualyteam.com/pb/blog/conheca-william-edwards-deming-pai-da-evolucao-na-qualidade/>. Acesso em: 15 mai. 2025.

REVISTA BRASILEIRA DE CONTABILIDADE. Conselho Federal de Contabilidade. 2023. Disponível em: [https://cfc.org.br/wp-content/uploads/2023/09/RBC263\\_set\\_out\\_ESP\\_web-1.pdf](https://cfc.org.br/wp-content/uploads/2023/09/RBC263_set_out_ESP_web-1.pdf). Acesso em: 21 jun. 2025.

ROHR, Rebeca. **Planejamento estratégico: o que é, como fazer e qual a importância.** Mereo, 2025. Disponível em: <https://mereo.com/hub/planejamento-estrategico/>. Acesso em: 19 jun. 2025.

SALESCLUBE, Site. **Crise empresarial: causas, tipos e como reverter a tempo.** Salesclubes, 2025. Disponível em: <https://salesclubes.com.br/crise-empresarial-causas-tipos-como-reverter/>. Acesso em: 18 jun. 2025.

SALESFORCE, Site. **As 5 forças de Porter: o que são e como usá-las?** Salesforce Brasil, 2024. Disponível em: <https://www.salesforce.com/br/blog/5-forcas-de-porter/#>. Acesso em 21 jun. 2025

SALOMÃO, Leonardo. **Gestão Empresarial: o que é, tipos e como funciona.** Zeev, 2024. Disponível em: <https://zeev.it/blog/gestao-empresarial-o-que-e-como-funciona/>. Acesso em: 06 mai. 2025.

SANTANA, Pablo. **Apenas 10% das médias empresas no Brasil têm planejamento de longo prazo, revela pesquisa.** São Paulo: InfoMoney, 2020. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/negocios/apenas-10-das-medias-empresas-no-brasil-tem-planejamento-de-longo-prazo-revela-pesquisa/>. Acesso em: 05 mai. 2025.

SÃO PAULO. Governo do Estado. **Gestão.** Subsecretaria de Gestão de Pessoas do Governo do estado de São Paulo. Disponível em: <https://vclipping.planejamento.sp.gov.br/Vclipping1/index.php/Gest%C3%A3o>. Acesso em: 06 abr. 2025.

SCHULTZ; Felix. **Estrutura Organizacional Funcional, o que é e como aplicar.** Bom Controle, 2021 <https://blog.bomcontrole.com.br/estrutura-organizacional-funcional/>. Acesso em 25 mai. 2025.

SEBRAE, Site. **A taxa de sobrevivência das empresas no Brasil.** Brasil: SEBRAE, 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/a-taxa-de-sobrevivencia-das-empresas-no-brasil,d5147a3a415f5810VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acesso em: 31 mar. 2025.

\_\_\_\_\_. **Cadeia de valor: potencialize suas vantagens.** SEBRAE, 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/cadeia-de-valor->



potencialize-suas-vantagens,c70f14d8a32c6810VgnVCM1000001b00320aRCRD.  
Acesso em 21 jun. 2025

\_\_\_\_\_. **Como a boa gestão empresarial pode impactar o seu negócio.** SEBRAE, 2022. Disponível em: Como a boa gestão empresarial pode impactar o seu negócio - Sebrae. Acesso em: 21 abr. 2025

\_\_\_\_\_. **Como fazer análise do ambiente de negócio.** SEBRAE, 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-fazer-analise-do-ambiente-de-negocio,553a47527de96810VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acesso em: 09 mai. 2025.

\_\_\_\_\_. **Como identificar as oportunidades de mercado.** SEBRAE, 2022. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-identificar-as-oportunidades-de-mercado,295c473f72f24810VgnVCM100000d701210aRCRD>. Acesso em: 15 mai. 2025.

\_\_\_\_\_. **Empreendedorismo e Gestão.** Brasil: SEBRAE, 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/empreendedorismo-e-gestao,3f470aee0c705810VgnVCM100000d701210aRCRD#>. Acesso em: 01 abr. 2025.

\_\_\_\_\_. **Entenda a importância da organização da sua empresa.** SEBRAE, 2022. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-a-importancia-da-organizacao-da-sua-empresa,d3ebece088e04810VgnVCM100000d701210aRCRD>. Acesso em: 21 abr. 2025.

\_\_\_\_\_. **KPIs são estratégicos para medir o desempenho do seu negócio.** SEBRAE, 2024. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/kpis-sao-estrategicos-para-medir-o-desempenho-do-seu-negocio,56302a20c11a5810VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acesso em: 19 jun. 2025.

\_\_\_\_\_. **Microempresa: conheça as características desse negócio.** Brasil: SEBRAE, 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ac/artigos/microempresa-conheca-as-caracteristicas-desse-negocio,eb44cb35a666a810VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acesso em 22 abr. 2025.

\_\_\_\_\_. **Planejamento estratégico: o que é e como fazer o seu?** Brasil: SEBRAE, 2024. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/artigos/planejamento-estrategico-o-que-e-e-como-fazer-o-seu,9ae1ebdc4698d810VgnVCM1000001b00320aRCRD#>. Acesso em: 01 abr. 2025.

\_\_\_\_\_. **Planejamento estratégico: o que é e como fazer para sua empresa.** SEBRAE, 2025. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/portalsebrae/artigos/planejamento-estrategico-o-que-e-e->

como-fazer-para-sua-empresa,eb17af9d324bb810vgnvcm1000001b00320arcrd.  
Acesso em: 05 mai. 2025.

\_\_\_\_\_. **Saiba o que é e como funciona a metodologia PDCA.** SEBRAE, 2022. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/4-etapas-do-pdca-melhoram-gestao-dos-processos-e-qualidade-do-produto,9083438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 22 jun. 2025.

\_\_\_\_\_. **Sustentabilidade em obras: tecnologia mobile substitui uso do papel.** SEBRAE, 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/sustentabilidade-em-obras-tecnologia-mobile-substitui-uso-do-papel,9f938d7c29f35810VgnVCM100000d701210aRCRD>. Acesso: em 08 jun. 2025.

\_\_\_\_\_. **Use a matriz F.O.F.A. para melhorar a empresa.** Brasil: SEBRAE, 2021. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/use-a-matriz-fofa-para-corrigir-deficiencias-e-melhorar-a-empresa,9cd2798be83ea410VgnVCM2000003c74010aRCRD>. Acesso em: 01 abr. 2025.

SERASA, Site. **O que é microempresa e como ela funciona.** Brasil: Serasa, 2024. Disponível em: [www.serasa.com.br/blog/microempresa/](http://www.serasa.com.br/blog/microempresa/). Acesso em: 22 abr. 2025.

SIGNIFICADOS, Site. **Significado de gestão.** Significados. Disponível em: <https://www.significados.com.br/gestao/>. Acesso em: 06 abr. 2025

SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA – SEGeT, 16, 2019, Resende. **Os impactos da ausência de planejamento financeiro e o fluxo de caixa na empresa.** Resende: AEDB, 2019.

SIQUEIRA, Sabrina. **12 fatores de engajamento: aumente a produtividade do time.** Sólides, 2024. <https://solides.com.br/blog/fatores-de-engajamento/>. Acesso em: 13 jun. 2025.

STELLA. **Como fidelizar clientes no digital: 3 Etapas fundamentais.** Postgrain, 2024. Disponível em: <https://postgrain.com/blog/como-fidelizar-clientes-no-digital/#:~:text=Hoje%2C%20no%20ambiente%20digital%2C%20as,uma%20oferta%20seja%20feita%20posteriormente>. Acesso em: 22 jun. 2025

TASSIANE FONSECA ADVOCACIA CORPORATIVA, Site. **Estruturação Empresarial: entenda o que é e sua importância!** Ipatinga: Tassiane Fonseca Advocacia Corporativa, © 2025. Disponível em: <https://tassianef.adv.br/2024/04/30/estruturacao-empresarial/#>. Acesso em: 01 abr. 2025.

TERHOCH, Nadjine Hochleitner. **Importância da saúde organizacional e métricas para avaliar.** Alymente, 2025. Disponível em: <https://www.alymente.com.br/blog/saude-organizacional/> Acesso em: 29 abr. 2025.

TERRAZAN, Marcelo. **Conheça os principais desafios da logística para e-commerce.** E-commerce Brasil, 2020. Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/desafios-logistica-e-commerce>. Acesso em: 25 mai. 2025.

TOTVS, Site. **ERP e CRM: Como diferenciar e integrar esses sistemas?** TOTVS, 2023. Disponível em: <https://www.totvs.com/blog/gestao-de-vendas/erp-e-crm/>. Acesso em: 21 jun. 2025.

\_\_\_\_\_. **Gestão da qualidade: conceito e principais vantagens.** TOTVS, 2022. Disponível em: <https://www.totvs.com/blog/gestao-industrial/gestao-da-qualidade/#>. Acesso em 21 jun. 2025.

TUPINAMBÁ, Sandra. **O que mudou na gestão empresarial.** LinkedIn, 2020. Disponível em: [https://pt.linkedin.com/pulse/o-que-mudou-na-gest%C3%A3o-empresarial-ao-longo-das-sandra-m-c-tupinamb%C3%A1#:~:text=Durante%20os%20%E2%80%9Canos%20Dourados%E2%80%9D%20\(de%20controle%20de%20produ%C3%A7%C3%A3o%20e](https://pt.linkedin.com/pulse/o-que-mudou-na-gest%C3%A3o-empresarial-ao-longo-das-sandra-m-c-tupinamb%C3%A1#:~:text=Durante%20os%20%E2%80%9Canos%20Dourados%E2%80%9D%20(de%20controle%20de%20produ%C3%A7%C3%A3o%20e). Acesso em: 19 mai. 2025

VAZQUEZ, Alejandro. **5 dicas para tornar o frete o maior aliado da sua loja virtual.** E-commerce Brasil, 2020. Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/frete-aliado-do-e-commerce>. Acesso em 25 mai. 2025.

ZENDESK, Site. **Qual o impacto da transformação digital? Desafios e tendências.** Zendesk, 2025. Disponível em: <https://www.zendesk.com.br/blog/impacto-transformacao-digital/>. Acesso em: 19 jun. 2025.