



# ANÁLISE DO MODELO ESTRATÉGICO PROPOSTO PELA CARTILHA DO EMPREENDEDOR SEBRAE: ESTUDO DE CASO DE TRÊS EMPRESAS DE BRASÍLIA – DF

Higor Vinícius da Silva Dias Fernandes, Cesar Eduardo Leite, Hélio Pascoalino  
(Universidade Católica de Brasília)

*Resumo: Esta pesquisa aborda como principal objeto de estudo a Cartilha do Empreendedor do SEBRAE (CEM). Em conjunto foi elaborado um estudo de múltiplos casos com três empresas localizadas em Brasília – DF, nas quais se têm um histórico de abertura recente e seus empreendedores estão em seus primeiros negócios, considerando que nenhum deles utilizou a Cartilha do empreendedor do SEBRAE para conceberem suas organizações. Desta maneira, a presente pesquisa verificou o nível de aderência dos empreendedores em relação à cartilha para saber quais estratégias propostas no documento foram utilizadas pelos empreendedores com o intuito de verificar a viabilidade de utilização da CEM. O levantamento foi elaborado através de questionários aplicados aos gestores, e em seguida foram pesquisados autores e referenciais teóricos sobre o tema empreendedorismo para dar consistência ao estudo. De acordo com os resultados foi constatado que a CEM é um material possível de utilizado pelos novos empreendedores, ressalvadas as suas limitações, principalmente no que tange a profundidade dos assuntos abordados. Tornou-se possível conhecer quais os temas tratados na CEM que mais se aproximaram da realidade dos estudos de caso.*

*Palavras-chaves: Cartilha do empreendedor do SEBRAE, Empreendedorismo, Estratégia.*

## 1. introdução

Este trabalho de pesquisa tem como foco principal a questão do empreendedorismo, fazendo uma análise do modelo estratégico proposto pela Cartilha do Empreendedor – CEM, desenvolvido pelo Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE, comparado à estratégia utilizada por três empresas de Brasília - DF, as quais obtiveram sucesso em sua recente entrada no mercado.

As empresas estudadas serão tratadas de forma a se comparar as estratégias utilizadas pelos novos empreendedores e a estratégia da CEM do SEBRAE, a qual tem como principal intuito fornecer informações para que o empreendedor possa abrir e prosperar em seu novo negócio.

Estas empresas atuam nos seguintes ramos: um escritório de advocacia, um restaurante de comida chinesa e uma agência de publicidade, e foram escolhidas, principalmente, por serem empresas com menos de cinco anos de atuação no mercado, tempo este que sugere uma maturidade no negócio, e por não terem utilizado a CEM como fonte de informação.

A CEM tem abrangência nacional, através do site do SEBRAE, e é um documento de apoio a todo micro e pequeno empreendedor brasileiro, com expressiva repercussão no mercado. A cartilha está dividida em oito etapas e serão devidamente analisadas e relatadas no decorrer desta pesquisa.

Espera-se identificar a validade das sugestões propostas pela CEM, identificando se e como elas foram ou não utilizadas pelos empreendedores de maneira empírica. Ao final da pesquisa pretende-se verificar se as estratégias propostas pela CEM têm valor indispensável para se abrir uma empresa, em consequência, analisar se o modelo estratégico tem sua viabilidade de aplicação para os novos empreendedores.

Para que se possa analisar melhor a proposta é importante entender a importância e relevância dessa questão, que vai desde abrangência nacional de um material disponibilizado pelo SEBRAE, até a importância que os micro e pequenos empreendedores têm no mercado atual.

O empreendedorismo sempre foi alvo de pesquisas e estudos que nos mostram as várias tendências de estratégias que o compõem, assim como a importância dos empreendedores e de suas realizações para a economia, inovação de produtos e serviços, concorrência, e novas tendências de valor, pontos que exemplificam sua relevância para economia e sociedade. (DOLABELA, 2008)

Apesar deste papel fundamental, os novos empreendedores, na maioria das vezes, não se dão conta de sua importância na economia local e conseqüentemente nacional. E pior ainda é o fato de que muitas vezes não se atentam às próprias estratégias, o que pode resultar em um tempo de vida curto para suas novas empresas.

A pesquisa pretende analisar a real aplicabilidade do modelo estratégico no mercado, justamente por se tratar de uma ferramenta empresarial de grande alcance e popularidade para os empresários brasileiros.

Em seguida, comparar as estratégias utilizadas pelas empresas analisadas no estudo de múltiplos casos com as sugeridas pela cartilha. É sabido não se conseguirá estabelecer estatisticamente um resultado significativo para todo o cenário nacional, mas possibilitará avaliar, num campo restrito, as proposições do SEBRAE.

Saber se o modelo de estratégia proposto é eficiente ou se é indispensável para quem abre uma empresa é o intuito desse estudo, e para isso as principais referências deixam claro que é preciso explorar ao máximo o potencial das empresas empreendedoras para que haja um negócio bem sucedido por muitos anos.

Mas infelizmente para as empresas, e seus gestores recém-iniciados no mercado, as novas organizações não tendem a permanecer por muito tempo em atividade e a maioria delas têm uma estimativa de vida menor do que a de um ser humano, com sinais claros de vulnerabilidade. (BESSANT, TIDD, 2009)

A grande volatilidade dos mercados torna ainda mais difícil a tarefa de uma nova empresa prosperar, especialmente sendo própria, pois o medo de fracassar inibe boa parte dos novos empreendedores, os quais estão certos até certo ponto, já que o cenário representa um campo de batalha onde alguns competidores dominantes lutam entre si por um simples percentual de participação no mercado. (BIRLEY, MUZIKA, 2001)

Neste contexto, é clara a intenção da CEM do SEBRAE em tentar mudar esse paradigma, oferecendo uma ferramenta de orientação e apoio aos novos empresários.

Outro fator crucial para os novos empresários é a experiência. Como a experiência é algo acessível aos novos administradores somente através do tempo, os empreendedores devem se assegurar em bases estratégicas firmes no início de seus projetos, para que estes gerem bons frutos e se desenvolvam prosperamente. (HISRICH, PETERS, SHEPERD, 2009)

A CEM tenta difundir conceitos que os gestores experientes atentariam em seus negócios, mostrando para quem ainda não possui a experiência a experiência que se fala. Daí a importância de saber se a estratégia proposta na CEM do SEBRAE é realmente eficiente e um meio seguro de informação, e de se responder a uma pergunta central: o modelo estratégico da cartilha do empreendedor SEBRAE é viável para quem abre uma empresa?

## 2. METODOLOGIA

A pesquisa tem como objeto avaliar a cartilha do empreendedor do SEBRAE de forma qualitativa, assim definido porque a mesma busca visualizar um contexto, e nele ter uma integração empática com o processo objeto de estudo, isto com o objetivo de se ter uma melhor compreensão do fenômeno para se entender o significado dos fatos. (NEVES, 1996)

A pesquisa se sustenta no estudo de casos múltiplos, avaliando-se três empresas recém-criadas no mercado de Brasília-DF. Não se apresenta numa amplitude para um levantamento estatístico relevante no cenário de mercado em que a pesquisa se insere, mas o estudo de casos serve como complemento da análise do modelo da CEM. “Estudo de caso consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”. (GIL, 2010)

Já no método de abordagem, é feita pesquisa documental relacionada à análise e verificação resumida dos capítulos da CEM a fim de situar o leitor no contexto em que o documento se encontra. É importante afirmar que a CEM foi retirada diretamente da internet, através do site da própria instituição responsável que é o SEBRAE. “a pesquisa documental é feita através dos documentos de ordem primária provenientes dos próprios órgãos que realizaram as observações.” (MARCONI, LAKATOS, 2001).

Juntamente com este levantamento documental e bibliográfico, foram avaliadas as três entrevistas com os três empreendedores das empresas estudadas, que eles próprios abriram seus negócios e são seus principais gestores. As entrevistas foram realizadas pessoalmente com cada gestor, através de questionário elaborado com objetivo de analisar se as sugestões da CEM foram utilizadas, além de compreender o histórico de abertura das empresas, a quantidade de funcionários, ramo de atuação, público alvo, e outros dados considerados importantes. “na maioria dos estudos de caso bem conduzidos, a coleta de dados é feita mediante entrevistas, observação e análise dos documentos”. (GIL, 2010)

É importante salientar que os negócios estudados não usaram como base a CEM na abertura dos seus empreendimentos, o que valida a opção de se verificar se as estratégias propostas na CEM são indispensáveis. O caso das três empresas gera uma comparação entre o que é sugerido na

cartilha e o que é praticado no mercado, inspirando a questão: Será que mesmo sem usar a CEM como base, é possível prosperar em seus negócios?

De posse das informações mencionadas anteriormente, classifica-se este estudo como uma pesquisa de caráter exploratório, pois tem o propósito de proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. (GIL, 2010)

Conforme Gil (2010), a pesquisa exploratória é de extrema importância, pois com ela é possível direcionar as ações e os passos a serem seguidos: 1. Levantamento bibliográfico; 2. Entrevistas com pessoas que tiveram experiência prática com o assunto; 3. Análise de exemplos que estimulem a compreensão. O presente trabalho busca o entendimento do assunto seguindo esta metodologia por considerar que seja a que mais se aproxima da realidade do tema proposto.

Os gestores entrevistados estão em seus primeiros negócios, os quais têm menos de sete anos de atividade, o que é avaliado como um bom resultado de seu estilo empreendedor. As empresas escolhidas atuam em locais e ramos diferentes, e esta variedade tenta enriquecer os dados com informações e experiências variadas. As organizações estudadas são: Escritório de Advocacia; Restaurante de Comida Chinesa; Empresa de Publicidade e Propaganda.

## 2.1. Cartilha do empreendedor do SEBRAE

Embora tenha sido elaborado pelo SEBRAE Bahia, a CEM tem abrangência nacional e está disponível para todos os Estados, assim, a CEM pode ser encontrada em qualquer site oficial do SEBRAE de qualquer Estado. A própria CEM cita como referências as informações e publicações do SEBRAE Minas Gerais, o que dá consistência para a utilização deste modelo de cartilha de informações entre as várias unidades regionais do SEBRAE. A CEM que se encontra no site é uma atualização da cartilha anterior que foi elaborada em 2005 pelo SEBRAE Paraíba, a qual foi atualizada em 2009 na Bahia, justamente por ser o estado com o maior número de empreendedores, e se tornou a primeira cartilha de uma série de outras relacionadas ao empreendedorismo.

Os resumos avaliados neste trabalho têm com base a versão mais atual da CEM, que é indicada ao empreendedor que deseja iniciar o estudo de abertura de sua empresa.

As etapas da cartilha são muito bem definidas no documento, e estão discriminadas a seguir:

**A)** O primeiro capítulo é intitulado como “Defina seu Negócio”. Neste capítulo busca-se um primeiro contato com o leitor, expondo de maneira ampla alguns pontos que devem ser observados para quem almeja entrar no mercado. Nesta etapa são tratados alguns pontos básicos a serem observados pelos novos empreendedores, como volatilidade do mercado, o perfil do empreendedor para que tenha prosperidade em seus negócios, as condições financeiras. Busca-se nortear o leitor a fim de que este possa começar a pensar como empresário, observando alguns principais pontos que necessários para seu sucesso.

**B)** “Coleta de Informação” é o primeiro passo sugerido que orienta para se coletar dados sobre oportunidades de mercado, futuros clientes, custos e preços, tributos e taxas, custos de abertura e legalização, concorrentes, fornecedores, linhas de financiamento e outras.

**C)** No tópico “Possíveis Negócios e Áreas de Atuação da Empresa” a cartilha apresenta os possíveis setores de atuação da nova empresa como, comércio, serviços e indústria. São apresentados possíveis ramos específicos de atuação e a que setores estes pertencem, como açougue, bar, lanchonete, consultoria, telemarketing, fábrica de calçados e outros.

**D)** A “Pesquisa de Mercado” é fundamental ferramenta para a prosperidade do negócio. O empreendedor é orientado para que realize uma pesquisa de mercado detalhada a respeito do negócio, junto dos fornecedores, clientes, concorrentes, produtos similares que estão no mercado,

para que o administrador possa ter uma noção real e prática do negócio que pretende abrir. Verificando também os pontos que ainda não foram atendidos e que podem ser diferenciais para sua empresa, assim como as necessidades de seus clientes, e também questões estruturais como localização, movimento de pessoas, energia elétrica, telefonia, estacionamento, acesso e segurança, transporte público, condições do imóvel dentre outras.

**E)** O “Plano de Negócio” é desenvolvido de forma a organizar as informações coletadas de modo estratégico, para sua implementação prática na forma de empresa. No plano de negócio são definidos os objetivos e os passos a serem dados para que sejam alcançados.

**F)** “Legalização da Empresa”. Neste capítulo a cartilha descreve os passos que devem ser seguidos pelo empreendedor para legalizar a empresa frente aos órgãos governamentais. Também são abordados os possíveis tipos de empresas e suas definições, como: Empresário, Sociedade Empresária, Sociedade Limitada, Sociedade em nome coletivo, Sociedade simples, Sociedade anônima, Sociedade em comandita simples, Sociedade em comandita por ações. De posse dessas informações, são indicados ao empreendedor os órgãos governamentais responsáveis pela legalização das empresas, bem como os documentos necessários para expedição de alvarás de funcionamento, formalização na receita federal e CNPJ.

**G)** As empresas são classificadas de acordo com “Tamanho da Empresa” para se encaixar no modelo de contribuição específico do empreendimento, ou seja, micro, pequenas, médias e grandes empresas. Neste tópico é indicado ao empreendedor que se cadastre no Simples Nacional para simplificar as contribuições da empresa para com o governo.

**H)** O “Empreendedor Individual” é o foco, e é apresentada a possibilidade do empreendedor atuar individualmente, ou no máximo com um empregado. São expostos os meios de formalização da empresa e as limitações que regulam esta categoria de empreendedor.

**I)** Os “Cursos” indicados para serem feitos pelo empreendedor encerram a cartilha, estimulando o empreendedor a realizar cursos e se mantenha em constante processo de aprendizagem, de forma a agregar conhecimentos para sua prática diária.

Conforme é possível constatar, as informações passadas ao novo empreendedor são praticamente um direcionamento inicial das ações, dispensando uma profundidade na abordagem dos temas, sugerindo o desenvolvimento de teorias mais aprofundadas.

## 2.2. o SEBRAE

O criação da CEM se deve ao SEBRAE, o qual corresponde a uma entidade privada, sem fins lucrativos, fundada em 1972, que tem por missão promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos empreendimentos de micro e pequeno porte. Atua também com foco no processo de formalização da economia por meio de parcerias com os setores público e privado, programas de capacitação, feiras e rodadas de negócios.

Por meio de parcerias com setores público e privado, o SEBRAE promove programas de capacitação, estímulo ao associativismo, desenvolvimento territorial e acesso a mercados. Trabalha pela redução da carga tributária e da burocracia para facilitar a abertura de mercados e ampliação de acesso ao crédito, à tecnologia e à inovação das micro e pequenas empresas. (SEBRAE, 2013)

## 2.3. o EMPREENDEDOR

O significado da palavra empreendedor muda de acordo com o país e a época. Atualmente o conceito está ligado a todas as pessoas desde a base operacional da empresa até o grande gerente da multinacional. É possível inovar e empreender em vários níveis de ação dentro e fora de uma empresa, e o conceito hoje tem amplas fronteiras que abrange a todos que pensem e hajam de maneira ativa, eficiente, buscando melhorias pessoais, sociais e empresariais.

Segundo Dolabela (2008), foi o economista Schumpeter, o agente precursor do empreendedorismo e seu papel na sociedade, associando sua atuação ao desenvolvimento econômico, à inovação e ao aproveitamento de oportunidades de negócios.

Segundo Bernardi (2002), as principais características do empreendedor são: senso de oportunidade, dominância, agressividade e energia para realizar, autoconfiança, dinamismo, independência, persistência, flexibilidade e resistência a frustrações, criatividade, propensão ao risco, liderança, habilidade de relacionamento.

## 2.4. MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Estudando as Micro e Pequenas Empresas, faz-se necessário entender como as Empresas são classificadas para que se possa enquadrá-las corretamente. Assim, avaliam-se as empresas como grandes, médias, pequenas e micro, segundo critérios universalmente aceitos como número de empregados, volume de vendas, valor dos ativos, volume de depósito, entre outros.

Esta classificação é importante para se classificar as empresas frente aos bancos e Governo, para efeito de registro de isenções de impostos aplicados, obtenção de crédito, fiscalização e outros.

Afinal, o tratamento de uma multinacional não pode ser igual ao de um empreendedor de pequeno porte que atua localmente. O método mais comum de classificação se dá pelo número de funcionários, conforme demonstrado na tabela a seguir:

**Tabela 1** Classificação utilizada pelo SEBRAE para o tamanho das empresas

Porte / Setor	Número de empregados	
	Indústria	Comercio e serviços
<b>Microempresas</b>	Ate 19	Ate 9
<b>Pequenas empresas</b>	De 20 a 99	De 10 a 49
<b>Médias empresas</b>	100 a 499	50 a 99
<b>Grandes empresas</b>	500 ou mais	100 ou mais

Fonte: CHIAVENATO 2008, P. 47

De acordo com a Lei complementar 123/2006 também se classificam as empresas de acordo com suas receitas no intervalo de um ano. As microempresas correspondem ao empresário, a pessoa jurídica, ou a ela equiparada, que aufera em cada ano-calendário uma receita bruta igual ou inferior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais). Já as empresas de pequeno porte correspondem, nas mesmas condições, com receita bruta superior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais) até R\$ 2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais).

## 3. Apresentação do problema de pesquisa

De antemão, podemos afirmar que os donos dessas empresas são os gestores das mesmas, com perfil de idade jovem e este foi seu primeiro empreendimento. É sabido que nenhum deles utilizou a cartilha do empreendedor do SEBRAE como base ou referência para suas ações práticas, e que todas as empresas se encontram em situação de prosperidade e crescimento tanto no capital quanto em clientes. Os empreendedores dizem estar muito satisfeitos com seus negócios e têm o objetivo de viverem financeiramente de suas empresas por tempo indeterminado. O estudo de múltiplos casos será realizado com intuito de enriquecer o trabalho, validando o principal objeto de estudo que é a CEM do SEBRAE.

As empresas estudadas atuam em diferentes ramos dentro do mercado, o que dá mais validade para a pesquisa, e, apesar do pouco tempo de atuação, são prósperas em seus negócios e seus gestores estão muito satisfeitos com os resultados que vêm adquirindo.

A seguir temos um resumo sobre cada uma das empresas, com suas principais características, histórico e demais informações pertinentes. Por seguirem o perfil de empresas de pequeno porte, sua estrutura organizacional e seu quadro de pessoal não lhes permite investir em cargos como gerentes ou diretores.

### 3.1. ESCRITÓRIO DE ADVOCACIA

A primeira empresa é o “Escritório de Advocacia”, e foi aberta no ano de 2010 com dois advogados que atuam em tempo integral e um funcionário como auxiliar nos serviços administrativos, o qual cuida da agenda do escritório. O foco da atividade exercida é no ramo jurídico com a advocacia, ou seja, o produto fornecido é de natureza intelectual concernente à condição de profissional liberal. Conforme o número de funcionários a empresa se enquadra como Microempresa de acordo com a Lei Complementar 123/2006.

O entrevistado, que é o responsável pela gestão da empresa no que tange ao direcionamento das ações da organização, declara que o empreendimento foi aberto com dois sócios, ambos advogados com o devido registro legal no órgão colegiado competente do DF (OAB-DF). A empresa em questão não possui CNPJ devido sua característica legal.

Começaram angariando clientes nos presídios e distribuindo cartões em massa, com a finalidade de expandir o leque de contatos. No mesmo sentido, passaram a participar de eventos relacionados ao mercado, objetivando assim, aumentar a carteira de clientes. Atualmente as distribuições de cartão em massa foram suspensas, visto terem gerado expressivo resultado financeiro, e o foco atual é fortalecer e consolidar a clientela, buscando clientes fixos de assessoria jurídica mensal. A ideia é selecionar as causas para manter menor número de demandas, porém, com remunerações a nível competitivo. O principal público alvo do escritório são as Classes B, C e D. Os principais casos aos quais o escritório se dedica, são demandas de consumidores insatisfeitos, causas trabalhistas, de família e sucessões.

Tanto no período de abertura quanto no atual, os responsáveis firmaram diversas parcerias com vários colegas advogados, como forma de atender a realidade das várias áreas jurídicas, justamente por não conseguirem entendimento aprofundado em todas elas, assim, o escritório consegue reter uma maior quantidade de clientes.

### 3.2. AGÊNCIA DE PUBLICIDADE E PROPAGANDA

A empresa de publicidade e propaganda, fonte de estudo deste trabalho, teve como entrevistado seu fundador, e segundo ele, a empresa foi registrada em 2008 para atender uma necessidade dele próprio na emissão de nota fiscal para projetos *freelancer*, ou seja, projetos elaborados por conta própria para outras agências de publicidade ou gráficas em geral. Além deste trabalho autônomo, ele também já trabalhava em outras empresas do ramo de publicidade e propaganda. Em 2010

conheceu seu sócio, que também trabalhava no mesmo seguimento de agências, e ambos resolveram tocar a empresa que já havia registrado em 2008. De fato, foi em 2010 que a empresa começou a funcionar, em uma sede de 20 metros quadrados, que após seis meses já mudou para uma sala maior com dois funcionários.

O ramo específico é publicidade e propaganda, portanto, os produtos oferecidos variam desde criação e produção de campanhas publicitárias, desenvolvimento de produtos digitais, até consultoria e estratégias para novos produtos e empresas. Estes são produtos que se enquadram como resultado de produção intelectual e conhecimento técnico dos funcionários. Também são ofertadas impressões de variados materiais gráficos para demanda tanto de pessoas físicas como jurídicas, que variam desde banners, panfletos, cartazes, cartões, entre outros. Essa atividade mostra que além dos produtos intelectuais, a empresa fornece diversos produtos materiais, o que aumenta toda a logística de funcionamento da empresa.

Atualmente a agência conta com oito colaboradores além dos sócios, e uma carteira com mais de quinze clientes fixos, e ainda a organização atende demandas de produção publicitária de outras grandes agências de Brasília-DF para o setor público. Pelo número de funcionários, a empresa se enquadra como Pequena Empresa de acordo com a Lei Complementar 123/2006.

### 3.3. RESTAURANTE DE COMIDA CHINESA

A outra empresa analisada foi o restaurante de comida chinesa, onde o proprietário relata que abriu o empreendimento no ano de 2009, e já tem quatro anos de atuação no mercado. Na época de abertura, o restaurante funcionava com cinco empregados e já atendia a uma clientela variada. A empresa funciona em uma avenida muito movimentada, que faz a ligação entre as duas maiores regiões administrativas em quesito demográfico do Distrito Federal, e busca atender o maior volume de clientes, fornecendo uma boa estrutura no ambiente e na produção dos alimentos. Atualmente a empresa mantém um quadro de 10 funcionários, e conta com a expansão de um de seus serviços para a tele entrega. De acordo com o empreendedor e dono do negócio o restaurante prospera bem em seu ramo de atuação e tem pretensões de futuramente expandir seu negócio. Conforme o número de funcionários, a empresa se enquadra como Pequena Empresa de acordo com a Lei Complementar 123/2006.

## 4. O QUESTIONÁRIO EM RELAÇÃO A CEM DO SEBRAE

O questionário foi elaborado seguindo o modelo de questões objetivas com intuito de avaliar se os gestores utilizaram os métodos propostos pela CEM do SEBRAE, e para isso cada questão que foi colocada no questionário é ligada diretamente a algum capítulo proposto na CEM. Desta maneira, é possível fazer uma relação direta das ações dos empreendedores com as ações propostas na cartilha. O questionário é composto de 13 perguntas, e são verificados exatamente 36 itens. Conforme Marconi, Lakatos (2001) “a observação direta extensiva apresenta o Questionário como sendo constituído por uma série de perguntas que devem ser respondidas por escrito sem a presença do pesquisador”.

Cada pergunta do questionário é ligada a um capítulo da CEM, pelo qual se buscou verificar a aplicação da estratégia proposta nas empresas. A seguir, o quadro mostra a relação entre perguntas e os capítulos da CEM, a fim de facilitar o entendimento de maneira resumida:

**Tabela 2** relação das perguntas dos questionários com os capítulos relacionados na CEM

Perguntas do questionário	Capítulos da CEM
1	NENHUM



2	Cap. 2 - Coleta de informação
3	Cap. 1 - Defina seu negócio
4	Cap. 2 - Coleta de informação
5	
6	Cap. 4 - Pesquisa de mercado
7	Cap. 5 - Plano de negócio
8	
9	Cap. 6 - Legalização da empresa
10	
11	
12	Cap. 9 – Cursos
13	

Fonte: Elaborado pelo autor, 2013.

Como é possível perceber, alguns capítulos da CEM não foram contemplados no questionário.

Pergunta 1 - A cartilha do empreendedor, ou algum outro material do SEBRAE, te ajudou com informações ou dados relevantes na concepção da sua empresa? Sim ou Não.

A pergunta foi elaborada para confirmar que os gestores não utilizaram a CEM do SEBRAE como fonte de ações e estratégias na concepção das empresas, e esta confirmação é relevante, pois é um requisito para as empresas serem pesquisadas.

Pergunta 2 - Quanto tempo você planejou a sua empresa antes de abri-la? 1 a 3 meses; 3 a 6 meses; 6 a 12 meses; mais de 12 meses.

É a única questão de múltipla escolha do questionário. Através dela busca-se mensurar o tempo em que cada empreendedor planejou sua organização. Esta pergunta está ligada ao capítulo 2 da CEM, intitulado “Coleta de Informações”, onde é sugerido que o empreendedor planeje minuciosamente sua empresa antes colocá-la em ação no mercado.

Os Capítulos 3, 7 e 8 intitulados respectivamente como, “Possíveis Negócios e Áreas de Atuação”, “Tamanho da Empresa”, e “Empreendedor Individual”, já que não podem ser mensuráveis através dos questionários. Estes capítulos não contêm informações verificáveis no contexto estratégico das empresas estudadas, pois tratam de informações diretas das quais não cabe análise dentro da presente pesquisa. São Capítulos informativos, onde as informações são fatos, e não sugestões ou passos estratégicos como nos capítulos verificados no questionário. Conforme podemos perceber através dos próprios títulos, eles falam sobre os possíveis negócios onde se pode atuar, a classificação das empresas conforme seu tamanho ou receita e quantidade de funcionários, e sobre os empreendedores individuais, grupo que não faz parte do contexto abordado na pesquisa.

As opções marcadas como “sim”, nos questionários aplicados nos fundadores das empresas, representam a confirmação da estratégia proposta pela CEM, com exceção da pergunta três, nesta pergunta a afirmativa “não” é que confirma o que é sugerido na CEM. Assim, é possível verificar de maneira direta se as organizações utilizaram de forma empírica as sugestões da CEM. Ao final serão feitas análises desses resultados para conhecer quantas proposições de ações sugeridas na CEM foram utilizadas por cada empresa, e um balanço final a fim de saber a aderência dessas estratégias no contexto de todas as empresas pesquisadas.

Algumas perguntas do questionário verificam mais de uma informação proposta na CEM do SEBRAE. Como é o caso da pergunta de número 4, nesta pergunta são verificados exatamente sete itens propostos no 2º capítulo da CEM, intitulado Coleta de informações, segundo a CEM

esses são os principais pontos a serem estudados pelo novo empreendedor. Neste capítulo a CEM sugere exatamente sete itens, que são verificados no questionário, são eles: Oportunidades de mercado; Futuros clientes; Custos e preços; Tributos e taxas; Custos de abertura e legalização da empresa; Concorrentes e Fornecedores.

A pergunta de número 5 do questionário também verifica várias sugestões propostas na CEM que ainda são relativas ao 2º capítulo do documento, intitulado Coleta de informações. Nesta parte da CEM é sugerido ao leitor às fontes onde é possível encontrar as informações relativas aos itens que são sugeridos pesquisar no presente capítulo da CEM. No total são sugeridas 16 diferentes fontes de pesquisas, e todas elas foram relacionadas no questionário. São elas:

- 1- Informações gerais sobre o produto escolhido: Estudos setoriais; Informações socioeconômicas (IBGE); Revistas e publicações técnicas especializadas;
- 2- Informações sobre fornecedores: Catálogos telefônicos (páginas amarelas); Catálogos de busca na Internet; Sindicatos e Associações Representativas de Classes Empresariais;
- 3- Informações tecnológicas, equipamentos, processos produtivos, normas técnicas, marcas e patentes: INPI. (Instituto Nacional de Propriedade Industrial); Federações Empresariais; Universidades e Centros de Pesquisas;
- 4- Informações fiscais, tributárias e de legalização da empresa (Sites Oficiais do): Ministério da Fazenda; Ministério do Trabalho; Previdência Social (INSS); Junta Comercial; Organização de Cooperativas do DF; Agência Nacional de vigilância Sanitária; Boletins eletrônicos especializados.

“Independente da técnica escolhida deve-se descrever tanto a característica quanto a forma de sua aplicação, indicando, inclusive como se pensa codificar e tabular os dados obtidos” (MARCONI, LAKATOS, 2001, P. 107). De acordo com esta citação é possível dar consistência a elaboração desta linha de raciocínio que fala sobre a relação do questionário com a CEM.

De posse dessas informações é possível analisar quantitativamente quantas opções sugeridas pela CEM os empreendedores realmente utilizaram em suas ações de abertura de empresa, pois conforme citado anteriormente o questionário verifica diretamente 34 itens listados na CEM. O estudo Quantitativo será exibido posteriormente e serão relacionados os resultados de todos os questionários aplicados aos empreendedores para que se possa analisá-los e tirar uma conclusão real acerca do tema.

#### **4.1. TABULAÇÃO DOS DADOS**

Aqui são descritos os resultados dos questionários que verificam o grau de aderência entre a ação dos empreendedores e a CEM do SEBRAE, considerando que os entrevistados não usaram a CEM como base para abertura de suas empresas. Conforme citado, o questionário verifica 34 itens relativos a CEM, mais um item (pergunta número 1) que valida a empresa pesquisada por não ter utilizado a CEM em sua concepção, e mais um item aberto que mede o tempo de planejamento do empreendimento dos gestores, totalizando assim 36 itens abordados no questionário.

**Pergunta 1** - A cartilha do empreendedor, ou algum outro material do SEBRAE, lhe ajudou com informações ou dados relevantes na concepção da sua empresa?

Todos os três gestores entrevistados confirmaram não ter utilizado a CEM ou qualquer outro material do SEBRAE na concepção da sua empresa.

**Pergunta 2** - Quanto tempo você planejou a sua empresa antes de abri-la?

No questionário estas respostas estão dispostas em intervalos que variam entre 3, 6, 12 ou mais meses. Conforme verificado o tempo de planejamento de cada empresa foi muito variado, embora nenhum gestor tenha planejado seu empreendimento por mais de 12 meses. Em ordem crescente de planejamento temos escritório de advocacia com três meses, restaurante com seis meses, e a agência de publicidade com 12 meses.

**Pergunta 3** - Você abriu sua empresa por necessidade de emprego?

A pergunta foi elaborada para verificar a sugestão proposta no capítulo 1 da CEM, intitulado Defina seu Negócio. Esta pergunta buscou verificar quais gestores abriram suas empresas por necessidade de emprego. Apenas um gestor se enquadrou positivamente nesta pergunta, o senhor José Pedro do escritório de advocacia, os outros dois responderam negativamente. Esta é a única pergunta onde os entrevistados que responderam não estão de acordo com o que foi proposto pela CEM.

**Pergunta 4** - Antes de abrir a sua empresa você coletou informações como?

A pergunta é relativa ao capítulo 2 da CEM intitulado Coleta de Informações e tenta identificar se os empreendedores pesquisados verificaram os sete principais pontos relevantes referentes à empresa antes de abri-la, pontos estes que estão de acordo com a CEM e foram mencionados no capítulo anterior. Estes pontos críticos foram listados e o empreendedor respondeu se houve a verificação sim ou não.

**Pergunta 5** - Marque as opções que você utilizou para obter informações na abertura da empresa. No questionário referente ao capítulo 2 da CEM, intitulado Coleta de Informações, a pergunta tenta identificar se os empreendedores utilizaram exatamente as mesmas fontes de informação sugerida pela CEM. Foram verificados 16 fontes de pesquisa propostas na CEM, cada fonte foi relacionada no capítulo anterior.

Apenas o Escritório de Advocacia pesquisou dois dos três itens relativos à fonte de informações gerais sobre o produto escolhido, de acordo com a CEM. Os outros dois empreendedores não marcaram nenhuma opção.

Também somente o Escritório de Advocacia respondeu positivamente a dois dos três itens verificados, referentes a fontes de informações sobre fornecedores proposto pela CEM. E ainda pesquisou um dos três itens propostos pela CEM referente a fontes de informações sobre informações tecnológicas, equipamentos, processos produtivos, normas técnicas e patentes. Os outros dois empreendedores não marcaram nenhuma opção.

Por fim, nenhum dos empreendedores pesquisados marcaram as opções de pesquisa referentes a informações fiscais, tributárias e de legalização da empresa, propostas pela CEM.

**Pergunta 6** - Antes de abrir sua empresa você realizou uma pesquisa de mercado diretamente com os: Consumidores; Concorrentes e Fornecedores?

A pergunta é relativa ao capítulo 4 da CEM, intitulado Pesquisa de Mercado. A pergunta verifica se os empreendedores pesquisados buscaram as informações básicas para elaboração de seu Plano de Negócio, e todos responderam positivamente.

**Pergunta 7** - Você elaborou um plano de negócio antes de abrir sua empresa?

A pergunta é relativa ao capítulo 5 da CEM, intitulado Plano de Negócio. A pergunta verifica se os empreendedores pesquisados elaboraram planos de negócios para suas empresas antes de inseri-las no mercado. É possível confirmar que todos os gestores fizeram os seus relativos planos de negócio.

**Pergunta 8** - Seu plano de negócio foi elaborado baseado em referencial teórico especializado de livros?

A pergunta de número 8 do questionário é relativa ao capítulo 5 da CEM, intitulado Plano de Negócio, e tenta identificar se os empreendedores pesquisados elaboraram seus planos de negócio com base em livros e referenciais teóricos especializados no assunto. Ponto este sugerido pela

CEM para o sucesso do planejamento do empreendimento. É possível confirmar que todos os gestores foram positivos em suas respostas.

**Pergunta 9** - Sua empresa tem CNPJ?

A pergunta de número 9 do questionário é relativa ao capítulo 6 da CEM, intitulado Legalização da Empresa. A pergunta busca identificar se os empreendedores pesquisados possuem o CNPJ (Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica). Constatou-se que apenas uma das três empresas não possui CNPJ é o Escritório de Advocacia, porém a falta deste registro se dá pela caracterização do prestador de serviço autônomo, assim sua resposta foi validada.

**Pergunta 10** - A empresa possui alvará de localização e funcionamento?

A pergunta de número 10 do questionário é relativa ao capítulo 6 da CEM, intitulado Legalização da Empresa, e verifica se as empresas pesquisadas possuem alvará de funcionamento e localização. Também o Escritório de Advocacia não possui este documento pelas características próprias de prestador de serviço autônomo e sua resposta foi validada.

**Pergunta 11** - Você considera ser vantajoso ter a sua empresa legalizada frente aos órgãos governamentais?

A pergunta de número 11 do questionário é relativa ao capítulo 6 da CEM, intitulado Legalização da Empresa. A pergunta verifica o nível de satisfação dos empreendedores de terem suas empresas devidamente registradas nos órgãos legais. Diante das respostas verifica-se que o Escritório de Advocacia não concorda em manter sua empresa legalizada.

**Pergunta 12** - Antes de abrir a seu negócio você fez algum curso relacionado com a empresa?

A pergunta de número 12 do questionário é relativa ao capítulo 9 da CEM, intitulado Cursos. A pergunta verifica se os empreendedores realizaram cursos voltados para suas empresas antes de abri-las.

**Pergunta 13** - Após a sua empresa estar consolidada no mercado você realizou cursos, presenciais ou com materiais didáticos, a fim de continuar aprendendo e se aprimorando no seu ramo de atuação?

A pergunta de número 13 do questionário é relativa ao capítulo 9 da CEM, intitulado Cursos. A pergunta almeja constatar se os empreendedores, após terem aberto suas organizações, realizaram cursos voltados para a administração dos seus empreendimentos. Ficou constatado que dois empreendedores realizaram os tais cursos de especialização voltados às respectivas empresas. O resultado das respostas dadas para as perguntas feitas é representado na Tabela 3.

**Tabela 3** Respostas dos empresários

PERGUNTA		ADV	AG	RST
1	A cartilha do empreendedor, ou algum outro material do SEBRAE, te ajudou com informações ou dados relevantes na concepção da sua empresa?	0	0	0
2	Quanto tempo você planejou a sua empresa antes de abri-la?	2	12	6
3	Você abriu sua empresa por necessidade de emprego?	0	1	1
4	Antes de abrir a sua empresa você coletou informações como:			
4 1	Oportunidades de Mercado	1	1	1
4 2	Futuros Clientes	1	1	1
4 3	Custos e Preços	1	1	1
4 4	Tributos e Taxas	1	0	0
4 5	Custos de Abertura e de Legalização da Nova Empresa	1	1	0
4 6	Concorrentes	1	1	1



4	7	Fornecedores	0	0	1		
5	Marque as opções que você utilizou para obter informações na abertura da empresa.						
5	1	Informações gerais sobre o produto escolhido:					
5	1	1	Estudos setoriais	1	0	0	
5	1	2	Informações socioeconômicas (IBGE)	0	0	0	
5	1	3	Revistas e publicações técnicas especializadas	1	0	0	
5	2	Informações sobre fornecedores:					
5	2	1	Catálogos telefônicos (páginas amarelas)	0	0	0	
5	2	2	Catálogos de busca na Internet	1	0	0	
5	2	3	Sindicatos e Associações Representativas de Classes Empresariais	1	0	0	
5	3	Informações tecnológicas, equipamentos, processos produtivos, normas técnicas, marcas e patentes.					
5	3	1	INPI. (Instituto Nacional de Propriedade Industrial)	0	0	0	
5	3	2	Federações Empresariais	0	0	0	
5	3	3	Universidades e Centros de Pesquisas	1	0	0	
5	4	Informações fiscais, tributárias e de legalização da empresa (Sites Oficiais do):					
5	4	1	Ministério da Fazenda	0	0	0	
5	4	2	Ministério do Trabalho	0	0	0	
5	4	3	Previdência Social (INSS)	0	0	0	
5	4	4	Junta Comercial	0	0	0	
5	4	5	Organização de Cooperativas do DF	0	0	0	
5	4	6	Agência Nacional de vigilância Sanitária	0	0	0	
5	4	7	Boletins eletrônicos especializados	0	0	0	
6	Antes de abrir sua empresa você realizou uma pesquisa de mercado diretamente com os:						
6	1	Consumidores			1	1	1
6	2	Concorrentes			1	1	1
6	3	Fornecedores			1	1	1
7	Você elaborou um plano de negocio antes de abrir sua empresa?				1	1	1
8	Seu plano de negocio foi elaborado baseado em referencial teórico especializado de livros?				1	1	1
9	Sua empresa tem CNPJ?				1	1	1
10	A empresa possui alvará de localização e funcionamento?				1	1	1
11	Você considera ser vantajoso ter a sua empresa legalizada frente aos órgãos governamentais?				0	1	1
12	Antes de abrir a seu negocio você fez algum curso relacionado com a empresa?				1	1	1
13	Após a sua empresa estar consolidada no mercado você realizou cursos, presenciais ou com materiais didáticos, a fim de continuar aprendendo e se aprimorando no seu ramo de atuação?				1	1	0

Fonte: elaborado pelo autor

## 4.2. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados apresentados demonstram que as respostas dadas pelos empreendedores estão em consonância com as expectativas geradas pela Cartilha do Empreendedor do SEBRAE conforme a

sequência: o Escritório de Advocacia em 53% das respostas corresponde à expectativa; a Agência de Publicidade corresponde em 47% das respostas e o Restaurante em 44%.

Sem dúvida, as etapas que antecedem à efetivação do negócio constituem como fundamentais na concepção da organização empresarial, tornando muito mais completa e tangível a realidade da empresa que esta prestes a ser aberta. Como é possível perceber nos resultados da pergunta 7, o fato de todas as empresas terem se valido do plano de negócio proporcionou certa uniformidade nas respostas dos empreendedores, referindo-se ao momento de abrirem suas organizações. Outro fato constatado foi o da pergunta 8, onde todos os empreendedores indicaram que se valeram de referencial teórico especializado na concepção da empresa, o que, com certeza, foi um fator determinante para o sucesso dos mesmos até hoje.

Para uma melhor compreensão cita-se CHIAVENATO abordando o assunto.

O plano de negócio descreve a ideia de um novo empreendimento e projeta aspectos mercadológicos, operacionais e financeiros dos negócios propostos. [...] [...] Seu preparo permite a análise da proposta e ajuda o futuro empreendedor a evitar uma trajetória decadente que o levará do entusiasmo a desilusão.  
CHIAVENATO, 2008, pg.132

Continuando:

O plano de negócio é um projeto indispensável para definir os rumos atuais e futuros do novo empreendimento. [...] [...] Na verdade, o plano de negócios permite melhores condições para planejar, organizar, dirigir, avaliar e controlar o negócio. CHIAVENATO 2008 PG 140

Outro ponto perceptível é o resultado apresentado na pergunta 4, que nos mostra como os empreendedores estudaram os principais pontos relativos às empresas. Conforme as respostas, de sete itens sugeridos pela CEM um empreendedor (Escritório de Advocacia) pesquisou seis deles, e os outros dois estudaram cinco. Ao analisar o último item perguntado, que é Fornecedores, as empresas de advocacia e publicidade praticamente não dependem de fornecedores para desempenhar suas atividades, pois a natureza de seus negócios é intelectual e criativa, dependendo de possíveis fornecedores apenas para suprimento de materiais de trabalhos cotidianos.

Em contra ponto foi possível perceber através das respostas à pergunta 5, que apenas o empreendedor do escritório de advocacia se valeu das fontes de informações sugeridas pela CEM, usando 5 do total de 16, enquanto os outros dois gestores não utilizaram nenhuma das fontes propostas. É possível que os gestores que não utilizaram as fontes de pesquisa já tenham se valido de experiências anteriores em suas áreas de trabalho, e assim não tenham sentido necessidade de fazer uma busca dos itens mencionados. Como esta pergunta gerou praticamente a metade dos itens totais analisados no questionário, foram avaliados separadamente os 18 itens restantes referentes a todos os outros capítulos analisados da CEM. Por uma questão de sensatez e lógica na apreciação dos resultados, essa separação se faz necessária para que os resultados possam ser avaliados de maneira ampla, pois a variação das respostas dessa pergunta gera grande impacto no resultado final.

Agora, no resultado final total dos 18 itens restantes verificados na CEM temos uma aderência expressiva dos empreendedores mostrada pela Tabela 4.

**Tabela 4** - Resultado total dos questionários sem a pergunta número 5 do questionário em comparação com os resultados obtidos com a pergunta número 5

Empresas / Resultados	% de aderência	% de aderência
-----------------------	----------------	----------------

	SEM a pergunta 5	COM a pergunta 5
Advocacia	50%	59 %
Agência	82%	47 %
Restaurante	62%	44 %

Fonte: Elaborado pelo autor, 2013.

Como mostrado na comparação de dados, se levarmos em consideração a análise separada da pergunta 5 percebemos uma maior aderência das respostas dos entrevistados com relação às ações propostas na CEM, todos acima de 50% chegando até 82%. Não se pode ignorar o fato que os entrevistados não atenderam as sugestões de fontes de informação da CEM no tocante à pergunta 5, mas não é lógico prejudicar a percepção ampla dos resultados em favor de apenas uma pergunta. Interpretando esse resultado o que se confirma é que os empreendedores não aderiram às fontes de informação da CEM, mas aderiram as sugestões propostas na CEM como um todo, isto dá consistência para responder a pergunta central da presente pesquisa.

## 5. CONCLUSÃO

De posse de todos os dados verificados na pesquisa é possível responder a pergunta deste estudo: se o modelo estratégico da CEM é viável para quem abre uma empresa?

A CEM do SEBRAE é um documento realmente viável e possível de ser utilizado pelos novos empreendedores. Isto se torna possível justamente pelo documento dar uma base de informação real aos empreendedores sobre os principais itens a serem observados numa empresa, e por estimular o empreendedor a desenvolver seu projeto com base teórica especializada. Os resultados apresentados confirmam a aderência das ações de empreendedores que não se utilizaram da CEM e mesmo assim aplicaram as estratégias propostas no documento.

De uma maneira limitada é possível comparar a estratégia proposta na CEM com alguns livros sobre Empreendedorismo, dando asas ao espírito empreendedor. Assim como na CEM, nos livros são sugeridas ações que levam o empreendedor a começar a amadurecer a ideia da empresa, decidir o ramo de atuação e tamanho da empresa, concepção do plano de negócio e identificação de oportunidades.

Mas como verificado a CEM não trata de maneira ampla os assuntos pertinentes à abertura de uma empresa. É fato que a CEM tem o intuito de nortear o empreendedor a saber aonde e o que procurar para o gestor abrir sua empresa, para depois disso este poder dar início as suas atividades. Fato esse comprovado na pagina 16 da CEM, onde é sugerido ao leitor que estude toda a serie do Guia do Empreendedor, composta de cinco volumes, e também sugere a leitura de vários manuais entre eles plano de negócio, plano de vendas, plano de cadastro e cobrança de crédito, estratégia de comercialização, plano de marketing, controles financeiros e pesquisa de mercado. Conforme visto o conteúdo necessário para abrir uma empresa vai bem além do que esta discriminado na CEM.

Em contra partida na CEM existe um conteúdo muito difícil de ser encontrado de maneira tão detalhada e extensa como no documento, que são as etapas de legalização da empresa. Mais da metade do volume de paginas do documento são compostas por explicações relativas à legalização da empresa frente aos órgãos governamentais, estes passos vão desde ao tipo de sociedade e tamanho da empresa, alvará, consulta previa, receita federal e CNPJ, registro de ato constitutivo, alvará de localização, ate vários outros passos relativos a estas etapas legais. Neste capítulo são

detalhados os órgãos no qual o leitor deve se dirigir e até a carga de documentos que este deve levar. Justamente pelo elevado grau de burocracia nos órgãos governamentais brasileiros, estas informações detalhadas e resumidas são de grande valia para o empreendedor que busca se registrar legalmente.

Enfim, ponderados estes pontos mais expressivos com relação ao estudo e os pontos já apresentados na análise dos dados, conclui-se que a CEM é uma boa opção como a primeira fonte de pesquisa ao empreendedor, não pela profundidade do conteúdo, mas sim por tentar direcionar as ações, e expandir a percepção do leitor com relação ao seu novo empreendimento. É uma realidade que o mercado apresenta dificuldades para quem ingressa nele, portanto estar bem resguardado de muito conhecimento a respeito das nuances da organização é fundamental para se manter em atividade, algo que a própria CEM aconselha para seus leitores inclusive indicando outros materiais do SEBRAE.

## REFERÊNCIAS

- BERNARDI, Luiz Antonio. **Manual de Empreendedorismo e Gestão**. São Paulo: Atlas, 2003.
- BESSANT, TIDD. **Inovação e Empreendedorismo**. São Paulo: Bookman, 2009.
- BIRLEY, MUZYKA. **Dominando os Desafios do Empreendedor**. São Paul: Makron Books 2001.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. São Paulo: Saraiva, 2008.
- DOLABELA, Fernando. **Oficina do Empreendedor**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.
- DORNELAS, José. **Plano de Negócios, seu Guia Definitivo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5 edição, São Paulo: Atlas, 2010.
- HIRISCH, PETERS, SHEPERD. **Empreendedorismo**. 7ª edição, Porto Alegre: Bookman, 2009.
- MARCONI, LAKATOS. **Metodologia do Trabalho Científico**. 6 edição, São Paulo: Atlas, 2001.
- NEVES, José L. **Pesquisa qualitativa-características, usos e probabilidades**. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/c03-art06.pdf>>, acesso em 09 de julho 2013 às 16:30>.
- SERVIÇO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **SEBRAE**. São Paulo. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/uf/distrito-federal/>>. Acesso em: 17 de abril 2013.