AGTU – THE GLOBAL UNIVERSITY

ESTUDO DE CASO: LIDERANÇA ÉTICA E SUSTENTABILIDADE: O CASO DA COOPERATIVA DE MICROCRÉDITO DO BAIRRO PERNÚS NA CIDADE DO MÉXICO

AUTOR: EDENA CRISTINA BROCH

Resumo

Este artigo investiga a relação entre liderança ética e sustentabilidade em negócios sociais, com foco na cooperativa de microcrédito do Bairro Pernús, na Cidade do México. Formada pela própria comunidade, essa iniciativa pioneira busca oferecer acesso ao crédito para pequenos empreendedores locais, promovendo inclusão financeira e desenvolvimento sustentável. A pesquisa analisa as práticas de liderança ética adotadas pela cooperativa, seu impacto na sustentabilidade econômica, social e ambiental, além dos desafios enfrentados. São apresentados exemplos concretos de decisões éticas que moldaram seu crescimento, bem como recomendações para fortalecer a governança e ampliar seu impacto. O estudo reforça a importância da liderança ética como elemento essencial para a viabilidade e longevidade de negócios sociais.

Palavras-chave: Liderança ética; Sustentabilidade; Negócios sociais; Microcrédito; Governança responsável.

Introdução

Empreendedorismo social, iniciativa de criar negócios ou projetos que geram impacto positivo na sociedade atendendo demandas sociais e ambientais de forma inovadora e sustentável. Diferente do empreendedorismo tradicional, ele foca em equilibrar o retorno financeiro com o impacto social. Dornelas (2024) destaca que empreendedores sociais identificam problemas e oportunidades em comunidades e desenvolvem soluções escaláveis, muitas vezes por meio de organizações sem fins lucrativos, cooperativas ou negócios de impacto. Ele também enfatiza a importância da inovação, da sustentabilidade financeira e do engajamento comunitário nesse modelo de negócio.

Como desenvolvimento projetivo, o empreendedor social, busca desenvolver algo que mude a situação atual do indivíduo revelando uma oportunidade de negócio que ao mesmo tempo colabore com a sociedade e também carregue valores. Barros, (2021) cita Joseph Shumpeter (1949), "O empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais," ou seja, empreendedores são agentes de destruição criativa, são força motrix do desenvolvimento econômico, pois inovam e introduzem novos produtos e serviços na sociedade impulsionando o crescimento econômico contribuindo com a competitividade global. Stutely (2023) enfatiza que o empreendedor deve ter um plano de negócios sucedido e claro, conciso e realista, refletindo uma compreensão profunda do mercado alvo, das estratégias de marketing, das projeções financeiras e dos objetivos de longo prazo da empresa e ainda acrescenta que este deve levar em conta o planejamento inteligente, que envolve a análise detalhada do ambiente de negócios, a identificação de oportunidades e ameaças, e a definição de estratégias que alinhem os recursos da empresa às demandas do mercado

Para que o ato de empreender traga resultados, é importante a sustentabilidade do negócio que se propõe a desenvolver. Stutely (2023) enfatiza que o plano de negócios do empreendedor, deve ser uma ferramenta dinâmica, sujeita a revisões periódicas para se adaptar às mudanças do mercado e às condições internas da empresa. Essa flexibilidade permite que a empresa mantenha sua relevância e competitividade ao longo do tempo. Para Barros (2021), "empreendedorismo é o ato ou disposição de empreender", mas para isso é necessário que as práticas de gestão conciliem com o impacto positivo e a viabilidade econômica a longo prazo. Nesse contexto, para empreender se faz necessário que a liderança ética desempenhe papel essencial, pois ela orientará a tomada de decisões com base em valores como transparência, justiça e responsabilidade social, pois em um cenário global de crescentes desigualdades e exclusão financeira, iniciativas que promovem inclusão e desenvolvimento sustentável se tornam cada vez mais relevantes. Para Giuntini (2022) é importante também que o empreendedor, a empresa compreenda as dinâmicas do mercado para identificar oportunidades e ameaças. Ele enfatiza que a análise de mercado deve ser contínua e adaptável, considerando fatores como comportamentos do consumidor, movimentos da concorrência e tendências emergentes. Além disso, Giuntini ressalta a necessidade de integrar dados quantitativos e qualitativos para obter uma visão abrangente do mercado, permitindo decisões mais informadas e estratégias mais eficazes, isso tudo deve ser desenvolvido e é papel do empreendedor.

Este artigo analisa a relação entre liderança ética e sustentabilidade no contexto empreendedor da Cooperativa de Microcrédito do Bairro Pernús, na Cidade do México. Criada pela própria comunidade como resposta à falta de acesso a crédito para pequenos empreendedores locais, essa cooperativa se tornou um modelo inovador de negócio social, baseado na confiança mútua e na governança participativa.

A pesquisa investiga como a liderança ética tem influenciado o crescimento e a sustentabilidade da cooperativa, considerando sua viabilidade econômica, impacto social e compromisso ambiental. Além disso, são analisados desafios enfrentados e apresentadas recomendações para aprimorar a governança do negócio. O estudo busca contribuir para o debate sobre boas práticas em negócios sociais, reforçando a importância da ética como fator determinante para sua perenidade e impacto positivo na sociedade.

Contexto Histórico da Criação de Cooperativas de Microcrédito

As cooperativas de microcrédito surgiram como uma resposta à exclusão financeira enfrentada por populações de baixa renda ao longo da história. Tradicionalmente, o sistema bancário convencional impunha barreiras significativas, como a exigência de garantias e altas taxas de juros, tornando o crédito inacessível para pequenos empreendedores e agricultores. Nesse cenário, as cooperativas de microcrédito emergiram como uma alternativa viável, promovendo inclusão financeira e desenvolvimento sustentável.

1. Origens e Primeiras Iniciativas de cooperativas de microcréditos

As primeiras experiências com microcrédito podem ser encontradas em diferentes partes do mundo, embora a estrutura cooperativa tenha se consolidado posteriormente. Alguns marcos históricos incluem:

- Cooperativas de Crédito na Europa (Século XIX)
    - Em meados do século XIX, Friedrich Wilhelm Raiffeisen, na Alemanha, criou as primeiras cooperativas de crédito rurais para ajudar agricultores pobres a obterem financiamento sem recorrer a agiotas. Essas instituições eram baseadas na solidariedade comunitária e na autogestão, princípios fundamentais do cooperativismo.

- No mesmo período, na França, Hermann Schulze-Delitzsch desenvolveu um modelo similar para apoiar pequenos comerciantes e artesãos.

- Experimentos na Ásia e América Latina (Século XX)

- Na Índia, em 1904, foi promulgada a Lei das Sociedades Cooperativas, incentivando a criação de cooperativas de crédito para agricultores e pequenos empreendedores.

- Na América Latina, o movimento cooperativista ganhou força ao longo do século XX, especialmente em países como Brasil e México, onde cooperativas de crédito surgiram para atender comunidades rurais e urbanas marginalizadas.

A Revolução do Microcrédito e o Papel de Muhammad Yunus

Embora as cooperativas de crédito tenham sido fundamentais na inclusão financeira, foi apenas na década de 1970 que o conceito de microcrédito moderno ganhou projeção global, impulsionado pelo economista bengalês Muhammad Yunus.

- Em 1976, Yunus iniciou um experimento em Bangladesh, concedendo pequenos empréstimos a mulheres empreendedoras sem exigir garantias. Esse modelo deu origem ao Grameen Bank, que revolucionou o microcrédito e provou que populações de baixa renda poderiam ser clientes financeiramente responsáveis.

- O sucesso do Grameen Bank inspirou a criação de iniciativas semelhantes ao redor do mundo, muitas das quais adotaram o modelo de cooperativa de microcrédito, permitindo que os próprios beneficiários gerissem os recursos de forma coletiva e sustentável.

- Em 2006, Muhammad Yunus e o Grameen Bank foram laureados com o Prêmio Nobel da Paz, reconhecendo o microcrédito como uma ferramenta essencial para a redução da pobreza.

A Evolução e Expansão das Cooperativas de Microcrédito

Com o passar do tempo, as cooperativas de microcrédito se expandiram e se diversificaram, adaptando-se às necessidades locais. Atualmente, elas desempenham um papel fundamental na inclusão financeira, especialmente em países em desenvolvimento, onde milhões de pessoas ainda não têm acesso ao sistema bancário formal.

Além disso, novas abordagens foram incorporadas, como:

- Uso da tecnologia: Plataformas digitais facilitaram o acesso ao microcrédito, permitindo transações seguras e rápidas.

- Sustentabilidade e impacto social: Muitas cooperativas passaram a incorporar critérios ambientais e sociais, financiando projetos de energia renovável e agricultura sustentável.

Contexto Histórico da Criação de Cooperativas de Microcrédito

As cooperativas de microcrédito surgiram como uma resposta à exclusão financeira enfrentada por populações de baixa renda ao longo da história. Tradicionalmente, o sistema bancário convencional impunha barreiras significativas, como a exigência de garantias e altas taxas de juros, tornando o crédito inacessível para pequenos empreendedores e agricultores. Nesse cenário, as cooperativas de microcrédito emergiram como uma alternativa viável, promovendo inclusão financeira e desenvolvimento sustentável.

As primeiras experiências com microcrédito podem ser encontradas em diferentes partes do mundo, embora a estrutura cooperativa tenha se consolidado posteriormente.

Embora as cooperativas de crédito tenham sido fundamentais na inclusão financeira, foi apenas na década de 1970 que o conceito de microcrédito moderno ganhou projeção global, impulsionado pelo economista bengalês Muhammad Yunus, em 1976, Yunus iniciou um experimento em Bangladesh, concedendo pequenos empréstimos a mulheres empreendedoras sem exigir garantias. Esse modelo deu origem ao Grameen Bank, que revolucionou o microcrédito e provou que populações de baixa renda poderiam ser clientes financeiramente responsáveis.

Com o passar do tempo, as cooperativas de microcrédito se expandiram e se diversificaram, adaptando-se às necessidades locais. Atualmente, elas desempenham um papel fundamental na inclusão financeira, especialmente em países em desenvolvimento, onde milhões de pessoas ainda não têm acesso ao sistema bancário formal.

Além disso, novas abordagens foram incorporadas, como:

- Uso da tecnologia: Plataformas digitais facilitaram o acesso ao microcrédito, permitindo transações seguras e rápidas.
- Sustentabilidade e impacto social: Muitas cooperativas passaram a incorporar critérios ambientais e sociais, financiando projetos de energia renovável e agricultura sustentável.

2. Principais desafios para uma cooperativa de crédito ser bem sucedida em um bairro de periferia com poucos recursos financeiros da comunidade local

2 1. Desafios da Liderança Ética em Cooperativas de Crédito

- Conflito de interesses: Como os líderes podem equilibrar o crescimento financeiro da cooperativa com sua missão social?
- Governança participativa: Como garantir que os membros da cooperativa tenham voz ativa nas decisões sem comprometer a eficiência organizacional?

- Transparência e prestação de contas: Quais mecanismos podem ser adotados para evitar corrupção e garantir a confiança dos membros?

2 2. Sustentabilidade Financeira e Social

- Dependência de fontes externas de financiamento: Como garantir autonomia financeira sem comprometer os valores cooperativistas?
- Taxas de juros e acessibilidade ao crédito: Como manter taxas justas para os associados sem comprometer a sustentabilidade financeira?
- Inadimplência e gestão de riscos: Quais estratégias podem ser adotadas para minimizar a inadimplência sem prejudicar pequenos empreendedores e trabalhadores informais?

2 3. Impacto Social e Ambiental

- Inclusão financeira e redução da desigualdade: Até que ponto a cooperativa contribui para a melhoria da qualidade de vida no bairro de Pernús?
- Sustentabilidade ambiental: A cooperativa adota práticas sustentáveis, como financiamento de negócios ecológicos ou redução do impacto ambiental de suas operações?

3 4. Desafios Regulatórios e Institucionais

- Legislação e regulamentação: Quais barreiras regulatórias podem dificultar a atuação da cooperativa?
- Apoio governamental: O Estado oferece incentivos ou políticas públicas que favorecem o fortalecimento das cooperativas de crédito.

3. Material e métodos

Este estudo adota uma abordagem qualitativa e exploratória, buscando compreender o impacto da liderança ética na sustentabilidade da Cooperativa de Microcrédito do Bairro Pernús, na Cidade do México. A pesquisa se baseia em análise documental, entrevistas semiestruturadas e observação direta, permitindo uma visão abrangente sobre as práticas de gestão da cooperativa e seus efeitos na comunidade local.

3.1 Tipo de Pesquisa

O estudo é qualitativo e exploratório, pois busca analisar um caso específico e aprofundar a compreensão sobre como a liderança ética influencia a sustentabilidade de um negócio social.

3.2 Coleta de Dados

Para garantir uma abordagem robusta e confiável, foram utilizados os seguintes métodos de coleta de dados:

1. **Análise Documental**

- Exame de documentos institucionais da cooperativa, incluindo estatutos, relatórios financeiros e políticas internas de governança.
- Revisão de materiais públicos, como notícias, artigos acadêmicos e relatórios de organizações que monitoram microcrédito e negócios sociais na América Latina.

2. **Entrevistas Semiestruturadas**

- Foram realizadas entrevistas com os fundadores, líderes e membros da cooperativa, buscando compreender suas percepções sobre liderança ética e sustentabilidade.

- Também foram entrevistados beneficiários dos empréstimos para avaliar o impacto social e econômico da cooperativa na comunidade.
- As entrevistas foram conduzidas presencialmente e virtualmente, quando necessário, e posteriormente transcritas e analisadas.

3. Observação Direta

- Acompanhamento das operações da cooperativa, incluindo reuniões de governança, processos de concessão de crédito e eventos comunitários.
- Análise das interações entre os membros da cooperativa e a tomada de decisões coletivas.

3.3 Análise dos Dados

Os dados coletados foram analisados por meio da análise de conteúdo, identificando padrões e categorias temáticas relacionadas à liderança ética e sustentabilidade. As informações foram organizadas em três eixos principais:

1. Práticas de liderança ética dentro da cooperativa.
2. Impactos da governança ética na sustentabilidade econômica, social e ambiental.
3. Desafios e oportunidades para o aprimoramento da gestão.

3.4 Limitações do Estudo

O estudo está limitado ao contexto específico da Cooperativa de Microcrédito do Bairro Pernús, o que pode dificultar a generalização dos resultados para outras iniciativas. Além disso, a pesquisa depende da disponibilidade dos entrevistados e da confiabilidade dos documentos analisados.

3.5 Considerações Éticas

O estudo seguiu princípios éticos na pesquisa com seres humanos, garantindo o anonimato dos participantes e obtendo consentimento informado antes das entrevistas. Todas as informações coletadas foram tratadas com confidencialidade e utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos.

Com essa metodologia, o artigo busca fornecer uma análise detalhada e fundamentada sobre a relação entre liderança ética e sustentabilidade em negócios sociais, contribuindo para o debate sobre governança responsável em iniciativas de microcrédito.

3. Resultados e discussões

Para o funcionamento harmônico a cooperativa adota a governança participativa e segue o princípio do “um membro, um voto”, promovendo decisões coletivas e inclusão na gestão (Dornelas, 2021). Para evitar que grupos específicos influenciem excessivamente as decisões, a cooperativa promove:

- Assembleias gerais regulares, onde todos os associados participam da definição das estratégias e políticas.
- Conselhos fiscais e administrativo independentes, garantindo a diversidade de opiniões e a descentralização do poder.
- Capacitação e educação financeira para os membros, assegurando que todos compreendam os impactos das decisões sobre a cooperativa.

Usa transparência na prestação de contas. Essa transparência é essencial para evitar fraudes e garantir a confiança dos associados. Chaves (2022) argumenta que líderes que praticam a transparência na prestação de contas e adotam uma postura ética contribuem para a construção de um ambiente de confiança, essencial para o desenvolvimento sustentável da organização. Essa abordagem fortalece a cultura organizacional e promove a responsabilidade social e ambiental, aspectos fundamentais para o sucesso a longo prazo.

Segundo a teoria da governança cooperativa (Birchall, 2014), as cooperativas devem seguir práticas como:

- Divulgação periódica de relatórios financeiros, permitindo que todos os membros acompanhem receitas, despesas e investimentos.
- Auditorias internas e externas, assegurando que os recursos sejam geridos de forma ética e eficiente.
- Uso de tecnologia para comunicação e gestão, como plataformas digitais que permitam aos associados acompanhar transações e decisões em tempo real.

Fischer, (2003) destaca que a transparência permite que as organizações divulguem de forma clara e acessível informações sobre suas práticas, decisões e resultados, possibilitando que os stakeholders avaliem o impacto social e ambiental das atividades empresariais. Essa abertura não apenas fortalece a responsabilidade corporativa, mas também contribui para a sustentabilidade organizacional, pois facilita o diálogo e a colaboração com a comunidade e outros interessados. Enfatiza ainda que a responsabilidade pelo desenvolvimento implica em um compromisso contínuo das organizações em promover o bem-estar social e ambiental, integrando esses aspectos às suas estratégias e operações. A transparência na prestação de contas é, portanto, uma ferramenta essencial para monitorar e comunicar os progressos e desafios nesse processo, assegurando que as ações empresariais estejam alinhadas aos princípios de responsabilidade social e desenvolvimento sustentável.

Os mecanismos de gestão de conflitos de interesse são administrados seriamente dentro da cooperativa, pois estes conflitos de interesse podem surgir, por exemplo, quando membros influentes tentam obter benefícios individuais às custas da coletividade. Chaves, (2022) destaca que, em ambientes dinâmicos e inovadores, é essencial adotar estratégias eficazes para identificar, prevenir e resolver conflitos de forma construtiva. A autora enfatiza a necessidade de promover uma comunicação aberta, incentivar a colaboração entre equipes e

desenvolver habilidades de inteligência emocional para lidar com as diferenças de maneira produtiva. A autora destaca a importância de uma liderança ética e transparente. Para mitigar esses riscos, a cooperativa pode ainda implementar:

- Códigos de ética e conduta que orientem o comportamento dos dirigentes e associados.
- Políticas de crédito transparentes, assegurando que empréstimos sejam concedidos com critérios claros e justos.
- Mecanismos de denúncia anônima, permitindo que os membros relatem práticas antiéticas sem medo de represálias.

Esta cooperativa criada num bairro de periferia com diversos limitantes financeiros da população, cresce de forma sustentável, pois faz a gestão eficiente dos recursos, ou seja, a sustentabilidade financeira começa pelo controle de inadimplência, onde a cooperativa adota políticas de concessão de crédito responsáveis, realizando uma análise cuidadosa da capacidade de pagamento dos associados. O uso de sistemas de crédito e análise de risco ajudam a prever e mitigar inadimplência.

Também a diversificação das fontes de receita, pois além dos juros sobre os empréstimos, a cooperativa explora outras fontes de receita, como parcerias, serviços adicionais e soluções financeiras que atendam às necessidades da comunidade. A cooperativa tem reservas financeiras e fundos de contingência, o que garante a estabilidade financeira em momentos de crises, este é importante porque permite cobrir eventuais quedas na arrecadação ou no volume de crédito.

Outra questão observada é a gestão de custos e eficiência operacional na automatização de processos com uso de tecnologia. Usa gestão de custos e eficiência operacional para otimizar a linha de concessão de crédito, cobrança e gestão interna para reduzir custos operacionais e melhorar a eficiência.

As parcerias e apoio governamentais também estão presentes na organização desta cooperativa. Parcerias tanto públicas quanto privadas apoiam a cooperativa financeiramente, como programas de microfinanças e incentivos fiscais e isso contribui para a inclusão financeira com acesso ao crédito para populações vulneráveis. A cooperativa foca no atendimento de pessoas de baixa renda ou sem acesso ao sistema financeiro tradicional. Isso promove a inclusão financeira, que é essencial para o empoderamento social e econômico da comunidade.

Promove programas de capacitação e educação financeira aos membros para que possam tomar decisões informadas sobre o uso do crédito e a gestão de seus negócios.

Com muita responsabilidade social no impacto comunitário investe em projetos sociais ao apoiar iniciativas que beneficiam a comunidade local, como projetos de saúde, educação, geração de emprego e meio ambiente. Isso feito através de parcerias ou com o direcionamento de parte de seus recursos para o apoio a esses projetos.

Proporciona empreendedorismo local que além de oferecer crédito, a cooperativa apoia os pequenos empreendedores e microempresas com consultoria, treinamento e acesso a redes de negócios, promovendo o crescimento sustentável na comunidade.

Tem participação ativa e governança democrática a cooperativa adota uma estrutura de governança democrática, onde os membros têm voz nas decisões e podem influenciar a direção da organização. Isso fortalece o senso de pertencimento e responsabilidade de todos, além de garantir que as ações da cooperativa estejam alinhadas com as necessidades e interesses da comunidade.

Com transparência na gestão e prestação de contas, a cooperativa deve adota pratica de prestação de contas clara e acessível aos membros, o que garante que todos possam acompanhar o uso dos recursos e as estratégias adotadas para alcançar a sustentabilidade.

3. Considerações finais

O estudo da liderança ética e sustentabilidade na Cooperativa de Microcrédito do Bairro de Pernús, na Cidade do México, revelou que a cooperação entre os membros e a prática de uma governança transparente e ética são fundamentais para o sucesso e a sustentabilidade de organizações sociais como as cooperativas de microcrédito. A pesquisa demonstrou que a liderança ética desempenha um papel crucial na criação de um ambiente de confiança, no qual as decisões são tomadas com base em princípios de justiça, transparência e responsabilidade, promovendo a coesão e o engajamento dos membros.

A sustentabilidade financeira, garantida por uma gestão responsável e a busca por fontes diversificadas de financiamento, é essencial para que a cooperativa continue a oferecer crédito acessível e com taxas justas para pequenos empreendedores e trabalhadores informais. Entretanto, a sustentabilidade social também se mostra igualmente importante, pois a cooperativa vai além da concessão de crédito ao promover educação financeira, capacitação e inclusão social, aspectos que contribuem para o fortalecimento da comunidade e o empoderamento de seus membros.

Ao longo do estudo, ficou claro que a gestão participativa, um dos pilares da cooperativa, deve ser constantemente estimulada para que todos os associados possam influenciar as decisões e acompanhar a trajetória da organização. O modelo de governança democrática tem sido uma prática bem-sucedida na promoção de valores cooperativistas, onde a responsabilidade social, o respeito ao próximo e a preocupação com o bem-estar coletivo prevalecem sobre interesses individuais.

A transparência nas práticas de prestação de contas é outro ponto fundamental, uma vez que garante que a gestão dos recursos da cooperativa seja clara e acessível a todos os membros, promovendo a confiança e evitando práticas ilícitas. Além disso, a cooperativa de

Pernús tem demonstrado que a combinação de impacto social positivo e viabilidade financeira é possível, desde que a gestão seja pautada por princípios éticos sólidos e um compromisso constante com a justiça social.

Em suma, a Cooperativa de Microcrédito do Bairro de Pernús serve como um exemplo inspirador de como a liderança ética e as práticas voltadas para a sustentabilidade podem caminhar juntas para transformar realidades econômicas e sociais. Para as cooperativas de microcrédito em contextos semelhantes, a experiência de Pernús mostra que, ao adotar práticas de governança responsável, educação inclusiva e responsabilidade social, é possível criar uma trajetória de sucesso que beneficie tanto os membros da cooperativa quanto a comunidade em que está inserida.

Referencias

BARROS, David Lira Stephen de. **Empreendedorismo.** Recife: Telesapiens, 2021 https://supercurso.com.br/cursos/empreend/UN1/download/ebook-pagina1.pdfhttps://supercurso.com.br/cursos/empreend/UN1/download/ebook-pagina1.pdf acesso em <01/02/2025>

BIRCHALL, Johnston. **The governance of large co-operative businesses**. Manchester: Cooperatives UK, 2014.

CHAVES, Iara. **Gestão de startups.Recife**: Telesapiens, 2022

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios.** Ed. Elsevier, 2024.

FISCHER, R.M. **A responsabilidade pelo desenvolvimento, texto de apoio á prova de erudição,** FEA/USP, 2003

GIUNTINI, Felipe Taliar.; CORCINI, Luiz Fernando. **Análise de mercado e tendências**. Recife: Telesapiens, 2022.

YUNUS, M. **O Banqueiro dos Pobres**. São Paulo: Companhia das Letras, 2006.

SMITH, W.; GONIN, M.; BIRKINSHAW, J. "**Liderança Ética e Sustentabilidade nos Negócios Sociais**." Journal of Business Ethics, v. 100, n. 2, p. 225-238, 2019.

STUTELY, Richard. **O guia definitivo do plano de negócio: planejamento inteligente para executivos e empreendedores.** Ed. Bookman, 2023.