

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS**  
**UNIDADE ACADÊMICA DE GRADUAÇÃO**  
**CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**KELLY SIDNARA TRAMONTIN**

**FERRAMENTAS DE GESTÃO ESTRATÉGICA PARA**  
**MICROEMPREENDEDORES INDIVIDUAIS:**  
**UMA PROPOSTA DE ELEMENTOS NORTEADORES**

**São Leopoldo**

**2022**

KELLY SIDNARA TRAMONTIN

**FERRAMENTAS DE GESTÃO ESTRATÉGICA PARA  
MICROEMPREENDEDORES INDIVIDUAIS:  
UMA PROPOSTA DE ELEMENTOS NORTEADORES**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção, pelo Curso de Engenharia de Produção da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Orientadora: Profa. Dra. Miriam Borchardt

São Leopoldo

2022

## **AGRADECIMENTOS**

Toda minha gratidão primeiramente à Deus, pois sem Ele eu não estaria aqui. Em muitos momentos foi a Sua mão que me segurou e me ajudou a continuar.

Sou grata também ao meu esposo (Felipe) que me apoiou, me ajudou, me suportou (em todos os sentidos) nessa fase tão desafiadora da minha jornada. Meu amor, tua ajuda foi essencial. Muito obrigada por estar sempre ao meu lado!

Agradeço também à minha família e meus amigos, por entenderem (mesmo com reclamações) minhas ausências e os meus “nãos”. Sei que compreendem que tudo tem um propósito. Obrigada por torcerem sempre por mim.

Minha querida orientadora Miriam! Sou muito grata a você por toda ajuda, pela tua seriedade em tudo que faz, por cada direção que me deu, por construir comigo este trabalho, por tantas vezes acreditar mais que eu que tudo daria certo, e por me incentivar sempre. Com certeza, tudo isso são diferenças seus. Muito, muito obrigada!

Obrigada a todos os MEIs que aceitaram fazer parte deste trabalho, especialmente àqueles que aplicaram na prática as ferramentas. Sem dúvidas este trabalho não poderia ter sido feito sem vocês.

Por fim, agradeço a todos que de alguma forma contribuíram para que este trabalho fosse realizado.

Pois quem começaria a construção de uma torre sem primeiro fazer os cálculos e depois verificar se tem dinheiro suficiente para completá-la? De outra forma só poderia completar os alicerces e não completaria a obra, e todos os que vissem o que aconteceu iriam rir dele e dizer: 'Estão vendo aquele sujeito ali? Começou aquela construção e ficou sem dinheiro para terminá-la!'.

Jesus Cristo, segundo o Evangelho de Lucas  
(Lc 14, 28-30 / NBV-P)

## RESUMO

O Microempreendedor Individual (MEI) se tornou uma figura de extrema importância na economia brasileira, representando 57,2% das empresas ativas no país no ano de 2021. Contudo, esses empreendedores enfrentam diversas dificuldades para manter e dar seguimento nos negócios. Entre as principais causas do encerramento de empresas MEI, estão a falta de planejamento e deficiências em gestão. Neste cenário, o objetivo deste trabalho é propor um conjunto de elementos norteadores para o uso de ferramentas que auxiliem o MEI no planejamento e gestão estratégica dos seus empreendimentos. Para tanto, buscou-se entender, por meio de entrevistas semiestruturadas, as dificuldades e práticas de dezessete MEIs. Com base nos resultados destas entrevistas, identificou-se ferramentas de planejamento e gestão estratégica aplicáveis aos MEIs, e elaborou-se um livreto contendo os elementos norteadores para o uso destas ferramentas, os quais foram testados com cinco MEIs para verificar sua aplicabilidade. Os resultados comprovam que, quando colocadas em prática, estas ferramentas possibilitam ao MEI organizar sua rotina de forma a ser mais eficaz, estruturar seu negócio com maior agilidade e praticidade e estabelecer maior controle sobre as ações que de fato o levarão a alcançar o futuro que deseja. Por meio deste estudo, pode-se entender a importância do ensino do planejamento e da gestão estratégica, bem como o uso de ferramentas para tal, aos micro negócios, e da criação de ações que se aproximem da realidade de cada um.

**Palavras-chave:** microempreendedor individual; planejamento estratégico; gestão estratégica; ferramentas de gestão.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Interligações na análise SWOT.....	25
Figura 2 - Método de trabalho .....	33
Figura 3 - Aplicação do quadro <i>SCRUM</i> pelo MEI M1 .....	46
Figura 4 - Aplicação das ferramentas pela MEI M3.....	47
Figura 5 - Aplicação do quadro <i>SCRUM</i> pela MEI M10 .....	48
Figura 6 - Missão, visão e valores MEI M6.....	50
Figura 7 - Conexão entre as ferramentas propostas .....	56

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Número de empresas MEI abertas e extintas nos últimos anos.....	14
Gráfico 2 - Evolução do número de MEIs formalizados de 2009 a 04/2022.....	18
Gráfico 3 - Separação bens do negócio x bens pessoais .....	40

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Síntese das ferramentas para a estratégia do MEI .....	31
Quadro 2 - Caracterização dos MEIs .....	37
Quadro 3 - Caracterização do negócio.....	38
Quadro 4 - Atividades principais exercidas pelos MEIs.....	39
Quadro 5 - Dificuldades para separação entre bens do negócio e bens pessoais....	41
Quadro 6 - Realização do planejamento das atividades diárias.....	42
Quadro 7 - Dificuldades para realização do planejamento estratégico .....	43
Quadro 8 - Conhecimento de ferramentas propostas .....	44

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>10</b>
<b>1.1 Objetivo e questão pesquisa</b> .....	<b>12</b>
<b>1.2 Objetivos</b> .....	<b>13</b>
1.2.1 Objetivo Geral .....	13
1.2.2 Objetivos Específicos .....	13
<b>1.3 Justificativa</b> .....	<b>13</b>
1.3.1 Justificativa Acadêmica .....	14
1.3.2 Justificativa empresarial .....	14
<b>1.4 Delimitações do trabalho</b> .....	<b>15</b>
<b>1.5 Estrutura do trabalho</b> .....	<b>15</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>16</b>
<b>2.1 Microempreendedor Individual (MEI)</b> .....	<b>16</b>
<b>2.2 Planejamento estratégico e modelo de negócio</b> .....	<b>19</b>
2.2.1 Planejamento estratégico .....	19
2.2.2 Modelo de negócio .....	22
<b>2.3 Ferramentas e práticas de gestão estratégica</b> .....	<b>24</b>
2.3.1 Matriz <i>SWOT</i> .....	24
2.3.2 <i>Business Model Canvas</i> .....	25
2.3.3 <i>Design Thinking</i> .....	26
2.3.4 <i>Scrum</i> .....	27
2.3.5 Fluxo de caixa .....	29
2.3.6 Gestão do tempo .....	29
<b>2.4 Síntese das ferramentas para gestão estratégica</b> .....	<b>30</b>
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>32</b>
<b>3.1 Caracterização das unidades de análise</b> .....	<b>33</b>
<b>3.2 Coleta de dados</b> .....	<b>34</b>
<b>3.3 Proposição dos elementos norteadores e teste das ferramentas</b> .....	<b>34</b>
<b>3.4 Análise dos dados</b> .....	<b>35</b>
<b>3.5 Limitações da pesquisa</b> .....	<b>36</b>
<b>4 RESULTADOS</b> .....	<b>37</b>
<b>4.1 Características dos MEIs e de seus negócios</b> .....	<b>37</b>
<b>4.2 Dificuldades e práticas apresentadas pelos MEIs</b> .....	<b>40</b>

<b>4.3 Apresentação da proposta dos elementos norteadores.....</b>	<b>45</b>
<b>4.4 Teste do entendimento dos elementos norteadores e da aplicabilidade das ferramentas.....</b>	<b>45</b>
<b>4.5 Discussão dos resultados .....</b>	<b>50</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>58</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>60</b>
<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA .....</b>	<b>65</b>
<b>APÊNDICE B – NASCIMENTO DO NEGÓCIO DOS MEIs .....</b>	<b>66</b>
<b>APÊNDICE C – LIVRETO.....</b>	<b>68</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Segundo Dornelas (2021, p. 19) a palavra «empreendedor» tem origem no termo francês «entrepreneur», que caracteriza a pessoa que assume riscos ao iniciar algo novo. Derivado da palavra «empreendedor», tem-se o conceito de empreendedorismo. Este conceito já sofreu diversas modificações ao longo da história. A primeira aplicação do termo tem sido creditada à Marco Polo que tentou estabelecer rota comercial para o Oriente assumindo diversos riscos. Já na idade média, o termo era aplicado àqueles que eram responsáveis por gerenciar grandes projetos de produção, porém sem assumir muitos riscos. No século XII começa-se a associar o empreender com assumir riscos, onde o empreendedor assumia sozinho os prejuízos ou os lucros de contratos acordados com o Governo para fornecimento de produtos ou serviços com preço estabelecido previamente. No século XVIII, com todo o processo de industrialização que ocorria no mundo, houve a diferenciação dos termos capitalista e empreendedor. No final do século XIX e início do século XX os empreendedores eram erroneamente definidos como aqueles que administravam e gerenciavam as empresas (DORNELAS, 2021, p. 20).

Em 1949, o economista Joseph Schumpeter apresenta a seguinte definição para o empreendedor: “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” (SCHUMPETER, 1949, apud DORNELAS, 2021, p. 29). Neste cenário, o século XX foi palco da criação da maioria das invenções que transformaram e facilitaram o estilo de vida das pessoas. Essas invenções foram fruto de uma nova forma de olhar para o que já existe e até mesmo a criação de algo inédito (DORNELAS, 2021, p. 08).

No Brasil, conforme Dornelas (2021, p. 14), o empreendedorismo ganhou força na década de 1990, com a criação do SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e da SOFTEX (Sociedade Brasileira para Exportação de Software). Segundo o autor, antes desta década quase não se ouvia falar em empreendedorismo e abrir um pequeno negócio era extremamente difícil.

A partir do final da década de 1990 e início dos anos 2000 diversas ações começaram a ser feitas para desenvolver o empreendedorismo no Brasil, como o Brasil Empreendedor que vigorou de 1999 a 2002, o surgimento de muitas startups de internet, crescimento do número de incubadoras de empresas, ajustes e

adequações na Legislação em prol das micro e pequenas empresas, incluindo o Microempreendedor Individual (MEI) (DORNELAS, 2021, p. 15-16).

O MEI pode ser caracterizado como todo empreendedor que não tenha faturamento anual superior a R\$ 81.000,00, não seja sócio, titular ou administrador de outra empresa e tenha no máximo um empregado contratado.

O reconhecimento e abertura de meios para a formalização do MEI estimulou muitos empreendedores que antes viviam na informalidade a se tornarem parte visível na economia brasileira. De acordo com as estatísticas apresentadas no Portal do Empreendedor (2022), o Brasil conta com 13.899.672 MEIs formalizados. Desses, em torno de 6% estão localizados no Rio Grande do Sul. Dados extraídos do Jornal VS (25 ago. 2021) indicam que das 2760 empresas constituídas no primeiro semestre de 2021 no município de São Leopoldo – RS, 85,07% eram MEIs, demonstrando que apesar da crise causada pelo Covid-19 em 2020 e 2021, o número de MEIs continua a crescer.

Segundo o jornal Correio Braziliense (2019), o MEI representava entre 10% e 15% do PIB nacional em 2019. Além disso, o Boletim do 3º quadrimestre de 2021 do Mapa de Empresas do Governo Federal (2022) aponta que os MEIs representaram 77,8% das empresas abertas no ano e 57,2% das empresas ativas no país, reforçando a importância desses micro negócios para a economia brasileira.

Conforme apontado por Dornelas (2021, p. 19):

No entanto, apesar de avanços recentes sinalizados pelo Governo Federal, ainda faltam políticas públicas duradouras dirigidas à consolidação do empreendedorismo no país, como alternativa à falta de emprego e que visem respaldar todo esse movimento proveniente da iniciativa privada e de entidades não governamentais, que estão fazendo a sua parte.

Alguns estudos que avaliaram as características dos MEIs corroboram com Dornelas, pois identificou-se que a categoria MEI enfrenta diversas dificuldades, muitas relacionadas ao nível de escolaridade, a falta de conhecimento, e ao imediatismo da abertura de um negócio que possa lhe proporcionar o básico para viver.

Teófilo e Zamperetti (2018) afirmam que falta a busca por conhecimento antes de abrir um negócio. Santos e Fernandes (2019) comentam que falta profissionalização por parte de quem comanda a empresa. Machado et al. (2021)

reforçam os estudos anteriores indicando que os maiores desafios enfrentados pelos MEIs são relacionados à gestão e ao controle financeiro justamente pela falta de proficiência nessas áreas e experiência no ramo de atuação.

Há muita dificuldade por parte do MEI de administrar o negócio e ter controle de caixa (LEINEKER; TOPOROSKI, 2021). A aplicação do planejamento estratégico e pesquisa de mercado também é uma das grandes dificuldades do MEI (MENDES et al., 2019), assim como em conhecer e utilizar ferramentas para isso (TEÓFILO; ZAMPERETTI, 2018).

Dada a importância desses microempreendedores para a economia, é necessário entender suas características e dificuldades, e a partir destes dados elaborar metodologias e ferramentas que facilitem o entendimento e aprendizado, e possam dar suporte para os MEIs na gestão e crescimento do negócio.

Apesar do trabalho pioneiro que o SEBRAE vem desenvolvendo e realizando com sucesso, muito ainda precisa ser feito. Visto que o número de MEIs tem disparado nos últimos anos, torna-se cada vez mais necessário trabalhos e ações que busquem atender uma parcela ainda não alcançada pelos serviços do SEBRAE, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento desses micro negócios ao se colocar mais perto da realidade particular de cada um.

Frente ao exposto, este trabalho abordará a aplicação de determinadas ferramentas de gestão estratégica e a eficácia destas na manutenção e crescimento do negócio dos MEIs.

## **1.1 Objetivo e questão pesquisa**

Diversos estudos sobre o MEI foram realizados, abordando as competências e comportamentos necessários ao empreendedorismo (BEHLING; LENZI, 2019; VIEIRA et al., 2020), apresentando suas características (LEINEKER; TOPOROSKI, 2021; BEHLING et al., 2015), e as dificuldades enfrentadas por esses empreendedores (MENDES et al., 2019; MACHADO et al., 2021). Porém não foram identificados estudos aprofundados quanto à aplicação de ferramentas de gestão estratégica para este grupo e a análise do impacto destas no desempenho e crescimento desses pequenos negócios.

Diante deste contexto, a questão que se deseja responder é: **Como auxiliar o MEI a planejar estrategicamente e gerenciar seu negócio de forma ágil e simples contribuindo para melhorar o desempenho do seu negócio?**

## **1.2 Objetivos**

Nesta seção são apresentados os objetivos gerais e específicos a que este trabalho se propõe.

### **1.2.1 Objetivo Geral**

O objetivo geral deste trabalho é propor um conjunto de elementos norteadores para o uso de ferramentas que auxiliem o MEI a planejar estrategicamente seu negócio e a gerenciá-lo com mais agilidade.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

Para alcançar o objetivo geral, tem-se como objetivos específicos:

- 1) identificar ferramentas de planejamento estratégico aplicáveis aos MEIs;
- 2) mapear as dificuldades e as práticas adotadas por esses MEIs no que tange ao planejamento e gestão estratégica dos seus negócios;
- 3) testar o entendimento dos elementos norteadores e a aplicabilidade, pelos MEIs, das ferramentas propostas.

## **1.3 Justificativa**

Considerando as colocações feitas anteriormente, este trabalho se torna relevante por se propor a entender a realidade dos MEIs, a buscar e apresentar elementos norteadores para o planejamento e a gestão estratégica que possam servir de base para a estruturação e o crescimento desses pequenos negócios, a fim de que eles venham a contribuir em uma parcela cada vez maior com a economia nacional.

Além disso, o presente trabalho busca trazer maiores conhecimentos sobre o empreendedorismo individual, visto que este representa mais da metade dos negócios ativos no país (BRASIL, 2022).

### 1.3.1 Justificativa Acadêmica

De acordo com alguns estudos (MANSOORI; LACKÉUS, 2019; CUALHETA; ABBAD, 2020), existe uma discrepância entre o ensino do empreendedorismo e a realidade prática dos empreendedores, se fazendo necessária uma mudança no meio acadêmico a fim de proporcionar uma visão mais ampla e mais realista do contexto externo à sala de aula.

Uma das mudanças a serem feitas é a inclusão de técnicas e metodologias ágeis no ensino do empreendedorismo, pois elas contribuem para tornar os alunos capazes de identificar possíveis falhas logo no início dos projetos de negócios e conseguirem transformá-los em modelos econômicos viáveis (REIS et al., 2019). Cualheta e Abbad (2020) apontam que essas metodologias não constam na maioria dos planos de ensino de graduação de diversas universidades do país.

Portanto, este trabalho traz oportunidades de aprendizagem acadêmica no que tange a realidade do MEI e a utilização de ferramentas, integrantes de algumas metodologias ágeis, no contexto empreendedor a ser estudado.

### 1.3.2 Justificativa empresarial

Segundo o relatório de Sobrevivência de Empresas (SEBRAE, 2021), 29% dos MEIs encerram o negócio antes dos cinco anos. Entre os motivos para o fechamento estão a falta de preparo e deficiências no planejamento e na gestão do negócio.

Com base em dados extraídos do portal Mapa de Empresas do Governo Federal (2022), apresenta-se no Gráfico 1 um comparativo do número de negócios da categoria MEI abertos e encerrados nos últimos anos, considerando os resultados até o mês de abril de 2022.

Gráfico 1 - Número de empresas MEI abertas e extintas nos últimos anos



Fonte: Elaborado pela autora.

Os dados acima mostram a relevância do ensino do planejamento e da gestão estratégica para esse tipo de negócio, e reforçam a necessidade de ajuda-los, pois conforme apresentado na introdução deste trabalho, o MEI tem uma grande importância no cenário econômico do país.

#### **1.4 Delimitações do trabalho**

Este trabalho limita-se a propor elementos norteadores para o uso de ferramentas para gestão estratégica de MEIs de determinados segmentos, que serão apresentados no capítulo quatro deste trabalho, e que atuam na cidade de Porto Alegre - RS e região metropolitana.

#### **1.5 Estrutura do trabalho**

Esta monografia está estruturada em cinco capítulos. No primeiro capítulo faz-se uma introdução, apresentando o contexto do empreendedorismo no Brasil, os desafios presentes na rotina dos MEIs no que tange a gestão dos seus negócios, as lacunas teóricas, a questão de pesquisa e os objetivos e, por fim, as justificativas e delimitações do trabalho.

No segundo capítulo, faz-se uma revisão de literatura abordando conceitos de MEI, modelos de negócios e planejamento estratégico, assim como algumas ferramentas sugeridas para compor este trabalho.

No terceiro capítulo é apresentada a metodologia utilizada para a condução da pesquisa realizada, a coleta e análise dos dados obtidos.

No quarto capítulo, são apresentados os resultados obtidos na pesquisa e a discussão dos resultados, apontando as respostas para a questão pesquisa deste trabalho.

No quinto capítulo são feitas as considerações finais bem como sugestões de pesquisas futuras no tema.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Microempreendedor Individual (MEI)

A economia brasileira vem sofrendo diversas modificações ao longo dos últimos 30 anos. Na década de 80, o Estado exercia função de determinar para quais setores da Indústria os recursos seriam destinados. O país vivia um cenário de hiperinflação, congelamento de preços, com mercados bastante fechados. No início dos anos 90, com a abertura comercial e as privatizações, o país iniciou uma década de grandes desafios e muitas transformações. O Governo passou a ter um papel regulatório e fiscalizador, deixando o próprio mercado definir a alocação dos recursos (GIAMBIAGI; MOREIRA, 1999).

Segundo dados do IBGE (2001) a taxa de desemprego chegou a 7,8% em 1997. O percentual de trabalhadores por conta-própria e empregadores (29,3%) ultrapassou o percentual de trabalhadores com carteira assinada (20,2%) no mesmo ano (IBGE, 2001). Em relação aos trabalhadores por conta própria, 91,71% não possuíam algum tipo de constituição jurídica (IBGE, 1999). Considerava-se que o país não sofria um problema de desemprego, mas sim enfrentava o desafio, herdado da década anterior, de melhorar as relações de trabalho e da legislação trabalhista, vista como empecilho pelos empregadores (GIAMBIAGI; MOREIRA, 1999).

O início dos anos 2000 foi marcado pelo crescimento praticamente nulo de produtividade e por altas taxas de desemprego, alcançando em 2003 o percentual de 12,4 (IBGE, 2009; SANT'ANNA; AMBROZIO, 2012). Já o período de 2004 a 2009 foi marcado pela força do mercado nacional e o aumento da taxa de formalização do trabalho (IBGE, 2009).

Com essas mudanças no cenário econômico, o empreendedorismo começou a se destacar. Segundo apontado em relatório do GEM (2008) quanto a atividade empreendedora, o Brasil ocupava em 2008 o 13º lugar entre os países pesquisados, com uma taxa de 12,02% de Empreendedores Iniciais, obtendo uma média de 12,72% entre os anos de 2001 e 2008.

Apesar de toda readequação estrutural econômica do país, as taxas de informalidade ainda eram elevadas (IBGE, 2009), e iniciou-se então um processo de criação de políticas públicas, como a Lei Complementar 123/2006 criando um Estatuto para as Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, o Simples Nacional, para

simplificação de arrecadação de impostos, e a Lei Complementar 128/2008, que cria a figura do MEI (JESUS, 2020). Desde que a Lei Complementar 123/2006 entrou em vigor, diversas mudanças foram feitas e estabelecidas em outras leis que a alteram.

Inicialmente o MEI era definido pela Lei Complementar nº 128 como:

Art. 18-A. O Microempreendedor Individual - MEI poderá optar pelo recolhimento dos impostos e contribuições abrangidos pelo Simples Nacional em valores fixos mensais, independentemente da receita bruta por ele auferida no mês, na forma prevista neste artigo.

§ 1º Para os efeitos desta Lei, considera-se MEI o empresário individual a que se refere o [art. 966 da Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002 – Código Civil](#), que tenha auferido receita bruta, no ano-calendário anterior, de até R\$ 36.000,00 (trinta e seis mil reais), optante pelo Simples Nacional e que não esteja impedido de optar pela sistemática prevista neste artigo.

§ 2º No caso de início de atividades, o limite de que trata o § 1º deste artigo será de R\$ 3.000,00 (três mil reais) multiplicados pelo número de meses compreendido entre o início da atividade e o final do respectivo ano-calendário, consideradas as frações de meses como um mês inteiro (BRASIL, 2008).

Contudo esta definição foi atualizada em 2016, e através da Lei Complementar nº 155 passou a ter o seguinte texto:

Art. 18-A. ....

§ 1º Para os efeitos desta Lei Complementar, considera-se MEI o empresário individual que se enquadre na definição do [art. 966 da Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002 – Código Civil](#), ou o empreendedor que exerça as atividades de industrialização, comercialização e prestação de serviços no âmbito rural, que tenha auferido receita bruta, no ano-calendário anterior, de até R\$ 81.000,00 (oitenta e um mil reais), que seja optante pelo Simples Nacional e que não esteja impedido de optar pela sistemática prevista neste artigo.

§ 2º No caso de início de atividades, o limite de que trata o § 1º será de R\$ 6.750,00 (seis mil, setecentos e cinquenta reais) multiplicados pelo número de meses compreendido entre o início da atividade e o final do respectivo ano-calendário, consideradas as frações de meses como um mês inteiro (BRASIL, 2016).

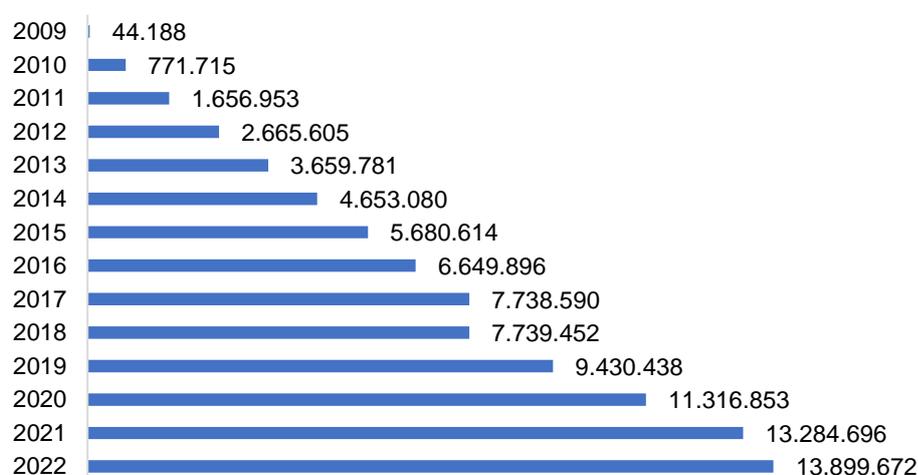
A definição estabelecida na LC 155/2016 permanece vigente, conforme apresenta o Portal do Empreendedor (2021), onde resume que o MEI é todo empreendedor que:

- Não tenha faturamento anual superior a R\$ 81.000,00;
- Não seja sócio, titular ou administrador de outra empresa;
- Tenha no máximo um empregado contratado;

- Exerça alguma das atividades descritas no Anexo XI, da Resolução CGSN nº 140 de 2018.

Desde que a Lei Complementar nº 128/2008 foi criada, houve um aumento significativo de formalização dos empreendedores individuais. Com base em dados estatísticos disponíveis no Portal do Empreendedor, elaborou-se o Gráfico 2, que mostra a evolução do número de formalizações ao longo dos 14 anos de existência da Lei do MEI.

Gráfico 2 - Evolução do número de MEIs formalizados de 2009 a 04/2022



Fonte: Elaborado pela autora.

A Lei do MEI possibilitou a formalização de maneira mais fácil e rápida para o empreendedor individual. Além disso, traz muitos benefícios que anteriormente esta categoria não poderia usufruir. O MEI no momento da formalização recebe seu Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ) e com isso pode emitir notas fiscais, pode abrir conta em bancos e ter acesso à crédito com juros menores, recebe isenção de impostos federais como PIS, Cofins, IPI e CSLL pois se enquadra no Simples Nacional, recebe direito a Previdência Social, aposentadoria, auxílio-doença e auxílio à maternidade, conforme aponta o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) (2021). Esses benefícios são uma das principais razões de muitos empreendedores individuais se formalizarem, como apontado nos estudos feitos por Leineker e Toporoski (2021) e Machado et al. (2021).

Alguns estudos apontam que grande parte dos MEIs brasileiros são empreendedores por necessidade, tendo seu negócio como única fonte de renda (PASQUALI, 2019; SOARES et al., 2019). Segundo Pasquali (2019), na maioria dos

casos, o microempreendedor atua sozinho ou com o auxílio de um familiar, corroborando com o estudo de Mendes et al. (2019) onde aponta que 40% dos empreendimentos verificados são familiares.

Em relação ao nível de ensino, prevalecem o fundamental e o médio (SILVA et al., 2015; PASQUALI, 2019). Quanto a faixa etária, há predominância dos 20 aos 50 anos (LEINEKER; TOPOROSKI, 2021). Já em relação ao gênero, o percentual de homens e mulheres atuando como MEI é praticamente igual (PASQUALI, 2019).

As dificuldades enfrentadas por esses empreendedores individuais são diversas. Machado et al. (2021) apontam que uma das maiores dificuldades dos MEIs é o controle financeiro, corroborando com Mendes et al. (2019) que citam que em muitas microempresas e empresas de pequeno porte tem-se a dificuldade de fazer separação financeira pessoal e do negócio. Como destacado por Pasquali (2019), os objetivos pessoais podem se confundir com os da empresa, redirecionando recursos do negócio para uso pessoal.

Apesar de a Lei permitir que o MEI tenha um funcionário contratado, muitos não conseguem arcar com esses custos e por isso precisam tocar sozinhos o negócio (SOUSA et al., 2019).

Outros desafios enfrentados pelo MEI são a concorrência e a fidelização de clientes. Como mostram Teófilo e Zamperetti (2019), muitos não se preocupam em analisar os concorrentes e não buscam formas alternativas de captação e fidelização de clientes, sem os quais não podem ter um bom giro de caixa. Lacerda (2020) corrobora a ideia de que é um desafio para os MEIs continuar vendendo.

Em geral, pode-se identificar nos estudos encontrados que o maior desafio e dificuldade do MEI é gerir e administrar seu negócio (MACHADO et al., 2021; LACERDA, 2020).

## **2.2 Planejamento estratégico e modelo de negócio**

### **2.2.1 Planejamento estratégico**

De acordo com Chiavenato (2020, p. 33), o planejamento estratégico é um processo dinâmico que exige disciplina e esforço. É buscar conhecimento que possibilite a tomada de decisão e a definição de ações essenciais para direcionar a organização ao alcance de suas metas.

Para Serra et al. (2013, p. 48) o planejamento estratégico deve considerar a organização como um todo, ponderar os efeitos que podem ocorrer visando o longo prazo. É o processo de definição dos objetivos que se quer alcançar, e como serão alcançados considerando recursos e ações necessárias. A estratégia se aplica para que a organização se movimente de uma situação no presente para uma situação desejada, e para isso é preciso compreender o ambiente interno e externo à organização e formular uma visão de futuro.

Mintzberg (2004) faz uma extensa análise crítica dos conceitos já atribuídos ao planejamento estratégico em diferentes escolas de pensamento. Sua conclusão apresenta o planejamento estratégico como sendo um processo formal, que torna explícito como os elementos essenciais da organização se conectam e a lógica pela qual as decisões são tomadas e integradas, a fim de proporcionar um sistema coerente para geração de estratégias. Conforme Zan apud Mintzberg (2004, p. 27), o planejamento “é o processo de tornar as coisas explícitas”.

Apesar da formalização ser parte do planejamento estratégico, para sua eficácia o processo deve estar em contínuo movimento, buscando identificar a situação da organização frente ao mercado (clientes e concorrentes), analisando seu desempenho e o impacto que será gerado no futuro se ela permanecer como está no contexto atual. Essas análises capacitam a organização a ajustar as estratégias para que tenha os resultados desejados no futuro (CHIAVENATO, 2020, p. 33).

Além do planejamento estratégico, o planejamento organizacional possui outros dois níveis, que são apresentados abaixo. É extremamente necessário que ambos os níveis sejam elaborados de forma estruturada e integrada ao planejamento estratégico (CHIAVENATO, 2020, p. 47).

- planejamento tático: considera o médio prazo, é mais detalhado que o planejamento estratégico e busca concretizar os objetivos de cada área da organização;
- planejamento operacional: é focado no curto prazo e em realizar as metas para cada atividade da organização.

Para elaboração do planejamento estratégico deve-se considerar os seguintes elementos (CHIAVENATO, 2020, p. 51-52):

- Definição da visão do negócio: são as ambições da organização para seu futuro, onde ela deseja chegar;

- Declaração da missão: é a razão pela qual a empresa existe, define o negócio e estabelece os limites em relação ao ambiente no qual atuará;
- Diagnóstico externo: antecipação e avaliação das ameaças e oportunidades considerando as diferentes dimensões do ambiente onde a organização está ou irá se inserir;
- Diagnóstico interno: avaliação da situação da organização considerando suas forças e fraquezas frente ao ambiente onde ela está ou pretende se inserir;
- Determinantes de sucesso: após a avaliação externa e interna é possível elencar os fatores realmente críticos para a organização e servem de embasamento para as ações e políticas a serem adotadas;
- Definição de objetivos: determinação dos objetivos que a organização deseja alcançar;
- Formulação de estratégias: elaboração, com base na análise competitiva, das ações e decisões que a organização adotará para atingir seus objetivos e cumprir sua missão;
- Execução da estratégia: colocar as estratégias em prática por meio de planos e projetos (táticos e operacionais) de acordo com os objetivos definidos;
- Reavaliação estratégica: avaliar se o que foi implementado está alcançando os objetivos pretendidos, manter as estratégias de sucesso e reformular o processo para os casos nos quais a estratégia fracassou.

De acordo com Serra et al. (2013, p. 49), diversos são os benefícios da aplicação do planejamento estratégico, tais como: guiar a empresa na direção dos objetivos e metas, tornar a organização mais proativa e atenta às mudanças, oportunidades e ameaças, unir os esforços e as estratégias organizacionais focando no que é importante para o futuro do negócio.

Apesar da importância do planejamento estratégico e de seus benefícios, alguns estudos apontam que muitos MEIs, microempresas e empresas de pequeno porte, não o aplicam ao empreendimento ou não o utilizam de forma constante e estruturada (HILÁRIO; COLOMBO, 2017; PORTO et al., 2017; SANTOS; FERNANDES, 2019; CERUTTI, 2018).

Serra et al. (2013, p. 49) já afirmavam o que estes estudos apontam:

O contexto atual, de rápida mudança nos mercados e nas tecnologias, impõe que as empresas se adaptem a essas mudanças no ambiente. No entanto, a realidade é que muitas empresas ainda atuam apenas reativamente e não

são proativas na antecipação de mudanças. Porém, no ambiente contemporâneo altamente competitivo, as empresas que a longo prazo parecem sair “vencedoras” são as que tem a capacidade de liderar as mudanças, sendo capazes de gerar valor para os seus clientes.

Apesar das dificuldades que este cenário de instabilidade e mudança pode trazer, o planejamento é fundamental. As empresas que não planejam correm o risco do insucesso. São incapazes de pensar à frente do seu tempo e os seus executivos estão presos à solução dos problemas do dia a dia, não estabelecendo as linhas de rumo futuro quer a nível dos produtos, das tecnologias, das competências e dos recursos humanos. É importante ter uma visão de futuro e uma boa compreensão dos ambientes externo e interno para a empresa se preparar, quer para aproveitar as oportunidades emergentes, quer para se proteger das ameaças.

Chiavenato (2020, p. 37) corrobora afirmando que muitas organizações não tem o planejamento estratégico como um processo importante ou constante, fazendo com que não cumpra sua função corretamente, já que falta dedicação, acompanhamento e ajustes. Como salienta o autor em relação à essas organizações, “em um mundo repleto de mudanças e transformações rápidas e imprevisíveis, muitas delas funcionam como barcos sem rumo em um oceano revolto.”

Como apontado por Dornelas (2021, p. 17), os empreendedores reconhecem o quão importante é realizar o planejamento, mas apesar disso muitos não o fazem. A falta de planejamento e deficiências de gestão aparecem nos primeiros lugares de pesquisas realizadas pelo SEBRAE, como sendo as principais razões da mortalidade das empresas no Brasil (DORNELAS, 2021, p. 95).

O planejamento estratégico é o primeiro passo para a gestão estratégica, servindo de base para a implementação e execução das estratégias definidas, e tendo como última etapa o controle estratégico que apontará os desvios na execução das ações e identificará se as estratégias permanecem válidas (CHIAVENATO, 2020, p. 38). Assim sendo, entende-se que antes da aplicação de ferramentas de gestão estratégica, é de suma importância a construção de um planejamento estratégico bem estruturado e embasado.

### 2.2.2 Modelo de negócio

A partir do planejamento estratégico, a organização tem condições de estruturar mais detalhadamente quais ações tomará para alcançar o que foi planejado. Isso pode ser feito através do desenho do modelo de negócio que a empresa adotará.

Osterwalder e Pigneur (2011) descrevem o termo «modelo de negócio» como sendo a lógica que uma organização utiliza para descrever a forma como cria, captura e entrega valor para seus clientes. É uma forma de mostrar claramente como a empresa implementará a estratégia em toda sua estrutura organizacional, considerando 4 áreas principais, que são: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Schiavini et al. (2020, p. 15) apresentam o seguinte conceito elaborado por Geissdoerfer, Vladimirova e Evans:

Geissdoerfer, Vladimirova e Evans (2018), a partir de um resgate da literatura sobre o tema, definem os modelos de negócios como representações simplificadas da proposição, da criação e da entrega de valor. Tais modelos, para os autores, também são elementos de captura de valor, e há interações entre esses elementos em uma unidade organizacional.

Os modelos de negócio normalmente seguem padrões. Osterwalder e Pigneur (2011) apresentam cinco modelos estruturados pelos autores. São eles:

- 1) Modelo de negócio desagregado: Neste modelo há três tipos diferentes de negócio na mesma organização:
  - focado no desenvolvimento de relacionamento com clientes;
  - focado na criação de novos produtos e serviços;
  - focado na construção e gestão de infraestrutura que suporte grande volume de tarefas operacionais.
- 2) Modelo de negócio de cauda longa: tem por proposta vender produtos de diversos nichos, alguns menos lucrativos, mas que somados se tornam rentáveis;
- 3) Modelo de negócio de plataformas multilaterais: atendem grupos interdependentes do serviço ou produto. Um segmento só existe se o outro existir;
- 4) Modelo de negócio grátis: poucos usuários pagantes por um serviço ou produto subsidiam os usuários gratuitos. A oferta normalmente é feita com limitações de funcionalidades para os usuários grátis;
- 5) Modelo de negócio aberto: é um processo colaborativo com parceiros externos para capturar e criar valor de forma sistemática.

A definição do modelo de negócio que a empresa adotará se faz importante para que esta tenha clareza de como irá alcançar suas pretensões, gerar valor para seus clientes e se destacar da concorrência (SCHIAVINI et al., 2020, p. 13).

### **2.3 Ferramentas e práticas de gestão estratégica**

Chiavenato (2020, p. 38) aponta que o planejamento estratégico por si só não garante o sucesso de um negócio, e que muitas organizações ainda enfrentam dificuldades com as diferenças entre os objetivos que determinou e os resultados obtidos, demonstrando que as organizações precisam estar atentas às atividades estratégicas no dia a dia do negócio se desejarem obter êxito.

Diversas ferramentas estão disponíveis para auxiliar na gestão estratégica de negócios. Contudo, este trabalho terá como foco a aplicação das ferramentas *SWOT*, *Business Model Canvas*, *Design Thinking*, *Scrum*, fluxo de caixa e gestão do tempo.

#### **2.3.1 Matriz SWOT**

Conforme apresentado anteriormente, dois elementos principais do planejamento estratégico são: i) a análise do ambiente externo, e ii) a análise do ambiente interno à organização. Para realizar estas duas etapas a ferramenta Matriz *SWOT* é bastante indicada e comumente utilizada por diversos tipos de organização (SERRA et al., 2013, p. 155).

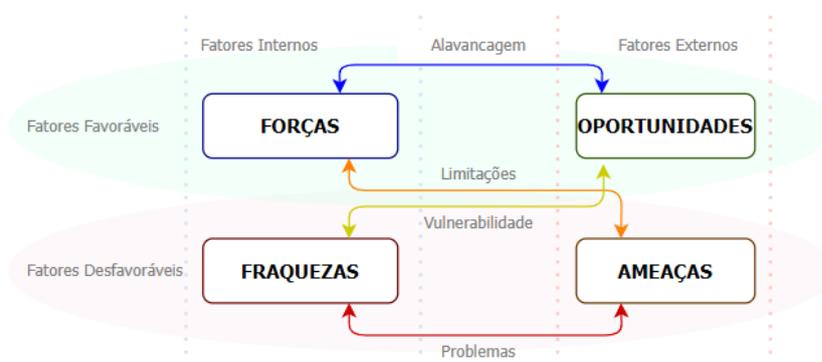
Segundo Serra et al. (2013, p. 155-156), esta ferramenta foi desenvolvida na década de 1960 por pesquisadores da *Harvard Business School*. A sigla *SWOT* é formada das palavras em inglês *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities and Threats*, que em português significam Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças (FOFA).

As forças e fraquezas são identificadas na análise interna da organização, e que são controláveis por ela. Forças são os diferenciais ou competências internas que a organização possui e que a ajudam a ter vantagens perante as oportunidades e ameaças do ambiente externo. Fraquezas são as deficiências que a organização possui e que a prejudicam na competição com seus concorrentes. Já as oportunidades e ameaças são identificadas no ambiente externo à organização. São situações que fogem ao seu controle, e que podem acelerar ou dificultar o alcance de sua missão e objetivos, tais como: oportunidades de novos mercados, mudanças

tecnológicas, entrada de novos concorrentes, mudanças políticas, entre outras (SERRA et al., 2013, p. 156).

Para que a organização consiga se colocar em uma situação favorável frente ao mercado é necessário potencializar suas forças e reduzir ou eliminar suas fraquezas, para que consiga aproveitar mais efetivamente as oportunidades e enfrentar as ameaças que se colocam diante da empresa. Conforme demonstra a Figura 1, as forças alavancam as oportunidades e podem limitar as ameaças, mas o contrário ocorre com as fraquezas, que tornam a organização vulnerável frente às oportunidades e permitem que as ameaças se tornem problemas.

Figura 1 - Interligações na análise SWOT



Fonte: Adaptado de Serra et al. (2013).

A vantagem da utilização da matriz *SWOT* é a identificação dos pontos fracos e fortes da organização, apontando aspectos de melhoria e mudança para a sobrevivência e crescimento da empresa (DALMOLIN, 2018; CERUTTI, 2018; JATMIKO et al., 2021).

### 2.3.2 *Business Model Canvas*

O *Business Model Canvas* foi elaborado por Osterwalder e Pigneur (2011) que resumem os nove componentes mais importantes de um modelo de negócio. Esses componentes são apresentados abaixo:

- 1) Segmento de clientes: são os diferentes grupos de pessoas ou outras empresas que a organização deseja alcançar. Define para quem a empresa está criando valor;

- 2) Proposta de valor: é o serviço ou produto ofertado para determinado segmento que visa atender e satisfazer as necessidades dos clientes;
- 3) Canais: são os meios pelos quais os clientes conseguem contatar a empresa e os meios pelos quais eles desejam ser contatados;
- 4) Relacionamento com clientes: são os tipos de relacionamento que a empresa estabelece com cada segmento de clientes;
- 5) Fontes de receita: dinheiro gerado para a empresa por cada segmento de cliente;
- 6) Recursos principais: são os recursos mais importantes que a organização necessita para que possa entregar sua proposta de valor para os clientes;
- 7) Atividades-chave: são as ações mais importantes que precisam ser realizadas pela empresa para que gerem e entreguem valor;
- 8) Parcerias principais: são os fornecedores e parceiros mais importantes que ajudam o negócio a funcionar;
- 9) Estrutura de custos: são os custos mais importantes envolvidos para operação da organização.

O uso do *Business Model Canvas* possibilita a visualização em apenas uma página dos componentes mais importantes do negócio, é uma ferramenta que torna o gerenciamento estratégico mais prático e dinâmico, permitindo ajustes e adequações mais rápidas no modelo de negócios (SHPAK et al., 2020; MUKHERJEE, 2021).

### 2.3.3 *Design Thinking*

O *Design Thinking* é uma metodologia de resolução de problemas centrada nas pessoas, na experiência do usuário (*user experience*), buscando o equilíbrio entre a desejabilidade, viabilidade e praticabilidade de um produto ou serviço (BROWN, 2017). Sua utilização está focada na geração de novas ideias de forma colaborativa para solucionar problemas de todas as ordens de magnitude.

A aplicação completa do *Design Thinking* pode ser resumida em cinco etapas (BROWN, 2017), conforme apresentado abaixo:

- 1) Empatia: insights são obtidos por meio de observações e vivências como se o observador estivesse no lugar da pessoa observada;
- 2) Definição: com base nos dados levantados ao estudar o público-alvo, se define qual problema principal se pretende solucionar;

- 3) Ideação: inicia-se a busca pelas possíveis soluções para o problema definido;
- 4) Prototipação: realização de protótipos, que sejam os mais baratos e simples possível, para verificação e ajuste das ideias elencadas na ideação;
- 5) Teste: após os protótipos terem sido testados, avaliados e os ajustes necessários realizados, a solução é colocada em prática definitivamente e se avalia a relação do usuário com o produto final.

A simulação pode ser considerada um tipo de prototipação e pode ser utilizada para teste de cenários de negócios, por exemplo, como aplicado no estudo de Barnaby et al. (2021).

O uso desta ferramenta proporciona principalmente o conhecimento mais aprofundado do cliente, ampliando as relações e fortalecendo os vínculos entre cliente e organização (SCHIAVINI et al., 2020, p. 127).

#### 2.3.4 Scrum

O *Scrum* foi criado por Jeff Sutherland e Ken Schwaber em 1993. Surgiu no ambiente de desenvolvimento de *softwares*, que na época era lento, imprevisível e muitas vezes geravam produtos que ninguém desejava utilizar. Desde sua criação muitas inclusões e adequações foram feitas na metodologia, até chegar à estrutura que apresenta hoje, sendo uma ferramenta evolucionária, autocorretiva e adaptativa (SUTHERLAND, 2019).

Conforme descreve Sutherland (2019), o *Scrum* tem base no sistema Toyota de produção e no ciclo OODA (Observar, Orientar, Decidir e Agir) da aviação de combate, e seu nome foi dado após a leitura de um artigo de dois professores japoneses da *Harvard Business School*, Takeuchi e Nonaka, que comparavam o trabalho das melhores equipes com um time de rúgbi.

A implementação completa do *Scrum* consiste em algumas etapas (SUTHERLAND, 2019), que são descritas abaixo:

- 1) Escolha do *product owner*: esta é a pessoa responsável por definir o que será feito, considerando os riscos e ganhos;
- 2) Seleção de uma equipe: as equipes devem ser montadas com o mínimo de pessoas possível, e tendo as habilidades necessárias para colocar em prática o que foi definido pela visão do *product owner*,

- 3) Escolha do *Scrum Master*: responsável por treinar toda a equipe e ajudar a eliminar os obstáculos que a impedem de alcançar os objetivos;
- 4) Criação de um *backlog*: é a lista de tudo que precisa ser feito ou construído para se chegar ao produto definido pelo *product owner*. Essa listagem vai sendo modificada ao longo do processo, e precisa ser definida uma ordem de prioridade para conclusão de cada atividade;
- 5) Estimar e refinar o *backlog*: é necessário que a equipe que realizará as atividades estime quanto esforço será empregado em cada uma delas e se existem informações suficientes para sua realização;
- 6) Planejar os *sprints*: os *sprints* são ciclos definidos para realização das atividades, preferencialmente com um intervalo menor que um mês. Ao final de cada ciclo são feitas reuniões para avaliação de quantas atividades a equipe conseguiu concluir, quantas ficaram em andamento e o que atrapalhou a conclusão do trabalho;
- 7) Tornar o trabalho visível: pode ser utilizado um quadro com três colunas: a fazer, em andamento e feito, para tornar visível o andamento das atividades durante cada *sprint*;
- 8) Realização de reuniões diárias: estas reuniões são de no máximo 15 minutos, feitas todos os dias no mesmo horário, onde se avalia o que cada integrante da equipe fez no dia anterior, o que será feito no dia e se há algum obstáculo interferindo no cumprimento das atividades;
- 9) Revisão do *sprint*: nesta etapa é feita a demonstração de tudo que foi concluído durante o ciclo finalizado, podendo ser uma funcionalidade pronta para uso ou um produto completo;
- 10) Retrospectiva do *sprint*: após a demonstração do que foi concluído, a equipe se reúne e discute o que deu certo, o que poderia ter sido melhor e o que pode ser melhorado para o ciclo seguinte.

Sutherland (2019) aponta que o *Scrum* define metas e sistematicamente desvenda como alcançar o alvo, indicando o que atrapalha o percurso. Independentemente do tipo de negócio, projeto ou problema, esse método pode ser aplicado para melhoria dos resultados e do desempenho das organizações.

### 2.3.5 Fluxo de caixa

De acordo com Iudícibus e Marion (2010, p. 260), o fluxo de caixa é composto pelas entradas e saídas financeiras de uma empresa. Ou seja, é o registro das contas a pagar e a receber, bem como das contas pagas e dos valores recebidos.

Essa demonstração financeira permite às organizações avaliarem sua situação econômica, compreenderem a extensão de suas obrigações e se possuem a capacidade de arcar com elas sem ter prejuízo, entenderem como a empresa gera recursos e com que velocidade, e como as mudanças nos preços podem afetar o negócio (IUDÍCIBUS; MARION, 2010).

### 2.3.6 Gestão do tempo

A gestão do tempo se tornou um tema bastante popular e contém diversas técnicas e métodos que buscam tornar a vida mais assertiva e produtiva, além de melhorar a qualidade de vida das pessoas (BARBOSA, 2018). Dentre as metodologias de gestão do tempo, podem ser citados o método GTD (*Get Things Done*) e a Tríade do Tempo.

O método GTD apresenta uma sequência de passos para extrair do pensamento e passar para o papel todas as atividades, tarefas, compromissos e demais coisas que alguém precisa lembrar de fazer, resolver, executar, guardar, entre outros. E posteriormente apresenta uma forma de organizar todas as anotações feitas para que ações sejam tomadas (ALLEN, 2015).

O método Tríade do Tempo estabelece três classificações possíveis para as atividades e demais demandas de uma pessoa. As classificações são: importante, urgente ou circunstancial. É necessária uma avaliação pessoal a respeito de cada demanda e cada papel que alguém exerce na vida. O princípio é reduzir as atividades urgentes e circunstanciais e dar ênfase àquilo que realmente é importante (BARBOSA, 2018).

Como aponta Barbosa (2018), a gestão do tempo nada mais é que o poder que cada pessoa tem de fazer escolhas, definindo o que é importante e no que colocará foco. Afinal, cada pessoa recebe igualmente vinte quatro horas por dia.

## 2.4 Síntese das ferramentas para gestão estratégica

O Quadro 1 apresenta uma síntese das ferramentas apresentadas anteriormente e as aplicações que este trabalho indica para os MEIs.

Não se evidenciou na literatura pesquisada uma conexão direta entre as ferramentas apresentadas neste trabalho. No entanto, alguns estudos apontam para o uso concomitante de algumas delas, como a matriz *SWOT* e o *Canvas* de modelo de negócios (AQSHA et al., 2019; GREGUREC et al., 2021), o *Design Thinking* e o *Canvas* de modelo de negócios (HE; ORTIZ, 2021), o *Design Thinking* e o *SCRUM* (LAZO-AMADO et al., 2021). Ainda assim, analisando as funcionalidades de cada ferramenta, pode-se arbitrar uma sequência lógica para sua utilização.

Como premissa do planejamento estratégico, a análise do ambiente externo e interno à organização deve ser uma das primeiras etapas a se realizar. Assim a ferramenta inicial do processo deve ser a matriz *SWOT*.

Em seguida, deve-se entender os segmentos de clientes, pois facilitará a criação de uma proposta de valor mais robusta, portanto, indica-se o mapa da empatia como segunda ferramenta a ser utilizada.

Com a aplicação das duas ferramentas anteriores se obtém uma estrutura de dados importante e necessária para a elaboração do modelo de negócios, facilitando assim a estruturação do *Canvas* de modelo de negócio.

A partir da estruturação do *Canvas* é possível estabelecer as estratégias que serão adotadas e as ações necessárias para concretizar essas estratégias, assim como alcançar as metas e objetivos que se deseja. As ações, metas e objetivos definidos com base na elaboração do *Canvas* podem compor o Quadro *SCRUM*. As ações definidas na *SWOT* para a alavancagem das forças, a eliminação ou mitigação das fraquezas, o aproveitamento de oportunidades ou bloqueio das ameaças, podem ser colocadas também no Quadro *SCRUM*.

Do *Canvas* de modelo de negócios podem ser extraídas algumas estratégias financeiras, assim como as despesas e receitas que se espera ter. Desta forma, a planilha de fluxo de caixa pode ser estruturada para o controle do caixa da empresa.

A gestão do tempo se faz presente e necessária em todas as etapas, já que o MEI precisará priorizar as atividades de acordo com a sua importância e organizar sua rotina para que consiga atender as demandas do negócio.

Quadro 1 - Síntese das ferramentas para a estratégia do MEI

ETAPA DA GESTÃO	FERRAMENTA	APLICAÇÃO PARA O MEI
Planejamento Estratégico	SWOT	Avaliação do ambiente interno e externo ao negócio;
		Entendimento dos pontos fortes e fracos do negócio;
		Identificação de oportunidades e ameaças;
		Avaliação das interligações dos pontos identificados e proposição de ações de melhoria, mudanças, entre outros.
Modelo de Negócio	Business Model Canvas	Identificar as segmentações de clientes que o negócio atende ou deseja atender;
		Elaborar a proposta de valor que o negócio se propõe a ofertar aos segmentos de clientes e de que forma fará a entrega deste valor;
		Definição de como será a comunicação e o relacionamento com o cliente;
		Estabelecer de onde virão as receitas que o negócio necessita. Como os clientes pagarão e qual será a estratégia de precificação;
		Entender quais são os recursos principais que o negócio possui e quais as atividades essenciais que realizam para que o valor seja entregue ao cliente;
		Identificar quais são os fornecedores principais e/ou parceiros que ajudam o negócio;
		Identificar os custos principais envolvidos para se manter a estrutura necessária do negócio.
Planejamento Estratégico e Modelo de Negócio	Design Thinking (mapa da empatia)	Estudar a persona do cliente para entender suas dores e necessidades;
		Identificar o problema do cliente e o que ele valoriza. Com base nisso definir um serviço ou produto que possa solucionar o problema do cliente.
Gestão diária	SCRUM	Definição das atividades que precisam ser realizadas, considerando o curto, médio e longo prazo, definindo o grau de importância / urgência / esforço necessário para realização de cada uma delas;
		Definição de um período de tempo ( <i>sprint</i> ) para realização de cada atividade (de preferência ciclos de uma semana);
		Criação de um quadro físico, em espaço que fique à vista do MEI. Este quadro deverá ter as divisões: i) atividades: onde constarão todas as atividades identificadas como necessárias; ii) à fazer: as atividades selecionadas para realização no ciclo definido; iii) fazendo: as atividades em andamento no ciclo; iv) feito: as atividades concluídas; v) não planejados: atividades que surgirem fora do planejamento; vi) impedimentos: situações que ocorreram e impediram ou atrasaram a conclusão de uma atividade;
		Determinação de um período do dia para avaliação do andamento das atividades que foram selecionadas para serem realizadas no ciclo;
		Definição de um período para revisão do ciclo finalizado e análise do que foi concluído com sucesso, o que não se conseguiu concluir, as razões e o que pode ser feito diferente.
Planejamento Financeiro	Fluxo de Caixa	Estruturação das contas a pagar e contas a receber.
Gestão diária	Gestão do tempo	Administração do tempo para priorização de atividades importantes.

Fonte: Elaborado pela autora.

### 3 METODOLOGIA

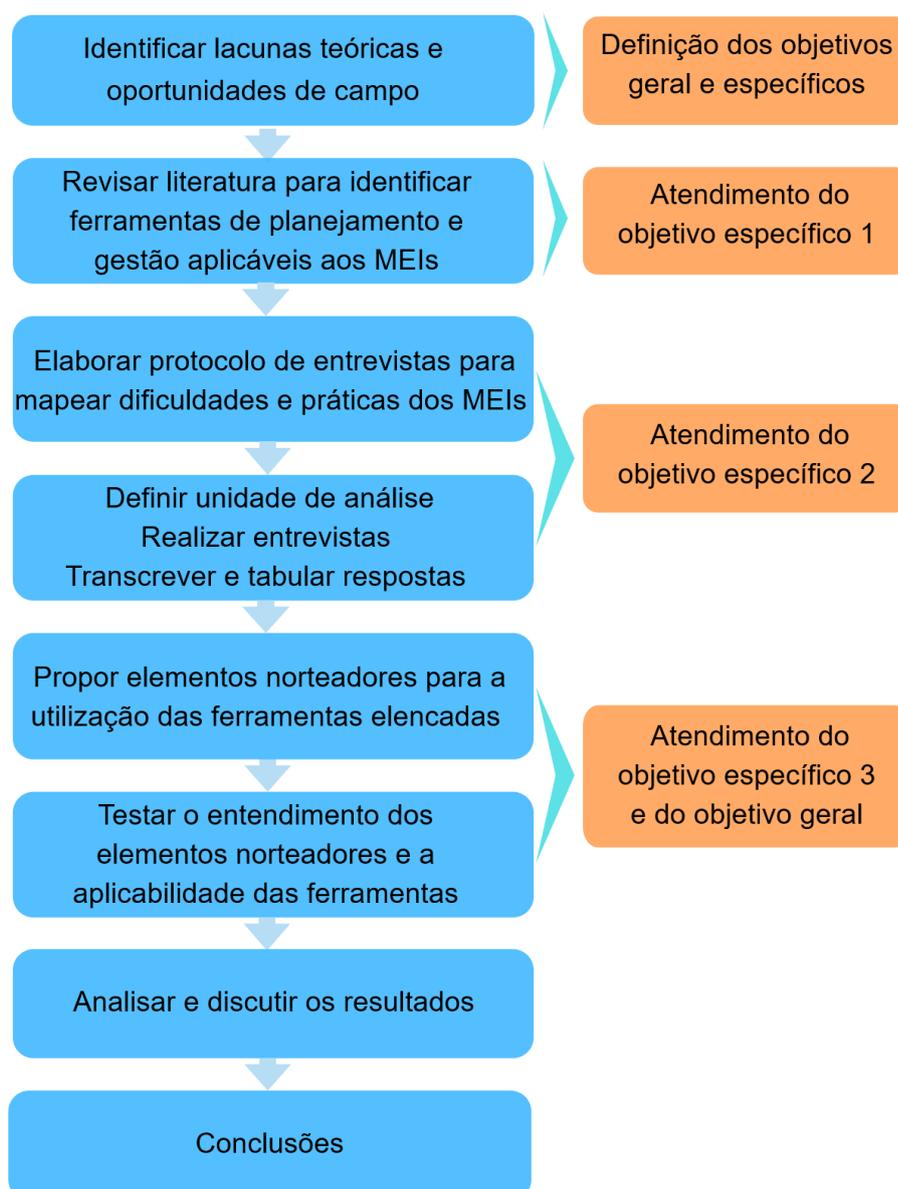
O objetivo deste trabalho é propor um conjunto de elementos norteadores para o uso de ferramentas que auxiliem o MEI a planejar estrategicamente seu negócio e a gerenciá-lo com mais agilidade.

Para alcançar o objetivo proposto foi utilizada a pesquisa de caráter exploratório com uma abordagem qualitativa. De acordo com Marconi e Lakatos (2021, p. 218), a pesquisa exploratória tem por base a observação da prática e da vivência do contexto em estudo, com o objetivo de esclarecer, validar ou ajustar conceitos teóricos.

Yin (2016, p. 19-22) declara que a pesquisa qualitativa proporciona maior liberdade de estudo para muitos temas de pesquisa que se tornariam limitados por outros métodos. Além disso, salienta que esse tipo de pesquisa auxilia no entendimento da realidade do objeto de estudo e busca explicar o observado na prática por meio de conceitos existentes ou em desenvolvimento.

A Figura 2 apresenta o método de trabalho com o qual o presente estudo foi conduzido. Conforme Dresch et al. (2015), o método de trabalho é a demonstração das etapas utilizadas para se conduzir uma pesquisa e chegar aos resultados pretendidos. Essas etapas devem ser bem delineadas para permitir que o estudo tenha clareza e confiabilidade na sua execução.

Figura 2 - Método de trabalho



Fonte: Elaborado pela autora.

### 3.1 Caracterização das unidades de análise

A seleção das unidades de análise para este estudo se deu por conveniência. Foram selecionados dezessete MEIs de atividades econômicas variadas que serão apresentadas no capítulo quatro deste trabalho. Os MEIs selecionados estão localizados nas cidades de São Leopoldo, Novo Hamburgo, Canoas, Campo Bom, Estância Velha, Ivoti e Porto Alegre, ambas no estado do Rio Grande do Sul.

### **3.2 Coleta de dados**

Para compreender as dificuldades e práticas dos MEIs e identificar ferramentas de planejamento e gestão estratégica, se fez uma revisão de literatura em livros, artigos, *journals*, e sites do Governo e outros órgãos relacionados ao tema.

Para iniciar o estudo com as unidades de análise selecionadas, se elaborou um protocolo de coleta de dados para a realização de entrevistas semiestruturadas. Este protocolo se apresenta no Apêndice A. De acordo com Dresch et al. (2015), as entrevistas são instrumentos que proporcionam flexibilidade, permitindo adequações nas perguntas elaboradas para que se tenha maior entendimento dos dados.

Foram realizadas doze entrevistas presenciais e cinco entrevistas online, no período de 08 de janeiro a 05 de fevereiro de 2022. Estas entrevistas foram gravadas para posterior transcrição e análise dos dados. Buscou-se identificar as dificuldades dos MEIs que compõem este estudo e suas práticas em relação ao planejamento e gestão estratégica. O protocolo de coleta de dados foi testado com os três primeiros MEIs entrevistados e pequenos ajustes foram necessários na ordenação das perguntas elaboradas.

### **3.3 Proposição dos elementos norteadores e teste das ferramentas**

Os dados coletados nas entrevistas foram tabulados e através da análise destes elaborou-se um livreto intitulado «Ferramentas de Gestão Estratégica», onde são apresentados os conceitos do planejamento estratégico e das ferramentas propostas neste estudo, são demonstrados exemplos de como utilizar tais ferramentas, e disponibilizados modelos em branco para uso, além de incluir técnicas de gerenciamento de tempo. Este livreto foi distribuído de forma online para os MEIs. Solicitou-se a eles que fizessem uma leitura inicial do material e posteriormente acionassem a autora para esclarecimentos de dúvidas, instruções ou demais necessidades que o MEI apresentasse. O livreto se encontra no Apêndice C.

Dos MEIs entrevistados, selecionaram-se cinco para avaliar o entendimento dos elementos norteadores e a aplicabilidade das ferramentas. Estabeleceu-se o prazo de 14 de fevereiro a 31 de março de 2022 para que estes MEIs fizessem a aplicação das ferramentas no seu negócio. Durante este período a autora esteve em contato com os MEIs para dar o suporte necessário.

Após este período foram feitas novas entrevistas para avaliação do entendimento dos elementos norteadores e validação das ferramentas, buscando compreender quais foram efetivas para os MEIs e captar suas percepções em relação ao uso destas.

### **3.4 Análise dos dados**

Os dados deste estudo foram obtidos por meio de pesquisa qualitativa.

As entrevistas realizadas foram transcritas e organizadas em planilhas, considerando o caráter das questões. As planilhas foram organizadas considerando os seguintes blocos:

- caracterização dos MEIs;
- caracterização dos negócios dos MEIs;
- dificuldades e práticas em relação a separação dos bens pessoais e bens do negócio;
- dificuldades e práticas em relação ao planejamento das atividades e conciliação entre atividades pessoais e do negócio;
- dificuldades e práticas em relação ao planejamento estratégico e à gestão do negócio;
- utilização de ferramentas de planejamento bem como o conhecimento das ferramentas sugeridas neste trabalho.

Fez-se uma análise inicial dos dados, buscando-se compilar respostas semelhantes. Para facilitar a compreensão e análise posterior, as respostas foram agrupadas e estruturadas em quadros, os quais serão apresentados no capítulo quatro.

A análise dos dados coletados nesta primeira etapa possibilitou a construção do livreto «Ferramentas de Gestão Estratégica», apresentado no Apêndice C.

Após a distribuição do livreto, estipulou-se aos MEIs selecionados um prazo para a aplicação das ferramentas. Durante este prazo, a autora esteve em contato com os MEIs, verificando o entendimento dos elementos norteadores e auxiliando na aplicação das ferramentas.

Após finalizar o período de aplicação estabelecido aos MEIs selecionados, fez-se uma nova entrevista para entender quais ferramentas optaram por aplicar e quais

foram suas percepções em relação a utilização destas para o negócio. Os dados da segunda entrevista foram recebidos por mensagens escritas, fotos e mensagens de áudio. As respostas em áudio foram transcritas e organizadas junto às imagens e textos recebidos. Estes resultados são apresentados também no capítulo quatro.

A análise dos resultados obtidos nas entrevistas permitiu conhecer melhor os MEIs selecionados para este estudo, além de ajudar na identificação dos aspectos que mais fazem sentido na gestão e estratégia do negócio de cada um.

A análise final dos resultados obtidos com a realização deste trabalho se deu por meio da comparação entre os achados na literatura e o observado na prática.

### **3.5 Limitações da pesquisa**

Este estudo limita-se a aplicação de seis ferramentas de gestão estratégica, não considerando outras tantas ferramentas existentes.

Deve-se atentar ao fato de que as entrevistas foram realizadas com um conjunto específico de MEIs, não abrangendo diversos setores de atuação dos microempreendedores individuais. Além disso, é preciso considerar que as entrevistas possuem vivências pessoais de cada MEI, não podendo generalizar os resultados como premissas para todos os MEIs do mesmo ramo de atuação.

Outra limitação desta pesquisa é a região geográfica estudada, restringindo a extensão das conclusões para todos os MEIs do Estado ou do país, já que as características, dificuldades e percepções podem se modificar de acordo com a localidade.

## 4 RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados obtidos por meio deste estudo, bem como discuti-los à luz dos achados na revisão de literatura.

Para proteção da confidencialidade dos MEIs entrevistados e de suas empresas, estes serão identificados como Mn, onde M quer dizer MEI e n um número sequencial.

### 4.1 Características dos MEIs e de seus negócios

Nas entrevistas foram identificadas algumas características dos MEIs, as quais se apresentam no Quadro 2.

Quadro 2 - Caracterização dos MEIs

CARACTERIZAÇÃO DOS MEIs		Nº MEIs
GENÊRO	Masculino	5
	Feminino	<b>12</b>
FAIXA ETÁRIA	25 – 30 anos	3
	31 – 35 anos	5
	36 – 40 anos	6
	41 – 45 anos	2
	51 – 55 anos	1
ESCOLARIDADE	Ensino Médio incompleto	1
	Ensino Médio completo	<b>7</b>
	Ensino Médio Técnico	3
	Superior incompleto	3
	Superior completo	3
CIDADE	Campo Bom	1
	Canoas	1
	Estância Velha	1
	Ivoti	1
	Novo Hamburgo	<b>10</b>
	Porto Alegre	1
	São Leopoldo	2

Fonte: Elaborado pela autora.

Pode se observar que a maioria dos MEIs são mulheres. A faixa etária com mais participação está entre 31 e 40 anos de idade. O nível de escolaridade de grande parte dos entrevistados foi Ensino Médio completo / Técnico, alcançando ainda um percentual considerável para o Ensino Superior. Os MEIs da cidade de Novo Hamburgo formam a maior parcela da unidade de análise.

Em relação aos negócios, se identificou que a maioria atua como MEI a menos de três anos, e que já exercia atividades no ramo do negócio antes da formalização. Além disso, quase em sua totalidade, não possuem outra fonte de renda além do empreendimento. Em grande parte, o negócio funciona na própria casa do MEI, sendo que em poucos casos há um espaço anexo onde o trabalho é exercido. Se identificou também que a maioria dos MEIs entrevistados não possui funcionário contratado, porém recebe ajuda de alguém no seu negócio, sendo de profissional autônomo, outro MEI, ou mesmo de algum familiar. Essa ajuda que recebe está mais relacionada as atividades operacionais e produtivas. Em relação ao planejamento e à gestão do negócio, não recebem auxílio. O Quadro 3 apresenta a caracterização do negócio dos MEIs.

Quadro 3 - Caracterização do negócio

<b>CARACTERIZAÇÃO DO NEGÓCIO</b>		<b>Nº MEIs</b>
TEMPO DE FORMALIZAÇÃO	Menos de 1 ano	3
	De 1 a 3 anos	<b>8</b>
	De 4 a 6 anos	3
	De 7 a 10 anos	3
ATUAÇÃO NA ÁREA ANTES DA FORMALIZAÇÃO	Sim	<b>14</b>
	Não	3
FONTE DE RENDA ALÉM DO NEGÓCIO	Sim (CLT)	2
	Não	<b>15</b>
RECEBE AJUDA DE ALGUÉM NO NEGÓCIO	Sim	<b>12</b>
	Não	5
LOCAL ONDE O NEGÓCIO FUNCIONA	Própria casa	<b>7</b>
	Alugado	4
	Nas dependências dos clientes	4
	Nas dependências do contratante	2

Fonte: Elaborado pela autora.

O Quadro 4 apresenta as atividades econômicas principais exercidas pelos MEIs deste estudo. As atividades de comércio varejista de artigos do vestuário e

acessórios, e de cabeleireiros, manicure e pedicure, estão entre as mais representativas para os MEIs do país (BRASIL, 2022).

Quadro 4 - Atividades principais exercidas pelos MEIs

<b>ATIVIDADES PRINCIPAIS EXERCIDAS PELOS MEIs</b>	<b>Nº MEIs</b>
43.30-4-03 – Obras de acabamento em gesso e estuque	1
47.81-4-00 – Comércio varejista de artigos do vestuário e acessórios	3
14.12-6-01 – Confecção de peças de vestuário, exceto roupas íntimas e as confeccionadas sob medida	2
96.02-5-01 – Cabeleireiros, manicure e pedicure	4
43.21-5-00 – Instalação e manutenção elétrica	1
85.99-6-04 – Treinamento em desenvolvimento profissional e gerencial	1
85.93-7-00 – Ensino de idiomas	1
25.12-8-00 – Fabricação de esquadrias de metal	1
10.91-1-02 – Fabricação de produtos de padaria e confeitaria com predominância de produção própria	1
73.19-0-02 – Promoção de vendas	1
17.49-4-00 – Fabricação de produtos de pastas celulósicas, papel, cartolina, papel-cartão e papelão ondulado não especificados anteriormente	1

Fonte: Elaborado pela autora.

As razões que levaram os MEIs a iniciarem um negócio são diversas. Para grande parte, o negócio nasceu pela busca de um sonho ou desejo de ter o próprio negócio, de ter flexibilidade e liberdade para estabelecer a própria rotina e horários, estar mais perto dos filhos, ou mesmo por identificar oportunidades nos ramos em que já atuavam.

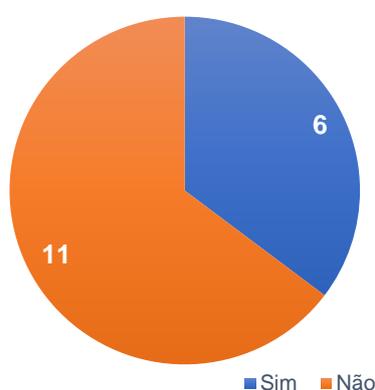
Para alguns, a formalização se deu devido às exigências do mercado ou do estabelecimento no qual presta serviço. Outros decidiram formalizar o negócio para ter um início correto perante a legislação, e também para que possam ter os direitos que a categoria possui. Uma das MEIs entrevistadas comenta que viu nesse tipo de formalização uma saída para conseguir ter renda a fim de manter sua casa e quitar dívidas de um negócio anterior que tinha com seu esposo. Infelizmente esse negócio precisou fechar, mas decidiram cumprir com suas obrigações e quitá-las.

No Apêndice B são apresentadas as respostas de cada MEI referente ao nascimento do negócio.

## 4.2 Dificuldades e práticas apresentadas pelos MEIs

Uma das questões feita aos MEIs foi em relação a separação entre o que pertence ao negócio e o que é pessoal. Mais da metade dos MEIs respondeu que não faz essa separação, conforme demonstra o Gráfico 3. E para os que responderam que a fazem, a separação está relacionada apenas ao caixa da empresa, visto que outros bens são utilizados para fins do negócio.

Gráfico 3 - Separação bens do negócio x bens pessoais



Fonte: Elaborado pela autora.

No Quadro 5 são apresentadas as dificuldades apontadas pelos MEIs para realizar essa separação. As dificuldades estão relacionadas principalmente a:

- comportamentos pessoais, como falta de foco, de disciplina e de determinação;
- não ter um capital de giro para conseguir investir no negócio e estabelecer um pró-labore;
- incertezas do mercado onde estão inseridos;
- terem de administrar o negócio sozinhos.

Quadro 5 - Dificuldades para separação entre bens do negócio e bens pessoais

MEI	DIFICULDADES ENFRENTADAS PARA FAZER A SEPARAÇÃO ENTRE O QUE É DO NEGÓCIO E O QUE É PESSOAL
M2	A conta bancária para o negócio é a mesma conta de uso pessoal. Os valores do negócio entram juntamente com valores pessoais e utiliza o que é da empresa sem perceber.
M3	Fez essa separação durante um período e percebeu como é importante, porém acabou perdendo o controle. As dificuldades são ter foco e disciplina, pois sabe da necessidade de fazer essa separação, mas não pratica.
M4	A incerteza se terá serviço ou não. Isso impede de definir um pró-labore.
M5	Ser sozinha no negócio e ter de cuidar de todas as atividades, desde comprar, produzir, atender o cliente. Recebimentos muito variados e sem dias específicos.
M6	Conhecimento e colar em prática aquilo que já sabe.
M7	Custos pessoais altos, e a empresa não tem capital suficiente para que consiga fazer essa separação.
M10	Ter disciplina.
M12	Algumas coisas são difíceis de fazer a separação justamente por trabalhar em casa, como água e energia elétrica. Em relação ao restante, é questão de ter disciplina. Não consegue estabelecer um fluxo de caixa.
M15	Ter disciplina.
M16	Sua relação pessoal com o dinheiro. É questão de colocar em prática, pois sabe que é muito importante.
M17	Posicionamento pessoal. Não ter capital de giro. Tem registros das entradas e saídas financeiras, mas não consegue ter sobras em caixa para investir na loja. A prioridade é utilizar os valores que recebe para suprir a família.

Fonte: Elaborado pela autora.

Em relação a conseguir conciliar as atividades pessoais com as atividades do negócio, onze dos dezessete MEIs entrevistados responderam que não possuem dificuldades. Para os outros seis, as dificuldades são: organização pessoal, administração do tempo, demandas familiares e oscilação da demanda de serviço.

Outro ponto abordado nas entrevistas foi o planejamento das atividades diárias. O Quadro 6 apresenta os resultados obtidos. Para muitos MEIs esse planejamento é bastante superficial, ou não é realizado. As dificuldades apontadas para conseguirem planejar a rotina do negócio incluem organização, determinação de tempo específico para cada atividade, priorizar a execução / produção e negligenciar o planejamento, os imprevistos que surgem, estipular para o dia quantidade de atividades além do que podem realizar, falta de proatividade, ser o responsável por todas as atividades do negócio.

Quadro 6 - Realização do planejamento das atividades diárias

MEI	REALIZAÇÃO DO PLANEJAMENTO DAS ATIVIDADES DIÁRIAS
M1	Avalia no dia anterior o que precisará ser feito, onde e como será feito. Avalia o tipo de domicílio, o tempo de execução e horários. Além disso, avalia os impedimentos e imprevistos que podem ocorrer com base nas experiências que já teve.
M2	No início do dia verifica as atividades que precisa fazer e dedica pelo menos meio período do dia para efetuar as atividades.
M3	Conforme os pedidos dos clientes chegam, organiza na agenda de forma geral a data de entrega. Avalia como a peça será feita, sua complexidade, quais materiais precisará, e então define quando será necessário começar a produzir. Marca também na agenda as datas que os clientes devem fazer as provas das peças. No final de semana confere na agenda as atividades que tem para a semana seguinte, e todo dia pela manhã confere as atividades diárias que precisará atender.
M4	De acordo com a agenda de atendimentos marcados. A partir disso se planeja com os produtos e materiais necessários para cada atendimento.
M5	Conforme os pedidos que recebe e as datas de entrega que precisa cumprir.
M6	Não realiza um planejamento, faz as coisas conforme surgem. Não é de planejar, pois acredita que a venda já está no seu sangue, e como teve sucesso em outras atividades de venda não acha importante esse planejamento diário.
M7	Tem experiência, pelo tipo de serviço que vai executar, de quanto tempo precisará, para execução de um serviço. Conforme vão surgindo outras demandas faz o ajuste mental do fluxo das atividades que precisa atender. Não está voltado para o planejar, mas sim para o executar os serviços que o cliente demanda.
M8	Avalia a agenda de horários marcados para o dia. Caso tenham poucos horários faz divulgação nas mídias sociais ou entra em contato com clientes que já fazem algum tempo que não cortam o cabelo na barbearia.
M9	Planeja as atividades da semana sempre no domingo para começar executando as tarefas já na segunda cedo pela manhã.
M10	Faz a listagem de todas as atividades que tem para o dia, e conforme elas são iniciadas, concluídas ou adiadas, vai marcando com cores diferentes cada atividade pelo seu status.
M11	No início do dia verifica quais atividades precisarão ser feitas. Estabelece um dia da semana para fazer o pagamento de contas.
M12	Confere no dia anterior a agenda que tem para o próximo dia, das atividades pessoais e do negócio, e se organiza com base nisso.
M13	Faz anotações dos pedidos que recebeu durante o dia e antes de sair da empresa fotografa o estoque. Ao chegar em casa, olha as fotos, para verificar se tem os ingredientes que precisa para atender os pedidos. Lista o que precisa ser feito no dia posterior e dispõe de forma visual esta lista na empresa para que sigam as etapas das atividades.
M14	Faz uma lista das atividades que tem para realizar no dia seguinte. Às vezes faz a lista para dois ou três dias, outras vezes para uma semana. Varia de acordo com as demandas.
M15	Planeja a agenda de marcação de horários.
M16	Tenta fazer uma programação das atividades e segue o cronograma dos clientes.
M17	Não tem um planejamento prévio das atividades diárias. Para algumas atividades já segue uma rotina. As demais demandas são atendidas conforme surgem. Procura agendar os clientes que precisam de atendimento domiciliar de acordo com a localidade, para ser mais ágil e economizar combustível.

Fonte: Elaborado pela autora.

Com relação ao planejamento estratégico, sete dos dezessete MEIs entrevistados declararam que não o realizam. Os demais relacionaram o planejamento estratégico com ações estratégicas que executam, como avaliar os preços de mercado, se manter atualizado em relação a conhecimentos necessários no seu ramo, renovar os produtos que utiliza, controlar as compras que realiza para não gerar custos futuros, focar em divulgação nas mídias sociais, focar em alcançar mais clientes, ter um bom atendimento, estabelecer metas financeiras.

Grande parte dos MEIs deste estudo considera o planejamento estratégico como importante para o negócio, e afirmam que executar esse planejamento contribuiria na definição de tempo para cada atividade, tornando as ações mais assertivas, auxiliaria a fazer a precificação correta dos produtos e serviços para valorização do trabalho realizado, ajudaria no posicionamento de mercado, no alcance de mais clientes, no direcionamento e crescimento do negócio.

O Quadro 7 apresenta algumas dificuldades apontadas pelos MEIs para a realização do planejamento estratégico.

Quadro 7 - Dificuldades para realização do planejamento estratégico

<b>MEI</b>	<b>DIFICULDADES PARA REALIZAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO</b>
M2	Comportamentos pessoais
M3	Comportamentos pessoais
M4	Não saber por onde começar. Falta de conhecimento. Ter várias ideias, mas não conseguir elaborar um plano de fato, ficando muitas coisas somente no pensamento.
M5	Falta organização e ter uma rotina estabelecida.
M7	Focar muito no processo de execução do serviço e não estabelecer tempo para outras atividades importantes do negócio.
M8	Focar no processo de fazer os cortes de cabelo e deixar de lado outras atividades que poderiam ajudar a empresa a ser mais valorizada e vista pelos clientes.
M9	Não saber administrar bem o tempo para cada atividade.
M10	Se organizar para ter tempo de elaborar o planejamento e colocar em prática.
M11	Administrar o tempo.
M12	Administrar o tempo, pois foca muito no processo de fazer os atendimentos das clientes e acaba deixando de lado outras atividades necessárias para o negócio.
M13	Gerenciar o tempo.
M14	Falta de conhecimento e de tempo para fazer e colocar em prática o planejamento.
M15	Priorizar os atendimentos e não estabelecer e cumprir um tempo para planejar estrategicamente o negócio. Tirar as ideias do pensamento e colocar em prática.
M16	Dar prioridade para as solicitações dos clientes e deixar outras atividades do negócio para depois. Não saber onde buscar ajuda para organizar o negócio.
M17	Ser responsável por tudo no negócio gera um pouco de desgaste físico, mental e emocional. Comodismo e não desafiar a si própria.

Fonte: Elaborado pela autora.

Em relação à missão, visão e valores, onze dos dezessete MEIs entrevistados não possuem esses parâmetros estabelecidos para o negócio. Três dos MEIs os estabeleceu, porém não atualizam há muito tempo e não sabem se ainda estão adequados ao negócio. Dois dos MEIs os definiram, mas sem formalizá-los. E apenas um dos MEIs tem esses parâmetros definidos, formalizados e atualizados.

Nas entrevistas identificou-se também as dificuldades enfrentadas pelos MEIs para gerenciar e dar seguimento no negócio. As dificuldades apontadas são:

- precisar cuidar sozinho de todas as atividades do negócio;
- não fazer separação do que pertence ao negócio e o que é pessoal;
- falta de controle financeiro;
- não conseguir ter um capital de giro;
- não saber administrar o tempo e estipular um tempo para cada atividade;
- ter de conciliar atividades pessoais com atividades do negócio;
- comportamentos pessoais;
- falta de conhecimentos contábeis e fiscais;
- não conseguir abrir conta bancária para pessoa jurídica.

Quanto às ferramentas utilizadas para a realização do planejamento do negócio e das atividades, os MEIs fazem uso de ferramentas bastante simples como cadernos, agendas, calendários, planilhas, celular e quadro de atividades. Um dos MEIs entrevistados apontou que tentou utilizar a ferramenta 5W2H, porém não deu seguimento. Outro MEI declarou que utiliza o app Barber para agendamento de horários, registros e controles de caixa.

O Quadro 8 demonstra o conhecimento dos MEIs em relação à algumas das ferramentas propostas neste trabalho.

Quadro 8 - Conhecimento de ferramentas propostas

<b>CONHECIMENTO DE FERRAMENTAS PROPOSTAS</b>		<b>Nº MEIs</b>
<i>SWOT</i>	Sim	9
	Não	8
CANVAS DE MODELO DE NEGÓCIO	Sim	7
	Não	10
<i>DESIGN THINKING</i> - MAPA DA EMPATIA	Sim	3
	Não	<b>14</b>
<i>SCRUM</i>	Sim	1
	Não	<b>16</b>

Fonte: Elaborado pela autora.

### **4.3 Apresentação da proposta dos elementos norteadores**

Com base na literatura pesquisada e mediante os resultados obtidos nas entrevistas, fez-se a seleção das seguintes ferramentas de planejamento e gestão estratégica: em um primeiro bloco a matriz *SWOT*, o Canvas de modelo de negócio e métodos de gestão do tempo e priorização de atividades, e em um segundo bloco o mapa da empatia, o quadro *SCRUM*, e planilhas de registro e controle de fluxo de caixa. O primeiro bloco apresentando um nível de importância maior para a aplicação. Essas ferramentas tem um caráter bastante prático e dinâmico, e trazem como premissa o pensamento visual, ou seja, transferir uma ideia do campo da abstração mental para um meio visível.

Com isto, elaborou-se um livreto contendo elementos norteadores que visam auxiliar os MEIs na utilização das ferramentas selecionadas.

O livreto foi estruturado de forma a facilitar o entendimento dos MEIs, contendo elementos visuais e modelos de aplicação de cada ferramenta. O conteúdo é iniciado com a apresentação do conceito e da importância do planejamento estratégico, assim como os passos necessários para executá-lo. Em seguida, o mesmo processo é feito para as ferramentas indicadas anteriormente. Por último, foram adicionados modelos em branco para que os MEIs possam prontamente usá-los.

Este livreto foi distribuído para os MEIs em formato PDF e em formato de revista eletrônica. O mesmo é apresentado no Apêndice C.

### **4.4 Teste do entendimento dos elementos norteadores e da aplicabilidade das ferramentas**

Após o livreto ser distribuído, os MEIs M1, M3, M10, M13 e M16 foram selecionados para realizar a aplicação prática dos elementos norteadores, a fim de testar a viabilidade das ferramentas para o negócio. A autora esteve em contato com os MEIs durante esse processo para proporcionar a ajuda necessária no entendimento e aplicação das ferramentas. Posteriormente, estes MEIs foram entrevistados novamente para que se pudesse captar suas percepções em relação aos elementos norteadores e ao uso das ferramentas.

O MEI M1 optou por aplicar no seu negócio o quadro *SCRUM*, demonstrado na Figura 3. Ele apresenta a seguinte percepção das ferramentas:

“Referente às ferramentas, elas me ajudaram muito em questão de organização. Com os clientes em proceder de forma tranquila, pois me faz pensar em tempo de execução, formulação de orçamento e se haverá ou não aprovação do cliente. E depois fazer o serviço. Em tudo isso e mais as ferramentas me ajudaram e ajudam ainda.”

Figura 3 - Aplicação do quadro SCRUM pelo MEI M1

CICLO:		META:		
LISTA DE ATIVIDADES	A FAZER NO CICLO	FAZENDO	FEITO	NÃO PLANEJADOS
FAZER VIGA FALSA	PARTE DA MANHA	ORÇAMENTO		
COLOCAÇÃO TOMADAS	DIA INTEIRO	MATERIAL CLIENTE	A PENAS COLOCAÇÃO TOMADAS FIOS NA SEQUENCIA	TIVE QUE PASSAR FIOS NOVOS
INFILTRAÇÃO TELHADO	PARTE DA TARDE	VERIFICAR TELHADO, FURTO DO TELHADO QUEBRA DA		
PINTURA EXTERNA	2 DIAS	MATERIAL PELO CLIENTE		
				IMPEDIMENTOS
				CONTINUA

Fonte: MEI M1 pertencente a este estudo.

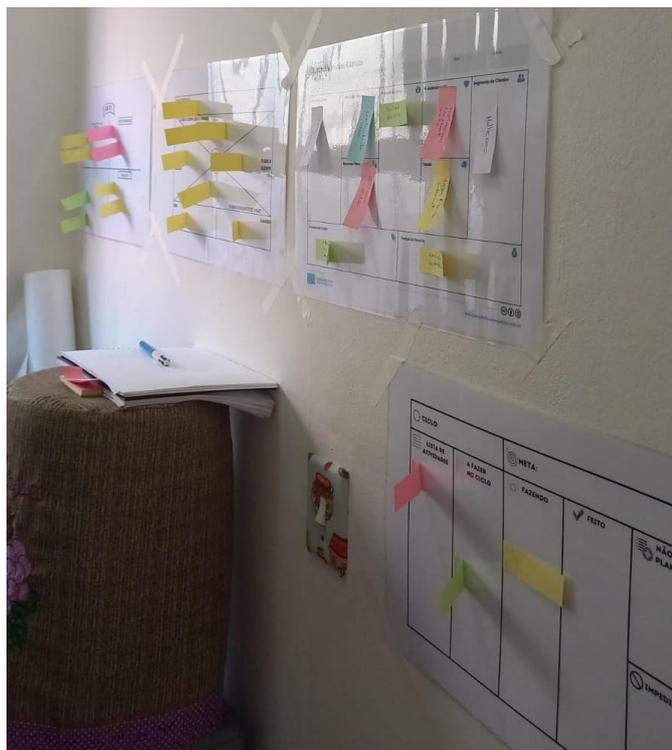
A MEI M3 optou por aplicar a matriz SWOT, o mapa da empatia, o Canvas de modelo de negócio e o quadro SCRUM. Para melhor aplicação, as imprimiu em formato A3 e fixou-as na parede do seu atelier, como mostra a Figura 4.

Durante a entrevista inicial, ela comentou que enquanto a entrevista prosseguia muitas ideias foram surgindo, trazendo a ela o entendimento de que precisava de ferramentas visuais, já que consegue lidar melhor com as coisas dessa forma. Diz que sua agenda funciona pois está com ela sempre à mão. As coisas feitas e deixadas no computador ou na gaveta, normalmente caem no esquecimento e não dá continuidade.

Esta MEI solicitou auxílio presencial da autora para a elaboração da matriz SWOT e do mapa da empatia. Declara que:

“Usar as ferramentas disponibilizadas, ajudou ver meu negócio com mais clareza, possibilitando desenvolver ações para melhorar e crescer. A maior dificuldade, a princípio foi preencher as ferramentas, mas com orientação isso foi possível.”

Figura 4 - Aplicação das ferramentas pela MEI M3



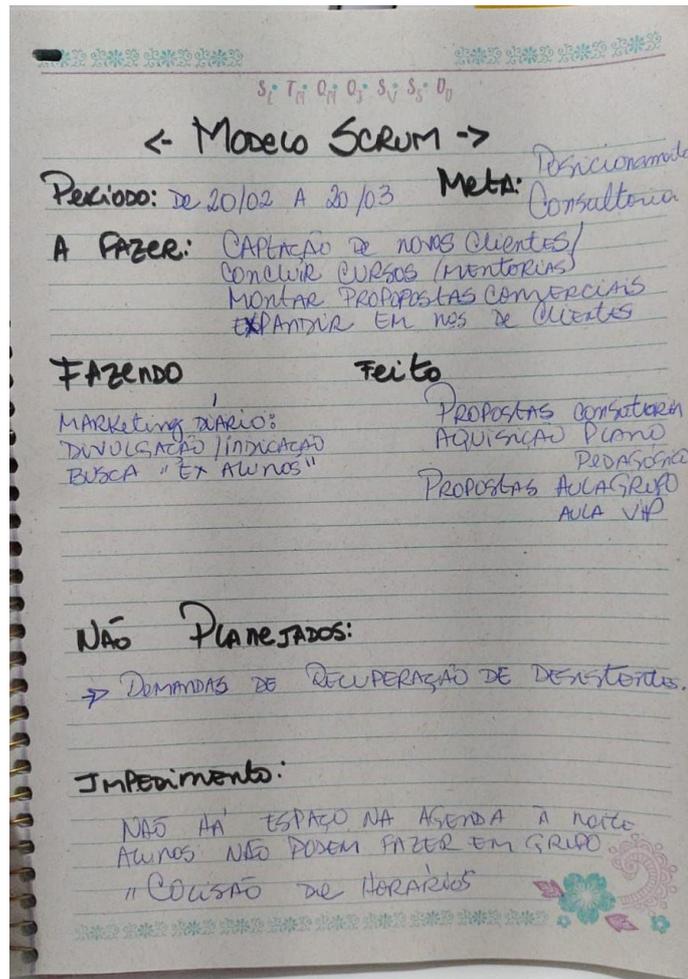
Fonte: MEI M3 pertencente a este estudo.

A MEI M10 aplicou a matriz *SWOT* e o quadro *SCRUM*, este último é demonstrado na Figura 5.

Esta MEI descreve sua percepção conforme segue:

*“Eu já conhecia as ferramentas **SWOT**, método **Smart** e a planilha de fluxo de caixa. Porém, as ferramentas **SCRUM** e o mapa da empatia foram surpreendentes. Minha experiência com as ferramentas: **SWOT** – embora já conhecesse e tivesse aplicado, foi muito importante para reavaliar o meu plano de negócios quanto aos cursos de inglês em modo presencial. Ao colocar no “papel” as ameaças, percebi que neste momento o melhor seria recuar e foi o que fiz. Assim, tracei um plano para equilibrar as contas captando mais alunos e clientes, fazendo um fundo reserva para em médio prazo ter uma sala presencial. **SCRUM** – primordial para me ajudar a organizar em relação aos meus compromissos e tarefas! Eu já tinha uma organização pessoal semelhante e foi fácil adaptar, gostei muito!”*

Figura 5 - Aplicação do quadro SCRUM pela MEI M10



Fonte: MEI M10 pertencente a este estudo.

Ela acrescenta ainda:

*"A ideia de uma consultoria pra MEI é excelente e vem de encontro às minhas "dores". Acredito que nosso povo tem uma característica empreendedora fora de série. Se todos Microempreendedores tivessem acesso à ferramentas como estas, as chances de êxito desde o começo do negócio seria muito maior. Muito MEI desiste por falta de orientações básicas ainda que programas Governamentais como o SEBRAE oportunizem ferramentas. O que senti de diferencial nesta consultoria foi o acompanhamento da profissional também, interessada em saber como nos ajudar a pôr em prática! Estou muito grata por ter participado do projeto!"*

Embora esta MEI tenha se referido à consultoria na sua resposta, este não foi o objetivo do presente trabalho. Quando se fez o acesso à empresa, explicou-se que se tratava de um trabalho de conclusão de curso.

A MEI M13 também optou por aplicar o quadro *SCRUM*, pois entendeu que era o mais prático a ser adequado no seu negócio, visto que quem a ajuda no negócio também poderia fazer contribuições no dia a dia com lembretes e ideias. Declara que gostou bastante dos modelos em branco no livreto.

Um dos pontos muito citados por ela durante a entrevista inicial foi não ter tempo para fazer as atividades que precisava e não conseguir fazer uma gestão adequada do tempo. Viu como ajuda a página 22 do livreto, fixando-a na parede do espaço onde a produção é feita para servir de lembrete para ela e os familiares que a ajudam. Ela comenta: “Pela primeira vez em alguns anos vou conseguir tirar uns dias de folga.”

A MEI M16 informou que aplicou todas as ferramentas, imprimindo em A3 aquelas que poderiam ser fixadas na parede do seu escritório. Sobre sua experiência com as ferramentas declara que:

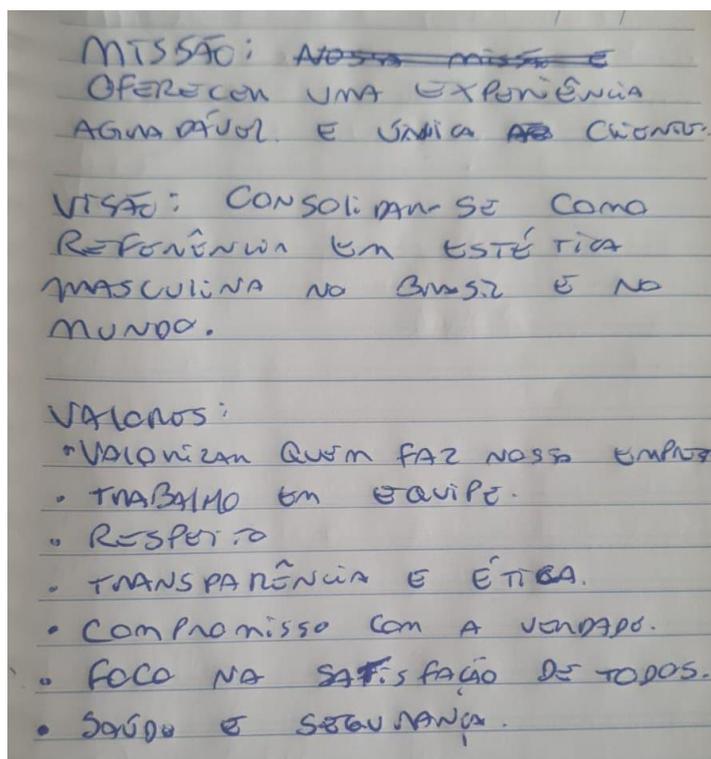
*“Parece que tá ajudando de uma forma tão natural, sabe, pra mim, porque parece que eu tô levando tudo com mais leveza, com tranquilidade... um cliente cancelou um serviço mensal e a minha cabeça já tá diferente, entende? Do que aquele desespero, meu Deus!, né... As ferramentas tão me ajudando muito...”*

O MEI 6, apesar de não fazer parte da unidade selecionada para a aplicação das ferramentas, passou sua percepção em relação aos elementos norteadores apresentados no livreto. Ele comenta:

*“...achei muito interessante o planejamento. Mesmo sem aplicá-lo, elaborei o planejamento estratégico da minha empresa. Missão, visão e valores. Cada passo acredito ser eficiente para uma empresa se consolidar no mercado atual. Compreender o ambiente interno e externo é indispensável para uma estrutura sólida. Swot precisa ser bem avaliado para ter uma boa direção no quesito autoconhecimento. O modelo de negócio achei bem legal. Perceptível que posso extrair muita informação necessária no dia a dia. Mapa de empatia bem elaborado certamente vai fazer a empresa se aproximar mais do cliente. E o quadro scrum traz uma organização para o dia e semana...”*

A Figura 6 demonstra a formalização da sua missão, visão e valores.

Figura 6 - Missão, visão e valores MEI M6



Fonte: MEI M6 pertencente a este estudo.

#### 4.5 Discussão dos resultados

O presente trabalho buscou compreender a realidade dos MEIs quanto às suas dificuldades e práticas, estabelecer uma relação do observado com os achados na literatura, e preencher lacunas existentes, a fim de trazer contribuições acadêmicas e também promover conhecimento para o desenvolvimento desses micro negócios.

No que tange às características dos MEIs, pode-se identificar concordâncias e divergências em relação a outros estudos realizados. Essa variação se deve ao tipo de unidades de análise selecionadas e à sua localidade.

Quanto ao gênero, Pasquali (2019) apresenta em seu estudo um percentual praticamente igual de homens e mulheres MEIs. Machado et al. (2021) apontam que 70% dos MEIs pertencentes à sua pesquisa eram do sexo masculino. Já Leineker e Toporoski (2021) mostram que 60% dos MEIs entrevistados eram mulheres, resultado que se assemelha ao encontrado no presente estudo, onde a maioria dos MEIs entrevistados também foram mulheres. Esta disparidade de resultados pode ser explicada pelo tipo de seleção realizada para as unidades de análise, visto que em

nenhum Estado brasileiro o número de MEIs do sexo feminino ultrapassa o número de MEIs do sexo masculino (BRASIL, 2022).

Em relação à faixa etária, o presente trabalho mostrou que o maior número de MEIs está entre 31 e 40 anos, corroborando com Pasquali (2019), que apresenta 33,3% dos MEIs nesta mesma faixa. Outros estudos, como Behling et al. (2015) e Leineker e Toporoski (2021), abrangem também a mesma faixa etária geral identificada no presente trabalho, dos 25 aos 55 anos.

No que tange ao nível de escolaridade, Pasquali (2019) apresenta o ensino médio e o ensino fundamental com os maiores percentuais de MEIs. Já Leineker e Toporoski (2021) e Machado et al. (2021), identificaram em sua pesquisa que o maior percentual de MEIs possuía escolaridade entre o ensino médio e o ensino superior completo. No presente estudo, prevalecem os MEIs com ensino médio, apresentando um número considerável de MEIs com ensino superior. Muitos deles reconhecem que precisam buscar conhecimento na sua área para melhorar o seu negócio, e buscaram fazer cursos e especializações para estarem atualizados e executar bem o trabalho que oferecem aos clientes.

Quanto ao negócio ser a única fonte de renda, o presente estudo demonstra que quinze dos dezessete MEIs entrevistados o têm como único meio de gerar renda, e apenas dois atuam também em regime CLT, reforçando o apontado por Pasquali (2019), onde o negócio era a única fonte de renda para 70% dos MEIs. No presente trabalho, identificou-se que os MEIs optaram por se dedicar somente ao negócio justamente pelas suas ambições de realização pessoal, para estarem mais próximos da família, terem a liberdade de estabelecer seus horários e rotinas, trabalhando para si próprios.

Leineker e Toporoski (2021) apresentam que uma das principais razões de formalização para 53,3% dos MEIs foi a realização do sonho de terem o próprio negócio, em contraste com os resultados identificados por Machado et al. (2021), onde 25,5% dos MEIs se formalizaram para ter acesso a direitos previdenciários, e 23,5% pela facilidade e baixo custo de formalização. Pode-se inferir que essas diferenças ocorrem devido à região onde o MEI está localizado e às condições de trabalho que os cercam.

Os dados obtidos no presente trabalho demonstram que, antes da formalização, quatorze dos dezessete MEIs entrevistados já atuava no ramo que estão inseridos. Muitos consideraram essa experiência anterior para abrirem seu

negócio, apoiando o estudo de Teófilo e Zamperetti (2018), onde 43% dos MEIs iniciou a empresa pela experiência que já possuía. Identificou-se que o nascimento dos negócios dos MEIs entrevistados se deu principalmente pelo desejo de terem um empreendimento próprio. Contudo, para a maioria deles, a formalização como MEI ocorreu por necessitarem de registro como pessoa jurídica, por exigências do mercado, para realizarem compras e vendas, poderem emitir notas fiscais e formalizarem contratos de serviço. Os demais benefícios que o MEI possui são pouco conhecidos por grande parte dos entrevistados. Uma das MEIs comentou que, nos cursos que ministra para pessoas que estão iniciando no seu ramo, identifica que muitas nem mesmo sabem que existe a categoria empresarial MEI. Indicando que falta divulgação a respeito desta categoria empresarial. É provável que muitos profissionais autônomos ainda trabalhem informalmente por desconhecerem a opção do MEI.

Em relação ao tempo de formalização, identificou-se que onze dos dezessete MEIs deste estudo estão formalizados a menos de três anos, sendo que três deles se formalizaram a menos de um ano, corroborando com o estudo de Leineker e Toporoski (2021), onde 40% dos MEIs eram formalizados a menos de dois anos, e com o estudo de Machado et al. (2021), que apresenta 33,3% dos MEIs com formalização de até três anos. No entanto, apesar do curto período que os MEIs têm como formalizados, muitos deles já atuavam no próprio negócio antes de se tornarem MEI.

Quanto ao local de funcionamento do negócio, Leineker e Toporoski (2021) apontam que 37,8% dos MEIs atuam em casa e 13,3% em local alugado. Por outro lado, Machado et al. (2021) aponta em seu estudo que 44% dos MEIs atuam em estabelecimento próprio, 33% em local alugado e apenas 13% em casa. No presente estudo, foi identificado que sete dos dezessete MEIs utilizam a própria residência para exercer as atividades do negócio, e desses, apenas dois possuem um espaço anexo à residência para tal. Apenas quatro utilizam um local alugado, por não terem disponibilidade de espaço em suas residências. Os demais atuam no estabelecimento dos clientes ou no local onde são contratados como prestadores de serviço. Muitos dos MEIs ainda não possuem estrutura financeira que os permita terem um estabelecimento próprio, separado de sua residência.

Pasquali (2019) apresenta que a maioria dos MEIs não tem funcionário, o que pode ser identificado no presente trabalho, onde dezesseis dos dezessete MEIs

entrevistados declarou que não possui funcionário contratado. Para os MEIs é extremamente dispendioso ter um funcionário contratado em regime CLT.

Mendes et al. (2019) apontam que 40% dos negócios são familiares e Pasquali (2019) indica que 27,3% dos MEIs recebem ajuda de algum familiar, contudo os resultados obtidos demonstraram que apenas quatro dos dezessete MEIs deste estudo recebe ajuda de familiares. Entre os demais MEIs, foi identificado que oito deles recebe auxílio de pessoas externas nas atividades operacionais, e cinco não recebe nenhum tipo de ajuda. Salienta-se que nenhum dos MEIs entrevistados recebe ajuda em relação ao planejamento e a gestão do negócio.

Uma das dificuldades enfrentadas pelos MEIs, identificada nas entrevistas, é fazer a separação entre os bens do negócio e os bens pessoais, quebrando um dos princípios básicos da Contabilidade, que é o princípio da entidade. Este princípio estabelece que deve haver diferenciação entre o patrimônio que é da empresa e o patrimônio que é das pessoas que a formam (MARION, 2018, p. 62). Essa separação é feita para evitar que dívidas pessoais interfiram no patrimônio do negócio, ou mesmo que obrigações legais da pessoa jurídica sejam estendidas ao patrimônio pessoal do proprietário da empresa. Como citado por Pasquali (2019), pode haver confusão entre os objetivos pessoais e os objetivos do negócio, levando ao uso ou aquisição de recursos que podem interferir negativamente no negócio ou na vida pessoal do proprietário.

Identificou-se também que os MEIs entrevistados tem dificuldades de exercer controle financeiro, apontado também nas pesquisas de Machado et al. (2021), onde 24% dos MEIs apontaram como maior dificuldade controlar os recursos financeiros. Grande parte dos MEIs, integrantes do presente estudo, não possui controle das entradas e saídas, não possuem meios para avaliar como será a saúde financeira do negócio no médio e longo prazo, e por isso também não conseguem identificar para onde o dinheiro está sendo direcionado. Isso impede que estabeleçam medidas para geração de capital de giro e investimento no negócio. Uma das MEIs entrevistadas reforça essa conclusão quando comenta: *"às vezes eu olho, nossa eu fiz tudo isso nesse mês e cadê esse dinheiro?"*.

Algumas dificuldades identificadas nas entrevistas realizadas estão ligadas à políticas públicas e legislações em relação a entidades de classe. Um dos MEIs comentou que tem bastante dificuldade de conseguir atendimento por parte de escritórios contábeis, a sensação passada por ele é de que falta o conhecimento em

relação a legislação que envolve o MEI, e até mesmo a ausência de vontade em atender esses negócios menores. Outros dois MEIs comentaram que é bastante difícil conseguir contratos de serviços com empresas de médio e grande porte, devido à carga de impostos, visto que os MEIs são isentos de muitos deles, o pagamento recai sobre as empresas que os contrata. Este tipo de dificuldade reforça o que Dornelas (2021) comenta, que muito ainda precisa ser feito em relação ao estabelecimento de políticas públicas para melhorar as condições do empreendedorismo no país.

Grande parte dos MEIs entrevistados afirmam não haver dificuldades em conciliar as atividades pessoais com as atividades do negócio, contudo notou-se que essas dificuldades não são identificadas por eles pois não há um planejamento efetivo das atividades do negócio, priorizam atividades pessoais e as atividades essenciais para o negócio são, de certa maneira, negligenciadas. Esta conclusão se dá pelas respostas obtidas quando questionado a respeito das dificuldades de planejamento diários das atividades, conforme apresentado no Quadro 6.

Em relação ao planejamento estratégico, percebeu-se que falta aos MEIs conhecimento sobre o que é esse planejamento, pois para muitos deles foi necessário explicar o conceito e etapas. Alguns dos MEIs entrevistados entendiam o planejamento estratégico como planejamento financeiro, e a maioria o entendia como sendo as ações que realizam como estratégias, sejam de *marketing*, alcance de clientes e metas do negócio. Pode-se inferir que pela falta de entendimento a respeito do planejamento muitos não o realizem. Chiavenato (2020), menciona que para muitas empresas o planejamento estratégico não é uma atividade constante ou importante, o que pode explicar a falta de busca por conhecimento a respeito. Percebe-se que muitos iniciam o negócio confiando no conhecimento prévio que possuem do ramo em que estão inseridos, contudo esse conhecimento não basta para gerenciar um negócio. Faltam ações de ensino de planejamento e gestão estratégica aos negócios iniciantes.

Após a explanação sobre os conceitos e etapas do planejamento estratégico, muitos MEIS o reconheceram como importante, e entenderam que sua aplicação pode ajudar o negócio. Contudo, como afirma Dornelas (2021), apesar de reconhecerem a importância do planejamento estratégico, muitos não o aplicam. O que se identificou após o envio do livreto elaborado como parte integrante deste trabalho, pois muitos o leram, compreenderam a importância da aplicação e de usar as ferramentas indicadas, mas ainda assim não colocaram em prática.

Um dos passos iniciais do planejamento estratégico é a definição de missão, visão e valores (CHIAVENATO, 2020), contudo, nem mesmo esse passo básico, a maioria dos MEIs realizou. Esses parâmetros direcionam um negócio e dão clareza de onde se quer chegar. Como declarado pelo único MEI que estabeleceu esses parâmetros: *“se você não sabe para onde quer ir, qualquer lugar vai servir”*.

Conforme afirmam Serra et al. (2013), realizar o planejamento é extremamente importante para que uma empresa consiga ter sucesso e se mantenha firme em um cenário de constantes e rápidas transformações. Se uma empresa não faz uso do planejamento estratégico, dificilmente estudará o mercado, seus clientes e concorrentes, não buscará entender o contexto ao seu entorno, não estabelecerá qual será seu modelo de negócio, nem estenderá seu olhar para o futuro que negócio poderá ter. Segundo o SEBRAE (2021), a falta de planejamento e deficiências de gestão são as principais causas da mortalidade de empresas.

De acordo com a pesquisa de Teófilo e Zamperetti (2018), muitos MEIs tem dificuldades de aplicar o planejamento estratégico. Lacerda (2020) e Machado et al. (2021), afirmam que o maior desafio dos MEIs é administrar e gerenciar o negócio.

Durante este estudo percebeu-se que muitas das dificuldades dos MEIs estão relacionadas aos seus comportamentos pessoais e modelos mentais. Em muitas das entrevistas se ouviu *“não dá pra fazer isso”* ou *“não tenho tempo”*. Contudo, observando os entrevistados e suas respostas, nota-se que o maior empecilho é a organização pessoal, a disciplina e a determinação para executar atividades essenciais para a gestão estratégica do negócio. Muitos dos MEIs apresentam a mentalidade de que não podem parar a produção ou a execução de um serviço, para sentar, estruturar e planejar o negócio. E com isso estão sempre agindo reativamente ao que acontece, conforme as demandas vão surgindo. Não conseguem ser proativos, e isso gera desgaste físico e emocional.

Conforme Barbosa (2018), normalmente as pessoas iniciam a fase de execução sem planejar antes, o que pode levar a resultados indesejados e desperdiçar mais tempo e energia. Como cita o autor:

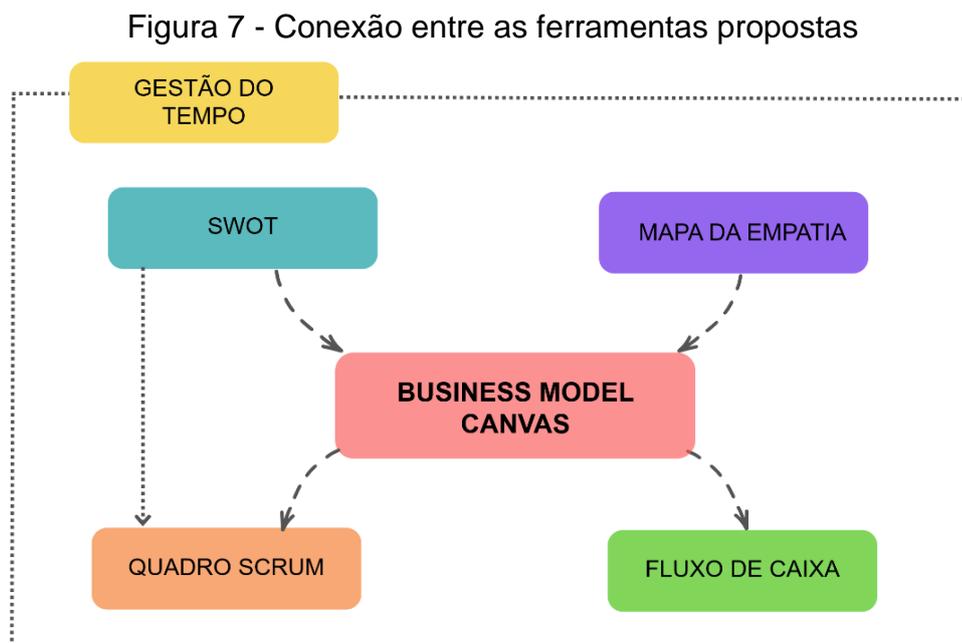
Einstein costumava dizer que o tempo corre a uma velocidade de sessenta minutos por hora. Nessa corrida, você tem que colocar seu carro na pista certa, naquela que irá levá-lo aos seus maiores objetivos e sonhos. Caso contrário, correrá quilômetros na estrada da vida e quando chegar ao final, descobrirá tarde demais que pegou a pista errada e continuará reclamando que o tempo voa... (BARBOSA, 2018).

Pela falta do planejamento estratégico, falta de controle financeiro, deficiência de organização pessoal para a realização das atividades essenciais para o negócio, os MEIs não conseguem direcionar energia para ações que vão alcançar mais clientes, gerar mais recursos, e utilizar de forma mais otimizada esses recursos, reduzindo custos e tendo condições de investir no negócio para que ele possa crescer. Esse impacto é visto, principalmente, em alguns MEIs deste estudo que estão formalizados a mais de sete anos, onde o avanço do negócio é lento.

É necessário que se tente transformar o modelo mental dos MEIs através da disseminação do conhecimento, e também da aplicação prática de ferramentas que possibilitem a execução do planejamento e da gestão estratégica. Comprovando a eles a diferença proporcionada pelo planejamento e a gestão estratégica ao negócio.

Para isso, elaborou-se o livreto «Ferramentas de gestão estratégica», instruindo o MEI de forma didática a respeito do planejamento e das ferramentas que se entendia como capazes de o auxiliar na gestão estratégica do negócio.

De acordo com o entendimento da autora, as ferramentas sugeridas se relacionam conforme a Figura 7. Contudo, permitiu-se aos MEIs a liberdade de escolherem as ferramentas que aplicariam e estabelecerem a sequência que seguiriam.



Fonte: Elaborado pela autora.

Percebeu-se que muitos MEIs têm dificuldades de utilizar ferramentas de gestão, e a maioria nem mesmo as conhece. Como identificado no presente estudo, metade dos MEIs não conhecia a *SWOT* e o *Canvas*, e a maioria não conhecia o mapa da empatia e o *SCRUM*. Mesmo aqueles que conheciam as ferramentas afirmaram ter dificuldade de estruturá-las. Tanto que a MEI M3 solicitou auxílio presencial para elaboração da *SWOT* e do mapa da empatia.

Através das entrevistas com os MEIs selecionados para a fase de aplicação, pode-se entender que essas ferramentas propostas, ao serem colocadas em prática, demonstram que é possível o MEI estabelecer uma organização eficaz de sua rotina, estruturar seu negócio com mais rapidez e praticidade, e conseguir estabelecer um controle maior das ações que vão levarão o negócio ao futuro desejado.

O planejamento estratégico é o primeiro passo para a estruturação de um negócio. É necessário que esta etapa seja bem realizada para que outros processos do negócio alcancem os objetivos desejados.

Mediante os resultados obtidos entende-se quão importante se faz a realização de ações que proporcionem o ensino do planejamento, da gestão estratégica e de ferramentas como estas.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho se mostrou importante pois identificou que, de fato, o planejamento e a gestão estratégica exercem influência nas organizações, e pode afetar a sobrevivência e o crescimento dos negócios.

Em um cenário de constantes transformações e incertezas, é extremamente necessário que as empresas aprendam a se preparar e a estarem ativas em relação ao que às cerca. E para isso é preciso que busquem conhecimento. Ao mesmo tempo que se faz necessário atores que proporcionem este conhecimento.

Para tanto, este trabalho se propôs a entender como auxiliar o MEI a planejar estrategicamente e a gerenciar seu negócio de forma ágil e simples contribuindo para melhorar o desempenho do seu negócio. Para responder à questão de pesquisa, se estabeleceram os objetivos específicos e o objetivo geral.

Para atendimento do objetivo específico 1, buscou-se identificar na literatura ferramentas de planejamento e gestão estratégica que fossem aplicáveis aos MEIs. Essa busca resultou nas ferramentas apresentadas no capítulo 2 deste trabalho.

Buscando atender ao objetivo específico 2, foram realizadas entrevistas com dezessete MEIs selecionados. As entrevistas permitiram conhecer a realidade dos MEIs e entender o contexto do seu negócio. Com base nos resultados obtidos nas entrevistas, elaborou-se um livreto intitulado «Ferramentas de gestão estratégica» para proporcionar ao MEI elementos norteadores para o uso de ferramentas de planejamento e gestão estratégica. Pelo entendimento da autora, as ferramentas propostas se encaixam para todas as naturezas de negócios, contudo dependendo do ramo algumas ferramentas podem ser mais aderentes que outras.

Para atendimento do objetivo específico 3, o livreto foi distribuído aos MEIs e selecionou-se cinco destes para a aplicação das ferramentas propostas. O teste dos elementos norteadores e das ferramentas propostas demonstrou que estes melhoram o negócio ao proporcionar ao MEI praticidade e uma gestão visual do seu planejamento.

Os resultados deste estudo demonstram também importância de disseminar o conhecimento sobre planejamento e gestão estratégica, e de ações que se aproximem da realidade de cada MEI.

Uma alternativa que se indica para os MEIs é buscar esses conhecimentos em universidades que ofertam cursos de curta duração, de extensão, cursos subsidiados por parcerias ou até mesmo cursos gratuitos.

É importante salientar a necessidade do incentivo à políticas públicas, não apenas de fomento aos MEIs, mas de revisão dos limites de cada categoria de negócios, e também da abertura de acesso a conhecimentos, como os apresentados neste trabalho, para fortalecer a economia e trazer para o mercado formal muitos empreendedores que ainda estão na informalidade.

Apesar das contribuições feitas por meio deste trabalho, o mesmo apresentou limitações. Os dados obtidos estão atrelados às unidades de análise selecionadas e à subjetividade de cada uma, não podendo ser generalizados para toda a categoria de MEIs.

Para estudos futuros, sugere-se a ampliação do número de MEIs participantes, incluindo outras áreas de atuação e localidades não contempladas neste estudo. Sugere-se ainda o estabelecimento de um prazo maior para a aplicação de ferramentas de gestão por parte do MEI.

Como continuidade do presente estudo, indica-se a análise do planejamento tático e operacional dos MEIs, buscando mapear o fluxo de valor dos seus produtos e serviços para compreender seus processos, e sugerir melhorias também na área operacional. Sugere-se ainda o estudo referente a outros processos importantes, como gestão de estoque, marketing e vendas, visando auxiliar o MEI em todas as áreas do seu negócio.

## REFERÊNCIAS

ALLEN, David. **A arte de fazer acontecer**. Rio de Janeiro: Sextante, 2015.

AQSHA, FAUZIYAH, Ulfah. TEE, Kevin. KABURUAN, Emil R. Planning Catering Business Model for E-Commerce SOA Based: AU-OR! **International Journal of Recent Technology and Engineering**, v.8, n.3, 2019. ISSN: 2277-3878. Disponível em: <https://www.ijrte.org/wp-content/uploads/papers/v8i3/C6114098319.pdf>. Acesso em: 22 mar. 2022.

BARBOSA, Christian. **A tríade do tempo**: um modelo comprovado para organizar sua vida e aumentar sua produtividade e seu equilíbrio. São Paulo: Buzz Editora, 2018.

BARNABY, Julie. DEVINS, David. BEECH, Nicholas. Using simulation to develop business strategy skills of entrepreneurs - Some reflections on a pilot. **Industry and Higher Education**, v.35, n.3, p. 270–275, 2021.

BEHLING, Gustavo. LENZI, Fernando César. Competências Empreendedoras e Comportamento Estratégico: um Estudo com Microempreendedores em um País Emergente. **Brazilian Business Review**, 16(3), 255–272, 2019.

BEHLING, Gustavo. PEREIRA, Christiane Mendes Drozdek. MAZZOLENI, Everton Cordeiro. BACCIN, Sheila Schilickman. LENZI, Fernando Cesar. Microempreendedor individual catarinense: uma análise descritiva do perfil dos empreendedores individuais em Santa Catarina. **Navus Revista de Gestão e Tecnologia**. v. 5, n. 1, 65–78, 2015.

BRASIL. **Lei Complementar nº 128, de 19 de dezembro de 2008**. Altera a Lei Complementar no 123, de 14 de dezembro de 2006, altera as Leis nos 8.212, de 24 de julho de 1991, 8.213, de 24 de julho de 1991, 10.406, de 10 de janeiro de 2002 – Código Civil, 8.029, de 12 de abril de 1990, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2008. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/LCP/Lcp128.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LCP/Lcp128.htm) . Acesso em: 24 out. 2021.

BRASIL, **Lei Complementar nº 155, de 27 de outubro de 2016**. Altera a Lei Complementar no 123, de 14 de dezembro de 2006, para reorganizar e simplificar a metodologia de apuração do imposto devido por optantes pelo Simples Nacional; altera as Leis nos 9.613, de 3 de março de 1998, 12.512, de 14 de outubro de 2011, e 7.998, de 11 de janeiro de 1990; e revoga dispositivo da Lei no 8.212, de 24 de julho de 1991. Brasília, DF: Presidência da República, 2008. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/LCP/Lcp155.htm#art1](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LCP/Lcp155.htm#art1). Acesso em: 24 out. 2021.

BRASIL, Mapa de Empresas. **Boletins Mapa de Empresas**. Disponível em: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/mapa-de-empresas/boletins/mapa-de-empresas-boletim-do-3o-quadrimestre-de-2021.pdf>, p. 14. Acesso em: 04 mai. 2022.

BRASIL. Mapa de Empresas. **Painel Mapa de Empresas**. Disponível em: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/mapa-de-empresas/painel-mapas-de-empresas>. Acesso em: 04 mai. 2022.

BRASIL. Portal do Empreendedor. **Cadastrar Microempreendedor Individual**. Disponível em: <https://www.gov.br/pt-br/servicos/realizar-registro-como-microempreendedor-individual-mei>. Acesso em: 24 out. 2021.

BRASIL. Portal do Empreendedor. **CNAE UF / Município / Sexo**. Disponível em: <http://www22.receita.fazenda.gov.br/inscricaoemipi/private/pages/relatorios/relatorioMunicipioCnaeSexo.jsf>. Acesso em: 21 mai. 2022.

BRASIL. Portal do Empreendedor. **Total de Microempreendedores Individuais**. Disponível em: <http://www22.receita.fazenda.gov.br/inscricaoemipi/private/pages/relatorios/relatorioMesDia.jsf>. Acesso em: 05/2022.

BRASIL. Portal do Empreendedor. **Total de Microempreendedores Individuais por CNAE**. Disponível em: <http://www22.receita.fazenda.gov.br/inscricaoemei/private/pages/relatorios/opcoesRelatorio.jsf>. Acesso em: 05/2022.

BROWN, Tim. **Design Thinking**: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

CERUTTI, Camila. **Proposta de implantação de ferramentas de gestão empresarial para Microempreendedor Individual**. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Contábeis) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2018. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/197598>. Acesso em: 07 ago. 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico**: da intenção aos resultados. 4. ed., rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2020. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597025705/epubcfi/6/10/%3Bvnd.vst.idref%3Dcopyright%2F4/26/4>. Acesso em: 07 nov. 2021.

CILO, Nelson. Microempreendedores Individuais já são mais 8 milhões em todo o Brasil. In: **CORREIO Braziliense**. São Paulo, 24 jun. 2019. Disponível em: [https://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/economia/2019/06/24/internas\\_economia,765139/microempreendedores-individuais-ja-sao-mais-de-8-milhoes.shtml](https://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/economia/2019/06/24/internas_economia,765139/microempreendedores-individuais-ja-sao-mais-de-8-milhoes.shtml). Acesso em: 10/2021.

CUALHETA, Luciana Padovez ABBAD, Gardenia da Silva. What does entrepreneurship education look like in Brazil? An analysis of undergraduate teaching plans. **Emerald Publishing**, Education+Training, v.63, n.7/8, p. 1043-1057, 2021.

DALMOLIN, Giovana. **Análise estratégica para um microempreendedor individual de varejo de vestuário**. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Administração) – Faculdade Antonio Meneghetti, Restinga Sêca, 2018. Disponível em: [http://repositorio.faculdadeam.edu.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/303/TCC\\_ADM\\_GIOVANA\\_DALMOLIN\\_AMF\\_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.faculdadeam.edu.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/303/TCC_ADM_GIOVANA_DALMOLIN_AMF_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Acesso em: 07 ago. 2021.

DORNELAS, José. **Empreendedorismo, transformando ideias em negócios**. 8. Ed. São Paulo: Empreende, 2021. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786587052083/pageid/0>. Acesso em: 30 out. 2021.

DRESCH, Aline. LACERDA, Daniel Pacheco. JÚNIOR, José Antonio Valle Antunes. **Design Science Research**: método de pesquisa para avanço da ciência e tecnologia. Porto Alegre: Bookman, 2015.

FUNDAÇÃO INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Economia informal urbana 1997**. Rio de Janeiro: IBGE, 1999. E-book. Disponível em: [https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv8174\\_1.pdf](https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv8174_1.pdf). Acesso em: 17 out. 2021.

FUNDAÇÃO INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Mapa do mercado de trabalho no Brasil, 1992-1997**. Rio de Janeiro: IBGE, 2001. E-book. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv779.pdf>. Acesso em: 17 out. 2021.

FUNDAÇÃO INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Principais destaques da evolução do mercado de trabalho nas regiões metropolitanas abrangidas pela pesquisa**. Rio de Janeiro: IBGE, 2009. E-book. Disponível em: [https://ftp.ibge.gov.br/Trabalho\\_e\\_Rendimento/Pesquisa\\_Mensal\\_de\\_Emprego/Evolucao\\_Mercado\\_Trabalho/retrospectiva2003\\_2009.pdf?msclid=ed2954eacef211ecb1a755c8db8352d9](https://ftp.ibge.gov.br/Trabalho_e_Rendimento/Pesquisa_Mensal_de_Emprego/Evolucao_Mercado_Trabalho/retrospectiva2003_2009.pdf?msclid=ed2954eacef211ecb1a755c8db8352d9). Acesso em: 17 out. 2021.

GEM BRASIL. **Empreendedorismo no Brasil**: 2008. IBQP, 2009. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/GEM-Brasil-2008.pdf>. Acesso em: 16 out. 2021.

GIAMBIAGI, Fabio. MOREIRA, M. Mesquita. **A economia brasileira nos anos 90**. 1. ed. – Rio de Janeiro: BNDES, 1999. E-book. Disponível em:

[https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/2972/1/1999\\_A\\_economia\\_brasileira\\_nos\\_anos\\_90\\_P.pdf?msckid=06084a5fcef211ec84d8a1faaadf493e](https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/2972/1/1999_A_economia_brasileira_nos_anos_90_P.pdf?msckid=06084a5fcef211ec84d8a1faaadf493e). Acesso em: 12 out. 2021.

GREGUREC, I. SEKOVANIĆ, M. Đuras. FURJAN, M. Tomičić. Use of Organizational Analysis Methods for Evaluating Business Improvement Initiatives. **MIPRO**, 2021. Disponível em:

[http://docs.mipro-proceedings.com/deds/02\\_deds\\_6357.pdf?msckid=f8a90b7ece7f11ecbd68f0728dabb59e](http://docs.mipro-proceedings.com/deds/02_deds_6357.pdf?msckid=f8a90b7ece7f11ecbd68f0728dabb59e). Acesso em: 23 mar. 2022.

HE, Jiantong. ORTIZ, Jaime. Sustainable business modeling: The need for innovative design Thinking. **Journal of Cleaner Production**, v.298, 2021. Disponível em:

<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.126751>. Acesso em: 10 out. 2021.

HILÁRIO, Michele Fortunato. COLOMBO, Tiago Comin. Análise na competitividade entre os microempreendedores individuais versus micros e pequenas empresas sobre o modelo de excelência de gestão em empresas de pequeno porte no município de Criciúma Santa Catarina. **I Congresso Sul Catarinense de Administração e Comércio Exterior**. Unesc, 2017. Disponível em:

<http://periodicos.unesc.net/workshopadm/article/view/3502>. Acesso em: 07 ago. 2021.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. MARION, José Carlos. **Contabilidade comercial**: atualizado conforme Lei nº 11.638/07 e Lei nº 11.941/09. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

JATMIKO, Bambang. UDIN, Udin, RAHARTI, Rini. LARAS, Titi. ARDHI, Kholifah Fil. Strategies for MSMEs to Achieve Sustainable Competitive Advantage: The SWOT Analysis Method. **Journal of Asian Finance, Economics and Business**, v.8, n.3, p. 505–515, 2021.

JESUS, Marcela Santiago de. **A gestão contábil**: um diferencial para potencializar o crescimento do microempreendedor individual. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Universidade do Estado da Bahia, Barreiras, 2020. Disponível em:

<http://www.saberaberto.uneb.br/handle/20.500.11896/1701>. Acesso em: 16 out. 2021.

LACERDA, Mariana Rodrigues Furtado de. **Microempreendedoras individuais diante da pandemia da Covid-19**: Como lidar com as incertezas? Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Contábeis) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2020. Disponível em:

<https://repositorio.ufpb.br/jspui/bitstream/123456789/19562/1/MRFL22022021.pdf>. Acesso em: 28 ago. 2021.

LAZO-AMADO, Misael. CUEVA-RUIZ, Leoncio. ANDRADE-ARENAS, Laberiano. e-Business Model to Optimise Sales through Digital Marketing in a Peruvian Company. **International Journal of Advanced Computer Science and Applications**, v.12, n.11, 2021. Disponível em:

<https://thesai.org/Publications/ViewPaper?Volume=12&Issue=11&Code=IJACSA&SerialNo=84>.

Acesso em: 22 mar. 2022.

LEINEKER, Jeniffer Lethícia. TOPOROSKI, Elizeu Luiz. A Lei n. 13.784/2019: uma análise acerca dos obstáculos enfrentados pelos microempreendedores individuais. **Academia de Direito. UnC**, v. 3, p. 442-464, 2021. ISSN: 2763-6976.

MACHADO, Virginia Tomaz. MACIAL, Lindolfo Teixeira. MEDEIROS, Talles Vasconcelos. FEITOSA, Marcelo de Oliveira. CUNHA, Fernando Antônio Portela da. LIMA, Pavlova Christinne Cavalcanti. FILHO, Luiz Carlos Machado de Souza. Microempreendedor individual: uma análise dos desafios enfrentados na pandemia do covid-19. **Brazilian Journal of Development**, v.7, n.5, p. 49776-49793, 2021.

MANSOORI, Yashar. LACKÉUS, Martin. Comparing effectuation to discovery-driven planning, prescriptive entrepreneurship, business planning, lean startup, and design Thinking. **Small Business Economics**, v. 54, p. 791–818, 2019.

MARCONI, Marina de A. LAKATOS, Eva M. **Fundamentos de metodologia científica**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2022. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597026580/>. Acesso em: 08 mai. 2022.

MARION, José Carlos. **Contabilidade empresarial**. 18. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2018. E-book. Disponível em: [https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597017977/epubcfi/6/38\[%3Bvnd.vst.idref%3Dchapter07\]!/4/120/2%4051:94](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597017977/epubcfi/6/38[%3Bvnd.vst.idref%3Dchapter07]!/4/120/2%4051:94) . Acesso em: 02 mai. 2022.

MENDES, Sineida Siqueira Ferreira. ALMEIDA, Tarcísio Mendel. SILVA, Elisângela Freitas da. **Gestão integrada: ferramenta estratégica para competitividade em micro e pequenas empresas. UNIFACIG. V Seminário Científico do UNIFACIG – 07 e 08 de novembro de 2019.**

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MUKHERJEE, Sujata. The business model canvas of women owned micro enterprises in the urban informal sector. **Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy**, 2021. ISSN 1750-6204, DOI 10.1108/JEC-05-2021-0068.

OSTERWALDER, Alexander. PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation – Inovação em Modelos de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

PASQUALI, Cristiane. **Fatores determinantes no gerenciamento de negócios de microempreendedores individuais do setor de produção de alimentos da cidade de Francisco Beltrão**. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Engenharia de Produção) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Francisco Beltrão, 2019. Disponível em: [https://riut.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/20071/1/FB\\_CEEP\\_I\\_2020\\_12.pdf](https://riut.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/20071/1/FB_CEEP_I_2020_12.pdf). Acesso em 07 ago. 2021.

PORTO, Caroline dos Santos. RISS, Luciana Aita. KRÜGER, Cristiane. PINHEIRO, Juliano Peranson. Proposta de um plano de negócios para o microempreendedor individual – MEI. **Revista Caribeña de Ciencias Sociales**, 2017. Disponível em: <http://www.eumed.net/rev/caribe/2017/02/mei.html>. Acesso em: 07 ago. 2021.

REIS, Diane Aparecida dos. FLEURY, André Leme. BENTO, Thais. FABBRI, Katia. ORTEGA, Luciane Meneguim. BAGNATO, Vanderlei. Application of new agile approaches at University of São Paulo innovation agency's entrepreneurship and innovation course. **Revista Gestão & Produção**, v.26, n.4, 2019.

SANT'ANNA, André Albuquerque., AMBROZIO, Antônio Marcos Pinto. Análise do crescimento do emprego entre 2000-2008. **Revista Visão do Desenvolvimento**, n. 102, [s.l.], BNDES, 2012.

SANTOS, Pedro Vieira Souza. FERNANDES, Ciro Henrique de Araújo. Sistema de informação gerencial como ferramenta de suporte ao microempreendedor: Um estudo de caso. **Revista de Empreendedorismo e Inovação Sustentáveis**, v. 4, n. 2, p. 95 – 105, 2019. ISSN: 2526-0502. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/335840209\\_Sistema\\_de\\_informacao\\_gerencial\\_como\\_ferramenta\\_de\\_suporte\\_ao\\_microempreendedor\\_Um\\_estudo\\_de\\_caso](https://www.researchgate.net/publication/335840209_Sistema_de_informacao_gerencial_como_ferramenta_de_suporte_ao_microempreendedor_Um_estudo_de_caso). Acesso em: 07 ago. 2021.

SCHIAVINI, Janaina Mortari [et al.]. **Modelos de negócios**. Porto Alegre: SAGAH, 2020. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786556900438/pageid/3>. Acesso em: 31 out. 2021.

SEBRAE. **Tudo o que você precisa saber sobre o MEI**. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/tudo-o-que-voce-precisa-saber-sobre-o-mei,caa7d72060589710VgnVCM100000d701210aRCRD>. Acesso em: 24 out. 2021.

SEBRAE. **Sobrevivência de Empresas**. Disponível em: [https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2021/06/Apresenta%C3%A7%C3%A3o-Sobreviv%C3%Aancia\\_2020\\_Web\\_Final.pdf](https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2021/06/Apresenta%C3%A7%C3%A3o-Sobreviv%C3%Aancia_2020_Web_Final.pdf). Acesso em: 07 mai. 2022.

SERRA, Fernando Ribeiro {et al.}. **Gestão estratégica: conceitos e casos**. São Paulo: Atlas, 2013. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522486366/pageid/4>. Acesso em: 04 nov. 2021.

SHPAK, N. NAYCHUK-KHRUSHCH, M. KOHUT, U. HONCHAR, M. SROKA, W. The usage of modern instruments of business planning administration for small enterprises: A case study analysis. **Central European Business Review**, v.9, n.1, p. 20–42, 2020.

SILVA, Ana Carolina Cozza Josende da. FURTADO, Juliana Haetinger. ZANINI, Roselaine Ruviano. Evolução do Empreendedorismo no Brasil baseada nos indicadores do Global Entrepreneurship Monitor (GEM). **Revista Produção Online**, Florianópolis, SC, v.15, n. 2, p. 758-780, 2015.

SOARES, Eduardo Codevilla. ARAÚJO, Daniel Alves da Rocha. BELÉM, Víctor Emanuel de Jesus. PINHO, Wellerson Costa. Características essenciais do microempreendedor individual de Boa Vista – RR. **Navus - Revista de Gestão e Tecnologia**, 9(3), 85–97, 2019.

SOUSA, Luan Silva de. LOPES, Paloma de Lavor. BARBOSA, Marcus Vinicius. MOURA, Renan Gomes de. A tecnologia em prol do microempreendedor individual – MEI: Ferramentas digitais e suas funcionalidades. **XVI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia** – Faculdades Dom Bosco, 2019.

SUTHERLAND, Jeff. SUTHERLAND, J. J. **Scrum: a arte de fazer o dobro do trabalho na metade do tempo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2019.

TAUCHERT, Adriana. O que antes era emprego, agora é empreendedorismo. **Jornal VS**, São Leopoldo, n. 12893, p. 04, 25 ago. 2021.

TEÓFILO, Erica Maicheli. ZAMPERETTI, Ricardo. Técnicas e ferramentas de gestão utilizadas por microempreendedores individuais de Juína/MT. RCA – **Revista Científica da AJES**, Juína/MT, v. 7, n. 14, p. 47 – 60, 2018.

VIEIRA, Kelmara M. VALCANOVER, Vanessa M. POTRICH, Ani C. G. CAVALHEIRO, Everton A. Minha empresa e eu: Traços de personalidade do empreendedor e escolha da estrutura de capital. **Revista de Administração Mackenzie**, 21(6), 1-34, 2020.

YIN, Robert K. **Pesquisa Qualitativa do Início ao Fim**. Porto Alegre: Penso, 2016. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788584290833/>. Acesso em: 08 mai. 2022.

## APÊNCIDE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

- 1 – Nome
- 2 – Gênero
- 3 – Idade
- 4 – Escolaridade
- 5 – Cidade
- 6 – Nome da empresa:
- 7 – Tempo de formalização:
- 8 – Ramo de atividade:
- 9 – Como o negócio nasceu?
- 10 – Já atuava no ramo antes de se formalizar?
- 11 – Onde a empresa funciona? (casa, local alugado, na rua, etc)
- 12 – Possui outra fonte de renda?
- 13 – Recebe ajuda de alguém no negócio?
- 14 – Consegue fazer a separação do que é do negócio e do que é pessoal?
- 15 – Quais dificuldades enfrenta para fazer essa separação?
- 16 – Existem dificuldades para conciliar as atividades do negócio com o restante das demandas que precisa atender?
- 17 – Quais dificuldades enfrenta para gerenciar e manter o negócio?
- 18 – Como realiza o planejamento estratégico do negócio?
- 19 – Na sua opinião, ter um planejamento estratégico seria importante? (Em caso de não realizar ou realizar de maneira bastante informal)
- 20 – Como o planejamento estratégico poderia contribuir para o negócio?
- 21 – Quais dificuldades enfrenta para realizar o planejamento estratégico?
- 22 – Como realiza o planejamento das atividades diárias?
- 23 – Quais dificuldades enfrenta para realizar o planejamento diário?
- 24 – Utiliza alguma ferramenta para o planejamento?
- 25 – O negócio já possui missão, visão e valores definidos?
- 26 – Conhece ou já ouviu falar em análise SWOT? Se sim, já utilizou?
- 27 - Conhece ou já ouviu falar em Business Model CANVAS? Se sim, já utilizou?
- 28 - Conhece ou já ouviu falar em Design Thinking? Se sim, já utilizou
- 29 - Conhece ou já ouviu falar em SCRUM? Se sim, já utilizou?
- 30 – Caso não as conheça ou nunca tenha utilizado, aceitaria aplicá-las ao negócio por meio deste trabalho que está sendo realizado?

## APÊNDICE B – NASCIMENTO DO NEGÓCIO DOS MEIS

MEI	COMO O NEGÓCIO NASCEU
<b>M1</b>	Atuava em uma área específica (gessista) e os clientes começaram a solicitar outros serviços e nota fiscal para os mesmos. Por isso se formalizou como MEI e incluiu nas atividades secundárias as outras demandas que atendia para poder emitir nota fiscal.
<b>M2</b>	Fez algumas camisetas para vender no local onde trabalha antes e notou que os pedidos começaram a aumentar, então viu a oportunidade de vender por encomenda e decidiu empreender se formalizando como MEI.
<b>M3</b>	<p>Sempre teve dificuldade de comprar roupas prontas e por isso utilizava bastante o serviço de costureiras, porém as costureiras em quem confiava acabaram indo embora para locais distantes e não conseguia encontrar uma nova costureira que fizesse as roupas como ela desejava, por isso resolveu fazer cursos e aprender a costurar. No início a ideia era costurar para si própria, mas as pessoas começaram a ver seu trabalho e solicitar que ela fizesse alguns serviços de costura e confecção de roupas, e com isso percebeu que precisava aprender mais, então fez cursos de criação, desenho e moda.</p> <p>O trabalho começou a aumentar e ela começou a adquirir mais maquinários. O espaço onde trabalhava também começou a ficar pequeno então percebeu que precisaria encontrar um local maior para trabalhar e passou a utilizar um local disponibilizado por um familiar. Após algum tempo esse local precisou passar por uma reforma e ela teria de sair e alugar um outro espaço, mas não queria pagar o aluguel sozinha, então uma amiga a convidou para alugarem juntas um espaço, e foi o que fizeram. A ideia delas era terem peças prontas para fornecimento a lojas e para isso precisariam ter CNPJ, foi então que decidiu se formalizar como MEI. Ela relata que o negócio foi acontecendo e quando percebeu já estava com o atelier montado. Percebeu também que era melhor trabalhar somente por conta, deixou o emprego de CLT que tinha e se dedicou somente a costura.</p>
<b>M4</b>	Desde de criança gostou de cuidar de cabelos e fazer maquiagens. Quando recebiam visitas em casa uma das primeiras coisas que fazia era mexer no cabelo das pessoas. Então o pai a incentivou a fazer cursos na área de cabelereiro. Com 17 anos fez o primeiro curso, e começou cedo a trabalhar na área. Por um tempo foi CLT em salão, mas após algum tempo passou a trabalhar como autônoma. Em 2019 recebeu convite para trabalhar em um salão, porém este exigia que o profissional tivesse CNPJ pois fariam um contrato de prestação de serviços, então se formalizou como MEI.
<b>M5</b>	Nasceu da necessidade de ter uma garantia, pois não queria ser CLT, já que sempre teve a vontade de trabalhar em um negócio próprio para ter liberdade. Formalizou quando fazia um ano que já trabalhava com costura.
<b>M6</b>	Nasceu na garagem da sua casa, onde viu a oportunidade de abrir um brechó de roupas e com isso teria a possibilidade de ficar mais perto das suas duas filhas pequenas. Abriu o brechó e acabou gostando de trabalhar com roupas e moda. Passou a intercalar roupas novas que buscava em São Paulo com as roupas do brechó. O negócio cresceu e a garagem começou a ficar pequena, então alugou um espaço onde hoje tem a loja.
<b>M7</b>	Fez curso na área e foi trabalhar para adquirir experiência como eletricitista de obra civil e também em manutenção. Trabalhou por um tempo como CLT mas resolveu trabalhar como autônomo e então começou a nascer o negócio

<b>M8</b>	Trabalhava em uma concessionária, mas se sentia insatisfeito atuando em vendas, então decidiu buscar outras oportunidades e decidiu fazer um curso de barbeiro. Quando começou a fazer o curso percebeu que era o que gostava de fazer. Foi se especializando e desde então não parou de trabalhar na área. A formalização aconteceu pelo seu entendimento de que era necessário começar corretamente o negócio perante a lei, pois quando se tornasse uma empresa maior seria bem mais difícil de regularizar.
<b>M9</b>	Trabalhava na área de treinamentos gerenciais e planejamento em uma loja de móveis e eletrodomésticos e chegou um momento que decidiu sair da loja e abrir o próprio negócio. Após alguns meses como autônomo decidiu se formalizar como MEI.
<b>M10</b>	Já tinha influência de empreendedorismo desde criança, pois sua mãe sempre estava empreendendo em alguma área. Mas o negócio nasceu mesmo após ter trabalhado em uma escola de inglês e perceber que haviam pessoas que ganhavam dinheiro com o inglês sem entender nada do idioma. Como trabalhava também com a parte administrativa da escola, possuía um conhecimento para poder ter o seu próprio negócio, e foi o que ela fez, se formalizou como MEI e começou a dar aulas particulares e prestar outros serviços, como de tradução de documentos, por exemplo.
<b>M11</b>	Nasceu de um sonho do esposo, em trabalhar para a família. Abriu um negócio com um sócio como Simples Nacional, mas a empresa acabou falindo, e teve que fechar. Precisavam pagar todas as dívidas que tinham desta empresa, então a única solução que conseguiram encontrar foi abrir um CNPJ como MEI para poder trabalhar como prestadores de serviço e arrecadar fundos para quitar suas dívidas e manter as necessidades de casa em ordem.
<b>M12</b>	Gerenciava loja na área do comércio, trabalhava de domingo a domingo, e não conseguiu acompanhar o crescimento do seu primeiro filho. Concordeu em ter um segundo filho somente se pudesse ficar com ele meio turno todos os dias, por isso foi trabalhar em uma estética onde conseguia ficar o turno da manhã com seu filho. Enquanto era CLT já fazia unhas nos seus intervalos. Como a estética exigia CNPJ para trabalhar com eles, teve de se formalizar como MEI. Nunca imaginou que trabalhar nisso daria certo, foi um acaso que deu certo. Buscou aprender outras coisas e não apenas fazer unhas. Foi guardado dinheiro e fazendo cursos até que decidiu montar seu próprio espaço.
<b>M13</b>	A família do seu esposo já fabrica sorvete há mais de 40 anos, e quando ela viu pela primeira vez o processo se apaixonou e decidiu que era isso que queria. Voltou para sua terra natal no Nordeste do Brasil e começou a produzir o sorvete lá. Como no Nordeste é quente o ano todo conseguia manter o negócio com isso, mas quando veio morar no Rio Grande do Sul identificou que aqui as pessoas tomam sorvete apenas no verão, por isso fez cursos de confeitaria e adicionou esse segmento no negócio.
<b>M14</b>	Em 2020, logo no início da pandemia, foi demitida da empresa onde trabalhava, e no mesmo dia recebeu convite de uma amiga para abrir uma agência de marketing, pois ambas trabalhavam na área. Ela aceitou e logo se formalizou como MEI.
<b>M15</b>	Se formalizou pois o salão onde trabalha hoje exigiu, pois a relação de trabalho é por contrato de prestação de serviços como pessoa jurídica. E também devido aos benefícios que o MEI tem direito.
<b>M16</b>	Não se sentia valorizada no local onde trabalhava, se dedicava e fazia sempre além do esperado os trabalhos e não era reconhecida, então resolveu sair e abrir o próprio negócio.
<b>M17</b>	Nasceu de um sonho, a vontade de ter o próprio negócio, ter seus próprios horários, alcançar seus objetivos, vontade de crescer profissionalmente.

APÊNCIDE C – LIVRETO

# FERRAMENTAS DE GESTÃO ESTRATÉGICA



KELLY TRAMONTIN

**UNISINOS  
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**FERRAMENTAS DE GESTÃO ESTRATÉGICA  
PARA MICROEMPREENDEDORES INDIVIDUAIS:  
UMA PROPOSTA DE ELEMENTOS NORTEADORES**

**KELLY TRAMONTIN**

**FEVEREIRO / 2022**

## **APRESENTAÇÃO**

Este material foi elaborado com o objetivo de auxiliar os Microempreendedores Individuais (MEI) a compreenderem o planejamento e a gestão estratégica, trazendo à luz sua importância para o crescimento dos negócios, e apresentar ferramentas que possibilitem ao MEI transferir o planejamento do campo das ideias para uma estrutura visual que o ajude a colocar em prática com maior facilidade as ações necessárias para alcançar os objetivos almejados.

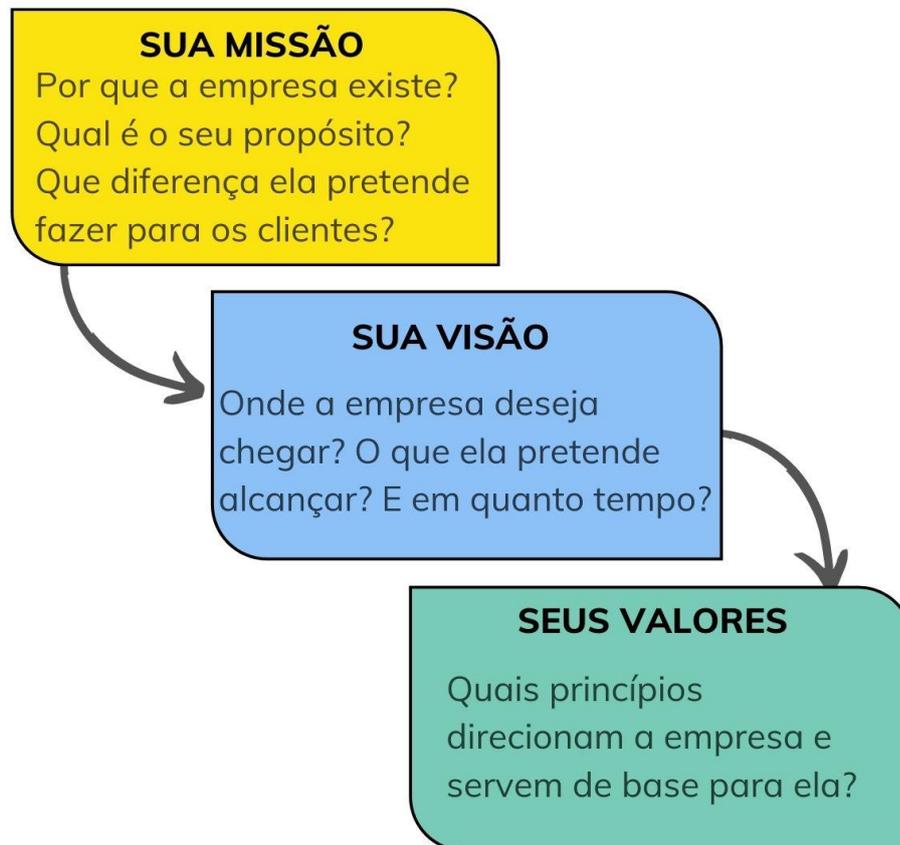
**SUMÁRIO**

Planejamento estratégico	04
Matriz SWOT	07
CANVAS de modelo de negócios	09
Mapa da empatia	15
Quadro SCRUM	16
Planilha de fluxo de caixa	18
Dicas de gestão do tempo	19
Anexos - Modelos em branco para uso	23
- Matriz SWOT	24
- Canvas de modelo de negócio (Recomenda-se a impressão em A3)	25
- Mapa da empatia	26
- Quadro SCRUM (Recomenda-se a impressão em A3)	27
- Planilha de fluxo de caixa diário	28
- Planilha de fluxo de caixa semanal	29
Referências	30

## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico é uma das etapas fundamentais para que uma empresa consiga ser pró ativa frente às mudanças que ocorrem tão rapidamente no ambiente de negócios, garantindo sua competitividade e sustentabilidade.

É no planejamento estratégico que a empresa precisa definir:



É no planejamento estratégico também que a empresa precisa analisar:

### **AMBIENTE EXTERNO**

Ambiente no qual a empresa atua ou deseja atuar.  
Exemplos: mercado (concorrentes, clientes, etc),  
economia, política, legislações, tecnologias, meio  
ambiente, entre outros.

### **AMBIENTE INTERNO**

Situação interna da empresa.  
Exemplos: situação financeira, processos de  
operação, recursos (máquinas, pessoas, etc.),  
entre outros fatores.



O próximo passo do planejamento estratégico é definir quais são os objetivos da empresa, os alvos e metas que deseja alcançar.

Para alcançar os objetivos a empresa precisará elaborar estratégias e colocá-las em prática através de ações nos diversos departamentos da empresa (financeiro, marketing, vendas, operações, etc.) e nas atividades realizadas no seu negócio.



O planejamento deve ser uma atividade dinâmica, onde as estratégias são reavaliadas e ajustadas de tempos em tempos.

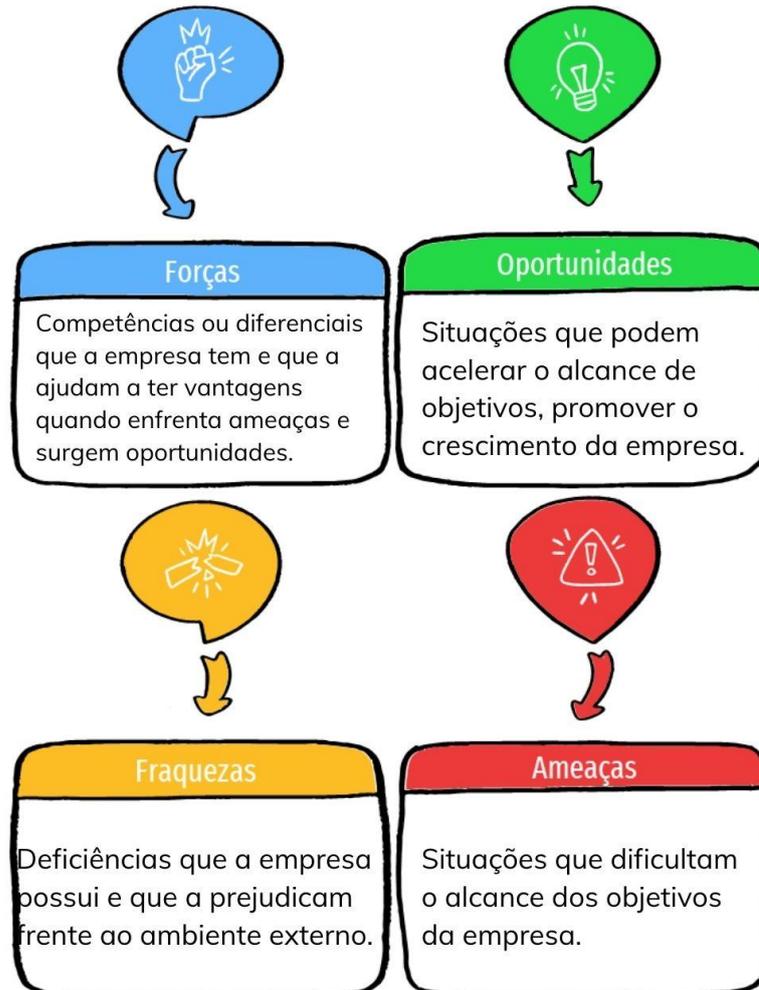
Nas próximas páginas são apresentadas ferramentas que podem ajudar no planejamento e na gestão estratégica do negócio.

Ao final da cartilha se encontram modelos em branco para uso das ferramentas apresentadas.



## MATRIZ SWOT

A matriz SWOT é uma ferramenta bastante utilizada na avaliação dos ambientes interno e externo à organização. Ela é formada pelos quatro quadrantes abaixo:



Na matriz a seguir estão listados alguns exemplos.



Após ser feita a listagem nos quatro quadrantes da matriz, a empresa pode correlacionar cada um dos tópicos listados, conferindo, por exemplo, como uma força pode reduzir o impacto de uma ameaça, e como uma fraqueza pode prejudicar o aproveitamento de uma oportunidade que surgiu. As correlações acontecem como mostra o esquema abaixo:



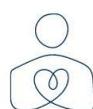
A empresa deve estabelecer e por em prática ações visando maximizar suas forças, reduzir ou eliminar suas fraquezas para que consiga aproveitar oportunidades e vencer ameaças.

## CANVAS DE MODELO DE NEGÓCIO

O CANVAS de modelo de negócios é uma ferramenta visual bastante prática. Em apenas uma página é possível reunir os nove componentes mais importantes de um negócio, facilitando a visualização de como o negócio funciona ou de como ele funcionará.

O uso de notas adesivas (post-its) de cores diferentes é recomendado para diferenciar o contexto atual do negócio de contextos futuros que se queira projetar.

### Os nove componentes do CANVAS de modelo de negócios



### SEGMENTOS DE CLIENTES

Os clientes são fundamentais para um negócio.  
Sem clientes a empresa não tem motivos para existir.

Algumas perguntas básicas ajudam na definição de quem são os clientes:



Para quem a empresa deseja vender seus produtos / serviços?



Quem a empresa deseja alcançar?

Os clientes podem ser segmentados de acordo com suas necessidades e características em comum, por exemplo:

- Região geográfica;
- Faixa de renda;
- Faixa etária;
- Interesses;
- Gênero;
- Entre outros...



## PROPOSTA DE VALOR

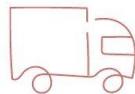
É a forma pela qual o produto ou serviço ofertado pela empresa resolve um problema ou atende uma necessidade do cliente.



O que a empresa oferece ao cliente para que ele decida comprar com ela?

Dependendo do segmento de clientes, o valor percebido pode ser:

- Preço;
- Customização;
- Qualidade;
- Experiência do cliente;
- Rapidez no atendimento;
- Novidade / Inovação;
- Entre outros...



## CANAIS

Os canais tem a função de aumentar a visibilidade dos produtos ou serviços ofertados pela empresa, mostrar ao cliente a proposta de valor e ajudá-lo a avaliar essa proposta, permitir que os clientes comprem, e dar auxílio a eles após uma compra.



Como os clientes desejam ser contatados?



Qual meio de comunicação funciona melhor para alcançar os clientes?



Qual deles apresenta o melhor custo-benefício?

Exemplos de canais:

- Loja física;
- Redes sociais;
- Site;
- Entre outros...



## RELACIONAMENTO COM CLIENTES

Neste elemento do CANVAS é preciso considerar:



Como a empresa se relacionará com cada segmento de clientes?



Qual tipo de relacionamento o cliente espera ter?

A empresa pode se guiar por três tipos de motivação para definir qual tipo de relacionamento estabelecerá:

- Conquistar o cliente;
- Fidelizar o cliente;
- Aumentar as vendas.

Exemplos de relacionamento com os clientes:

- Pessoalmente;
- Por telefone;
- Por meio de redes sociais;
- Por e-mail;
- Serviços automatizados;
- Entre outros...



## FONTES DE RECEITAS

É necessário pensar de onde virá o capital necessário para fazer com que o negócio funcione, para mantê-lo ou fazê-lo crescer.



Como os preços dos produtos ou serviços contribuem para a receita do negócio?



Quanto os clientes estão dispostos a pagar?

Normalmente cada segmento de clientes tem sua forma de precificação.

As receitas podem vir de:

- Produtos / Serviços;
- Taxa de uso;
- Anúncios;
- Taxa de assinatura;
- Aluguéis / Empréstimos;
- Entre outros...



## RECURSOS PRINCIPAIS

Os recursos principais são aqueles que tornam possível a entrega de valor ao cliente, permitem o funcionamento dos canais de distribuição e relacionamento com os clientes, além de possibilitarem a realização das atividades principais do negócio.



Quais são os recursos principais necessários para fazer o negócio funcionar?

Os recursos principais podem ser:

- Físicos;
- Humanos;
- Próprios ou alugados;
- Intelectuais;
- Financeiros;
- Entre outros...



## ATIVIDADES-CHAVE

São as atividades mais importantes que a empresa precisa realizar para que consiga atender a proposta de valor que oferta, consiga operar os canais de distribuição, manter o relacionamento com os clientes, realizar vendas e obter receita.

As atividades-chave podem ser:

- Produção (de alimentos, de roupas, etc.);
- Realização de serviço;
- Solucionar problemas;
- Entre outros...

## PARCERIAS PRINCIPAIS

Os parceiros principais são aqueles que mais ajudam o negócio a funcionar.



Quais são os principais fornecedores?



Quais atividades-chave a empresa delega a parceiros?



Quais recursos a empresa adquire?

As parcerias podem estar entre:

- Alianças com parceiros que não são concorrentes do negócio;
- Alianças com concorrentes, em áreas do negócio onde não competem com a empresa;
- Relação de comprador-fornecedor.



## ESTRUTURA DE CUSTOS

É necessário fazer um levantamento dos custos mais importantes envolvidos para suportar cada componente do negócio.



Quais são os recursos mais caros?



Quais são as atividades-chave mais caras?



O negócio será direcionado para que atue com baixos custos, ou será direcionado pelo valor que deseja ofertar aos clientes?

## MAPA DA EMPATIA

O Mapa da Empatia auxilia no entendimento do perfil dos clientes ou segmentos de clientes. Se colocar no lugar do cliente para entendê-lo melhor ajuda a elaborar uma proposta de valor mais atraente e torna o modelo de negócio mais forte.

O primeiro passo para iniciar o mapa da empatia é listar todos os possíveis segmentos de clientes que a empresa atende ou pretende atender. Em seguida, seleciona-se os três segmentos onde a empresa acredita que poderá ser bem sucedida. E por último, define-se um desses três segmentos selecionados para iniciar o rascunho do perfil.





## QUADRO SCRUM

O SCRUM é um método ágil bastante utilizada para gestão de projetos. Neste método existem algumas ferramentas que podem ser aplicadas no gerenciamento diário das atividades de um negócio, como o quadro SCRUM, por exemplo.

O quadro SCRUM é uma ferramenta visual que deve ser mantida à vista em tempo integral para que funcione. No quadro serão colocadas as atividades a serem feitas e o andamento delas ao longo de um período determinado.

Antes de iniciar o quadro é necessário listar todas as atividades necessárias para alcançar os objetivos de curto, médio e longo prazo que foram estabelecidos para o negócio. Posteriormente, deve-se classificá-las em níveis, considerando, por exemplo: a importância, o esforço necessário para realizá-las ou até mesmo a necessidade de investimento.

O próximo passo é definir ciclos para a realização das atividades. O mais recomendado é a realização de ciclos de uma semana, podendo ser definidos ciclos de até um mês. Os ciclos devem sempre ter o mesmo padrão de tempo estabelecido.

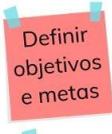
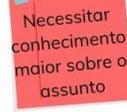
Para iniciar o quadro SCRUM o primeiro passo é colocar as atividades listadas e classificadas anteriormente na coluna "LISTA DE TAREFAS" do quadro. Após seleciona-se quais delas serão realizadas no ciclo que será iniciado.

As atividades escolhidas serão colocadas na coluna "A FAZER". Quando uma atividade é iniciada ela deve ser movida para a coluna "FAZENDO". Ao ser concluída, esta atividade deve ser movida para a coluna "FEITO". As atividades não previstas para o ciclo mas que precisarem ser realizadas devem ser indicadas na coluna "NÃO PLANEJADOS" assim que concluídas.

Deve-se estabelecer 15 minutos diários, de preferência no mesmo horário todos os dias, para avaliação do que foi realizado no dia anterior e assim estabelecer ações para resolver o que estiver impedindo a realização das atividades. Os impedimentos são anotados na coluna "IMPEDIMENTOS" para que possam ser avaliados e resolvidos para o próximo ciclo.

No final de cada ciclo se faz uma avaliação do que foi concluído com sucesso, quais os fatores positivos, quais atividades não foram concluídas e o que impediu a realização, o que pode ser alterado ou melhorado para o ciclo seguinte.

Abaixo segue um modelo de quadro SCRUM:

CICLO:		META:		
<b>LISTA DE TAREFAS</b>   	<b>A FAZER NO CICLO</b>   	<b>FAZENDO</b>   	<b>FEITO</b>  	<b>NÃO PLANEJADOS</b>   <b>IMPEDIMENTOS</b>  

## PLANILHA DE FLUXO DE CAIXA

O Fluxo de Caixa é o demonstrativo dos movimentos do caixa de uma empresa, representados pelas entradas e saídas de recursos financeiros.

Com esta ferramenta é possível estimar, no curto e médio prazo, o montante que se tem para receber (contas a receber) e o quanto se tem a pagar (contas a pagar). Com isso pode-se planejar o caixa da empresa buscando ter um mínimo de recursos necessários para suprir os custos e também investir no negócio.

Por meio do Fluxo de Caixa a empresa consegue avaliar sua liquidez, como o caixa é gerado, de que maneira os recursos estão sendo utilizados, como o lucro é produzido e aponta pontos fracos e fortes da área financeira do negócio.

Segue abaixo um exemplo de Fluxo de Caixa:

PLANILHA DE FLUXO DE CAIXA POR DIA							
MÊS: Fevereiro	DIA		DIA		DIA		
ANO: 2022	7		8		9		
SALDO INICIAL DE CAIXA	R\$ 2.000,00		R\$ 1.685,00		R\$ 4.930,00		
ENTRADAS	PREVISTO	REALIZADO	PREVISTO	REALIZADO	PREVISTO	REALIZADO	
Venda cliente 1 - em dinheiro	R\$ 500,00	R\$ 400,00	R\$ 700,00	R\$ 800,00			
Venda cliente 2 - em dinheiro	R\$ 300,00	R\$ 350,00	R\$ 500,00	R\$ 400,00			
Venda cliente 3 - em dinheiro	R\$ 400,00	R\$ 250,00	R\$ 600,00	R\$ 800,00			
Venda cliente 1 - cartão de crédito	R\$ 600,00	R\$ 650,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.200,00			
Venda cliente 2 - cartão de crédito	R\$ 550,00	R\$ 300,00	R\$ 1.500,00	R\$ 900,00			
Venda cliente 3 - cartão de crédito	R\$ 800,00	R\$ 500,00	R\$ 900,00	R\$ 700,00			
Contas a receber - cliente 1	R\$ 400,00	R\$ 300,00	R\$ 100,00	R\$ 250,00			
Contas a receber - cliente 2	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ -	R\$ 400,00			
Contas a receber - cliente 3	R\$ 250,00	R\$ 150,00	R\$ 100,00	R\$ 300,00			
Outras contas a receber	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -			
<b>TOTAL DAS ENTRADAS</b>	<b>R\$ 4.100,00</b>	<b>R\$ 3.200,00</b>	<b>R\$ 5.400,00</b>	<b>R\$ 5.750,00</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	
SAÍDAS	PREVISTO	REALIZADO	PREVISTO	REALIZADO	PREVISTO	REALIZADO	
Fornecedor 1	R\$ 700,00	R\$ 500,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00			
Fornecedor 2	R\$ 1.000,00	R\$ 900,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00			
Fornecedor 3	R\$ 900,00	R\$ 900,00	R\$ 1.000,00	R\$ 800,00			
Água	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 120,00	R\$ 120,00			
Luz	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 230,00	R\$ 230,00			
Telefone	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00			
Internet	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00			
Combustível	R\$ 400,00	R\$ 300,00	R\$ 350,00	R\$ 450,00			
Impostos	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00			
Taxas bancárias	R\$ 20,00	R\$ 15,00	R\$ 20,00	R\$ 15,00			
Material de escritório	R\$ 60,00	R\$ 50,00	R\$ 40,00	R\$ 40,00			
Compra de ferramentas	R\$ 300,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 200,00			
Outras despesas	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -			
<b>TOTAL DAS SAÍDAS</b>	<b>R\$ 4.080,00</b>	<b>R\$ 3.515,00</b>	<b>R\$ 2.560,00</b>	<b>R\$ 2.505,00</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	
<b>SALDO OPERACIONAL</b>	<b>R\$ 20,00</b>	<b>R\$ 315,00</b>	<b>R\$ 2.840,00</b>	<b>R\$ 3.245,00</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	
<b>SALDO FINAL</b>	<b>R\$ 2.020,00</b>	<b>R\$ 1.685,00</b>	<b>R\$ 2.840,00</b>	<b>R\$ 4.930,00</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ 4.930,00</b>	



## **DICAS DE GESTÃO DO TEMPO**

Todo mundo tem 24hs por dia, a diferença está em como cada um administra esse tempo. Uma gestão eficaz do tempo traz o benefício da aumento da produtividade reduzindo os níveis de estresse do dia a dia.

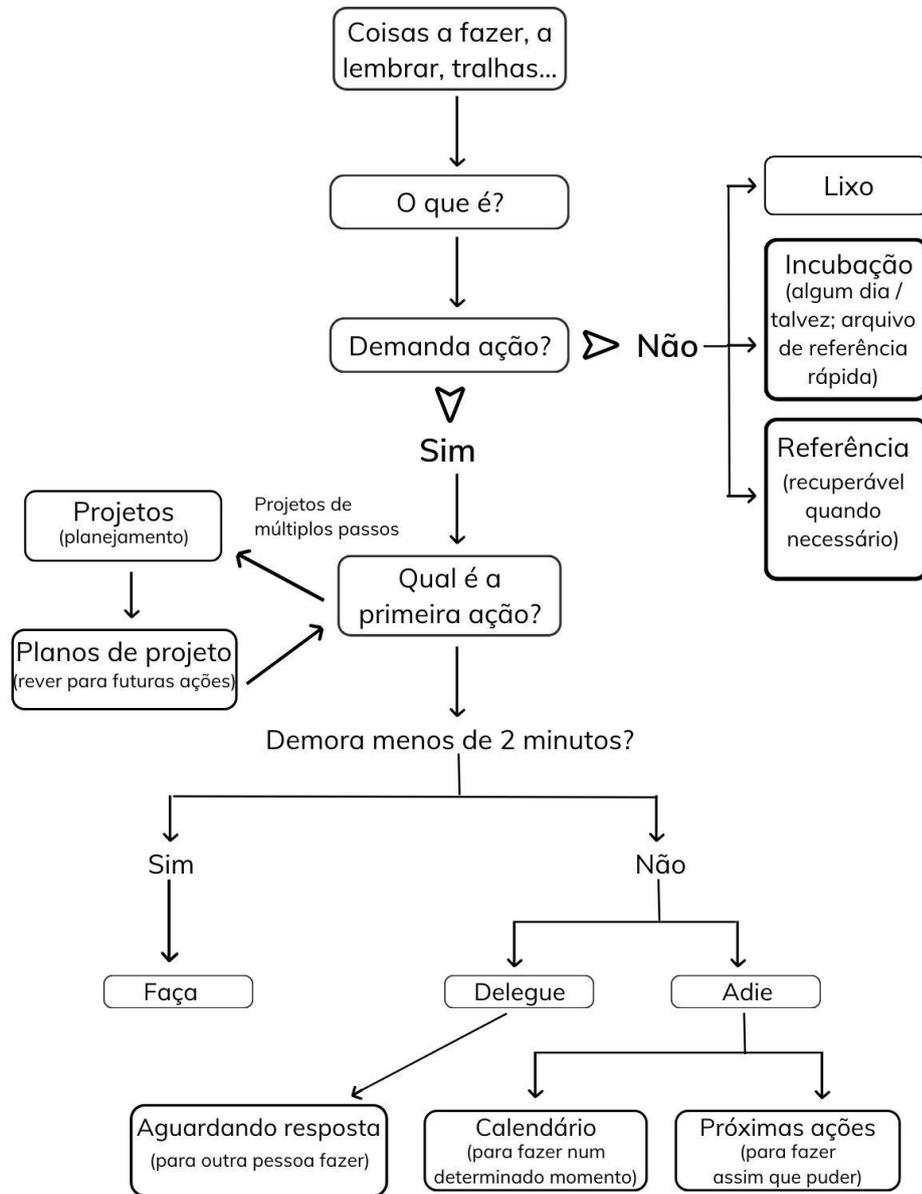
O primeiro passo é diferenciar as tarefas e os compromissos, e colocar cada um no seu lugar. Tarefas em listas (no papel, em aplicativos no telefone ou computador), e compromissos no calendário (de preferência um calendário grande que fique visível no ambiente).

Deve-se coletar no papel todas as atividades a serem feitas, todos os compromissos, e outras coisas que precisam ser lembradas. O cérebro humano acumula muita informação, e o excesso de informação causa ansiedade e fadiga mental, por isso é preciso esvaziar a mente.

Se uma atividade leva menos de 2 minutos para ser feita, ela não deve ser anotada, mas sim deve ser feita logo, evitando perda de tempo por anotar, além de evitar a procrastinação. Ao final do dia será possível ver quantas coisas foram concluídas.

A seguir é apresentado um esquema para facilitar a aplicação das dicas acima.

## DIAGRAMA DO FLUXO DE TRABALHO



- Extraído e adaptado do livro "A arte de Fazer acontecer de David Allen

Quanto mais específicas e detalhadas as descrições das atividades a serem feitas, melhor. Um exemplo de descrição de atividade: Enviar mensagem na segunda, dia X, para o cliente Y para verificar o horário que poder ser feita a entrega do seu pedido do produto Z.

Priorizar o que deve ser feito em cada dia é essencial para a produtividade. Uma ferramenta que ajuda a definir as prioridades é a matriz de Eisenhower.

	urgente	não urgente
importante	<b>Q1 Essenciais</b> Se não forem feitas podem gerar problemas Outras pessoas dependem dessas tarefas	<b>Importantes Q2</b> Precisam ser feitas mas não geram resultado imediato / Levam mais tempo para serem feitas / Podem se tornar urgentes se não forem feitas logo
não importante	<b>Q3 Circunstanciais</b> Surgem de forma inesperada e podem passar a se encaixar nos outros quadrantes	<b>Desejáveis Q4</b> São vontades individuais e não demandas obrigatórias Se não forem feitas não geram problemas

O método SMART pode ser utilizado para definição de objetivos e metas. A sigla significa:

**E**SPECÍFICO - definir uma meta específica

**M**ENSURÁVEL - que seja possível medir e ver se foi alcançada

**A**LCANÇÁVEL - que seja realmente tangível

**R**ELEVANTE - que seja essencial para o sucesso do negócio

**T**EMPO DEFINIDO - que tenha um prazo definido para ser cumprida.

Ter foco é uma das atitudes necessárias para se ter produtividade. Em relação ao ambiente onde se trabalha é importante reduzir os ruídos visuais criando um ambiente bem organizado e com poucas coisas que atraiam a atenção. Ou seja, é preciso reduzir o que atrapalha a atenção, eliminar as distrações.

Em relação ao uso do telefone celular, isso pode ser feito gerenciando os aplicativos de mídias sociais por meio de bloqueio de notificações, arquivando conversas já lidas, deixando em destaque somente o que precisa ser respondido, silenciando grupos de Whatsapp, etc.

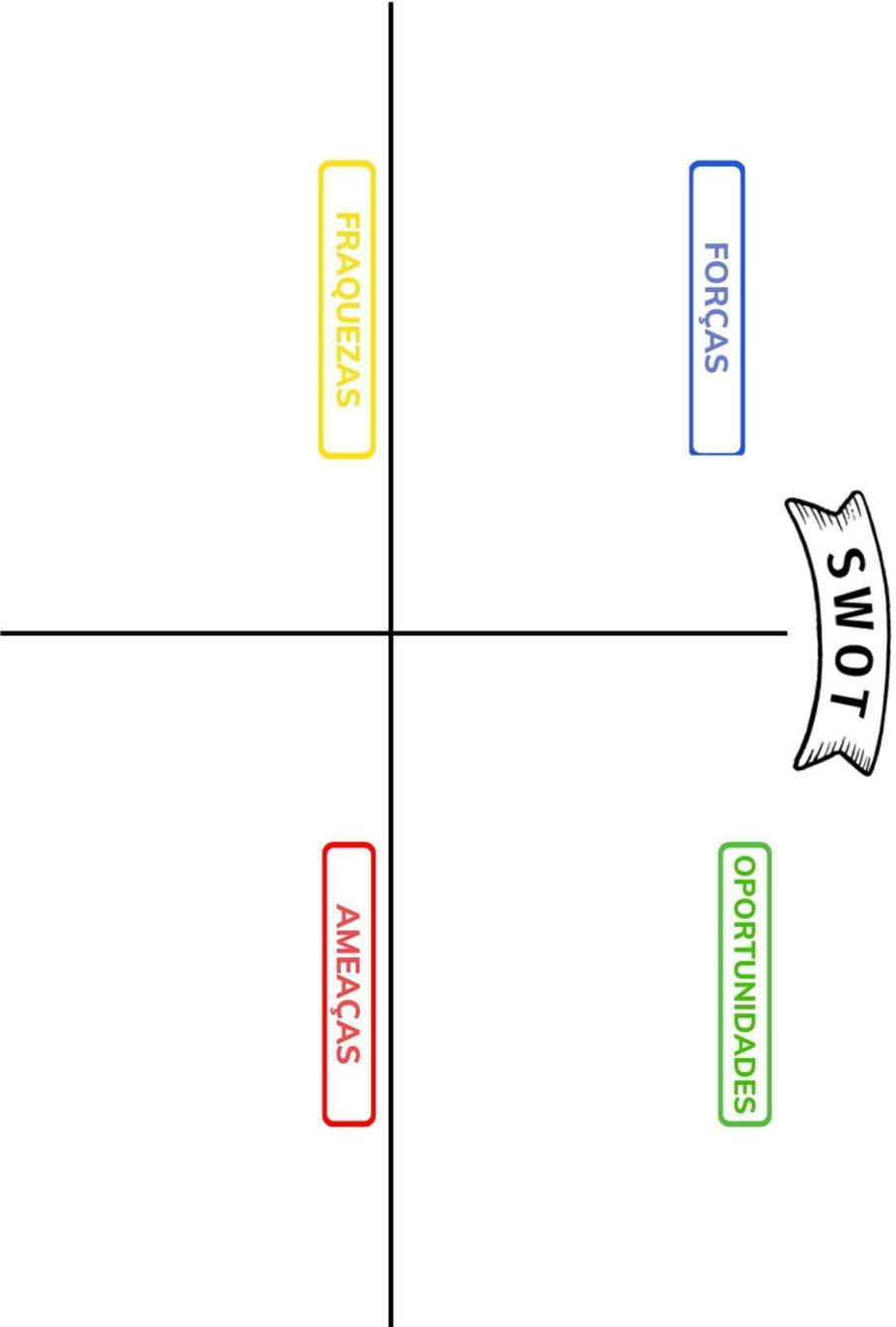
Outro ponto chave é aprender a estabelecer limites, reconhecer as limitações que se tem, aprender a dizer não e negociar responsabilidades e prazos para o cumprimento das tarefas e compromissos.

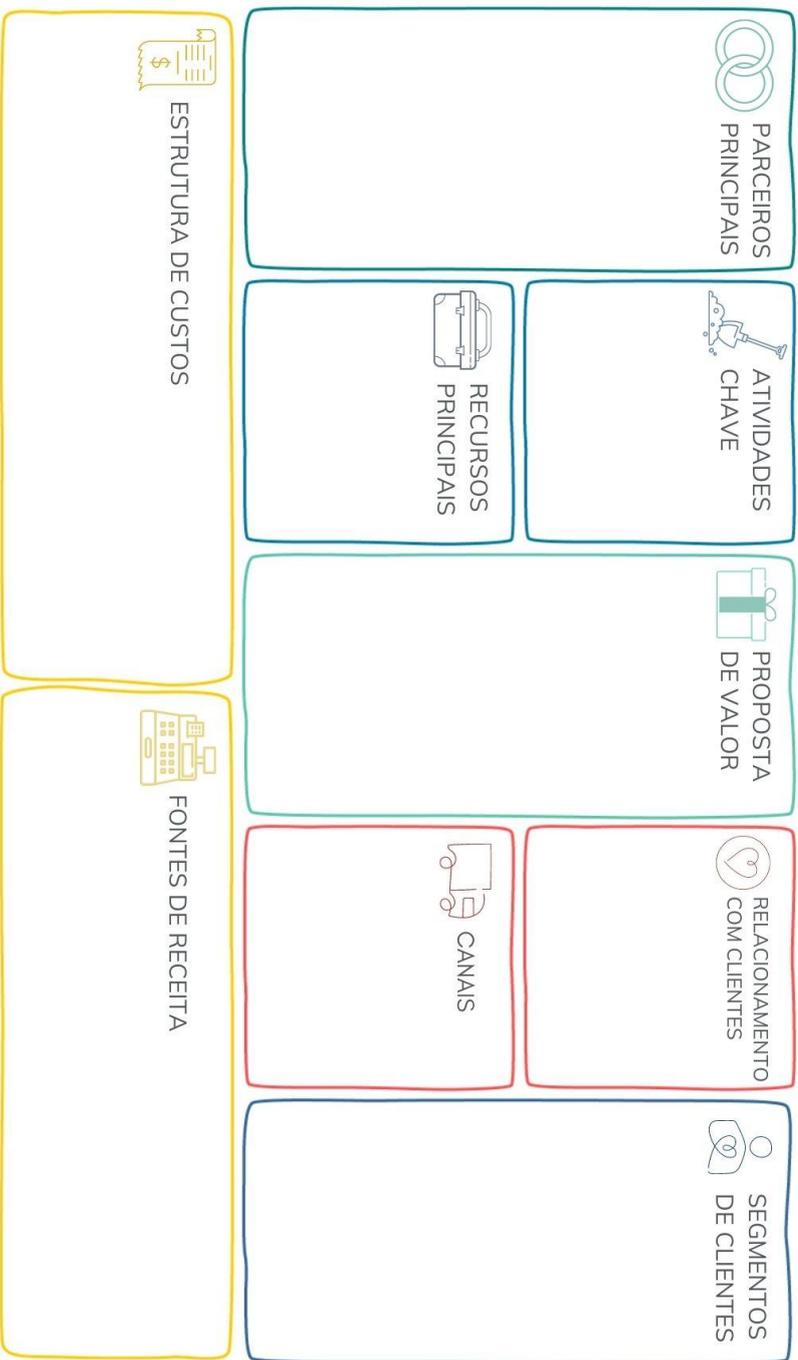
Para um gerenciamento do tempo eficaz é importante criar hábitos. Todas as dicas dadas anteriormente precisam ser estabelecidas nas rotinas pessoais e do negócio. Não é um processo fácil, principalmente no início, mas com consistência e constância é possível obter êxito.

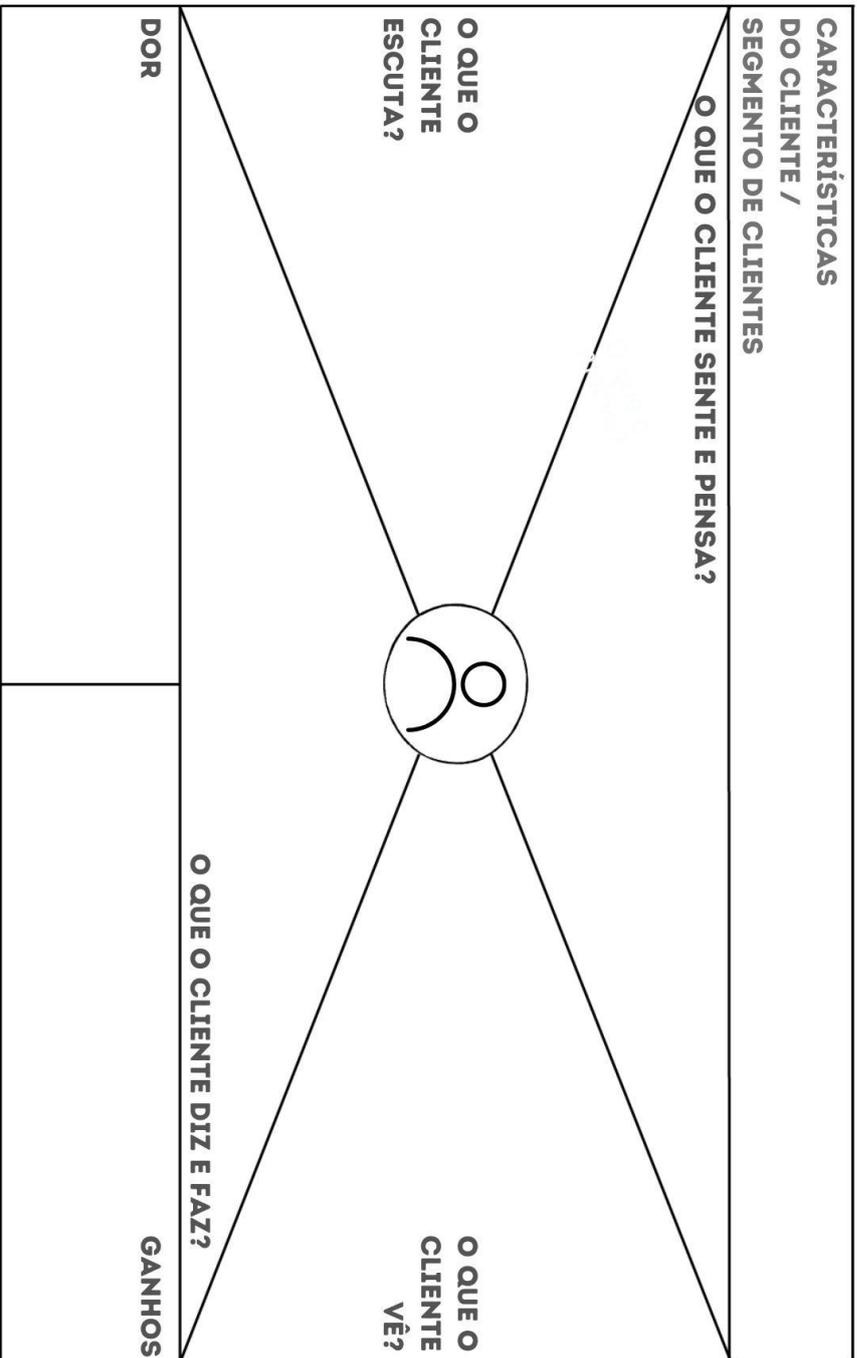
"Pequenas e simples ações positivas, feitas consistentemente, criam grandes resultados." Jeff Olson



**MODELOS  
EM BRANCO  
PARA USO**







 <b>CICLO:</b>		 <b>META:</b>		
 <b>LISTA DE ATIVIDADES</b>	 <b>A FAZER NO CICLO</b>	 <b>FAZENDO</b>	 <b>FEITO</b>	 <b>NÃO PLANEJADOS</b>
				 <b>IMPEDIMENTOS</b>





## REFERÊNCIAS

ALLEN, David. A arte de fazer acontecer. Rio de Janeiro: Sextante, 2015.

BROWN, Tim. Design Thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração para não administradores: a gestão de negócios ao alcance de todos. 2. ed. Barueri, SP: Manole, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. SAPIRO, Arão. Planejamento estratégico: da intenção aos resultados. 4. ed., rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2020.

OSTERWALDER, Alexander. PIGNEUR, Yves. Business Model Generation – Inovação em Modelos de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

SUTHERLAND, Jeff. SUTHERLAND, J. J. Scrum: a arte de fazer o dobro do trabalho na metade do tempo. Rio de Janeiro: Sextante, 2019.

**UNISINOS  
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**MATERIAL INTEGRANTE DE  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**KELLY TRAMONTIN**

**FEVEREIRO / 2022**

"O planejamento não diz respeito às decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes."

Peter Drucker