

## FERRAMENTAS DE GESTÃO E SUA RELEVÂNCIA DIANTE DA PANDEMIA PELO OLHAR DE MICROEMPREENDEDORES INDIVIDUAIS

Ricardo Omar Peres Ueque<sup>1</sup>

### RESUMO

Buscou-se neste estudo identificar o conhecimento conceitual bem como a utilização de ferramentas de gestão por microempreendimentos individuais do município de Canoas/RS em tempos de pandemia. Desse modo, o estudo aconteceu por meio de pesquisa exploratória e descritiva onde para a coleta de informações e evidências foi utilizada inicialmente a pesquisa em dados secundários, por meio de materiais disponibilizados, contando com a pesquisa bibliográfica em livros e artigos científicos. Também utilizou-se de pesquisa documental e estudo de campo o que caracteriza esta pesquisa como sendo de abordagem quantitativa. A amostra em questão foi constituída a partir da base de dados fornecida pela Secretaria de Desenvolvimento Econômico de Canoas/RS e por meio de contatos através de redes sociais, a quem foi aplicado questionário a fim de traçar não só o perfil sociodemográfico, mas também o perfil dos negócios, as dificuldades e oportunidades identificadas durante a crise do Covid-19 e o conhecimento e uso das ferramentas de gestão. Os dados, analisados por meio de análise descritiva, evidenciaram que há associação da escolaridade com o conhecimento de instrumentos de gestão. Quanto aos motivos para formalização, tanto a oportunidade quanto a necessidade caracterizaram a decisão de constituição do negócio, sendo que prevalece o empreendedorismo por oportunidade para possuir uma empresa formal e ter a possibilidade de emissão de nota fiscal. O empreendedorismo por necessidade foi confirmado como motivação para empreendedores informais e empregados sem carteira assinada. Durante a crise, causada pela pandemia, os empreendedores acusaram redução no faturamento mensal, mas mostraram-se otimistas quanto à tendência para o segundo semestre de 2020. O uso do instrumento de controle financeiro foi evidenciado como o mais frequente entre os microempreendedores, que apresentaram baixo conhecimento sobre as ferramentas de gestão, porém, reconhecem a importância de se adotar as medidas de gestão para a retomada de seus negócios no pós-crise.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo. MEI (Microempreendedor Individual). Ferramentas de gestão. Pandemia.

### 1 INTRODUÇÃO

Segundo Schumpeter (1950), economista e cientista político austríaco considerado um dos mais importantes economistas da primeira metade do século XX, empreendedor é a pessoa capaz converter uma nova ideia ou invenção em uma inovação de sucesso. Dornelas (2008) define como empreendedor aquele que identifica uma oportunidade e cria um negócio sobre ela, assumindo riscos calculados. O tema "empreendedorismo" e seus desdobramentos vêm sendo

---

<sup>1</sup> Discente do Curso Superior do Curso de Administração da Universidade La Salle, matriculado na disciplina de Trabalho de Conclusão II, sob orientação da Prof. Cristiane Duarte. E-mail: ricardo.ueque0199@unilasalle.edu.br Data de entrega: 01 Julho 2020.

valorizados como a principal base do crescimento econômico e da geração de emprego e renda na atualidade (BARROS; PASSOS, 2000; CHANLAT, 1995). Como argumentam Tonelli, Brito e Zambalde (2011), a temática está em plena ascensão. Dornelas (2008) afirma que o momento presente pode ser definido como a era do empreendedorismo "[...] eliminando barreiras comerciais, e culturais, encurtando distâncias, globalizando e renovando os conceitos econômicos, criando novas relações de trabalho e novos empregos, quebrando paradigmas e gerando riqueza para a sociedade". (DORNELAS, 2008, p. 6).

No Brasil, a difusão do conceito de empreendedorismo adquire maior intensidade nos anos 1990. A preocupação com a criação de pequenas empresas duradouras e a necessidade de redução das altas taxas de mortalidade desses empreendimentos foram os motivos para que o empreendedorismo fosse popularizado no país, recebendo uma atenção especial por parte do governo e de entidades de classe. Por parte do governo federal, foram criados vários programas específicos voltados para o público empreendedor, como é o caso do programa Brasil Empreendedor, que vigorou de 1999 a 2002 e foi dirigido "[...] à capacitação de mais de seis milhões de empreendedores em todo o país, destinando recursos financeiros [...] totalizando um investimento de oito bilhões" (DORNELAS, 2008, p. 11).

Em ação conjunta com o governo, cabe chamar a atenção para o papel do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) no fomento ao empreendedorismo. Destaca-se ainda a evolução da legislação em prol das micro e pequenas empresas: a Lei da Inovação, a instituição do Simples, a Lei Geral da Micro e Pequena Empresa, o Programa Empreendedor Individual e a Lei Complementar 128/08 que criou a figura do Microempreendedor Individual (MEI). Criada pela LC 128/08, o MEI entrou em vigor no dia 1º de julho de 2009, para possibilitar àquelas pessoas físicas que desenvolviam seus negócios de maneira informal se constituírem como pessoas jurídicas. Por conta da burocracia e dos custos para a formalização, independentemente do porte da empresa, serem relativamente altos para quem estava iniciando um negócio um grande número de profissionais na se mantinham na informalidade (BORGES; BORGES, 2014). "A Lei do Microempreendedor Individual proporciona aos pequenos empreendedores que se formalizem de maneira simplificada, com baixos custos e direitos previdenciários, acesso ao crédito, aposentadoria, entre outros benefícios" (BORGES; BORGES, 2014, p. 20).

Esta nova personalidade jurídica causou um crescimento na abertura de novos negócios, segundo a Serasa Experian, empresa de análises e informações para decisões de crédito e apoio a negócios, em 2019 nasceram 2.381.525 milhões de empresas optantes pelo MEI representando 81,1% das novas empresas no Brasil (SERASA, 2019). Desde 2009 até 2019, segundo dados estatísticos do Portal do Empreendedor, mantêm-se na na condição de ativos 9.430.438 milhões de de negócios caracterizados como microempreendimentos individuais em todo o Brasil, e destes, há no estado do Rio Grande do Sul 575.222 Mil optantes. Dentre as cidades gaúchas, Canoas possuía em 31 de Dezembro de 2019 um total de 19.942 microempreendedores (PORTAL..., 2019).

Devido a atual crise vivenciada no Brasil e no mundo, efeito das medidas de isolamento e restrição de circulação adotadas para conter a pandemia de COVID-19, os empreendedores, em especial os pequenos e microempreendedores, precisam mais do que nunca aplicar e consolidar a adoção de ferramentas de gestão para

conseguir sobreviver neste cenário do mercado. Pesquisa realizada, pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2020) revelou que, na média, o faturamento das empresas reduziu em 69%, no estado do Rio Grande do Sul 91% dos empreendedores relataram que tiveram o faturamento mensal reduzido devido o Coronavírus. Outra informação preocupante apresentada na pesquisa foi que 36% dos empreendedores afirmaram necessitar fechar o negócio permanentemente, em 1 mês, caso as restrições permaneçam por mais tempo. Ainda conforme o Sebrae (2020), 14 segmentos econômicos devem ser especialmente afetado são eles: varejo, moda, serviços de alimentação, construção civil, beleza, logística e transporte, oficinas e peças automotivas, serviços de saúde, serviços educacionais, turismo, artesanato, indústria de base tecnológica, pet shops e serviços veterinários e economia criativa (eventos e produções). Nesses segmentos há mais de 13 milhões de pequenos negócios que empregam 21,5 milhões de pessoas e uma massa salarial de mais de R\$ 611 bilhões anuais.

Na cidade de Canoas/RS, foco deste estudo, os 14 segmentos que no momento são considerados os mais afetados pela crise representam 76% dos microempreendedores individuais registrados de acordo com as informações apresentadas na Carta Especial Microempreendedores na Região Metropolitana de Porto Alegre, elaborada pelo Observatório Unilasalle. Diante do cenário de incertezas e de mudanças de comportamento dos consumidores, empreendedores devem rever seus planejamentos, buscar novas soluções para aumentar as vendas e reduzir os custos. Divulgação nas mídias sociais, canais de venda online, avaliação dos custos e negociação com fornecedores e credores com antecedência são algumas ações que se planejadas e executadas através de processos de gestão irão auxiliar os empreendedores a enfrentar a crise.

Portanto, a partir da realidade apresentada emerge o seguinte questionamento de estudo: Qual é o conhecimento bem como aplicação das ferramentas de gestão em tempos de pandemia por parte dos Microempreendedores Individuais de Canoas/RS? Partindo do problema de pesquisa ora apresentado, o objetivo geral deste estudo consiste em identificar o conhecimento conceitual e a utilização de ferramentas de gestão por microempreendimentos individuais do município de Canoas/RS em tempos de pandemia. Para tanto, como objetivos específicos destacam-se: (i) descrever o perfil dos microempreendedores individuais participantes do estudo; (ii) apresentar as motivações para a formalização dos negócios; (iii) principais dificuldade e/ou oportunidades encontradas na crise e identificar o nível de conhecimento sobre conceitos (e aplicação) de ferramentas de gestão.

Desse modo, este estudo organiza-se da seguinte forma: na seção a seguir é apresentado o referencial teórico, abordando o conhecimento existente sobre o tema em questão; na seção seguinte é apresentada a descrição dos métodos de coleta e análise dos dados; a quarta seção traz a apresentação das análises dos dados; a quinta apresenta as considerações finais.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A revisão de literatura, nesta seção, discute sobre empreendedorismo e o microempreendedor individual, seguida de breve apresentação sobre a gestão

empresarial e suas principais ferramentas de planejamento, desenvolvimento e controle.

## 2. 1 Empreendedorismo

A palavra “empreendedor” (entrepreneur) tem origem francesa e quer dizer aquele que assume riscos e começa algo novo. No século XVII ocorreram os primeiros indícios da relação entre assumir riscos e empreendedorismo, onde empreendedor realizava algum serviço ou fornecia produtos ao governo através de um acordo contratual, com os preços prefixados os riscos eram exclusivamente do empreendedor. No século XVIII o capitalista, aquele que fornecia o capital, e o empreendedor, aquele que assumia riscos, foram finalmente diferenciados, provavelmente devido ao início da industrialização que ocorria no mundo.

Dornelas (2008) identifica que a primeira definição de empreendedorismo é creditada a Marco Polo, considerando o empreendedor aquele que assume os riscos de forma ativa, físicos e emocionais, e o capitalista assume os riscos de forma passiva. Quando relacionado com a criação de um novo negócio, o termo “empreendedorismo” pode ser definido como o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam à transformação de ideias em oportunidades. A perfeita implementação destas oportunidades leva à criação de negócios de sucesso. Para o termo “empreendedor”, existem muitas definições, mas uma das mais antigas, e que talvez melhor reflita o espírito empreendedor, seja a de Schumpeter (1949):

O empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais. (SCHUMPETER, 1949, apud DORNELAS, 2008, p. 43).

Segundo Dornelas (2008), em qualquer definição de empreendedorismo irá conter, pelo menos, os seguintes aspectos:

1. Tem iniciativa para criar um novo negócio e paixão pelo que faz. 2. Utiliza os recursos disponíveis de forma criativa, transformando o ambiente social e econômico no qual vive. 3. Aceita assumir os riscos calculados e a possibilidade de fracassar. (DORNELAS, 2008, p.44).

Segundo Filion (1999), o empreendedor estabelece objetivos que está certo de atingir e age em função do atingimento destes objetivos, a ele são atribuídas as características de tenacidade, internalidade e criatividade. Possui a capacidade de identificar oportunidades ao seu redor estando em constante aprendizagem com o foco na capacidade de detectar oportunidades. Tendem a assumir risco moderados e minimizar incertezas no processo de decisão e estão relacionados à inovação, para ser considerado empreendedor deve-se contribuir com algo novo, diferente, empreendedores são agentes da mudança.

O empreendedor é uma pessoa criativa, marcado pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios. Um empreendedor que continua a aprender a respeito de possíveis oportunidades de negócios e a tomar decisões moderadamente arriscadas

que objetivam a inovação, continuará a desempenhar um papel empreendedor. (FILION, 1999, p.19).

Percebe-se então a importância dos empreendedores no cenário empresarial e surge a necessidade de desenvolver empreendedores que auxiliem o país no seu crescimento e gere possibilidade de trabalho, renda e maiores investimentos (SILVEIRA et al., 2008). O empreendedorismo tem sido o centro das políticas públicas na maioria dos países. O crescimento do empreendedorismo no mundo se acelerou na década de 1990 e aumentou em proporção nos anos 2000, o que pode ser observado nas ações desenvolvidas relacionadas ao tema. Alguns exemplos são: programas de incubação de empresas e parques tecnológicos; desenvolvimento de currículos integrados que estimulem o empreendedorismo em todos os níveis, da educação fundamental à pós-secundária; programas e incentivos governamentais para promover a inovação e a transferência de tecnologia; subsídios governamentais para criação e desenvolvimento de novas empresas; criação de agências de suporte ao empreendedorismo e à geração de negócios; programas de desburocratização e acesso ao crédito para pequenas empresas; desenvolvimento de instrumentos para fortalecer o reconhecimento da propriedade intelectual, entre outros.

A Global Entrepreneurship Monitor (GEM), iniciativa conjunta do Babson College, nos Estados Unidos, e da London Business School, na Inglaterra, possui como objetivo medir a atividade empreendedora dos países e observar seu relacionamento com o crescimento econômico, uma das medidas efetuadas pelo estudo do GEM refere-se ao índice geral de empreendedorismo, denominado Taxa de Empreendedorismo Total (TTE). Em 2018, no Brasil, a TTE foi de 38%, ou seja, em cada cinco brasileiros adultos, dois eram empreendedores. A partir dessa taxa, estima-se que, aproximadamente, 52 milhões de brasileiros entre 18 e 64 anos estavam liderando alguma atividade empreendedora, seja na criação e consolidação de um novo negócio, ou realizando esforços para a manutenção de negócios já estabelecidos.

O perfil do empreendedor brasileiro apresenta uma ligeira predominância masculina, 51,3%, com faixa etária de 25 a 34 anos, 38,4%, mas cabe destacar o crescimento da participação dos mais jovens, 18 a 24 anos, representando 22,2% e da mesma forma dos empreendedores nas faixas de 35 a 54 anos, 25,5%. O nível de escolaridade predominante é Ensino Médio, 49,9%, a renda da maioria, 70,5%, dos empreendedores é de menos de 3 salários mínimos. Outro aspecto fundamental para a compreensão do empreendedorismo, em qualquer região, está relacionado com as motivações que levam as pessoas a buscar essa atividade como alternativa para sobrevivência ou realização pessoal. Essa classificação leva a duas categorias: empreendedor por oportunidade e por necessidade. São considerados empreendedores por oportunidade aqueles que iniciaram o negócio principalmente pelo fato de terem percebido uma oportunidade no ambiente. Empreendedorismo de oportunidade é quando "[...]o empreendedor visionário sabe aonde quer chegar, cria uma empresa com planejamento prévio, tem em mente o crescimento que deseja buscar para a empresa e visa à geração de lucros, empregos e riqueza."(DORNELAS, 2008, p. 34). Ao contrário, o empreendedor por necessidade é aquele que inicia o negócio pela ausência de alternativas para a geração de ocupação e renda. Empreendedorismo por necessidade é quando "[...] o candidato a empreendedor se aventura na jornada empreendedora mais por falta de opção, por

estar desempregado e não ter alternativas de trabalho.”(DORNELAS, 2008, p. 34).

O estudo do GEM (2018) demonstra que, após uma queda importante entre 2014 e 2015, a proporção de empreendedores por oportunidade vem aumentando gradativamente, para cada empreendedor por necessidade, havia 1,6 empreendedores por oportunidade, chegando a 62% empreendedores por oportunidade em 2018. O perfil do empreendedorismo de um país deve ser analisado não apenas pelas características dos empreendedores e dos seus empreendimentos. É importante que se entenda também a aceitação do tema pela sociedade. Em 2018, o sonho de ter um negócio próprio é manifestado por 33% da população e as pessoas que afirmam perceber boas oportunidades para se começar um novo negócio na região onde vivem foi de 31,4%. Nota-se que, em 2018, o percentual de pessoas que afirmam ter o sonho de um negócio próprio é muito próximo do percentual daquelas que observam boas oportunidades para novos negócios, sugerindo, com isso, um ajuste entre a percepção de uma realidade concreta e a manifestação de uma vontade. No que tange às habilidades, conhecimentos e experiências para iniciar um empreendimento, a maioria dos brasileiros (em torno de 54%) permanece com uma avaliação favorável de si mesmos, julgando-se detentores de tais atributos que são necessários à realização de uma atividade empreendedora. Além desses elementos operacionais e cognitivos, 56% dos brasileiros afirmam que o “medo de fracassar” não se configura como um argumento forte o suficiente que impediria a ideia de começar um empreendimento, caso essa decisão fosse tomada.

A pesquisa GEM (2018) também apresenta quais são as condições favoráveis e as limitantes para o desenvolvimento de um empreendedorismo que possa contribuir efetivamente para a melhoria do ambiente econômico e social do país. Com relação aos fatores favoráveis os 51,3% dos especialistas entrevistados na pesquisa citam a “capacidade empreendedora” do brasileiro, em especial a força para superação de desafios e dificuldades. Outro fator que se destaca, com 38,5%, é a “abertura de mercado”. O país como sendo um território ainda em construção, contribui para o surgimento continuado de novos negócios e a consolidação de negócios já existentes. Em terceiro lugar aparece o fator “programas governamentais”, 18% dos especialistas reconhece que nos últimos anos os governos têm implementado programas com êxito ao facilitar e promover o empreendedorismo.

Entre os fatores considerados como limitadores constam questões relacionados com as “políticas governamentais” (73,8%), sendo os aspectos ligados aos tributos e à burocracia ainda os mais lembrados. Em segundo lugar está o fator “apoio financeiro”. Para 42,9% dos especialistas a restrição de crédito ao empreendedor aliada à dificuldade para acessar os recursos financeiros, quando disponíveis, representam uma importante barreira para o empreendedor no Brasil. Em seguida, é citado por 40,5% dos especialistas o fator “educação e capacitação” como limitador, dada a formação geral e técnica que os empreendedores recebem, dificultando assim a lida com os negócios. Embora classificados como fatores limitantes no país, o GEM (2018) enfatiza que diversas ações para superar esses problemas já estão sendo adotadas pela esfera pública ou privada com o intuito de proporcionar benefícios e facilidades para os empreendedores brasileiros. Um último fator limitador para o desenvolvimento do empreendedorismo no Brasil, um paradigma cultural que precisa ser quebrado, é:

[...]a não valorização de homens e mulheres de sucesso que têm construído esse país e gerando riquezas, sendo eles os grandes empreendedores, que dificilmente são reconhecidos e admirados. Pelo contrário, muitas vezes são vistos como pessoas de sorte ou que venceram por outros meios alheios à sua competência. Isso deverá levar ainda alguns anos, mas a semente inicial foi plantada. É necessário agora regá-la com zelo, visando à obtenção de um pomar com muitos frutos no futuro. (DORNELAS, 2008, p. 35).

Conforme exposto, Dornelas(2008) destaca a necessidade de se reconhecer e valorizar o papel dos empreendedores na sociedade, tanto na economia promovendo a geração de riqueza do país, quanto na sociedade proporcionando a criação de emprego e melhor distribuição de renda. Ainda hoje parte da sociedade vê o empreendedor como um oportunista ou uma pessoa que teve a sorte de apostar em um negócio lucrativo, não valorizam a sua competência e o árduo caminho percorrido até o sucesso. Este paradigma cultural precisa ser rompido para alavancar o desenvolvimento do empreendedorismo no Brasil.

## **2.2 Microempreendedor individual**

O projeto do Microempreendedor Individual (MEI) foi criado com o intuito de tirar da informalidade milhões de trabalhadores que permaneciam em tal situação devido aos altos custos ao se formalizar. Em 19 de Dezembro de 2008 foi sancionada a Lei Complementar nº 128 que modificou a Lei Complementar nº 123/06 e criou condições especiais para que o trabalhador conhecido como informal possa se tornar um Empreendedor Individual legalizado, conforme o Portal do Empreendedor (2011).

De acordo com o Sebrae (2010), o MEI iniciou importantes mudanças na legislação, fazendo com que o país cresça em direitos sociais, garantindo liberdade às iniciativas das pessoas para terem suas próprias empresas. Ainda segundo o SEBRAE, a regulamentação do MEI tem por finalidade: Retirar as barreiras burocráticas que impeçam a formalização de milhões de pequenos negócios; Gerar trabalho e renda, pelo chamado auto-emprego (trabalho por conta própria); Distribuir renda, reduzir a pobreza, o subemprego e a desigualdade social; e por fim criar melhores condições para o desenvolvimento do micro empreendedorismo. Os optantes do MEI pagam apenas valor fixo mensal de 11% do salário-mínimo de INSS para aposentadoria pessoal, mais R\$ 1 de ICMS (comércio e indústria) ou R\$ 5 de ISS (serviços). Se tiver empregado, o MEI retém 8% do salário pago e complementa com mais 3% para o INSS do trabalhador. O tempo mínimo de contribuição são 15 anos. Formalizado como MEI, o empreendedor passa a ter direito à aposentadoria por idade ou por invalidez, seguro por acidente de trabalho e licença-maternidade. A família também tem direito à pensão por morte do segurado e auxílio-reclusão. Ele ainda passa a integrar o Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ), poderá ter conta bancária e outros benefícios como acesso a linhas de financiamento especiais com juros reduzidos e participação nas licitações públicas. Seu registro será simplificado e livre de taxas e emolumentos.

O MEI é destinado para que pessoas que trabalham por conta se formalizem como pequenos empresários, porém, nem todo mundo pode virar MEI, existem algumas regras a serem seguidas, ter faturamento limitado a \$ 36.000,00 (trinta e seis mil reais) por ano, não participar como sócio, administrador ou titular de outra

empresa, contratar no máximo um empregado, exercer uma das atividades econômicas previstas no Anexo XI, da Resolução CGSNº140, de 2018, o qual relaciona todas as atividades permitidas ao MEI. Segundo pesquisa realizada em 2019 pelo Sebrae, sobre o perfil dos Microempreendedores Individuais, apresentou que a maioria são de homens 57%, brancos 47%, com idade média de 42 anos, com renda domiciliar média de R\$4.400,00 e com escolaridade de ensino médio completo, 39%. A atividade mais comum é a de Cabeleireiro em segundo lugar vem o comércio varejista de artigos de vestuário e acessórios, exercida por mais de 650 mil empreendedores. Entre as outras atividades mais frequentes estão Obras de alvenaria (4,5%) e Promoção de Vendas (2,8%). Dos motivos para se formalizar como MEI a pesquisa demonstra que a motivação da maioria, 25%, é para aproveitar os benefícios do INSS, seguido bem próximo, por 24% dos entrevistados, vem o desejo de ter uma empresa formal e 13% possuem como motivação a emissão de nota fiscal. 40% dos MEI têm a própria residência como o respectivo local de trabalho ou seja 2 em cada 5 entrevistados afirmaram realizar suas atividades profissionais em seus domicílios.

A necessidade de uma fonte de renda e a busca pela independência são os dois principais motivos que levaram os entrevistados a se tornarem empreendedores, 33% e 32% respectivamente. Antes de se registrarem como microempreendedor individual 51% dos entrevistados eram empregados com carteira assinada e 21% eram empreendedores informais, considerando os 12% que estavam empregados sem carteira assinada pode se constatar que 33%, ou seja, 2 milhões de pessoas em idade adulta saíram da informalidade através do MEI. Para 76% dos microempreendedores individuais o MEI é a única fonte de renda e apenas 1 em cada 6 (16%) solicitou um empréstimo em nome de sua empresa, sendo que pouco mais de 1 em cada 10 conseguiu tal empréstimo, informação correspondente com a relatada pelo relatório do GEM (2018), restrição de crédito ao empreendedor, como fator limitador para o desenvolvimento do empreendedorismo.

Questionados se receberam alguma ajuda para realizar o registro do MEI 51% dos entrevistados responderam que não receberam nenhum tipo de ajuda, 17% tiveram ajuda de um contador e somente 14% procuraram auxílio como Sebrae, sendo que esta instituição oferece orientação gratuita sobre a formalização. Segundo a pesquisa 84% dos microempreendedores afirmaram que necessitam de capacitação, as principais áreas são: controle financeiro 54%, orientações para crédito e financiamento 50%, propaganda e marketing 48% e melhoria na qualidade produção/serviço 46%. Este é outro ponto detectado pelos especialistas entrevistados pelo GEM (2018) que indica a educação e capacitação como fator limitador aos empreendedores na lida com os negócios, e também um dos motivadores deste estudo, visto que tem como objetivo geral identificar o conhecimento conceitual e a utilização de ferramentas de gestão por microempreendimentos individuais do município de Canoas/RS.

### **2.3 Ferramentas de gestão**

De acordo com o dicionário Michaelis (2020) gestão pode ser definida como ato de gerir, de administrar, de governar ou dirigir negócios públicos ou particulares. Segundo a teoria de Administração Científica a gestão tem como objetivo essencial a maximização da eficiência das organizações e da eficiência do trabalho (SANTOS, 2008).

Frederick Winslow Taylor, considerado pai da administração científica, propôs um modelo de gestão fundamentada em quatro princípios fundamentais.

- a) Princípio do planejamento, todas as partes de uma determinada tarefa deve ser estudados cientificamente para desenvolver o melhor método para execução.
- b) Princípio de preparação, os colaboradores devem ser selecionados de acordo com suas aptidões e devem ser capacitados para produzir mais e melhor.
- c) Princípio de coordenação, os gestores devem cooperar com os colaboradores na execução das tarefas para assegurar que estas sejam desenvolvidas dentro das normas e métodos definidos.
- d) Princípio de especialização, uma tarefa e suas responsabilidades devem ser divididas entre os trabalhadores e gestores (SANTOS, 2008).

De forma geral pode-se definir a gestão como um conjunto de tarefas que buscam garantir a execução de objetivos pré determinados utilizando de forma eficaz todos os recursos disponibilizados pela organização (ROCHA, 2011). As ferramentas de gestão auxiliam na coleta de informações relevantes para fundamentar as tomadas de decisões e otimizar o funcionamento dos negócios ou das organizações, e assim, contribuir para o seu desenvolvimento. A seguir apresentam-se algumas das principais ferramentas de gestão.

### *2.3.1 Plano de negócios*

Consiste em um documento que retrata uma empresa existente ou em potencial. Esse documento descreve o negócio, seus objetivos e os passos necessários para atingi-los, reduzindo os riscos e incertezas. Um plano de negócios possibilita identificar e restringir os erros no papel, invés de cometê-los no mercado (SEBRAE, 2013). A utilização do Plano de Negócios no Brasil ainda é recente e pouco divulgada, ao contrário do que ocorre em outros países como Estados Unidos, onde começou a ser amplamente utilizado na década de 1960. Nessa época ele era conhecido pelas expressões plano mestre ou sistema de planos. Apesar do conceito de Plano de Negócios ter chegado ao Brasil ainda na década de 1960, ele só começou a ser utilizado na década de 1970 por órgãos públicos e só se popularizou em 2000 com o aumento de empreendedores interessados em abrir seu próprio negócio.

Ainda conforme Sebrae (2013), existem várias razões para se fazer um Plano de Negócios. Altas taxas de mortalidade de novas empresas, que não sobrevivem aos seus primeiros três anos de vida, demonstram o quanto o empreendedor tem a ganhar com o planejamento adequado. Além disso, muitos empreendedores se arriscam a abrir um novo negócio porque julgam que apenas conhecer o produto, o processo de produção ou ser um excelente técnico será o suficiente. Infelizmente, isso não basta. O ideal é que ele seja feito antes que o empreendedor resolva abrir as portas de sua nova empresa. De acordo com o Sebrae (2013) possuir um plano irá auxiliar o empreendedor a concluir se sua ideia é viável e a buscar informações mais detalhadas sobre o seu negócio, concorrentes, fornecedores e, principalmente, sobre os pontos fortes e fracos do seu negócio. No entanto, é possível que uma empresa já existente faça seu Plano de Negócios, mesmo que já esteja operando há algum tempo. O público-alvo de um Plano de Negócios se compõe de: sócios e empregados da empresa, sócios em potencial, parceiros em potencial (distribuidores e representantes, por exemplo), órgãos governamentais de financiamento, bancos,

grandes clientes atacadistas, franqueados e, mais importantes, o próprio empreendedor.

Não há uma lógica única na estruturação e na ordenação do conteúdo de um Plano de Negócios. Em alguns casos, porém, a estrutura e ordenação devem seguir um modelo fixo. Isso acontece quando o Plano de Negócios se destina a alguns órgãos financiadores. Nessas situações, é comum a instituição exigir que o Plano de Negócios siga padrões determinados por ela. Outra característica importante sobre o Plano de Negócios é a sua necessidade de ser um “documento vivo” para ser realmente benéfico para seus usuários. “Vivo” porque ele precisa ser constantemente atualizado, de acordo com as alterações dos cenários interno e externo.

### 2.3.2 *Análise SWOT*

A Análise SWOT é considerada uma ferramenta clássica da administração, possibilita analisar a empresa sob diversas perspectivas de forma simples, objetiva e propositiva. Auxilia na identificação e qualificação dos objetivos estratégicos, proporcionando o questionamento sobre onde a empresa está atualmente internamente, no que diz respeito ao seu desenvolvimento e, externamente, em relação ao seu mercado e concorrência (NAKAGAWA, 2012).

A Análise SWOT não tem um pai ou mãe definidos, mas muitos acreditam que ela tenha sido desenvolvida na década de 1960 por professores da Universidade Stanford, a partir da análise das 500 maiores empresas dos Estados Unidos. Portanto, como qualquer outra ferramenta considerada clássica na administração, a Análise SWOT também foi pensada considerando o contexto da grande empresa e, posteriormente, passou a ser adotada também em outras situações, como em empresas de menor porte. Desse modo, esta ferramenta pode ser usada de diversas formas, mas o empreendedor de empresas de menor porte pode empregá-la como uma ferramenta de autoconhecimento (nesse caso, o conhecimento mais aprofundado a respeito do seu negócio), análise contextual e guia para a definição de um plano de ação. SWOT é uma sigla em inglês dos termos Strengths (pontos fortes), Weaknesses (pontos fracos), Opportunities (oportunidades para o seu negócio) e Threats (ameaças para o seu negócio). Os pontos fortes e fracos, em geral, estão dentro da própria empresa, enquanto as oportunidades e as ameaças, na maioria dos casos, têm origem externa.

Para Nakagawa (2012), o uso da ferramenta Análise SWOT é razoavelmente simples. O mais difícil é identificar os reais pontos fortes e fracos da empresa, as oportunidades mais vantajosas e as ameaças mais importantes do ambiente competitivo em que o negócio está enquadrado. Assim, a) Força: valoriza, em primeiro lugar, os pontos fortes da empresa. b) Fraquezas: identificam os pontos fracos a fim de melhorá-los para ir além do proposto. Visa ultrapassar limites. c) Oportunidades: são identificadas e consideradas relativas aos pontos fortes e fracos da empresa. São vistas através do olhar para as fraquezas da empresa, evolução do mercado ou inovações tecnológicas. Elas formam a base dos objetivos estratégicos em que uma oportunidade pode ser adotada como uma meta. d) Ameaças: analisa ou possíveis problemas enfrentados pela empresa. Exemplos de ameaças incluem a consolidação da concorrência, o aumento do preço do dólar, a evolução das tendências dos consumidores e a saturação do produto. As ameaças também podem advir de mudanças na legislação, leis tributárias ou requisitos de

licenciamento. A identificação delas pode ajudar uma empresa a se preparar para problemas que possam surgir e desviar os seus objetivos estratégicos.

### 2.3.3 Ciclo PDCA

O ciclo PDCA é uma ferramenta de gestão essencial para as empresas, pois trata de etapas indispensáveis para mantê-las ativas e funcionando de maneira eficiente. Os primeiros registros de atividades desenvolvidas com esta metodologia ocorreu na década de 20, por Walter Shewhart, porém, foi Edward Deming o responsável por disseminar o conceito, no qual o ciclo também ficou conhecido por Ciclo de Deming (CRUZ; OLIVEIRA; SILVA, et al., 2017). É um método gerencial de tomadas de decisões para auxiliar no alcance das metas para sobrevivência de uma organização. O termo “ciclo” representa um processo sem fim, fazendo repetidamente um questionamento dos trabalhos detalhados de um determinado processo. Quando se conclui, ele inicia novamente, sendo assim o ciclo PDCA é definido como sequência de atividades analisadas para melhorar as práticas da organização. O PDCA é um ciclo que envolve 4 etapas: Plan, Do, Check e Act:

- a) Plan (Planejar) Este é o primeiro passo do ciclo de melhoria contínua. Este passo é o responsável pelo desenho do processo ao qual se quer ter o conceito aplicado. Nesta fase é importante ressaltar 3 sub etapas: Estabelecer objetivos, estabelecer o caminho de como este objetivo será alcançado e o método que será utilizado para chegar-se a este objetivo.
- b) Do (Executar) Esta etapa é a execução da etapa anterior de planejamento. Esta etapa consiste em treinamentos dos envolvidos, a execução do que foi planejado e a coleta de dados para futura análise.
- c) Check (Verificar ou checar) Aqui teremos a análise e verificação dos dados coletados anteriormente. Nesta fase é onde serão detectados as possíveis falhas e erros que não estavam previstos no desenho do processo.
- d) Act (Agir) esta é a última fase do ciclo, após esta fase ser concluída, o PDCA inicia um novo ciclo. Nesta fase serão aprimoradas as correções e também definidas os planos de ação para o melhoramento da qualidade, eficiência e eficácia (CRUZ; OLIVEIRA; SILVA, et al., 2017).

Este ciclo quando repetido diversas vezes proporciona vantagens competitivas ao negócio, fazendo com que a qualidade e excelência sejam pontos estratégicos dentro da organização.

### 2.3.4 5W2H

A ferramenta 5W2H foi desenvolvida durante a condução de estudos sobre a qualidade total na indústria automobilística japonesa, pode ser utilizada em diversos setores e contextos de uma empresa, como no planejamento estratégico para organizar e guiar a execução de ações (SILVA, 2016). Tem como objetivo principal auxiliar no planejamento de ações, pois ele ajuda a esclarecer questionamentos, sanar dúvidas sobre um problema ou tomar decisões. Assim, seu uso traz benefícios a como facilidade na compreensão de fatos e um melhor aproveitamento de informações. Ainda de acordo com Silva (2016), é uma ferramenta de gestão administrativa contendo um checklist de determinadas tarefas que precisam ser desenvolvidas por parte dos colaboradores da empresa, funciona como um mapeamento destas tarefas, onde fica estabelecido o que será feito, quem fará o

quê, em qual período de tempo, em qual área da empresa e todos os motivos pelos quais esta tarefa deve ser feita. A sigla 5W2H significa respectivamente:

- What? – qual o objetivo do projeto
- Why? – Justifica os motivos para realizar
- Where? – determina o local de aplicação
- When? – estipula o tempo que foi gasto para a finalização da tarefa
- Who? – Quem são os envolvidos da equipe
- How – métodos da execução
- How much – custo total bem definido

### 2.3.5 Diagrama de Ishikawa

Este diagrama é também conhecido por outros nomes: Diagrama de Causa e Efeito ou Diagrama de Espinha de Peixe. É uma ferramenta de análise de processos, além de ser uma das 7 ferramentas da qualidade. Ele foi criado em 1943 pelo Dr. Karou Ishikawa, um engenheiro químico da Tokyo Universtiy e desenvolvido com o objetivo de representar a relação entre um “efeito” e suas possíveis “causas”. Portanto, esta técnica é utilizada para descobrir, organizar e resumir o conhecimento de um grupo a respeito das possíveis causas que contribuem para um determinado efeito.

Uma das vantagens desta ferramenta é a capacidade de utilizar com diversas perspectivas do problema em questão, compartilhando o conhecimento e estimulando que os membros da equipe visualizem seus sintomas e possíveis causas considerando-o parte de todo um sistema, possibilitando uma visão sistêmica do problema analisado (FM2S, 2018). Para preencher utilizar o Diagrama de Ishikawa é necessário seguir os seguintes passos:

- a) Identificar um problema que seja significativo para o seu processo.
- b) Liste todas as causas primárias do problema (macrocausas) que podem afetar aquele problema central.
- c) Detalhe melhor essas macrocausas. Entenda o que de fato está acontecendo em relação a elas.
- d) Vá ao local onde as coisas acontecem (gemba) para ver se as possíveis causas são de fato reais.
- e) Faça mudanças no processo para tratar as micro causas, identificadas no detalhamento das macrocausas.

Os principais tipos de macrocausas contribuintes para os efeitos indesejáveis na indústria são os seis Ms: material, mão de obra, máquinas, método de trabalho, meio ambiente e o sistema de medição. Além destes, há inúmeras maneiras de classificação, variando de acordo com o tipo do negócio e do problema em questão.

## 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo em questão, cujo objetivo geral consistiu em identificar o conhecimento conceitual e a utilização de ferramentas de gestão por microempreendimentos individuais do município de Canoas/RS, é uma pesquisa exploratória e descritiva. É exploratória pelo fato de ser o primeiro estudo realizado no município de Canoas sobre a temática abordada; e descritiva porque descreve, analisa, interpreta e classifica determinada população (GIL, 2007), ou seja, os microempreendedores individuais. A abordagem do problema tem caráter

quantitativo, visto basear-se principalmente no emprego de instrumentos estatísticos para o tratamento dos dados (BEUREN, 2006).

Quanto aos procedimentos de pesquisa, foi utilizada inicialmente a pesquisa em dados secundários, por meio de materiais disponibilizados, contando com a pesquisa bibliográfica em livros e artigos científicos, a fim de melhor conhecer o tema ora investigado (GIL, 2007). Também utilizou-se de pesquisa documental e estudo de campo o que caracteriza esta pesquisa como sendo de abordagem quantitativa. Diferentemente da abordagem qualitativa os resultados da pesquisa quantitativa podem ser mensurados. Fonseca (2002) esclarece que estas análises têm como foco a objetividade e considera que a realidade só pode ser compreendida através da análise de dados brutos, coletados por meio de instrumentos padronizados e neutros, recorrendo a linguagem matemática para descrever um fenômeno e reações entre variáveis.

Quanto à pesquisa documental, inicialmente foram levantadas informações por meio do Portal do Empreendedor e Serasa Experian sobre a quantidade de empresas formalizadas na modalidade MEI, no Brasil, no Rio Grande do Sul e Canoas/RS, a partir de 2009. A data limite para consulta do total de microempreendedores ativos no município de Canoas foi 31 de dezembro de 2019, quando confirmou-se a existência de 19.942 (dezenove mil novecentos e quarenta e dois) MEIs.

Embora o Portal do Empreendedor evidencie estatísticas quanto à quantidade de microempreendedores por município, gênero e atividade exercida, não há informações quanto ao seu endereço eletrônico (e-mail) ou quaisquer outras de caráter sociodemográfico. Diante do exposto, mediante consulta à Secretaria de Desenvolvimento Econômico de Canoas obteve-se os endereços de e-mail dos microempreendedores registrados no município, totalizando 100 registros. Assim foi possível estabelecer o contato para a coleta de dados via e-mail e sabendo-se do baixo retorno de respostas previsto, uma vez que o recurso on-line apresentar vários benefícios, a exemplo do baixo custo, rapidez e a capacidade de atingir populações específicas, uma das potenciais desvantagens das pesquisas on-line é a baixa taxa de resposta aos questionários (GONÇALVES, 2008). Para Aaker (2007), a coleta de dados via e-mail proporciona vantagens tais como: os questionários podem ser enviados quantas vezes forem necessárias e com maior velocidade; também há uma maior velocidade também no recebimento das respostas; os questionários podem ser respondidos de acordo com a conveniência e tempo do entrevistado.

Desse modo, considerando uma probabilidade de baixo retorno, optou-se também por enviar o instrumento de pesquisa para mais cerca de 100 microempreendedores através das redes sociais WhatsApp e Facebook. A primeira seção do questionário trata de identificar o perfil sociodemográfico (gênero, idade, estado civil, escolaridade) bem como das particularidades dos empreendimentos dos pesquisados, (tempo de atuação no empreendimento, atividade específica de atuação, local de atuação do empreendimento, ocupação anterior à formalização como MEI, e principais fontes de renda). Na segunda seção as questões buscam melhor conhecer as motivações para a formalização de seus negócios assim como as principais dificuldades encontradas. Na terceira seção, busca-se melhor conhecer o reflexo da pandemia do Covid-19 em seus negócios. Já a quarta seção, trata do nível de conhecimento sobre conceitos das ferramentas de gestão, bem como a frequência de uso do instrumento com o fim de associar o conhecimento declarado pelo pesquisado quanto ao uso das ferramentas de gestão.

A aplicação dos formulários de coleta foi realizada no período de 24 de Maio à 12 de Junho 2020 atingindo um total de 200 pessoas, contudo, pouco mais de 20% destas participaram do estudo, corroborando conforme o que já fora apontado por Gonçalves (2008).—Para fins de tratamento e análise dos dados coletados usou-se a Análise Descritiva, este modelo de análise tem como objetivo descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade utilizando uma série de informações sobre o que deseja pesquisar (TRIVIÑOS, 1987). No capítulo a seguir apresentam-se os principais resultados obtidos.

#### 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

A partir da disponibilidade das pesquisas direcionadas aos MEIs da cidade de Canoas/RS totalizando 21,5 % de retorno, ou seja, questionários válidos. Desse modo, as características sociodemográficas quanto ao gênero, idade, estado civil e escolaridade, são visualizadas na Tabela 1.

Tabela 1- Perfil sociodemográfico do microempreendedores individuais

		n =43	
Variáveis		f	f(%)
Gênero	Masculino	21	51,2
	Feminino	22	48,8
Idade	Até 20 anos	2	4,7
	De 21 a 25 anos	6	14,0
	De 26 a 30 anos	10	23,3
	De 31 a 35 anos	14	32,6
	De 36 a 40 anos	6	14,0
	De 41 a 45 anos	2	4,7
	De 46 a 50 anos	2	4,7
	De 51 a 55 anos	1	2,3
Estado civil	Casado(a)/União estável	20	46,5
	Outro	2	4,7
	Separado(a)/Divorciado(a)	3	7,0
	Solteiro(a)	18	41,9
Escolaridade	Ensino médio completo	12	27,9
	Ensino médio incompleto	2	4,7
	Pós Graduação completa	2	4,7
	Pós Graduação incompleta	1	2,3
	Superior completo	8	18,6
	Superior incompleto	15	34,9
	Técnico	1	2,3

	Outros	2	4,7
--	--------	---	-----

Fonte: Dados da pesquisa

Os MEI's (Tabela 1) participantes desta pesquisa (n=43), em sua maioria, (51,2%) são do gênero masculino. Com relação à faixa etária, prevalecem microempreendedores com idade variável entre 31 a 35 anos (32,6%), mas há um grande número de respondentes (23,3%) com idade entre 26 a 30 anos. Prevalecem MEI's casados ou em união estável (46,5%). O resultado para a variável sociodemográfica 'idade' se assemelha àqueles da pesquisa do Sebrae (2019) que evidencia a concentração de MEIs na faixa etária de 30 a 39 anos. Também Borges e Borges (2014) confirmaram predominância de faixa etária entre 31 a 40 anos. No Portal do Empreendedor também, a maior concentração de MEIs é na faixa etária de 31 a 40 anos, seguida pela idade variável entre 21 a 30 anos, aderentes portanto aos resultados desta pesquisa. Quanto à escolaridade, a maioria (34,9%) possui formação de nível superior incompleto. É interessante observar a frequência de participantes com formação de nível superior completo (18,6%) semelhante a resultado divulgado pelo Sebrae (19%) em estudo de 2019 (SEBRAE, 2019).

#### 4.1 Perfil do negócio e atuação do Microempreendedor Individual

O perfil de negócio e informações sobre a atuação do MEI - tempo de atuação no empreendimento, atividade específica de atuação, local de atuação do empreendimento, ocupação anterior à formalização e principais fontes de renda -, também foram identificadas. Os resultados descritivos são sumarizados na Tabela 2. Ressalta-se que as questões são similares a instrumento já aplicado pelo Sebrae (2019).

Observa-se (Tabela 2) que o tempo de atuação como microempreendedores formalizados varia entre os respondentes, mas predominam aqueles que possuem entre um até quatro anos de atuação formal (39,5%). Com relação ao ramo de atuação é no setor de prestação de serviços que se concentra a maior frequência de negócios (53,5%).

Tabela 2- Sobre a atuação e o negócio

		n =43	
Variáveis		f	f(%)
Tempo de atuação como empreendedor:	Menos de 1 ano	5	11,6
	De 1 a 4 anos	17	39,5
	De 5 a 8 anos	14	32,6
	De 9 a 12 anos	4	9,3
	De 13 a 16 anos	2	4,7
	Acima de 20 anos	1	2,3
Segmento de atuação:	Comércio	19	44,2
	Indústria	1	2,3
	Prestação de serviço	23	53,5
Local de funcionamento:	Em casa (do MEI)	9	20,9
	Em um estabelecimento comercial	17	39,5

	Na casa/empresa do cliente	11	25,6
	Na rua (ambulante)	3	7,0
	Outros	3	7,0
	Empreendedor formal	8	18,6
	Empreendedor informal (sem CNPJ)	8	18,6
Ocupação anterior:	Empregado (carteira assinada)	20	46,5
	Empregado (sem carteira assinada)	1	2,3
	Estudante	4	9,3
	Outro	2	4,7
	Ajuda financeira	2	4,3
	Aluguel de imóvel	4	8,7
	Emprego formal (carteira assinada)	1	2,2
Fontes de renda adicional:	Emprego informal (sem carteira assinada)	7	15,2
	Não possui	24	52,2
	Outro negócio (por conta própria)	8	17,4
		*46	

\* Entrevistados poderiam marcar mais de uma alternativa como resposta.

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto ao local de funcionamento, a maior parte dos MEIs pesquisados (60,4%) trabalham em um local fixo, seja em sua própria casa ou em um estabelecimento comercial. Informação esta que coincide com os dados apresentados na pesquisa realizada pelo Sebrae (2019) onde mais de 2 em cada 5 entrevistados (40%) têm a própria residência como o respectivo local de trabalho e 28% trabalha em estabelecimento comercial fixo. Quanto ao exercício de uma ocupação anterior, as informações (Tabela 2) revelam que 46,5% possuía emprego formal com carteira assinada, enquanto 20,9% trabalhavam na informalidade, como empregado sem carteira assinada ou empreendedor sem Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ) e 18,6% dos respondentes já possuíam empreendimento formal antes do seu negócio atual. Este resultado se assemelha aos resultados apontados pelo Sebrae (2019) onde a maioria dos dos MEIs (51%) eram empregados formais (com carteira assinada), em seguida aparecem o empreendedor informal (21%) e o empregado(a) sem carteira assinada ( 12%).

A fonte de renda também foi uma variável investigada a fim de conhecer a existência de renda adicional à proporcionada pelo negócio (MEI), sendo que os pesquisados poderiam assinalar mais de uma opção como resposta. A maioria (50,2%) não possui renda adicional, ou seja, eles se dedicam exclusivamente ao negócio. É interessante observar que 17,46% responderam possuir renda adicional decorrente de outro negócio exercido por conta própria, o que é incoerente com a legislação que regulamenta o microempreendedor individual, visto que é vedada a abertura de uma segunda empresa neste regime ou em qualquer outro. Parte dos entrevistados (15,27%) possui renda adicional proveniente de emprego informal (sem carteira assinada).

## 4.2 Sobre a formalização e dificuldades

Os motivos para a formalização do negócio questionados na segunda parte do instrumento de pesquisa resulta da percepção do respondente sobre múltiplas alternativas, visto a orientação para que assinalasse quantas opções representassem sua opinião. Embora os motivos apresentados tenham sido adaptados de instrumento do Sebrae (2019), buscou-se nesta pesquisa discuti-los tendo como base a identificação da necessidade ou oportunidade apontadas em estudos sobre empreendedorismo quanto à motivação para se empreender. Os resultados (Tabela 3) apontam, em ordem decrescente, que os motivos para a formalização foram: Ter uma empresa formal (n=26; 18,1%); Emissão de nota fiscal (n=26; 18,1%); Evitar problemas com a fiscalização (n=17; 11,8%); Benefícios do INSS (n=14; 9,7%). Resultados similares foram encontrados no estudo realizado pelo Sebrae (2019) os benefícios do INSS foram o principal motivo para formalização (25%), contudo ter uma empresa formal também foi apontada um dos principais motivos entre os respondentes(24%), seguidos de possibilidade de emitir nota fiscal (13%) e evitar problemas com a fiscalização (3%).

Tabela 3 – Motivos para formalização

Motivos	n =43	
	f	f(%)
Benefícios do INSS	14	9,7
Comprar de atacadistas por um preço melhor	06	4,2
Emissão de nota fiscal	26	18,1
Evitar problemas com a fiscalização	17	11,8
Facilidade de abrir a empresa	07	4,9
Facilidade de obtenção de empréstimos	05	3,5
Formalização gratuita	06	4,2
Outros	04	2,8
Possibilidade de aceitar cartão de crédito/débito	05	3,5
Possibilidade de crescimento da empresa	13	9,0
Possibilidade de vender para o governo / participar de licitação	05	3,5
Possibilidade de vender para outras empresas	10	6,9
Ter uma empresa formal	26	18,1
	*144	

\* Entrevistados poderiam marcar mais de uma alternativa como resposta.

Fonte: Dados da pesquisa

Levando em consideração os motivos declarados (Tabela 3) e ainda sua ocupação anterior (Tabela 2), pode-se fazer algumas inferências: tanto o empreendedorismo por oportunidade quanto por necessidade são identificados nas respostas dos entrevistados: os entrevistados que já trabalhavam na informalidade (21%) tiveram a oportunidade de ter uma empresa formal, motivo citado pela maioria dos entrevistados (n=26). Adicionalmente, os benefícios do INSS (n=14) é entendido

como uma oportunidade de acesso a tal benefício. Considerando o teor da LC nº 128/2008 onde ambos os motivos são destacados: a oportunidade de formalização de um negócio a condições mais acessíveis e facilitadas, bem como os benefícios decorrentes dessa formalização, e dada a frequência das respostas a ambas as opções entende-se que os microempreendedores tiveram maiores oportunidades de saírem da ilegalidade, além de conseguirem um benefício que antes não possuíam.

O empreendedorismo por oportunidade também é observado em relação aos MEIs que optaram em se formalizar para participação em licitações; compras de atacadistas por um preço melhor; formalização de graça, entre outros. Devido ao entendimento de que todos os motivos apresentados (Tabela 3) refletem oportunidades para a formalização, neste estudo utilizou-se a ocupação anterior dos respondentes para caracterizar o empreendedorismo por necessidade.

Dornelas (2008) afirma que a falta de alternativa do empreendedor, devido à demissão ou falta de acesso ao mercado de trabalho, leva o indivíduo a trabalhar por conta própria, entende-se que os empreendedores informais (18,6%) e os empregados sem carteira assinada (2,3%) – participantes desta pesquisa – iniciaram seus negócios devido à necessidade pessoal. Tem-se, dessa forma 20,9% respondentes que empreenderam por necessidade, enquanto 79,1% empreenderam por oportunidade. Em relação às possíveis dificuldades para a manutenção de seu negócio enfrentadas pelos MEIs após a formalização, as respostas são apresentadas na Tabela 4, sendo que os microempreendedores foram orientados a assinalar quantas opções representassem sua opinião.

Tabela 4 – Dificuldades após a formalização

Motivos	n =43	
	f	f(%)
Administrar o negócio	9	9,6
Burocracia	1	1,1
Comercializar o produto/serviços	2	2,1
Comprar bem/ barato	2	2,1
Concorrência	12	12,8
Conquistar clientes/vender	10	10,6
Conseguir crédito	6	6,4
Controlar o dinheiro da empresa	12	12,8
Dificuldades com o ponto comercial	1	1,1
Encontrar apoio	6	6,4
Entender/cumprir as obrigações legais	7	7,4
Fazer algum tipo de planejamento do negócio	9	9,6
Funcionários	1	1,1
Inovar	5	5,3
Não tive dificuldades	10	10,6
Pagar os Boleto	1	1,1

\*94

\* Entrevistados poderiam marcar mais de uma alternativa como resposta.

Fonte: Dados da pesquisa

Confirma-se que 10,6% (n=10) afirmaram não terem tido quaisquer dificuldades para a manutenção do negócio. Com a exclusão desses MEIs, a maioria (n=78) declarou algum tipo de dificuldade. Há aderência entre os resultados desta pesquisa com os estudos do Sebrae (2019) que mostram resultados semelhantes onde (26%) dos entrevistados declararam não ter dificuldades. Entre as dificuldades apontadas, a concorrência predomina para 12,8% dos MEI, seguida 'Controlar o dinheiro da empresa' destacada por 12,8% dos entrevistados.

### 4.3 Reflexo da Pandemia do COVID-19 nos negócios

Diante da crise ocasionada pela pandemia do Coronavírus observou-se a necessidade de identificar junto aos entrevistados o reflexo econômico causado pelas medidas restritivas nos seus negócios. Os resultados estão apresentados na Tabela 5.

Tabela 5 – Reflexo da Pandemia do COVID-19 nos negócios

		n =43	
Variáveis		f	f(%)
Qual foi o Impacto no faturamento?	Aumentou	3	7,0
	Diminuiu	31	72,1
	Não saberia responder	1	2,3
	Permanece Igual	8	18,6
De quanto foram as perdas de faturamento?	11 a 20% ao mês	2	4,7
	21 a 30% ao menos	6	14,0
	31 a 40% ao mês	5	11,6
	41 a 50% ao mês	7	16,3
	Não ocorreu perdas	12	27,9
	Não saberia responder	4	9,3
	Superior a 50% ao mês	7	16,3
Foi possível seguir com o negócio durante a pandemia?	Não	14	32,6
	Sim, mas com restrições	19	44,2
	Sim, Normalmente	10	23,3
Tendência para 2020/2	De crescimento	12	27,9
	De estagnação	14	32,6
	De retração	12	27,9
	Não saberia opinar.	5	11,6
Ferramentas de gestão podem colaborar no pós crise?	Não	3	7,0
	Sim	29	67,4
	Talvez	11	25,6

Fonte: Dados da pesquisa

Para a maioria (72,1%) dos entrevistados o faturamento mensal do seu negócio diminuiu por conta do impacto econômico do Covid-19 com perdas de 41 a 50%(16,3%) e superiores à 50%(16,3%), para 18,6% o faturamento mensal permaneceu igual ao de antes da pandemia e 7% percebeu o aumento do

faturamento. Os resultados se assemelham com os apresentados pelo Sebrae (2020), em pesquisa sobre o impacto da pandemia de coronavírus nos pequenos negócios, onde 87,5% dos MEI's informaram ter dito o faturamento mensal reduzido por conta do Covid-19, tendo uma queda no faturamento de 74,8% na média.

Do funcionamento dos negócios durante a crise 44,2% dos MEI's desta amostra seguiram abertos mas com restrições no funcionamento e para 32,6% não foi possível seguir com o negócio aberto durante a pandemia. Realidade diferente da evidenciada pelo Sebrae (2020) onde informa 58,9% dos pequenos negócios pararam funcionar temporariamente. A maioria dos respondentes (32,6%) acredita que a tendência para o segundo semestre de 2020 é de estagnação, que não haverá lucratividade, mas conseguirá honrar com compromissos financeiros e 67,4% dos microempreendedores acreditam que ferramentas de gestão pode auxiliar para a retomada dos seus empreendimentos.

#### 4.4 Nível de conhecimento e utilização de ferramentas de gestão

Para identificar o nível de conhecimento sobre as ferramentas de gestão solicitou-se ao MEI que se auto avaliasse, foi apresentado no questionário 5 ferramentas de gestão e solicitado ao MEI que informasse o nível de conhecimento que possuía de cada uma delas, Baixo conhecimento, Bom conhecimento, Grande conhecimento, Médio conhecimento ou Sem conhecimento. Os resultados obtidos são apresentados na Tabela 6.

Tabela 6 – Nível de conhecimento de ferramentas de gestão

Ferramentas	n=43									
	Sem Conhecimento		Baixo Conhecimento		Médio Conhecimento		Bom Conhecimento		Grande Conhecimento	
	f	f(%)	f	f(%)	f	f(%)	f	f(%)	f	f(%)
Análise SWOT	25	58,1	4	9,3	6	14,0	5	11,6	3	7,0
Ciclo PDCA	27	62,8	3	7,0	3	7,0	8	18,6	2	4,7
5W2H	30	69,8	2	4,7	4	9,3	5	11,6	2	4,7
Diagrama de Pareto	29	67,4	3	7,0	7	16,3	2	4,7	2	4,7
Diagrama de Ishikawa	28	65,1	5	11,6	5	11,6	4	9,3	1	2,3

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se, na Tabela 6, que em relação às ferramentas de gestão Análise SWOT, Ciclo PDCA, 5W2H, Diagrama de Pareto e Diagrama de Ishikawa, a maioria dos entrevistados se declararam sem conhecimento, sendo a frequência relativa de respostas nessa faixa da categoria (Sem conhecimento) superior a 50% em relação a todas estas ferramentas. Realizando uma correlação entre a escolaridade dos entrevistados e o nível de conhecimento análise SWOT informado é possível

comparar o nível de conhecimento com o nível de escolaridade dos microempreendedores da amostra, estes dados são apresentados na Tabela 7.

Tabela 7 Associação entre Escolaridade e nível de conhecimento de Análise SWOT

Escolaridade	n=43									
	Sem Conhecimento		Baixo Conhecimento		Médio Conhecimento		Bom Conhecimento		Grande Conhecimento	
	f	f(%)	f	f(%)	f	f(%)	f	f(%)	f	f(%)
Ensino médio completo	10	24,4	1	2,4	0	0	0	0	1	2,4
Ensino médio incompleto	2	4,9	0	0	0	0	0	0	0	0
Técnico	1	2,4	0	0	0	0	0	0	0	0
Superior incompleto	8	19,5	0	0	3	7,3	3	7,3	1	2,4
Superior completo	3	7,3	1	2,4	2	4,9	2	4,9	0	0
Pós Graduação incompleta	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2,4
Pós Graduação completa	1	2,4	0	0	1	2,4	0	0	0	0

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme já apresentado na tabela 1, na variável de escolaridade, nesta amostra temos 12 participantes que possuem ensino médio completo, destes 83,3% informam não possuir conhecimento sobre a ferramenta de gestão Análise SWOT, 50% dos que possuem nível de escolaridade Superior Incompleto, Superior Completo, Pós-Graduação incompleta e Pós Graduação completa afirmam ter um médio, bom ou grande conhecimento sobre a ferramenta.

Mesmo frente ao baixo índice de conhecimento acerca das ferramentas de gestão a maioria dos entrevistado reconhece a importância da aplicar as medidas propostas nas ferramentas de gestão no seu negocio, conforme apresenta a Tabela 8.

Tabela 8 – Grau de importância para as medidas propostas

Medidas propostas	n=43					
	Pouco Importante		Importante		Muito Importante	
	f	f(%)	f	f(%)	f	f(%)
Descrever os objetivos do negócio e as etapas para atingi-los.	9	20,9	1	39,5	1	39,5
Descobrir as forças e fraquezas na empresa para enfrentar ameaças e	4	9,3	9	20,9	3	69,8

potencializar oportunidades.							
Gerar de forma constante controle de processos tanto para atividades internas quanto externas.	8	1	20	46,5	15	34,9	
Utilizar checklist para definir determinadas tarefas que precisam ser desenvolvidas.	1	2	14	32,6	18	41,9	
Realizar análise de processos para identificar a causa raiz de determinado problema.	8	1	15	34,9	20	46,5	

Fonte: Dados da pesquisa

Mesmo que a maioria dos microempreendedores questionados nesta pesquisa afirmam que não possuem conhecimento sobre Análise SWOT (58,1%) quando solicitado para que definam o grau de importância de se descobrir as forças e fraquezas na empresa para enfrentar ameaças e potencializar oportunidades, sintetizando a função da ferramenta SWOT, 69,8% definem como muito importante a adoção da referida medida em seu negócio. A mesma situação ocorre quando analisamos o nível de conhecimento sobre a ferramenta 5W2H, 69,8% se declara sem conhecimento, e o grau de importância vinculado à medida que corresponde para a mesma ferramenta, utilizar checklist para definir determinadas tarefas que precisam ser desenvolvidas, 41,9% consideram muito importante para o seu negócio.

O estudo também apurou a frequência em que os MEI's fazem uso de instrumentos de controle e gestão relativos à Controle financeiro, Planejamento Estratégico, Controle de Qualidade e Atendimento, Gestão de Pessoas e Desenvolvimento e Liderança. As respostas à frequência de uso é apresentada na Tabela 9.

Tabela 9 – Frequência do uso de instrumentos de controle e gestão

Instrumentos	Semanal		Quinzenal		Mensal		Semestral		Anual		Não Utiliza	
	f	f(%)	f	f(%)	f	f(%)	f	f(%)	f	f(%)	f	f(%)
Controle financeiro	1	44,2	3	7,0	1	32,6	0	0	2	4,7	5	11,6
Planejamento Estratégico	6	14,0	4	9,3	7	16,3	8	18,6	3	7,0	1	34,9
Controle de Qualidade e Atendimento	1	30,2	4	9,3	8	18,6	5	11,6	0	0	1	30,2
Gestão de Pessoas	7	16,3	1	2,3	8	18,6	2	4,7	3	7,0	2	51,2

Desenvolvimento e Liderança	1	25,6	2	4,7	3	7,0	3	7,0	1	2,3	2	53,5
	1										3	

Fonte: Dados da pesquisa

Dos instrumentos apresentados o utilizado com mais frequência pelos entrevistados é o controle financeiro, 44,2% dos entrevistados afirmam utilizar este controle semanalmente, chama atenção o uso semanal do controle de qualidade e atendimento por parte de 30,2% dos MEI's da amostra, o que demonstra a preocupação com o cliente reflexo da natureza do negócio da maioria dos respondentes, demonstrado na Tabela 2 (comércio e prestação de serviço).

Vários microempreendedores participantes desta pesquisa não fazem uso dos mesmos. Não fazem uso de desenvolvimento e liderança 23 microempreendedores (53,5%); gestão de pessoas não é usado por 51,2% dos respondentes (n=22); planejamento estratégico não é realizado por 34,9% (n=15).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo principal identificar o conhecimento conceitual e a utilização de ferramentas de gestão por microempreendimentos individuais do município de Canoas/RS. A partir de respostas dos participantes estabeleceu-se o perfil sociodemográfico e de negócio dos MEIs, bem como os motivos que os levaram à formalização deste negócio. Foi alvo deste estudo os reflexos da crise provocada pelas medidas de isolamento adotadas pela Prefeitura de Canoas/RS no combate à pandemia de Coronavírus junto aos microempreendedores. Também foi identificado o conhecimento e frequência de uso dos instrumentos de ferramentas de gestão por estes microempreendedores, as ferramentas apresentadas no questionário foram selecionadas por tratarem de medidas necessárias para qualquer empresa e possíveis de implementação em microempreendimentos.

Os resultados confirmaram a predominância de microempreendedores do sexo masculino (51,2%). Quanto à faixa etária, (32,6%) dos MEI's possuem entre 31 a 35 anos, dados esses que se assemelham a estudos correlatos. O nível de escolaridade foi confirmada como a variável com maior heterogeneidade desse perfil, onde (34,9%) dos entrevistados possui ensino médio e (60,5%) detêm conhecimento de nível superior. Em relação ao tempo de atuação 39,5% possuem entre um até quatro anos de atuação formal. Com relação ao ramo de atuação é no setor de prestação de serviços que se concentra a maior frequência de negócios (44,2%). Ao analisar a localização do empreendimento, foi constatado que 60,4% trabalham em um local fixo, seja em sua própria casa ou em um estabelecimento comercial. Este resultado é similar ao verificado no Portal do Empreendedor (2020) para os microempreendedores do município de Canoas/RS onde a maioria (45,06%) dos microempreendedores trabalham em local fixo. Em relação a principal ocupação anterior dos MEIs, 37,2% afirmaram que já estavam envolvidos em atividades empreendedoras, 18,6% já possuía empreendimento formal e outros 18,6% trabalhavam de modo informal e com a promulgação da Lei Complementar nº 128/2008, passaram a dar continuidade a suas atividades de forma legal. Constatou-se que possuir uma empresa formal (18,1%) e emissão de nota fiscal (18,1%) foram para as principais motivações para a formalização.

Confirmou-se que o empreendedorismo por oportunidade esteve presente nas decisões dos microempreendedores (79,1%) que participaram desta pesquisa. O empreendedorismo por necessidade, embora confirmado, foi identificado como motivo por apenas 20,9% dos MEIs, e abrange apenas os empreendedores informais e empregados sem carteira assinada. Sobre as principais dificuldades enfrentadas após a formalização a concorrência foi destacada como a maior dificuldade encontrada (12,8%) entre os MEI's questionados e 10,6% afirmaram não terem sentido nenhuma dificuldade.

Sobre os reflexos que a crise provocada pela pandemia causou nos negócios dos pesquisados destaca-se a redução do faturamento mensal, informada por 72,1% dos MEI's desta amostra, situação semelhante à identificada pelo Sebrae (2020). Contudo para a maioria (67,5%) dos entrevistados foi possível manter os seus negócios com as portas abertas durante as medidas de isolamento, mesmo com algumas restrições, 32,6% acreditam que para o segundo semestre de 2020 a tendência é de estagnação mas que irão conseguir honrar com seus compromissos e 27,9% estão otimistas quanto ao próximo semestre afirmando que a tendência é de crescimento para o período.

Quanto ao conhecimento das ferramentas de gestão a maioria se auto declarou sem conhecimento sobre todas as ferramentas de gestão apresentadas, Análise SWOT 58,1%; Ciclo PDCA 62,8%; 5W2H 69,8%; Diagrama de Pareto 67,4%; Diagrama de Ishikawa 65,1%. Realizando uma associação entre o nível de conhecimento a cerca da ferramenta SWOT e a escolaridade do grupo foi possível identificar que 83,3% dos participantes com ensino médio informaram não possuir conhecimento sobre a ferramenta de gestão, já nos que possuem escolaridade Superior Incompleto, Superior Completo, Pós-Graduação incompleta e Pós Graduação 50% informaram possuir conhecimento médio, bom ou grande conhecimento sobre análise SWOT.

Porém, mesmo com o baixo nível de conhecimento das ferramentas de gestão declarados pelos MEI's pesquisados, quando apresentados às medidas que estas ferramentas propõem para o negócio a grande maioria considera como importante ou muito importante a adoção de tais medidas, por exemplo 65,1% se declarou sem conhecimento da ferramenta Diagrama de Ishikawa, mas quando questionados sobre a importância de se realizar análise de processos para identificar a causa raiz de determinado problema, medida proposta pela ferramenta, 46,5% consideraram tal medida como muito importante. O que nos traz uma reflexão sobre a prática das ações propostas pelas ferramentas de gestão e seu conhecimento acadêmico é possível que os empreendedores conheçam as práticas de gestão porém não estão familiarizados com conceitos.

Acerca da frequência de uso de instrumentos de controle e gestão, dos apresentados no formulário o instrumento de controle financeiro foi apontado como o de uso mais corriqueiro, 44,2% dos microempreendedores questionados afirmam utilizar este controle semanalmente, o uso de controles financeiros é destacado como essencial para dar maior suporte às decisões, além de que permitir que se preveja a situação financeira da empresa e o volume de recursos necessários para sua manutenção.

Destaca-se ainda a frequência semanal da utilização do controle de qualidade e atendimento por parte de 30,2% dos MEI's da amostra, o que é coerente com o segmento de atuação da maioria dos respondentes, 53,5% na prestação de serviços e 44,2% no comércio. Lovelock e Wright (2003) afirmam que a "a qualidade do

serviço é o grau em que um serviço atende ou supera as expectativas do cliente” (LOVELOCK; WRIGHT, 2003, p. 102). A qualidade do serviço é crucial para agregar valor ao produto/serviço e aumentar o grau de satisfação do cliente e assim conquistar clientes fêis e rentáveis. Ainda de acordo com Lovelock e Wirtz (2006), a fidelização do cliente aumenta a rentabilidade da empresa, quanto mais tempo o cliente permanece consumindo de uma empresa mais lucrativos tornam-se, além de ter um custo mais baixo visto que é mais barato manter um cliente do que a captar novos. Cabe, por fim, ressaltar como limitação do presente estudo, o tamanho da amostra investigada. Idealmente deveria ter sido investigada a população total de microempreendedores do município para traçar o perfil e mapear todas as variáveis investigadas e assim refletir de forma fidedigna a situação deste empreendedor.

Diante do exposto, sugere-se que estudos futuros analisem de forma mais ampla o perfil do microempreendedor individual de Canoas/RS, no sentido de abrangência populacional. Também sugere-se pesquisas com abordagem qualitativa, discutindo com maior profundidade os motivos que levam esses microempreendedores a não fazer uso ferramentas de gestão no exercício de suas atividades, uma vez que a maioria (67,2%) considera que as ferramentas de gestão podem colaborar na retomada dos negócios pós-crise.

## REFERÊNCIAS

AAKER, D. A., KUMAR, V., DAY, G. S. **Pesquisa de marketing**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

BARROS, M. J. F.; PASSOS, E. S. **Remando a favor da maré: racionalidade instrumental no curso de administração de empresas**. Organização e Sociedade, v. 7, n. 19, p. 161-174, 2000.

BEUREN, I. M. et al. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BORGES, G. de F.; BORGES, L. de F. **Perfil do microempreendedor individual: um estudo exploratório em um município mineiro**. Revista Brasileira de Gestão e Engenharia, São Gotardo, p. 19-43, jan./jun. 2014.. Disponível em: <http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia>. Acesso em: 02 abr. 2020

CÓDIGO CIVIL, **Lei Complementar 128, de 19 de Dezembro 2008**. Alterou a Lei Geral da Micro e Pequena Empresa (Lei Complementar nº 123/2006) cria a figura do Microempreendedor Individual. 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: 12 mar. 2020.

CHANLAT, J. F. **Quais carreiras e para qual sociedade?** Revista de Administração de Empresas, v. 35, n. 6, p. 67-75, 1995.

CRUZ, A.; OLIVEIRA, L.; SILVA, P.; et al. **Ferramentas que auxiliam no desenvolvimento de gestão em micro pequenas empresas**. 2017. Universidade do Oeste Paulista – UNOESTE, curso de Tecnologia em Gestão Comercial. Disponível em: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=b12dd5a7-74b6-4>

574-a2b8-6845c4c08639%40sessionmgr4008 . Acesso em 26 junho 2020.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro:Elsevier, 2008.

FILION, Luis Jacques. **Empreendedores e proprietários de pequenos negócios**. Revista USP – Revista da Administração, São Paulo, p.5-28, 1999.

FM2S, EMPRESA DE TREINAMENTOS E CONSULTORIA, **O que é o diagrama de causa e efeito ou “ishikawa”? Onde é aplicado?** 2018. Disponível em: <https://www.fm2s.com.br/diagrama-causa-efeito-ishikawa/> . Acesso em: 26 junho 2020.

GEM, **Global entrepreneurship monitor: empreendedorismo no Brasil: relatório executivo de 2018**. Curitiba: IBQP, 2018. Disponível em: <https://datasebrae.com.br/documentos/> . Acesso em: 16 abr. 2020.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GONÇALVES, D. I. F. **Pesquisas de marketing pela internet: As percepções sob a ótica dos entrevistados**. Revista de Administração Mackenzie, V. 9, N. 7, Nov/Dez 2008.

GERHARD, T e SILVEIRA, D. **Métodos de pesquisa**. Coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>. Acesso em: 26 junho 2020.

LIMA, J. **Microempreendedores individuais: uma discussão sobre gestão financeira e expectativas de negócios**. 2018. Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufu.br/bitstream/123456789/23873/3/MicroempreendedoresIndividuaisUma.pdf> . Acesso em 2 junho 2020.

MICHAELIS, **Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa**. Editora Melhoramentos, 2015. ISBN: 978-85-06-04024-9. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/gest%C3%A3o/> Acesso em: 01 julho 2020.

NAKAGAWA, M. **Ferramenta: ANÁLISE SWOT (CLÁSSICO)**. Ed. Globo, 2012. Disponível em: [https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME\\_Analise-Swot.PDF](https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME_Analise-Swot.PDF). Acesso em: 26 junho 2020.

PORTAL DO EMPREENDEDOR INDIVIDUAL. **Estatísticas 2018**. Disponível em: <http://www.portaldoempreendedor.gov.br/estatisticas>. Acesso em: 13 mar.2020.

ROCHA, G. **Qual é o seu conceito de gestão?** 2011. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/qual-e-o-seu-conceito-de-gestao>. Acesso

em:01 julho 2020.

RODRIGUES, R. **Fundamentos de Marketing**. Rio de Janeiro, Editora Universidade Estácio de Sá, 2014. Disponível em:

<https://www.passeidireto.com/arquivo/70212057/fundamentos-de-marketing>. Acesso em: 28 junho 2020.

SANTOS, A. **Gestão Estratégica. Conceitos Modelos e Instrumentos**. Escolar editora, 2008. Disponível em:

[https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=63U8axvG8V0C&oi=fnd&pg=PR27&dq=conceito+de+gest%C3%A3o&ots=KsEf\\_O8CXe&sig=CmDHGIMQf2PuksPiBKRw9CMVjqY#v=onepage&q=conceito%20de%20gest%C3%A3o&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=63U8axvG8V0C&oi=fnd&pg=PR27&dq=conceito+de+gest%C3%A3o&ots=KsEf_O8CXe&sig=CmDHGIMQf2PuksPiBKRw9CMVjqY#v=onepage&q=conceito%20de%20gest%C3%A3o&f=false). Acesso em: 01 julho 2020.

SERASA EXPERIAN, **Indicadores econômicos**. 2019. Disponível em:

<https://www.serasaexperian.com.br/amplie-seus-conhecimentos/indicadores-economicos>. Acesso em: 13 mar. 2020.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO À MICRO E PEQUENA EMPRESA. SEBRAE. **Perfil do Microempreendedor Individual**. 2019. Disponível em:

<https://datasebrae.com.br/perfil-do-microempreendedor-individual/> Acesso em: 18 abr. 2020.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO À MICRO E PEQUENA EMPRESA. SEBRAE. **O impacto da pandemia de coronavírus nos pequenos negócios**. 2020. Disponível em:

<https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-impacto-da-pandemia-de-coronavirus-nos-pequenos-negocios,192da538c1be1710VgnVCM1000004c00210aRCRD/> Acesso em: 18 junho 2020.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO À MICRO E PEQUENA EMPRESA. SEBRAE. **Como elaborar um plano de negócios**. 2013. Disponível em:

[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/5f6dba19baaf17a98b4763d4327bfb6c/\\$File/2021.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/5f6dba19baaf17a98b4763d4327bfb6c/$File/2021.pdf)

SILVA, B. **5W2H - Ferramenta para você planejar**. Administradores.com, 2016.

Disponível em:

<https://administradores.com.br/artigos/5w2h-ferramenta-para-voce-planejar>. Acesso em: 25 junho 2020.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalismo, socialismo e democracia** (S. G. de Paula, Trad.). Rio de Janeiro: Zahar, 1942. (Obra original publicada em 1984).

SILVEIRA, A.; GONÇALVES, G.; BONELI, J; CASTRO, E; BARBOSA, P.; VILLENA, D. **Empreendedorismo: a necessidade de se aprender a empreender**. Curso de Administração, Faculdade Novo Milênio, Vila Velha, 2007. Disponível em:

[https://www.academia.edu/9140869/Empreendedorismo\\_a\\_necessidade\\_de\\_se\\_aprender\\_a\\_empreender](https://www.academia.edu/9140869/Empreendedorismo_a_necessidade_de_se_aprender_a_empreender). Acesso em: 15 abr.2020.

TONELLI, D. F.; BRITO, M. J.; ZAMBALDE, A. L. **Empreendedorismo na ótica da teoria ator-rede: explorando alternativa às perspectivas subjetivista e**

**objetivista.** Cad. EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v. 9, Edição Especial, p.586-603, 2011.