

**FACULDADE DOCTUM DE JOÃO MONLEVADE  
INSTITUTO ENSINAR BRASIL - REDE DOCTUM DE ENSINO**

**MICROEMPREENDEDOR INDIVIDUAL: A UTILIZAÇÃO DOS INDICADORES DE  
DESEMPENHO PARA O AUMENTO DA PRODUTIVIDADE**

**Daniele Fernanda Quaresma\***

**Prof. Msc. Breno Eustáquio da Silva\*\***

**RESUMO**

Empreender representa um desafio e uma oportunidade para explorar o mercado, oferecendo produtos e serviços de forma diferenciada. É também um caminho que o trabalhador encontra para garantir o aumento da renda e suprir suas necessidades diante do cenário econômico atual. Para se aventurar no mundo empreendedor preciso ter conhecimento da área que o microempreendedor atuará, além de entender sobre a gestão de seu negócio. O presente artigo surgiu da necessidade da aplicação, análise e controle dos processos produtivos do microempreendedor individual (MEI). Para tal, este trabalho avaliou a utilização dos indicadores de desempenho para alavancar o empreendimento e garantir a sustentabilidade no mercado para os MEIs. A metodologia deste artigo se deu pela coleta de informações através de entrevista com três MEIs, a fim de investigar o uso das ferramentas de gestão e indicadores de desempenho para aumentar a produtividade do negócio. Os resultados obtidos demonstram que, apesar dos esforços para controlar o fluxo financeiro e a produção, os microempreendedores individuais analisados ainda desconhecem ou não aplicam as ferramentas e os indicadores de desempenho de forma adequada. Assim, não existem parâmetros adotados para mensurar os resultados obtidos, impossibilitando o acompanhamento e crescimento real do negócio. O uso das ferramentas de gestão de processos não vale apenas para as grandes organizações, elas podem ser aplicadas em pequenos empreendimentos, visto que a aplicabilidade de tais instrumentos, se feita adequadamente e com disciplina, resultará no aumento da eficiência e eficácia das atividades e a sustentabilidade do negócio.

**Palavras-chave:** Microempreendedor individual. Indicadores de desempenho. Empreendedorismo. Produtividade.

---

\* Graduada em Administração na Faculdade Doctum de João Monlevade; e-mail: danielefernandaquaresma@gmail.com.

\*\* Professor Orientador. Mestre em Administração; e-mail: brenomonlevade@gmail.com

## 1 INTRODUÇÃO

O Brasil é um país que possui grandes organizações, nacionais e internacionais, que geram riquezas para a nação e estão constantemente vinculadas na mídia. Existem também milhares de micro e pequenas empresas regionais que impactam economicamente as cidades em que atuam. Em todos esses negócios, um profissional se destaca – o empreendedor.

A partir da década de 1980 países desenvolvidos tem investido fortemente para incentivar iniciativas empreendedoras. Os cursos de administração não têm mais a visão voltada apenas para funcionários que gerenciem grandes empresas ou assumam cargos públicos, em busca de estabilidade e previsibilidade. Eles promovem educação profissional, estimulando a criatividade e a capacidade inovadora de muitas pessoas. Tais atitudes levam a grandes acontecimentos, como a criação de empresas multimilionárias, novas tecnologias e avanço de modelos de produção e negócios.

Um tipo de empreendimento em todo o país, que até então era informal e tem ganhado destaque nos últimos anos é o microempreendedor individual (MEI). O decreto da Lei Complementar 128/2008 (BRASIL, 2008) surgiu em virtude de regularizar as atividades que não eram regulamentadas, como a fabricação de produtos ou a prestação de serviços de quem atua nas mais de 400 atividades permitidas para essa modalidade. Essa lei possibilita que o MEI possua CNPJ, contribua para sua aposentadoria, tenha até um funcionário registrado, além de emitir notas fiscais (ainda que não haja obrigatoriedade).

Em tempos de crise e desemprego, o empreendedorismo aparece como resposta à falta de renda e a necessidade do trabalhador se manter ativo. Com o avanço tecnológico, dezenas de cargos deixarão de existir. Isso significa que milhares de pessoas ficarão sem seus postos de trabalho, sem a possibilidade de realocação dentro das empresas pela especificidade das atividades em que atuavam.

O número de empreendedores por necessidade aumentou os últimos anos, indicando um perfil de pessoas despreparadas para assumir um negócio. A alta taxa de mortalidade desses empreendimentos nos três primeiros anos de atuação evidencia este fato. Neste cenário, será que os profissionais estão preparados para gerir seu negócio, utilizando as ferramentas de gerenciamento e aumento de

desempenho para alavancar seu empreendimento e garantir sua sustentabilidade no mercado? O objetivo do artigo se baseia na necessidade da adoção de métodos práticos de gestão, análise e controle dos processos produtivos de um MEI. Sua sobrevivência aumenta a circulação do fluxo de dinheiro, aquecendo o mercado e a economia regional e conseqüentemente a nacional.

O objetivo geral apresentado neste trabalho é de avaliar a utilização dos indicadores de desempenho para alavancar o empreendimento e garantir a sustentabilidade no mercado para os MEIs. Os objetivos específicos que norteiam os estudos são: analisar se os MEIs possuem um modelo de gestão para o acompanhamento e padronização de suas atividades; identificar os indicadores de desempenho usados no gerenciamento das atividades dos MEIs; e investigar se os empreendimentos são sustentáveis e se há possibilidade de expansão no mercado propondo a aplicação dos indicadores de desempenho.

O artigo foi dividido da seguinte forma: o referencial teórico trata o assunto, embasado em obras aprofundadas anteriormente sobre o tema. A metodologia apresenta o tipo de pesquisa quanto aos objetivos e aos procedimentos técnicos, a perspectiva de abordagem e análise das informações reunidas. A pesquisa e análise dos dados apresenta o resultado da entrevista aplicada, apurando se as informações coletadas corroboram com as teorias dos autores citados.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Referencial teórico é a sessão que tem por objetivo apresentar estudos sobre o tema abordado, fazendo uma revisão da literatura do material referencial, para colocar o leitor a par do contexto apresentado (VERGARA, 2000, p. 35). A partir dos conhecimentos adquiridos através da pesquisa bibliográfica dos autores citados a seguir, o tema será explorado.

### **2.1 Conceito de Empreendedorismo**

Para Dornelas (2005, p. 39) empreendedorismo é “o movimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam à transformação de ideias em oportunidades”. Já Schumpeter (1949, s.p.) *apud* Dornelas (2005, p. 39) afirma que 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 materiais”. Já Kirzner (1973, s.p.) *apud* Dornelas (2005, p. 39) sustenta que o empreendedor é aquele que cria um equilíbrio, encontrando uma posição clara e positiva em um ambiente de caos e turbulência.

Drucker (2003, p. 34) aponta em sua obra que a melhor tradução para “*entrepreneurship*” seja tida como o espírito empreendedor, e tal espírito está fundamentado na inovação. Abrir uma nova loja, em um ramo já conhecido, não é empreender. Utilizar ferramentas de marketing e divulgação, estudar o mercado em que irá atuar, o perfil dos consumidores, traçar estratégias de vendas e implantar diretrizes e processos altamente eficazes torna esse processo um empreendimento.

Todos os autores compreendem o ato de empreender sendo maior que a abertura de uma empresa. Ele se dá pelo comportamento do empreendedor, que assume riscos, utiliza as ferramentas necessárias para empreender e transforma sua ideia em algo inovador.

## **2.2 Conceito de MEI**

Segundo o Sebrae (2018), MEI é uma classificação dada ao microempreendedor individual que possui faturamento de até R\$ 81.000,00 (oitenta e um mil reais) anual, não ser sócio ou titular em outra empresa e tenha no máximo um funcionário. O decreto da Lei Complementar 128/2008 (BRASIL, 2008) surgiu em virtude de regularizar as atividades individuais que não eram regulamentadas, como a fabricação de produtos ou a prestação de serviços. Para tal, precisa exercer uma das mais de quatrocentas atividades autorizadas.

Essa premissa é necessária, pois o enquadramento pela atividade desenvolvida limita-se às especificadas pela tabela de atividades do MEI. Foi criada desta forma para dar amparo aos profissionais que não possuíam sindicato ou classe que os representasse.

Segundo pesquisa realizada pelo IBGE (2018), no ano de 2017 houve 34,31mi (trinta e quatro milhões e trezentos e dez mil pessoas) trabalhando por conta própria ou sem carteira, contra 33,321 mi (trinta e três milhões e trezentos e vinte e um mil pessoas) ocupadas em vagas formais. Neste número se incluem pessoas desempregadas ou autônomas. Daí surge a necessidade de tornar essa

parte da população em mão de obra capacitada, produtiva e valorizada, seja dentro das empresas ou empreendendo formalmente, adotando ações que diminuam as desigualdades, possibilitando a melhora da condição de vida da população e criar uma nova cultura empreendedora no país.

### **2.3 Modelos de Gestão para Microempresas**

Quando se fala em gestão para as microempresas, não se associa esse modelo a departamento de recursos humanos, planejamento estratégico, divisões setoriais e diretoria executiva. O que ocorre é o próprio dono do empreendimento conhecendo todos os aspectos do negócio, lidando com os fornecedores, a fabricação dos produtos ou prestação do serviço até o contato com o cliente, no momento da venda.

Apesar de se encontrar a par de todos os aspectos de sua empresa, por vezes o microempreendedor não possui o conhecimento necessário sobre a gestão. Gestão, segundo o Dicionário Online Português, significa “administração; ação de gerir, de administrar, de governar ou de dirigir negócios públicos ou particulares; gerência; função ou exercício da pessoa responsável pela administração”.

Stewart (1982, s.p.) *apud* Dornelas (2005, p. 31) acreditava que o trabalho do administrador se assemelha ao do empreendedor, pelas seguintes características:

. As responsabilidades atribuídas a esse profissional, que normalmente conta com uma equipe reduzida ou até mesmo sozinho, precisa atender à demanda do que precisa ser feito, tanto das atividades administrativas quanto atender o mercado. As restrições são os fatores limitantes internos e externos à organização. Por fim, as alternativas são os caminhos que o administrador tem a seguir ou aqueles que ele mesmo cria para trilhar.

Para todas essas características, o planejamento se torna fundamental. Assim, Figueiredo e Caggiano (1997) *apud* Meirelles Junior e Sales (2013, p.3) interpretam o planejamento como o ato de:

Estabelecer e manter um plano integrado para as operações consistentes com os objetivos e as metas da companhia, a curto e longo prazo, que deve ser analisado e revisado constantemente, comunicando aos vários níveis de gerência por meio de um apropriado sistema de comunicação.

O uso de ferramentas de gestão, controle da produção, gestão da qualidade total e melhoria contínua são essenciais para que o empreendedor possa criar um modelo de gestão que mais se adeque ao seu negócio.

## 2.4 Padronização de Atividades

A padronização das atividades, de acordo com Costa Junior (2012, p. 74) advém de ferramentas como o mapeamento de processos e tem por objetivo criar melhor sequência de realização das atividades, dividindo as tarefas em elementos, identificar e mitigar as falhas e criar um processo-padrão a ser seguido por todos aqueles que executarem a atividade.

Campos (2004, s.p.) *apud* Freitas (2016, p. 37) classifica padronização como:

[...] reunir as pessoas envolvidas no processo e discutir os seus procedimentos até que se encontre aquele que for melhor, ou seja, analisar o processo e melhorá-lo de forma a corrigir suas falhas, para posteriormente introduzir o padrão na empresa, treinando as pessoas e assegurando que o processo será executado de acordo com o que foi estabelecido, para que a padronização seja aplicada corretamente e esteja de acordo com os propósitos da organização.

Para melhor compreender o tema, algumas dessas ferramentas serão apresentadas a seguir.

### 2.4.1 Mapeamento de Processos

Para compreender o mapeamento de processos, é necessário entender o que é um processo. Segundo Davenport (1994, s.p.) *apud* Villela (2000, p. 27), processo é uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, *inputs* (entradas) e *outputs* (saídas) claramente identificados, enfim, uma estrutura para ação. Já Johansson et al. (1995, s.p.) *apud* Villela (2000, p. 27), processo é o conjunto de atividades ligadas que tomam um insumo (*input*) e o transformam para criar um resultado (*output*).

O mapeamento de processos envolve, em suma, a descrição de processos em termos de como as atividades relacionam-se umas com as outras dentro do processo (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009 p. 101). Elas devem ser registradas, normalmente representadas em fluxogramas, de forma sequencial e

explicativa, para que qualquer pessoa possa executar o processo. Sobre padronização de processos e seu mapeamento, Freitas (2016, p. 9) aponta que:

Pressupõe-se que esse instrumento pode auxiliar as empresas na melhoria da sua produtividade, além de criar maior segurança e controle sobre os processos que a compõem, possibilitando-a na obtenção de melhores resultados e alcançando maior vantagem competitiva.

#### 2.4.2 Ciclo PDCA

O ciclo PDCA, idealizado por Shewhart na década de 1920 e aperfeiçoado por Deming, advém do acrônimo inglês *plan* (planejar) *do* (fazer), *check* (verificar) e *act* (agir). Usado como ferramenta de melhoria contínua e incorporado às atividades da área de qualidade total, procura tornar os processos mais dinâmicos e atuais às necessidades das organizações. Segundo Costa Junior (2012), o ciclo PDCA envolve as etapas a seguir.

A etapa planejar consiste em elaborar um plano de ação, definir os objetivos, determinar as condições e métodos que serão utilizados no processo, definir as metas e diretrizes inerentes às suas atividades, expressar os objetivos em indicadores mensuráveis, além de definir quais serão os responsáveis pela atividade.

Executar diz respeito a colocar o plano em ação, criando condições para executar o planejado, além de educar e criar todos os participantes dentro do método proposto. Em seguida verificar e acompanhar os resultados das ações, corrigir eventuais anomalias, comprovar se os resultados foram alcançados e validar as ações praticadas. Por fim, a etapa agir corresponde a atuar continuamente no processo, aprimorando e utilizando novas ações de melhorias, a fim de prevenir a ocorrência de novas falhas, podendo estender a ação para outros processos.

#### 2.4.3 Gestão da Qualidade Total

A noção de gestão da qualidade total surgiu a partir de Feigenbaum em 1957, mas desde Deming, nos anos de 1950, no Japão, os ideais de controle da qualidade já se propagavam como filosofia de maior produtividade à medida que a perda diminui (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009 p. 627). Em seus “14 pontos para

a melhoria da qualidade”, Deming enfatiza a necessidade de métodos estatísticos de controle, participação, educação, abertura e melhoria objetiva.

Diversos estudiosos foram aperfeiçoando o conceito ao longo dos anos, adaptando às necessidades e culturas diferentes. A filosofia de gestão da qualidade total vem colocar a qualidade, além do melhoramento de forma geral, como foco em todas as operações realizadas. Assim, as empresas desenvolvem um processo de melhoria contínua, atendem às necessidades dos consumidores, incluem todos os setores das organizações e mensuram todos os custos envolvidos com a qualidade, bem como o que ela representa no resultado final.

## **2.5 Plano de Negócios**

O plano de negócios é um documento que estabelece e mensura os principais aspectos para a abertura de uma empresa. “Sua elaboração envolve um processo de aprendizagem e autoconhecimento, e ainda, permite ao empreendedor situar-se no seu ambiente de negócios” (DORNELAS, 2005, p. 98).

Essa etapa do desenvolvimento de uma empresa permite ao empreendedor conhecer próprio negócio, sua viabilidade financeira e diversas variáveis internas e externas que compõem o mercado. Possibilita também, com essa ferramenta, apresentar formalmente o negócio a possíveis investidores, sócios e bancos em busca de financiamentos.

Para Dornelas (2005, p. 127), existem os seguintes questionamentos para a elaboração do plano de negócios:

- a) O quê? - sobre o que é a proposta de negócio apresentada;
- b) Onde? - o local onde a empresa estará localizada e onde está seu mercado;
- c) Por quê? - referente à origem dos recursos financeiros e por que precisará dele;
- d) Como? - sobre a saúde financeira do negócio e onde empregará o dinheiro;
- e) Quanto? - o valor necessário de capital aplicado e o retorno esperado deste recurso; e finalmente;
- f) Quando? - determina quando o negócio foi/será criado, quando precisará do capital para aplica-lo e previsão do retorno estimada.

Para compreender todas as variáveis que estão ao seu redor, o empreendedor tem à sua disposição diversas ferramentas de análise ambiental. Uma delas é a matriz SWOT, conhecida no Brasil por matriz FOFA (do acrônimo Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças) idealizada na década de 1960 na Universidade de Stanford (EUA) pelo estudioso Albert Humphrey. Sua metodologia passou a ser utilizada para análise de contextos ambientais nas organizações.

Um aspecto que se considera na elaboração do plano de negócios é a utilização dos dados gerados para realizar o planejamento da empresa. Para Dornelas (2005, p. 94), a falta do planejamento é um dos principais fatores da mortalidade das novas empresas, seguido de deficiências de gestão, seja do fluxo de caixa, estoques, vendas e distribuição, dentre outros.

Para aprofundar um pouco mais sobre o tema, segue abaixo alguns dos itens que compõem o plano de negócios.

### 2.5.1 Plano de Marketing

Segundo Las Casas (2011), “o plano de marketing estabelece objetivos, metas e estratégias do composto de marketing em sintonia com o plano estratégico geral da empresa”. Ele deve ser feito em sintonia com os objetivos estabelecidos pela organização, pelo nível estratégico e com as metas de longo prazo (planejamento estratégico do microempreendedor).

Com o plano de marketing pensado para a marca, os produtos oferecidos, aos canais de distribuição mais adequados para atender à demanda, o planejamento estará coerente com os objetivos. Para tal, o composto de marketing, também conhecido por “4P’s” (produto, preço, praça e promoção). Sobre o mix de marketing, ou 4P’s, Kotler (2000, p. 416) afirma:

O produto é um elemento-chave na oferta ao mercado. O planejamento do mix de marketing começa na formulação de uma oferta para satisfazer as necessidades e desejos do cliente-alvo. O cliente irá julgar a oferta de acordo com três fatores: características e qualidade do produto, mix e qualidade dos serviços e preço apropriado.

Dornelas (2005, p. 150) afirma que “as estratégias de marketing são os meios que a empresa deverá utilizar para atingir seus objetivos”. O empreendedor precisa estar ciente que ele tem que planejar a todo o momento, as etapas dos processos a

serem desenvolvidos, nos riscos calculados assumidos, e que esse planejamento refletirá nos resultados da organização.

Pesquisas sobre o nicho de mercado, seus principais fornecedores, entender sobre o ciclo de vida do produto, estratégias de penetração e expansão de mercado são algumas ações que o empreendedor precisa colocar em prática para garantir o sucesso do seu negócio.

### 2.5.2 Plano Operacional

O plano operacional visa explorar os aspectos referentes à produção do produto ou serviço, expondo os processos, as melhores formas de aplicá-los. Para Dornelas (2005, p. 136) esta etapa é apresentada da seguinte forma:

Diga quais são os produtos e serviços de sua empresa, por que ela é capaz de fornecê-los como eles são fornecidos, quais as características da equipe de produção e em quais aspectos seu produto/serviço difere dos da concorrência. Exponha as características únicas do seu negócio e o que ele tem de especial para oferecer aos clientes.

A infraestrutura, instalações e equipamentos, leiaute e os recursos humanos (se necessário) também precisam ser analisados quando se planeja a abertura de uma empresa, seja ela de qualquer porte.

### 2.5.3 Plano Financeiro

O plano financeiro é uma das partes mais complexas do plano de negócios. É neste momento que se descrevem todos os valores dos itens que foram mencionados ao longo do plano, como gastos com marketing, operacional, vendas, os custos fixos e variáveis, a aplicação inicial no negócio, além da rentabilidade e do retorno estimado do investimento (DORNELAS, 2005, p. 162).

Ainda de acordo com Dornelas (2005, p. 162), sobre o plano financeiro declara:

Os principais demonstrativos a serem apresentados no plano de negócios são: Balanço Patrimonial, Demonstrativo de Resultados e Demonstrativo de Fluxo de Caixa, todos projetados num horizonte mínimo de três anos, sendo que o usual é normalmente um período de cinco anos. [...] Por meio desses demonstrativos é possível efetuar uma análise de viabilidade do negócio e retorno financeiro proporcional.

Além dos indicadores, no plano financeiro podem apresentar os cálculos referentes ao ponto de equilíbrio, o ponto onde as receitas cobrem os custos fixos e variáveis; os indicadores financeiros como liquidez do capital, capital de giro e índices de endividamento para acompanhamento da saúde financeira do negócio.

## 2.6 Indicadores de Desempenho

Os indicadores de desempenho são a concepção de parâmetros utilizados para mensurar alguns dos aspectos do negócio. De acordo com Cunha Filho (2012, p. 21):

Os indicadores são representações visuais ou numéricas que expressam a situação de uma determinada atividade. [...] através dos indicadores, a empresa pode obter monitoramento dos processos produtivos, gerenciamento das atividades, o acompanhamento das metas e dos objetivos.

Para Cunha Filho (2012, p.21), os tipos de indicadores de desempenho são:

- a) **Produtividade:** medida de eficiência econômica entre os *inputs* e *outputs* em seu processo de transformação, agregando valor ao que está produzindo e oferecer um resultado que atenda às necessidades de seus consumidores.

Indicadores: mão de obra, máquinas e equipamentos, fábrica e recursos de fabricação;

Este indicador faz o acompanhamento da produção, possibilita aplicar ferramentas de melhoria contínua para otimizar os processos produtivos, podendo aumentar ou adequar o volume de produção de acordo com o necessário para atender à demanda.

- b) **Qualidade:** é o grau de satisfação dos requisitos do produto, a partir da condição necessária para garantir o sucesso de uma operação. Aqui se aplicam os conceitos da qualidade total abordados brevemente neste trabalho.

Indicadores: número de retrabalhos, de reinspeções e reclamações de clientes;

Ao eliminar o retrabalho a partir do aumento da qualidade na produção, o custo total da mercadoria tende a diminuir, permitindo oferecer ao cliente um produto de valor agregado, com maior qualidade por um preço mais acessível, garantindo a satisfação do cliente.

- c) Velocidade: refere-se à capacidade de reação às necessidades de produção e processamento.

Indicadores: lead time do pedido, do processamento e tempo de ciclo;

Produzir de acordo com a demanda para atender aos pedidos viabiliza a produção inteligente, enxuta, com menores estoques e diminuição dos custos relacionados à prazos de entrega e logística.

- d) Confiabilidade: está relacionado aos processos e significa realizar as operações solicitadas, respeitando os critérios de qualidade, custo e prazo.

Indicadores: nível de atraso dos pedidos, tempo médio entre falhas, disponibilidade de equipamentos;

Oferecer um produto que esteja adequado às especificações, sem danos, custos adicionais e dentro do prazo é fundamental para garantir a confiança dos clientes e perpetuação do relacionamento entre as empresas. Investir na gestão da qualidade total e nos processos logísticos são uma para as organizações que anseiam em ser líderes de mercado nas suas áreas de atuação.

- e) Flexibilidade: é a capacidade de mudar as condições de operação do processo para atender uma nova demanda.

Indicadores: capacidade de produção, tempo de troca de ferramenta e tempo de mudança de linha.

Conhecer todos os aspectos da produção, assim como a capacidade total, ociosidade das máquinas e capacidade de estocagem e expedição, e acompanhar de perto os processos desenvolvidos facilita à adaptação caso imprevistos ocorram.

f) Custos: obter o máximo de produtividade a um custo baixo, combatendo desperdícios e aproveitando ao máximo os recursos disponíveis.

Indicadores: custo unitário de fabricação, acuracidade dos estoques e os dias de estoques.

Trabalhar com estoque mínimo permite acompanhar melhor a qualidade do que está sendo produzido, diminuir custos de estocagem e armazenamento, mão de obra, custos diretos de fabricação, além de manter dinheiro em caixa para aumentar o capital de giro do negócio.

### **3 METODOLOGIA**

A metodologia explora os procedimentos sistemáticos para a elaboração da obra, para que além de clara e objetiva, não deixe de seguir todos os elementos necessários à execução do trabalho.

Quanto à natureza da pesquisa, o modelo utilizado é a aplicada. Ela “objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos” (SILVEIRA; GERHARDT, 2009, p. 35). A natureza aplicada tenciona utilizar de estudos já realizados para solucionar problemáticas relevantes para um ou mais grupos sociais, podendo transformar sua realidade.

No que se referente à abordagem, possui origem qualitativa. Silveira e Gerhardt (2009, p. 31) afirmam que os autores que adotam essa abordagem “opõem-se ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências, já que as ciências sociais têm sua especificidade, o que pressupõe uma metodologia própria”. Sendo assim, essa abordagem não admite apenas números e estatísticas. Os objetos de análise deste trabalho necessitam de estudo subjetivo a fim de entender as variáveis que influenciam seu comportamento e posicionamento, considerando o fator humano em todos os processos, aspectos que não podem ser quantificados.

Quanto aos objetivos, a pesquisa é de caráter exploratório. De acordo com Gil (2006, p. 41), essas pesquisas tem por objetivo explorar o problema, oferecer informações, levantar hipóteses e tornar o tema mais conhecido para discussão. Seu

planejamento é bastante flexível para considerar os diversos aspectos relativos ao fato estudado.

De acordo com os procedimentos técnicos, o projeto utilizará dos métodos a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso. Segundo Gil (2006, p. 44) “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. Neste trabalho, o uso de livros e artigos na construção do texto é amplamente usado para dar embasamento teórico ao tema abordado.

Já o estudo de caso “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento” (GIL 2006, p. 54). Apesar de ser considerado um método pouco rigoroso e por vezes generalizado, Gil (2006, p. 55) defende:

[...] No entanto, os propósitos do estudo de caso não são os de proporcionar o conhecimento preciso das características de uma população, mas sim o de proporcionar uma visão global do problema ou de identificar possíveis fatores que o influenciam ou são por ele influenciados.

Sendo assim, o uso de estudo de caso neste trabalho tem por finalidade responder ao objetivo do trabalho: avaliar se os profissionais utilizam indicadores de desempenho para alavancar o empreendimento e garantir a sustentabilidade no mercado.

Para tal, as atividades de três microempreendedores foram analisadas para verificar se realmente possuem modelo de gestão, se o empreendimento tem sido sustentável e se há indicadores de desempenho no gerenciamento de suas atividades. O tratamento dos dados coletados, tanto dos empreendimentos dos entrevistados quanto da análise do empreendimento da pesquisadora estão apresentados na sessão a seguir.

Para alcançar esses resultados, o estudo de caso se baseou na observação do modelo de trabalho, fatos que se deseja estudar em entrevista (MARCONI, LAKATOS, 2017, p.108-109) com os microempreendedores (descritos no próximo capítulo), constituída de uma série de perguntas que devem ser respondidas, além da análise do empreendimento da pesquisadora deste trabalho, construindo um paralelo com as informações coletadas. O modelo do roteiro da entrevista se encontra no apêndice A.

## 4 PESQUISA E ANÁLISE DOS DADOS

A entrevista realizada com os microempreendedores, juntamente com a análise do empreendimento da pesquisadora, objetivou obter respostas para os questionamentos levantados pela problemática do trabalho, além de compreender se e como as ferramentas de gestão e os indicadores de desempenho são utilizados pelos MEIs. Para melhor entender os empreendimentos, segue breve caracterização das organizações. Os microempreendedores estudados neste trabalho foram apresentados abaixo pelo nome solicitado, podendo ser nome fantasia ou fictício, para resguardar suas identidades.

A Dedo de Moça tem data de abertura em 24/01/2018. Sua atividade principal é a de salgadeira independente, que se enquadra, segundo a tabela do microempreendedor, no código 56.20-1/04 (“fornecimento de alimentos preparados preponderantemente para consumo domiciliar”), e tem atividade secundária “cozinheira que fornece refeições prontas e embaladas para consumo independente”. A empreendedora (pesquisadora deste trabalho) oferece seus produtos de forma “ambulante” no comércio da cidade, além das encomendas. Também trabalha com entrega de refeições sob encomenda.

A Sorvetes e Cia (nome fictício) tem data de abertura de julho de 2011. Sua atividade principal, segundo a tabela, no código 47.29-6/99 (“comércio varejista de produtos alimentícios em geral ou especializado em produtos alimentícios não especificados anteriormente”). A microempreendedora produz sorvetes e picolés. Trabalha com venda local e em pontos de distribuição, como padarias e sorveterias. Oferece seus produtos em diversas cidades do médio Piracicaba, dentre elas Santa Bárbara, Barão de Cocais e João Monlevade.

A terceira MEI é K. Passos, jornalista, tendo por ocupação principal “editora de jornais diários independente” (atividade principal (CNAE) 58.12-3/01 - Edição de jornais diários). Há mais de 16 anos no mercado, atualmente trabalha como jornalista *freelancer*. Escreve, edita, fotografa, assessora e faz marketing do site e jornal “O Popular”. Eventualmente atende outras mídias, administrações públicas e agências de publicidade.

Durante a entrevista, quando perguntadas sobre o motivo que as incitou a iniciar seu próprio negócio, a resposta foi unânime em apontar a necessidade de uma fonte de renda, visto que uma das entrevistadas e a pesquisadora ficaram

desempregadas e Sorvetes e Cia procurava aumentar a renda da família. K. Passos completa que “a adesão ao MEI ocorreu de forma natural, há um ano, devido ao aumento da cartela de clientes e alguns deles no setor público. Um dos motivos também é a emissão de nota fiscal pelos serviços que presto”.

Essa situação reforça o que Bernardi (2012, p. 69-70) chama de “opção ao desemprego”, escolha arriscada para o profissional que abre um negócio por necessidade. O autor aponta que esta alternativa, quando aliada ao espírito empreendedor, possui grandes chances de sucesso ao negócio. Mesmo não havendo características empreendedoras, dependendo de como esta oportunidade for encarada, com dedicação e empenho, ainda sim poderá obter êxito. Caso contrário, se o negócio for considerado como um “hiato” entre empregos, possivelmente não perpetuará.

Ainda sobre a formalização do empreendimento, o posicionamento das MEIs implica o aspecto de cumprimento de determinações para exercício da atividade e a contribuição com a Previdência Social através do Documento de Arrecadação do Simples Nacional (DAS). A continuidade das atividades é o anseio das empreendedoras, mas não há no momento nenhuma ação voltada para profissionalização do negócio.

As ferramentas missão, visão e valores são fundamentais para a empresa. Segundo Chiavenato (2012, p. 163) “todo negócio deve ter uma missão a cumprir. Deve ter uma visão do futuro que o norteie. Deve definir os valores que pretende consagrar”. Dentro dos empreendimentos estudados, a missão, a visão e os valores não foram definidos. Sua ausência impede a racionalização do negócio que, ainda de acordo com Chiavenato (2012, p. 163) quando claramente estabelecidos, são as decisões e ações que determinam o rumo para alcançar os objetivos do empreendimento.

Quando questionadas se possuíam conhecimentos sobre as ferramentas que auxiliam na administração do negócio, tais como gestão da qualidade total, ciclo PDCA e indicadores de desempenho (citados no referencial teórico deste trabalho), as entrevistadas afirmaram não ter ciência de tais conceitos. Ao abordar a utilização de modelos de gestão e a existência de um planejamento estratégico para o empreendimento, as MEIs declararam não fazer uso de nenhuma ferramenta formalmente, como a pesquisadora, principalmente por não existir nenhum controle das informações como fluxo de dinheiro, movimentação de materiais e volume de

serviço prestado. Esta situação é evidenciada por conceberem o negócio como uma ocupação pessoal, apenas uma fonte de renda, e não como um empreendimento, tal qual ele realmente é.

A principal causa da ausência destas ferramentas é que, ao iniciarem seus empreendimentos, o foco dos esforços estava voltado para a execução da tarefa, seja fabricar um produto ou prestar um serviço, e não nos aspectos que envolvem o desenvolvimento e criação do negócio. Chiavenato (2012, p. 81-82) afirma que, além de identificar as oportunidades de mercado compatíveis com aquilo que pretende ou sabe fazer, o empreendedor deve idealizar o futuro (a visão do negócio) e traçar um caminho, assim como o planejamento estratégico da organização, para exercer sua atividade (missão) e alcançar seus objetivos.

A padronização dos processos é fundamental para o bom desenvolvimento das atividades do empreendimento. Embora todos os empreendimentos sejam passíveis de padronização, nenhum deles faz uso de tal ferramenta. Através deste instrumento, parâmetros são criados para quantificar e qualificar as atividades desenvolvidas, possibilitando gerenciar, parametrizar as atividades, mapear os processos, acompanhar o crescimento, identificar e mitigar problemas, promovendo a melhoria contínua do negócio; além de trabalhar para a diminuição dos custos e aumento da produtividade, gerando aumento da lucratividade.

Os resultados apurados através do acompanhamento das atividades são necessários para analisar seus aspectos e utilizar os parâmetros determinados para avaliar e conceituar cada um dos indicadores (produtividade, qualidade, velocidade, confiabilidade, flexibilidade e custos). Ainda que alguns fatores sejam observados, como controle da qualidade dos produtos utilizados e acompanhamento dos resultados obtidos, desde que não exista a padronização das atividades, não será possível aplicar os indicadores de desempenho, conforme constatado na entrevista.

Em relação à análise ambiental, quando perguntadas se este recurso foi aplicado para identificar todos os fatores que influenciam no sucesso do negócio, nenhuma das microempreendedoras estudadas considerou usar tal ferramenta. Conhecer o mercado em que irá atuar a partir da análise da matriz FOFA (forças, oportunidades, fraquezas e ameaças) garante não só conhecer quais são seus concorrentes, fornecedores e público alvo (os *Stakeholders* da empresa), mas também compreender quais são suas forças (aquilo que tem de melhor, seu diferencial) e suas fraquezas (pontos deficitários e que necessitam de

aperfeiçoamento) e conseqüentemente o caminho para sua possível expansão. Em contrapartida, K. Passos admite que não tem interesse de aumentar a produção, já que acarretaria criar parcerias com outros profissionais, e isso não é interessante. A forma que trabalha permite conciliar vida pessoal com a profissional.

Pela perspectiva de faturamento, as três empreendedoras afirmam que seus negócios são financeiramente sustentáveis. K. Passos lança suas despesas e receitas em um software, mantendo registro para a emissão de notas fiscais. Sorvetes e Cia não controla os gastos e ganhos, mas garante que a receita final cobre os gastos e ainda gera uma margem de lucro limitada. O empreendimento da pesquisadora não usa ferramentas que mensuram e metrificam o desempenho. O valor que entra é suficiente para pagar os gastos, mas não há separação entre pessoa física e pessoa jurídica, o que prejudica o crescimento do negócio. Apesar dos empreendimentos não operarem no “vermelho”, nenhuma MEI relatou a utilização de parte dos valores para incremento e expansão dos negócios. A falta de investimentos pode acarretar diversos problemas operacionais, seja pela ausência de manutenção e defasagem de equipamentos, ou por não investir em especializações e agregar conhecimento profissional.

Os pontos de melhoria que as empreendedoras apontam são sobre diversas questões. K. Passos afirma que é preciso “melhor uso do tempo de produção com conseqüente diminuição dos prazos para entrega dos trabalhos contratados”. Sorvetes e Cia diz que é preciso melhorar a gestão e investir em inovação. Sobre o negócio da pesquisadora é necessário melhorar a aplicação da gestão, dos controles e dos indicadores de desempenho; controlar melhor o fluxo de dinheiro, os possíveis investimentos. Conhecer o negócio, através da análise SWOT possibilitará criar e aproveitar as oportunidades que surgirem para expansão do negócio. Todos os negócios são passíveis de melhorias, e a aplicabilidade das ferramentas de gestão e indicadores de desempenho para o acompanhamento das atividades trará bons resultados, tanto áreas operacional quanto no financeiro.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente trabalho abordou a utilização dos indicadores de desempenho para o aumento da produtividade dos microempreendedores individuais. A entrevista

explorou os três empreendimentos, pretendendo responder os objetivos e à problemática apontada: será que os profissionais estão preparados para gerir seu negócio, utilizando as ferramentas de gerenciamento e aumento de desempenho para alavancar seu empreendimento e garantir sua sustentabilidade no mercado? O que se constatou, no entanto, foi a falta da utilização de tais indicadores ou quaisquer outras formas de gestão formal, acarretando falta de controle em todos os aspectos do negócio. Não se sabe, por exemplo, a taxa de lucratividade, o nível de produção ou os custos e faturamento por produto. Exceto por alguns critérios básicos de controle (para emissão de notas fiscais), não há acompanhamento gerencial dos dados para transformá-los em informações úteis para a tomada de decisões. Esse resultado é ocasionado pela falta de conhecimento por parte dos MEIs dos indicadores de desempenho e das ferramentas de gestão e controle, pois sem eles não há como correlacionar os resultados das atividades com nenhuma das métricas apontadas neste trabalho.

A limitação deste trabalho surgiu ao abordar as características e desafios analisando os três empreendimentos, sendo assim não é possível generalizar dos resultados para aplicação em todos os empreendimentos de microempreendedores individuais.

O microempreendedor individual é o profissional responsável por todas as etapas de seu negócio, e por vezes trabalha sem auxílio e apoio de terceiros em seu empreendimento. As falhas identificadas pela análise dos empreendimentos destacaram que há a necessidade de investimentos, seja em políticas públicas ou em iniciativas privadas, para acolher esses profissionais e oferecer suporte, amparando esse nicho de mercado. Com a formalização desta modalidade de negócio, o profissional necessita de capacitação para que, além de exercer adequadamente seu ofício, possa criar uma marca, desenvolver seu negócio, explorar as oportunidades de crescimento e garantir a perpetuação do empreendimento, fomentando o desenvolvimento das comunidades em que atuam.

O que se pretende neste trabalho é a oportunidade de propor aos microempreendedores, para aplicação futura, um planejamento estruturado para enfim adotar os indicadores de desempenho, melhorar a gestão do negócio e, se assim for de suas vontades, expandir e alcançar outros mercados. Será necessário executar pesquisas para coleta e análise dos dados do mercado em que os negócios se situam. Sugere-se criar um plano de negócios, estruturando todos os

dados necessários para o bom funcionamento do negócio. Para isso, há o *software* disponibilizado gratuitamente pelo SEBRAE – o Plano de Negócios. Nele serão descritos a análise do negócio, a análise de mercado, os planos de marketing, operacional e financeiro (itens descritos no referencial teórico deste trabalho), as estratégias que poderão ser tomadas a partir de tais informações e a viabilidade do empreendimento, oferecendo dados sólidos para enfim formalizar e ter em mãos ferramentas que auxiliem no desenvolvimento do negócio.

Além de propor essas iniciativas aos microempreendedores individuais, é preciso que eles também invistam em capacitação e profissionalização no negócio em que atuam, estudos constantes sobre aplicação e novas técnicas para incrementar e se manterem atualizados no mercado competitivo e globalizado, oferecendo a seus clientes um produto/serviço diferenciado e de alto valor agregado, garantindo a perpetuação da marca e a sustentabilidade do negócio no mercado.

### **INDIVIDUAL MICROENTREPRENEUR: THE USE OF PERFORMANCE INDICATORS FOR INCREASED PRODUCTIVITY**

#### **Abstract**

*Undertake represents a challenge and an opportunity to explore the market, offering products and services in a differentiated way. It is also a way that the worker finds to guarantee the increase of the income and to supply his needs in the current economic scenario. To venture into the entrepreneurial world you need to be aware of the area that the microentrepreneur will act in addition to understanding about the management of your business. This article arose from the need to apply, analyze and control the productive processes of the individual microentrepreneur (MEI). To this end, this work evaluates the use of performance indicators to leverage the enterprise and ensure market sustainability for the MEIs. The methodology of this article will be given by gathering information through an interview with three MEIs in order to investigate the use of management tools and performance indicators to increase business productivity. The results show that, despite the efforts to control financial flow and production, the individual microentrepreneurs analyzed still do not know or do not apply tools and performance indicators adequately. Thus, there are no parameters adopted to measure the results obtained, making it impossible to monitor and actually grow the business. The use of process management tools is not only valid for large organizations, they can be applied in small enterprises, since the*

*applicability of such instruments, if done properly and with discipline, will increase the efficiency and effectiveness of the activities and business sustainability.*

**Keywords:** *Individual microentrepreneur. Performance indicators. Entrepreneurship. Productivity.*

## REFERÊNCIAS

BERNARDI, Luiz Antonio. **Manual de empreendedorismo e gestão:** fundamentos, estratégias e dinâmicas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BRASIL. **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. *Diário Oficial da União*, Poder Executivo, Brasília, DF. 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: 15 mai. 2018.

CONTABILIZEI TECNOLOGIA LTDA. Conselho Regional de Contabilidade. **Guia do MEI:** Tudo o que você precisa saber sobre o MEI. 2017. Disponível em: <<https://www.contabilizei.com.br/contabilidade-online/mei-micro-empendedor-individual/>>. Acesso em: 22 abr. 2018.

COSTA JUNIOR, Eudes Luiz. **Gestão em Processos Produtivos.** 1. Ed. Curitiba: InterSaberes, 2012.

DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de processos.** Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo:** Transformando ideias em negócios. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship):** ética e princípios. São Paulo: Pioneira Thomsom, 2003.

FREITAS, Gabriela Lucilla. **Padronização de processos internos de uma empresa especializada em software livre.** Monografia apresentada na disciplina de Trabalho de Curso II, na linha de formação específica em Administração de

Empresas, do Centro Universitário UNIVATES, como parte da exigência para a obtenção do título de Bacharel em Administração. Disponível em: <<https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=2ahUKEwjyI7F08feAhXIDpAKHf1QA3QQFjAAegQICBAC&url=https%3A%2F%2Fwww.univates.br%2Fbdu%2Fbitstream%2F10737%2F1225%2F1%2F2016GabrielaLucillaFreitas.PDF&usg=AOvVaw2Y9itdagWTUPR7SmA7NK13>>. Acesso em: 09 nov. 2018.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **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: <[https://books.google.com.br/books?hl=en&lr=&id=dRuzRyElzmkC&oi=fnd&pg=PA9&dq=metodos+de+pesquisa&ots=92QdZYipPB&sig=e\\_YmSLOjv1iTz4yhbcGhQLqzks0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=en&lr=&id=dRuzRyElzmkC&oi=fnd&pg=PA9&dq=metodos+de+pesquisa&ots=92QdZYipPB&sig=e_YmSLOjv1iTz4yhbcGhQLqzks0#v=onepage&q&f=false)>. Acesso em: 22 maio 2018.

GESTÃO. Disponível em: <<https://www.dicio.com.br>>. Acesso em: 25 mai. 2018.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

INSTITUTO Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). **Desemprego recua em dezembro, mas taxa média do ano é a maior desde 2012**. *Agência IBGE Notícias*, 31 jan. 2018. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/19759-desemprego-recua-em-dezembro-mas-taxa-media-do-ano-e-a-maior-desde-2012.html>>. Acesso em: 15 abr. 2018.

JOHANSSON, Henry J. et al. **Processos de negócios**. São Paulo: Pioneira, 1995.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Plano de marketing para micro e pequena empresa**. 6ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico: projetos de pesquisa / pesquisa bibliográfica / teses de doutorado, dissertações de mestrado, trabalhos de conclusão de curso**. - 8.Ed. – São Paulo: Gen | Atlas, 2017.

MEIRELLES JUNIOR, Julio Candido de; SALES, Tatiane Pedroso de. **Gestão em Micro empresas Gestão e tecnologia para a competitividade**. 10º Simpósio de excelência em gestão e tecnologia 2013. Disponível em:<<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/58018715.pdf>>. Acesso em 24 maio 2018.

SÃO PAULO. Fundação Prefeito Faria Uma (cepam). Governo do Estado de São Paulo (Org.). **Microempreendedor individual MEI: sua dinâmica e o papel do município**. 2. ed. São Paulo: Sebrae SP, 2011.

SERVIÇO Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). **Como elaborar um plano de negócios**. Sebrae Nacional pub. 28 nov 2017. Disponível em:<<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-elaborar-um-plano-de-negocio,37d2438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em 20 mai 2018.

SERVIÇO Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). **Estudos apresentam perfil do Microempreendedor Individual**. Disponível em:<[https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos\\_pesquisas/estudos-apresentam-perfil-do-microempreendedor-individualdetalhe6,6a1713074c0a3410VgnVCM1000003b74010aRCRD](https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/estudos-apresentam-perfil-do-microempreendedor-individualdetalhe6,6a1713074c0a3410VgnVCM1000003b74010aRCRD)>. Acesso em: 15 abr. 2018.

SERVIÇO Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). **PERFIL do Microempreendedor Individual**. Brasília, 2016. Disponível em:<<https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwib1fG68ubZAhXEDpAKHdU-AF4QFggxMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.sebrae.com.br%2FSebrae%2FPortal%2F520Sebrae%2FAnexos%2FPerfil%2520do%2520MEI%25202015.pdf&usg=AOvVaw0Tp-l-mjdelAZ30wcJ02nH>>. Acesso em: 22 abr. 2018.

SERVIÇO Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). **Plano de negócios: Passo a passo para elaborar o plano de negócios de sua empresa**. 2016. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/passo-a-passo-para-elaborar-o-plano-de-negocios-de-sua-empresa,d7296a2bd9ded410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 22 abr. 2018.

SERVIÇO Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). **Software Plano de Negócio 3.0**. Disponível em:<<https://www.sebraemg.com.br/atendimento/bibliotecadigital/documento/software/software-plano-de-negocio-30>>. Acesso em:15 nov. 2018.

SERVIÇO Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). **Uma análise sobre a taxa de empreendedorismo no Brasil**. 2017. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/uma-analise-sobre-a-taxa-de-empreendedorismo-no-brasil,6a2c3e831153e510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 20 abr. 2018.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. 3 Ed. São Paulo: Atlas; 2009.

SOUZA, Jânio Plácido de A.. **Ciclo PDCA**: um instrumento para melhoria contínua. Rio de Janeiro, 2006. 28 slides, color. Consultor Técnico (Petrobras/Engenharia). Disponível em: <<https://wiki.ifsc.edu.br/mediawiki/images/7/76/PDCA.pdf>>. Acesso em: 21 maio 2018.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

VILLELA, Cristiane da Silva Santos. **Mapeamento de processos como ferramenta de reestruturação e aprendizado organizacional**. Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre. Santa Catarina: Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, 2000. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/78638>>. Acesso em: 21 maio 2018.

WENDHAUSEN, Enimar Jerônimo. **Coleta de dados**. Disponível em: <<https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiTn4GNzo3dAhXHjZAKHXdPCHcQFjAAegQIAhAC&url=http%3A%2F%2Fhome.ufam.edu.br%2Fenimar%2FLEITURA%2520E%2520PRODU%25C3%2587%25C3%2583O%2520DE%2520TEXTOS%2520EM%2520ECONOMIA%2FMETODOLOGIA%2FCOLETA%2520DE%2520DADOS.pdf&usg=AOvVaw0Fb3LJRstv2EHZ5yNcfjW>>. Acesso em: 27 ago 2018.

ZUINI, Priscila. **O raio X do empreendedorismo no Brasil**. Pequenas Empresas Grandes Negócios, 25 fev. 2016. Disponível em: <<https://revistapegn.globo.com/Empreendedorismo/noticia/2016/02/o-raio-x-do-empreendedorismo-no-brasil.html>>. Acesso em: 20 abr. 2018.

## APÊNDICE A – Modelo da entrevista

### Modelo da entrevista - TCC II

Esta entrevista tem por objetivo obter respostas para os questionamentos levantados no trabalho de conclusão de curso cujo tema é “Microempreendedor individual: utilização dos indicadores de desempenho no aumento da produtividade”. Os dados aqui coletados serão única e exclusivamente utilizados para fins acadêmicos.

1. Qual o ramo em que você trabalha?
2. Há quanto tempo atua neste mercado?
3. Qual motivo incitou a iniciar o próprio negócio e ter o registro de microempreendedor individual (MEI)?
4. O negócio possui missão, visão e valores? Se sim, quais são eles?
5. Você possui conhecimento sobre as ferramentas que auxiliam na administração do negócio?
6. O empreendimento possui um modelo de gestão? Se sim, qual?
7. Existe um planejamento estratégico?
8. O modelo de negócio é passível de padronização?
9. Quais são os indicadores de desempenho utilizados para mensurar os resultados do negócio?
10. Já foi feita uma análise ambiental para identificar todos os fatores que influenciam no sucesso do negócio, e conseqüentemente sua possível expansão?
11. O empreendimento é sustentável financeiramente?
12. Em sua opinião, quais pontos de melhoria precisam ser trabalhados em seu negócio?