



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE**  
**CENTRO DE ENSINO SUPERIOR DO SERIDÓ**  
**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**ALÍCIA POLIANA SANTOS DE MEDEIROS**

**MICROEMPREENDEDOR INDIVIDUAL**  
**Um enfoque sobre a perspectiva da gestão empresarial**

**CURRAIS NOVOS/RN**

**2016**

ALÍCIA POLIANA SANTOS DE MEDEIROS

**MICROEMPREENDEDOR INDIVIDUAL**

**Um enfoque sobre a perspectiva da gestão empresarial**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração no Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

**Orientadora:** M.<sup>a</sup> Karla Dayane Bezerra Cruz

CURRAIS NOVOS/RN

2016

Catálogo da Publicação na Fonte  
Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN  
Sistema de Bibliotecas - SISBI

Medeiros, Alícia Poliana Santos de.

Microempreendedor individual: um enfoque sobre a perspectiva da gestão empresarial / Alícia Poliana Santos de Medeiros. - Currais Novos, RN, 2016.

96f.: il. color.

Orientadora: Profa. Ma. Karla Dayane Bezerra Cruz.

Relatório de Estágio (Graduação) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

Centro de Ensino Superior do Seridó.

Departamento de Ciências Sociais e Humanas.

Curso de administração.

1. Microempreendedor Individual (MEI). 2. Empreendedorismo. 3. Gestão Empresarial. I. Cruz, Karla Dayane Bezerra. II. Título.

ALÍCIA POLIANA SANTOS DE MEDEIROS

**MICROEMPREENDEDOR INDIVIDUAL**

**Um enfoque sobre a perspectiva da gestão empresarial**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração no Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

Aprovado em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof<sup>a</sup> M.<sup>a</sup> Karla Dayane Bezerra Cruz  
Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN  
Orientadora

---

Edinete Heloisa Souza do Nascimento  
Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresa  
Analista Técnico  
Supervisora de Campo

*Tudo tem o seu tempo determinado,  
e há tempo para todo o propósito debaixo do céu.  
(Eclesiastes 3:1)*

*“Nasce o dinamismo  
e a vontade de empreender  
pelo mundo, pelas ruas  
ou dentro de nós.  
Ganha espaço, cresce, vive*

*Frágil? No início talvez  
mas pronto para ganhar o mundo  
basta apenas o cuidado inicial  
para não deixar morrer*

*E assim que nasce... voa  
conquista, vence e se fortalece.  
Nos fortalece!”*

*(GEM - Global Entrepreneurship Monitor, 2014)*

## AGRADECIMENTOS

Agradecer é um ato de nobreza e reconhecimento. Convicta de que não construímos nada sozinhos, primeiramente bendigo a Deus por ter concedido forças e iluminado meu caminho para que essa etapa em minha vida acadêmica e profissional fosse concluída.

Aos meus familiares pelo apoio e paciência. Vocês são o combustível para que eu nunca desista e tenha sempre em mente que eu sou capaz de chegar onde desejo e conquista tudo que almejo. A vocês, que são essenciais no fortalecimento dos meus sonhos, compartilho a alegria, hoje transformada em realidade.

Ao meu noivo João Manoel, pelo carinho, companheirismo e atenção. Sempre estive ao meu lado, caminhando e sendo o meu apoio, sua presença foi fundamental. O meu agradecimento pelos conselhos, palavras de conforto, paciência nos ensinamentos dos componentes curriculares de cálculo. Mesmo com tantos obstáculos, vencemos mais uma etapa!

A querida orientadora, Prof. M<sup>a</sup> Karla Cruz, pela oportunidade de trabalho e orientação. Pessoa magnífica, simples e dedicada, a qual enfrentou conjuntamente esse desafio. Como também aos demais discentes, vocês foram essenciais para lapidação dos conhecimentos adquiridos.

Aos amigos que foram constituídos no percorrer do curso, em especial a Yonara Claudia, agradeço a Deus por ter permitido o nosso convívio, pelos momentos que passamos juntos, sem vocês essa trajetória não seria tão prazerosa.

Aos colegas de trabalho do Esc. Regional do Seridó Oriental – SEBRAE Currais Novos, pelo convívio e aprendizado. Pessoas fantásticas, detentoras de imenso conhecimento, sempre dispostos a compartilhar e cooperar com os demais. Com vocês aprendi que a perfeição reside nos pequenos detalhes e que estes são responsáveis pelo sucesso. Agradeço imensamente pelo apoio, disponibilidade e conteúdo fornecido na construção deste trabalho.

Essa conquista é tão minha, quanto de vocês! A todos, meu muito obrigada!

## RESUMO

No contexto organizacional, a gestão empresarial subsidia o processo de tomada de decisão afim de ampliar a probabilidade de que as metas estabelecidas sejam atingidas e para avaliar o futuro impacto das deliberações sustentadas hoje, implicando em avaliar o futuro e prepara-se para ele. Trata-se de um fator que influência diretamente a consecução dos objetivos estabelecidos pelo empresário. Dessa forma, esta pesquisa de cunho descritivo e de levantamento teve como objetivo central identificar o uso das ferramentas gerenciais quanto ao nível de execução, utilização e necessidade para o processo gerencial de controle interno aplicado as empresas administradas pelos microempreendedores individuais do município de Currais Novos/RN. Assim, buscando compreender a influência que os instrumentos de controle interno detêm sobre a prática da gestão empresarial foi desenvolvida a pesquisa bibliográfica a partir de três perspectivas. Inicialmente os aspectos teóricos abordados foram os relevantes à atividade empreendedora e suas especificidades. No segundo plano, dar-se o delineamento sobre o microempreendedor individual. Por último, são expostas as perspectivas inerentes à gestão empresarial com base no controle interno. Para executar o levantamento dos dados foram aplicados questionários com setenta e cinco empresários que atuam na modalidade de microempreendedor individual, correspondendo ao total de seis por cento dos MEI's com atividade empresarial registrada pelo Portal do Empreendedor até o dia 30 de abril de 2016. A ferramenta usada como parâmetro para investigação foi o ciclo PDCA que é subdivida em quatro dimensões: planejamento, direção, controle e ação. Os questionários foram aplicados no período de 02 à 13 de maio de 2016, durante a Semana do Microempreendedor Individual e no saguão de atendimento do SEBRAE – Currais Novos. Os dados levantados receberam tratamento qualitativo e quantitativo. Verificou-se nesse estudo que a prática do controle interno salutar à gestão empresarial possui aspectos singulares a cada setor econômico averiguado. De modo geral, a efetivação da gestão empresarial pelo MEI foi aquém do necessário prospectado para a gerência da empresa. Constatou-se, por exemplo, o uso parcial de instrumentos básicos para controle interno como o fluxo de caixa e os registros de contas a receber e contas a pagar. Esse fato dar-se, conforme os empresários em virtude da indisponibilidade de tempo para atividades especificamente burocráticas, uma vez que, todas as tarefas operacionais e de atendimento ao cliente são de sua responsabilidade. Essa especificidade do porte empresarial resumido aplicado ao MEI ocasiona uma limitação da eficácia organizacional. Esses fatores agregados, maximizam a possibilidade de falhas na

realização de negócios como também na execução das rotinas pré-estabelecidos e consecução da atividade empresarial.

**Palavras-chave:** Microempreendedor Individual (MEI). Empreendedorismo. Gestão Empresarial.



## ABSTRACT

In the organizational context, business management subsidizes the decision-making process in order to increase the likelihood that the targets are met and to assess the future impact of the deliberations held today, resulting in evaluating the future and preparing for it. This is a factor that directly influence the achievement of the objectives established by the entrepreneur. Thus, this descriptive nature and survey research had as main objective to identify the use of management tools in the level of implementation, use and need for management process of internal control applied companies run by individual microentrepreneurs in the city of Currais Novos / RN. Thus, trying to understand the influence that the internal control instruments hold on the practice of corporate management was developed literature from three perspectives. Initially the theoretical aspects addressed were relevant to entrepreneurial activity and its specificities. In the background, to give the design of the individual micro-entrepreneurs. Finally, it sets out the prospects inherent in business management based on internal control. To perform the data collection were questionnaires seventy-five entrepreneurs working in individual microenterprise mode, corresponding to the total of six percent of MEI's with business activity recorded by the Entrepreneur Portal until 30 April 2016. The tool used as a parameter for investigation was the PDCA cycle is subdivided into four areas: planning, management, control and action. The questionnaires were applied in the period from 02 to 13 May 2016, during the Week of the Individual Micro-entrepreneur and SEBRAE service lobby - Currais Novos. The data collected were given qualitative and quantitative treatment. It was found in this study that the salutary practice of internal control to business management has unique aspects to each examined economic sector. In general, the effectiveness of business management at MEI was short of the necessary prospected for the company's management. It found, for example, the partial use of basic tools for internal control as cash flow and records of accounts receivable and accounts payable. This fact give as entrepreneurs because of the downtime to specifically bureaucratic activities, since all operational and customer service tasks are your responsibility. This specificity of the business size summarized applied to MEI causes a limitation of organizational effectiveness. Aggregated factors maximize the possibility of failure in doing business as well as in implementing the pre-established routines and achievement of business activity.

Google Tradutor para empresas:Google Toolkit de tradução para appsTradutor de sitesGlobal Market Finder

**Keyword:** Microenterprise Individual (MEI). Entrepreneurship. Business Management.

## LISTA DE SIGLAS

|                   |  |
|-------------------|--|
| <b>CEBRAE</b>     | Centro Brasileiro de Apoio à Pequena e Média Empresa                         |
| <b>CNAE</b>       | Classificação Nacional de Atividades Econômicas                              |
| <b>CNPJ</b>       | Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica   |
| <b>DAS-MEI</b>    | Documento de Arrecadação do Simples Nacional do Microempreendedor Individual |
| <b>DASN-SIMEI</b> | Declaração Anual do Simples Nacional   |
| <b>EPP</b>        | Empresa de Pequeno Porte   |
| <b>IBGE</b>       | Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística                              |
| <b>ME</b>         | Microempresa   |
| <b>MEI</b>        | Microempreendedor Individual   |
| <b>MPE</b>        | Micro e Pequena Empresa  |
| <b>PEC</b>        | Proposta de Emenda à Constituição  |
| <b>PIB</b>        | Produto Interno Bruto  |
| <b>SEBRAE</b>     | Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequena Empresa                        |

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

|   |    |
|---|----|
| <b>Figura 1</b> -Evolução histórica do empreendedorismo                                       | 20 |
| <b>Figura 2</b> -Fatores que influenciam no processo empreendedor                             | 27 |
| <b>Figura 3</b> -Estrutura organizacional básica  | 38 |
| <b>Figura 4</b> -Ciclo PDCA utilizado para a gestão dos indicadores de desempenho empresarial | 43 |
| <b>Quadro 1</b> – Contribuição mensal do MEI  | 36 |

## LISTA DE GRÁFICOS

|  |    |
|--|----|
| <b>Gráfico 1</b> -Quantitativo do universo das empresas ativas no Brasil | 31 |
| <b>Gráfico 2</b> -Principais MPE's por atividade econômica no Brasil     | 31 |

## LISTA DE TABELAS

|  |    |
|--|----|
| <b>Tabela 1</b> – Setor econômico das empresas participantes   | 50 |
| <b>Tabela 2</b> – Atividades empresariais participantes da pesquisa  | 50 |
| <b>Tabela 3</b> – Tempo de atuação empresarial no mercado formal por setor econômico                                       | 51 |
| <b>Tabela 4</b> – Planejamento prévio relacionado à aquisição de matérias-primas para produção de demandas futuras         | 53 |
| <b>Tabela 5</b> – Revisão periódica do planejamento adotado para atividades a serem desenvolvidas no cotidiano empresarial | 54 |
| <b>Tabela 6</b> – Busca por informações sobre tendências mercadológicas  | 55 |
| <b>Tabela 7</b> – Capacidade para estipular projeções de fluxo de vendas em épocas sazonais                                | 56 |
| <b>Tabela 8</b> – Forma de registro do planejamento a ser executado  | 57 |
| <b>Tabela 9</b> – Dificuldade predominante durante a execução do planejamento  | 58 |
| <b>Tabela 10</b> – Direcionamento da frequência do consumo dos clientes  | 59 |
| <b>Tabela 11</b> – Efetuar o cálculo de venda  | 60 |
| <b>Tabela 12</b> – Execução do planejamento  | 61 |
| <b>Tabela 13</b> – Controle do fluxo de caixa  | 62 |
| <b>Tabela 14</b> – Controle de contas a receber e contas a pagar   | 63 |
| <b>Tabela 15</b> – Controle de qualidade   | 64 |
| <b>Tabela 16</b> – Executa o planejamento conforme estabelecido  | 65 |
| <b>Tabela 17</b> – Obtenção de melhorias aplicadas no processo produtivo   | 66 |
| <b>Tabela 18</b> – Prospecção para realimentação das ações de planejamento   | 67 |
| <b>Tabela 19</b> – Capacitação empresarial   | 68 |

## **LISTA DE APÊNDICE**

**Apêndice 1** – Questionário aplicado aos Microempreendedores Individuais

75

## SUMÁRIO

|  |           |
|--|-----------|
| <b>CAPÍTULO I – CONSIDERAÇÕES INICIAIS</b>                       | <b>16</b> |
| <b>1 INTRODUÇÃO</b>  | <b>16</b> |
| <b>1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA</b>                           | <b>16</b> |
| <b>1.2 OBJETIVOS</b>   | <b>17</b> |
| <b>1.2.1 Objetivo Geral</b>                                      | <b>17</b> |
| <b>1.2.2 Objetivos Específicos</b>                               | <b>17</b> |
| <b>1.3 JUSTIFICATIVA</b>   | <b>17</b> |
| <b>CAPÍTULO II – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>                       | <b>19</b> |
| <b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b>                                     | <b>19</b> |
| <b>2.1 EMPREENDEDORISMO</b>                                      | <b>19</b> |
| <b>2.1.1 Análise histórica do surgimento do Empreendedorismo</b> | <b>19</b> |
| <b>2.1.2 Empreendedorismo no Brasil</b>                          | <b>22</b> |
| <b>2.1.3 Conceituando Empreendedorismo</b>                       | <b>24</b> |
| <b>2.1.4 Processo Empreendedor</b>                               | <b>26</b> |
| <b>2.2 MICROEMPREENDEDOR INDIVIDUAL</b>                          | <b>29</b> |
| <b>2.2.2 Considerações teóricas</b>                              | <b>29</b> |
| <b>2.2.2 Revisão histórica</b>                                   | <b>29</b> |
| <b>2.2.2 Importância do SEBRAE para o MEI</b>                    | <b>33</b> |
| <b>2.2.2 Legislação aplicada ao Microempreendedor Individual</b> | <b>33</b> |
| <b>2.3 GESTÃO EMPRESARIAL</b>                                    | <b>37</b> |
| <b>2.3.1 Controle Interno</b>                                    | <b>39</b> |
| <b>2.3.2 Demonstrativos Financeiros</b>                          | <b>41</b> |
| <b>2.3.3 Ciclo PDCA</b>  | <b>42</b> |
| <b>CAPÍTULO III - METODOLOGIA</b>                                | <b>45</b> |
| <b>3 METODOLOGIA DA PESQUISA</b>                                 | <b>45</b> |
| <b>3.1 TIPO DA PESQUISA</b>                                      | <b>45</b> |
| <b>3.2 COLETA DE DADOS</b>                                       | <b>46</b> |

|  |   |           |
|--|---|-----------|
| <b>3.2</b>                                   | <b>POPULAÇÃO E AMOSTRA</b>  | <b>47</b> |
| <b>3.3</b>                                   | <b>INSTRUMENTO DE PESQUISA</b>  | <b>47</b> |
| <b>CAPÍTULO IV – RESULTADOS E DISCURSÕES</b> |   | <b>49</b> |
| <b>4.1</b>                                   | <b>CARACTERÍSTICAS GERAIS DAS EMPRESAS</b>  | <b>49</b> |
| <b>4.1.1</b>                                 | <b>Setor econômico das empresas</b>   | <b>49</b> |
| <b>4.1.2</b>                                 | <b>Atividades empresariais</b>  | <b>50</b> |
| <b>4.1.3</b>                                 | <b>Tempo de atuação no mercado por setor econômico pesquisado</b>                   | <b>51</b> |
| <b>4.2</b>                                   | <b>PLANEJAMENTO</b>   | <b>52</b> |
| <b>4.2.1</b>                                 | <b>Aplicação do planejamento prévio no cotidiano empresarial</b>                    | <b>53</b> |
| <b>4.2.2</b>                                 | <b>Revisão periódica do planejamento</b>  | <b>54</b> |
| <b>4.2.3</b>                                 | <b>Busca de informações sobre as tendências para o mercado</b>                      | <b>55</b> |
| <b>4.2.4</b>                                 | <b>Capacidade para realizar projeções de fluxos de vendas</b>                       | <b>55</b> |
| <b>4.2.4</b>                                 | <b>Forma de registro para o planejamento a ser executado</b>                        | <b>56</b> |
| <b>4.2.5</b>                                 | <b>Principais dificuldades vivenciadas que prejudica a execução do planejamento</b> | <b>58</b> |
| <b>4.3</b>                                   | <b>DIREÇÃO</b>  | <b>59</b> |
| <b>4.3.1</b>                                 | <b>Dimensionar a frequência do consumo dos clientes</b>                             | <b>59</b> |
| <b>4.3.2</b>                                 | <b>Calcular a precificação para venda dos produtos/serviços</b>                     | <b>60</b> |
| <b>4.3.3</b>                                 | <b>Dificuldades para executar o planejamento</b>                                    | <b>61</b> |
| <b>4.4</b>                                   | <b>CONTROLE</b>   | <b>62</b> |
| <b>4.4.1</b>                                 | <b>Controle do fluxo de caixa</b>   | <b>62</b> |
| <b>4.4.2</b>                                 | <b>Organização das contas a pagar e contas a receber</b>                            | <b>63</b> |
| <b>4.4.3</b>                                 | <b>Controle de qualidade</b>  | <b>64</b> |
| <b>4.5</b>                                   | <b>AÇÃO</b>   | <b>65</b> |
| <b>4.5.1</b>                                 | <b>Execução do planejamento</b>   | <b>65</b> |
| <b>4.5.2</b>                                 | <b>Busca por melhorias a serem aplicadas no processo produtivo</b>                  | <b>66</b> |
| <b>4.5.3</b>                                 | <b>Uso das informações obtidas para planejamento de ações futuras</b>               | <b>67</b> |
| <b>4.5.4</b>                                 | <b>Busca por capacitação para aperfeiçoamento da gestão empresarial</b>             | <b>68</b> |
| <b>CAPÍTULO V – CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>     |   | <b>69</b> |
| <b>REFERÊNCIAS</b>                           |   | <b>71</b> |
| <b>APÊNDICE</b>                              |   | <b>73</b> |



|   |           |
|---|-----------|
| <b>APÊNDICE I - Questionário aplicado aos Microempreendedores Individuais</b>   | <b>74</b> |
| <b>ANEXOS</b>   | <b>76</b> |
| <b>ANEXO I – Atividades permitidas ao MEI dispostas em ordem alfabética</b>     | <b>77</b> |
| <b>ANEXO II – Microempreendedores Individuais do Município de Currais Novos</b> | <b>91</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

Constituem essa seção a contextualização do tema abordado e a formulação do problema. São apresentados, posteriormente, o objetivo geral e os objetivos específicos acerca da análise científica pretendida.

### 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA

O ambiente mercadológico contemporâneo é dinâmico, desta forma, a única constante é a mudança. Com o decorrer dos anos, os empreendedores buscam desenvolver habilidades capazes de atender ao nível de adaptação exigida. Nesse cenário, na última década, muitos empreendedores procuram atender nichos de mercado conforme as necessidades ou oportunidades vislumbradas. O Microempreendedor Individual, temática central desse estudo, apesar de já ser um ente mencionado no Código Civil de 2002, iniciou o seu desdobramento a partir do advento das preposições trazidas na Lei Geral das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte. Em 2006, com a Lei Complementar nº 123 de 14 de dezembro, e posteriormente delimitado, com o advento da Lei Complementar nº 128 de 19/12/2008. Apesar de possuírem o sistema contábil simplificado, o que permite a dispensa da escrituração fiscal e contábil dos livros comerciais, conforme especificado no § 2º do art. 1.179 do C.C, é necessário que o empresário esteja atento à gestão empresarial como um dos pilares fundamentais para que a organização prospere. Este trabalho foi desenvolvido no município de Currais Novos, localizado no interior do Estado do Rio Grande do Norte, distante à 182 km da capital Natal, foi definida para averiguar:

*Como os Microempreendedores Individuais do município de Currais Novos / RN desenvolvem a gestão empresarial e qual o nível de uso das ferramentas gerenciais para controle interno?*

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Identificar o uso das ferramentas gerenciais quanto ao nível de execução, utilização e necessidade para o processo gerencial de controle interno da empresa pelos Microempreendedores Individuais do município de Currais Novos / RN.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar *in loco* junto aos Microempreendedores Individuais as singularidades de como são realizados os controles gerenciais internos nas empresas na qual exercem a administração;
- Verificar a aplicabilidade da gestão empresarial sob a perspectiva dos controles gerenciais internos;
- Enfatizar a importância dos controles gerenciais internos para as microempresas.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

O ambiente econômico atual engloba todos os portes empresariais e formas jurídicas. Ambos, inseridos no contexto dos quatro setores econômicos que compreendem as atividades desenvolvidas nos segmentos do comércio, indústria, prestação de serviços e o meio rural. Conforme dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) no ano de 2003 haviam mais de 10 milhões de trabalhadores que atuavam na informalidade. A partir de 2008, a figura do Microempreendedor Individual (MEI) foi inserida no contexto da macroeconomia nacional. Advindo a partir da premissa de reduzir o índice de trabalhadores designados como informais no Brasil, o governo federal lançou a Lei Complementar nº 128, de 19 de dezembro de 2008, com o intuito de promover acessibilidade para a formalização desses indivíduos, por meio de exigências diferenciadas, transformando-os em pequenos empresários.

Segundo as estatística apresentadas no Portal do Empreendedor, em praticamente sete anos, com diversas atividades disponíveis para enquadramento conforme o CNAE (Classificação Nacional de Atividades Econômicas), o número de Microempreendedores

Individuais no Brasil já ultrapassa o total de 5 milhões. No estado do Rio Grande do Norte já perfazem o total de aproximadamente 79 mil indivíduos e no município de Currais Novos totaliza 1.295 formalizados com enquadramento na modalidade de MEI até 30 de abril de 2016.

O MEI possui algumas características próprias que o enquadram como tal. Segundo o Portal do Empreendedor, há distinção nas condições oferecidas ao MEI em relação as demais categorias de empresas. O site menciona as seguintes facilidades: formalização com baixo índice de burocracia; aquisição de benefícios previdenciários; acesso a serviços bancários e emissão de notas fiscais; com relação aos controles financeiros, a taxa tributária e exigências contábeis são exigidos de forma simplificada.

Dentre os vários aspectos que compreendem a realidade empresarial do MEI, em quantidade cada vez maior, a gestão empresarial com foco na abordagem financeira foi escolhida para estudo, uma vez que, busca identificar, indicar e esclarecer sobre a necessidade de fazer uso dos controles gerenciais, mesmo que o nível de exigência, em relação ao controle contábil, seja inferior quando comparado a outro porte empresarial. Do mesmo modo que grandes organizações, o microempreendedor individual no cotidiano organizacional, têm decisões para serem deliberadas. Nessa perspectiva, é substanciada a essência da utilização dos controles gerenciais aplicados ao negócio, sendo estes realizados, em maior número, pelo proprietário que assume a função de administrador. Esse fato decorre da própria legislação que proíbe ao empreendedor ter sócio e permite a contratação de somente um funcionário, sendo a este, atribuído geralmente os cargos a nível operacional. Dessa forma, a efetiva implementação, verificação e fiscalização do setor administrativo fica sob a responsabilidade, na maioria das vezes, do proprietário. Assim, este trabalho proporcionou um olhar anteriormente inexistente sobre as práticas microempreendedoras desenvolvidas no município do Currais Novos / RN.

O enfoque destinado ao processo gerencial básico, abordado neste trabalho, foi vislumbrado a partir das perspectivas dos controles financeiros e mercadológicos cujo enfoque será analisado de modo sistêmico, considerando a empresa como um conjunto de atividades específicas, porém, inter-relacionadas. A finalidade deste estudo foi promover uma reflexão sobre a importância do controle gerencial, para o pequeno negócio, a fim de buscar o fortalecimento da prática da gestão organizacional, por meio dos controles gerenciais básicos; sobretudo buscando a eficiência, promovendo assim, a permanência dessas empresas no mercado globalizado, competitivo e mais tecnológico no qual estão inseridas.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 EMPREENDEDORISMO

#### 2.1.1 Análise histórica do surgimento do Empreendedorismo

Como afirma Timmons (1994) “o empreendedorismo é considerado uma revolução silenciosa, que será para o século XXI mais do que a revolução industrial foi para o século XX”. Contudo, para compreendermos a colocação do autor é necessário realizar uma análise histórica sobre o surgimento do empreendedorismo. Como afirma Dornelas (2001), é salutar para o entendimento do processo empreendedor atual, o conhecimento prévio sobre o desenvolvimento da teoria do empreendedorismo.

O tema é tão antigo quanto à própria humanidade. Segundo Dolabela (2006) o empreendedorismo surgiu, ainda empiricamente, quando às primeiras inovações foram introduzidas pelos primórdios da humanidade com a motivação de melhorar as relações do homem em relação aos demais indivíduos e a natureza. Dessa forma, não trata-se de uma temática nova e sim de um fenômeno que passou a ser explorado compassadamente entre as áreas das ciências econômicas e administrativas.

Segundo Dornelas (2001, p. 28) antes do século XIII, o termo empreendedor (*entrepreneur*) foi primeiro utilizado na França mencionado em relação aos indivíduos que apresentavam propensão a assumir riscos e assim serem passíveis a iniciar um novo negócio.

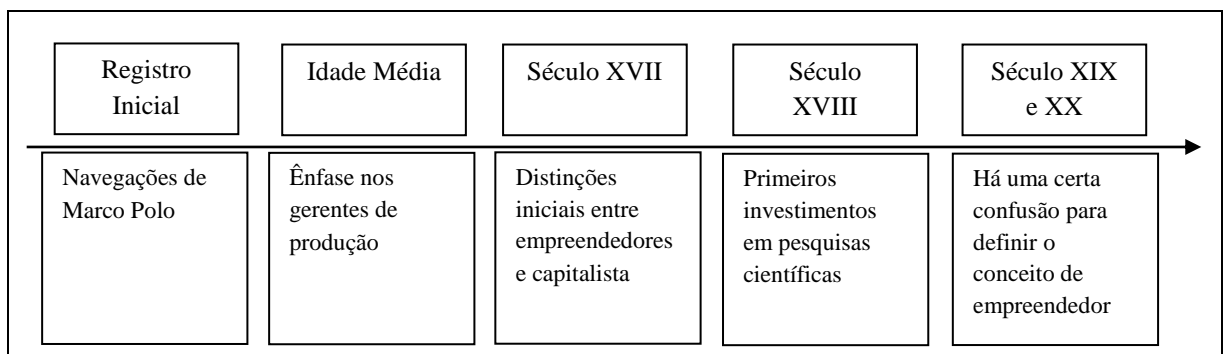
Para facilitar a compreensão, o autor classifica cinco fases evolutivas que corroboraram na teoria do empreendedorismo. Essas serão apresentadas e discutidas a seguir de forma individualizada.

- Primeiro uso do termo empreendedorismo: os créditos iniciais são concedidos ao mercador Marco Polo, o qual comercializava mercadorias de terceiros através da rota comercial marítima previamente definida com destino ao Oriente;
- Idade Média: nesse período o uso do termo empreendedor foi designado para definir os indivíduos que assumiam a gerência dos grandiosos projetos de produção. Estes ficavam protegidos de assumirem grandes riscos, uma vez que, eram unicamente incumbidos de gerenciar os recursos disponibilizados em sua maioria pelo governo;

- Século XVII: iniciam os primeiros indícios da relação entre o empreendedorismo e propensão a assumir riscos. Richard Cantillon, escritor e economista renomado no século XVII, é apontado pela maioria dos autores da área como tendo sido o primeiro a distinguir o empreendedor (indivíduo que assume os riscos pelo negócio) do capitalista (aquele que unicamente fornece o capital);
- Século XVIII: século marcado pelo início da industrialização no mundo. Nessa época, foram finalmente dissociados o empreendedor do capitalista. Com essa distinção foram obtidos grandes evoluções, principalmente no cenário da ciência, onde quem detinha o conhecimento (capital intelectual) unia-se com investidores os quais propiciavam a consecução de financiamentos para as pesquisas. Um importante exemplo foi o financiamento dos estudos sobre os campos elétricos desenvolvido por Thomas Edison;
- Séculos XIX e XX: os empreendedores passam a ser confundidos com gerentes ou administradores. Nesse contexto, Dornelas pontua que “todo empreendedor necessariamente deve ser um bom administrador para obter o sucesso, no entanto, nem todo bom administrador é um empreendedor” Dornelas (2001,p. 28).

A linha temporal da figura 1 é referente a evolução histórica da teoria do empreendedorismo segundo Dornelas (2001).

**Figura 1 – Evolução histórica do empreendedorismo**



**Fonte:** Desenvolvido pela autora adaptado de DORNELAS (2006, p. 7).

Como mostrado, as raízes históricas do empreendedorismo são tão remotas quanto a humanidade. O empreendedorismo passou por modificações ao longo dos anos mesmo os seus agentes de transformação não discutindo a temática em si ou o tratando com a nomenclatura conhecida na atualidade realizaram modificações e promoveram aperfeiçoamentos consideráveis na essência do conhecimento empreendedor. A partir do século XVIII com o advento da globalização e conseqüentemente evolução dos mercados econômicos foi que iniciou o interesse pelo efetivo estudo da área.

Antes de prosseguir, é salutar observar as considerações expostas no último tópico. É necessário esclarecer, mesmo que superficialmente, a diferença entre administrador e empreendedor. Como pressupõe a abordagem mais clássica da ciência administrativa, divulgada no início do século XX, proposta por Henry Fayol a qual tem aceitabilidade até hoje, é que o administrador é o responsável por planejar, organizar, dirigir e controlar.

Segundo Dornelas (2001) o empreendedor seria um administrador completo, o qual “incorpora as várias abordagens existentes sem se restringir a apenas uma delas e interage com o seu ambiente para tomar as melhores decisões”. Corroborando com essa contextualização, Longenecker et al (2007, p.7) afirmam que empreendedores “são indivíduos que descobrem as necessidades do mercado e abrem novas empresas para satisfazer essas necessidades”. Assim, o administrador, antes de tudo, para ser considerado um profissional completo necessita ter um viés empreendedor.

A partir dos anos 90, o tema empreendedorismo e conseqüentemente os empreendedores passaram a ser reconhecidos, observados e estudados sobre diferentes perspectivas. Atraindo uma visibilidade crescente, hoje o empreendedorismo é objeto de estudo nos centros acadêmicos, endossando o que é proposto por Lopes (2010, p.7), onde “o foco não está apenas na administração de pequenas empresas, e há diversas metodologias propostas e ambientes, alguns inusitados, em que o ensino de empreendedorismo está se desenvolvendo”. Desse modo, o campo do empreendedorismo dedicado aos estudos acadêmicos é amplo e complexo, onde, não está restrito unicamente ao ambiente empresarial, mas também, demonstra ser aberto a novas metodologias e ambientes afim de alcançar o desenvolvimento dessa área tão fascinante.

Nos dias de hoje há uma preocupação que vai além do processo empreendedor, que se dá de forma empírica, nas últimas duas décadas, se fez necessário aos teóricos acadêmicos o entendimento sobre as práticas relativas ao ato de empreender. Para Lopes (2010) a rápida disseminação em relação ao estudo da área é resultado do novo modo como o empreendedorismo é vislumbrado.

### 2.1.2 Empreendedorismo no Brasil

Ao analisar as práticas empreendedoras e as principais medidas legais que busca conceder incentivos às micro e pequenas empresas do âmbito nacional Lopes (2010) observa que a partir da década de 1970, surgiram às primeiras práticas de fomento ao empreendedorismo no país, ocorrendo mudanças significativas no cenário econômico e conseqüentemente nas atividades desempenhadas pelos indivíduos que buscam o empreendedorismo. Conforme Lopes (2010) explicita, houveram alguns fatores que corroboraram com a área do empreendedorismo a nível nacional. O autor destacou os acontecimentos segundo os fatos a seguir.

De acordo com Lopes (2010), em 1972 foi criada a instituição CEBRAE (Centro Brasileiro de Apoio à Pequena e Média Empresa) com intuito de atuar nos setores da economia na forma de agentes facilitadores do desenvolvimento das pequenas empresas. No ano de 1990 a partir do decreto nº 99.570/1990, o então CEBRAE dá origem ao SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequena Empresa).

Já no ano de 1984 foi instituída a Lei nº 7.256/1984 a partir daí dando origem ao 1º Estatuto Nacional da Microempresa. Ainda na mesma década, em 1988 com a promulgação da Constituição Federal fica previsto o tratamento diferenciado para a MPE.

A década de 1990 também possibilitou avanços para a MPE, destaca-se a implementação da Lei nº 9.317/1996 a qual aborda em seu texto a forma tributária simplificada a empresa que se enquadra conforme os pré-requisitos exigidos para participação do simples federal.

Apesar dos muitos avanços mencionados os anos 2000 marcaram de modo ímpar o empreendedorismo brasileiro. Em 2003 é efetivada a PEC nº 42/2003 a qual insere a lei complementar que regulamenta o tratamento diferenciado a MPE. Já em 2006, o estatuto da MPE e o supersimples entra em vigor com a Lei Complementar nº 123/2006. Logo em seguida, no ano de 2007, novas categorias são inclusas para tributação através do supersimples.

Observando as tendências econômicas e sociais, o governo federal lançou no dia 05 de outubro de 2008 em São Paulo, por meio do Ministro da Secretaria da Micro e Pequena Empresa da Presidência da República a Lei Complementar nº 128/2008 onde consentiu ao MEI (Microempreendedor Individual), temática central desse estudo, possibilitando o enquadramento desses indivíduos como uma subcategoria de microempresa, a qual detêm



procedimento especial para formalização e regime tributário que obedece ao valor mensal fixado.

A partir da inserção do MEI no universo da MPE, fenômeno este tido como um símbolo das mudanças, tanto jurídicas quanto de caráter inclusivo, ocorridas no Brasil. Fato comprovado pelas estatísticas disponíveis no Portal do Empreendedor, onde é possível verificar que em (anos), houve a inclusão no mercado formal de aproximadamente (milhões) de empreendedores, sendo assim, um dos principais meios para a redução da informalidade.

Após a revisão histórica referente às principais medidas legais que formataram o âmbito jurídico e assistencial a MPE é salutar ponderar sobre os avanços alcançados por meio das providências mencionadas anteriormente. Levar em consideração o cenário atual do empreendedorismo brasileiro é reconhecer os frutos dessas medidas. Santos (2014) dispõe das informações levantadas pelo estudo de Direcionamento Estratégico do Sistema Sebrae 2022 aponta indicadores em relação as prospecções no cenário socioeconômico a nível nacional no que concerne aos próximos anos.

Os indicadores mencionados impactam diretamente as práticas empreendedoras no país. Para Santos (2014), fatores como aumento do grau médio de escolaridade dos indivíduos em idade adulta; a crescente participação das mulheres e dos negros (pretos e pardos) no mercado de trabalho formal; aumento da expectativa de vida média da população; decréscimo na quantidade de nascimento o que implica no crescimento cada vez mais lento da população brasileira; nesse cenário o número de pessoas com idade a partir de 40 anos será maior do que os indivíduos com idade até 29 anos o que alavancará um “bônus populacional” em relação a quantidade dos donos de negócios, haja vista que, a faixa etária responsável pelo maior índice de empreendedores é justamente das pessoas em torno dos 40 anos. Destacam-se também o número de jovens que buscam o empreendedorismo. No ambiente mercadológico atual, a cada empreendedor por necessidade, há dois por oportunidade, essa relação analisada, é praticamente o dobro do que foi verificado à dez anos.

Com posse desses dados foram efetuadas projeções cujo lapso temporal corresponde a 10 anos onde foi possível estimar que em 2022, haverá cerca de 13 milhões de empresas, um aumento de mais 60% comparado ao número de empresas existentes. (SANTOS, 2014)

Nesse contexto os pequenos negócios propiciam resultados significativos ao país; Perfazem aproximadamente 99% da quantidade de empresas existentes, são detentores de 60% dos empregos gerados, colaboram com 40% da massa salarial e com 25% do Produto Interno Bruto. Como menciona Baron e Shane (2011, p. 9) “as atividades desenvolvidas pelos

empreendedores são classificadas como de alto impacto para as economias de suas sociedades”.

Dessa forma, para Lopes (2014) o empreendedorismo nacional é vislumbrado com o passar do tempo, como o motor de desenvolvimento com impactos na esfera social e econômica, sendo capaz de transformar a realidade local quando promovido de maneira sustentável. Para o autor, promover a junção desses fatores é convencionar o ambiente favorável ao desenvolvimento e sustentação do ambiente mercadológico propiciando benéficos as empresas instaladas no local como também a população existente.

### 2.1.3 Conceituando Empreendedorismo

As várias concepções sobre a definição do empreendedorismo é sobremaneira subjetivo. O alto índice de abstração referente a área dá-se na maior parte em virtude das diferentes concepções ainda não finalizadas sobre o assunto ou ainda em virtude de trata-se de um tema relativamente recente, especialmente no Brasil, onde o tema começou a popularizar-se na década de 90. Atualmente a nível de mercado, é visto corriqueiramente o termo empreendedorismo sendo empregado, contudo, grande parte dos indivíduos não conseguem definir conceitualmente a essência do que seja o empreendedorismo.

A abordagem conceitual inicialmente proposta, da qual se tem registro deu-se na França, como mencionado em tópicos anteriores, advindo da palavra *entrepreneur* cujo significado é “aquele que assume riscos e começa algo novo”. Contudo, é verificado que atualmente não há facilidade ou consenso entre os teóricos da área quando o quesito é a definição do termo empreendedorismo.

As últimas décadas o campo do empreendedorismo foi explorado com maior frequência, contribuindo para a construção do arcabouço teórico a cerca do tema. Contudo, entre os teóricos ainda não existe consenso sobre o conceito que explicita e determine o empreendedorismo de maneira sistêmica e total. Contudo, a compreensão das bases conceituais referentes ao termo empreendedorismo, são fundamentais para a discussão teórica seguinte. Para isso, foram identificados os autores mais relevantes ao assunto, os quais apresentam contribuições teóricas relevantes para construção sobre o que venha a ser o empreendedorismo.

Entre os principais teóricos que analisam o cenário conceitual referente ao empreendedorismo há Bruyat e Julien (2000, p. 166), os quais afirmam sobre “o principal motivo que corrobora com as várias abordagens relativas ao empreendedorismo está ligado

diretamente ao vasto campo dedicado aos estudos”. Essa não delimitação do campo de estudo, ocasiona várias leituras e significações distintas conforme o ponto de vista do teórico em relação área da qual pertence e as contribuições geradas ao assunto em ênfase. Como reforça Baron e Shane (2011, p.11):

Assim, fica claro que o campo do empreendedorismo não existe em um vácuo intelectual; pelo contrário, suas raízes estão firmemente assentadas em várias disciplinas mais antigas que, juntas, lhe dão sustentação para compreender um dos mais complexos – e importantes – processos de negócios que existe.

Por este motivo, Santos (2014, p.81) menciona a não existência de “uma definição única e unívoca que possa definir o significado da palavra “empreendedorismo” (*entrepreneurship*)”. Dessa forma, para o entendimento do termo, há também uma dependência entre o que seja empreendedor e o significado de empreendedorismo. Como afirma Lopes (2010, p. 126) “estritamente falando, um empreendedor não existe sem empreendedorismo e vice-versa”. De acordo com a autora, o empreendedorismo é a junção de “atributos e habilidades do empreendedor em criar e gerenciar o empreendimento”.

Dornelas (2001) menciona os conceitos introdutórios a cerca do tema. O autor relata as contribuições do economista Joseph A. Schumpeter (1961), umas das mais aceitas, e os desdobramentos dicotômicos de Kirzner (1986) em relação ao empreendedorismo.

Desse modo Joseph Schumpeter (1961 *apud* LOPES, 2010) entende que a definição de empreendedorismo perpassa o significado do que venha a ser o empreendedor. Segundo o autor, trata-se daquele 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”. Já na visão de Kirzner (1986 *apud* LOPES, 2010) o empreendedor é aquele que possibilita a manutenção do equilíbrio, sendo capaz de observar em um cenário tumultuado as oportunidades existentes. Apesar da divergência entre os autores, ambos são unânimes quando se referem ao empreendedor como um indivíduo dotado da capacidade de verificar o surgimento das oportunidades.

Partindo dessa premissa, o conceito apresentado por Baron e Shane (2011) detém um alto índice de aceitação no meio acadêmico, sendo uma definição considerada como mais completa e atual. Os autores delimitam o empreendedorismo como sendo um campo de estudos advindo da subdivisão da área de negócios o qual busca compreender o processo empreendedor tido como complexo. Assim, Baron e Shane (2011, p. 10) asseguram que o empreendedorismo visa entender o seguinte:

Como surgem as oportunidades para criar novos produtos ou serviços, novos mercados, processos de produção, formas de organizar as tecnologias existentes ou matérias-primas e como são descobertas por pessoas específicas, que então usam vários meios para explorá-las ou desenvolvê-las.

Por meio dessa definição Baron e Shane (2011) elencam palavras chave que auxiliam na descrição e compreensão do empreendedorismo. Inicialmente, delineiam como sendo um dos eixos centrais o estudo das fontes de oportunidades para criação de algo novo; processo da descoberta, exploração e avaliação. Com o mesmo grau de importância, os autores referem-se ao conjunto dos indivíduos que descobrem, avaliam e exploram a inovação gerada, fazendo uso dos inúmeros meios para produzir e distribuir o que é produzido.

Corroborando com essa linha de raciocínio, Santos (2014, p.82) traz a seguinte reflexão:

De modo geral, as inúmeras tentativas de delimitar o senso profundo deste termo parecem gravitar essencialmente em torno de três grupos conceituais recorrentes: *criatividade* (gerar novas ideias), *inovação* (aplicar essas novas ideias na vida cotidiana) e *organização de processos econômicos*, visando traduzir a inovação em produtos capazes de satisfazer as necessidades de alguém.

Embora na visão dos autores ainda não haja uma definição concluída, os termos criatividade, inovação e organização dos processos econômicos usados por Santos (2014) são vistos com frequência na maioria das definições. São características próprias dos indivíduos cujo perfil é tendencioso a criação de novos negócios e utilizados com maior frequência durante o processo empreendedor.

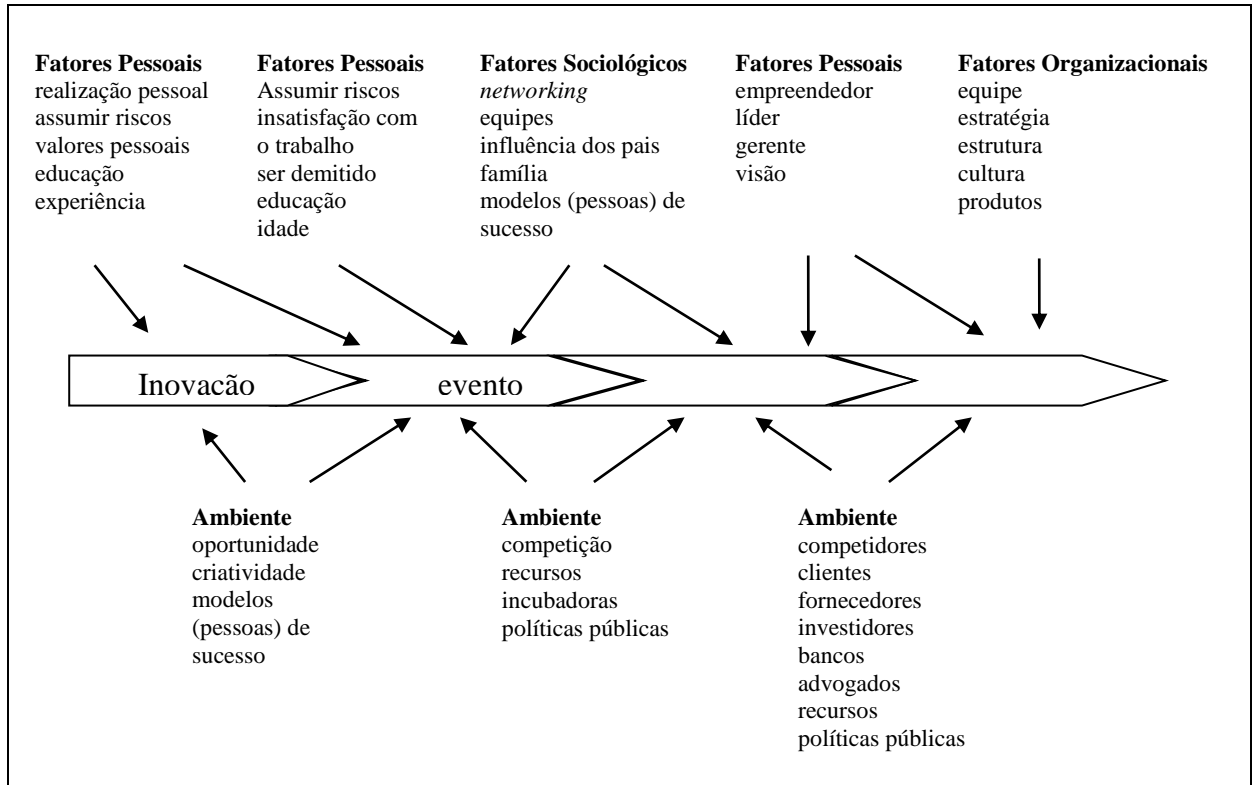
#### **2.1.4 O Processo Empreendedor**

Como já exposto, o empreendedorismo é comparado ao combustível da economia atual. Sendo assim, é fundamental compreender as definições teóricas acerca do tema, como também, faz-se necessário o conhecimento sobre uma perspectiva processual, tido como um dos principais fatores responsáveis pelo desenvolvimento das localidades onde o fenômeno ocorre.

O que determina a iniciativa para o indivíduo vir a ser empreendedor pode ser visto pela maioria das pessoas simplesmente como um ato intuitivo. Contudo, Dornelas (2001) relata a decisão para empreender é influenciada diretamente por fatores advindos do ambiente externos a organização, sociais e/ou ambientais. Por isso, Dornelas (2001, p. 39) afirma “o processo empreendedor inicia-se quando um evento gerador desses fatores possibilita o início

de um novo negócio”. Na figura 2, é apresentado o esquema proposto por Moore (1986 *apud* DORNELAS, 2001).

**Figura 2** – Fatores que influenciam no processo empreendedor



**Fonte:** Moore (1986 *apud* DORNELAS, 2001).

A partir do esquema elaborado por Dornelas (2001) com base em Moore(1986) é passível de observação a confluências entre os fatores que detêm uma importância superior em relação ao processo empreendedor, ressaltando a importância da inovação no decorrer das ações realizadas. Desse modo, a inovação é denominando como a “semente do processo empreendedor”, a qual influencia diretamente o início dos novos negócios. Em outras situações, aliado aos fatores mencionados acima, é verificado ainda a junção das aptidões pessoais, ou seja, as características próprias do perfil empreendedor com os demais elementos mencionados.

Assim, para que o processo empreendedor seja compreendido integralmente, Dornelas (2001) menciona que é preciso entender os seguintes aspectos: percepção, direção, dedicação e o esforço despendido pelo trabalho realizado. Da análise e junção desses aspectos é obtido o talento empreendedor. Em relação a esta temática Dornelas (2001, p. 40) afirma:

Onde existe este talento, há a oportunidade de crescer, diversificar e desenvolver novos negócios. Mas talento sem ideia é como uma semente sem água. Quando o talento é somado à tecnologia e as pessoas têm boas ideias viáveis, o processo empreendedor está na iminência de ocorrer.

O autor ainda complementa que para finalizar todo o processo empreendedor é necessário que haja a disponibilidade de capital para que a ideia tenha condições de sair do imaginário ou do plano de negócios.

Enquanto método, Baron e Shane (2011) discorrem sobre o empreendedorismo a partir da perspectiva conceitual com o principal objetivo de facilitar o entendimento e as implicações provenientes desse processo. Os autores defendem que a prática empreendedora não deve ser vista sob um panorama isolado ou estático, mas sim, como um procedimento adaptável e passível de reinventa-se com o decorrer do tempo.

É unanimidade entre os teóricos da área que o empreendedorismo deve ser visto não apenas como uma prática isolada e sim como um conjunto de etapas correlacionadas. Com isso, Baron e Shane (2011, p.13) afirmam que “o processo empreendedor começa, de fato, com o reconhecimento do potencial para algo novo nas mentes de um ou mais indivíduos que, se optarem por desenvolver essas oportunidades, se tornaram empreendedores”. Dessa forma os autores buscam evidenciar que o *start* para o processo é o reconhecimento da oportunidade pelo indivíduo; a partir daí surgem as demais etapas da confluência dos fatores sociais, econômicos e pessoais.

Baron e Shane (2011) propõem as seguintes etapas para o processo empreendedor:

- Reconhecimento de uma oportunidade
- Decidir ir em frente e reunir os recursos iniciais
- Lançar um novo empreendimento
- Construir o sucesso
- Colher as recompensas

Não obstante, é viável observar que as etapas são sugeridas de forma sequencial, contudo, Dornelas (2001) orienta que não há necessidade de finalizar uma etapa para seguir em outra; ou ainda, fazer da sequência acima um modelo prescritivo. Além do que já foi exposto, é possível que haja a disposição reordenada das etapas, possibilitando a formação de novos arranjos para o processo empreendedor.

## **2.2 MICROEMPREENDEDOR INDIVIDUAL**

### **2.2.1 Considerações teóricas**

O indivíduo que atua enquanto empresário é descrito pelo Código Civil (2002) conforme o elencado no Art. 966 que “considera-se empresário quem exerce profissionalmente atividade econômica organizada para a produção ou a circulação de bens ou de serviços”. Desse modo, a legislação deixa claro aos empreendedores atuantes nos setores econômicos do segmento de comércio, indústria ou serviços que a partir do instante que essa atividade seja realizada de maneira profissional e organizada com o objetivo de colocar em circulação um bem ou a prestação de um serviço, esse é tido como empresário.

Segundo Baron e Shane (2011, p. 214), assumir o risco de forma individual em relação ao negócio possui tanto vantagens quanto desvantagens. Os autores mencionam como vantagens: a facilidade para formalização; a constituição precede custos baixos; o proprietário centraliza todas as atividades inerentes ao negócio propiciando o controle em relação à tomada de decisão; além do empreendedor ser o seu próprio chefe, outro fator relevante é a não divisão dos lucros, uma vez que, não há sócios. Contudo, existem pontos negativos a serem considerados: a responsabilidade pelo negócio é de caráter individual, ou seja, são totalmente responsáveis pelas transações efetuadas na empresa, sendo assim, diretamente responsabilizados por lucros, prejuízos e dívidas. Caso a empresa apresente dívidas superiores aos seus ativos, o empreendedor será igualmente penalizado tendo o seu patrimônio como garantia do pagamento das dívidas contraídas no âmbito empresarial.

Segundo Baron e Shane (2011) uma segunda desvantagem em relação ao empreendedorismo visto sob a ótica individual contempla a perspectiva da gestão empresarial. Os autores elencam os proprietários como o único administrador do negócio, e como tal, “representam a soma total de seus recursos administrativos”, dessa feita, a empresa fica dependente de um indivíduo que pode não ter tempo suficiente para dedicar-se as questões gerencias, não possuir o conhecimento ou habilidade específica para conduzir os controles internos relativos ao negócio.

### **2.2.2 Revisão histórica**

O Microempreendedor Individual é uma realidade social e econômica tão antiga quanto a própria humanidade. Contudo, sempre foi permeado pela característica central do

alto índice de informalidade. No Brasil, conforme o SEBRAE (2015) explicita, essa perspectiva inerente aos pequenos negócios passou a ser analisada com métricas diferenciadas a partir do ano de 2003. Como ressalta o SEBRAE (2015, p. 20) “havia completa ausência de mecanismos consistentes de incentivo à formalização. O pequeno empreendedor não cabia no molde da lei”. Observando a crescente tendência da informalidade na época, onde de acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) registrou o índice superior a 10 milhões de trabalhadores informais ou trabalhadores por conta própria.

Elencando estratégias para auxiliar os Microempreendedores, no ano de 2007 foi lançada a Lei Geral da MPE. Por meio da abertura introduzida através da Lei Geral da MPE, buscou-se inserir a figura do MEI no circuito formal da economia. Conforme afirma o SEBRAE (2015, p. 20):

Era necessário, todavia, uma lei nacional que também tratasse da simplificação da tributação do MEI e da criação em bases mais amplas de um regime ainda mais favorecido do que aquele previsto para a microempresa. Era necessário garantir que o custo da formalização fosse menor que o da permanência na informalidade.

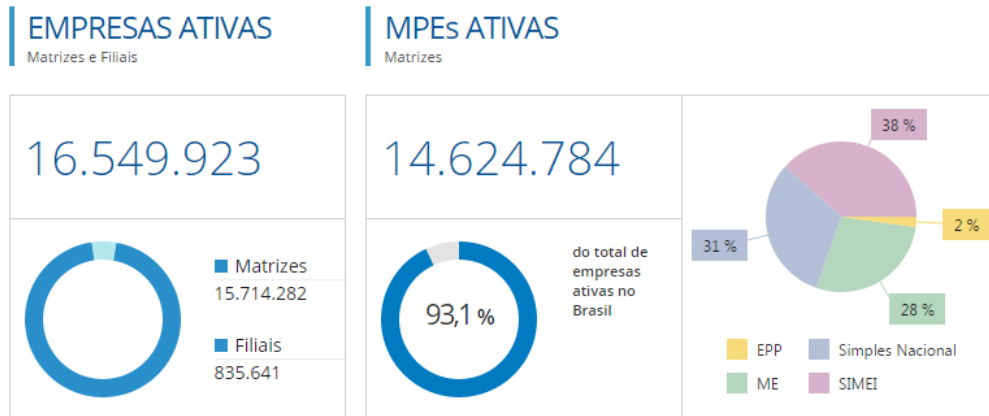
Por meio de reivindicação do Ministro da Secretaria da Micro e Pequena Empresa da Presidência da República, senhor Guilherme Afif Domingos iniciou a condução dos procedimentos para a inserção do MEI no País. Como resultado das reivindicações, em 19 de dezembro de 2008 foi aprovada pela Presidência da República a Lei Complementar nº 128/2008.

Por meio da sanção, a Lei Complementar nº 128 / 2008, possibilitou aos primeiros estados acessibilidade para enquadramento na forma jurídica do MEI. Os primeiros estados contemplados foram o Ceará, Espírito Santo, Minas Gerais, Paraná, Rio Grande do Sul, Rio de Janeiro, São Paulo, Santa Catarina e o Distrito Federal. Conforme o SEBRAE (2015), apenas em fevereiro de 2010 todo o país obteve acesso ao serviço de formalização por meio do Portal do Empreendedor na internet com acesso por meio do endereço *www.portaldoempreendedor.gov.br*.

Tido como a maneira mais facilitada para obtenção da formalização para um negócio, o empreendedor individual, hoje é “maioria” entre os empreendedores brasileiros. Atualmente, as Legislações para MPE e para o MEI dispõem de vários formatos empresariais para enquadramento dos negócios existentes.



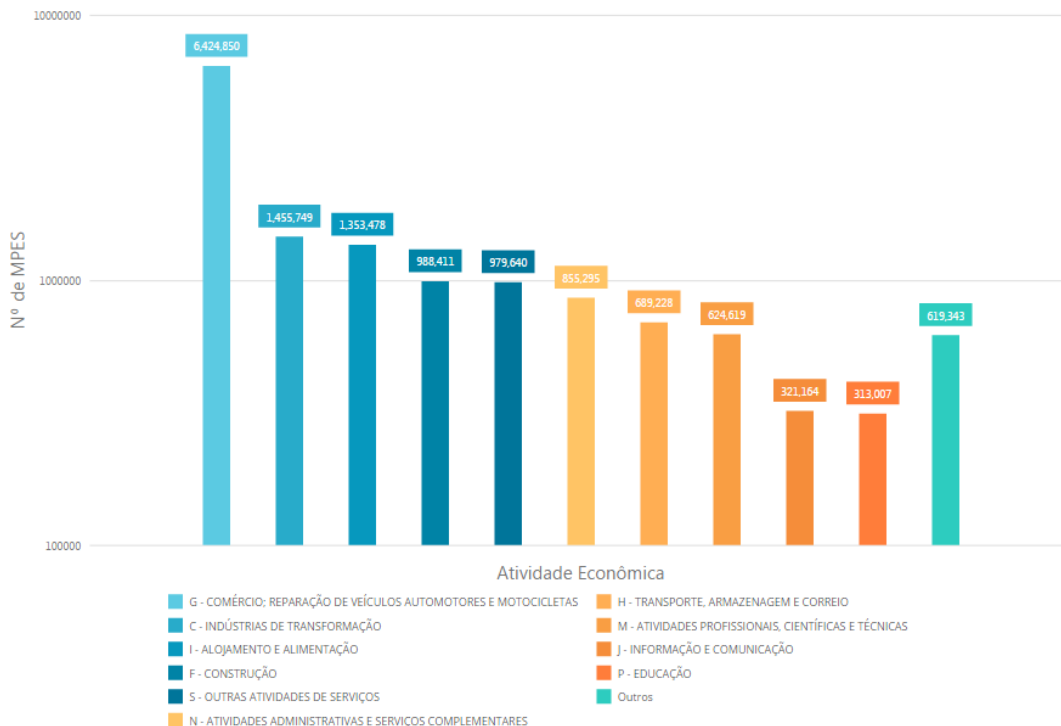
**Gráfico 1 – Quantitativo do universo das empresas ativas no Brasil**



**Fonte:** Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (2016).

Por meio dos diversos CNAE's e portes empresariais disponibilizados é verificado o aumento e fomento as iniciativas empreendedoras no Brasil. Conforme estatísticas apresentadas pela Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo, no Brasil há 16.549.923 empresas ativas, sendo 15.714.282 atuando como matriz e 835.641 configuram enquanto filial (Gráfico 1). Neste universo 14.624.784 perfazem o total de empresas ativas no Brasil.

**Gráfico 2 – Principais MPE's por atividade econômica no Brasil**



**Fonte:** Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (2016).

Neste universo, o total de aproximadamente quinze milhões de negócios estão enquadradas como MPE nas mais diversas atividades econômicas disponíveis (Gráfico 2).

A nível nacional, os gráficos indicam que a quantidade superior a dezesseis milhões de empresas, a maioria (aproximadamente 6.424.850) atuam no segmento de comércio; reparação de veículos automotores e motocicletas. Enquanto a atividade econômica com menor índice de registros, praticamente 313 mil empresas, é associada aos serviços de educação.

Para Longenecker et al (2007, p.31) a intervenção das MPE na economia se dá de modo considerável onde “as pequenas empresas poderiam ser meramente uma minúscula parte em alguns setores. Ou podem ser tão numerosas e produtivas que seu resultado coletivo excede aquele das grandes empresas”. Com essa afirmação, os autores propõem um novo olhar sobre os resultados alcançados por empresas consideradas pequenas, como por exemplo, a geração de novos empregos, maior penetração de mercado, inserção de processos inovadores, entre outros fatores que estimulam diretamente a competição econômica. Além dessas funcionalidades, por assim dizer, os pequenos empreendimentos atuam auxiliando as grandes empresas.

Nesse cenário, após cinco anos da instituição do regime especial para enquadramento empresarial como MEI, o Portal do Empreendedor aponta que já foram formalizados mais de 5 milhões e 500 mil pequenos negócios. Esses dados quantitativos permitem aferir que o MEI é um fenômeno de inclusão produtiva tanto da perspectiva econômica quanto social.

Segundo o SEBRAE (2015, p.11) o MEI é considerado “um fenômeno de inclusão produtiva”. Essa afirmação passa pela premissa das oportunidades criadas para os empreendedores que optam em saírem da informalidade. Os empreendedores dispõem de praticamente 500 atividades que podem ser registradas como MEI.

O ritmo das formalização com enquadramento como MEI permanece com um índice acelerado e com uma tendência a alcançar o número cada vez maior de empreendedores que permanecem na informalidade. O acesso a informação é um fator decisivo no tocante a decisão para regularizar o negócio. O maior conhecimento referente as vantagens oferecidas de ser MEI, como ter CNPJ, ter a possibilidade de emitir nota fiscal e cobertura previdência é um dos fatores primordiais em relação a formalização.

Os instrumento legais implementados a partir de 2003, mencionados anteriormente, repercutem inclusive a nível internacional como sendo referência no quesito inovação e como fonte de inspiração no que concerne às políticas públicas socioeconômicas direcionadas ao fomento do empreendedorismo.

### **2.2.3 Importância do SEBRAE para o MEI**

Com a política pública direcionada ao público alvo dos empreendedores que atuam na informalidade, os resultados em relação ao alcance e aceitabilidade não seriam os mesmos sem o apoio do órgão de fomento das MPE brasileiras. O SEBRAE, busca conhecer, compreender e atender os MEI's da melhor forma possível afim de que os produtos e serviços concedidos sejam capazes de propiciar a busca pela inovação e conseqüente ação definitiva e sustentável no ambiente mercadológico atual.

Com o objetivo de estar sempre presente com iniciativas de apoio aos pequenos negócios, o SEBRAE é tido como uma empresa de conhecimento, e como tal procura proximidade junto ao público-alvo específico buscando orientar e fornecer opções aos microempreendedores brasileiros. Conscientes da necessidade pela informação que o MEI detém o SEBRAE (2015) afirma:

Os MEIs constituem um segmento que necessita de informações para a manutenção dos seus negócios, promoção de inovação, competitividade e sustentabilidade. Para melhor atendê-los, o Sebrae trabalha para conhecer mais profundamente o comportamento desses negócios e as demandas desses públicos.

Dessa forma a instituição se faz presente nos 27 estados brasileiros disponibilizando atendimento as demandas do público empresarial nas seguintes modalidades: virtualmente por meio do Portal do Sebrae, presencial, consultorias individualizadas, terminais de auto atendimento, cursos virtuais ou presenciais. Assim, os escritórios presentes ao longo do território nacional, atuam alinhados a missão da organização, sendo agentes de fomento as iniciativas empreendedoras.

### **2.2.4 Legislação aplicada ao Microempreendedor Individual**

É de conhecimento comum que o governo, seja a nível federal, estadual ou municipal, atua por meio das intervenções realizadas enquanto órgão regulador nos diversos segmentos que norteiam a sociedade. Dessa forma, Longenecker et al (2007, p.32) afirma “o governo intervém diretamente na economia quando estabelece leis para garantir competições salutaras”. Nesse sentido, por meio de esforços conjuntos, foi sancionada em 14 de Dezembro de 2006 a Lei Complementar nº 123 a qual estabelece o Estatuto Nacional da Microempresa e

da Empresa de Pequeno Porte. Por meio desse instrumento jurídico, as empresas brasileiras que atuavam com enquadramento enquanto microempresa (ME) e empresa de pequeno porte (EPP) foram beneficiadas nos seguintes quesitos:

I - à apuração e recolhimento dos impostos e contribuições da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, mediante regime único de arrecadação, inclusive obrigações acessórias;

II - ao cumprimento de obrigações trabalhistas e previdenciárias, inclusive obrigações acessórias;

III - ao acesso a crédito e ao mercado, inclusive quanto à preferência nas aquisições de bens e serviços pelos Poderes Públicos, à tecnologia, ao associativismo e às regras de inclusão.

IV - ao cadastro nacional único de contribuintes a que se refere o inciso IV do parágrafo único do art. 146, *in fine*, da Constituição Federal. (Incluído pela Lei Complementar nº 147, de 2014)

Art. 1º da Lei Complementar nº 123, 14 de dezembro de 2006.

Logo no primeiro artigo, a lei complementar nº 123, estabelece algumas normas gerais relacionadas ao tratamento diferenciado e favorecido que às MEs e EPPs passaram a possuir no âmbito dos Poderes da União, dos Estados e dos Municípios. Passam a ter regime especial nas questões relativas ao sistema de tributação, obrigações trabalhistas e previdenciárias, ingresso no mercado formal e acesso as linhas de crédito específicas para empresas cujo porte empresarial pertence ao que determina a Lei Geral.

Assim, os principais benefícios deferidos às MPEs foram:

a) Regime unificado de apuração e recolhimento dos impostos e contribuições da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, inclusive com simplificação das obrigações fiscais acessórias;

b) Desoneração tributária das receitas de exportação, substituição tributária, tributação monofásica e ICMS antecipado com encerramento de tributação;

c) Dispensa no cumprimento de certas obrigações trabalhistas e previdenciárias;

d) Simplificação no processo de abertura, alteração e encerramento das MPEs; Lei Geral das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte

e) Possibilidade de abertura da empresa na residência e em áreas irregulares;

- f) Facilitação no acesso ao crédito e ao mercado;
- g) Preferência nas compras públicas;
- h) Estímulo à inovação tecnológica;
- i) Incentivo ao associativismo na formação de Sociedades de Propósito Específico (SPEs) para fomentação de negócios (compra ou venda);
- j) Incentivo à formação de consórcios para acesso a serviços de segurança e medicina do trabalho;
- k) Regulamentação da figura do “Microempreendedor Individual”, também conhecido por “Pequeno Empresário”, criando condições favoráveis para sua formalização com benefícios previdenciários.

Dessa forma, com o aperfeiçoamento da legislação que regulamenta as empresas enquadradas como ME e EPP, surgiu a possibilidade de incluir no âmbito jurídico o MEI. Assim, foi concedido ao empresário com menor porte, a possibilidade de integrar o circuito formal da economia.

Com a formulação do MEI, foram asseguradas condições especiais aos trabalhadores informais que optaram pela legalização. Conforme a Lei Complementar nº 128 / 2008 o processo para formalização deve ser gratuito. Além disso, são oferecidas as seguintes vantagens: isenção de tributos federais, como por exemplo, imposto de renda, PIS, COFINS, IPI e CSLL, em virtude do enquadramento no Simples Nacional.

Além dos benefícios tributários, o MEI tem a sua disponibilidade o acesso ao registro no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ). Com isso, o empresário terá a acesso a solicitar abertura de conta bancária na qualidade de pessoa jurídica, solicitar empréstimos e financiamentos, como também emitir nota fiscal para outras empresas.

Ao MEI é exigido apenas o pagamento do valor fixo mensal conforme a área de atuação empresarial. O boleto DAS-MEI é composto pelo valor referente a contribuição previdenciária, onde é estabelecido o percentual de 5% sobre o valor do salário mínimo vigente (R\$44,00) mais o valor estipulado para recolhimento do imposto ICMS ou ISS. O valor a ser pago mensalmente obedece o quadro a seguir:

**Quadro 1 – Contribuição mensal do MEI**

| <b>Atividade</b>                       | <b>Valor INSS</b> | <b>Valor ICMS</b> | <b>Valor ISS</b> | <b>Valor a ser pago</b> |
|--|-------------------|-------------------|------------------|-------------------------|
| Comércio em geral                      | R\$ 44,00         | R\$ 1,00          | ***              | R\$ 45,00               |
| Indústria em geral                     | R\$ 44,00         | R\$ 1,00          | ***              | R\$ 45,00               |
| Serviços (de natureza não-intelectual) | R\$ 44,00         |                   | R\$ 5,00         | R\$ 49,00               |
| Misto (Comércio, Serviço e Indústria)  | R\$ 44,00         | R\$ 1,00          | R\$ 5,00         | R\$ 50,00               |

**Fonte:** Desenvolvido pela autora (2016).

Como representado acima, os valores recolhido variam conforme o segmento de atuação do empresário. Aos que compõem as áreas de comércio e indústria mensalmente a contribuição será de R\$ 45,00. Já aos que pertencem ao segmento de serviços o valor devido é R\$ 49,00. Na hipótese do empreendedor possuir duas ou mais atividades que não sejam de áreas afins, mas, de segmentos distintos o valor será de R\$ 50,00 para contribuição mensal.

Os valores referentes ao recolhimento mensal (DAS-MEI) são destinados à Previdência Social (reajustados anualmente de acordo com o salário mínimo vigente) e ao ICMS ou ao ISS. Sua quitação deverá ser efetivada através de boletos emitidos virtualmente na plataforma do Portal do Empreendedor. Por meio dessas contribuições, o Microempreendedor Individual tem acesso a benefícios como auxílio maternidade, auxílio doença, auxílio acidente, pensão por invalidez, aposentadoria por idade e até mesmo pensão em decorrência do falecimento.

As atividades regulamentadas para o MEI, ou seja, aquelas disponíveis para adesão estão listadas no anexo 1 por ordem alfabética. Perfazem o total aproximado de 500 atividades à disposição dos empreendedores que buscam a formalização.

Ao empresário enquadrado como MEI, é dispensado da contabilidade formal. Porém, é salutar o controle de compras, vendas e recebimentos, a fim de que seja respeitado o limite estipulado de 60 mil reais anuais para faturamento proporcional ao tempo de abertura da empresa. Controle este, realizado mensalmente, através do relatório mensal das receitas brutas, e declarado anualmente, por meio da declaração anual simplificada.

O relatório mensal de receitas brutas deve ser preenchido, manualmente, até o dia 20, de cada mês, com as informações referentes ao mês anterior. A ele, devem ser anexadas, além das notas fiscais emitidas, as de compras de produtos e de serviços. Já na declaração anual simplificada o microempreendedor individual deve informar, apenas, o valor do faturamento do ano anterior.

## 2.3 GESTÃO EMPRESARIAL

Desde a criação da empresa, independente do porte empresarial, é perceptível a existência de relacionamento com o cliente, com os fornecedores, o grupo de funcionários e demais participantes do ambiente de negócios. Sendo assim, empiricamente ou não, as organizações inseridas no contexto mercadológico, apresentam algum tipo de relacionamento com a gestão empresarial.

Com o advento da globalização na década de 1990, delineou-se um novo cenário para o gerenciamento dos negócios. Segundo Chér (2002, p. 01) o alto índice de adaptabilidade verificada atualmente no âmbito empresarial é reflexo da expansão tecnológica; mudanças nas bases de concorrência, uma vez que, não há barreiras físicas que delimite a atuação da empresa; e inovações nos modelos de gestão para que correspondam as exigências do mercado. Esse contexto, no qual, as empresas estão inseridas influencia diretamente a perspectiva do controle empresarial em virtude da natureza sistêmica da administração, onde a empresa influencia o meio e sofre interferência simultânea.

Para Chér (2002, p.120) muito são os esforços empreendidos para que o controle interno na empresa funcione adequadamente. Assim, o autor indica dois aspectos para o controle: o controle dos meios e o controle dos fins.

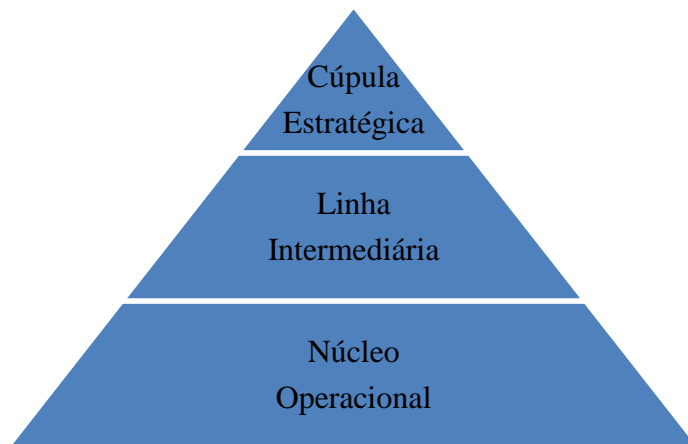
O controle das atividades-meio é obtido através do acompanhamento da execução das tarefas realizadas conforme previamente estabelecido. Esse mecanismo permite averiguar como estão sendo desenvolvidas as atividades consideradas como suporte aos setores administrativo e operacional. Direcionado ao desempenho alcançado pela empresa.

Já o controle das atividades-fim são aqueles que mantêm contato direto com os consumidores, ou seja, são aquelas que visam alcançar os objetivos propostos pelas necessidades dos clientes para que essas sejam plenamente satisfeitas por meio dos produtos ou serviços disponibilizados pela empresa. Assim, essa modalidade de controle é mais relacionada ao desempenho obtido pelo negócio.

Para o efetivo controle é necessário que, desde a concepção da ideia para elaboração do negócio, sejam despendidos esforços no sentido de continuamente utilizar indicadores de desempenho com o objetivo de traçar metas a serem alcançadas. Sobre esse aspecto, Baron e Shane (2011) menciona que essa prática auxilia, inclusive, no momento de obter financiamento junto às instituições financeiras. É possível notar que entre as duas formas de gerência há uma dependência múltipla, tornando-as eficientes quando realizadas visando o sentido de complemento.

Segundo Bernardes (2003) a prática do controle gerencial eficiente constitui um desafio para o empreendedor individual, uma vez que, exceto a gestão de pessoas, o proprietário terá que executar as funções operacionais básicas de compras, produção, financeira e vendas. Essas atividades operacionais diárias viabilizam o funcionamento da empresa, sendo designada pelo autor como o sustentáculo organizacional da atividade empresarial. Conforme Bernardes (2003), a estrutura organização básica é exemplificada pelo organograma estrutural abaixo.

**Figura 3** – Estrutura organizacional básica



**Fonte:** Adaptado de Bernardes (2003).

Dessa forma, o empreendedor individual é o principal responsável pelo núcleo operacional do negócio e por consequência produz os resultados destinados a satisfazer os clientes. Além das atribuições operacionais, o microempreendedor individual tem que considerar os níveis intermediário e estratégico para análise e prospecção do planejamento estratégico do empreendimento de modo global.

É importante salientar que as empresas com nível de maturação inicial, inferior aos dois anos de atividade, sentem dificuldades na implantação do sistema gerencial que atue conforme preconiza Chér (2002). De acordo com Longenecker et al (2007, p. 420) há limites para o gerenciamento de pequenos negócios, uma vez que, a restrição financeira e *staff* gerencial limitado são constantes que impactam diretamente nos resultados gerenciais obtidos.

A gestão empresarial ineficiente é um dos fatores que levam os empresários a tomada de decisão, na maioria das vezes, de modo equivocado. Quando interligados o somatório desses fatores contribuem para endossar os altos índices de fracasso obtidos no ambiente dos



negócios. Além das implicações financeiras para o empresário e os fornecedores, conforme alerta Longenecker et al (2007, p. 41) há os custos intangíveis de cunho psicológico e social, que pela sua natureza são imensuráveis.

Nas secções seguintes, são apresentadas os aspectos teóricos com relação aos controles internos predominantemente exercidos pelo microempreendedor individual. Posteriormente, é apresentado o mecanismo para controle gerencial com ênfase nas fases de planejamento, execução e avaliação, sob a perspectiva do Ciclo PDCA.

### **2.3.1 Controle Interno**

Conforme mencionado, a gestão empresarial quando realizada de modo eficiente é vital para sobrevivência do negócio. O sistema contábil é um importante componente que subsidia a administração como também é indispensável para tomada de decisão. Sobre essa temática Longenecker et al (2007, p. 516) afirma:

O sistema contábil estrutura o fluxo de informações financeiras desde a transação inicial até os pontos necessários para o desenvolvimento de um quadro financeiro da atividade da empresa. A localização exata de tais pontos depende da empresa e de suas metas em termos de relatórios financeiros.

Por meio do exposto, é possível vislumbrar a função essencial que a prática dos controles internos possui em relação à sobrevivência projetada no médio e longo prazo dos negócios. Desse modo, a efetiva realimentação das ferramentas para controle interno, torna-se uma variável controlável no contexto empresarial, determinando o sucesso ou insucesso dos empreendimentos, em especial de pequeno porte.

As empresas onde os controles financeiros não são realizados estão passíveis de extinção. Como a maioria dos empresários disponibiliza maior atenção as atividades operacionais, Longenecker et al (2007) enfatiza que há necessidade de ao menos possuir demonstrativos financeiros básicos disponibilizados mensalmente, seja através de sistema computacional ou por métodos tradicionais, afim de possibilitar uma visão holística do negócio.

Segundo Longenecker et al (2007) a disponibilidade e qualidade dos registro financeiros devem ser suficientes a ponto de subsidiar o planejamento e o processo decisório. Os controles financeiros devem servir aos empresários como balizadores e não apenas para uso externo com bancos ou investidores. Segundo os autores, as principais categorias de

registros contábeis e financeiros básicos para nortear a atividade empresarial são: registros de contas a receber, registros de contas a pagar, registros de estoque, registros da folha de pagamento, registros de caixa, relatório de ativo fixo e outros registros. Desse modo, o proprietário tem ao alcance inúmeros parâmetros financeiros que o auxiliam para avaliar os demonstrativos obtidos. A seguir são apresentadas as interações que ocorrem entre os componentes elementares a gestão empresarial no âmbito financeiro para Longenecker et al (2007, p. 517):

1. **Registros de contas a receber:** os registros de contas a receber são vitais, não só para decisões de ampliação de crédito, como também para execução correta do faturamento e preservação de boas relações com clientes. Uma análise desses registros revela o grau de eficácia das políticas de crédito e cobrança da empresa;
2. **Registros de contas a pagar:** os registros de contas a pagar mostram aquilo que a empresa deve, facilitam o levantamento de descontos em pagamentos à vista e permitem que os pagamentos sejam feitos nas datas corretas;
3. **Registros de estoque:** registros adequados são essenciais para controle e segurança dos itens do estoque. Ademais, os registros de estoque fornecem informações que são utilizadas nas atividades de compras, manutenção de níveis adequados de estoques e cálculo do giro de estoque;
4. **Registros da folha de pagamento:** os registros da folha de pagamentos mostram o total de salários pagos a funcionários e proporcionam uma base para o cálculo e pagamento dos impostos incidentes sobre a folha de pagamento;
5. **Registros de caixa:** registros bem mantidos mostrando todos os recibos e desembolsos necessários para resguardar o caixa. Esses registros fornecem informações essenciais sobre entradas e saídas de caixa e sobre os saldos mantidos em mãos;
6. **Relatório de ativo fixo:** esses registros mostram a aquisição e depreciação acumulada até a data atual, juntamente com outras informações, como condições em que se encontram os ativos;
7. **Outros registros:** entre os demais registros contábeis que são vitais para a operação eficiente da empresa pequena, estão o registro de seguros, que mostra todas as apólices em vigor; os registros de arredondamentos, e os registros cobrindo os investimentos realizados pela empresa fora do seu ramo de negócios.

Um dos motivos dentre os demais relacionados com a taxa de mortalidade das empresas é ausência ou ineficiência no controle interno dos demonstrativos contábeis e financeiros, ou seja, ausência de eficiência na gestão dos ativos e passivos circulantes da empresa. Para Longenecker et al (2007, p. 395) o ciclo do capital de giro é obtido por meio

de “três tipos de bens – caixa, contas a receber e estoques” ficando isento as duas fontes de débitos de curto prazo, identificados como contas a pagar e apropriações de receitas. Assim, o ciclo de capital de giro é entendido como o “fluxo de dinheiro entre essas contas como parte das operações diárias da empresa”.

A ausência de uma gestão do ciclo do capital de giro é capaz de pôr em risco o sonho do negócio para o empreendedor. Dessa forma, Chér (2002) coloca que um dos maiores desafios para as empresas atuantes como pequenos negócios é alcançar patamares mais elevados em relação à produtividade dos bens ou serviços oferecidos. No caso das deficiências advindas da mal execução em relação a gestão do capital de curto prazo, uma parcela dos negócios não conseguem ser competitivos.

Em decorrência do controle ineficiente, não há recurso disponível para investimento nas premissas básicas da competitividade, como por exemplo, atitude inovadora na gestão, processos, produtos e nas estratégias aplicadas na empresa. Desse modo, acabam apenas contribuindo com as estatísticas sobre a mortalidade das MPEs.

Partindo desses pressupostos, subentende-se que o empreendedor é o principal responsável por exercer as funções gerenciais e obter a maximização do capital integralizado na constituição da empresa.

### **2.3.2 Demonstrativos Financeiros**

A partir do momento em que os controles internos estão devidamente organizados e estruturados com informações reais do negócio e o empreendedor inteirado em relação aos aspectos financeiro, mercadológico, clientes, concorrência, operações e demais atributos do negócio é possível estabelecer os demonstrativos financeiros. Segundo Baron e Shane (2011, p. 160) esse recurso é salutar aos empreendedores para que estes tenham conhecimento sobre as projeções (em geral para três anos) da condição financeira do negócio. Os autores fazem a seguinte pontuação sobre os demonstrativos de resultado estimados:

Os demonstrativos de resultado estimados preveem os lucros e perdas. Os balancetes mostram a estrutura financeira da atividade e permitem que os investidores realizem uma análise de valores relativos. A maioria dos especialistas recomenda calcular o demonstrativo do resultado para a atividade mensalmente ou, pelo menos, a cada três meses e preparar o balancete do empreendimento também ao menos trimestralmente.

Ao desenvolver os demonstrativos financeiros, uma análise mais crítica, permite ao empreendedor visualizar duas ocorrências. A primeira está relacionada ao valor estimado para os lucros ou perdas. Essas duas variáveis são diretamente influenciadas pela qualidade na projeção das estimativas de vendas, o que impacta diretamente a receita obtida ao final do período. A segunda é referente as estimativas exatas dos custos; os autores mencionam que há uma tendência natural a subestimar os custos, comprometendo assim, o resultado final alcançado. É preciso elencar que a relação entre as vendas e os custos é uma via estreita, uma vez que, o registro no demonstrativo financeiro que projete o aumento para as vendas deve também contemplar o respectivo impacto na geração dos custos.

Após as projeções com vendas e os custos é necessário que o empreendedor domine a ferramenta de fluxo de caixa, o qual conforme Baron e Shane (2011, p. 161) são cálculos da quantia em caixa que o empreendimento possui em um determinado ponto no tempo. As corretas projeções são capazes de determinar a solvência ou insolvência da empresa e qual o ponto no tempo mais crítico em relação ao aspecto financeiro.

Outra ferramenta indispensável ao empreendedor é a análise do ponto de equilíbrio. Esse acompanhamento permite que o gestor seja capaz de mensurar qual o valor das vendas que precisa ser atingida e a quantidade mínima a ser comercializada para a empresa tenha estabilidade financeira, ou seja, tenha condições de cobrir os custos de operacionalização.

São várias as ferramentas gerencias, dentre elas as elencadas acima, que possibilitam o controle a ser exercidos dentro da organização. Para que haja resultados conforme as prospecções realizadas faz-se necessário o acompanhamento.

### **2.3.3 Ciclo PDCA**

Desde as primeiras concepções que contribuíram para constituição da administração moderna, Henri Fayol (2003), no início do século XX, elencou as funções básicas da gerência, postuladas na teoria clássica da administração, que levam em consideração as atribuições do planejamento, organização, direção e controle. Conforme Sobral e Peci (2008) esses elementos atuam de modo dinâmico e interligado sobre as áreas funcionais da empresa. Daí surge a importância dos empreendedores de modo geral dominarem as áreas funcionais de vendas, compras, produção e finanças, inerentes a atividade organizacional.

Segundo Sobral e Peci (2008) para perpetuação da empresa, é vital que o administrador, independente do nível organizacional no qual esteja inserido, possua a capacidade de operacionalizar os processos advindos das áreas funcionais da administração.

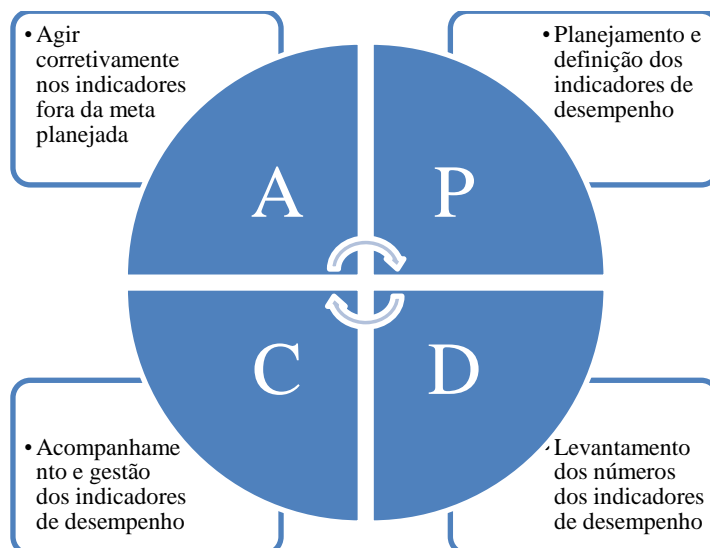
Segundo os autores, o que irá variar será o nível de intensidade nos controles e planejamento estratégico que o gestor efetuará a nível organizacional, por isso, todos os níveis hierárquicos são indispensáveis para o correto funcionamento do cotidiano empresarial.

Conforme Werkema (2013), com objetivo de auxiliar a gestão empresarial o ciclo PDCA teve suas bases teóricas desenvolvidas por Walter Andrew Shewhart e aperfeiçoado para os moldes atuais por William Edwards Deming. O ciclo PDCA é um método iterativo e direcionado a gestão por meio de quatro passos: planejar, organizar, dirigir e controlar.

Esta ferramenta gerencial é usada para controle e melhoria contínua de processos e produtos, sendo possível verificar a necessidade de mudanças, a maneira de agir diante das decisões, a melhor forma para fazer negócios e refletir sobre o desempenho organizacional obtido. (SCHERMERHORN, 2007)

Apesar da importância do setor financeiro, para que a efetiva gestão ocorra, todas as atividades não podem ser separadas, mas fundidas umas às outras. Para Dias (2007) uma das ferramentas que podem ser usadas para verificar a eficiência dos indicadores de desempenho da gestão empresarial junto aos controles internos aplicados as MPE é o ciclo PDCA conforme explicitado na figura abaixo.

**Figura 4** – Ciclo PDCA utilizado para a gestão dos indicadores de desempenho empresarial



Fonte: Adaptado de DIAS (2007), p. 19.

A essência do PDCA parte da análise criteriosa do gestor que irá relacionar os resultados previstos com os realizados. Essa prática de gestão auxilia na certificação de que o desempenho alcançado está conforme os padrões previstos ou se há pontos que não corresponderam às expectativas conforme planejamento prévio, requerendo correções.

Por meio dessa ferramenta, é possível avaliar a gestão empresarial através das ações de análise, planejamento, levantamento de informações e acompanhamento dos indicadores. Conforme Schermerhorn (2007) as fases propostas por Deming para o ciclo PDCA seguem a seguinte raciocínio:

**Planejamento:** processo de estabelecer objetivos e determinar o que deve ser feito para alcança-los;

**Direção:** processo de designar tarefas, alocar recursos e coordenar atividades de trabalho;

**Ação:** processo de despertar o entusiasmo e inspirar esforços visando ao cumprimento de metas;

**Controle:** processo de medir o desempenho e tomar medidas que assegurem os resultados desejados.

Além das ações elencadas acima, o ciclo PDCA permite a retroalimentação do sistema através da inserção de novas variáveis a serem testadas durante o processo.

Segundo Floriano (2008, p. 01), a “função de controle está intimamente ligada às demais funções do processo administrativo”. Na visão do autor sem efetivo controle do fluxo de caixa, por exemplo, o processo decisório referente a compra de suprimentos pode ser afetada, uma vez que, o empresário não dispõe da efetiva certeza em relação a disponibilidade do recurso financeiro a ser despendido para aquisição da matéria-prima. Assim, o autor reafirma que “o planejamento, a organização e a direção repercutem intensamente nas atividades de controle e da ação empresarial”. Esses elementos são fundamentais para posteriormente serem usados como parâmetro comparativo em relação ao histórico do indicativo financeiro.

Assim, Floriano (2008, p. 04) ressalta que o sistema usado para controle interno, realizado através das ferramentas administrativas, permite certo nível de padronização o que auxilia na segurança e eficiência na obtenção dos resultados junto às avaliações dos impactos causados nas operações, na lucratividade, nos ativos e passivos em relação às projeções futuras.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

A fim de obter respostas à situação problema, abordada nessa pesquisa, através da averiguação por meio de métodos pontuais, foi constituída uma oportunidade ímpar para investigação do fenômeno em questão.

Para constituição do referencial teórico foi utilizada a pesquisa de caráter exploratória, a qual tem por essência a averiguação bibliográfica, pesquisa de dados secundários e posterior agrupamento e organização das informações. Com isso, foram constituídos os subsídios teóricos que são os balizadores para as vertentes práticas apresentadas posteriormente. Assim, foram usados como referência os seguintes autores: Dornelas (2001); Baron (2011); Sebrae (2015); Longenecker et al (2011); dentre outros.

Quando observada na prática, a teoria mostra-se relevante ao pesquisador e propicia a confirmação ou negação das questões acerca do objeto de estudo, ou seja, constitui uma etapa primordial para alinhar as preposições teóricas com a prática. Assim, Lakatos (2007) *apud* Trujillo (1974, p. 171) ressalta o princípio básico que objetiva a pesquisa de modo geral, trata-se de uma tentativa de “conhecer e explicar os fenômenos que ocorrem no mundo existencial”. Com isso, Lakatos (2007) reafirma a importância da pesquisa para compreensão dos fenômenos existentes ao nosso redor sendo estes passíveis de observação.

Segundo Vergara (2010) a teoria e o método devem ser vistos como complementares, uma vez que, ambos têm a função de colaborar com o alcance dos objetivos propostos pela pesquisa, independente do fenômeno analisado. De acordo com o autor, o método aplicado para investigação dos objetivos inerentes a pesquisa é fundamental para o processo científico, o qual, pode confirmar, redimensionar, ou ainda, refutar as teorias existentes.

O método é descrito por Vergara (2010) como “a intervenção do pesquisador, sua atividade mental consciente para realizar o papel cognitivo da teoria”, sendo entendido como o meio utilizado para validar os objetivos suscitados previamente. Além do mais, o método propiciar ao pesquisador contato direto com o objeto em análise. A seguir são apresentadas as perspectivas metodológicas utilizadas nessa produção acadêmica.

#### 3.1 TIPO DA PESQUISA

A metodologia utilizada predominantemente foi a pesquisa quantitativa com abordagem descritiva. Para Tripodi et al. (1945 *apud* LAKATUS 2007) o tipo de pesquisa mencionada “consistem em investigações de pesquisa empírica cuja principal finalidade é o

delineamento ou análise das características de fatos ou fenômenos”. Desse modo, foram aplicados questionários junto aos Microempreendedores Individuais usando a métrica de amostragem probabilística sob o aspecto teórico de aleatória simples, o qual, é mencionado por Lakatos (2007) como sendo “a escolha de um indivíduo, entre uma população, é ao acaso (aleatória), quando cada membro da população tem a mesma probabilidade de ser escolhido”. Como sugere o método, cada indivíduo selecionado deveria atuar em pelo menos um setor da economia formal desenvolvendo atividade profissional na condição de MEI, integrando assim a amostra relativa ao segmento de comércio, indústria ou serviços.

Foram confeccionados 75 questionários, correspondente ao total de 6% dos MEIs com atividade empresarial registrada. Esse percentual utilizado na triagem levou em consideração o pré-requisito de ter mais de 10 empresários formalizados com a mesma atividade principal. Assim, o espaço amostral foi estabelecido com base nos dados primários disponíveis no Portal do Empreendedor, o qual apontou o total de 1.295 MEIs ativos até 30 de abril de 2016, quantidade suficiente para subsidiar a pesquisa e que dispusesse da margem de segurança de pelo menos 5% do total estudado.

### **3.2 COLETA DE DADOS**

Ao efetivar o procedimento sugerido pelo método, Lakatos (2007) indica que a amostra deve ser obtida com o pré-requisito, conforme a condição de aleatória simples e sem reposição, ou seja, cada indivíduo foi contemplado apenas uma vez para participar da pesquisa. Foram confeccionados 75 questionários, correspondente ao total de 6% dos MEIs com atividade empresarial registrada, a qual conste mais de 10 indivíduos com a mesma ocupação.

Os questionários foram aplicados no segundo trimestre de 2016, os mesmos foram aplicados no período de 02 à 13 de maio de 2016, no saguão de atendimento do Escritório Regional do Seridó Oriental, em Currais Novos / RN, aos MEIs após atendimento presencial para orientação individualizada, como também durante a realização das Oficinas SEI em comemoração a Semana do Microempreendedor Individual. Os empreendedores individuais, responderam ao questionário, o qual contém as questões relativas aos aspectos importantes para gestão empresarial, com enfoque no ciclo PDCA, divididos em quatro blocos, conforme as etapas sugeridas pelo ciclo: Planejamento, Direção, Controle e Ação. Os respondentes não dispuseram de auxílio ou intervenção da pesquisadora, contemplando assim, o objetivo central da pesquisa.



Os dados foram obtidos por meio da abordagem direta ao empreendedor com entrega *in loco*; Foram lidos e respondidos. Após foram recolhidos para posterior tabulação dos dados.

### **3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA**

A população efetiva dessa pesquisa são os empreendedores que atuavam no município de Currais Novos / RN desenvolvendo alguma atividade remunerada por conta própria e que estivesse formalizado como MEI. Conforme o Portal do Empreendedor existe uma população de 1.295 microempreendedores até o dia 30 de abril de 2016 atuando em praticamente 200 atividades empresariais. Porém, nessa pesquisa foram considerados os CNAEs com número de indivíduos superior a 10 indivíduos registrados na referente atividade econômica. O intuito foi de obter a quantidade suficiente de empresários por setor econômico produtivo, o que possibilitou a eficiente análise do espaço amostral obtido como também resguardar a margem de segurança propícia para o desenvolvimento da pesquisa.

Por meio da triagem inicial, foi verificada a existência de uma amostra contendo 753 empresários. Desses, em 12 atividades perfazendo o total 291 empresários estão no setor de serviços; na categoria destinada aos negócios que atuam em atividades relacionadas à indústria, somam a quantidade de 88 empresários em 04 atividades. Já no segmento de comércio são 374 empresários em 07 atividades distintas.

Desse universo foram consultadas o percentual equivalente a 10% do total correspondente a cada setor. Assim, foi aplicado o questionário com o total de 75 empresários divididos conforme setor de atividade no qual atua conforme a seguinte distribuição: serviços com o total de 29 empresários; indústria 9 empresários; e comércio 37 empresários.

### **3.4 INSTRUMENTO DE PESQUISA**

O instrumento de pesquisa faz parte do método da observação direta extensiva, sendo utilizado o questionário para coleta de dados. De acordo com Lakatos (2007, p. 98), o questionário “é constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”.

Anexo ao documento, Lakatos (2007) orienta que seja enviado uma nota orientando o indivíduo alvo da pesquisa sobre a natureza da pesquisa, como também em relação a importância e necessidade de ser fiel as respostas fornecidas.

Anterior a coleta de dados junto ao público pesquisado foi realizado no mês de abril de 2016 o pré-teste do questionário com os discentes do 9º período de curso de administração pela UFRN objetivando identificar e analisar possíveis pontos a serem aperfeiçoados em relação à formulação dos questionamentos. Após a devida revisão das questões, procedeu-se com a reprodução do instrumento da pesquisa. Foram confeccionados e entregues 75 questionários.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

O ambiente de negócios atual é composto por variáveis influenciadoras, causando de modo direto, impacto nos resultados alcançados no âmbito organizacional. Dessa forma, autores como Sobral e Peci (2008) defendem que dentre as várias contribuições das perspectivas teóricas existentes no contexto administrativo, a compreensão da teoria do processo, segundo a qual a administração desempenha as funções de planejamento, organização, comando, coordenação e controle.

Os aspectos sugeridos pela teoria do processo ofereceram premissas que subsidiaram o desenvolvimento do método gerencial representado pelas letras: PDCA, que denota, as iniciais para *Plan, Do, Check e Act*, em seu idioma de origem e designa as práticas do planejamento, direção, controle e ação. Esse método também é conhecido como ciclo PDCA, ciclo de Shewhart ou ciclo de Deming.

A ferramenta do PDCA é capaz de fornecer uma análise completa com ênfase na melhoria contínua ao gestor em relação às práticas de planejamento e gestão através do efetivo controle e realimentação do sistema.

Por meio dos dados coletados através dos questionários aplicados com os microempreendedores do município de Currais Novos/RN a seguir são apresentados os resultados auferidos como também a análise cabível a cada questão elaborada com base nos princípios postulados no ciclo PDCA.

### **4.1 CARACTERÍSTICAS GERAIS DAS EMPRESAS**

#### **4.1.1 Setor econômico das empresas**

Seguindo o parâmetro inicial definido na triagem para aplicação dos questionários junto aos empreendedores, pode-se perceber, conforme a tabela 1, praticamente 50% (cinquenta por cento) dos Empreendedores individuais são do setor de comércio. Para o setor de serviços esse índice de participação foi de aproximadamente 39% (trinta e nove por cento), enquanto para o setor industrial foram contemplados 12% (doze por cento) dos indivíduos participantes da pesquisa.

**Tabela 1** – Setor econômico das empresas participantes

| <b>Setor Econômico</b> | <b>Quantidade de Respondentes</b> | <b>Percentual</b> |
|------------------------|-----------------------------------|-------------------|
| Comércio               | 37                                | 49,33%            |
| Serviços               | 29                                | 38,67%            |
| Indústria              | 9                                 | 12%               |
| <b>Total</b>           | <b>75</b>                         | <b>100%</b>       |

Fonte: Dados do questionário aplicado (2016).

Essa amostragem possibilitou a pesquisa aferir entre os três setores econômicos as perspectivas da gestão empresarial. Cada qual com as nuances e especificidades inerentes a realidade vivenciada. O direcionamento dos questionários foi realizada a partir do critério inicial em relação a quantidade de empreendedores formalizados na atividade econômica com o número igual ou maior a dez empreendedores.

#### 4.1.2 Atividades empresariais

Dentre as mais de quinhentas atividades permitidas para enquadramento como MEI, apenas vinte e duas atenderam ao requisito estabelecido. Desse modo, a pesquisa abrangeu os entre os setor econômicos de comércio, serviços e indústria, os segmentos empresarias conforme demonstrado na tabela 2 como também a porcentagem de cada atividade em relação ao total de respondestes.

**Tabela 2** – Atividades empresariais participantes da pesquisa

| <b>Setor Econômico</b> | <b>Atividade Empresarial</b> | <b>Respondentes</b> | <b>Porcentagem</b> |
|------------------------|------------------------------|---------------------|--------------------|
| <b>Comércio</b>        |                              |                     |                    |
|                        | Barraqueiro                  | 7                   | 9,33%              |
|                        | Bares                        | 2                   | 2,67%              |
|                        | Comerciante de bebidas       | 2                   | 2,67%              |
|                        | Lanchonetes                  | 5                   | 6,67%              |
|                        | Loja de confecções           | 15                  | 20,00%             |
|                        | Loja de perfumes             | 6                   | 8,00%              |
| <b>Serviços</b>        |                              |                     |                    |
|                        | Cabeleireiro                 | 5                   | 6,67%              |
|                        | Depiladora                   | 1                   | 1,33%              |
|                        | Distribuidor de água         | 2                   | 2,67%              |
|                        | Esteticista                  | 1                   | 1,33%              |
|                        | Manicure/Pedicure            | 2                   | 2,67%              |
|                        | Maquiadora                   | 1                   | 1,33%              |
|                        | Mecânico de veículos         | 2                   | 2,67%              |

|                  |                       |           |             |
|------------------|-----------------------|-----------|-------------|
|                  | Mestre de obras       | 6         | 8,00%       |
|                  | Pintor de parede      | 1         | 1,33%       |
|                  | Taxista               | 7         | 9,33%       |
|                  | Técnico em computação | 1         | 1,33%       |
| <b>Indústria</b> |                       |           |             |
|                  | Alfaiate              | 3         | 4,00%       |
|                  | Artesão               | 2         | 2,67%       |
|                  | Doceira               | 3         | 4,00%       |
|                  | Marceneiro            | 1         | 1,33%       |
| <b>Total</b>     |                       | <b>75</b> | <b>100%</b> |

Fonte: Dados do questionário aplicado (2016).

Conforme a tabela 2 exemplifica, 37 respondentes estão distribuídos no setor de comércio em 7 atividades distintas. No segmento de serviços perfazem o total de 29 participantes atuantes em 11 atividades. Enquanto ao setor industrial, 9 empreendedores foram colaboradores desse estudo, estando eles atuando em 4 atividades econômicas.

#### 4.1.3 Tempo de atuação no mercado por setor econômico pesquisado

O período de tempo, no que diz respeito, a prática empresarial no mercado formal detém nuances próprias em detrimento do setor no qual a empresa atua. Na maior parte dos casos, 41% (quarenta e um por cento) das empresas pesquisadas, apresentam de um à dois anos de atividade econômica organizada. Na tabela 3, pode-se verificar o tempo de atuação das empresas no mercado formal, representada percentualmente.

**Tabela 3** – Tempo de atuação empresarial no mercado formal por setor econômico

| Setor Econômico  | Temporalidade     | Respondentes | Porcentagem |
|------------------|-------------------|--------------|-------------|
| <b>Comércio</b>  |                   |              |             |
|                  | Inferior a um ano | 14           | 18,67%      |
|                  | Um à dois anos    | 15           | 20,00%      |
|                  | Dois à três anos  | 8            | 10,67%      |
| <b>Serviços</b>  |                   |              |             |
|                  | Inferior a um ano | 11           | 14,67%      |
|                  | Um à dois anos    | 13           | 17,33%      |
|                  | Dois à três anos  | 5            | 6,67%       |
| <b>Indústria</b> |                   |              |             |
|                  | Inferior a um ano | 4            | 5,33%       |
|                  | Um à dois anos    | 3            | 4,00%       |
|                  | Dois à três anos  | 2            | 2,66%       |
| <b>Total</b>     |                   | <b>75</b>    | <b>100%</b> |

Fonte: Dados do questionário aplicado (2016).

Como exposto, os percentuais referentes ao tempo de atuação no mercado formal é dinâmico. Verifica-se, por exemplo, o percentual de empresas atividade empresarial inferior a um ano aproxima-se de 39% (trinta e nove por cento). Destaca-se nesse cenário o segmento industrial, detendo quadro dos nove empresários respondentes. Em sequência estão as empresas que apresentam de um a dois anos de atividade empresarial formalizada. Esse público, compreende o maior índice de participantes deste estudo, perfazendo o total de 41% (quarenta e um por cento) dos empreendedores colaboradores da pesquisa. As empresas com dois a três anos de trabalho no mercado formal são responsáveis pelo menor percentual, apenas 20% (vinte por cento) dos empresários enquadram-se nesse perfil.

Com base nos dados acima, torna-se presumível aferir qual o momento empresarial vivenciado pela empresa como também verificar qual o nível de controle gerencial utilizado pelo empresário na prática da gestão cotidiana do empreendimento. É possível também relacionar esses dois fatores e explorar a compatibilidade do nível de maturidade do negócio sob a perspectiva da gestão organizacional. Tendenciosamente, quanto maior o tempo no mercado, logo, maior será a maturidade dos processos gerenciais. Porém, quando são analisadas as especificidades inerentes ao MEI essa premissa não é levada em consideração plenamente, tendo em vista, o fator do empreendedorismo por necessidade que predomina entre os empresários enquadrados como MEI.

Uma parcela expressiva dos MEI's não sentem a necessidade efetiva de implementarem ferramentas para controle gerencial, uma vez que, não vislumbram a continuidade do negócio durante vários anos. Esse fato é fortalecido pelos dados na tabela 3, onde, apenas 20% (vinte por cento) dos respondentes afirmam que a empresa atua a mais de dois anos no mercado formal.

## **4.2 PLANEJAMENTO**

Adentrando aos aspectos gerenciais do ciclo PDCA, inicialmente são abordados os resultados referentes ao planejamento. O processo característico para elaboração do mesmo é de cunho contínuo, ou seja, inicialmente é pré-estabelecido pelo gestor, contudo, deve-se adequá-lo as interação existentes entre a empresa e meio onde está inserida, na forma de planejamento com base na administração contingencial. Essa perspectiva estratégica, quando realizada de forma eficiente permite que a empresa estabeleça objetivos a serem alcançados e consecutivamente o aumento do desempenho de forma global do negócio.

#### 4.2.1 Aplicação do planejamento prévio no cotidiano empresarial

A prática do planejamento prévio configura como base inicial para o processo sugerido pelo ciclo PDCA. Abaixo, a tabela 4 elenca quais os índices verificados no que diz respeito ao planejamento prévio por parte dos MEI's. planejamento prévio sobre quais matérias-primas serão utilizadas para produção das demandas futuras

**Tabela 4** – Planejamento prévio relacionado à aquisição de matérias-primas para produção de demandas futuras

| Setor Econômico  | Planejamento prévio | Respondentes | Porcentagem |
|------------------|---------------------|--------------|-------------|
| <i>Comércio</i>  | Nunca               | 4            | 5,34%       |
|                  | Às vezes            | 20           | 26,67%      |
|                  | Sempre              | 13           | 17,33%      |
| <i>Serviços</i>  | Nunca               | 4            | 5,33%       |
|                  | Às vezes            | 19           | 25,34%      |
|                  | Sempre              | 6            | 8,00%       |
| <i>Indústria</i> | Nunca               | 1            | 1,33%       |
|                  | Às vezes            | 2            | 2,66%       |
|                  | Sempre              | 6            | 8,00%       |
| <b>Total</b>     |                     | <b>75</b>    | <b>100%</b> |

Fonte: Dados do questionário aplicado (2016).

Conforme análise dos dados, entre os trinta e sete empresários do segmento de comércio apenas treze afirmam realizar o planejamento prévio. Na área de serviços, dos vinte e nove respondentes, exclusivamente seis têm o hábito de planejar preliminarmente. O setor de indústria, dos nove participantes, seis planejam com antecedência.

A princípio, a capacidade do empresário para estipular os suprimentos necessários a produção ou fabricação de um bem ou serviço pode ser vista como uma ação corriqueira e sem grau de importância no senso comum. Contudo, os impactos gerados pela aquisição desnecessária, ou mesmo, tardia de uma matéria-prima, independente do segmento econômico, causa perdas em todos os setores da empresa. São prejuízos desde a não fidelização do cliente ao aspecto financeiro. Dessa forma, a capacidade para planejamento prévio das matérias-primas a serem utilizadas em demandas futuras por parte do empresário configura como o alicerce para objetivos estratégicos estipulados no planejamento global.

#### 4.2.2 Revisão periódica do planejamento

Para obter êxito no planejamento estabelecido para o período temporal determinado faz-se necessário à revisão periódica com o objetivo de adequação das metas e objetivos que pretendem ser alcançados. A seguir, a tabela 5 ilustra a realidade apontada pelos microempreendedores individuais do município de Currais Novos.

**Tabela 5** – Revisão periódica do planejamento adotado para atividades a serem desenvolvidas no cotidiano empresarial

| <b>Setor Econômico</b> | <b>Revisão periódica</b> | <b>Respondentes</b> | <b>Porcentagem</b> |
|------------------------|--------------------------|---------------------|--------------------|
| <b>Comércio</b>        |                          |                     |                    |
|                        | Nunca                    | 11                  | 14,67%             |
|                        | Às vezes                 | 19                  | 25,34%             |
|                        | Sempre                   | 7                   | 9,33%              |
| <b>Serviços</b>        |                          |                     |                    |
|                        | Nunca                    | 3                   | 4,00%              |
|                        | Às vezes                 | 15                  | 20,00%             |
|                        | Sempre                   | 11                  | 14,67%             |
| <b>Indústria</b>       |                          |                     |                    |
|                        | Nunca                    | 2                   | 2,66%              |
|                        | Às vezes                 | 4                   | 5,33%              |
|                        | Sempre                   | 3                   | 4,00%              |
| <b>Total</b>           |                          | <b>75</b>           | <b>100%</b>        |

**Fonte:** Dados do questionário aplicado (2016).

Com base nos dados, testifica-se que a minoria dos empresários da área de comércio, apenas sete, optam por revisar o que foi planejado continuamente. O que pode ser analisado com uma prática desfavorável, uma vez que, há mudanças externas ao empreendimento que devem ser levadas em consideração, mesmo com o planejamento preestabelecido em curso, evitando assim o engessado das metas a serem alcançadas. Já para o segmento industrial, somente três empreendedores afirmam revisar o planejamento estipulado para o período. Na área de serviços, em virtude da característica adaptativa desse setor, onze dos vinte e nove empreendedores reveem o que foi pretendido com o planejamento, afim de busca adaptá-lo as demandas que surgem no transcorrer do planejamento.



### 4.2.3 Busca de informações sobre as tendências para o mercado

As tendências do mercado são indispensáveis para adaptação do planejamento. Assim, a tabela 6 ilustra o cenário vivenciado pelos microempreendedores individuais frente as empresas que administram.

**Tabela 6** – Busca por informações sobre tendências mercadológicas

| <b>Setor Econômico</b> | <b>Busca por informações</b> | <b>Respondentes</b> | <b>Porcentagem</b> |
|------------------------|------------------------------|---------------------|--------------------|
| <i>Comércio</i>        |                              |                     |                    |
|                        | Nunca                        | 8                   | 10,67%             |
|                        | Às vezes                     | 14                  | 18,67%             |
|                        | Sempre                       | 15                  | 20,00%             |
| <i>Serviços</i>        |                              |                     |                    |
|                        | Nunca                        | 0                   | 0,00%              |
|                        | Às vezes                     | 20                  | 26,66%             |
|                        | Sempre                       | 9                   | 12,00%             |
| <i>Indústria</i>       |                              |                     |                    |
|                        | Nunca                        | 0                   | 0,00%              |
|                        | Às vezes                     | 5                   | 6,66%              |
|                        | Sempre                       | 4                   | 5,33%              |
| <b>Total</b>           |                              | <b>75</b>           | <b>100%</b>        |

Fonte: Dados do questionário aplicado (2016).

Com relação à busca por informações sobre as tendências mercadológicas, para o setor no qual o empreendedor atua, foi constatado que uma quantidade considerável de empresários afirmam realizar esse monitoramento.

### 4.2.4 Capacidade para realizar projeções de fluxos de vendas

Considerando que as projeções de fluxos de vendas é um dos fatores que também influencia o planejamento é salutar que o empresário possua aptidões suficientes para refletir, avaliar e realizar as devidas projeções levando em consideração as épocas tradicionais, por assim dizer, como também as épocas sazonais. Partindo do pressuposto que há maior facilidade em projetar o tradicional, foi perguntado por meio do questionário aplicado durante essa pesquisa, se os empresários consideravam-se capazes de estipular (prever) a quantidade e o valor que seria apurado em um determinado período, ou seja, em épocas sazonais. Na tabela 7 estão demonstrados os resultados obtidos.

**Tabela 7** – Capacidade para estipular projeções de fluxo de vendas em épocas sazonais

| <b>Setor Econômico</b> | <b>Capacidade do empresário</b> | <b>Respondentes</b> | <b>Porcentagem</b> |
|------------------------|---------------------------------|---------------------|--------------------|
| <i>Comércio</i>        | Nunca                           | 7                   | 9,33%              |
|                        | Às vezes                        | 16                  | 21,34%             |
|                        | Sempre                          | 14                  | 18,67%             |
| <i>Serviços</i>        | Nunca                           | 2                   | 2,66%              |
|                        | Às vezes                        | 12                  | 16,00%             |
|                        | Sempre                          | 15                  | 20,00%             |
| <i>Indústria</i>       | Nunca                           | 1                   | 1,33%              |
|                        | Às vezes                        | 5                   | 6,67%              |
|                        | Sempre                          | 3                   | 4,00%              |
| <b>Total</b>           |                                 | <b>75</b>           | <b>100%</b>        |

**Fonte:** Dados do questionário aplicado (2016).

É verificado que o acompanhamento das práticas de planejamento pelo empreendedor e a gestão empresarial e a capacidade para projeção de cenários mercadológicos, de forma global, apresentam as dificuldades conforme a pesquisa aponta. De acordo com Bernardes e Marcondes (2003) os principais obstáculos ocorrem devido o mau delineamento da conjuntura futura que encadeia-se com a ausência de revisão das metas estabelecidas ocasionando lacunas no desempenho das medidas corretivas e posteriormente prejudicando o planejamento estabelecido.

#### **4.2.5 Forma de registro para o planejamento a ser executado**

O planejamento realizado pelos empreendedores respondentes varia em relação a forma de registro conforme o setor analisado. A forma como se dá o registro das ações empresariais são fundamentais para execução e consecução das atividades a ser desenvolvidas para o alcance das metas traçadas inicialmente. Devido às especificidades de cada setor, a seguir estão agrupados os resultados para cada realidade. Na tabela 8 é demonstrado os resultados auferidos pelo questionário nos segmentos econômicos averiguados.

**Tabela 8** – Forma de registro do planejamento a ser executado

| <b>Setor Econômico</b> | <b>Meio para registro</b> | <b>Respondentes</b> | <b>Porcentagem</b> |
|------------------------|---------------------------|---------------------|--------------------|
| <b>Comércio</b>        |                           |                     |                    |
|                        | Computador                | 7                   | 9,33%              |
|                        | Caderno                   | 19                  | 25,33%             |
|                        | Memorização               | 11                  | 14,67%             |
| <b>Serviços</b>        |                           |                     |                    |
|                        | Computador                | 10                  | 13,33%             |
|                        | Caderno                   | 16                  | 21,33%             |
|                        | Memorização               | 3                   | 4,00%              |
| <b>Indústria</b>       |                           |                     |                    |
|                        | Computador                | 2                   | 2,66%              |
|                        | Caderno                   | 6                   | 8,00%              |
|                        | Memorização               | 1                   | 1,33%              |
| <b>Total</b>           |                           | <b>75</b>           | <b>100%</b>        |

Fonte: Dados do questionário aplicado (2016).

Considerando o espaço amostral da pesquisa é possível elencar que no setor de comércio é verificado que o modo para acondicionamento do planejamento em maior parte é o método tradicional de registro escrito, predominantemente em caderno, seguido pela memorização por parte do empresário, dos objetivos e atividades a serem desempenhadas pela empresa no período. O menor número de empresário afirmam utilizar meios tecnológicos para registro do planejamento, correspondendo aproximadamente a 9% (nove por cento) do total.

Diferente do setor de comércio, o segmento de serviços apresenta uma configuração distinta. A minoria dos empresários respondentes recorrem simplesmente à memorização do que é planejado. Enquanto cerca de 21% (vinte e um por cento) dos empreendedores usam a forma de registro escrito.

No setor industrial, os empreendedores também recorrem em sua maioria, 8% (oito por cento) ao uso do caderno para anotações, sejam elas estratégicas ou não, com a finalidade de promover o acompanhamento do negócio.

Através dos dados obtidos é possível verificar que os empresários começaram a reconhecer a necessidade do uso do computador para auxílio na gestão do negócio. Esse fator ocorre devido a facilidade do acesso as tecnologias da informação como também a democratização no manuseio dos sistemas e ferramentas computacionais. Mesmo que não possua o sistema de automação comercial desenvolvido para o estabelecimento, o empresário demonstra que há uma adequação a essa tendência, mesmo que de forma tímida, contudo presente.

#### 4.2.6 Principais dificuldades vivenciadas que prejudica a execução do planejamento

Para efetiva execução do planejamento das ações gerenciais, os empresários de cada setor econômico apresentam índices diferentes em relação a cada aspecto relacionado à dificuldade vivenciada no cotidiano organizacional. A tabela 9 demonstra que na maioria das vezes os empreendedores ficam inseguros durante a execução do que foi planejado e durante este percurso, a maior parte dos respondentes, afirmam possuir incertezas sobre a consecução do que foi prospectado.

**Tabela 9** – Dificuldade predominante durante a execução do planejamento

| <b>Setor Econômico</b> | <b>Dificuldade</b>                              | <b>Respondentes</b> | <b>Porcentagem</b> |
|------------------------|---|---------------------|--------------------|
| <b>Comércio</b>        |   |                     |                    |
|                        | Falta de tempo                                  | 23                  | 30,67%             |
|                        | Falta de conhecimento técnico                   | 5                   | 6,67%              |
|                        | Ser responsável por todos os setores da empresa | 9                   | 12,00%             |
| <b>Serviços</b>        |   |                     |                    |
|                        | Falta de tempo                                  | 19                  | 25,34%             |
|                        | Falta de conhecimento técnico                   | 3                   | 4,00%              |
|                        | Ser responsável por todos os setores da empresa | 7                   | 9,33%              |
| <b>Indústria</b>       |   |                     |                    |
|                        | Falta de tempo                                  | 7                   | 9,33%              |
|                        | Falta de conhecimento técnico                   | 1                   | 1,33%              |
|                        | Ser responsável por todos os setores da empresa | 1                   | 1,33%              |
| <b>Total</b>           |   | <b>75</b>           | <b>100%</b>        |

**Fonte:** Dados do questionário aplicado (2016).

É verificado que preponderantemente 65% (sessenta e cinco por cento) dos empresários afirmam não possuir tempo disponível para planejar. Esse fato dar-se em virtude do empreendedor administrar a empresa. Assim, as tarefas relacionadas ao planejamento, direção, controle e execução são negligenciadas em detrimento aos procedimentos operacionais que são executados cotidianamente.

### 4.3 DIREÇÃO

Posterior ao planejamento encontram-se as ações que permeiam os processos definidos para direção, ou seja, consecução das metas definidas na etapa anterior. Com objetivo de verificar a execução e validação das ações em desenvolvimento foram aplicados questionamentos em relação ao controle da frequência do consumo dos clientes, as perspectivas de precificação para venda dos produtos/serviços por parte do empresário e se há dificuldades verificadas nessa etapa que possam comprometer o decorrer do planejamento.

#### 4.3.1 Dimensionar a frequência do consumo dos clientes

Conhecer o comportamento e a frequência de aquisição dos produtos e serviços por parte dos clientes configura um dos aspectos gerenciais mais relevantes para gestão empresarial. A partir desse entendimento, o proprietário tem possibilidade de prosseguir com maior segurança os objetivos preestabelecidos.

**Tabela 10** – Direcionamento da frequência do consumo dos clientes

| Setor Econômico  | Controle | Respondentes | Porcentagem |
|------------------|----------|--------------|-------------|
| <b>Comércio</b>  |          |              |             |
|                  | Nunca    | 3            | 4,00%       |
|                  | Às vezes | 14           | 18,67%      |
|                  | Sempre   | 20           | 26,67%      |
| <b>Serviços</b>  |          |              |             |
|                  | Nunca    | 1            | 1,33%       |
|                  | Às vezes | 19           | 25,33%      |
|                  | Sempre   | 9            | 12,00%      |
| <b>Indústria</b> |          |              |             |
|                  | Nunca    | 0            | 0,00%       |
|                  | Às vezes | 6            | 8,00%       |
|                  | Sempre   | 3            | 4,00%       |
| <b>Total</b>     |          | <b>75</b>    | <b>100%</b> |

Fonte: Dados do questionário aplicado (2016).

Como mostrado na tabela 10, a maioria dos empresários do setor de comércio, 20 dos 37 participantes, citam que realizam o monitoramento da constância do consumo por parte dos clientes. No segmento de serviços o maior número de empresários realiza a supervisão apenas periodicamente. Para o setor industrial, o comportamento assemelha-se ao de serviços, diferenciando-se apenas em questões de proporções numéricas.

O efetivo acompanhamento em relação aos clientes permite ao MEI conhecer o histórico de consumo dos clientes. Mesmo que de modo singelo, possibilita a prospecção operacional da gerencia de relacionamento com o cliente. Essa ferramenta proporciona ao empresário a formulação de estratégias de marketing focadas nos procedimentos para vendas, detecção de novas oportunidades de negócios através da compreensão sobre as reais necessidades dos consumidores, adequação dos meios usados para comunicação e sobretudo acrescentar valor ao relacionamento existente com o comprador por meio da fidelização.

#### 4.3.2 Calcular a precificação para venda dos produtos/serviços

A precificação de produtos ou serviços é um dos fatores que repercutem na gestão empresarial em virtude dos efeitos financeiros causados no médio e longo prazo das empresas. Em geral todos os negócios necessitam da gestão desse ativo, contudo, a efetivação dessa conduta depende especificamente do gestor. Conhecer os custos e as despesas operacionais essenciais ao empreendimento é salutar para determinação do preço de venda. A seguir, a tabela 11 exemplifica a realidade dos MEI's respondentes a pesquisa.

**Tabela 11** – Efetuar o cálculo de venda

| <b>Setor Econômico</b> | <b>Capacidade do empresário</b> | <b>Respondentes</b> | <b>Porcentagem</b> |
|------------------------|---------------------------------|---------------------|--------------------|
| <i>Comércio</i>        | Nunca                           | 7                   | 9,33%              |
|                        | Às vezes                        | 18                  | 24,00%             |
|                        | Sempre                          | 12                  | 16,00%             |
| <i>Serviços</i>        | Nunca                           | 0                   | 0,00%              |
|                        | Às vezes                        | 16                  | 21,34%             |
|                        | Sempre                          | 13                  | 17,33%             |
| <i>Indústria</i>       | Nunca                           | 0                   | 0,00%              |
|                        | Às vezes                        | 5                   | 6,67%              |
|                        | Sempre                          | 4                   | 5,33%              |
| <b>Total</b>           |                                 | <b>75</b>           | <b>100%</b>        |

**Fonte:** Dados do questionário aplicado (2016).

Como verificado por meio da pesquisa, apenas 7 (sete) colaboradores do segmento de comércio afirmam nunca realizarem técnicas para precificação dos produtos disponibilizados

no mercado para consumo esse fato dar-se pois os empreendedores possuem negócios recém criados apresentam maior dificuldade para estipular preços de venda.

Quando não é buscado auxílio junto a profissionais, os gestores continuam a atividade empresarial de modo empírico apenas baseado na intuição. Em decorrência desse fator, a maioria dos empresários tanto do segmento de serviços quanto industrial afirmam realizar a precificação dos serviços e produtos de modo aleatório, apenas algumas vezes. Em maior percentual 5,33, levando em consideração a quantidade de respondentes do segmento industrial, estão 4 (quatro) empresários que atestam efetivar a precificação.

Fica evidenciado, que as características de aplicabilidade das técnicas de precificação varia conforme o setor em análise. Indiscutivelmente, não há uma técnica que seja exclusiva de cada segmento mas levando em consideração a natureza relacional dos segmentos em análise é verificado a relação entre o setor de comércio e a precificação baseada na concorrência, onde existe a regulação do mercado pelo próprio mercado. O setor de serviços que tem por base a precificação baseada nos custos. E o setor industrial que recorre a precificação baseada na demanda.

### 4.3.3 Dificuldades para executar o planejamento

Esse tópico configura como uma das perguntas chave desse estudo. A execução do plano de ações conforme os objetivos pré-estabelecidos na fase anterior de planejamento. A tabela 12 relaciona qual a constância da execução das atividades planejadas.

**Tabela 12** – Execução do planejamento

| <b>Setor Econômico</b> | <b>Apresenta dificuldade</b> | <b>Respondentes</b> | <b>Percentagem</b> |
|------------------------|------------------------------|---------------------|--------------------|
| <b>Comércio</b>        | Nunca                        | 9                   | 12,00%             |
|                        | Às vezes                     | 13                  | 17,33%             |
|                        | Sempre                       | 15                  | 20,00%             |
| <b>Serviços</b>        | Nunca                        | 8                   | 10,67%             |
|                        | Às vezes                     | 16                  | 21,33%             |
|                        | Sempre                       | 5                   | 6,67%              |
| <b>Indústria</b>       | Nunca                        | 3                   | 4,00%              |
|                        | Às vezes                     | 5                   | 6,67%              |
|                        | Sempre                       | 1                   | 1,33%              |
| <b>Total</b>           |                              | <b>75</b>           | <b>100%</b>        |

Fonte: Dados do questionário aplicado (2016).

Os empresários respondentes do setor de comércio assinalam em relação à dificuldade para execução das atividades os seguintes índices, 9 (nove) afirmam não possuir dificuldade em prosseguirem com o planejamento, 13 (treze) relacionam a consecução das atividades as vezes e 15 (quinze) exibem problemas para dar sequência ao plano de ação. Para o segmento de serviços, o número de empresários que não informam possuir dificuldade perfazem o total de 8 (oito), algumas vezes 16 (dezesesseis) e sempre 5 (cinco). No setor industrial, a maioria afirma possuir dúvidas algumas vezes para sequência das tarefas.

É visto, que independente da dificuldade apresentada pelo empresário, em geral, quando há objetivos pré-estabelecidos estes não tem sequência real. Esse fato, possivelmente dar-se pela circunstância do microempresário atuar sozinho na gestão da empresa. Assim, as demais atividades operacionais também ficam sobre responsabilidade do empresário ocasionando não apenas a dificuldade durante a execução e sim a falta de tempo para devida implementação.

#### 4.4 CONTROLE

##### 4.4.1 Controle do fluxo de caixa

Em conjunto com as perspectivas já retratadas, o legítimo controle do fluxo de caixa, imprime, por assim dizer, a saúde financeira do negócio. Acompanhando a realidade do cotidiano empresarial vivenciado pelos MEI's esses registros devem ser de fácil compreensão e utilização a fim de subsidiar a consecução do planejamento como também assessorar o processo decisório. (LONGENECKER ET AL. 2007) A seguir, a tabela 13 retrata a relação do empresário com o fluxo de caixa.

**Tabela 13** – Controle do fluxo de caixa

| <b>Setor Econômico</b> | <b>Apresenta dificuldade</b> | <b>Respondentes</b> | <b>Porcentagem</b> |
|------------------------|------------------------------|---------------------|--------------------|
| <i>Comércio</i>        | Nunca                        | 2                   | 2,67%              |
|                        | Às vezes                     | 25                  | 33,33%             |
|                        | Sempre                       | 10                  | 13,33%             |
| <i>Serviços</i>        | Nunca                        | 5                   | 6,67%              |
|                        | Às vezes                     | 18                  | 24,00%             |
|                        | Sempre                       | 6                   | 8,00%              |



| <i>Indústria</i> |          |           |             |
|------------------|----------|-----------|-------------|
|                  | Nunca    | 1         | 1,33%       |
|                  | Às vezes | 5         | 6,67%       |
|                  | Sempre   | 3         | 4,00%       |
| <b>Total</b>     |          | <b>75</b> | <b>100%</b> |

Fonte: Dados do questionário aplicado (2016).

Em detrimento a Lei Complementar nº 128 de 19 de dezembro de 2008 as formas para controle gerencial para o MEI, tanto os tributários como os financeiros são simplificados. Conforme observado, os microempresários individuais não efetivam o controle do fluxo de caixa de modo absoluto, mas, possuem o hábito de executar o registro de forma que ao menos possibilite retratar o cotidiano empresarial vivenciada. Essa atitude apresentado pela maior parte dos colaboradores da pesquisa mostra um comportamento arriscado do ponto de vista gerencial.

No aspecto financeiro, como estão obrigados apenas a realizar o controle referente à receita bruta mensal, os empreendedores que atuam na modalidade do MEI, em maioria efetivam o uso da modalidade de controle inferior ao orientado para composição do fluxo de caixa. Desse modo, registram apenas os valores correspondentes ao faturamento bruto no mês, omitindo o registro das operações com natureza de desembolso. Utilizando apenas o parâmetro da receita bruta, a gestão financeira é deficitária do ponto de vista holístico, comprometendo a gerência dos ativos da empresa.

Com relação as limitações encontradas pelos empresários, no segmento de comércio 10 (dez) afirmam possuir dificuldade para efetuar os registros, 6 (seis) do setor de serviços e 3 (três) na área industrial. Os demais empresários que asseguram não possuir dificuldade para proceder com os registros, não o fazem em sua totalidade pela ausência de tempo disponível para efetivação.

#### **4.4.2 Organização das contas a pagar e contas a receber**

Na perspectiva financeira a gestão das contas a pagar e contas a receber traduz na realidade vivenciada pelos microempresários como um diferencial gerencial. A tabela 14 a seguir especifica se por parte do empresário há dificuldade para o registro e controle desse item.

**Tabela 14** – Controle de contas a receber e contas a pagar

| <b>Setor Econômico</b> | <b>Apresenta dificuldade</b> | <b>Respondentes</b> | <b>Percentagem</b> |
|------------------------|------------------------------|---------------------|--------------------|
| <i>Comércio</i>        |                              |                     |                    |
|                        | Nunca                        | 4                   | 5,33%              |
|                        | Às vezes                     | 22                  | 29,33%             |
|                        | Sempre                       | 11                  | 14,67%             |
| <i>Serviços</i>        |                              |                     |                    |
|                        | Nunca                        | 2                   | 2,67%              |
|                        | Às vezes                     | 15                  | 20,00%             |
|                        | Sempre                       | 12                  | 16,00%             |
| <i>Indústria</i>       |                              |                     |                    |
|                        | Nunca                        | 1                   | 1,33%              |
|                        | Às vezes                     | 5                   | 6,67%              |
|                        | Sempre                       | 3                   | 4,00%              |
| <b>Total</b>           |                              | <b>75</b>           | <b>100%</b>        |

Fonte: Dados do questionário aplicado (2016).

De acordo com os dados a minoria dos colaboradores, apenas 7 (sete) no universo de 75 (setenta e cinco) não apresentam dificuldade na execução. Enquanto isso, 56% (cinquenta e seis por cento) apresentam dificuldade mediana. Praticamente 35% (trinta e cinco por cento) afirmam que apresentam dificuldade para proceder com o registro e controle das contas seja de clientes ou fornecedores.

Por meio dos controles de fluxo de caixa, item 4.4.1 e contas a receber e a pagar, o empresário tem ao alcance inúmeros parâmetros financeiros que o auxiliam no decorrer do planejamento e no processo decisório. Contudo, predomina entre os MEI's a não existência de dos controles o que torna inexecutável a avaliação dos demonstrativos obtidos parcialmente.

#### 4.4.3 Controle de qualidade

Os controles de qualidade auferidos pelos MEI's são realizados conforme mostra a tabela 15 abaixo.

**Tabela 15** – Controle de qualidade

| <b>Setor Econômico</b> | <b>Apresenta dificuldade</b> | <b>Respondentes</b> | <b>Percentagem</b> |
|------------------------|------------------------------|---------------------|--------------------|
| <i>Comércio</i>        |                              |                     |                    |
|                        | Nunca                        | 2                   | 2,67%              |
|                        | Às vezes                     | 16                  | 21,33%             |
|                        | Sempre                       | 19                  | 25,33%             |
| <i>Serviços</i>        |                              |                     |                    |

|                  |          |           |             |
|------------------|----------|-----------|-------------|
| <i>Indústria</i> | Nunca    | 2         | 2,67%       |
|                  | Às vezes | 14        | 18,67%      |
|                  | Sempre   | 13        | 17,33%      |
|                  | Nunca    | 0         | 0,00%       |
|                  | Às vezes | 3         | 4,00%       |
|                  | Sempre   | 6         | 8,00%       |
| <b>Total</b>     |          | <b>75</b> | <b>100%</b> |

Fonte: Dados do questionário aplicado (2016).

No segmento do comércio a maior parte dos empresários MEI's afirmar possuir um parâmetro balizador da qualidade. Na área de serviços o controle é efetuado algumas vezes pela maior parte dos empresários. Já no setor industrial sempre há inspeções de qualidade realizados pelos gestores.

A definição de padrões em procedimentos e ações auxilia o gestor a entregar o produto ou serviço disponibilizado de forma igualitária. A verificação da qualidade pode abranger outros setores da empresa como atendimento ao cliente e processos operacionais.

## 4.5 AÇÃO

### 4.5.1 Execução do planejamento

O ato de planejar é essencial para sobrevivência da empresa, como já foi mencionado. Porém a execução não pode ser relapsa. Relacionado a essa questão a tabela 16 a seguir demonstra os dados verificados.

**Tabela 16** – Executa o planejamento conforme estabelecido

| Setor Econômico  | Execução das atividades | Respondentes | Porcentagem |
|------------------|-------------------------|--------------|-------------|
| <i>Comércio</i>  | Nunca                   | 2            | 2,67%       |
|                  | Às vezes                | 16           | 21,33%      |
|                  | Sempre                  | 19           | 25,33%      |
| <i>Serviços</i>  | Nunca                   | 2            | 2,67%       |
|                  | Às vezes                | 14           | 18,67%      |
|                  | Sempre                  | 13           | 17,33%      |
| <i>Indústria</i> | Nunca                   | 0            | 0,00%       |
|                  | Às vezes                | 3            | 4,00%       |
|                  | Sempre                  | 6            | 8,00%       |
| <b>Total</b>     |                         | <b>75</b>    | <b>100%</b> |

Fonte: Dados do questionário aplicado (2016).

Praticamente 50% (cinquenta por cento) dos empresários respondentes asseguram executar o planejamento conforme preestabelecido realizando apenas as adequações ambientais sofridas. Em seguida encontram-se os empresários que chegam a aplicar metade do planejamento e não conclui. Em menor número estão aqueles que não executam o que havia planejado.

O fator inerente as falhas na execução comprometem todo percurso efetuado desde a concepção das necessidades, ato de planejar, registrar e validar o planejamento. Assim, torna-se mais valioso o ato de executar, uma vez que, este sendo realizado de forma inadequada compromete todas as etapas anteriores.

#### 4.5.2 Busca por melhorias a serem aplicadas no processo produtivo

Para efetiva busca pelas melhorias que são aplicadas ao processo de produção e entrega de um serviço, os empresários de cada setor econômico apresentam índices diferentes em relação implementação desse aspecto.

**Tabela 17** – Obtenção de melhorias aplicadas no processo produtivo

| Setor Econômico  | Efetiva melhorias | Respondentes | Porcentagem |
|------------------|-------------------|--------------|-------------|
| <i>Comércio</i>  |                   |              |             |
|                  | Nunca             | 27           | 36,00%      |
|                  | Às vezes          | 8            | 10,67%      |
|                  | Sempre            | 2            | 2,67%       |
| <i>Serviços</i>  |                   |              |             |
|                  | Nunca             | 11           | 14,67%      |
|                  | Às vezes          | 13           | 17,33%      |
|                  | Sempre            | 5            | 6,67%       |
| <i>Indústria</i> |                   |              |             |
|                  | Nunca             | 4            | 5,33%       |
|                  | Às vezes          | 4            | 5,33%       |
|                  | Sempre            | 1            | 1,33%       |
| <b>Total</b>     |                   | <b>75</b>    | <b>100%</b> |

Fonte: Dados do questionário aplicado (2016).

Verifica-se que a busca por melhorias não é o foco principal dos gestores do setor de comércio. O segmento de serviços encontra-se mais equilibrado, onde 11 (onze) afirmam não aplicar melhorias e 13 (treze) fazem tentativas para aplicar ao negócio. No setor industrial, apenas 1 (um) responde visa a melhoria contínua do produto ofertado.

As expressões numéricas refletem a realidade vivenciada no contexto em que o MEI está inserido. Como no momento para os empresários este não é o foco acaba-se por deliberar ações que exigem respostas mais eficientes no curto espaço de tempo.

#### 4.5.3 Uso das informações obtidas para planejamento de ações futuras

O planejamento estratégico para ações futuras são indispensáveis para o sucesso organizacional. Esse procedimento auxilia na definição ou consecução das estratégias traçadas pelo empreendedor para alcanças os objetivos preestabelecidos. Dessa forma, configura como parte crucial aos aspectos gerenciais. Relacionado a esse tópico, a tabela 18 relaciona se há dificuldade por parte do gestor em efetivar o uso das informações obtidas durante um período para as projeções futuras.

**Tabela 18** – Prospecção para realimentação das ações de planejamento

| <b>Setor Econômico</b> | <b>Apresenta dificuldade</b> | <b>Respondentes</b> | <b>Porcentagem</b> |
|------------------------|------------------------------|---------------------|--------------------|
| <i>Comércio</i>        |                              |                     |                    |
|                        | Nunca                        | 9                   | 12,00%             |
|                        | Às vezes                     | 23                  | 30,67%             |
|                        | Sempre                       | 5                   | 6,66%              |
| <i>Serviços</i>        |                              |                     |                    |
|                        | Nunca                        | 5                   | 6,67%              |
|                        | Às vezes                     | 20                  | 26,67%             |
|                        | Sempre                       | 4                   | 5,33%              |
| <i>Indústria</i>       |                              |                     |                    |
|                        | Nunca                        | 1                   | 1,33%              |
|                        | Às vezes                     | 6                   | 8,00%              |
|                        | Sempre                       | 2                   | 2,67%              |
| <b>Total</b>           |                              | <b>75</b>           | <b>100%</b>        |

Fonte: Dados do questionário aplicado (2016).

Os dados demonstram que a maior parte do universo de respondentes assegura o uso das informações obtidas no decorrer do tempo para delinear o planejamento mais seguro para o negócio. Essa prática melhora significativamente o uso consciente dos recursos disponíveis, aumentando a produtividade da empresa.

#### 4.5.4 Busca por capacitação para aperfeiçoamento da gestão empresarial

Em vista aos constantes desenvolvimentos constatados no âmbito mercadológico, a busca do empresário por capacitação é um comportamento necessário que reflete diretamente na forma de condução da gestão empresarial praticada no negócio. A busca constante pelas soluções de educação empreendedora é fundamental para redução da mortalidade empresarial e dessa forma salutar para consecução das atividades desenvolvidas.

**Tabela 19 – Capacitação empresarial**

| <b>Setor Econômico</b> | <b>Ação do empresário</b> | <b>Respondentes</b> | <b>Porcentagem</b> |
|------------------------|---------------------------|---------------------|--------------------|
| <b>Comércio</b>        | Nunca                     | 12                  | 16,00%             |
|                        | Às vezes                  | 22                  | 29,33%             |
|                        | Sempre                    | 3                   | 4,00%              |
| <b>Serviços</b>        | Nunca                     | 9                   | 12,00%             |
|                        | Às vezes                  | 18                  | 24,00%             |
|                        | Sempre                    | 2                   | 2,67%              |
| <b>Indústria</b>       | Nunca                     | 4                   | 5,33%              |
|                        | Às vezes                  | 3                   | 4,00%              |
|                        | Sempre                    | 2                   | 2,67%              |
| <b>Total</b>           |                           | <b>75</b>           | <b>100%</b>        |

Fonte: Dados do questionário aplicado (2016).

Paralelo a efetiva prática da gestão empresarial é necessário que o empreendedor esteja capacitado para atender as demandas mercadológicas e internas da empresa. Os dados obtidos durante a pesquisa de campo mostram que a maioria dos empresários buscam capacitação aleatoriamente. Esse fato, compromete a consecução do aprendizado gerencial.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através desse estudo, verificou-se que as perspectivas gerenciais são complementares e operam de modo eficiente quando atuam em conjunto. Em relação ao uso das ferramentas gerenciais quanto ao nível de execução, utilização e necessidade para o processo gerencial de controle interno da empresa conduzida pelos Microempreendedores verificou-se que não são satisfatórios quando analisados sob a perspectiva da ampla gestão.

Apesar das visitas in loco junto aos Microempreendedores individuais não terem acontecido foi percebido nos resultados que há singularidades na forma como os controles gerenciais internos e como estes são realizados pelos empresários. Foi percebido também que o setor econômico no qual o gestor desenvolve a atividade empresarial influencia as práticas de uso das ferramentas gerenciais. Esse fato deve-se aos atributos destinados a cada setor.

Os empresários da área de comércio, por exemplo, destinam maior atenção aos processos de atendimento ao cliente e fidelização, uma vez que objetivam vender produtos. Enquanto os que atuam no segmento de serviços detém maior cuidado na prática da prestação do serviço em si. Já os que atuam no setor industrial há interesse maior com melhorias e o desenvolvimento do processo produtivo. Desse modo, é verificado que o empresário busca adaptar os processos desenvolvidos pela empresa conforme as especificidades vivenciadas no contexto organizacional próprio.

Constata-se que a aplicabilidade da gestão empresarial sob a perspectiva dos controles gerenciais internos, na maioria das empresas participantes da pesquisa, dar-se de modo vago e sem continuidade. Apesar do empresário reconhecer a necessidade e a importância da execução da gestão empresarial para o negócio não a realiza. Fatores como dedicação exclusivamente a empresa e responsabilidade por todos os setores ocasionam na ausência de tempo para execução das atividades gerenciais, prejudicando a efetivação dos registros e controles gerenciais, uma vez que, os aspectos operacionais como atendimento ao cliente, prospecção de vendas, monitoramento do mercado e aquisição de matéria-prima, por exemplo são centralizadas no empresário.

Em decorrência de falhas na execução ou até mesmo a não utilização das ferramentas para controle interno, como o fluxo de caixa, registro de estoques e até mesmo das contas a pagar ou a receber o MEI está propenso a tomar decisões equivocadas.

Verifica-se também a necessidade do microempreendedor buscar auxílio junto ao SEBRAE para desenvolvimento das potencialidades gerenciais. Durante as análises percebe-

se que mesmo sendo minoria existem gestores que possuem capacidade para administrar uma ME. Contudo, faz-se indispensável que haja o nível de maturidade negocial adequado possibilitando a migração de modo consciente para o porte empresarial seguinte. É salutar que haja o desenvolvimento das habilidades gerenciais possibilitadas por atendimentos realizados na área de educação empreendedora e capacitação empresarial oferecidos pelo SEBRAE.

Apesar da constatação alegada pelos empresários em relação a ausência de tempo suficiente para efetivar os registros dos controles internos e praticar o planejamento, o que não se pode é deixar de fazê-lo, afinal este constitui o exercício de prospectar as etapas e projetar resultados. Dessa forma os controles gerenciais são essenciais para sobrevivência das microempresas.

Em virtude da singularidade do MEI, quando comparados aos demais portes empresariais, sucintos ajustes frente às perspectivas gerenciais configuram em resultados significativos possibilitando o realinhamento ou validação das estratégias gerenciais e operacionais do negócio.



## REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR 14724: **Informação e Documentação – Trabalhos acadêmicos - Apresentação**. Rio de Janeiro: ABNT, 2005.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR 6023: **Informação e Documentação – Referências – Elaboração**. Rio de Janeiro: ABNT, 2002.

BARON, Robert A; SHANE Scott A. **Empreendedorismo: uma visão do processo**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

BERNARDES, Cyro; MARCONDES, Reynaldo Cavalheiro. **Teoria geral da administração: gerenciando organizações**. São Paulo: Saraiva, 2003.

BRASIL. Presidência da República, Subchefia para Assuntos Jurídicos. Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Institui o **Código Civil** [Internet]. Brasília, DF; 2002. Acesso em 03 de ago. de 2015. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/110406.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110406.htm)>

BRASIL. Presidência da República, Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Lei Complementar nº 128**, de 19 de dezembro de 2008. Altera a Lei Complementar no 123, de 14 de dezembro de 2006, altera as Leis nos 8.212, de 24 de julho de 1991, 8.213, de 24 de julho de 1991, 10.406, de 10 de janeiro de 2002 – Código Civil, 8.029, de 12 de abril de 1990, e dá outras providências [Internet]. Brasília, DF; 2008. Acesso em 03 de ago. de 2015. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/LCP/Lcp128.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp128.htm)>. .

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO COMÉRCIO DE BENS, SERVIÇOS E TURISMO. **Estatísticas**. Acesso em 09 de nov. 2015. Disponível em: < <http://empresometro.cnc.org.br>>

CHÉR, Rogério. **O meu próprio negócio: todos os passos para avaliação, planejamento, abertura e gerenciamento de um negócio próspero**. São Paulo: Negócio Editora, 2002.

DAYCHOUM, Mery. **40 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento**. São Paulo: Brasport. 2007.

DIAS, Sérgio Luiz Vaz. **Indicadores de desempenho e gestão empresarial**. Porto Alegre: SEBRAE/RS. 2007.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa**. São Paulo: Editora de Cultura, 2006.

FAYOL, Henri. **Administração geral e industrial**. São Paulo: Atlas, 2003.

FLORIANO, José Cebaldir; LOZECKYI, Jeferson. **A importância dos instrumentos de controle interno para Gestão Empresarial**. 5 ed. UNICENTRO, 2008.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 3ª ed, 1991.

LONGENECKER, Justin G. et al. **Administração de Pequenas Empresas**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

LOPES, Rose Mary A. **Educação empreendedora: conceitos, modelos e práticas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

KIRZNER, Israel M. **Competição e atividade empresarial**. Rio de Janeiro: Instituto Liberal, 1986.

MINAYO MCS. **O desafio do conhecimento**. Pesquisa qualitativa em saúde. Rio de Janeiro: Hucitec-Abrasco, 1993.

OLIVEIRA, Soeli de. **As pequenas empresas e a necessidade dos controles gerenciais**. Acesso em 30 de ago. 2015. Disponível em: < <http://pt.slideshare.net/soelideoliveira/as-pequenas-empresas-e-a-necessidade-dos-controles-gerenciais>>

SECRETARIA DA MICRO E PEQUENA EMPRESA. Portal do Empreendedor. **Estatísticas**. Acesso em 30 de abr. 2016. Disponível em: < <http://www.portaldoempreendedor.gov.br/estatistica>>

SANTOS, José Claudio dos. **Por um empreendedorismo sustentável e inovador: a experiência das lideranças do sistema SEBRAE**. Brasília: Sebrae, 2014.

SOBRAL, Filipe & PECCI, Alketa. **Administração: Teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SCHUMPETER, Joseph A. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Rio de Janeiro: Editora Fundo de Cultura, 1961.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE. **5 anos: microempreendedor individual – MEI: um fenômeno de inclusão produtiva**. 1. ed. Brasília: Sebrae, 2015.

UNIVERSIDADE METODISTA DE SÃO PAULO. **Um estudo sobre a importância do uso das ferramentas de controle gerencial nas micro, pequenas e médias empresas industriais no município de São Caetano do Sul** [Internet]. São Paulo, SP; 2008 Acesso em 30 de ago. 2015. Disponível em: <<http://www.faccamp.br/ojs/index.php/RMPE/article/view/30/21>>

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2010.

WERKEMA, Cristina. **Métodos PDCA e DMAIC e suas ferramentas analíticas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

**APÊNDICE**

## Apêndice 1 – Questionário aplicado aos Microempreendedores Individuais



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE  
CENTRO DE ENSINO SUPERIOR DO SERIDÓ  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

### QUESTIONÁRIO

#### APRESENTAÇÃO

O presente questionário visa à realização do trabalho acadêmico com a temática central “Microempreendedor Individual: um enfoque sobre a perspectiva da gestão empresarial”, a ser desenvolvido como trabalho de conclusão de curso na área de “Empreendedorismo e Gestão Empresarial”, sob orientação da Prof. M<sup>a</sup> Karla Dayane Bezerra Cruz.

- ✓ O questionário deve ser respondido pelo Proprietário da Empresa.
- ✓ Assinale apenas uma opção para questão em análise.
- ✓ A informação colhida pelo questionário será tratada de forma **confidencial**.

#### 1. CARACTERÍSTICAS GERAIS DA EMPRESA

1.1 Qual o setor da atividade principal desenvolvida pela empresa?

Comércio                       Serviço                       Indústria

1.2 Qual a principal atividade econômica da empresa?

\_\_\_\_\_

1.3 Há quantos anos a empresa está ativa? \_\_\_\_\_ Anos

#### 2. PLANEJAMENTO

|  | Nunca | Às<br>Veze | Sempre |
|--|-------|------------|--------|
| 2.1 Há planejamento prévio sobre quais matérias-primas serão utilizadas para produção das demandas futuras?              |       |            |        |
| 2.2 Revejo periodicamente o planejamento adotada para as atividades que serão desenvolvidas no cotidiano empresarial?    |       |            |        |
| 2.3 Procuo informações sobre as tendências para o mercado do qual faço parte?  |       |            |        |
| 2.4 Sou capaz de estipular (prever) a quantidade e o valor que será apurado em um determinado período (épocas sazonais)? |       |            |        |

2.5 De qual modo o planejamento estabelecido é registrado?

( ) Computador      ( ) Caderno      ( ) Apenas memorizo

2.6 Qual a principal dificuldade vivenciada que prejudica a prática do planejamento das atividades a serem executadas?

( ) Falta de tempo ( ) Falta de conhecimento técnico ( ) Ser responsável por todos os setores da empresa

### 3. DIREÇÃO

|  | Nunca | Às<br>Veze | Sempre |
|--|-------|------------|--------|
| 3.1 Consigo dizer qual a frequência que os clientes compram os meus produtos / serviços; |       |            |        |
| 3.2 Consigo calcular o preço de venda dos produtos / serviços;                           |       |            |        |
| 3.3 Tenho dificuldade para executar de forma efetiva o que foi planejado?                |       |            |        |

### 4. CONTROLE

|   | Nunca | Às<br>Veze | Sempre |
|---|-------|------------|--------|
| 4.1 Controlo o fluxo de caixa (registro as entradas e saídas dos recursos financeiros); |       |            |        |
| 4.2 Consigo organizar as contas a pagar e as contas a receber;                          |       |            |        |
| 4.3 Tenho controle sobre a qualidade dos produtos / serviços;                           |       |            |        |

### 5. AÇÃO

|  | Nunca | Às<br>Veze | Sempre |
|--|-------|------------|--------|
| 5.1 O planejamento é executado?  |       |            |        |
| 5.2 Busco sempre melhorias para aplicar no processo produtivo.   |       |            |        |
| 5.3 Consigo usar as informações obtidas pelo desempenho dos setores operacionais básicos (produção, vendas, financeiro e compras) para planejar as ações futuras da empresa. |       |            |        |
| 5.4 Busco capacitação para aperfeiçoamento da gestão empresarial?  |       |            |        |

Currais Novos, RN \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2016.

**ANEXOS**

## **ANEXO I - Atividades permitidas ao MEI dispostas em ordem alfabética**

### **A**

- ABATEDOR(A) DE AVES
- ABATEDOR(A) DE AVES COM COMERCIALIZAÇÃO DO PRODUTO
- ACABADOR(A) DE CALÇADOS
- AÇOUGUEIRO(A)
- ADESTRADOR(A) DE ANIMAIS
- ADESTRADOR(A) DE CÃES DE GUARDA
- AGENTE DE CORREIO FRANQUEADO E PERMISSIONÁRIO
- AGENTE DE VIAGENS
- AGENTE FUNERÁRIO
- AGENTE MATRIMONIAL
- ALFAIATE
- ALINHADOR(A) DE PNEUS
- AMOLADOR(A) DE ARTIGOS DE CUTELARIA
- ANIMADOR(A) DE FESTAS
- ANTIQUÁRIO(A)
- APLICADOR(A) AGRÍCOLA
- APURADOR(A), COLETOR(A) E FORNECEDOR(A) DE RECORTES DE MATÉRIAS PUBLICADAS EM JORNAIS E REVISTAS
- ARMADOR(A) DE FERRAGENS NA CONSTRUÇÃO CIVIL
- ARQUIVISTA DE DOCUMENTOS
- ARTESÃO(Ã) DE BIJUTERIAS
- ARTESÃO(Ã) EM BORRACHA
- ARTESÃO(Ã) EM CERÂMICA
- ARTESÃO(Ã) EM CIMENTO
- ARTESÃO(Ã) EM CORTIÇA, BAMBU E AFINS
- ARTESÃO(Ã) EM COURO
- ARTESÃO(Ã) EM GESSO
- ARTESÃO(Ã) EM LOUÇAS, VIDRO E CRISTAL
- ARTESÃO(Ã) EM MADEIRA
- ARTESÃO(Ã) EM MÁRMORE, GRANITO, ARDÓSIA E OUTRAS PEDRAS
- ARTESÃO(Ã) EM METAIS
- ARTESÃO(Ã) EM METAIS PRECIOSOS
- ARTESÃO(Ã) EM OUTROS MATERIAIS
- ARTESÃO(Ã) EM PAPEL
- ARTESÃO(Ã) EM PLÁSTICO

- ARTESÃO(Ã) EM VIDRO
- ASTRÓLOGO(A)
- AZULEJISTA

## B

- BALANCEADOR(A) DE PNEUS
- BALEIRO(A)
- BANHISTA DE ANIMAIS DOMÉSTICOS
- BARBEIRO
- BARQUEIRO(A)
- BARRAQUEIRO(A)
- BENEFICIADOR(A) DE CASTANHA
- BIKEBOY (CICLISTA MENSAGEIRO)
- BIKE PROPAGANDISTA
- BOLACHEIRO(A)/BISCOITEIRO(A)
- BOMBEIRO(A) HIDRÁULICO
- BONELEIRO(A) (FABRICANTE DE BONÉS)
- BORDADEIRO(A)
- BORRACHEIRO(A)
- BRITADOR

## C

- CABELEIREIRO(A)
- CALAFETADOR(A)
- CALHEIRO(A)
- CAMINHONEIRO(A) DE CARGAS NÃO PERIGOSAS
- CANTOR(A)/MÚSICO(A) INDEPENDENTE
- CAPOTEIRO(A)
- CARPINTEIRO(A)
- CARPINTEIRO(A) INSTALADOR(A)
- CARREGADOR (VEÍCULOS DE TRANSPORTES TERRESTRES)
- CARREGADOR DE MALAS
- CARROCEIRO - COLETA DE ENTULHOS E RESÍDUOS
- CARROCEIRO - TRANSPORTE DE CARGA
- CARROCEIRO - TRANSPORTE DE MUDANÇA
- CARTAZISTA, PINTOR DE FAIXAS PUBLICITÁRIAS E DE LETRAS
- CHAPELEIRO(A)
- CHAVEIRO(A)
- CHOCOLATEIRO(A)



- CHURRASQUEIRO(A) AMBULANTE
- CHURRASQUEIRO(A) EM DOMICÍLIO
- CLICHERISTA
- COBRADOR(A) DE DÍVIDAS
- COLCHOEIRO(A)
- COLETOR DE RESÍDUOS NÃO-PERIGOSOS
- COLETOR DE RESÍDUOS PERIGOSOS
- COLOCADOR(A) DE PIERCING
- COLOCADOR(A) DE REVESTIMENTOS
- COMERCIANTE DE INSETICIDAS E RATICIDAS
- COMERCIANTE DE PRODUTOS PARA PISCINAS
- COMERCIANTE DE ANIMAIS VIVOS E DE ARTIGOS E ALIMENTOS PARA ANIMAIS DE ESTIMAÇÃO
- COMERCIANTE DE ARTIGOS DE ARMARINHO
- COMERCIANTE DE ARTIGOS DE BEBÊ
- COMERCIANTE DE ARTIGOS DE CAÇA, PESCA E CAMPING
- COMERCIANTE DE ARTIGOS DE CAMA, MESA E BANHO
- COMERCIANTE DE ARTIGOS DE COLCHOARIA
- COMERCIANTE DE ARTIGOS DE CUTELARIA
- COMERCIANTE DE ARTIGOS DE ILUMINAÇÃO
- COMERCIANTE DE ARTIGOS DE JOALHERIA
- COMERCIANTE DE ARTIGOS DE ÓPTICA
- COMERCIANTE DE ARTIGOS DE RELOJOARIA
- COMERCIANTE DE ARTIGOS DE TAPEÇARIA, CORTINAS E PERSIANAS
- COMERCIANTE DE ARTIGOS DE VIAGEM
- COMERCIANTE DE ARTIGOS DO VESTUÁRIO E ACESSÓRIOS
- COMERCIANTE DE ARTIGOS ERÓTICOS
- COMERCIANTE DE ARTIGOS ESPORTIVOS
- COMERCIANTE DE ARTIGOS FOTOGRÁFICOS E PARA FILMAGEM
- COMERCIANTE DE ARTIGOS FUNERÁRIOS
- COMERCIANTE DE ARTIGOS MÉDICOS E ORTOPÉDICOS
- COMERCIANTE DE ARTIGOS PARA HABITAÇÃO
- COMERCIANTE DE ARTIGOS USADOS
- COMERCIANTE DE BEBIDAS
- COMERCIANTE DE BICICLETAS E TRICICLOS; PEÇAS E ACESSÓRIOS
- COMERCIANTE DE SUVENIRES, BIJUTERIAS E ARTESANATOS
- COMERCIANTE DE BRINQUEDOS E ARTIGOS RECREATIVOS
- COMERCIANTE DE CAL, AREIA, PEDRA BRITADA, TIJOLOS E TELHAS

- COMERCIANTE DE CALÇADOS
- COMERCIANTE DE CARVÃO E LENHA
- COMERCIANTE DE CESTAS DE CAFÉ DA MANHÃ
- COMERCIANTE DE COSMÉTICOS E ARTIGOS DE PERFUMARIA
- COMERCIANTE DE DISCOS, CDS, DVDS E FITAS
- COMERCIANTE DE ELETRODOMÉSTICOS E EQUIPAMENTOS DE ÁUDIO E VÍDEO
- COMERCIANTE DE EMBALAGENS
- COMERCIANTE DE EQUIPAMENTOS DE TELEFONIA E COMUNICAÇÃO
- COMERCIANTE DE EQUIPAMENTOS E SUPRIMENTOS DE INFORMÁTICA
- COMERCIANTE DE EQUIPAMENTOS PARA ESCRITÓRIO
- COMERCIANTE DE EXTINTORES DE INCÊNDIO
- COMERCIANTE DE FERRAGENS E FERRAMENTAS
- COMERCIANTE DE FLORES, PLANTAS E FRUTAS ARTIFICIAIS
- COMERCIANTE DE FOGOS DE ARTIFÍCIO
- COMERCIANTE DE GÁS LIQUEFEITO DE PETRÓLEO (GLP)
- COMERCIANTE DE INSTRUMENTOS MUSICAIS E ACESSÓRIOS
- COMERCIANTE DE LATICÍNIOS
- COMERCIANTE DE LUBRIFICANTES
- COMERCIANTE DE MADEIRA E ARTEFATOS
- COMERCIANTE DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO EM GERAL
- COMERCIANTE DE MATERIAIS HIDRÁULICOS
- COMERCIANTE DE MATERIAL ELÉTRICO
- COMERCIANTE DE MEDICAMENTOS VETERINÁRIOS
- COMERCIANTE DE MIUDEZAS E QUINQUILHARIAS
- COMERCIANTE DE MOLDURAS E QUADROS
- COMERCIANTE DE MÓVEIS
- COMERCIANTE DE OBJETOS DE ARTE
- COMERCIANTE DE PEÇAS E ACESSÓRIOS NOVOS PARA VEÍCULOS AUTOMOTORES
- COMERCIANTE DE PEÇAS E ACESSÓRIOS PARA APARELHOS ELETROELETRÔNICOS PARA USO DOMÉSTICO
- COMERCIANTE DE PEÇAS E ACESSÓRIOS PARA MOTOCICLETAS E MOTONETAS
- COMERCIANTE DE PEÇAS E ACESSÓRIOS USADOS PARA VEÍCULOS AUTOMOTORES
- COMERCIANTE DE PERUCAS
- COMERCIANTE DE PLANTAS, FLORES NATURAIS, VASOS E ADUBOS
- COMERCIANTE DE PNEUMÁTICOS E CÂMARAS-DE-AR
- COMERCIANTE DE PRODUTOS DE HIGIENE PESSOAL
- COMERCIANTE DE PRODUTOS DE LIMPEZA
- COMERCIANTE DE PRODUTOS DE PANIFICAÇÃO

- COMERCIANTE DE PRODUTOS DE TABACARIA
- COMERCIANTE DE PRODUTOS FARMACÊUTICOS HOMEOPÁTICOS
- COMERCIANTE DE PRODUTOS FARMACÊUTICOS, SEM MANIPULAÇÃO DE FÓRMULAS
- COMERCIANTE DE PRODUTOS NATURAIS
- COMERCIANTE DE PRODUTOS PARA FESTAS E NATAL
- COMERCIANTE DE PRODUTOS RELIGIOSOS
- COMERCIANTE DE REDES PARA DORMIR
- COMERCIANTE DE SISTEMA DE SEGURANÇA RESIDENCIAL
- COMERCIANTE DE TECIDOS
- COMERCIANTE DE TINTAS E MATERIAIS PARA PINTURA
- COMERCIANTE DE TOLDOS E PAPEL DE PAREDE
- COMERCIANTE DE VIDROS
- COMPOTEIRO(A)
- CONFECCIONADOR(A) DE CARIMBOS
- CONFECCIONADOR(A) DE FRALDAS DESCARTÁVEIS
- CONFEITEIRO(A)
- CONTADOR(A)/TÉCNICO(A) CONTÁBIL
- COSTUREIRO(A) DE ROUPAS, EXCETO SOB MEDIDA
- COSTUREIRO(A) DE ROUPAS, SOB MEDIDA
- COVEIRO
- COZINHEIRO(A) QUE FORNECE REFEIÇÕES PRONTAS E EMBALADAS PARA CONSUMO
- CRIADOR(A) DE ANIMAIS DOMÉSTICOS
- CRIADOR(A) DE PEIXES ORNAMENTAIS EM ÁGUA DOCE
- CRIADOR(A) DE PEIXES ORNAMENTAIS EM ÁGUA SALGADA
- CROCHETEIRO(A)
- CUIDADOR(A) DE ANIMAIS (PET SITTER)
- CUIDADOR(A) DE IDOSOS E ENFERMOS
- CUNHADOR(A) DE MOEDAS E MEDALHAS
- CURTIDOR DE COURO
- CUSTOMIZADOR(A) DE ROUPAS

## D

- DEDETIZADOR(A)
- DEPILADOR(A)
- DIARISTA
- DIGITADOR(A)
- DISC JOCKEY (DJ) OU VIDEO JOCKEY (VJ)
- DISTRIBUIDOR(A) DE ÁGUA POTÁVEL EM CAMINHÃO PIPA

- DOCEIRO(A)
- DUBLADOR(A)

## E

- EDITOR(A) DE JORNAIS DIÁRIOS
- EDITOR(A) DE JORNAIS NÃO DIÁRIOS
- EDITOR(A) DE LISTA DE DADOS E DE OUTRAS INFORMAÇÕES
- EDITOR(A) DE LIVROS
- EDITOR(A) DE REVISTAS
- EDITOR(A) DE VÍDEO
- ELETRICISTA DE AUTOMÓVEIS
- ELETRICISTA EM RESIDÊNCIAS E ESTABELECIMENTOS COMERCIAIS
- ENCADERNADOR(A)/PLASTIFICADOR(A)
- ENCANADOR
- ENGRAXATE
- ENTREGADOR DE MALOTES
- ENVASADOR(A) E EMPACOTADOR(A)
- ESTAMPADOR(A) DE PEÇAS DO VESTUÁRIO
- ESTETICISTA
- ESTETICISTA DE ANIMAIS DOMÉSTICOS
- ESTOFADOR(A)

## F

- FABRICANTE DE ABSORVENTES HIGIÊNICOS
- FABRICANTE DE AÇÚCAR MASCADO
- FABRICANTE DE AMENDOIM E CASTANHA DE CAJU TORRADOS E SALGADOS
- FABRICANTE DE ÁGUAS NATURAIS
- FABRICANTE DE ALIMENTOS PRONTOS CONGELADOS
- FABRICANTE DE AMIDO E FÉCULAS DE VEGETAIS
- FABRICANTE DE ARTEFATOS DE FUNILARIA
- FABRICANTE DE ARTEFATOS ESTAMPADOS DE METAL
- FABRICANTE DE ARTEFATOS PARA PESCA E ESPORTE
- FABRICANTE DE ARTEFATOS TÊXTEIS PARA USO DOMÉSTICO
- FABRICANTE DE ARTIGOS DE CUTELARIA
- FABRICANTE DE AVIAMENTOS PARA COSTURA
- FABRICANTE DE BALAS, CONFEITOS E FRUTAS CRISTALIZADAS
- FABRICANTE DE BOLSAS/BOLSEIRO
- FABRICANTE DE BRINQUEDOS NÃO ELETRÔNICOS
- FABRICANTE DE CALÇADOS DE BORRACHA, MADEIRA E TECIDOS E FIBRAS
- FABRICANTE DE CALÇADOS DE COURO
- FABRICANTE DE CHÁ
- FABRICANTE DE CINTOS/CINTEIRO
- FABRICANTE DE CONSERVAS DE FRUTAS
- FABRICANTE DE CONSERVAS DE LEGUMES E OUTROS VEGETAIS
- FABRICANTE DE DESINFESTANTES

- FABRICANTE DE EMBALAGENS DE CARTOLINA E PAPEL-CARTÃO
- FABRICANTE DE EMBALAGENS DE MADEIRA
- FABRICANTE DE EMBALAGENS DE PAPEL
- FABRICANTE DE ESPECIARIAS
- FABRICANTE DE ESQUADRIAS METÁLICAS
- FABRICANTE DE FIOS DE ALGODÃO
- FABRICANTE DE FIOS DE LINHO, RAMI, JUTA, SEDA E LÃ
- FABRICANTE DE FUMO E DERIVADOS DO FUMO
- FABRICANTE DE GELÉIA DE MOCOTÓ
- FABRICANTE DE GELO COMUM
- FABRICANTE DE GUARDA-CHUVAS E SIMILARES
- FABRICANTE DE GUARDANAPOS E COPOS DE PAPEL
- FABRICANTE DE INSTRUMENTOS MUSICAIS
- FABRICANTE DE JOGOS RECREATIVOS
- FABRICANTE DE LATICÍNIOS
- FABRICANTE DE LETREIROS, PLACAS E PAINÉIS NÃO LUMINOSOS
- FABRICANTE DE LUMINÁRIAS E OUTROS EQUIPAMENTOS DE ILUMINAÇÃO
- FABRICANTE DE MALAS
- FABRICANTE DE MASSAS ALIMENTÍCIAS
- FABRICANTE DE MEIAS
- FABRICANTE DE MOCHILAS E CARTEIRAS
- FABRICANTE DE PAINÉIS E LETREIROS LUMINOSOS
- FABRICANTE DE PÃO DE QUEIJO CONGELADO
- FABRICANTE DE PAPEL
- FABRICANTE DE PARTES DE PEÇAS DO VESTUÁRIO - FACÇÃO
- FABRICANTE DE PARTES DE ROUPAS ÍNTIMAS - FACÇÃO
- FABRICANTE DE PARTES DE ROUPAS PROFISSIONAIS - FACÇÃO
- FABRICANTE DE PARTES PARA CALÇADOS
- FABRICANTE DE POLPAS DE FRUTAS
- FABRICANTE DE PRODUTOS DE PERFUMARIA E DE HIGIENE PESSOAL
- FABRICANTE DE PRODUTOS DE LIMPEZA
- FABRICANTE DE PRODUTOS DE SOJA
- FABRICANTE DE PRODUTOS DE TECIDO NÃO TECIDO PARA USO ODONTO-MÉDICO-HOSPITALAR
- FABRICANTE DE PRODUTOS DERIVADOS DE CARNE
- FABRICANTE DE PRODUTOS DERIVADOS DO ARROZ
- FABRICANTE DE RAPADURA E MELAÇO
- FABRICANTE DE REFRESCOS, XAROPES E PÓS PARA REFRESCOS

- FABRICANTE DE ROUPAS ÍNTIMAS
- FABRICANTE DE SABÕES E DETERGENTES SINTÉTICOS
- FABRICANTE DE SUCOS CONCENTRADOS DE FRUTAS, HORTALIÇAS E LEGUMES
- FABRICANTE DE SUCOS DE FRUTAS, HORTALIÇAS E LEGUMES
- FABRICANTE DE VELAS, INCLUSIVE DECORATIVAS
- FARINHEIRO DE MANDIOCA
- FARINHEIRO DE MILHO
- FERRAMENTEIRO(A)
- FERREIRO/FORJADOR
- FILMADOR(A)
- FORNECEDOR(A) DE ALIMENTOS PREPARADOS PARA EMPRESAS
- FOSSEIRO (LIMPADOR DE FOSSA)
- FOTOCOPIADOR(A)
- FOTÓGRAFO(A)
- FOTÓGRAFO(A) AÉREO
- FOTÓGRAFO(A) SUBMARINO
- FUNILEIRO / LANTERNEIRO

## G

- GALVANIZADOR(A)
- GESSEIRO(A)
- GRAVADOR(A) DE CARIMBOS
- GUARDADOR(A) DE MÓVEIS
- GUIA DE TURISMO
- GUINCHEIRO (REBOQUE DE VEÍCULOS)

## H

- HUMORISTA E CONTADOR DE HISTÓRIAS

## I

- INSTALADOR(A) DE ANTENAS DE TV
- INSTALADOR(A) DE EQUIPAMENTOS DE SEGURANÇA DOMICILIAR E EMPRESARIAL, SEM PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE VIGILÂNCIA E SEGURANÇA
- INSTALADOR(A) DE EQUIPAMENTOS PARA ORIENTAÇÃO À NAVEGAÇÃO MARÍTIMA, FLUVIAL E LACUSTRE
- INSTALADOR(A) DE ISOLANTES ACÚSTICOS E DE VIBRAÇÃO
- INSTALADOR(A) DE ISOLANTES TÉRMICOS
- INSTALADOR(A) DE MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS INDUSTRIAIS
- INSTALADOR(A) DE PAINÉIS PUBLICITÁRIOS

- INSTALADOR(A) DE REDE DE COMPUTADORES
- INSTALADOR(A) DE SISTEMA DE PREVENÇÃO CONTRA INCÊNDIO
- INSTALADOR(A) E REPARADOR (A) DE ACESSÓRIOS AUTOMOTIVOS
- INSTALADOR(A) E REPARADOR DE COFRES, TRANCAS E TRAVAS DE SEGURANÇA
- INSTALADOR(A) E REPARADOR(A) DE ELEVADORES, ESCADAS E ESTEIRAS ROLANTES
- INSTALADOR(A) E REPARADOR(A) DE SISTEMAS CENTRAIS DE AR CONDICIONADO, DE VENTILAÇÃO E REFRIGERAÇÃO
- INSTRUTOR(A) DE ARTE E CULTURA EM GERAL
- INSTRUTOR(A) DE ARTES CÊNICAS
- INSTRUTOR(A) DE CURSOS GERENCIAIS
- INSTRUTOR(A) DE CURSOS PREPARATÓRIOS
- INSTRUTOR(A) DE IDIOMAS
- INSTRUTOR(A) DE INFORMÁTICA
- INSTRUTOR(A) DE MÚSICA

## J

- JARDINEIRO(A)
- JORNALEIRO(A)

## L

- LAPIDADOR(A)
- LAVADEIRO(A) DE ROUPAS
- LAVADEIRO(A) DE ROUPAS PROFISSIONAIS
- LAVADOR(A) E POLIDOR DE CARRO
- LAVADOR(A) DE ESTOFADO E SOFÁ
- LIVREIRO(A)
- LOCADOR DE ANDAIMES
- LOCADOR(A) DE APARELHOS DE JOGOS ELETRÔNICOS
- LOCADOR(A) DE EQUIPAMENTOS CIENTÍFICOS, MÉDICOS E HOSPITALARES, SEM OPERADOR
- LOCADOR(A) DE EQUIPAMENTOS RECREATIVOS E ESPORTIVOS
- LOCADOR(A) DE FITAS DE VÍDEO, DVDS E SIMILARES
- LOCADOR(A) DE LIVROS, REVISTAS, PLANTAS E FLORES
- LOCADOR(A) DE MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS AGRÍCOLAS SEM OPERADOR
- LOCADOR(A) DE MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS PARA CONSTRUÇÃO SEM OPERADOR, EXCETO ANDAIMES
- LOCADOR(A) DE MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS PARA ESCRITÓRIO
- LOCADOR(A) DE MATERIAL MÉDICO
- LOCADOR(A) DE MÓVEIS E UTENSÍLIOS, INCLUSIVE PARA FESTAS

- LOCADOR(A) DE INSTRUMENTOS MUSICAIS
- LOCADOR(A) DE OBJETOS DO VESTUÁRIO, JÓIAS E ACESSÓRIOS
- LOCADOR(A) DE OUTRAS MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS COMERCIAIS E INDUSTRIAIS NÃO ESPECIFICADOS ANTERIORMENTE, SEM OPERADOR
- LOCADOR(A) DE PALCOS, COBERTURAS E OUTRAS ESTRUTURAS DE USO TEMPORÁRIO, EXCETO ANDAIMES
- LOCUTOR(A) DE MENSAGENS FONADAS E AO VIVO

## M

- MÁGICO(A)
- MANICURE/PEDICURE
- MAQUIADOR(A)
- MARCENEIRO(A)
- MARMITEIRO(A)
- MECÂNICO(A) DE MOTOCICLETAS E MOTONETAS
- MECÂNICO(A) DE VEÍCULOS
- MERCEEIRO(A)/VENDEIRO(A)
- MERGULHADOR(A) (ESCAFANDRISTA)
- MOENDEIRO(A)
- MONTADOR(A) DE MÓVEIS
- MONTADOR(A) E INSTALADOR DE SISTEMAS E EQUIPAMENTOS DE ILUMINAÇÃO E SINALIZAÇÃO EM VIAS PÚBLICAS, PORTOS E AEROPORTOS
- MOTOBOY
- MOTOTAXISTA
- MOVELEIRO(A)
- MOVELEIRO(A) DE MÓVEIS METÁLICOS

## O

- OLEIRO(A)
- OPERADOR(A) DE MARKETING DIRETO
- ORGANIZADOR(A) DE EXCURSÕES EM VEÍCULO PRÓPRIO, MUNICIPAL
- OURIVES

## P

- PADEIRO(A)
- PANFLETEIRO(A)
- PAPELEIRO(A)
- PASTILHEIRO(A)
- PEDREIRO



- PEIXEIRO(A)
- PERSONAL TRAINER
- PINTOR(A) DE AUTOMÓVEIS
- PINTOR(A) DE PAREDE
- PIPOQUEIRO(A)
- PIROTÉCNICO(A)
- PISCINEIRO(A)
- PIZZAIOLO(A) EM DOMICÍLIO
- POCEIRO/CISTERNEIRO/CACIMBEIRO
- PRODUTOR DE PEDRAS PARA CONSTRUÇÃO, NÃO ASSOCIADA À EXTRAÇÃO
- PROFESSOR(A) PARTICULAR
- PROMOTOR(A) DE EVENTOS
- PROMOTOR(A) DE TURISMO LOCAL
- PROMOTOR(A) DE VENDAS
- PROPRIETÁRIO(A) DE ALBERGUE NÃO ASSISTENCIAL
- PROPRIETÁRIO(A) DE BAR E CONGÊNERES
- PROPRIETÁRIO(A) DE CAMPING
- PROPRIETÁRIO(A) DE CANTINAS
- PROPRIETÁRIO(A) DE CARRO DE SOM PARA FINS PUBLICITÁRIOS
- PROPRIETÁRIO(A) DE CASA DE CHÁ
- PROPRIETÁRIO(A) DE CASA DE SUCOS
- PROPRIETÁRIO(A) DE CASAS DE FESTAS E EVENTOS
- PROPRIETÁRIO(A) DE ESTACIONAMENTO DE VEÍCULOS
- PROPRIETÁRIO(A) DE FLIPERAMA
- PROPRIETÁRIO(A) DE HOSPEDARIA
- PROPRIETÁRIO(A) DE LANCHONETE
- PROPRIETÁRIO(A) DE PENSÃO
- PROPRIETÁRIO(A) DE RESTAURANTE
- PROPRIETÁRIO(A) DE SALA DE ACESSO À INTERNET
- PROPRIETÁRIO(A) DE SALÃO DE JOGOS DE SINUCA E BILHAR

## Q

- QUEIJEIRO(A)/ MANTEIGUEIRO(A)
- QUITANDEIRO(A)
- QUITANDEIRO(A) AMBULANTE

## R

- RECARREGADOR(A) DE CARTUCHOS PARA EQUIPAMENTOS DE INFORMÁTICA
- RECICLADOR(A) DE BORRACHA, MADEIRA, PAPEL E VIDRO

- RECICLADOR(A) DE MATERIAIS METÁLICOS, EXCETO ALUMÍNIO
- RECICLADOR(A) DE MATERIAIS PLÁSTICOS
- RECICLADOR(A) DE SUCATAS DE ALUMÍNIO
- REDEIRO(A)
- RELOJOEIRO(A)
- REMOVEDOR E EXUMADOR DE CADÁVER
- RENDEIRO(A)
- REPARADOR(A) DE APARELHOS E EQUIPAMENTOS PARA DISTRIBUIÇÃO E CONTROLE DE ENERGIA ELÉTRICA
- REPARADOR(A) DE ARTIGOS E ACESSÓRIOS DO VESTUÁRIO
- REPARADOR(A) DE BALANÇAS INDUSTRIAIS E COMERCIAIS
- REPARADOR(A) DE BATERIAS E ACUMULADORES ELÉTRICOS, EXCETO PARA VEÍCULOS
- REPARADOR(A) DE BICICLETA
- REPARADOR(A) DE BRINQUEDOS
- REPARADOR(A) DE CORDAS, VELAMES E LONAS
- REPARADOR(A) DE EMBARCAÇÕES PARA ESPORTE E LAZER
- REPARADOR(A) DE EQUIPAMENTOS ESPORTIVOS
- REPARADOR(A) DE EQUIPAMENTOS HIDRÁULICOS E PNEUMÁTICOS, EXCETO VÁLVULAS
- REPARADOR(A) DE EQUIPAMENTOS MÉDICO-HOSPITALARES NÃO-ELETRÔNICOS
- REPARADOR(A) DE EXTINTOR DE INCÊNDIO
- REPARADOR(A) DE FILTROS INDUSTRIAIS
- REPARADOR(A) DE GERADORES, TRANSFORMADORES E MOTORES ELÉTRICOS
- REPARADOR(A) DE GUARDA CHUVA E SOMBRINHAS
- REPARADOR(A) DE INSTRUMENTOS MUSICAIS
- REPARADOR(A) DE MÁQUINAS DE ESCREVER, CALCULAR E DE OUTROS EQUIPAMENTOS NÃO-ELETRÔNICOS PARA ESCRITÓRIO
- REPARADOR(A) DE MÁQUINAS E APARELHOS DE REFRIGERAÇÃO E VENTILAÇÃO PARA USO INDUSTRIAL E COMERCIAL
- REPARADOR(A) DE MÁQUINAS E APARELHOS PARA A INDÚSTRIA GRÁFICA
- REPARADOR(A) DE MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS PARA A INDÚSTRIA DA MADEIRA
- REPARADOR(A) DE MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS PARA A INDÚSTRIA TÊXTIL, DO VESTUÁRIO, DO COURO E CALÇADOS
- REPARADOR(A) DE MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS PARA AGRICULTURA E PECUÁRIA
- REPARADOR(A) DE MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS PARA AS INDÚSTRIAS DE ALIMENTOS, BEBIDAS E FUMO
- REPARADOR(A) DE MÁQUINAS MOTRIZES NÃO-ELÉTRICAS
- REPARADOR(A) DE MÁQUINAS PARA BARES E LANCHONETES
- REPARADOR(A) DE MÁQUINAS PARA ENCADERNAÇÃO

- REPARADOR(A) DE MÁQUINAS, APARELHOS E EQUIPAMENTOS PARA INSTALAÇÕES TÉRMICAS
- REPARADOR(A) DE MÓVEIS
- REPARADOR(A) DE PANEIAS (PANELEIRO)
- REPARADOR(A) DE TANQUES, RESERVATÓRIOS METÁLICOS E CALDEIRAS, EXCETO PARA VEÍCULOS
- REPARADOR(A) DE TOLDOS E PERSIANAS
- REPARADOR(A) DE TONÉIS, BARRIS E PALETES DE MADEIRA
- REPARADOR(A) DE TRATORES AGRÍCOLAS
- REPARADOR(A) DE VEÍCULOS DE TRAÇÃO ANIMAL
- RESTAURADOR(A) DE INSTRUMENTOS MUSICAIS HISTÓRICOS
- RESTAURADOR(A) DE JOGOS ACIONADOS POR MOEDAS
- RESTAURADOR(A) DE LIVROS
- RESTAURADOR(A) DE OBRAS DE ARTE
- RESTAURADOR(A) DE PRÉDIOS HISTÓRICOS
- RETIFICADOR(A) DE MOTORES PARA VEÍCULOS AUTOMOTORES
- REVELADOR(A) FOTOGRÁFICO

## S

- SALGADEIRO(A)
- SALINEIRO/EXTRATOR DE SAL MARINHO
- SALSICHEIRO(A)/LINGUICEIRO(A)
- SAPATEIRO(A)
- SELEIRO(A)
- SEPULTADOR
- SERIGRAFISTA
- SERIGRAFISTA PUBLICITÁRIO
- SERRALHEIRO(A)
- SINTEQUEIRO(A)
- SOLDADOR(A) / BRASADOR(A)
- SORVETEIRO(A)
- SORVETEIRO(A) AMBULANTE

## T

- TANOEIRO(A)
- TAPECEIRO(A)
- TATUADOR(A)
- TAXISTA
- TECELÃO(Ã)

- TECELÃO(Ã) DE ALGODÃO
- TÉCNICO(A) DE SONORIZAÇÃO E DE ILUMINAÇÃO
- TÉCNICO(A) DE MANUTENÇÃO DE COMPUTADOR
- TÉCNICO(A) DE MANUTENÇÃO DE ELETRODOMÉSTICOS
- TÉCNICO(A) DE MANUTENÇÃO DE TELEFONIA
- TELHADOR(A)
- TINTUREIRO(A)
- TORNEIRO(A) MECÂNICO
- TOSADOR(A) DE ANIMAIS DOMÉSTICOS
- TOSQUIADOR(A)
- TRANSPORTADOR(A) AQUAVIÁRIO PARA PASSEIOS TURÍSTICOS
- TRANSPORTADOR(A) ESCOLAR
- TRANSPORTADOR(A) DE MUDANÇAS
- TRANSPORTADOR(A) INTERMUNICIPAL DE PASSAGEIROS SOB FRETE EM REGIÃO METROPOLITANA
- TRANSPORTADOR(A) INTERMUNICIPAL E INTERESTADUAL DE TRAVESSIA POR NAVEGAÇÃO FLUVIAL
- TRANSPORTADOR(A) MARÍTIMO DE CARGA
- TRANSPORTADOR(A) MUNICIPAL DE CARGAS NÃO PERIGOSAS(CARRETO)
- TRANSPORTADOR(A) MUNICIPAL DE PASSAGEIROS SOB FRETE
- TRANSPORTADOR(A) MUNICIPAL DE TRAVESSIA POR NAVEGAÇÃO
- TRANSPORTADOR(A) MUNICIPAL HIDROVIÁRIO DE CARGAS
- TRICOTEIRO(A)

## V

- VASSOUREIRO(A)
- VENDEDOR(A) AMBULANTE DE PRODUTOS ALIMENTÍCIOS
- VENDEDOR(A) DE AVES VIVAS, COELHOS E OUTROS PEQUENOS ANIMAIS PARA ALIMENTAÇÃO
- VERDUREIRO
- VIDRACEIRO DE AUTOMÓVEIS
- VIDRACEIRO DE EDIFICAÇÕES
- VINAGREIRO

**Fonte:** SECRETARIA DA MICRO E PEQUENA EMPRESA. Portal do Empreendedor. **Atividades permitidas.** Disponível em: <[www.portaldoempreendedor.gov.br](http://www.portaldoempreendedor.gov.br)> Acessado em: 10 nov. 2015.

**ANEXO II – Microempreendedores Individuais do Município de Currais  
Novos**

**TOTAL = 1.270**

**(Triagem de 753 empresas)**

Categoria: SERVIÇOS (291 empresas)

Quantidade CNAE: 12 segmentos

| <b>OCUPAÇÃO</b>   | <b>CNAE</b> | <b>DESCRIÇÃO DA SUBCLASSE</b>                                     |
|-------------------|-------------|---|
| ESTETICISTA       | 9602-5/02   | ATIVIDADES DE ESTÉTICA E OUTROS SERVIÇOS DE CUIDADOS COM A BELEZA |
| MANICURE/PEDICURE | 9602-5/02   | ATIVIDADES DE ESTÉTICA E OUTROS SERVIÇOS DE CUIDADOS COM A BELEZA |
| MAQUIADOR         | 9602-5/02   | ATIVIDADES DE ESTÉTICA E OUTROS SERVIÇOS DE CUIDADOS COM A BELEZA |
| DEPILADORA        | 9602-5/02   | ATIVIDADES DE ESTÉTICA E OUTROS SERVIÇOS DE CUIDADOS COM A BELEZA |

**TOTAL = 34**

| <b>OCUPAÇÃO</b> | <b>CNAE</b> | <b>DESCRIÇÃO DA SUBCLASSE</b> |
|-----------------|-------------|-------------------------------|
| BARBEIRO        | 9602-5/01   | CABELEIREIROS                 |
| CABELEIREIROS   | 9602-5/01   | CABELEIREIROS                 |

**TOTAL = 77**

| <b>OCUPAÇÃO</b>                     | <b>CNAE</b> | <b>DESCRIÇÃO DA SUBCLASSE</b>  |
|-------------------------------------|-------------|--|
| TÉCNICO DE MANUTENÇÃO DE COMPUTADOR | 9511-8/00   | REPARAÇÃO E MANUTENÇÃO DE COMPUTADORES E DE EQUIPAMENTOS PERIFÉRICOS |

TOTAL = 18

| <b>OCUPAÇÃO</b> | <b>CNAE</b> | <b>DESCRIÇÃO DA SUBCLASSE</b> |
|-----------------|-------------|-------------------------------|
| TAXISTA         | 4923-0/01   | SERVIÇO DE TÁXI               |

TOTAL = 57

| <b>OCUPAÇÃO</b>      | <b>CNAE</b> | <b>DESCRIÇÃO DA SUBCLASSE</b>                                       |
|----------------------|-------------|---|
| MECÂNICO DE VEÍCULOS | 4520-0/01   | SERVIÇOS DE MANUTENÇÃO E REPARAÇÃO MECÂNICA DE VEÍCULOS AUTOMOTORES |

TOTAL = 17

| <b>OCUPAÇÃO</b> | <b>CNAE</b> | <b>DESCRIÇÃO DA SUBCLASSE</b> |
|-----------------|-------------|-------------------------------|
| MESTRE DE OBRAS | 4399-1/03   | OBRAS DE ALVENARIA            |

TOTAL = 56

| <b>OCUPAÇÃO</b>  | <b>CNAE</b> | <b>DESCRIÇÃO DA SUBCLASSE</b>             |
|------------------|-------------|---|
| PINTOR DE PAREDE | 4330-4/04   | SERVIÇOS DE PINTURA DE EDIFÍCIOS EM GERAL |

TOTAL = 19

| <b>OCUPAÇÃO</b>                               | <b>CNAE</b> | <b>DESCRIÇÃO DA SUBCLASSE</b>      |
|---|-------------|------------------------------------|
| DISTRIBUIDOR DE ÁGUA POTÁVEL EM CAMINHÃO PIPA | 3600-6/02   | DISTRIBUIÇÃO DE ÁGUA POR CAMINHÕES |

TOTAL = 13

**Fonte:** SECRETARIA DA MICRO E PEQUENA EMPRESA. Portal do Empreendedor. **Atividades permitidas.** Disponível em: <[www.portaldoempreendedor.gov.br](http://www.portaldoempreendedor.gov.br)> Acessado em: 10 nov. 2015.

Categoria: INDÚSTRIA (88 empresas)

Quantidade CNAE: 04 segmentos

| OCUPAÇÃO | CNAE      | DESCRIÇÃO DA SUBCLASSE  |
|----------|-----------|---|
| DOCEIRA  | 5620-1/04 | FORNECIMENTO DE ALIMENTOS PREPARADOS<br>PREPONDERANTEMENTE PARA CONSUMO<br>DOMICILIAR |

TOTAL = 33

| OCUPAÇÃO                    | CNAE      | DESCRIÇÃO DA SUBCLASSE   |
|-----------------------------|-----------|--|
| ARTESÃO EM OUTROS MATERIAIS | 3299-0/99 | FABRICAÇÃO DE PRODUTOS DIVERSOS NÃO<br>ESPECIFICADOS ANTERIORMENTE |

TOTAL = 19

| OCUPAÇÃO   | CNAE      | DESCRIÇÃO DA SUBCLASSE                               |
|------------|-----------|--|
| MARCENEIRO | 3101-2/00 | FABRICAÇÃO DE MÓVEIS COM PREDOMINÂNCIA DE<br>MADEIRA |

TOTAL = 17

| OCUPAÇÃO | CNAE      | DESCRIÇÃO DA SUBCLASSE   |
|----------|-----------|--|
| ALFAIATE | 1412-6/02 | CONFECÇÃO, SOB MEDIDA, DE PEÇAS DO VESTUÁRIO,<br>EXCETO ROUPAS ÍNTIMAS |

TOTAL = 19

**Fonte:** SECRETARIA DA MICRO E PEQUENA EMPRESA. Portal do Empreendedor. **Atividades permitidas.** Disponível em: <[www.portaldoempreendedor.gov.br](http://www.portaldoempreendedor.gov.br)> Acessado em: 10 nov. 2015.



Categoria: COMÉRCIO (374 empresas)

Quantidade CNAE: 07 segmentos

| <b>OCUPAÇÃO</b>             | <b>CNAE</b> | <b>DESCRIÇÃO DA SUBCLASSE</b>                   |
|-----------------------------|-------------|---|
| PROPRIETÁRIO DE CASA DE CHÁ | 5611-2/03   | LANCHONETES, CASAS DE CHÁ, DE SUCOS E SIMILARES |

TOTAL = 49

| <b>OCUPAÇÃO</b>                  | <b>CNAE</b> | <b>DESCRIÇÃO DA SUBCLASSE</b>                                    |
|----------------------------------|-------------|--|
| PROPRIETÁRIO DE BAR E CONGÊNERES | 5611-2/02   | BARES E OUTROS ESTABELECIMENTOS ESPECIALIZADOS EM SERVIR BEBIDAS |

TOTAL = 19

| <b>OCUPAÇÃO</b>                                  | <b>CNAE</b> | <b>DESCRIÇÃO DA SUBCLASSE</b>                           |
|--|-------------|---|
| COMERCIANTE DE ARTIGOS DO VESTUÁRIO E ACESSÓRIOS | 4781-4/00   | COMÉRCIO VAREJISTA DE ARTIGOS DO VESTUÁRIO E ACESSÓRIOS |

TOTAL = 142

| <b>OCUPAÇÃO</b>  | <b>CNAE</b> | <b>DESCRIÇÃO DA SUBCLASSE</b>   |
|--|-------------|---|
| COMERCIANTE DE ARTIGOS DE COSMÉTICOS E ARTIGOS DE PERFUMARIA | 4772-5/00   | COMÉRCIO VAREJISTA DE COSMÉTICOS, PRODUTOS DE PERFUMARIA E DE HIGIENE PESSOAL |

TOTAL = 49

| OCUPAÇÃO    | CNAE      | DESCRIÇÃO DA SUBCLASSE   |
|-------------|-----------|--|
| QUITANDEIRO | 4729-6/99 | COMÉRCIO VAREJISTA DE PRODUTOS ALIMENTÍCIOS EM GERAL OU ESPECIALIZADO EM PRODUTOS ALIMENTÍCIOS NÃO ESPECIFICADOS ANTERIORMENTE |

TOTAL = 25

| OCUPAÇÃO               | CNAE      | DESCRIÇÃO DA SUBCLASSE        |
|------------------------|-----------|-------------------------------|
| COMERCIANTE DE BEBIDAS | 4723-7/00 | COMÉRCIO VAREJISTA DE BEBIDAS |

TOTAL = 20

| OCUPAÇÃO    | CNAE      | DESCRIÇÃO DA SUBCLASSE   |
|-------------|-----------|--|
| BARRAQUEIRO | 4712-1/00 | COMÉRCIO VAREJISTA DE MERCADORIAS EM GERAL, COM PREDOMINÂNCIA DE PRODUTOS ALIMENTÍCIOS - MINIMERCADOS, MERCEARIAS E ARMAZÉNS |

TOTAL = 70

**Fonte:** SECRETARIA DA MICRO E PEQUENA EMPRESA. Portal do Empreendedor. **Atividades permitidas.** Disponível em: <[www.portaldoempreendedor.gov.br](http://www.portaldoempreendedor.gov.br)> Acessado em: 10 nov. 2015.