

**FERRAMENTAS DE PLANEJAMENTO PARA TOMADA DE
DECISÃO APLICADAS A UM MICROEMPREENDEDOR
INDIVIDUAL (MEI)**
**PLANNING TOOLS APPLIED TO DECISION MAKING TO AN
INDIVIDUAL MICRO ENTREPRENEUR (IME)**

Stefani Pontes de Andrade

Acadêmica do Curso de Ciências Contábeis da Faculdade da Serra Gaúcha.

Caroline Dal Sotto Boff

Mestre em Contabilidade e Professora nos cursos de Graduação na FSG. Endereço Eletrônico:
Caroline.boff@fsg.br.

Informações de Submissão

Caroline Dal Sotto Boff, Rua Os Dezoito do Forte, 96 – Bairro Nossa Senhora de Lourdes, Caxias do Sul-RS - CEP:95.020-000.

Recebido em 05/01/2014

Aceito em 13/05/2014

Publicado em 18/06/2014

Palavras-chave

Microempreendedor Individual.
Planejamento. Tomada de decisão.

Keywords

Individual micro entrepreneur.
Planning. Decision making.

Resumo

Esta pesquisa apresenta como tema central a figura jurídica do Microempreendedor Individual e a elaboração de ferramentas de planejamento e apoio à tomada de decisão. O objetivo geral deste trabalho consiste em analisar e identificar os procedimentos para implantação de ferramentas de planejamento eficazes de apoio à tomada de decisão aplicadas a um MEI prestador de serviços de tele entrega, dessa forma, fez-se necessário buscar embasamento teórico sobre a figura jurídica de Microempreendedor Individual, Contabilidade Gerencial, Planejamento e Ferramentas de Planejamento para tomada de decisão. Este estudo justifica-se pela necessidade de suporte e acompanhamento quanto às atividades empresariais do MEI, visto que, a falta de informação e planejamento dificulta o desenvolvimento empresarial destas empresas. Quanto à metodologia, trata-se de uma pesquisa exploratória sendo definida como o estudo em que há pouco conhecimento sobre o problema. A abordagem de pesquisa define-se como qualitativa, visto que, o estudo não apresenta informações numéricas e estatísticas, e sim analisa os procedimentos para implantação de ferramentas de planejamento. O método utilizado foi o estudo de caso, sendo realizado na empresa Elite Tele Entrega. A coleta de dados deu-se por meio de entrevista aplicada à empresa em estudo, aplicou-se também a entrevista para três empresas MEI e, questionário a sete especialistas que atuam com a formalização e acompanhamento de empresas MEI. As informações obtidas na coleta de dados foram submetidas à análise

de conteúdo para que pudesse identificar as principais lacunas no processo de planejamento da empresa, esta análise serviu como embasamento para a proposta de intervenção apresentada à empresa. Em síntese, evidencia-se a necessidade de suporte e acompanhamento da empresa quanto à gestão de planejamento, assim como a necessidade de ferramentas eficazes de apoio à tomada de decisão.

Abstract

This research has as its main subject the legal entity of individual micro entrepreneur and the development of planning and support tools for decision making. The overall objective is to analyze and identify the procedures for implementation of effective planning to support decision making applied to a MEI provider of tele delivery services. Thus it has become necessary to search theoretical background on the legal entity of individual micro entrepreneur, Managerial Accounting, Planning and Planning Tools for decision making. This study is justified by the need to support and follow-up regarding the MEI business activities, since the lack of information can effect planning and business development of these companies. Regarding the methodology, it is an exploratory research, defined as a study which there is little knowledge about the problem. The research approach is defined as qualitative, since the study does not present numerical and statistical data, but analyzes the procedures for implementation of planning tools. The method used was the case study that has been carried out at the company Elite Tele-Entrega. Data collection has been carried out through interview applied to the company under study, it has also been applied the interview to three MEI companies, and questionnaire to seven experts who work with formalization and monitoring MEI companies. The data obtained have been subjected to content analysis, so that they could identify the main gaps in the planning process of the company. This analysis has been used as the basis for the intervention proposal submitted to the company. In summary, it highlights the need to support and follow the company on management planning, as well as the need for effective tools to support decision making.

1 INTRODUÇÃO

A necessidade de gerar renda ou até mesmo a independência que muitos trabalhadores encontram no trabalho informal, faz com que estes trabalhadores atuem por conta própria, gerando um aumento significativo na economia informal do país. A Lei Complementar nº. 128 de 19 de Dezembro de 2008 instituiu a figura de uma nova categoria de empresas, o Microempreendedor Individual (MEI). Com a regulamentação do MEI, muitos profissionais tiveram suas atividades econômicas formalizadas tornando-se pequenos empresários. A nova legislação trouxe benefícios, desburocratização e simplificação no processo de legalização das atividades empresariais para os trabalhadores que atuam na informalidade.

Com a formalização a empresa emite notas fiscais e com isto, comprova seu faturamento junto às instituições financeiras. No entanto, o MEI inseriu-se no mercado

empresarial com diversas vantagens em comparação às outras categorias de empresas, tem seus custos de formalização reduzidos, redução na carga tributária, dispensa de algumas obrigações acessórias, entre outros.

A falta de informação quanto à gestão financeira e ao planejamento da empresa geram dúvidas e, em alguns casos, estes microempresários não conseguem separar a atividade empresarial da sua vida particular. Neste sentido, faz-se necessário o suporte e acompanhamento à gestão deste microempreendedor no processo de expansão e crescimento empresarial.

Deste modo, o problema da presente pesquisa busca por responder o seguinte questionamento: quais são os aspectos que devem ser analisados para a implantação de ferramentas de planejamento como apoio à tomada de decisão adequados a um MEI prestador de serviços de tele entrega visando o crescimento empresarial?

Sendo assim, o objetivo geral deste trabalho consiste em analisar e identificar os procedimentos para a implantação de ferramentas de planejamento para tomada de decisão aplicados a um MEI como apoio à expansão empresarial. Para que o objetivo deste trabalho seja atingido, será definido e caracterizado a figura empresarial do Microempreendedor Individual, conceitos de Contabilidade Gerencial, Planejamento e ferramentas de planejamento para tomada de decisão.

Este estudo justifica-se pela necessidade de suporte e acompanhamento quanto às atividades empresariais do MEI, visto que, a falta de informação e a falta de planejamento dificultam o desenvolvimento empresarial destas empresas. A Contabilidade Gerencial tem por objetivo facilitar o planejamento da empresa, que auxiliando os gestores e administradores no processo de tomada de decisão.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Microempreendedor Individual

Buscando fomentar a economia nacional, o Governo Federal instituiu medidas de apoio ao crescimento e desenvolvimento econômico. Com a instituição da Lei Complementar (LC) nº. 128 de 2008, que alterou a Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas (LC nº. 123/2006), surgiu a figura de uma nova categoria empresarial, o Microempreendedor Individual (MEI), com a finalidade de tirar da informalidade os trabalhadores que atuam no mercado econômico por conta própria, tornando-os pequenos empresários.

O Comitê Gestor do Simples Nacional (CGSN), por meio da Resolução CGSN nº. 58/2009, atualizada pela Resolução CGSN nº. 78/2010, regulamentou mais de 470 (quatrocentas e setenta) atividades profissionais. As últimas alterações realizadas na legislação em relação às atividades permitidas para o enquadramento do MEI, foram por meio da Resolução CGSN nº. 94/2011, na qual foram inseridas mais atividades e atualizado o Anexo que trata de forma geral e simplificada a lista de atividades permitidas para enquadramento.

A formalização do MEI pode ser realizada no do *site* Portal do Empreendedor ¹ de forma gratuita. O SEBRAE mantém uma parceria com o governo federal atendendo aos empresários que queiram formalizar-se, realizando o procedimento da constituição empresarial do MEI gratuitamente.

Assim, após o envio eletrônico dos dados solicitados e as informações devidamente preenchidas, o registro no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ) e o Número de Identificação do Registro de Empresas (NIRE), são gerados automaticamente sem qualquer burocracia, confirmando assim, a simplificação dos processos. O empresário pode solicitar que o registro de MEI seja efetuado gratuitamente pelas empresas de Serviços Contábeis. Essa prestação de serviço será realizada de forma gratuita e está prevista na LC nº. 128/2008 art. 18 § 22 B, sendo que a organização que realizar a abertura deverá entregar a primeira declaração do MEI sem qualquer custo adicional. Na hipótese do descumprimento deste artigo, o escritório contábil que for optante pelo Simples Nacional, poderá sofrer o desenquadramento do regime a partir do mês subsequente ao descumprimento (LC nº. 128 art. 18 § 22 C).

No entanto, isentando o MEI das taxas de inscrição, a emissão do Alvará de Localização dependerá da observância das normas dos Códigos de Zoneamento de cada Município. Durante o prazo estabelecido de 180 (cento e oitenta) dias, o município irá averiguar as informações declaradas no Certificado da Condição de Microempreendedor Individual (CCMEI), e caso seja comprovada a legalidade, o Alvará será concedido de forma definitiva, com o termo Alvará de Funcionamento.

Desse modo, outras normas municipais também devem ser observadas, tais como, o Alvará Sanitário, concedido aos estabelecimentos e/ou atividades que estejam relacionadas com saúde pública. A entidade responsável fará a vistoria no estabelecimento e se estiver de acordo com as normas municipais vigentes, liberará a empresa para a prática das atividades.

¹ Portal do Empreendedor (2013, s.p.). Disponível em: www.portaldoempreendedor.gov.br

2.1.1 Condições para o enquadramento

Os parágrafos 1º e 2º do Art.18-A da LC nº. 139/2011 alteraram os dispositivos da LC nº. 123/2006, com a finalidade de convencionar a tributação para o MEI da seguinte forma:

Art.18-A § 1º Para os efeitos desta Lei Complementar, considera-se MEI o empresário individual a que se refere o art. 966 da Lei no 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (Código Civil), que tenha auferido receita bruta, no ano-calendário anterior, de até R\$ 60.000,00 (sessenta mil reais), optante pelo Simples Nacional e que não esteja impedido de optar pela sistemática prevista neste artigo. § 2º No caso de início de atividades, o limite de que trata o § 1º será de R\$ 5.000,00 (cinco mil reais) multiplicados pelo número de meses compreendido entre o início da atividade e o final do respectivo ano-calendário, consideradas as frações de meses como um mês inteiro.

Ao tornar-se um empresário individual de acordo com a natureza jurídica do MEI, este deve ater-se às exigências previstas na LC nº. 128/2008, que além de limitar o faturamento, impõe ainda as seguintes condições para o enquadramento:

- a) ser optante pelo Simples Nacional;
- b) possuir um único estabelecimento;
- c) não participar de outra empresa como titular, sócio ou administrador;
- d) exercer somente as atividades constantes do Anexo XIII da Resolução CGSN nº. 94/2011;
- e) não contratar mais de um empregado, o qual deve receber exclusivamente um salário mínimo ou o piso salarial da categoria profissional.

Nesse sentido, cumprindo as exigências legais, o MEI será enquadrado no Simples Nacional e ficará isento dos seguintes tributos federais, conforme art. 4º da Resolução CGSN 94/2011: Imposto sobre a Renda da Pessoa Jurídica (IRPJ); Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI); Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL); Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (COFINS); Contribuição para o Programa de Integração Social e Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público (PIS/Pasep); Contribuição de Terceiros e; Contribuição Patronal Previdenciária (CPP) para a Seguridade Social, este exceto em caso de contratação de funcionário.

Conforme art. 92 da Resolução CGSN nº. 94/2011, o “Sistema de Recolhimento em Valores Fixos Mensais dos Tributos abrangidos pelo Simples Nacional - SIMEI é a forma pela qual o MEI pagará, por meio do DAS, [...] valor fixo mensal de acordo com o quadro nº. um (1).

Atividade	INSS ¹	ICMS	ISS	TOTAL
Comércio	R\$ 36,20	R\$ 1,00	-	R\$ 37,20
Indústria	R\$ 36,20	R\$ 1,00	-	R\$ 37,20
Serviço	R\$ 36,20	-	R\$ 5,00	R\$ 41,20
Comércio e Serviços	R\$ 36,20	R\$ 1,00	R\$ 5,00	R\$ 42,20

¹ percentual de 5% (cinco por cento) sob R\$ 724,00 conforme salário mínimo nacional vigente no ano calendário de 2014.

Quadro 1: Discriminação dos valores arrecadados pelo MEI

Fonte: Elaborado com base no art. 92 da Resolução CGSN nº. 94/2011

É importante ressaltar que, com o recolhimento do DAS em dia, o empreendedor terá a garantia dos benefícios previdenciários que o INSS dispõe, tais como, aposentadoria por idade, aposentadoria por invalidez, auxílio doença, salário maternidade e em caso de familiares do empreendedor, auxílio reclusão e pensão por morte.

2.1.2 Documentos Fiscais

Para as empresas enquadradas na categoria MEI, a emissão de documentos fiscais é obrigatória da seguinte forma:

O MEI fará a comprovação da receita bruta mediante apresentação do registro de vendas ou de prestação de serviços na forma estabelecida pelo CGSN, ficando dispensado da emissão do documento fiscal previsto no inciso I do *caput*, ressalvadas as hipóteses de emissão obrigatória previstas pelo referido Comitê. II - será obrigatória a emissão de documento fiscal nas vendas e nas prestações de serviços realizadas pelo MEI para destinatário cadastrado no Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ), ficando dispensado desta emissão para o consumidor final. (LC nº. 139/2011, art.26 § 1º).

Nesse sentido, sempre que a empresa realizar uma operação comercial de venda de mercadoria ou prestação e serviços para outra empresa deverá emitir a Nota Fiscal (NF) e, quando houver negociação diretamente com pessoa física, não há necessidade da emissão de um documento fiscal.

Desse modo, para obtenção das notas fiscais de prestação de serviços, o MEI deverá primeiramente obter o Alvará de Localização e com ele preencher o formulário de Autorização de Impressão de Documentos Fiscais (AIDF) disponível na Prefeitura de cada município. Em caso de venda de mercadoria:

Qualquer operação enquadrada no campo de incidência do ICMS, e que se destine a

uma empresa cadastrada no CNPJ, o MEI optante do SIMEI deve emitir nota fiscal avulsa. Caso o destinatário emitir nota fiscal de entrada, o MEI estará dispensado de emitir a nota fiscal de saída, conforme disposto no item 2, alínea 'a' do inciso II, do art. 97 da Resolução CGSN nº 94/2011. (SECRETARIA DA FAZENDA DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL, 2013, s.p.).

Assim, o MEI deverá emití-la no portal da Secretaria da Fazenda Estadual, no item “nota fiscal avulsa”, sendo esta de característica eletrônica.

2.1.3 Obrigações Acessórias

Por se tratar de uma microempresa e com tratamento tributário diferenciado, o MEI está dispensado de muitos atos empresariais que as demais empresas estão obrigadas. A LC nº. 128/2008 e Resolução CGSN nº 94/2011 em seu art. 97 dispensam as empresas optantes pelo MEI da obrigatoriedade da escrituração dos livros contábeis e fiscais.

Nessas acepções, entende-se que o não está obrigado a manter a escrituração contábil. No entanto, a empresa deve zelar pela sua atividade, manter a guarda das notas fiscais de compra de mercadorias e o canhoto das notas fiscais que emitir para manter o controle das suas operações, utilizando a organização para gerenciar melhor o seu negócio. Para tanto, “mensalmente o MEI deverá preencher um relatório de quanto o empreendimento faturou, com emissão de notas fiscais e sem a emissão de notas fiscais” (PORTAL DO EMPREENDEDOR, 2013, s.p.), com propósito de orientar estes novos empresários quanto à administração da empresa.

Conforme art. 100 da Resolução CGSN nº. 94/2011, na Declaração anual deverá constar obrigatoriamente o valor bruto das receitas auferidas provenientes da atividade do comércio, serviço ou indústria no ano-calendário anterior ao da declaração. Deverá ser informado também, se a empresa teve empregado durante o período abrangido pela declaração.

O art.18-C da LC nº. 139/2011 § 13 traz ainda, a dispensa sobre as seguintes obrigações acessórias:

- I - atender o disposto no inciso IV do *caput* do art. 32 da Lei nº 8.212, de 24 de julho de 1991;
- II - apresentar a Relação Anual de Informações Sociais (Rais), exceto em caso de contratação de funcionários;
- III - declarar ausência de fato gerador para a Caixa Econômica Federal (CEF) para emissão da Certidão de Regularidade Fiscal (CRF) perante o FGTS.

Portanto, de acordo com o Portal do Simples Nacional (2013, s.p.) as obrigações acessórias que o MEI está obrigado são:

Emitir documento fiscal para destinatários inscritos no CNPJ, salvo se o destinatário emitir nota fiscal de entrada de mercadorias;
Manter Relatório Mensal de Receitas Brutas para comprovação das receitas, onde deverão ser anexadas as notas fiscais de entrada de mercadorias e serviços tomados, bem como as notas fiscais de vendas ou prestação de serviços emitidas;
Apresentar Declaração Anual para o MEI - DASN-SIMEI;
Prestar informações relativas a terceiros nos casos de contratação de funcionário.

Como visto, o empresário deve estar ciente de todas as suas obrigações para que não haja transtorno do decorrer das atividades. Para tanto, faz-se necessário que quando houver dúvidas quanto ao preenchimento de declarações, enquadramento da empresa como MEI e seus documentos fiscais, procurar um profissional de contabilidade ou unidades do SEBRAE para que possa passar as devidas informações.

2.1.4 Contratação de funcionário

A LC nº. 128/2008, em consonância com a Resolução CGSN nº. 58/2009 em seu art.5º prevê e regulamenta os critérios para contratação de funcionário. Nesse contexto, a empresa enquadrada como MEI poderá fazer a contratação de no máximo 1 (um) funcionário, que receba exclusivamente 1 (um) salário mínimo ou o piso da categoria profissional.

Assim sendo, formalizada a contratação do funcionário, a empresa deverá seguir e respeitar a legislação trabalhista bem como as demais empresas e, assegurar todos os direitos reservados a este trabalhador conforme Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Na hipótese da contratação, a empresa:

- I – deverá reter e recolher a contribuição previdenciária relativa ao segurado a seu serviço na forma da lei, observados prazo e condições estabelecidos pela RFB;
- II – fica obrigado a prestar informações relativas ao segurado a seu serviço, devendo cumprir o disposto no inciso IV do art. 32 da Lei nº 8.212, de 1991;
- III – está sujeito ao recolhimento da Contribuição Patronal Previdenciária (CPP) para a Seguridade Social, a cargo da pessoa jurídica, de que trata o art. 22 da Lei nº 8.212, de 1991, calculada à alíquota de 3% (três por cento) sobre o salário de contribuição previsto no *caput*. (Art.5º da Resolução CGSN nº.58/2009).

Conforme artigo acima citado, a empresa deverá repassar o desconto da contribuição previdenciária de 8% (oito por cento) sobre o salário percebido do funcionário, juntamente com o valor de 3% (três por cento) sobre o salário pago a cargo de Contribuição Previdenciária Patronal (CPP) ao INSS por meio de Guia da Previdência Social (GPS). O recolhimento de 8% ao Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS) incidente sobre o salário do funcionário, sendo pago por meio de Guia de Recolhimento ao FGTS e de Informações a Previdência Social (GFIP). Este trabalhador, contratado por uma empresa do MEI, terá todos os seus direitos assegurados conforme a CLT determina. Em vista disso, o

MEI terá um custo total de 11% (onze por cento) devidos a título de INSS e FGTS sobre a remuneração do trabalhador.

Informações previdenciárias, dados cadastrais, salário-família, remunerações recebidas e demais dados relacionados a este trabalhador deverão ser informadas no Sistema Empresa de Recolhimento do FGTS e Informações a Previdência Social (SEFIP).

2.1.5 Desenquadramento do regime MEI

De acordo com o art.3º da Resolução CGSN nº. 58/2009, o desenquadramento de uma empresa MEI do SIMEI dar-se-á da seguinte forma: por opção, sendo realizado no Portal do Simples Nacional:

[...] através do serviço “Desenquadramento do SIMEI”, no qual será gerado um código de acesso e deverá ser informado o motivo do desenquadramento e, o que motivou a empresa a fazer este procedimento. Os efeitos serão produzidos a partir do dia 1º de janeiro do ano subsequente ao desenquadramento, salvo quando a solicitação for feita no mês de Janeiro, quando os efeitos serão produzidos no ano-calendário vigente. (PORTAL DO SIMPLES NACIONAL, 2013, s.p.).

E obrigatoriamente quando (art.95 da Resolução CGSN nº. 94/2011):

a) exceder, no ano-calendário, o limite de receita bruta previsto no art. 91, devendo a comunicação ser efetuada até o último dia útil do mês subsequente àquele em que tenha ocorrido o excesso, produzindo efeitos: (Lei Complementar nº 123, de 2006, art. 18-A, § 7º, incisos III e IV).

1. a partir de 1º de janeiro do ano-calendário subsequente ao da ocorrência do excesso, na hipótese de não ter ultrapassado o referido limite em mais de 20% (vinte por cento);

2. retroativamente a 1º de janeiro do ano-calendário da ocorrência do excesso, na hipótese de ter ultrapassado o referido limite em mais de 20% (vinte por cento);

b) deixar de atender qualquer das condições previstas nos incisos do *caput* do art. 91, devendo a comunicação ser efetuada até o último dia útil do mês subsequente àquele em que ocorrida a situação de vedação, produzindo efeitos a partir do mês subsequente ao da ocorrência da situação impeditiva; (Lei Complementar nº 123, de 2006, art. 18-A, § 7º, inciso II).

[...] § 3º A alteração de dados no CNPJ informada pelo empresário à RFB equivalerá à comunicação obrigatória de desenquadramento da condição de MEI, nas seguintes hipóteses: (Lei Complementar nº 123, de 2006, art. 18-A, § 17).

I - houver alteração para natureza jurídica distinta de empresário individual a que se refere o art. 966 da Lei nº 10.406, de 2002; (Lei Complementar nº 123, de 2006, art. 18-A, §§ 1º e 17)

II - incluir atividade não constante do Anexo XIII desta Resolução; (Lei Complementar nº 123, de 2006, art. 18-A, §§ 4º -B e 17)

III - abrir filial. (Lei Complementar nº 123, de 2006, art. 18-A, § 4º, inciso II)

Dessa forma, poderá ocorrer o desenquadramento da empresa quando ultrapassar o limite de faturamento de R\$ 60.000,00 (sessenta mil reais), estabelecido pela LC nº. 128/2008 de 20% (vinte por cento), conforme art.3º da Resolução CGSN nº.58/2009. Porém, se não

ultrapassar o valor de R\$ 72.000,00 (setenta e dois mil reais) no ano, neste caso a empresa recolherá os impostos sobre a diferença, conforme a tributação do Simples Nacional e, seu desenquadramento far-se-á em 1º de janeiro do ano-calendário subsequente.

Quando ultrapassar o limite de 20% sobre o faturamento, isto é, de R\$ 72.000,00 (setenta e dois mil reais), imediatamente o MEI será desenquadrado do SIMEI e, será tributado conforme regra geral do Simples Nacional conforme as respectivas normas e regras da LC nº.123/2006, retroativamente a 1º de janeiro do ano-calendário da ocorrência do excesso. A empresa enquadrada como MEI deverá ficar atenta às eventuais mudanças que possam ocorrer na atividade empresarial, para que não perca a condição de microempresa e seus benefícios.

2.2 Contabilidade Gerencial

A contabilidade gerencial tem se tornado cada vez mais importante no âmbito empresarial, as empresas buscam soluções imediatas e não se satisfazem mais em apenas receber os relatórios das demonstrações contábeis, elas buscam algo a mais do que a contabilidade por si só. Sob este enfoque, Matarazzo (2007, p.16) afirma que “dados analisados individualmente não representam algo, mas quando estes dados são processados e, transformados em informação, pode produzir reação ou decisão.”

Segundo Iudícibus (1998, p.21):

A contabilidade gerencial pode ser caracterizada, superficialmente, como um enfoque especial conferido a várias técnicas e procedimentos contábeis já conhecidos e tratados na contabilidade financeira, na contabilidade de custos, na análise financeira de balanços etc., colocados numa perspectiva diferente, num grau de detalhe mais analítico ou numa forma de apresentação e classificação diferenciada, de maneira a auxiliar os gerentes das entidades em seu processo decisório.

Na visão de Horngren, Sunden e Stratton (2004, p.04):

O objetivo básico da informação contábil é ajudar alguém a tomar decisões. Esse alguém pode ser o presidente de uma empresa, o gestor de produção, o administrador de um hospital, ou um investidor – a lista poderia estender-se bastante. Independentemente de quem está tomando a decisão, o entendimento da informação contábil propicia a tomada de uma decisão melhor e mais bem fundamentada.

Para que um microempreendedor possa desenvolver-se economicamente, a contabilidade deve ser vista como uma ferramenta de gestão, que visa auxiliá-lo em suas estratégias de expansão dos negócios, quanto a sua organização e direcionamento. Dessa

perspectiva, desenvolver ferramentas de planejamento como apoio à tomada de decisão pode ser utilizado pela Contabilidade para auxiliar estas pequenas empresas em seu crescimento e fortalecimento no mercado.

2.3 Planejamento para a tomada de decisão

O sucesso das empresas dá-se pelo conjunto de habilidades e competências com que buscam novas formas de gestão, o que as levam a aumentar sua capacidade de gerenciamento organizacional (SERTEK, 2011). Este sucesso depende, sobretudo, do empenho dos seus empreendedores, ter apenas a intuição de que o negócio vai prosperar não é o suficiente, é preciso ter suporte e planejamento.

O processo de planejar envolve um modo de pensar, que envolve indagações e questionamentos. Para Oliveira (2011, p.05):

O processo do planejamento pode ser definido como desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz.

Inicialmente o processo de implementação de um planejamento, começa com a “imposição dos desejos e aspirações da estrutura do poder, explícitos ou mantidos implícitos, [...] é estabelecida, então, a visão da situação atual da empresa ou negócio pelos membros significativos da organização.” (BETHLEM, 1999, p.28).

O crescimento de uma empresa sempre constituiu um dos itens fundamentais na definição de sua estratégia. Isso se deve a vários motivos. Em primeiro lugar, crescimento é interpretado como um sinal de saúde, vitalidade e fortaleza. As organizações empresariais, à medida que crescem, refletem uma progressão contínua e possibilidades de desenvolvimento futuro. (BARBOSA; TEIXEIRA, 2003, p.39).

Para que uma empresa obtenha os resultados propostos no planejamento, todos os fatores devem estar alinhados, as ferramentas de planejamento quando aplicadas isoladamente não geram resultados, pois trabalham apenas com ações imediatas e operacionais (CHIAVENATTO; SAPIRO, 2003).

Em outros termos, planejar é decidir antecipadamente com base em análise o que deverá ser feito e de que forma será feito, o planejamento objetiva maximizar os resultados projetados e minimizar as deficiências encontradas durante a aplicação das ferramentas facilitando a tomada de decisão.

2.3.1 Diretrizes Organizacionais

2.3.1.1 Visão do negócio

De acordo com Biagio e Batocchio (*apud* WILDAUER, 2010, p.63) “a visão deve ser apresentada de forma a deixar clara as aspirações e crenças da organização.” Quando a empresa começa a existir o empreendedor deve ter em mente a forma de como quer que seu negócio cresça, como deseja ver sua empresa daqui a 10 (dez) anos, por exemplo. Esta percepção expressa o foco, determinando onde a empresa quer chegar e estar. O quadro dois (2) demonstra alguns exemplos de Visão do negócio:

Empresa	Visão
Marcopolo	Soluções e serviços para o transporte coletivo.
Randon	Soluções para o transporte.
Saraiva Editora	Informação, Cultura e Lazer.

Quadro 2: Exemplos de Visão do Negócio
Fonte: Adaptado de Vasconcellos e Pagnoncelli (2001)

De acordo com os exemplos do quadro 2, a Visão representa o caminho que a organização irá percorrer e como deseja ser vista pela sociedade. Almeida (2003) afirma que no início do planejamento a visão é aproximada e, ao final, a visão torna-se mais precisa sendo compartilhada com todos os *stakeholders* (funcionários, terceirizados, clientes, fornecedores, governo, etc.).

2.3.1.2 Missão

Inicialmente, declarar a missão da empresa é determinar a razão da empresa existir, é o motivo central do planejamento, “é o elemento que traduz as responsabilidades e pretensões da organização junto ao ambiente e define o ‘negocio’, delimitando o seu ambiente de atuação.” (CHIAVENATTO; SAPIRO, 2003, p.41). A missão corresponde ao horizonte que a empresa atua ou poderá atuar, apresenta informações sobre seus produtos e serviços.

Wildauer (2010, p.67) afirma ainda que:

A declaração da missão também ajuda o empreendedor a identificar a cadeia de valores da empresa e a reforçar seus princípios norteadores, pois é por meio dos

processos criados pelas táticas que, por sua vez, forma delineados pelas estratégias, então derivadas da missão, que a empresa produzirá valor aos seus clientes, fornecedores e acionistas.

O quadro três (3) demonstra alguns exemplos de Missão:

Empresa	Missão
Rasip-Randon Agro-Silvio pastoril	Produzir e comercializar frutos com qualidade, visando à satisfação de consumidores, funcionários e comunidade, respeitando a natureza.
Harvard University	Desenvolver homens e mulheres e expor os estudantes ao aprendizado liberal, dentro da tradição da civilização ocidental, visando prepará-los para a vida.
BNDES	Promover o desenvolvimento do País, elevando a competitividade da economia brasileira, priorizando tanto a redução de desigualdades sociais e regionais como a manutenção e geração de emprego.

Quadro 3: Exemplo de Missão

Fonte: Adaptado de Vasconcellos e Pagnoncelli (2001)

Dessas acepções, ao longo do tempo, a Missão precisa ser mantida e desenvolvida, neste contexto, formular e tornar pública a missão da empresa poderá trazer benefícios, como a concentração de esforços na mesma direção para que o objetivo da missão seja cumprido.

2.3.1.3 Valores e Princípios

Os valores e princípios nortearão a empresa no cumprimento da sua missão, por isso é importante que as empresas procurem conhecer os valores de sua cultura social, pois estes servirão como guia para atender os seus objetivos e finalidades. Neste contexto, Oliveira (2011, p.43) afirma que valores “representa o conjunto dos princípios, crenças e questões éticas fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação a todas as suas principais decisões.”

O exemplo do quadro quatro (4) demonstra que o conjunto de princípios e valores caracteriza a conduta e as ações da empresa:

Empresa	Valores
Banco HSBC	Transparência; Iniciativa; Integridade e; Diversidade.
Disney	Não ceticismo; Criatividade, sonhos e imaginação; Atenção fanática aos detalhes e; Preservação e controle da magia Disney.
Carrefour	Satisfação do cliente; Motivação do funcionário; Oferta competitiva de produtos; Recursos apropriados, Independência e; Crescimento durável.

Quadro 4: Exemplos de Valores

Fonte: Adaptado de Vasconcellos e Pagnoncelli (2001)

Para Chiavenatto e Sapiro (2003) é importante que as empresas embasem suas atividades em princípios, na qual será a ideologia central da empresa em busca de seus objetivos.

2.3.1.4 Objetivos e Metas

O planejamento é proposto para que as projeções realizadas alcancem os resultados almejados, para tanto é necessário que os empreendedores tenham em mente onde querem chegar, tornando-se necessário estabelecer objetivos e metas para o cumprimento destas. Para Ackoff (1978, p.15), “o planejamento, portanto, deve começar com uma projeção de referência e uma desejada; e não pode terminar antes que tenha delineado uma projeção desejada.”

Vasconcellos e Pagnoncelli (2001) afirmam que os objetivos orientam o processo decisório e a formulação das estratégias, neste sentido, os “objetivos são resultados que a empresa deve alcançar, em prazo determinado para concretizar sua Visão sendo competitiva no ambiente atual e no futuro.” (VASCONCELLOS; PAGNONCELLI, 2001, p.268). O quadro cinco (5) exemplifica os objetivos de algumas empresas conhecidas.

Empresa	Objetivos
Banco HSBC	Ser o banco mais lucrativo do mundo até 2002.
Samsung	Crescer o faturamento em 50% em 1999.
Gerdau	Vender em 1999 US\$200 milhões no mercado externo.

Quadro 5: Exemplo de Objetivos

Fonte: Adaptado de Vasconcellos e Pagnoncelli (2001)

Para tanto, o planejamento por si só de nada adianta se não houver um objetivo específico a ser alcançado e, para que se obtenha sucesso nos resultados a empresa deverá buscar nas ferramentas de planejamento uma forma de auxiliá-los no cumprimento das diretrizes organizacionais.

2.3.2 Ferramentas para tomada de decisão

A definição do início do processo é importante, isto é, o horizonte do Planejamento, o

que significa definir em termos de tempo, qual será o seu alcance. As ferramentas do planejamento quando aplicadas, auxiliam as empresas na tomada de decisão em diversos momentos, como, realizar uma pesquisa de segmento de mercado, quem são os clientes, as necessidades e desejos destes clientes, analisar o produto/serviço e de que forma ele é visto pelo mercado, entre outros aspectos.

Para Almeida (2003, p.13), “depois de ordenar as ideias, são ordenadas as ações, que é a implementação do Plano Estratégico, para que sem desperdício de esforços, caminhe na direção pretendida.” A finalidade das ferramentas é facilitar o processo de tomada de decisão para que os propósitos organizacionais sejam atingidos.

2.3.2.1 Análise interna

A análise dos aspectos internos da empresa identifica os fatores chaves que farão parte do planejamento, permite conhecer melhor seus pontos fortes e fracos, que de acordo com Chiavenatto e Sapiro (2003), cria formas para que formulação de estratégias da organização se ajuste ao ambiente em que atua. Na visão de Oliveira (2011), conhecer os pontos fortes da empresa, proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial, isto acontece ao identificar os pontos fracos, pois, permite que seja identificado, corrigido e eliminado.

Na visão de Wildauer (2010, p.91):

O importante da análise interna da empresa é a definição da sua cadeia de valor, Devemos ter sempre em mente que a definição da cadeia de valor implica a eficiência e a eficácia da competitividade, otimizando sistemas e processos e no desempenho das áreas empresariais, envolvendo fornecedores, acionistas e clientes.

Como visto, muitas são as formas de analisar os aspectos internos da empresa, o objetivo é evidenciar todos os pontos fortes e fracos a serem trabalhados com intuito de melhorar os processos, gerando maior eficiência, qualidade, entre outros aspectos em benefício da atividade da empresa.

2.3.2.2 Análise externa

Chiavenatto e Sapiro (2003, p.42) afirmam que “o diagnóstico estratégico externo procura antecipar oportunidades e ameaças para concretização da visão, da missão e dos objetivos empresariais.” Nesta etapa do planejamento, a empresa deverá olhar para fora de si e visualizar os aspectos que poderão influenciar a empresa de alguma forma.

Os aspectos que deverão ser analisados variam de acordo com a atividade, tais como: hábitos e perspectivas do consumidor, surgimento de novos produtos e serviços, o que há de novo no mercado que poderá influenciar a produção ou serviços da empresa, quem são os concorrentes em potencial, entre outros fatores.

Na visão de Wildauer (2010, p.88):

Como resultado dessa iniciativa, poderemos ver que o ambiente externo é muito volúvel, mudando constantemente, onde as dimensões das ameaças e das fraquezas devem ser minimizadas pelas forças e oportunidades nas demais forças do ambiente, interligando os fatores externos aos internos da empresa, concretizando os esforços para combater falhas e perdas de oportunidades.

Como visto, no ambiente externo analisa-se diferentes situações que influenciarão as organizações, dimensões estratégicas e competitivas, sendo os pontos fortes como variáveis externas que poderão influenciar positivamente o desempenho da empresa e, pontos fracos como variáveis não controláveis que podem influenciar negativamente o desempenho das empresas (VASCONCELLOS; PAGNONCELLI, 2001).

2.3.2.3 Brainstorming

O *Brainstorming* é uma técnica utilizada para explorar as ideias e o pensamento criativo sobre determinados assuntos em busca de soluções diversas para as empresas. Pode ser feito “individualmente ou em grupo, mas é neste último caso que a técnica revela mais potencial na medida em que as interações no grupo fazem despoletar mais ideias do que as obtidas individualmente.” (COUTINHO; JUNIOR, 2007, p.107). Dessa forma, a técnica pode ser utilizada como uma das ferramentas no processo de planejamento, expondo os problemas de forma simples e propondo soluções para os problemas.

Após o recolhimento das ideias são realizadas análises para posterior reflexão, “os resultados são por vezes tão vastos e tão surpreendentes que podem conduzir à descoberta de soluções inovadoras ou fonte de inspiração de novas ideias nunca antes equacionadas.” (COUTINHO; JUNIOR, 2007, p.109). O uso desta metodologia consiste em expressar de forma escrita ou verbal, ideias e pensamentos sobre determinado problema, assim como a solução do destes, após a reflexão as ideias são ordenadas e analisadas, no *brainstorming* não existem ideias ruins, apenas ideias não aproveitadas.

2.3.2.4 GUT – Gravidade, Urgência e Tendência

Kepner e Tregoe (*apud* OLIVEIRA, 2011, p.124) desenvolveram uma metodologia que fixa as prioridades apontadas nas análises realizadas, esta metodologia é denominada de GUT - Gravidade, Urgência e Tendência. Na visão de Behr, Moro e Estabel (2008, p.37), esta metodologia “é uma alternativa para priorizarmos as ações em nossa gestão, sabemos que muitas vezes a decisão é algo compartilhado e que não depende unicamente de uma pessoa, por isso torna-se ainda mais válida esta abordagem quando realizada em grupo.” Após a análise interna e externa da empresa, as informações são pontuadas e abordadas em grau de gravidade, urgência e tendência.

De acordo com Oliveira (2011) a gravidade é tudo aquilo que afeta profundamente o objetivo da empresa; a urgência é o tempo que a empresa sofre e; a tendência corresponde ao rumo que o problema seguirá se nada for feito para modificar a situação.

Após pontuar os problemas encontrados e classificá-los de acordo com a prioridade, faz-se necessário definir a forma com que os pontos serão trabalhados, quando deverá ser feito, como as tarefas serão distribuídas, quem será responsável, entre outros questionamentos.

2.3.2.5 Ferramenta 5W2H

Soares e Carvalho (2013) definem que a ferramenta 5H2W é utilizada para auxiliar no planejamento de ações desenvolvidas, servindo também para implementar soluções, elaborado por meio das respostas dos seguintes questionamentos: O que (*What*), Quando (*When*), Por que (*Why*), Onde (*Where*), Como (*How*), Quem (*Who*) e Quanto (*How much*). Soares e Carvalho (2013, p.08) afirmam que “estas perguntas têm o objetivo de direcionar, planejar, definir as responsabilidades e quantificar as ações.” Quando respondidas detalhadamente oferecem um sentido no plano de ações, passando assim mais confiança na implementação das novas soluções encontradas. Esta ferramenta estabelece metas para cada ponto abordado nas análises anteriores, pois:

[...] tem por objetivo definir, com detalhes sucintos, os requisitos, as necessidades, as exigências e as expectativas do contexto do negócio, para que sejam realizadas as tarefas e, por consequência, operações (ações) do projeto, visando sempre estabelecer procedimentos e funções que convirjam nas metas a serem satisfeitas. (WILDAUER, 2010, p.77).

De acordo com o SEBRAE (*apud* LISBÔA; GODOY, 2012) é uma ferramenta simples que auxilia a análise sobre determinados problemas e propõe soluções. As etapas para a solução dos problemas apontados na ferramenta 5W2H identificam-se como:

Diagnóstico: na investigação de um problema ou processo, para aumentar o nível de informações e buscar rapidamente as falhas;

Plano de ação: auxiliar na montagem de um plano de ação sobre o que deve ser feito para eliminar um problema;

Padronização: auxilia na padronização de procedimentos que devem ser seguidos como modelo, para prevenir o reaparecimento de modelos. (LISBÔA; GODOY, 2012, p.38, **grifo nosso**).

Há diversas ferramentas citadas pelas bibliografias estudadas que possibilitam diferentes análises sob diversas perspectivas, no entanto, cada uma possui objetivos diferentes, a semelhança entre elas é que todas tem a finalidade de auxiliar as empresas no processo decisório.

2.3.2.6 Fluxo de caixa como ferramenta financeira

Para Silva (2011, p.22), “o administrador que sabe usar as informações contábeis tem uma poderosa ferramenta, o que permite ver o futuro com mais segurança, melhorando assim, o processo decisório com base em acertos e erros de decisões passadas.” O fluxo de caixa “pode ilustrar em tempo real a verdadeira situação da empresa e pode intervir nela a qualquer momento, ajustando seu planejamento e orçamento, antecipando fatos que poderiam prejudicar a empresa” (DAHMER; CASTURINO, 2006, p.02).

Sob este enfoque, a Contabilidade utiliza o fluxo de caixa como umas das ferramentas de controle financeiro para as empresas, pois ele retrata a situação real do caixa sendo projetado mensalmente, ou de acordo com a necessidade de cada empresa, para que possa visualizar as ocorrências e tomar as medidas cabíveis para as possíveis falhas identificadas.

Assim, entende-se que a empresa deve realizar periodicamente o comparativo com os fluxos passados, para que possa planejar-se futuramente com base em fatos ocorridos, e com atenção aos fatores externos que também podem afetar o desempenho da empresa (SILVA, 2011).

O fluxo de caixa permite a verificação de onde estão sendo empregados os recursos o controle de gastos, mas não responde sozinho, à demanda informacional da gerência de uma empresa. Existe a necessidade de se analisar e planejar também pelo uso das demonstrações contábeis, elaboradas com base no princípio da competência. (FAUSTINO, 2005, p.35).

É por meio destes controles que a empresa consegue visualizar os problemas e corrigi-los em tempo, pois eles fornecem a resposta, fazem comparações e o administrador poderá concluir se um fluxo é melhor ou pior que os valores anteriores da empresa ou de empresas do mesmo setor.

Neste sentido, a utilização de forma isolada de ferramentas de planejamento e

controles financeiros apresentam soluções apenas para problemas específicos. Para que a empresa possa crescer e obter sucesso de forma saudável, deverá haver um planejamento que envolva diversas ferramentas de apoio à tomada de decisão e, metodologias que proporcionem aos seus gestores uma visão ampla do negócio.

Sob este enfoque, o profissional da Contabilidade torna-se importante neste processo de expansão e crescimento empresarial, as empresas constituídas como MEI necessitam de apoio.

3 METODOLOGIA

O método de pesquisa utilizado fez-se pela abordagem qualitativa, de natureza exploratória e, caracterizada pelo estudo de caso.

A abordagem qualitativa é identificada pelo fato de que, foram estudadas ferramentas que auxiliam a empresa Elite Tele Entrega na tomada de decisão. Silva e Menezes (2001, p.20) afirmam ainda que “a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa.”

Tendo em vista que o objeto da pesquisa foi estudar ferramentas para o processo de tomada de decisão, esta foi caracterizada como exploratória. Para Cervo e Bervian (2002), a pesquisa exploratória é definida como o estudo onde há pouco conhecimento sobre o problema a ser estudado e, “requer um planejamento bastante flexível para possibilitar a consideração dos mais diversos aspectos de um problema ou de uma situação” (CERVO; BERVIAN, 2002, p.69).

Para o trabalho em questão, entende-se que o estudo de caso foi o método mais adequado para o desenvolvimento da pesquisa, visto que possibilitou reunir informações detalhadas a fim de compreender a real situação da empresa, tornando possível a resolução de determinados problemas.

Nesse contexto, Marconi e Lakatos (2008, p.112) afirmam que a “delimitação do universo consiste em explicar que pessoas ou coisas, fenômenos, etc. serão pesquisados, enumerando suas características comuns [...]” A amostra “é uma parcela convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo” (MARCONI; LAKATOS, 1999, p.32). Nessa perspectiva, o presente estudo foi realizado com a empresa Elite Tele Entrega. Buscou-se também como forma de complementação da pesquisa, informações relacionadas ao planejamento empresarial junto às outras empresas MEI, com profissionais do SEBRAE e Profissionais da Contabilidade de Caxias do Sul/RS, com a

finalidade de obter informações que possam ajudar na implantação de ferramentas que auxiliem a empresa no processo de tomada de decisão.

Entre as técnicas existentes para os diversos métodos de pesquisa, o presente estudo utilizou-se como técnica de coleta de dados a entrevista estruturada ao empresário da empresa, a empresários do ramo de serviços de tele entrega e questionário aplicado a especialistas da área de gestão. De acordo com Cervo e Bervian (2002, p.46), “recorrem esses a entrevistas sempre que têm necessidade de obter dados que não podem ser encontrados em registros e fontes documentais e que podem ser fornecidos por certas pessoas.” Outra técnica muito utilizada para coleta de dados é o questionário, “pois possibilita medir com melhor exatidão o que se deseja.” (CERVO; BERVIAN, 2002, p.48).

Nesse sentido, foi aplicado o questionário a especialistas do SEBRAE e profissionais da Contabilidade de Caxias do Sul/RS, para mapear as dificuldades dos Microempreendedores Individuais em relação ao planejamento de negócios e ferramentas utilizadas como tomada de decisão.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Primeiramente foi entrevistado o empresário da empresa, com questões relacionadas aos procedimentos internos realizados, sobre seus conhecimentos em relação às obrigadoriedades e particularidades da legislação que trata o Microempreendedor Individual e, suas aspirações e desejos para o futuro da Elite Tele Entrega.

O primeiro questionamento feito ao Empresário foi sobre o motivo pelo qual levou o empresário à decisão de tornar-se um Microempreendedor. O empresário respondeu que sua principal motivação foi o fato de poder ter seu próprio negócio e com isto aumentar sua renda. Outro motivo considerado importante foi o fato de realizar pagamentos ao INSS, o que lhe trouxe tranquilidade em relação ao trabalho.

No que diz respeito aos benefícios da formalização, o empresário afirma que ao tornar-se um Microempreendedor Individual, pode comprovar sua renda junto a instituições financeiras, obteve crédito com mais facilidade e, a formalização trouxe mais credibilidade à imagem da empresa, pois, emite Nota Fiscal aos clientes de personalidade Jurídica, documento este importante para confirmação da prestação de serviço.

Quando questionado sobre a forma com que a empresa busca informações sobre a legislação do MEI e quais suas obrigações acessórias, o empresário afirmou não ter muito conhecimento e nem interesse em dedicar-se a estes assuntos. No que concerne às diretrizes

organizacionais foi possível identificar que a Elite Tele Entrega não possui de forma elaborada sua Visão, Missão, Valores e Objetivos. Durante a entrevista percebeu-se a dificuldade da empresa em expressar suas aspirações para o futuro, pois, não imagina algo tão distante, seus planos são de curto prazo e as decisões são tomadas de acordo com as situações vivenciadas. Não obstante a isso, identificou-se uma busca pela construção da identidade empresarial, mesmo sem o conhecimento teórico e científico de diretrizes e planejamento.

Outros aspectos foram abordados na entrevista, como os pontos fortes e fracos da empresa, nesta questão constatou-se como pontos fracos os seguintes fatores: a empresa não possui sede fixa para receber seus clientes, o endereço comercial é o mesmo residencial; deixa de atender alguns clientes em dias específicos devido à alta demanda de serviços e; concorrência desleal por profissionais não qualificados que oferecem o serviço por valores abaixo dos cobrados pelo mercado.

Esta questão revelou também a falta de planejamento e controle financeiro, o procedimento realizado hoje pela empresa para controle dos recebimentos, é feito por meio de *tickets* emitidos aos clientes Pessoa Jurídica, no qual são anotados o nome do cliente, valor, origem e destino da entrega e ao final do mês, que de acordo com o empresário é realizado o fechamento e emitido as Notas Fiscais com base nos *tickets* emitidos. Para calcular o valor cobrado por cada entrega realizada, o empresário possui uma tabela de preços para cliente Pessoa Jurídica, no entanto, foi questionado se existe contrato formalizado de Prestação de Serviços e, o empresário afirma que não realiza este procedimento.

Com relação aos controles financeiros, identificou-se que os estes não são realizados, a empresa tem conhecimento apenas do que fatura de acordo com as notas fiscais emitidas para pessoa jurídica, referente aos serviços realizados para pessoa física não há nenhum controle destes recebimentos. Foi possível identificar que o empresário sente a necessidade de um controle maior, no entanto, não tem conhecimento de como fazer estes acompanhamentos de forma eficaz.

Em outro momento foram entrevistadas três empresas na categoria de MEI, com intuito de analisar a forma que outras empresas buscam informações sobre plano de negócios, planejamento, controles financeiros inclusive até que ponto estas empresas tem conhecimento sobre a legislação do MEI.

Ao serem questionadas sobre o motivo da formalização empresarial, a Empresa X afirma que o que a motivou ser um Microempreendedor foi o fato de poder emitir Nota Fiscal aos seus clientes, para Empresa Y foi o fato de sair da informalidade e torna-se uma empresária com os benefícios que a legislação do MEI dispõe. A Empresa Z formalizou-se

apenas para cumprir as exigências legais da profissão de motofretista, já que precisa ser um profissional Autônomo e possuir cadastro junto à Prefeitura Municipal ou Empresa devidamente regulamentada.

Como benefícios da formalização empresarial, as empresas MEI ressaltam a contribuição Previdenciária, sendo considerada a mais importante, pois é a garantia de Aposentadoria e demais benefícios que a Previdência dispõe. Identificou-se ainda, que os Microempreendedores Individuais entrevistados detém pouco conhecimento técnico sobre a legislação que regulamenta a categoria de MEI, alguns não tem conhecimento sobre suas obrigações.

Em relação ao planejamento dos negócios e controles financeiros, foi constatado que as empresas X, Y e Z não realizam qualquer tipo de planejamento financeiro e, suas decisões são tomadas de acordo com as situações vivenciadas e no momento em que surge o problema. Por outro lado, as empresas demonstram interesse no crescimento empresarial.

No que concerne aos controles financeiros, as empresas MEI foram questionadas sobre a forma com que realizam tais controles, a empresa X afirma que o acompanhamento das entradas de receitas é feito somente por meio de Nota Fiscal. A empresa Y não emite Nota Fiscal, seus clientes são pessoas físicas, na qual dispensa a obrigatoriedade da emissão do documento. Já na empresa Z o único controle existente é um caderno em que o empresário faz anotações diárias referente aos serviços prestados, este serve para que ao final do mês possa realizar a cobrança dos clientes que pagam pelos serviços a prazo.

Analisando as respostas das empresas MEI X, Y e Z, revelou-se o despreparo destas empresas quanto à gestão dos negócios, sendo como fator predominante a falta de informação. As informações abordadas em entrevista realizada ao empresário e a outras empresas na categoria de Microempreendedor Individual vêm de encontro com o que os especialistas afirmam sobre as particularidades do MEI.

Desse modo, foram realizados questionamentos aos especialistas sobre a percepção que eles tem em relação aos motivos que levam os Microempreendedores a buscar a formalização empresarial, sobre as dificuldades que encontram em meio ao caminho, as vantagens e desvantagens de ser MEI, sobre planejamento de negócios, controles financeiros e a forma que fazem o acompanhamentos dessas empresas após tornarem-se Microempreendedores Individuais.

Com relação aos motivos que levam os empresários a procurarem a formalização, todos os especialistas afirmam que o pagamento da Contribuição Previdenciária é o motivo principal. Outras razões foram citadas, tais como, a emissão de Nota Fiscal, menor burocracia

para formalizar a atividade empresarial e a baixa carga tributária.

No que diz respeito às dificuldades que os Microempreendedores encontram no início do seu negócio, o especialista A afirma que, em sua percepção a maior dificuldade é de “estruturar o Plano de Negócios e planejar sua gestão, outra dificuldade é o Planejamento Financeiro.” Os especialistas B, F e G corroboram com a informação e complementam que além da falta de planejamento e conhecimento sobre gestão empresarial, a falta de informação quanto à documentação da empresa, como solicitação de alvará e emissão de notas fiscais, são as maiores dificuldades que os Microempreendedores encontram no início do seu negócio.

Com relação às vantagens os especialistas afirmam que neste aspecto são muitas, tais como: contribuição previdenciária, baixo custo na tributação, simplificação dos registros empresariais, oportunidades de abertura de novo mercado de trabalho, etc. Outros fatores também foram identificados pelo especialista F, como o fato de realizar a contratação de um funcionário com menor custo, a não obrigatoriedade da escrituração contábil e isenções de algumas taxas municipais e estaduais.

Por outro lado, foram apontadas pelos especialistas algumas desvantagens na formalização dos Microempreendedores. Para o especialista C:

Houve uma falsa propaganda, que bastava se registrar na internet e pagar uma guia única [...] MEI em Caxias do Sul, deve ser registrado na Prefeitura e obter Alvará para emitir Notas Fiscais na prestação de serviços e, já em caso de venda de produtos deve emitir Nota Fiscal Eletrônica no site do SEFAZ e, isso gera muitas dúvidas de como proceder.

No entanto, observou-se uma percepção diferenciada entre os especialistas em relação a esta questão, para o especialistas A e F, não existe qualquer tipo de desvantagem em ser um Microempreendedor Individual. Para o especialista A “na verdade esta categoria tem muitas facilidades para poder fazer crescer sua empresa e alcançar outros patamares como Microempresa ou até mesmo Empresa de Pequeno Porte.”

No que concerne sobre a percepção dos especialistas sobre o planejamento do negócio pelos Microempreendedores Individuais, todos que participaram do Questionário corroboram com a informação é de que a grande parte dos MEIs não realiza qualquer tipo de planejamento, seja ele de negócios ou financeiro. O especialista A complementa que “o planejamento do negócio é de suma importância, visto que, é o passo inicial da configuração da empresa minimizando seus riscos e traçando um plano de ação para o alcance de suas metas de crescimento.”

Tais informações veem ao encontro com as entrevistas realizadas ao empresário e com as empresas MEI X, Y e Z, na qual foram identificados os aspectos citados pelos especialistas

como as principais dificuldades que estes Microempreendedores enfrentam em suas empresas. Para os problemas identificados em relação ao planejamento empresarial e aos controles financeiros, no qual os entrevistados afirmam não realizar tais controle, os especialistas sugerem ferramentas focadas na gestão financeira e empresarial.

Especialista:	Ferramentas de planejamento e controle financeiro aplicadas a um MEI:
A	Plano de negócios; Plano de Marketing; Planejamento financeiro com ênfase na formação do preço de venda e Fluxo de Caixa.
B	Fluxo de Caixa; Análise Interna e Externa da empresa Elaboração das Diretrizes Organizacionais e 5W2H.
C	Formação do Preço de Venda; Orçamento; Fluxo de Caixa e Análise de Resultado do Negócio.
D	Ferramentas focadas na gestão financeira e de abrangência de mercado.
E	Participar de cursos voltados aos Microempreendedores disponibilizados pelo SEBRAE.
F	Sistema ERP ² gratuito.
G	Fluxo de Caixa; Demonstração do Resultado; Planilhas auxiliares de cálculo de custeio e Precificação.

Quadro 6: Ferramentas de planejamento e controle financeiro aplicadas à um MEI

Fonte: Elaborado conforme questionário aplicado a especialistas

As ferramentas abordadas auxiliam os Microempresários a tomar decisões fundamentadas em algo concreto, pois possibilitam uma visão além do que está acontecendo com a empresa. Mas para que estes empresários possam utilizar tais ferramentas, faz-se necessário o acompanhamento e assessoramento aos pequenos empresários.

Ao analisar os dados obtidos por meio da entrevista realizada ao empresário da empresa Elite Tele Entrega, foi possível verificar a existência de algumas lacunas nos procedimentos internos em relação ao planejamento empresarial, aos controles financeiros e às formas e procedimentos com que toma suas decisões.

Diante do exposto, apresenta-se o Plano de Ação proposto para empresa Elite Tele Entrega conforme quadro seis (6). Para cada lacuna identificada foi proposto uma sugestão de melhoria, descrita e detalhada. As necessidades foram elencadas de acordo com a prioridade.

² ERP é uma sigla em Inglês que significa Enterprise Resource Planning, que nada mais é, em português que, Planejamento dos Recursos da Empresa. Podemos entender que o ERP é um sistema de informática responsável por cuidar de todas as operações diárias de uma empresa, desde o Faturamento até o balanço contábil, de Compras a fluxo de caixa, de apuração de impostos a Administração de Pessoal, de inventário de estoque às contas a receber, do ponto dos funcionários a controle do maquinário da fábrica, enfim, todo o trabalho administrativo e operacional feito numa empresa. (PORTAL ERP, 2013, s.p).

PLANO DE AÇÃO / ELITE TELE ENTREGA							
O que fazer?	Por quê?	Como?	Onde?	Quem?	Quando?	Quanto custa?	
Elaboração das Diretrizes Organizacionais	Criação de uma identidade empresarial, definindo as estratégias, as projeções e aspirações para o futuro.	Serão elaboradas as diretrizes organizacionais: Visão, Missão, Valores e, Objetivos e Metas.	Empresa Elite Tele Entrega	Empresário / Assessoria de planejamento	Janeiro/2014	Valor de R\$ 428,00 mensais conforme tabela referencial de Honorários do Sescon Serra Gaúcha – Caxias do Sul/RS, praticado para empresas Prestadoras de Serviço (valor no ano de 2013)	
Implantação do Fluxo de Caixa	O Fluxo de Caixa irá auxiliar a empresa, tendo em vista que, para a categoria de MEI existe um limite de faturamento a ser respeitado, caso ocorra de ultrapassar o valor determinado, empresa será desenquadrada da categoria de MEI.	Será elaborado o Fluxo de Caixa Semanal e, consolidado ao final do mês, pelo método direto, adaptado às necessidades da empresa.	Empresa Elite Tele Entrega	Empresário / Assessoria de planejamento	Janeiro/2014		
Formalizar os Contratos de Prestação de Serviços	Formalizar os valores cobrados e as condições pelos serviços prestados, garantindo os direitos e deveres de ambas as partes.	Serão formalizados os contratos de Prestação de Serviços feitos com Pessoa Jurídica que realizam pagamentos mensalmente.	Empresa Elite Tele Entrega	Assessoria de planejamento	Janeiro/2014		
Ferramentas de Planejamento	Aplicar ferramentas de planejamento de apoio a tomada de decisão e, metodologias que proporcionem ao gestor uma visão ampla do negócio.	Será feita a implementação de ferramentas de planejamento para tomada de decisão, tais como: <i>Brainstorming</i> , Análise Interna e Externa da empresa, GUT e 5W2H.	Empresa Elite Tele Entrega	Assessoria de planejamento	Janeiro/2014		
Cursos específicos para Microempreendedores	Informa aos Microempreendedores sobre os benefícios advindos da nova categoria empresarial que é o MEI, bem como os mecanismos de formalização.	Realizar Inscrição em palestras, cursos e oficinas oferecidos pelo SEBRAE com a finalidade de obter maiores informações sobre a legislação do Microempreendedor Individual e, ferramentas de gestão dos negócios.	SEBRAE - Caxias do Sul	Empresário	Verificar o calendário de cursos e palestras do SEBRAE - Caxias do Sul.		
Parcerias com outros profissionais de tele entrega	Auxiliar a empresa no atendimento dos serviços de tele entrega nos dias em que a demanda for maior.	Realizar parcerias com outras empresas de tele entrega e, ou profissionais autônomos, mediante contrato de prestação de serviços, para auxiliar a Elite Tele Entrega em dias com maior demanda de serviços.	Empresa Elite Tele Entrega	Empresário	Janeiro/2014		Será avaliado.
Sede para empresa	A empresa necessita de um local próprio para que possa desenvolver as atividades administrativas e comerciais.	Criar um espaço pra que a empresa possa desenvolver as atividades administrativas e comerciais anexo à residência do empresário.	Residência do proprietário.	Empresário	Março/2014		Verificar as condições.

Quadro 7: Plano de Ação proposto para melhor gerenciamento das lacunas identificadas

Fonte: Elaborado conforme análise de dados

O objetivo maior do planejamento é fazer com que a empresa atinja os resultados propostos, por meio de ações que não necessariamente necessitem de investimento, mas que auxiliem a empresa na sua reorganização e estrutura. A proposta apresentada possui dados de suma importância para auxiliar na gestão dos seus negócios, tais como, as Diretrizes Organizacionais, que irão definir a identidade empresarial da Elite Tele Entrega, formalizando seus objetivos, suas metas, e onde ela quer chegar. Isto acaba por impulsionar a vontade que a empresa tem em desenvolver-se de forma sustentável.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo possibilitou identificar que a empresa Elite Tele Entrega sente dificuldades em planejar o seu negócio, sendo como principais motivos: a falta de organização, suporte e inexistência de informações fundamentadas em algo concreto. Dessa forma, o objetivo principal deste estudo foi alcançado, pois, foram analisados os aspectos e procedimentos para implantação de ferramentas de apoio à tomada de decisão para um MEI prestador de serviços de tele entrega.

Diante do exposto, propôs-se um Plano de Ação com sugestões de melhorias mediante estudo sobre as particularidades do MEI, ferramentas de planejamento e, questionários aplicados a profissionais que atuam diretamente com a formalização empresarial do MEI. A empresa Elite Tele Entrega possui potencial para os negócios, no entanto, identifica-se a necessidade de suporte e planejamento para que a empresa continue a desenvolver-se.

As empresas na categoria de Microempreendedor Individual tem sido a opção mais vantajosa para as pessoas que queiram regulamentar a atividade empresarial e sair da informalidade. Neste sentido, faz-se necessário um olhar diferenciado para com estes pequenos empresários, pois o fato de buscar a formalização empresarial demonstra estar preocupado em atuar de forma lícita e em conformidade com a legislação.

6 REFERÊNCIAS

ACKOFF, Russel L. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1978.

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel**. 2. ed. São

Paulo: Atlas, 2003.

BARBOSA, Jenny Dantas; TEIXEIRA, Rivanda Meira. **Gestão Estratégica nas empresas de pequeno e médio porte**. Disponível em: <
<http://ri.ufs.br:8080/bitstream/123456789/354/1/Gest%C3%A3oEstrat%C3%A9gicaEmpresas.pdf>>. Acesso em: 03 set. 2013.

BEHR, Ariel; MORO, Eliane Lourdes da Silva; ESTABEL, Lizandra Brasil. **Gestão da biblioteca escolar: metodologias, enfoques e aplicação de ferramentas de gestão e serviços de biblioteca**. Disponível em: <
http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19652008000200003>. Acesso em: 11 set. 2013.

BERLATTO, Odir (Org.). OLI VEIRA, Sandra Maria. **Manual para elaboração e normatização de trabalhos acadêmicos do curso de ciências contábeis**. Caxias do Sul: FSG, 2012. Disponível em: <
http://ensinointegrado.fsg.br/file.php/1/ManualNormas/Manual_Normas_Academicas_FSG.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2013.

BETHLEM, Agricola de Souza. **Estratégia empresarial: conceito, processo e administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1999.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATTO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COUTINHO; Clara Pereira; JUNIOR, João Batista Bottentuit. **Utilização da técnica do Brainstorming na introdução de um modelo de E/B-Learning numa escola Profissional Portuguesa: a perspectiva de professores e alunos**. Disponível em:
<http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/7351>. Acesso em: 10 set. 2013.

DAHMER, Laércio; CASTURINO, Vandersézar. **Fluxo de Caixa como ferramenta de gestão financeira para microempresa**. Disponível em: <
http://www.contabilidadeamazonia.com.br/artigos/artigo_6fluxo_de_caixa_como_ferramenta_de_gestao_para_a_micro_empresa.pdf>. Acesso em: 22 set. 2013.

FAUSTINO, Zulmar Aldo. **Planejamento de fluxo de caixa em microempresas**. Florianópolis: UFSC, 2005. Trabalho de Conclusão do Curso (Graduação em Ciências Contábeis) Universidade Federal de Santa Catarina, 2005.

HORNGREN, Charles T; SUNDEN, Gary L.; STRATTON, Willian O. **Contabilidade Gerencial**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004. Disponível em:
<<https://fsg.bv3.digitalpages.com.br/reader>>. Acesso em: 11. mai. 2013.

IUDÍCIBUS, Sergio de. **Contabilidade Gerencial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LEI COMPLEMENTAR Nº. 123, DE 14 DE DEZEMBRO DE 2006. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/LeisComplementares/2006/leicp123.htm>>. Acesso em: 01 mai. 2013

LEI COMPLEMENTAR Nº. 128, DE 19 DE DEZEMBRO DE 2008. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/legislacao/leiscomplementares/2008/leicp128.htm>>. Acesso em: 29 abr. 2013.

LEI COMPLEMENTAR Nº 139, DE 10 DE NOVEMBRO DE 2011. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/LeisComplementares/2011/leicp139.htm>>. Acesso em: 01 mai. 2013.

LISBÔA, Maria da Graça Portela; GODOY, Leoni Penteadó. **Aplicação do método 5W2H no processo produtivo do produto: a joia.** Disponível em: <<http://www.bibliotekevirtual.org/index.php/2013-02-07-03-02-35/2013-02-07-03-03-11/179-ijje/v04n07/884-v04n07a03.html>>. Acesso em: 11 set. 2013.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisa, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MATARAZZO, Dante Carmine. **Análise Financeira de Balanços: abordagem básica e gerencial.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** 29. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

PORTAL DO EMPREENDEDOR. Disponível em: <<http://www.portaldoempreendedor.gov.br>>. Acesso em: 29 abr. 2013.

PORTAL DO SIMPLES NACIONAL. Disponível em: <<http://www8.receita.fazenda.gov.br/SimplesNacional/>>. Acesso em: 01 mai. 2013.

RESOLUÇÃO CGSN Nº. 58, DE 27 DE ABRIL DE 2009. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/legislacao/resolucao/2009/cgsn/resol58.htm>>. Acesso em 29 abr. 2013.

RESOLUÇÃO CGSN Nº. 78, DE 13 DE SETEMBRO DE 2010. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/legislacao/resolucao/2010/CGSN/Resol78.htm>>. Acesso em 29 abr. 2013.

RESOLUÇÃO CGSN Nº. 94, DE 29 DE NOVEMBRO DE 2011. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/Resolucao/2011/CGSN/Resol94.htm>>. Acesso

em: 30 abr. 2013.

SECRETÁRIA DA FAZENDA ESTADUAL DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL.
Nota Fiscal avulsa Eletrônica para Contribuinte MEI. Disponível em: <
https://www.sefaz.rs.gov.br/Site/MontaDuvidas.aspx?al=l_nfe_nfa_faq>. Acesso em: 01
nov.2013.

SERTEK, Paulo. **Empreendedorismo.** 5. ed. Curitiba: Ibplex, 2011.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da Pesquisa e elaboração de dissertação.** 3. ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino à Distância da UFSC, 2001.
Disponível em: <
http://cafarufrj.files.wordpress.com/2009/05/metodologia_pesquisa_elaboracao.pdf>. Acesso
em: 02 jun. 2013.

SILVA, Edson Cordeiro da. **Como administrar o fluxo de caixa das empresas – guia de sobrevivência empresarial.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

SOARES, Sebastião Ribeiro; CARVALHO, Hilda Alberton. **Implementação de indicadores de qualidade e desempenho através do gerenciamento por projeto. Estudo de caso dos locais de produção de uma empresa em Curitiba.** Disponível em: <
http://www.unifae.br/publicacoes/pdf/IIseminario/sistemas/sistemas_09.pdf>. Acesso em: 05
set. 2013.

VASCONCELLOS FILHO, Paulo de; PAGNONCELLI, Dernizo. **Construindo estratégias para competir no Século XXI.** 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

WILDAUER, Egon Walter. **Plano de negócios:** elementos constitutivos e processo de elaboração. Curitiba: Ibplex, 2010. Disponível em:
<https://fsg.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788578386184/pages/_1>. Acesso
em: 04 set. 2014.