



**REGINALDO LUÍS PIRES**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PESSOAL: ESTUDO COM  
EMPREENDEDORES DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

**CAMPO LIMPO PAULISTA**

**2022**

**CENTRO UNIVERSITÁRIO CAMPO LIMPO PAULISTA**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**  
**DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

**REGINALDO LUÍS PIRES**

**Planejamento Estratégico Pessoal: Estudo com  
empreendedores de micro e pequenas empresas**

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Mestrado em Administração das Micro e Pequenas Empresas do Centro Universitário Campo Limpo Paulista para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Patrícia Viveiros de Castro Krakauer - UNIFACCAMP

Coorientador: Prof. Dr. Marcello Vinícius Dória Calvosa - UFRRJ

Linha de Pesquisa: Dinâmica das Micro e Pequenas Empresas

**CAMPO LIMPO PAULISTA**  
**2022**

Ficha catalográfica elaborada pela  
Biblioteca Central da Unifaccamp

P747p

Pires, Reginaldo Luís

Planejamento estratégico pessoal: Estudo com empreendedores de micro e pequenas empresas / Reginaldo Luís Pires. Campo Limpo Paulista, SP: Unifaccamp, 2022.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Patrícia Viveiros de Castro Krakauer  
Coorientador: Prof. Dr. Marcello Vinícius Dória Calvosa

Dissertação (Programa de Mestrado Profissional em Administração) – Centro Universitário Campo Limpo Paulista – Unifaccamp.

1. Planejamento estratégico pessoal. 2. Empreendedor. 3. Micro e pequenas empresas. I. Krakauer, Patrícia Viveiros de Castro. II. Calvosa, Marcello Vinícius Dória. III. Centro Universitário Campo Limpo Paulista. IV. Título.

CDD - 658.4012

CAMPO LIMPO PAULISTA

2022

**REGINALDO LUÍS PIRES**

**Planejamento Estratégico Pessoal: Estudo com empreendedores de micro e  
pequenas empresas**

**Dissertação de Mestrado aprovada em 21/12/2022**

**BANCA EXAMINADORA**

---

Profa. Dra. Patrícia Viveiros de Castro Krakauer - Orientadora  
UNIFACCAMP

---

Prof. Dr. Marcello Vinícius Dória Calvosa - Coorientador  
UFRRJ

---

Profa. Dra. Maria Aparecida Sanches  
UNIFACCAMP

---

Prof. Dr. Martinho Isnard Ribeiro de Almeida  
FEA-USP

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha família, que sempre me apoiou de forma incondicional, principalmente ao longo dos últimos dois anos, na realização deste sonho.

## AGRADECIMENTOS

Um agradecimento mais do que especial para a minha orientadora, Profa. Patrícia Krakauer, que, além de ter sido uma das melhores professoras que eu já tive na vida, sempre me atendeu e me orientou com muita dedicação e paciência, o que reforça ainda mais a minha admiração e o meu respeito por ela. Agradeço muito o meu coorientador, Prof. Marcello Calvosa, cujos ensinamentos foram essenciais para a realização desta pesquisa e o Prof. Martinho Almeida, que, além de também ter participado da banca de qualificação, é autor do livro Manual do Planejamento Estratégico, que foi a principal base desta pesquisa.

Assim como, registro meu agradecimento para a Profa. Cida Sanches por todo o seu ensinamento e ao Prof. Manuel Meireles, que me entrevistou no processo seletivo e posteriormente me ensinou estatística de uma forma muito especial. Aos demais professores do Programa, à Tatiane Esteves da Secretaria e aos outros colaboradores do Mestrado Profissional em Administração da UNIFACCAMP (Centro Universitário Campo Limpo Paulista). Deixo o meu muito obrigado ao meu mentor e amigo Prof. Richard Flink, que me encorajou a cursar o mestrado, e à Profa. Raquel Oliveira Duarte, que foi muito importante ao longo deste Projeto.

Agradeço à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pelo eficaz acompanhamento e desenvolvimento dos programas brasileiros de pós-graduação *stricto sensu*. O processo de avaliação contínua mantido pela Entidade é peça fundamental ao desenvolvimento dos grupos de pesquisa, bem como dos conhecimentos especializados no que se refere à Gestão das Micro e Pequenas Empresas, disponíveis nos programas de mestrado e doutorado em Administração da UNIFACCAMP.

E por fim, dedico meus agradecimentos, com carinho, aos meus colegas de classe, em especial aos amigos Jeremias Bandiera e Waldir Vianna Jr., parceiros de trabalhos, trocas de materiais e experiências, além de muitas horas de estudos e encontros (“cafés”) virtuais. Por fim, muito obrigado a todos aqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram de alguma forma para a conclusão desta pesquisa, destacando os empreendedores de MPE entrevistados, pelo tempo dedicado à minha pesquisa.

**EPÍGRAFE**

“Faça o teu melhor, na condição que você tem, enquanto você não tem condições melhores para fazer melhor ainda.”

Mario Sergio Cortella

## RESUMO ESTRUTURADO

**Propósito da pesquisa:** Além da competitividade natural dos negócios, a incerteza política e a instabilidade econômica são fatores que afetam diretamente o planejamento das empresas e das pessoas. Dessa forma, o planejamento estratégico pessoal pode ser uma importante ferramenta para contribuir para o autodesenvolvimento do indivíduo nas mais diversas áreas, seja para empregados, autônomos, empreendedores, voluntários, religiosos, docentes, estudantes entre outros.

**Problema e objetivos:** Analisar os resultados da aplicação de um modelo de planejamento estratégico pessoal (já consolidado no meio acadêmico e científico), ao empreendedor da micro e pequena empresa, independentemente do seu ramo de atuação, da sua área de formação ou da sua experiência administrativa.

**Abordagem metodológica:** A pesquisa é de caráter explicativo com abordagem qualitativa. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com os empreendedores das micro e pequenas empresas e a verificação dos dados foi realizada por meio da análise da narrativa.

**Resultados obtidos:** As respostas com as opiniões dos empreendedores das micro e pequenas empresas sobre o planejamento estratégico pessoal (PEP-MIRA) contribuíram para a compreensão de como esses empreendedores avaliam a utilização desse modelo PEP e, também, para entender como eles se planejam.

**Implicações práticas:** A aplicação do modelo do planejamento estratégico pessoal, PEP-MIRA, pode contribuir para o desenvolvimento, tanto pessoal, quanto profissional, dos empreendedores das micro e pequenas empresas, bem como pode ajudar no planejamento de outras pessoas interessadas no assunto, independentemente da área de formação ou profissão.

**Palavras-Chave:** planejamento estratégico pessoal, empreendedor, micro e pequenas empresas.

**Personal strategic planning: Study with micro and small business entrepreneurs.****STRUCTURED ABSTRACT**

**Research purpose:** Besides the natural business competitiveness, political uncertainty and economic instability are also factors that directly affect the planning of companies and people. Therefore personal strategic planning can be an important tool to contribute to the individual's self-development at any area, independently of being employees, self-employed, entrepreneurs, volunteers, religious, teachers, students, among others.

**Problems and objectives:** Analyze the application of a personal strategic planning model (already consolidated in the academic and scientific environment), to the entrepreneurs of micro and small business, regardless of their field of activity, academic background or administrative experience.

**Methodological approach:** Explanatory research with a qualitative approach. Data were collected through semi structured interviews with micro and small entrepreneurs and the data analysis was performed through narrative analysis

**Results achieved:** The answers with the opinions of micro and small business entrepreneurs about personal strategic planning (PEP-MIRA), contributed to understand how these entrepreneurs evaluate the use of this model as well as to understand how they plan themselves.

**Research applicability:** The application of the personal strategic planning model, PEP-MIRA, can contribute to the personal and professional development of micro and small business entrepreneurs and it can also be helpful for the planning of other people interested in the subject, regardless of their area of academic background or profession.

**Key words:** personal strategic planning, entrepreneur, micro and small business.

## **LISTA DE FIGURA**

Figura 1: Áreas do PEP de Estrada Fonte: Estrada, Moretto Neto e Augustin (2011).. 39

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Participação das MPE na economia brasileira .....	27
Gráfico 2: Distribuição conforme setores de atividades das MPE brasileiras.....	28

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Descritores utilizados na pesquisa.....	18
Quadro 2: Características das MPE.....	29
Quadro 3: Características dos Empreendedores de MPE.....	31
Quadro 4: Modelos de planejamento pessoal identificados.....	34
Quadro 5: Processos do PEP-MIRA.....	36
Quadro 6: Etapas dos processos do PEP-MIRA.....	37
Quadro 7: Descrição das áreas do PEP de Estrada.....	40
Quadro 8: Nove passos do modelo de negócios pessoal.....	42
Quadro 9: Comparação dos modelos PEP-MIRA, PEP de Estrada e PEP Modelo de Negócios Pessoal.....	44
Quadro 10: Classificações das pesquisas científicas.....	47
Quadro 11: Métodos quantitativos, mistos e qualitativos.....	48
Quadro 12: Ética na pesquisa.....	52
Quadro 13: Perfil dos empreendedores de MPE entrevistados.....	54
Quadro 14: Idade dos entrevistados, até 49 anos ou acima de 50 anos.....	63
Quadro 15: Escolaridade dos entrevistados, nível médio, superior ou pós-graduação ..	65
Quadro 16: Gênero dos entrevistados, masculino ou feminino.....	67
Quadro 17: Idade das MPE, até 9 anos ou acima de 10 anos.....	68
Quadro 18: Síntese das respostas dos empreendedores de MPE.....	71
Quadro 19: Palavras-Chave das entrevistas com os empreendedores de MPE.....	75

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Pesquisa bibliográfica.....	19
Tabela 2: Classificação das MPE .....	28

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

GEM	Global Entrepreneurship Monitor
MPE	Micro e Pequenas Empresas
OE	Objetivos Específicos
OG	Objetivo Geral
PEP	Planejamento Estratégico Pessoal
PIB	Produto Interno Bruto
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
UNIFACCAMP	Centro Universitário Campo Limpo Paulista

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	15
1.1 Problema de pesquisa .....	17
1.2 Objetivos da pesquisa .....	20
1.3 Justificativa e Aplicabilidade da pesquisa .....	20
1.4 Organização da dissertação .....	22
2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS .....	23
2.1 O empreendedor .....	23
2.2 Micro e pequenas empresas .....	26
2.3 Características do empreendedor da micro e pequena empresa .....	29
2.4 Planejamento estratégico pessoal .....	32
2.4.1 Modelo PEP-MIRA (2021) .....	35
2.4.2 Modelo PEP de Estrada (2011) .....	38
2.4.3 Modelo PEP de Negócios Pessoal – Business Model You (2013).....	41
2.5 Comparação dos modelos PEP selecionados.....	43
3. MÉTODO .....	47
3.1 Caracterização geral da pesquisa.....	47
3.2 Procedimentos de coleta de dados .....	48
3.2.1 Entrevista com empreendedores de MPE.....	49
3.3 Procedimentos para a análise dos dados.....	51
3.4 Ética na pesquisa .....	52
4. RESULTADOS .....	53
4.1 Dados dos empreendedores de MPE entrevistados .....	53
4.2 Síntese das entrevistas com os empreendedores de MPE.....	55
4.3 Discussão dos resultados .....	70
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	84
REFERÊNCIAS .....	89
APÊNDICES .....	93

## 1. INTRODUÇÃO

O planejamento estratégico pessoal (PEP) é uma ferramenta prática que permite ao indivíduo um exercício de autoconhecimento, por meio dos seus valores, dos seus propósitos e da sua missão de vida, levando-o a ponderar os seus pontos fortes e fracos e, assim, traçar os seus objetivos (MAGALHÃES *et al.*, 2006; ALMEIDA, 2021). Isso permite que a pessoa foque naquilo que gosta de fazer e que esteja alinhado com a sua essência, bem como possa lhe trazer benefícios, sejam financeiros, materiais e/ou pessoais (AUGUSTIN, 2008; ESTRADA; MORETTO NETO; AUGUSTIN, 2011).

Uma pessoa sem planejamento pessoal pode ter a sua vida direcionada pelo contexto de onde mora, estuda ou trabalha, e pelas pessoas que a rodeiam, colocando o seu futuro nas mãos de terceiros (MAGALHÃES *et al.*, 2006). Ou seja, o PEP tem como base os princípios de que, sem um plano definido, a vida do indivíduo não acontecerá conforme ele informalmente se programou (CALVOSA; CORREIA, 2020).

Assim, o PEP tem como um dos objetivos principais que o indivíduo reflita sobre os seus valores, o seu autoconhecimento e possa planejar o seu desenvolvimento pessoal e profissional (AUGUSTIN, 2008; CALVOSA, 2011). Independentemente do ambiente em que está inserido, o indivíduo pode conciliar os seus recursos disponíveis no momento com as possíveis oportunidades ao seu redor e buscar novas formas de atingir os seus planos (AUGUSTIN, 2008; CLARK, 2013).

De forma semelhante ao que ocorre nos ambientes econômico, político e empresarial, as pessoas hoje também precisam se adaptar cada vez mais rapidamente às constantes mudanças vividas no dia a dia, forçando-as a se manterem mais competitivas, tanto no campo profissional, como no pessoal, em busca de autorrealização. Essas mudanças têm causado a necessidade de decisões mais rápidas e assertivas, de forma que o PEP se tornou um objeto de estudo acadêmico e/ou científico para diversos pesquisadores (MAGALHÃES *et al.*, 2006; CALVOSA, 2011; ESTRADA; MORETTO NETO; AUGUSTIN, 2011; CLARK, 2013; ALMEIDA, 2021).

Segundo Magalhães *et al.*, (2006), assim como para os indivíduos e demais profissionais, a utilização do PEP pode ser benéfica também para o empreendedor, para o seu negócio e para a sua vida pessoal. Ainda que possa soar desnecessário um

planejamento pessoal, deixando-se por conta do acaso a definição do futuro, as pessoas mais preparadas podem usufruir desse planejamento para ajudar na construção do seu destino.

No Brasil há em torno de 30 milhões de empreendedores, isto é, pessoas que são proprietárias de seus próprios negócios, conforme dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas e do Global Entrepreneurship Monitor (SEBRAE, 2022; GEM, 2021).

Tais empreendedores, conforme Filion (1999) e David (2017), na realidade, têm perfis variados, combinando diferentes características pessoais, com perfis e personalidades distintas, uma vez que cada ser humano tem a sua particularidade.

Além disso, conforme SEBRAE (2022), as micro e pequenas empresas (MPE) são responsáveis por aproximadamente 50% de todas as vagas de empregos criadas no Brasil. Ou seja, a aplicação do PEP para os empreendedores das MPE pode beneficiar não somente os seus planos pessoais, mas também a evolução do seu negócio e, conseqüentemente, a economia do País.

De acordo com Coda, Krakauer e Berne (2018), o desempenho das MPE pode estar relacionado com as características e os traços individuais de seus proprietários/empreendedores. Já para Fischmann e Almeida (2018), a vocação, ou seja, o que os proprietários dessas empresas mais gostam e/ou têm facilidade de fazer, pode influenciar diretamente no planejamento do negócio.

Segundo Endeavor<sup>1</sup> (2017; 2021), quanto melhor o empreendedor se conhece, melhor entenderá o caminho a ser tomado em seu negócio, tornando-se mais confiante e confortável nas tomadas de decisões, assumindo riscos e liderando os seus colaboradores forma mais assertiva, com base em suas limitações e também em suas habilidades.

Uma das ferramentas usadas para ajudar no autoconhecimento e no desenvolvimento pessoal e profissional é o PEP. Recomenda-se, portanto, a sua utilização, por poder trazer benefícios práticos e reais aos empreendedores de MPE,

---

<sup>1</sup> Endeavor é uma instituição de fomento global sem fins lucrativos que apoia e acelera projetos de empreendedores, no Brasil e em diversos outros países ao redor do mundo.

pois, muitas vezes, só é possível enxergar as oportunidades na vida quando o indivíduo reconhece os seus valores pessoais.

### **1.1 Problema de pesquisa**

Conforme SEBRAE (2022), as MPE têm um papel fundamental na economia e na sociedade brasileira, sendo uma importante fonte de geração de empregos em diversas áreas. Além disto, contribuem para o produto interno bruto (PIB) e para a arrecadação de impostos, nos níveis municipal, estadual e nacional. Entretanto, a inexperiência e a falta de capacitação dos empreendedores das MPE estão entre algumas das principais causas de mortalidade dessas empresas, assim como a falta de planejamento estratégico.

Para ajudar no sucesso desses empreendedores, é recomendável que eles desenvolvam o autoconhecimento e, assim, possam explorar as oportunidades e as ameaças, estabelecendo objetivos pessoais, que podem ou não estar ligadas aos seus negócios (ENDEAVOR, 2021).

Uma forma de esses empreendedores desenvolverem o autoconhecimento é por meio do PEP, que é uma ferramenta prática que pode contribuir tanto no desenvolvimento pessoal, como no profissional (MAGALHÃES *et al.*, 2006). Atualmente há diversos modelos de PEP que, em geral, têm sido bastante utilizados pelos mentores de carreiras para o exercício de autoconhecimento dos seus mentorados e por profissionais que queiram aprimorar suas carreiras, conforme mencionam Almeida (2021), Calvosa (2011), Estrada (2011) e Clark (2013).

Entretanto, pela pesquisa bibliográfica sistemática realizada, foram encontrados poucos registros acadêmicos sobre a utilização do PEP pelos empreendedores das MPE. A pesquisa foi realizada em fevereiro de 2022, com a última versão no dia 28, utilizando-se os repositórios EBSCO e ProQuest, que são disponibilizados pela instituição UNIFACCAMP para alunos de mestrado e doutorado. Os descritores utilizados na pesquisa encontram-se no Quadro 1.

### Quadro 1: Descritores utilizados na pesquisa.

“planejamento estratégico pessoal”
“empreendedor”
“micro e pequenas empresas”
“planejamento de vida” ou “planejamento pessoal”
“valor pessoal”
“empreendedor” e “micro e pequenas empresas”
“planejamento estratégico” e “micro e pequenas empresas”
“valor pessoal” e “micro e pequenas empresas”
“planejamento estratégico pessoal” e “micro e pequenas empresas”
“planejamento estratégico pessoal” e “empreendedor”

**Fonte: Elaborado pelo autor (2022)**

Para De Sordi (2013), o conhecimento teórico é muito importante para se evitarem teorias fracas. Assim, os casos devem ter a devida atenção para que possam manter o rigor científico da pesquisa. Dessa forma, além dos descritores acima, a pesquisa também incluiu os mesmos termos em inglês e utilizou-se de truncatura para ampliar a gama de documentos acadêmicos e científicos, conforme Tabela 1:

**Tabela 1: Pesquisa bibliográfica**

Pesquisa nas bases de dados / repositórios, conforme palavras-chave e termos correlacionados	Filtros: artigos, período 10 anos, revisados por especialistas	
	EBSCO	ProQuest
"planejamento estratégico pessoal"	5	7
"empreendedor*"	6175	4737
"micro e pequenas empresas"	1358	1329
"planejamento de vida" OR "planejamento pessoal"	20	23
"valor* pessoa*"	763	521
"empreendedor*" AND "micro e pequenas empresas"	685	679
"planejamento estratégico" AND "micro e pequenas empresas"	312	134
"valor* pessoa*" AND "micro e pequenas empresas"	10	16
"planejamento estratégico pessoal" AND "micro e pequenas empresas"	6	3
"planejamento estratégico pessoal" AND "empreendedor*"	3	2
"personal strategic plan*"	8	11
"entrepreneur*"	9566	12070
"micro and small business"	979	1114
"life planning" OR "personal planning"	49	147
"personal values"	7344	8570
"entrepreneur*" AND "micro and small business"	564	766
"strategic plan*" AND "micro and small business"	117	139
"personal values" AND "micro and small business"	9	15
"personal strategic plan*" AND "micro and small business"	8	0
"personal strategic plan*" AND "entrepreneur*"	2	2

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Como se nota na Tabela 1, há um número considerável de trabalhos quando o assunto é referente ao empreendedor e às micro e pequenas empresas. Todavia, quando o assunto se refere ao planejamento estratégico das MPE, a quantidade de trabalhos apresenta uma grande redução. Essa redução é ainda maior quando pesquisado o PEP, seja sozinho ou em conjunto com o termo “empreendedor” e/ou “micro e pequenas empresas”; o número encontrado de artigos e documentos acadêmicos é baixo.

Em função de não ter sido encontrado trabalhos e modelos específicos para a realidade de empreendedores de MPE, este trabalho tem como propósito responder à seguinte questão: Como os empreendedores de MPE avaliam a aplicação do modelo de planejamento estratégico pessoal, PEP-MIRA?

## 1.2 Objetivos da pesquisa

O objetivo geral (OG) desta pesquisa foi avaliar a aplicação do modelo de planejamento estratégico pessoal, PEP-MIRA, aos empreendedores das micro e pequenas empresas.

Os objetivos específicos (OE), por sua vez, são:

- OE1: Alistar os modelos de PEP encontrados na literatura e comparar os três modelos mais contemporâneos que sejam aplicáveis à realidade de MPE.
- OE2: Aplicar o modelo PEP-MIRA aos empreendedores de MPE.
- OE3: Coletar e apresentar as informações dos empreendedores de MPE referentes ao preenchimento do modelo PEP-MIRA.

## 1.3 Justificativa e Aplicabilidade da pesquisa

Como já citado anteriormente, no Brasil há em torno de 30 milhões de pessoas que são proprietárias de seus próprios negócios (SEBRAE, 2022). Conforme observado nas pesquisas das instituições de fomento, na prática, o empreendedor normalmente é aquele indivíduo que abre uma MPE; desse modo, o número de empreendedores que pode se beneficiar do PEP é considerável, conforme SEBRAE (2022) e GEM (2021).

No entanto, conforme Calle *et al.*, (2016), para que o empreendedor das MPE obtenha o conhecimento e as habilidades necessárias para gerenciar a sua empresa, ele precisa considerar o processo de aprendizagem como uma forma efetiva de autodesenvolvimento e aprendizados anteriores e o aperfeiçoamento contínuo como ferramentas que aumentam as chances de o indivíduo maximizar e utilizar o novo conhecimento adquirido.

Segundo GEM (2021), aproximadamente 77% dos empreendedores disseram que a motivação para iniciar um negócio foi devida à escassez de empregos, sendo o empreendedorismo uma opção para “ganhar a vida”. Todavia, cada vez mais, os empreendedores de MPE estão pensando em seus empreendimentos como uma

iniciativa que vai além da realização de seu sonho pessoal e provimento de renda, buscando também atuar como agentes de transformação da sociedade.

Muitos desses empreendedores das MPE, apesar de terem a total responsabilidade sobre a empresa, não possuem o conhecimento administrativo necessário, nem, em sua maioria, formação acadêmica de nível superior, enfrentam conflitos diários entre os planejamentos profissionais, pessoais, além dos controles das finanças da empresa e aquelas de cunho pessoal (SEBRAE, 2022; GEM, 2021). Ademais, como reforça a pesquisa de Coda, Krakauer e Berne (2018), a falta de planejamento e controle é uma das características dos empreendedores de MPE.

Nesses casos, o PEP pode contribuir para o planejamento e a execução dos planos pessoais desses empreendedores, visto que um dos principais objetivos do PEP é que a pessoa consiga administrar de forma planejada a sua vida e a sua carreira (SILVA; RIBEIRO; SILVA, 2013; OSINSKI *et al.*, 2013). Também afirmam Magalhães *et al.*, (2006) e Calvosa (2011) que o PEP coopera para que os objetivos pessoais e profissionais do indivíduo estejam alinhados com os seus valores e que o autoconhecimento de suas características pessoais e o autodesenvolvimento possam contribuir para o sucesso dos seus negócios.

A aplicação do modelo PEP-MIRA aos empreendedores de MPE para entender às suas sugestões e possíveis benefícios para os seus negócios, ocorre por conta das características descritas acima. Como a maioria não possui formação acadêmica superior, aproximadamente 77% decidiram empreender pela escassez de empregos, mas, normalmente, enfrentam conflitos diários para distinguir entre as finanças de suas empresas e de suas vidas, e muitos não possuem conhecimento necessário para um planejamento adequado. A pesquisa acadêmica sobre a utilização do PEP-MIRA, feita pelo Prof. Martinho e seus colaboradores, registra uma amostra de 83 entrevistados, dos quais 58% possuíam nível superior de escolaridade, 41% nível de especialização e 1% mestres e doutores, não tendo registro de nenhum empreendedor de MPE entrevistado (MAGALHÃES *et al.*, 2006).

Desse modo, a proposta desta pesquisa é a de analisar a aplicação do modelo PEP-MIRA, desenvolvido pelo Prof. Martinho e sua equipe, aos empreendedores de MPE, independente da área de atuação ou da experiência desses empreendedores.

#### **1.4 Organização da dissertação**

Esta dissertação está organizada em cinco capítulos. O primeiro apresenta a introdução e contextualização da pesquisa. O segundo capítulo, de fundamentos teóricos, aborda os seguintes temas: o empreendedor; micro e pequenas empresas; o empreendedor da micro e pequena empresa; planejamento estratégico pessoal; modelo PEP-MIRA; modelo PEP de Estrada; modelo PEP de negócios pessoais e a comparação dos modelos PEP. O terceiro capítulo constitui-se da apresentação dos procedimentos metodológicos que foram adotados no trabalho, incluindo a ética na pesquisa. No quarto capítulo, registra-se a análise e os resultados encontrados e, no quinto e último capítulo, consignam-se as considerações finais do pesquisador.

## 2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

Este capítulo apresenta o alicerce teórico que fundamenta a presente pesquisa. Inicia-se com algumas das principais teorias referentes à evolução do termo empreendedor, abordando-se os conceitos de micro e pequenas empresas, o empreendedor da MPE e os estudos sobre PEP e a comparação entre os modelos estudados.

### 2.1 O empreendedor

Os empreendedores são profissionais inovadores que, com esforço e dedicação, criam ou adaptam produtos, processos ou serviços que agregam valor para os consumidores, ainda que enfrentem riscos inerentes, tanto financeiros, quanto psicológicos (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2008). Essa definição corrobora alguns dos principais pesquisadores sobre o tema, como Schumpeter (1982), Drucker (1985) McClelland (2010) e Sarasvathy e Venkataraman (2011).

Conforme Gimenez, Ferreira e Ramos (2008), ao longo do desenvolvimento do termo empreendedor, algumas abordagens se destacaram no meio acadêmico e no científico, tais como a abordagem econômica de Schumpeter, que considerava o empreendedor como um fator primordial para o desenvolvimento econômico; a abordagem comportamental de David McClelland, que estudou o comportamento dos empreendedores na busca de explicações dos motivos por que alguns tinham mais interesse em empreender do que outros; ainda, a abordagem de gestão de Peter Drucker, que relacionou que ser empreendedor é predominantemente uma questão de prática e de competência, e não uma ciência ou uma arte, contribuindo para o assunto começar a ser, então, pesquisado como um fenômeno da Administração.

Apesar de o ato de empreender parecer sempre ter existido na história da humanidade, foi somente na década de 1940 que o economista Joseph Schumpeter reforçou a sua importância para o desenvolvimento econômico. Conforme a edição de seu livro **A Teoria do Desenvolvimento Econômico** (SCHUMPETER, 1982), o empreendedor, por meio da inovação, foi o pilar para o desenvolvimento econômico,

pois, segundo o economista, enquanto os capitalistas se adaptavam para manter os seus negócios funcionando, os empreendedores inovavam, oferecendo novos produtos ou serviços. Ou seja, para Schumpeter, os empreendedores forçavam a destruição do *status quo*, sempre em busca de padrões melhores e não somente de competir para sobreviver.

Na década de 1960, destacou-se a pesquisa do psicólogo David McClelland sobre o comportamento dos empreendedores que, segundo ele, inclusive deveria ser visto como parte do processo do desenvolvimento econômico. Para McClelland, os empreendedores tinham uma tendência maior de fazer as coisas de uma maneira diferente e de tomar decisões mesmo sem terem a certeza e a clareza de todos os fatos. Ele acreditava que a habilidade de empreender podia ser aprendida, tendo, assim, como foco de atenção, a busca do entendimento do motivo pelo qual algumas pessoas tinham mais aptidão para serem empreendedoras, enquanto outras, não (MCCLELLAND, 2010).

Complementando a pesquisa dos autores McClelland e Schumpeter, entre os anos 1970 e 1980, Drucker (1985) reforçou que as pessoas, desde que tivessem interesse, poderiam se transformar em empreendedores, não se limitando a uma característica da sua personalidade e, sim, do seu comportamento e do desejo de realização. Além disso, o autor defendia que a essência do empreendedor era obter lucro por meio de ideias inovadoras que atendessem às demandas presentes. Esse caráter inovador também era o enfoque das pesquisas de Drucker, que o considerava como um mecanismo ligado diretamente ao perfil do empreendedor, relacionando-o com o risco de gestão do negócio.

Nesse mesmo período, Filion (1999) defendeu que o empreendedor é um indivíduo que age de maneira estratégica, por meio do planejamento e de ideias criativas, e que é capaz de estabelecer as metas definidas e detectar novas oportunidades de negócios. Com base nisso, o pesquisador trata a arte de empreender como um tema interdisciplinar, podendo ser aplicado independente da área de atuação do profissional.

Como complemento, os autores como Sarasvathy e Venkataraman (2011) ponderam que ser empreendedor é algo que pode também alavancar o desenvolvimento social, sendo muito mais do que somente uma opção de carreira quando uma pessoa perde o emprego, por exemplo. Para os autores, saber empreender é poder alterar a forma como uma pessoa transforma a sua vida e a sua carreira, contribuindo para a

melhoria da sociedade como um todo. No entendimento deles, ser empreendedor é mais do que um conjunto de habilidades, podendo ser denominado como um método científico, acreditando, assim, que qualquer pessoa, desde que queira, pode aprender a arte de empreender.

Atualmente, apesar de todas as incertezas e todos os riscos inerentes a se tornar um empreendedor, como a instabilidade econômica e política, estudos demonstram que o interesse das pessoas em empreender tem crescido, dada a crença de que isso pode contribuir para a inovação e levar à criação de novas empresas, novos empregos, fortalecendo, assim, o crescimento e o desenvolvimento econômico e social (LIMA *et al.*, 2015).

Contudo, nota-se que é necessário determinação e inovação para ser empreendedor e, nessa condição, poder enfrentar a concorrência e criar novas oportunidades, ofertando produtos e/ou serviços diferenciados aos clientes, contribuindo para o desenvolvimento econômico (SCHUMPETER, 1982; DRUCKER, 1985; PINCHOT III, 1985; FILION, 1999; SARAVASTHY, 2001). Nota-se, também, que, para ser empreendedor, não é preciso, obrigatoriamente, ter habilidade nata para empreender, sendo possível desenvolver essa habilidade por meio do interesse, do foco nos resultados, da dedicação e da determinação (MCCLELLAND, 2010; DRUCKER, 1985; PINCHOT III, 1985; SARAVASTHY, 2001).

Além disso, de acordo com Shane e Venkataraman (2000), apesar de ser muito importante a descoberta de uma oportunidade para se empreender, de nada adianta se o empreendedor não aproveitar o momento. Para eles, os empreendedores tendem a encontrar mais oportunidades do que outras pessoas pelo fato de não ficarem pensando no que teriam feito se algo tivesse ou não acontecido em determinada situação e/ou de não se arrependem de ter perdido determinada oportunidade etc. Mais do que somente um domínio conceitual, para os autores, os indivíduos se consolidam como empreendedores quando iniciam um novo negócio.

Entretanto, todo esse entendimento teórico não é necessariamente aplicado na prática já que, no senso comum percebe-se que se considera empreendedor aquele indivíduo que abre uma empresa nova, normalmente de pequeno porte no Brasil, entendimento esse que pode ser também observado nas pesquisas de instituições de

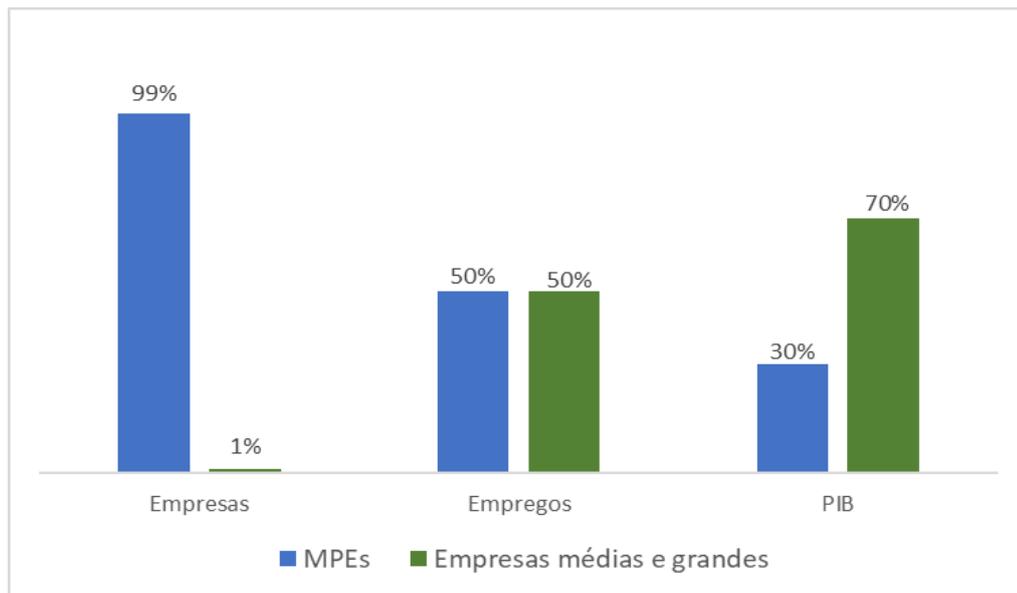
fomento como as do SEBRAE (2022) e no relatório de pesquisa do GEM (2021), considerado um dos mais relevantes na área.

Para esta pesquisa, foi considerado como empreendedor o indivíduo que abriu ou está abrindo uma micro ou pequena empresa, sejam: empreendedores nascentes, envolvidos na estruturação de um negócio, ainda sem nenhuma remuneração; empreendedores novos, cujos indivíduos já tiveram alguma remuneração e/ou pagaram salários por mais de três meses e por menos de 42 meses; e empreendedores estabelecidos, cujos negócios já estão gerando remuneração e/ou pagamentos de salários por mais de 42 meses (GEM, 2021). Também foi considerado como empreendedor de MPE o indivíduo que iniciou um novo negócio, seja por necessidade ou por oportunidade, independentemente da inovação agregada ao seu negócio.

## **2.2 Micro e pequenas empresas**

As MPE têm um papel fundamental na economia e na sociedade brasileira, sendo uma importante fonte de geração de empregos em diversas áreas, além de dar contribuição para o Produto Interno Bruto (PIB) e para a arrecadação de impostos, em nível municipal, estadual e nacional (SEBRAE, 2022).

No Gráfico 1 percebe-se que a participação das MPE representa 99% do número de empresas ativas no Brasil, ocupando 50% das vagas de empregos formais e de 30% do PIB nacional (SEBRAE, 2022).

**Gráfico 1: Participação das MPE na economia brasileira**

Fonte: Adaptado SEBRAE (2022)

Esse excesso de empresas é gerado sem, necessariamente, os empreendedores terem a capacitação e o autoconhecimento para gerirem os seus negócios e para administrarem os conflitos entre os planejamentos da empresa e o pessoal, podendo acarretar na mortalidade precoce dessas MPE, além de possíveis perdas de empregos (SEBRAE, 2022).

Calvosa (2022), bem como SEBRAE (2022), classificam as MPE segundo critérios quantitativos relacionados ao faturamento e ao número de empregados dentro do segmento em que estão inseridas (comércio, serviços ou indústria).

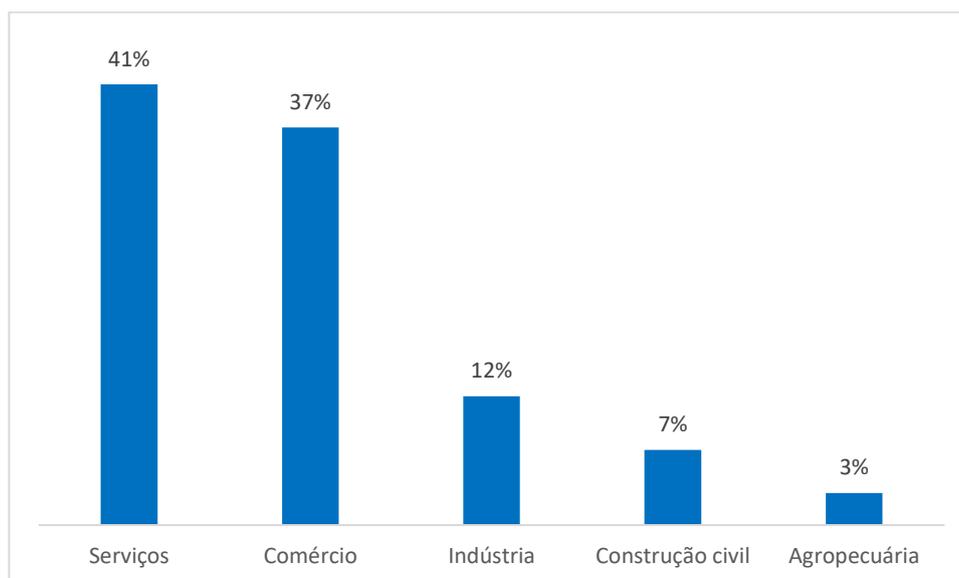
Na Tabela 2 pode-se visualizar a classificação mencionada, a partir da qual, nesta pesquisa, foram estudados empreendedores que abriram ou que queriam iniciar empresas com até 09 funcionários (microempresas), ou entre 10 a 49 funcionários (pequenas empresas), para o setor de comércio e serviços e, com até 19 funcionários (microempresas) ou entre 20 até 99 funcionários (pequenas empresas) no setor industrial. Optou-se pela classificação por número de funcionários por ser a forma mais direta de se avaliar no momento da entrevista empírica, sem gerar um possível desconforto para o entrevistado, o que poderia ocorrer no caso de uma questão referente ao valor de faturamento da empresa.

**Tabela 2: Classificação das MPE**

Porte da Empresa	Quantidade de empregados		Faturamento
	Comércio e Serviços	Indústria	
Microempresa (ME)	0 a 9	0 a 19	Até R\$360 mil
Empresa de pequeno porte (EPP)	10 a 49	20 a 99	Até R\$4.8 milhões

**Fonte: Adaptado de Calvosa (2022)**

As MPE estão presentes nos diversos setores da economia, tendo uma maior representatividade no setor de serviços, com 41% e, em seguida, no comércio, com 37% de participação; já no setor da indústria, tem uma menor expressão, com 12% apenas, seguido pelos setores da construção civil, com 7% e da agropecuária com somente 3% de participação, conforme o Gráfico 2. Percebe-se, desse modo, que, no Brasil, a força das MPE está no serviço e no comércio, percentualmente com menor força no setor industrial, na construção civil e, por último, na agropecuária.

**Gráfico 2: Distribuição conforme setores de atividades das MPE brasileiras**

**Fonte: Adaptado de SEBRAE (2022)**

As MPE possuem características particulares em suas estruturas e, normalmente, a organização dessas empresas acontece de forma muito simples, sem uma divisão formal do trabalho. Isso ocorre principalmente nas empresas menores, nas quais os proprietários e/ou poucos funcionários desempenham várias atividades funcionais, como venda e/ou compra de materiais; controle financeiro; inventário dos produtos e controle da produção, no caso das MPE voltadas para o segmento da indústria etc. (ANDRADE, 2019).

Para Padoveze e Martins (2014), normalmente, as MPE estão inseridas nos segmentos de prestação de serviços e vendas de produtos ou em pequenas produções, segmentos que demandam um investimento inicial menor, se comparadas com outras áreas como indústrias maiores ou grandes magazines, que exigem um alto aporte de capital inicial para viabilizar o negócio. Picchiali (2015) complementa essas características das MPE, conforme o Quadro 2:

#### **Quadro 2: Características das MPE**

- Empresas normalmente familiares;
- Centralizadas no poder de decisão dos proprietários;
- Com falta de mão de obra especializada;
- Cujas relações familiares contribuem para os contatos com clientes e fornecedores;
- De maneira geral, sem formalização da estrutura organizacional;
- Com falta de desenvolvimento das competências organizacionais;
- Maior facilidade na exploração de pequenos nichos de mercado;
- Estrutura simples, com poucos investimentos em tecnologia para a inovação do negócio.

**Fonte: Adaptado de Picchiali (2015)**

### **2.3 Características do empreendedor da micro e pequena empresa**

Conforme observado nas pesquisas das instituições de fomento, SEBRAE (2022) e no relatório global sobre empreendedores, GEM (2021), na prática o empreendedor,

geralmente, é aquela pessoa que abre uma micro ou pequena empresa no Brasil, independentemente de ser por oportunidade ou por necessidade.

Por conta da estrutura das MPE, o empreendedor, via de regra, é o próprio administrador do negócio e, por contar com poucos ou até mesmo nenhum funcionário, acumula várias funções, desde a tomada de decisão até as tarefas operacionais no dia a dia, ainda que não tenha a experiência necessária em todas as áreas (ANDRADE, 2019). E, apesar de os empreendedores das MPE empregarem cerca de 50% da força de trabalho no País, para muitos a falta de capacitação ainda é um desafio para o gerenciamento do negócio (EVELAND e MaCLENNAN, 2019).

Também conforme SEBRAE (2022) e GEM (2021), é comum o empreendedor da MPE atuar diretamente com a sua mão de obra na empresa, principalmente no começo do negócio. Isso pode gerar conflitos entre o planejamento empresarial e o pessoal, uma vez que as decisões do negócio das MPE são centralizadas no empreendedor e, na maioria das vezes, não há uma distinção das finanças pessoais e do negócio. (VIEIRA *et al.*, 2020).

Para Pereira *et al.*, (2009), o empreendedor age em sua organização conforme os seus modelos mentais construídos em sua trajetória de vida, os seus valores pessoais e, principalmente, pela influência do ambiente em que está inserido, muitas vezes resistindo às mudanças e, conseqüentemente, não profissionalizando a sua empresa. Como as MPE, ainda segundo os autores, estão distantes de terem um sistema lógico e ordenado, o desafio do empreendedor é ainda maior para planejar e executar, principalmente pelo conflito de seus próprios interesses e a falta de continuidade dos seus propósitos pessoais.

Todavia, muitos desses empreendedores aproveitam as oportunidades, independentemente de seus talentos pessoais ou intelectuais, mobilizando recursos externos e/ou internos, valorizando o conhecimento e a experiência, assumindo responsabilidades e, assim, promovendo as mudanças necessárias em direção às suas metas (CODA; KRAKAUER; BERNE, 2018).

Segundo Filion (1999), os empreendedores de pequenos negócios na vida real têm perfis variados, combinando diferentes características pessoais. Já Lima, Kubo e Oliva (2021) mencionam que um dos fatores decisivos para as pequenas empresas pode

ser os valores pessoais que o empreendedor carrega consigo, contribuindo para o direcionamento do seu negócio. Krakauer *et al.*, (2010) complementam que a forma de gerenciar o negócio é influenciada pelas características pessoais dos empreendedores, principalmente nas pequenas empresas, nas quais eles são os principais decisores.

De acordo com a pesquisa de Coda, Krakauer e Berne (2018), os empreendedores das MPE têm 70% das características empreendedoras em comum, quando comparados com os empreendedores em geral, apesar de a inovação não ter sido detectada, na pesquisa acima mencionada, como uma habilidade natural dos empreendedores das MPE, contrapondo com a literatura que ressalta a importância da inovação como um diferencial para se empreender. Isso reforça o fato de que as características e os traços individuais desses empreendedores estão influenciando o desempenho da MPE, conforme a referida pesquisa. Essas características presentes nesse estudo e suas descrições podem ser observadas no Quadro 3.

**Quadro 3: Características dos Empreendedores de MPE**

<b>Categoria</b>	<b>Descrição</b>
Controle de Riscos	Aceita moderadamente riscos e desafios, avaliando alternativas para reduzi-los e agindo para controlar resultados.
Falta de Planejamento e Organização	Apresenta dificuldades no planejamento para dividir tarefas em subtarefas com prazos definidos, mobilizando mecanismos sociais, econômicos e internos.
Busca de Oportunidades	Tem comportamento voltado para a competitividade, buscando novos negócios, oportunidades e soluções.
Autoconfiança	Chama para si a responsabilidade pela tomada de decisão, interessando-se por ocupações empreendedoras. Possui capacidade de enfrentar desafios.
Iniciativa	Assume responsabilidade pessoal pelo desempenho do negócio, fazendo esforços para realizar tarefas.
Preocupação com Qualidade e Eficiência	Busca maneiras de fazer o trabalho melhor, ou com mais rapidez e economia, agindo para satisfazer ou exceder os padrões de excelência. Revisa planos e atividades.
Líder com Pessoas	Foca nas necessidades das pessoas, colaborando com as equipes. Usa estratégias claras para influenciá-las.
Baixa propensão à inovação	Não tem espírito criativo e explorador para implantar mudanças e iniciar algo novo.
Resiliência	Mantem seu ponto de vista, agindo repetidamente ou mudando de estratégia em casos de necessidade. Busca superar obstáculos para atingir objetivos.

**Fonte: Adaptado de Coda, Krakauer e Berne (2018)**

Em suma, muitos desses empreendedores das MPE são a base da empresa, com ampla responsabilidade sobre o negócio, porém com conflitos de interesse entre o planejamento empresarial e o pessoal, com limitação de conhecimento administrativo, muitas vezes conduzindo o negócio em direções contrárias à do mercado, causando desgaste da empresa, queda de desempenho e risco de morte do negócio (PEREIRA *et al.*, 2009; VIEIRA *et al.*, 2020). Além do baixo nível de escolaridade, conforme o GEM (2021), em torno de 80% dos empreendedores não possuem nível superior, aproximadamente 77% mencionam que a principal motivação para iniciarem um negócio foi a falta de emprego, ou seja, uma opção para ganhar a vida e não algo necessariamente planejado.

A falta de capacitação, planejamento e organização desses empreendedores de MPE pode levar à mortalidade de seus negócios ou mesmo à perda de oportunidades. Uma forma de ajudar esses empreendedores pode ser por meio de treinamentos de capacitação, tanto para o negócio, como também para o seu planejamento pessoal (MAGALHÃES *et al.*, 2006; ENDEAVOR, 2021; SEBRAE, 2022).

#### **2.4 Planejamento estratégico pessoal**

O planejamento estratégico pessoal é uma ferramenta utilizada para o desenvolvimento profissional e pessoal (MAGALHÃES *et al.*, 2006; ALMEIDA, 2021). Normalmente as pessoas que têm um planejamento são mais conscientes das tomadas de decisões no presente, pois reconhecem que as ações tomadas hoje podem influenciar diretamente em suas vidas no futuro (FISCHMANN; ALMEIDA, 2018).

Apesar de haver diversos modelos existentes e suas diferenças, basicamente o PEP considera que, por meio de uma autoanálise sincera, incluindo seus pontos fortes e pontos fracos e as suas metas e objetivos, a pessoa consegue planejar e acompanhar a sua evolução pessoal e/ou profissional. Para isso, pode contar com a ajuda de um mentor ou orientador e/ou mesmo se planejar por conta própria, independentemente da sua área de atuação ou da sua formação (CLARK, 2013; ALMEIDA, 2021).

Calvosa e Correia conceituam o PEP como:

...um método de gerenciamento de vida, que interliga todos os campos importantes da vida e orienta o profissional como um ser integral, unindo seus objetivos, desejos e metas profissionais, individuais, sociais e familiares. Assim, poderá permitir melhor organização pessoal, o que potencializa a utilização dos recursos disponíveis a fim de aproveitar melhor as oportunidades. É um processo de autoconhecimento contínuo e flexível, que pode ser revisto e alterado conforme haja necessidade. (CALVOSA; CORREIA, 2020)

Para Fischer (2012), as pessoas que utilizam o PEP tendem a ser mais protagonistas de suas vidas/carreiras, conforme os seus valores, podendo alterar o planejamento à medida que percebem alguma necessidade. Essa demanda pode ser interna ou externa, como o desejo de ser pai/mãe, adequando seus planos, mesmo que temporariamente, para balancear a vida profissional e pessoal, ou por uma força externa, como uma forte variação econômica que pode demandar uma readequação no planejamento.

Almeida (2021) complementa que o PEP é uma técnica administrativa que contribui para que as pessoas possam ordenar as suas ideias e criar uma estratégia pessoal, ou seja, o caminho que pretendem seguir. Fischmann e Almeida (2018) reforçam que, antes de planejar, também é necessário que a pessoa reflita qual é a sua vocação, o que ela gosta e o que quer fazer, contribuindo, assim, para o sucesso do seu planejamento. Dessa forma, após a definição da estratégia e da ordenação das ideias, é necessário um plano de ação para que, com foco e otimização dos esforços e dos recursos, o planejamento pessoal possa caminhar na direção desejada (MAGALHÃES *et al.*, 2006; ALMEIDA, 2021).

Conforme a tese de Calvosa (2011), nem todos os planejamentos são iguais: alguns focam mais no planejamento de vida e outros mais no planejamento financeiro pessoal, que, embora importantes, não são tão amplos quanto o planejamento estratégico pessoal. O PEP abrange tanto os aspectos financeiros quanto os valores pessoais, contribuindo para que o indivíduo possa balancear a sua vida, ponderando aquilo que é prioridade, ou não, para ele, seja do ponto de vista pessoal e/ou profissional.

Durante a pesquisa, foram identificados 17 modelos diferentes de planejamento pessoal, conforme o Quadro 4, sendo os 13 primeiros mencionados na tese de Calvosa (2011) e somente um modelo adicional mencionado na dissertação de Augustin (2008), visto que os dois autores citaram alguns modelos em comum. Além desses 14 modelos, outros três adicionais foram identificados pelo pesquisador, porém, não se limitando à quantidade de outros possíveis modelos existentes no mercado. Essa busca foi feita por meio da utilização dos repositórios EBSCO, ProQuest e Google Acadêmico. Foram considerados artigos e livros nos idiomas português e inglês, e que fosse possível de ser aplicado para o empreendedor de MPE.

#### **Quadro 4: Modelos de planejamento pessoal identificados**

Modelo do Paradigma dos Sete Hábitos

Modelo do Planejamento Estratégico Individual de Savioli

Modelo de Planejamento Estratégico Pessoal de Morrissey

Modelo de Planejamento Estratégico Pessoal de Portillo

Programa Técnico de Drier

Planejamento Estratégico Pessoal de Koshy

Modelo dos Quatro Pilares

Modelo dos Cinco Estilos Pessoais de Souza

Modelo de Planejamento Estratégico Pessoal de Seiwert

Fórmula do Sucesso e da Felicidade

Metodologia EVOKE

Modelo PEP-MIRA de Planejamento Estratégico Pessoal

Modelo de Planejamento Estratégico Pessoal de Estrada

Modelo de Cygler

Carreira - Manual do Proprietário - Nelson Savioli

Planejamento Estratégico Pessoal – Endeavor

Planejamento Estratégico de Negócios Pessoal – Tim Clark

**Fonte: Adaptado de Calvosa (2011); Augustin (2008); Savioli (1999); Endeavor (2021); Clark (2013).**

Entre os 17 modelos listados no Quadro 4, seis deles são modelos mais antigos, publicados antes do ano 2000, outros sete modelos antes do ano 2010 e somente quatro deles foram publicados após o ano 2011, os quais foram pré-selecionados para uma análise mais detalhada, por serem mais contemporâneos. Todavia, um dos modelos foi descartado pelo autor pelo fato de não ter sido encontrado outros trabalhos acadêmicos e científicos que o citassem como referência e também pelo fato de o autor desse PEP não ter formação de nível de mestrado ou doutorado. Os outros três modelos, além de contemporâneos, foram todos publicados por professores com doutorado e possuem citações em diversos outros trabalhos acadêmicos e científicos.

Dessa forma, para o referencial teórico desta pesquisa, foram considerados três modelos de planejamento estratégico pessoal (entre os listados no Quadro 4), para um estudo mais detalhado: i) PEP-MIRA; ii) PEP de Estrada e iii) PEP Modelo de Negócios Pessoal. Esses modelos foram selecionados porque, além de abrangerem o planejamento estratégico, focam no indivíduo e permitem que sejam aplicados ao empreendedor de MPE, pela forma como estão estruturados. Além disso, são modelos contemporâneos, sendo os dois primeiros do meio acadêmico e científico no Brasil, e o terceiro, oriundo do livro *Business Model You*, desenvolvido para aplicação prática do planejamento estratégico pessoal.

Tal identificação dos modelos disponíveis no mercado e a subsequente compreensão dos modelos selecionados atendem ao OE1 desta dissertação.

#### **2.4.1 Modelo PEP-MIRA (2021)**

O modelo PEP-MIRA foi desenvolvido pelo pesquisador e professor Dr. Martinho Isnard Ribeiro de Almeida, cujas iniciais formam o nome MIRA. A elaboração desse modelo se iniciou em 2003 com a publicação de seu livro **Manual de Planejamento Estratégico** (ALMEIDA, 2021), no qual o autor descreve ser possível aplicar o planejamento estratégico tanto em nível organizacional, quanto em nível individual. Conforme o autor, assim como as empresas precisam se planejar para alcançar suas metas e objetivos, os profissionais também precisam e podem usufruir do PEP para o autoconhecimento e o desenvolvimento de vida pessoal e profissional.

Magalhães *et al.*, (2006) sob a orientação e com a participação do Dr. Martinho, introduziram o modelo PEP-MIRA no meio acadêmico, com algumas adaptações e explicações para o entendimento e atendimento do planejamento estratégico em nível individual. Inclusive foi possível, por meio desse artigo, a investigação do interesse, do perfil e do nível de satisfação do indivíduo, constatando que o PEP pode contribuir para o desenvolvimento pessoal e profissional das pessoas, as quais, de acordo com a pesquisa de Magalhães, corroboram a importância do PEP para o autodesenvolvimento.

Conforme Almeida (2021), o planejamento estratégico pode ser implementado em todos os níveis organizacionais, parcialmente ou em sua totalidade, assim como em nível individual/pessoal e é dessa forma que o termo ‘entidade’ foi utilizado abaixo, em substituição aos termos ‘empresas’, ‘unidades’ e ‘indivíduo/pessoa’, somente para evitar a repetição desses. Reforçando que, de acordo com Calvosa (2011), o próprio autor, professor Dr. Martinho Almeida, continuou com outros pesquisadores aprimorando o PEP-MIRA desde o seu lançamento.

No Quadro 5 encontra-se a sequência do processo do PEP-MIRA, contendo as etapas que fazem parte do planejamento.

**Quadro 5: Processos do PEP-MIRA**

Orientação	Diagnóstico	Direção	Viabilidade	Operacional
Diretrizes Superiores	Aspectos Internos	Estratégias	Demonstração de Resultados	Ações
Missão	Análise Ambiental		Balanço	
Vocação	Campo de Atuação	Objetivos	Mutações	Cronograma
Visão	Estratégia Vigente		Índices	

Fonte: Almeida (2021, p. 34)

O Quadro 5 demonstra a sequência do planejamento, iniciando pela orientação, seguida pelo diagnóstico, direção, viabilidade e por último a etapa operacional. Cada etapa encontra-se detalhada no Quadro 6.

### Quadro 6: Etapas dos processos do PEP-MIRA

<b>Orientação</b>	É a fase na qual a entidade define a sua missão, ou seja, a causa e a razão de se empreender também definem a sua vocação, que é a afinidade ou gosto para desenvolver a atividade proposta; por fim, a sua visão, que está relacionada com o que a entidade espera ser no futuro, podendo esta última definição ser ajustada para se adequar ao planejamento realizado ao longo do processo; Conforme Magalhães <i>et al.</i> , (2006), o grande diferencial está na reflexão sobre a vocação do indivíduo, a qual tem a maior contribuição tanto para a definição dos objetivos, quanto para a sua satisfação.
<b>Diagnóstico</b>	Inicialmente a entidade analisa os aspectos internos e externos, sendo a análise interna a escolha de fatores críticos para o desenvolvimento e sucesso da entidade, comparando com o desempenho de outras entidades (no caso, das empresas); para o indivíduo, a identificação de quanto ele está sendo eficiente no seu planejamento e execução, tanto em sua carreira, como em sua vida pessoal. Nos aspectos externos, são analisadas as oportunidades e ameaças, tanto nos ambientes econômicos e políticos, quanto nos sociais e ambientais, que podem influenciar o desenvolvimento da entidade. Por fim, o campo de atuação, que deve ser uma reflexão se realmente a entidade está atuando na área que faz conexão com a sua missão, a sua vocação (no caso do indivíduo) e a sua visão, contribuindo para a análise e uma possível tomada de decisão, se a entidade deve ou não manter o seu investimento nesse campo de atuação.
<b>Direção</b>	É o momento em que a entidade define a estratégia e os objetivos, os quais devem ser seguidos na direção da visão previamente definida. As estratégias devem orientar a direção em que a entidade deve seguir para viabilizar os objetivos, os quais são pontos definidos no tempo, com datas específicas, podendo ser qualitativos e/ou quantitativos, que explicitam aonde a entidade quer chegar, também permitindo a verificação do cumprimento ou não das ações tomadas.
<b>Viabilidade</b>	Etapa composta pelos resultados, balanços financeiros e índices, ela serve para que a entidade possa visualizar como está a sua saúde financeira e o fluxo de caixa e também para comparar com os objetivos planejados e executados, se continuam alinhados com a estratégia ou não, podendo servir de alerta para a revisão do planejamento.
<b>Operacional</b>	Por último, a etapa operacional, na qual as ações para atingir as metas são listadas e acompanhadas, com cronogramas e controles para garantir a execução e, assim, o cumprimento do planejamento e objetivos definidos.

Fonte: Elaborado a partir de Almeida (2021); Magalhães *et al.*, (2006) e Augustin (2008)

De acordo com Calvosa (2011), o PEP-MIRA contribui para que os objetivos pessoais sejam sustentáveis e que estejam alinhados com os valores do indivíduo, os quais ele acredita que são indispensáveis para o sucesso do planejamento, dada a

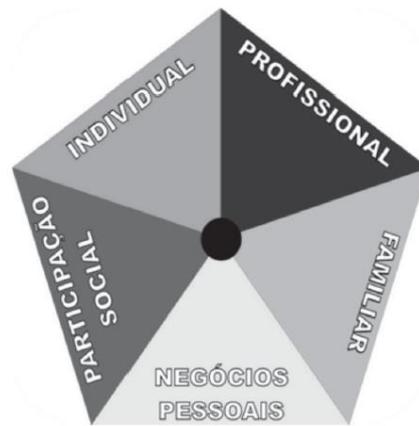
diferenciação da natureza de cada ser humano. Por outro lado, Estrada e Almeida (2007) reforçam que, apesar da dificuldade de se planejar em ambientes dinâmicos e imprevisíveis, essas turbulências podem se tornar oportunidades para aqueles que estão mais preparados e que são mais flexíveis.

Em suma, Magalhães *et al.*, (2006) afirmam que as pessoas que não possuem um PEP podem passar a vida sem um projeto consciente, sem foco em seus objetivos e, ainda, serem vítimas de armadilhas ao longo de suas vidas profissionais, impactando o autodesenvolvimento e a autorrealização. Augustin (2008) reforça que o modelo de Almeida (2021) aumenta as chances de sucesso da estratégia, pois as ações são acompanhadas por meio de cronogramas, controlando e revendo, se necessário, os objetivos definidos.

Considerando que os empreendedores de MPE têm dificuldades para o planejamento da sua empresa e de sua vida, normalmente pela falta de conhecimento e capacitação, o PEP-MIRA pode contribuir para que eles comecem a se planejar. Por ser uma ferramenta simples e prática, o PEP-MIRA permite que o indivíduo possa fazer o seu planejamento, mesmo que inicialmente de forma macro, porém, já o direcionando e o desenvolvendo à medida que vai seguindo e monitorando o seu plano.

#### **2.4.2 Modelo PEP de Estrada (2011)**

O modelo de Estrada foi desenvolvido inicialmente pelo professor e consultor Dr. Rolando Juan Soliz Estrada, por meio de sua pesquisa de pós-doutorado, sob a orientação do professor Dr. Martinho Isnard Ribeiro de Almeida. Posteriormente, o próprio autor publicou um artigo científico com a atualização do modelo PEP, o qual abrange os seguintes planejamentos: individual, profissional, de negócios pessoais, familiar e de participação social (Figura 1), em conjunto com os seus demais colaboradores (ESTRADA; MORETTO NETO; AUGUSTIN, 2011). A busca pela autorrealização pessoal, assim como o diferencial competitivo na vida profissional, fez com que a necessidade de se antecipar e se adaptar às constantes mudanças do dia a dia se tornasse uma realidade do indivíduo, que tem o desafio de equilibrar os diversos campos de sua vida (OSINSKI, 2013).



**Figura 1:** Áreas do PEP de Estrada  
**Fonte:** Estrada, Moretto Neto e Augustin (2011)

As cinco áreas da Figura 1 estão divididas em campos relevantes para cada item do planejamento individual, os quais estão detalhados no Quadro 7.

**Quadro 7: Descrição das áreas do PEP de Estrada.**

<b>Área</b>	<b>Campos</b>	<b>Descrição</b>
Planejamento Individual	Saúde, economia, finanças, afetividade, lazer/cultura e tempo	É um processo pessoal, baseado nos sonhos e objetivos de cada indivíduo. Tendo como foco os aspectos que dizem respeito somente para a pessoa, que deve considerar os seis campos, conforme seus interesses, para balancear e ter maior retorno de seus objetivos.
Planejamento Profissional	Carreira, competências técnicas, competências comportamentais e ambiente organizacional	Tem como foco os profissionais independentemente do momento de suas carreiras, mas que buscam novas aspirações. O planejamento engloba o autoconhecimento e desenvolvimento das competências técnicas e comportamentais, assim como o entendimento do ambiente organizacional para uma melhor navegação do profissional.
Planejamento de Negócios Pessoais	Mercado, economia e finanças	É voltado para os empreendedores e/ou empresários no meio organizacional, com foco na análise de mercado no qual o negócio está inserido, o ambiente econômico e também a saúde financeira da empresa.
Planejamento Familiar	Companheiro (a), filhos, pais, avós e netos	Abrange a área familiar, com o intuito de manter e/ou aprimorar o relacionamento com aqueles que, além da importância na vida do indivíduo, provém a base e o suporte, seja na trajetória profissional, seja na pessoal.
Planejamento de Participação Social	Projetos políticos, sociais e religiosos / espirituais.	Englobam projetos políticos, sociais, religiosos e/ou espirituais, os quais normalmente são caracterizados de acordo com os valores e crenças das pessoas.

**Fonte: Elaborado a partir de Estrada, Moretto Neto e Augustin (2011)**

Para Augustin (2008), a forma como as pessoas são afetadas pelas diversas mudanças do dia a dia, seja no trabalho ou na vida pessoal, levam-nas a tomar decisões que podem afetar o seu futuro; assim, o planejamento pode ajudá-las, uma vez que já terão em mente onde estão e aonde querem chegar. De acordo com Moreira (2020), o

planejamento consciente e a priorização das atividades que realmente estão alinhadas com os objetivos de vida do indivíduo podem ter um impacto significativo no sucesso pessoal e na produtividade profissional, por isso a importância do entendimento de quais áreas da vida são as prioridades da pessoa no momento.

Em suma, o PEP tem como um dos seus principais objetivos que a pessoa gerencie de forma mais planejada a sua carreira e a sua vida, balanceando os seus sonhos e as suas aspirações, o que normalmente contribui para um melhor desempenho profissional/pessoal, aumentando as chances de sucesso (SILVA; RIBEIRO; SILVA, 2013; OSINSKI *et al.*, 2013).

Isso corrobora com que Estrada, Moretto Neto e Augustin (2011) mencionaram sobre o PEP poder contribuir com inúmeros benefícios para o indivíduo interessado em uma vida melhor, seja pessoal, seja profissional. Apesar de as cinco áreas do PEP de Estrada (2011) estarem correlacionadas na vida, envolvendo carreira, família e outras atividades sociais, não há uma sequência sugerida ou pré-requisito para a pessoa iniciar o seu PEP. Dessa forma, a elaboração do planejamento utilizando o PEP de Estrada também depende do momento em que ela se encontra e as áreas que são prioritárias em sua vida, tanto pessoal, quanto profissional.

#### **2.4.3 Modelo PEP de Negócios Pessoal – Business Model You (2013)**

O Modelo de Negócios Pessoal foi desenvolvido pelo Dr. Timothy Clark, com a colaboração dos pesquisadores Dr. Alexander Osterwalder e Dr. Yves Pigneur, os quais são os autores do livro *Business Model Generation*, modelo Canvas, que é uma ferramenta estratégica utilizada para desenvolver o modelo de negócio de uma empresa, seja ela já existente ou ainda no início de suas operações (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

Clark (2013) adaptou o modelo de negócios de Osterwalder e Pigneur (2010), orientando para o PEP, no qual o indivíduo é o foco, podendo englobar as diversas áreas da vida, como empregado, autônomo, empreendedor, voluntário, cônjuge, pai/mãe, irmão/irmã, filho/filha, docente, aluno etc. O PEP contribui para a tomada de decisão da pessoa, por meio do autoconhecimento, o que a ajuda a repensar e, assim, equilibrar

suas demandas profissionais e pessoais, para poder, com mais segurança, planejar uma mudança de carreira e/ou projetos pessoais a fim de continuar se desenvolvendo (CALVOSA, 2011; FERREIRA; FORTES; DOS SANTOS, 2020).

No modelo de negócios pessoal, Clark (2013) divide o planejamento em nove blocos, iniciando por quem é o indivíduo, o que ele faz, quem e como ele presta ajuda, como interage, seus contatos e, por fim, o que oferece e o quanto recebe por seu esforço, conforme detalhado no Quadro 8.

**Quadro 8: Nove passos do modelo de negócios pessoal**

1	Quem você é e o que você possui?	Quais são as suas experiências, capacitações, formação, aptidões etc. que podem agregar valor para alguém?
2	O que você faz?	Quais são as atividades físicas e/ou mentais que você faz e que podem satisfazer aos clientes, gerando valor?
3	Quem você ajuda?	Quem são as pessoas, grupos ou empresas que você apoia com os seus conhecimentos e as suas experiências?
4	Como você os ajuda?	Qual o valor que os seus clientes percebem na execução do seu trabalho?
5	Como chegam até você e como você entrega?	Como os novos possíveis clientes tomam conhecimento de você? Como eles fazem contato e efetuam a compra? Como você garante que eles fiquem satisfeitos?
6	Como vocês interagem?	Como é a sua interação com os seus clientes? Que tipo de atendimento você fornece: face a face, por conferência, mensagens eletrônicas ou outros meios?
7	Quem ajuda você?	Quem são os parceiros e/ou pessoas que apoiam o seu trabalho, seja por meio da motivação, seja com recursos adicionais, para que você possa atender aos seus clientes?
8	O que você ganha?	Quanto você recebe em troca de seus serviços, incluindo benefícios como plano médico e mesmo outros benefícios intangíveis, como satisfação pessoal e reconhecimento?
9	O que você oferece?	Quais são o tempo e a energia empregados para a realização das atividades contratadas, assim como outras despesas de locação, locomoção, treinamentos etc.?

Fonte: Elaborado a partir de Clark (2013)

Considerando que a maioria das pessoas troca o trabalho e a dedicação do tempo por uma remuneração, que as sustenta e proporciona o atendimento mínimo de suas necessidades e/ou também a realização profissional, o PEP pode proporcionar um autoconhecimento para que elas revejam os seus conceitos (CLARK, 2013; FERREIRA; FORTES; DOS SANTOS, 2020). Inclusive, a utilização do planejamento estratégico pessoal pode ajudar a pessoa a se tornar mais importante e valiosa do que ela jamais imaginou ser (GARDETTI; MUTHU, 2015).

## **2.5 Comparação dos modelos PEP selecionados**

O Quadro 9 demonstra uma comparação entre os três modelos de PEP analisados na presente pesquisa, com algumas das principais características e pontos de observações entre os modelos. Nota-se que o PEP-MIRA tem como base o planejamento estratégico, com uma sequência lógica para a pessoa se autoavaliar, planejar e controlar as ações. O PEP de Estrada abrange várias áreas da vida pessoal e flexibiliza a sequência de execução, de acordo com o interesse da pessoa, porém não demonstra um controle ou plano de ação a ser seguido. Por sua vez, o PEP Modelo de Negócios Pessoal, tem como base o Canvas, voltado para o indivíduo, podendo ser aplicado em diversas áreas da vida pessoal, porém também não apresenta ferramentas para acompanhamento e controle do planejamento pessoal.

**Quadro 9: Comparação dos modelos PEP-MIRA, PEP de Estrada e PEP Modelo de Negócios Pessoal.**

<b>Comparação dos modelos</b>	<b>PEP-MIRA (2021)</b>	<b>PEP de Estrada (2011)</b>	<b>PEP Modelo de Negócios Pessoal (2013)</b>
<b>Principais Características</b>	Com base no planejamento estratégico das empresas, o modelo está estruturado em fases (orientação, diagnóstico, direção, viabilidade e operacional), nas quais o indivíduo detalha a sua missão/propósito; campo de atuação; seus pontos fortes e fracos; as metas estabelecidas; o fluxo de caixa e os indicadores; e o cronograma das ações a serem tomadas.	O modelo abrange cinco áreas da vida pessoal, incluindo a individual, a profissional, a familiar, a de negócios pessoais e a participação social. Cada área detalha os campos de atuação, os quais complementam o planejamento pessoal. A pessoa decide qual a área prioritária em sua vida, flexibilizando a sequência do planejamento.	Com base no Canvas, o modelo foi adaptado para o indivíduo, independente da área pessoal de interesse, seja no papel de pai, de esposo, de irmão, de filho etc. O modelo detalha em nove passos o planejamento, incluindo quem é o indivíduo, o que possui, o que faz e a quem ele ajuda, quem o ajuda e o quanto gasta e ganha, podendo ser tempo e/ou satisfação pessoal.
<b>Pontos de Observações</b>	Embora o modelo seja o primeiro desenvolvido entre os três, se manteve atualizado, com novas publicações acadêmicas, assim como o planejamento estratégico das empresas permite que a pessoa possa se planejar em sua vida pessoal, monitorando e adaptando o planejamento. O PEP-MIRA leva em consideração a vocação do indivíduo para o seu planejamento, além do único com indicadores.	Apesar de o modelo abranger diversas áreas da vida pessoal e profissional e detalhar bem os campos de atuação de cada área, o modelo não demonstra o processo para o planejamento ou um passo a passo para a avaliação, execução e acompanhamento.	Apesar de o modelo permitir o planejamento em diversos segmentos da vida pessoal e profissional, e detalhar passo a passo o preenchimento, o modelo não apresenta ferramentas para acompanhamento e controle do planejamento pessoal.

Fonte: Elaborado a partir de Almeida (2021), Estrada, Moretto Neto e Augustin (2011) e Clark (2013)

Com base nas comparações, o modelo PEP escolhido para ser aplicado aos empreendedores das MPE foi o PEP-MIRA, o qual, entre os três modelos apresentados, é o que tem um sequencial mais lógico. O modelo se inicia pelo propósito/missão do indivíduo, seja pessoal ou profissional, os seus valores, a sua vocação, os seus pontos fortes e fracos; depois, pela definição de seus objetivos e as suas metas, o controle financeiro e os indicadores e, por fim, pela geração de um cronograma com os planos de ação. Com isso, o empreendedor de MPE pode ter um controle melhor do seu planejamento para monitorar e fazer os devidos ajustes, se necessário.

Conforme Calvosa (2011), um dos pontos em que o PEP-MIRA se diferencia dos demais modelos é pelo fato de utilizar a investigação de valores pessoais no início da análise do planejamento. Esse ponto, segundo o autor, é fator crucial para o sucesso do planejamento, dada a natureza e a motivação única em cada ser humano. Fischmann e Almeida (2018) corroboram que, antes de planejar, é necessário que o indivíduo reflita sobre qual é a sua vocação, o que ele gosta e quer fazer, pois isso poderá ajudar no sucesso de seu planejamento. Além disso, também mencionam Coda, Krakauer e Berne (2018) que as características dos empreendedores de MPE estão diretamente relacionadas com o desempenho de seus negócios.

Dessa forma, o PEP-MIRA pode ajudar no planejamento desses empreendedores de MPE, pois o modelo destaca a importância da vocação, primeiramente na etapa da orientação para a autorreflexão e depois, na etapa de diagnóstico, se o empreendedor está atuando naquilo que realmente gosta de fazer ou não. Assim, aumentam-se as chances de sucesso do empreendedor de MPE, tanto em seus negócios, como na sua vida pessoal.

Entre os três modelos detalhados de PEP, o PEP-MIRA é o único que apresenta ferramentas tais como indicadores na etapa de viabilidade e cronograma na etapa operacional, que podem ajudar os empreendedores de MPE a monitorar e controlar o progresso e o desempenho do seu planejamento. Afinal, conforme Pereira *et al.*, (2009), os empreendedores de MPE não possuem um sistema lógico e ordenado e eles têm dificuldades para planejar e executar seus planos, pelo que as ferramentas propostas no PEP-MIRA vem ao encontro das necessidades desses empreendedores.

Além do mais, o PEP-MIRA é uma ferramenta simples, prática, de fácil manuseio e que está disponível em documentos científicos gratuitos, de fácil acesso e de fácil compreensão para o empreendedor de MPE, uma vez que, conforme SEBRAE (2022), normalmente, esses empreendedores não possuem o conhecimento administrativo necessário para um planejamento adequado. Assim, o PEP-MIRA, pela sua praticidade, pode ser aplicado e utilizado diretamente pelos empreendedores de MPE, ou com a ajuda de um mentor, se assim desejarem.

Em suma, normalmente o empreendedor de MPE tem dificuldades para planejar, e administra o seu negócio conforme as suas crenças, baseadas no ambiente em que está inserido e, também, tem dificuldades nos controles administrativos, gerando conflitos entre o planejamento pessoal e o empresarial. Assim, o PEP-MIRA, pela estrutura proposta, pode ser útil para esses empreendedores, provendo apoio para um planejamento consciente, tanto na sua vida pessoal, quanto no gerenciamento do seu negócio.

### 3. MÉTODO

Este capítulo aborda o método utilizado para atingir os objetivos e para compreender a problemática da pesquisa. São apresentadas, também, as formas utilizadas para a coleta dos dados, como foram analisados e tratados, assim como os resultados obtidos e a ética na pesquisa.

#### 3.1 Caracterização geral da pesquisa

Conforme Gil (2022), as pesquisas científicas podem ser classificadas como explicativas, descritivas e exploratórias, de acordo com os seus propósitos e objetivos mais gerais. No Quadro 10 detalham-se as suas principais características.

**Quadro 10: Classificações das pesquisas científicas**

<b>Explicativa</b>	<b>Descritiva</b>	<b>Exploratória</b>
<p>O objetivo é identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos. É o tipo de pesquisa que mais aprofunda o conhecimento da realidade.</p> <p>Tem por objetivo registrar e analisar fenômenos, sendo indicada para explicar a razão pela qual um objeto de observação se comporta de determinada maneira. Utilizada quando já houve uma pesquisa exploratória antes, aprofunda um conhecimento que já existe. Também utilizada de forma mais quantitativa, mas pode ser qualitativa. Acaba por explicar a razão das coisas.</p>	<p>O principal objetivo é a descrição das características de determinado fenômeno ou população, também tem a finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis.</p> <p>Normalmente o objetivo é de estudar as características de um grupo, envolvendo dados como idade, sexo, nível de escolaridade etc. Também ocorre em alguns outros tipos de pesquisas, com o intuito de estudar nível de atendimento de órgãos públicos e levantar a opiniões, atitudes e crenças da população estudada.</p>	<p>O objetivo é proporcionar maior familiaridade com o problema, a fim de torná-lo mais explícito ou construir hipóteses.</p> <p>Indicada para quando um tema é novo, incipiente, o início do estudo de um tema. O problema a ser investigado não está claro ou totalmente definido e não se tem a compreensão total dos fatos. Levantam-se hipóteses, que serão rejeitadas ou não rejeitadas. Não tem como objetivo gerar conclusões, mas, antes, aprofundar em uma parte do estudo. Indicada para identificar futuros objetos de estudos para vindouras pesquisas. Utilizada, também, para aproximar a comunidade científica ou acadêmica de um tema novo ou pouco conhecido na ciência.</p>

Fonte: Gil (2022)

A presente pesquisa é do tipo explicativa. Gil (2022) menciona que as pesquisas explicativas têm como objetivo identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos. É o tipo de pesquisa que mais aprofunda o conhecimento da realidade, e que pode ser utilizada quando já houve uma pesquisa exploratória.

Quanto ao tipo de abordagem, Creswell (2021) afirma que a pesquisa pode ser quantitativa, de método misto ou qualitativa, como detalhado no Quadro 11.

**Quadro 11: Métodos quantitativos, mistos e qualitativos**

<b>Métodos quantitativos</b>	<b>Métodos mistos</b>	<b>Métodos qualitativos</b>
Predeterminados	Tanto métodos predeterminados quanto emergentes	Métodos emergentes
Perguntas baseadas em instrumentos	Tanto perguntas abertas quanto fechadas	Perguntas abertas
Dados de desempenho, dados comportamentais, observacionais e dados de censo	Múltiplas formas de dados baseados em todas as possibilidades	Dados de entrevistas, dados observacionais, documentais e audiovisuais
Análise estatística	Análise estatística e de texto	Análise de texto e imagem
Interpretação estatística	Interpretação entre bases de dados	Interpretação de temas e padrões

Fonte: Creswell (2021, p.12)

Esta pesquisa é qualitativa, por conta da sua natureza, a qual tem como propósito analisar e avaliar a percepção dos empreendedores das MPE sobre a aplicação do PEP-MIRA. A pesquisa qualitativa exalta a subjetividade e a interpretação dos dados, desenvolvendo o conhecimento pelo processo social, o qual é gerado de forma indefinida (DE SORDI, 2013).

### **3.2 Procedimentos de coleta de dados**

Neste tópico, apresenta-se o procedimento de coleta dos dados, que se deu por meio de entrevistas projetivas com empreendedores de MPE.

Compreender, segundo Minayo (2012), é uma das principais ações na análise qualitativa. Significa que é necessário exercitar a empatia, colocando-se no lugar da outra pessoa, com a mente aberta para entender que cada ser humano é único e que a sua experiência e o seu modo de enxergar uma determinada situação varia de acordo com a sua história pessoal. Dessa forma, pode-se afirmar que uma amostra qualitativa ideal é a que reflete as múltiplas dimensões do assunto estudado, com qualidade e interações durante o processo (MINAYO, 2012; CRESWELL, 2021).

As entrevistas foram realizadas de forma síncrona, *on-line*, e gravadas para a devida transcrição por meio da utilização de *software* de conversão de áudio para texto. Utilizou-se um roteiro com perguntas tipo abertas como instrumentos para a coleta de dados, por meio de entrevistas semiestruturadas com os empreendedores das MPE, com foco no objetivo desta pesquisa. Dessa maneira, foi possível que novas perguntas, se pertinentes à pesquisa, pudessem ser feitas ao longo das entrevistas, permitindo, assim, uma investigação mais aprofundada, caracterizando a entrevista como semiestruturada (DE SORDI, 2013).

### **3.2.1 Entrevista com empreendedores de MPE**

Conforme Bardin (2021) e também conforme a pesquisa de Guest, Bunce e Johnson (2006), a saturação dos dados ocorre com 12 entrevistas. Os pesquisadores Rego, Cunha e Meyer (2018) também afirmam que 12 é o número provável de entrevistas necessárias para alcançar a saturação. Foram, portanto, entrevistados 12 empreendedores de MPE de forma a conhecer as suas percepções sobre a possível utilização do modelo PEP e também as possíveis sugestões de melhorias no modelo. Para tal, além da apresentação do modelo PEP-MIRA (Apêndice A), foi desenvolvido um roteiro com perguntas abertas (Apêndice B).

A seleção dos entrevistados aconteceu por meio de amostragem por conveniência, não importando o tipo de negócio, a faixa etária ou o gênero. Além dos empreendedores de MPE de conhecimento do pesquisador, foram consideradas outras pessoas indicadas pela orientadora desta pesquisa e pelos empreendedores entrevistados. Após o início das entrevistas, foi aplicada a técnica bola de neve, na qual os empreendedores entrevistados indicaram outros proprietários de MPE para participarem

do processo, preferencialmente que não fossem semelhantes em termo de negócios e trajetória empreendedora, permitindo assim, uma maior heterogeneidade entre os entrevistados.

Os empreendedores receberam o formulário PEP-MIRA via *e-mail* e após a confirmação do preenchimento, as entrevistas foram agendadas e ocorreram de forma *on-line*, sendo gravadas para posterior transcrição de áudio para texto. Inicialmente foram realizadas duas entrevistas como pré-teste, com o objetivo de identificar possíveis dificuldades na aplicação e/ou algum outro fator de correção. A primeira entrevista ocorreu no dia 05/10/2022 e a segunda, no dia 06/10/2022.

No que tange ao tempo da entrevista, a primeira levou 16 minutos e a segunda, 19 minutos. Além das respostas dadas pelos empreendedores, eles acrescentaram exemplos do dia a dia de suas vidas e de seus negócios, julgando-se, então, o tempo total da entrevista como adequado.

Em relação à sequência das perguntas, não foi identificada nenhuma dificuldade durante as respostas dos empreendedores referente à sequência do roteiro de perguntas.

Quanto ao entendimento das questões, os entrevistados não demonstraram dificuldades para responder, porém, quando as perguntas foram relacionadas às etapas do PEP-MIRA (perguntas 4a, 4b, 4c, 4d e 4e – Apêndice B), os entrevistados tiveram que consultar o formulário para localizar as devidas etapas.

Do ponto de vista de possíveis mudanças necessárias, nenhuma foi realizada no roteiro de perguntas, somente a projeção do roteiro para uma melhor visualização dos entrevistados referentes às perguntas 4a, 4b, 4c, 4d e 4e (Apêndice B), contribuindo para que não houvesse a necessidade de eles consultarem o formulário PEP-MIRA que haviam preenchido ou mesmo como um apoio adicional, porém sem alterar a sequência ou a essência do questionário.

As demais entrevistas dos empreendedores de MPE também seguiram o mesmo padrão do pré-teste: primeiramente os empreendedores receberam via *e-mail* o formulário PEP-MIRA para que pudessem preencher e somente após a confirmação dos empreendedores as entrevistas foram agendadas, todas de forma *on-line*, seguindo o

roteiro de perguntas. Após a gravação e a finalização das entrevistas, foram feitas as transcrições de áudio para texto por meio do programa *Reshape*.

### **3.3 Procedimentos para a análise dos dados**

Após a transcrição dos áudios gravados durante as entrevistas dos empreendedores de MPE, os dados foram analisados por meio da análise da narrativa, resultando na extração dos relatos feitos pelos entrevistados. Segundo Gil (2022), a pesquisa narrativa é possivelmente a mais antiga modalidade da pesquisa qualitativa, muito utilizada ao longo do século em diversos contextos.

A pesquisa narrativa tem como característica a investigação sobre a experiência vivenciada pelos entrevistados, possibilitando a obtenção de riqueza de detalhes, principalmente em áreas de estudos menos exploradas, nas quais os relatos orais podem trazer informações que nem sempre são encontradas em documentos, mas que podem ser obtidas nas coletas de histórias referentes ao tema investigado (MUYLAERT *et al.*, 2014; PAIVA, 2008).

Assim como mencionado na pesquisa de Muylaert *et al.*, (2014), os procedimentos aplicados na análise da narrativa desta dissertação foram:

- 1) Transcrição das entrevistas;
- 2) Elaboração de protocolos de pesquisa (similares a resumos) que sintetizam os resultados das conversas;
- 3) Organização dos dados e a sumarização do texto obtido para localização das palavras-chave;
- 4) Interpretação dos achados.

### 3.4 Ética na pesquisa

Segundo Creswell (2021) o pesquisador deve respeitar a ética da pesquisa em todas as etapas de seu desenvolvimento, conforme Quadro 12.

**Quadro 12: Ética na pesquisa**

Etapas	Questão ética
Início dos estudos	Identifique um problema de pesquisa que possa beneficiar os participantes. Não pressione os possíveis entrevistados a assinarem o formulário de consentimento.
Coletas dos dados	Tenha certeza de que todos os participantes receberão o mesmo tratamento.
Análise dos dados	Garanta a privacidade e o anonimato de todos os participantes.
Relato, divulgação e armazenamento dos dados	Não cometa plágio. Declare a quem pertencem os dados utilizados no estudo. Evite divulgar informações que possam prejudicar qualquer um dos participantes.

Fonte: Adaptado de Creswell (2021, p. 72,73)

Diante do apresentado por Creswell (2021), a participação dos empreendedores de MPE foi de forma voluntária, por meio de um convite formal, sem nenhuma promessa de benefício e cujos os nomes (dos participantes e de suas empresas) foram codificados na pesquisa para garantir o total sigilo de suas informações.

Para tal, desenvolveu-se um termo de livre consentimento (Apêndice C), adaptado do modelo da UNIFACCAMP, que foi entregue para todas as pessoas antes de iniciarem-se as entrevistas e, somente com essa autorização, o pesquisador deu sequência à coleta dos dados. Todos os achados do trabalho foram publicados de forma livre, garantindo-se, assim, o sentido social e humanitário da pesquisa. Os dados dos participantes foram armazenados em local seguro, sem acesso de terceiros, de forma a resguardar o sigilo total das informações coletadas durante as entrevistas.

## **4. RESULTADOS**

Este capítulo é dedicado à exposição dos resultados obtidos na pesquisa de campo. O estudo foi realizado com 12 empreendedores de MPE, sendo oito dos entrevistados empreendedores de microempresas e os outros quatro de empresas de pequeno porte. Todos atuam nas áreas de comércio e serviços, não tendo sido entrevistado nenhum empreendedor de MPE da indústria, da construção civil ou da agropecuária.

O objetivo desta pesquisa com os empreendedores de MPE foi o de analisar a aplicação do modelo de planejamento estratégico pessoal (PEP-MIRA) e coletar as informações desses indivíduos referentes às suas percepções sobre o preenchimento do formulário, como já apresentado no capítulo introdutório desta dissertação.

Este capítulo está dividido em três seções: a primeira seção apresenta o perfil dos entrevistados, a segunda apresenta os principais pontos e considerações das entrevistas, e a terceira traz a discussão dos resultados.

### **4.1 Dados dos empreendedores de MPE entrevistados**

Como mencionado no capítulo de métodos (Capítulo 3), a seleção dos empreendedores de MPE para a pesquisa deu-se por meio de amostragem por conveniência. Ao todo, foram entrevistados 12 empreendedores de MPE, cujos perfis detalham-se no Quadro 13.

**Quadro 13: Perfil dos empreendedores de MPE entrevistados**

Nome	Idade (anos)	Escolaridade	Estado Civil	Sexo	Setor de atividade	Funcionários	Idade empresa (anos)	Cidade	UF
E1	56	Pós-graduação	Casado	Masculino	Serviços	1	6	Taubaté	SP
E2	57	Ensino médio	Casada	Feminino	Comércio	1	6	Sorocaba	SP
E3	60	Pós-graduação	Casado	Masculino	Comércio	1	3	Americana	SP
E4	46	Pós-graduação	Casado	Masculino	Comércio	2	7	Sorocaba	SP
E5	52	Pós-graduação	Casada	Feminino	Serviços	5	10	Votorantim	SP
E6	48	Ensino médio	Casado	Masculino	Comércio	20	16	Sorocaba	SP
E7	47	Superior	Casada	Feminino	Comércio	20	16	Sorocaba	SP
E8	40	Pós-graduação	Casado	Masculino	Serviços	28	5	Santos	SP
E9	61	Pós-graduação	Casado	Masculino	Serviços	3	28	Sorocaba	SP
E10	46	Superior	Casada	Feminino	Comércio	2	1	Salto	SP
E11	65	Pós-graduação	Casada	Feminino	Serviços	3	28	Sorocaba	SP
E12	41	Superior	Casado	Masculino	Serviços	23	7	Sorocaba	SP

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Nota-se, no Quadro 13, que, dos 12 entrevistados:

- A idade média dos entrevistados foi de 51,6 anos, sendo o mais novo com 40 anos e o mais velho com 65 anos;
- Em relação à escolaridade, 10 dos entrevistados responderam ter o nível superior ou pós-graduação e dois, o Ensino Médio. Esse dado contrapõe o estudo encontrado pelo pesquisador, no referencial teórico, o qual aponta que 80% dos empreendedores de MPE não possuem nível superior (GEM, 2021);
- Todos os entrevistados se identificaram como casados;
- Quanto ao gênero, sete se identificaram como do sexo masculino e cinco como do sexo feminino;
- O setor de atividades ficou dividido entre metade na área de serviços e a outra metade na área de comércio. Nenhum entrevistado pertence ao setor da indústria, da construção civil ou da agropecuária;
- O número de funcionários variou de um a cinco pessoas entre oito microempresas, e de 20 a 28 pessoas entre quatro empresas de pequeno porte;
- O tempo de existência das empresas variou de um ano, para a mais recente, a 28 anos da mais antiga;

- Todos os empreendedores estão localizados no estado de São Paulo, sendo que oito estão na região metropolitana de Sorocaba e quatro, em outras regiões.

#### **4.2 Síntese das entrevistas com os empreendedores de MPE**

Nesta seção é apresentada uma síntese das entrevistas realizadas com os empreendedores de MPE e suas principais considerações sobre o modelo PEP-MIRA aplicado. No Apêndice C está disponível a planilha completa com todos os detalhes das respostas. As transcrições e os exemplos das falas foram mantidos na íntegra, incluindo o coloquialismo e possíveis vícios de linguagem dos entrevistados.

- *Entrevistado E1*

O entrevistado E1 é empreendedor de uma microempresa no setor de serviços, provendo treinamentos e consultorias nas áreas de logística, produção e gestão de empresas há seis anos, em Taubaté, interior de São Paulo. Ele fez pós-graduação e, além de ter participado de programa de capacitação para empreendedores, entre os anos 1998 e 2000, atuou como instrutor do Empretec no SEBRAE. Apesar de nunca ter tido orientação e/ou mentoria para o seu planejamento pessoal, ele gostaria disso, pois, no seu dia a dia, acaba sendo orientador de outras pessoas, mas nunca teve nada personalizado para ele.

Referente ao preenchimento do PEP-MIRA, levou aproximadamente duas horas, sendo que as etapas um (orientação) e a dois (diagnóstico) foram as mais difíceis segundo ele, não pelas perguntas, mas pelo fato de ele ter que pensar sobre a sua vocação e, principalmente, sobre os seus pontos fortes e fracos, sobre os quais ele consultou outras pessoas que o conhecem bem.

Antes de conhecer o PEP-MIRA, ele se planejava com base nas ferramentas que aprendeu no Empretec, que são mais focadas para o negócio. Em geral, E1 menciona que, apesar de não ter nada de extraordinário, o PEP-MIRA, de uma forma bem simples, o fez pensar naquilo que é crítico, direto ao ponto e com questões objetivas.

Para ele, ajudaria bastante se o PEP-MIRA tivesse uma apresentação visual, como o Canvas, para que o respondente entendesse que há uma sequência lógica a seguir.

- *Entrevistado E2*

A entrevistada E2 é empreendedora de uma microempresa de comércio de vedações e acessórios para esquadrias há seis anos, em Sorocaba, interior de São Paulo. Ela tem o ensino médio completo e, apesar de ela nunca ter tido nenhum treinamento sobre capacitação para empreendedores, no início da empresa ela recebeu em torno de três visitas do SEBRAE, que a ajudaram a ter uma visão sobre receitas e despesas. Segundo ela, nunca passou pela cabeça ter algum tipo de orientação ou mentoria para o seu planejamento pessoal.

Referente ao PEP-MIRA, ela disse que o preenchimento foi tranquilo, que levou em torno de duas horas. A etapa um (orientação) foi a mais fácil para ela por já estar fazendo um curso de autoconhecimento; já a etapa três (direção), a mais difícil, já que ela não conseguiu entender o que preencher para a sua estratégia, porém não consultou outras pessoas ou a internet, deixando esse tópico em branco.

Antes de conhecer o modelo PEP-MIRA, ela não fazia nenhum tipo de planejamento pessoal, por isso, em geral, ela achou o PEP-MIRA ótimo, uma vez que a fez pensar de uma forma mais corajosa. E2 acredita que o modelo chamaria mais a atenção se tivesse uma apresentação visual, pelo menos para ela, que diz entender melhor tudo o que é mais visual.

- *Entrevistado E3*

O entrevistado E3 é empreendedor de uma microempresa no setor do comércio de materiais e cursos para artesanatos há três anos, em Americana, interior de São Paulo. Ele fez pós-graduação, mas nunca participou de um programa de capacitação para empreendedores e nunca teve orientação para o seu planejamento pessoal.

Referente ao formulário, ele levou aproximadamente entre uma hora e meia e duas horas para o preenchimento do PEP-MIRA, sendo que a etapa dois (diagnóstico)

foi a mais difícil para o preenchimento, segundo o seu relato. Ele teve que consultar a internet para preencher a etapa um (orientação) de forma que acredita que seria interessante se o modelo tivesse exemplos que pudessem guiar o indivíduo.

Antes de conhecer o PEP-MIRA, o seu planejamento era acontecia mais no seu dia a dia, sem uma ferramenta específica. Em geral, E3 relata que ficou bastante surpreso com o PEP-MIRA pelo exercício de autoconhecimento e, em sua opinião, ele acha que seria interessante se o modelo tivesse uma apresentação visual para facilitar o seu preenchimento.

- *Entrevistado E4*

O entrevistado E4 é empreendedor de uma microempresa no setor de comércio de máquinas e materiais para solda, há sete anos, em Sorocaba, interior de São Paulo. Ele fez pós-graduação e também participou de alguns cursos para empreendedores no SEBRAE no início da sua empresa, mas também nunca teve orientação para o seu planejamento pessoal.

Referente ao formulário, ele levou em torno de duas horas e meia para o preenchimento do PEP-MIRA, relatando de que, apesar de não ter tido dificuldades, o preenchimento demandou certa reflexão, principalmente na etapa um (orientação), em que levou um pouco mais de tempo, na qual ele teve que consultar os termos na internet. A etapa quatro (viabilidade), em sua opinião, foi a mais fácil se comparada às demais, entretanto o E4, assim como o entrevistado E3, mencionou que o uso de exemplos em cada etapa poderia agilizar o preenchimento. Antes de conhecer o PEP-MIRA, o seu planejamento era mais operacional no dia a dia, segundo ele.

Em geral, o E4 mencionou que gostou muito do modelo PEP-MIRA, que lhe trouxe um sentimento bom, uma reunião consigo mesmo. Finalizou afirmando que, apesar de ter achado o modelo interessante, o PEP-MIRA poderia conter mais detalhes, como os exemplos mencionados anteriormente. Pare ele, com certeza o modelo se tornaria ainda mais interessante e amigável para ser interpretado e preenchido se tivesse uma apresentação visual.

- *Entrevistado E5*

A entrevistada E5 é empreendedora de uma microempresa no setor de serviços, de seguros de automóveis, de imóveis e de vida, entre outros, há 10 anos, em Votorantim, interior de São Paulo. Ela fez pós-graduação e já participou de um treinamento para empreendedores no SEBRAE no início das atividades de sua empresa, mas também nunca teve orientação para o seu planejamento pessoal, o que ela acredita ser algo relativamente novo.

Referente ao formulário, ela levou cerca de 25 minutos para preencher, não tendo tido dificuldades nas etapas um a quatro do PEP-MIRA, somente na etapa cinco, (operacional) que ela não conseguiu finalizar. Antes de conhecer esse modelo, relatou que se planejava “mais ou menos” (*sic*) e, no seu entendimento, o PEP-MIRA é muito prático para ser utilizado, pois trata de passos básicos da vida pessoal, de como se planejar etc. Concluiu que acharia interessante se o modelo tivesse uma apresentação visual, o que, na opinião dela, agilizaria tanto no seu entendimento, como no seu preenchimento.

- *Entrevistado E6*

O entrevistado E6 é um empreendedor de uma pequena empresa do setor de comércio de produtos de panificação há 16 anos, em Sorocaba, interior de São Paulo. Ele tem o ensino médio completo e nunca participou de nenhum programa de capacitação para empreendedores, apesar de saber que o SEBRAE oferece cursos como o Empretec. Ele também nunca teve orientação e/ou mentoria para o seu planejamento pessoal, o que julga sem necessidade pela experiência que já tem.

Referente ao PEP-MIRA, ele levou em torno de 20 minutos para o seu preenchimento e, apesar de ter reportado que não teve nenhuma dificuldade e de não ter precisado de nenhuma ajuda externa, não finalizou a etapa cinco (operacional). Antes de conhecer o PEP-MIRA, ele se planejava “tudo de cabeça”, segundo ele, mas em geral achou o modelo “muito legal” porque até então nunca havia pensado dessa forma. Para

ele, o modelo está bom no formato atual, visto que não conhece o Canvas ou SWOT<sup>2</sup> e que, em sua opinião, já o ajudou a “abrir a sua cabeça” (*sic*).

- *Entrevistado E7*

A entrevistada E7 é uma empreendedora de uma pequena empresa do setor de comércio de produtos de panificação (sócia do E6) há 16 anos, em Sorocaba, interior de São Paulo. Ela tem ensino superior completo e apesar de nunca ter participado de algum programa para capacitação para empreendedores, ela gostaria, principalmente para ajudá-la na questão de divulgação digital da empresa. Entre os entrevistados, foi a primeira pessoa que reportou já ter tido orientação para o seu planejamento pessoal em alguns momentos de sua vida.

Em relação ao PEP-MIRA, a empreendedora acredita que levou em torno de 20 minutos para o preenchimento, que não teve dificuldades, pois, segundo ela, o modelo está bem escrito. A etapa um (orientação) foi a mais fácil para o seu preenchimento e na fase cinco (operacional), ela teve que conversar com o seu sócio e esposo, visto que as ações e o cronograma, de uma certa forma, estão interligados entre eles.

Antes de conhecer o PEP-MIRA, ela reportou que se planejava de uma maneira muito caseira, por isto gostou desse modelo, que em suas palavras:

É, preenchendo você acaba trazendo muita informação para o seu momento profissional. Você acaba enxergando mais ou menos o seu perfil, assim, de uma forma rápida, eu gostei dessa parte, de uma forma rápida, traz muita informação do seu perfil profissional (E7).

Para concluir, na sua opinião, se o modelo tivesse uma apresentação visual, sendo mais convidativo e elucidativo, ficaria mais fácil o seu entendimento.

- *Entrevistado E8*

O entrevistado E8 é um empreendedor de uma pequena empresa no setor de serviços de investimentos financeiros há cinco anos, em Santos, litoral de São Paulo.

---

<sup>2</sup> SWOT, do acrônimo em inglês, Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameças).

Ele tem pós-graduação e, apesar de nunca ter feito nenhum treinamento formal para capacitação de empreendedores, mencionou já ter visto alguns vídeos a respeito. Sobre a orientação e/ou mentoria para o planejamento pessoal, E8 também não teve, porém relata que um dos seus sócios teve e indiretamente aprendeu um pouco com ele.

Referente ao PEP-MIRA, ele disse que foi bem tranquilo o preenchimento, tendo levado em torno de 20 a 25 minutos. O empreendedor reporta que não teve dificuldades e que achou o formulário bem direto, sendo a etapa um (orientação) a mais fácil de todas e a etapa quatro (viabilidade) um pouco mais desafiadora, em sua opinião, porém não precisou consultar ninguém ou mesmo a internet para o seu preenchimento. Antes de conhecer o modelo, E8 se planejava de forma a entender algumas oportunidades, fazendo uma avaliação de risco para traçar os seus objetivos.

Em geral, ele achou o PEP-MIRA bastante interessante, já que as questões são bem diretas e simples. Na sua opinião, ajudaria se o modelo tivesse uma apresentação visual, algo que pudesse ajudar a ser um pouco mais explorado e, assim, poderia ajudar na identificação de pontos que muitas vezes podem passar despercebidos neste formato apresentado.

- *Entrevistado E9*

O entrevistado E9 é empreendedor de uma microempresa do setor de serviços, na área de consultoria de desenvolvimento pessoal e recolocação de executivos há 28 anos, em Sorocaba, interior de São Paulo. Ele tem pós-graduação (doutorado) e já participou de capacitação para empreendedores no SEBRAE no início do seu negócio. Assim como a empreendedora E7, também já passou por orientação para o seu planejamento pessoal ao longo da vida.

Referente ao preenchimento do PEP-MIRA, E9 menciona ter sido bastante rápido, em torno de 10 minutos e que apesar de não se lembrar durante a entrevista, houve uma ou outra pergunta que ele apresentou um pouco em dúvida enquanto preenchia, mas, em geral, achou que todas as etapas estavam no mesmo nível, sem dificuldades, e não precisou de informação adicional para preenchê-las. Foi o único empreendedor que disse que já conhecia o PEP-MIRA, mas que se planeja utilizando outras ferramentas que já são do seu domínio.

Em geral, o E9 tem dúvidas se o PEP-MIRA seria o mais adequado no ponto de vista de um consultor ou de uma empresa, mas ele acredita ser interessante para o empreendedor da pequena empresa que nem sempre conhece essas ferramentas, uma vez que o PEP-MIRA, segundo ele, é bastante fácil e simples. Ele também acredita que, se o modelo tivesse uma apresentação visual, e não somente escrita, contribuiria para um melhor entendimento, porém, se carregar muito graficamente, poderia atrapalhar.

- *Entrevistado E10*

A entrevistada E10 é empreendedora de uma microempresa do setor de comércio, vendas de cosméticos e perfumaria há um ano, em Salto, interior de São Paulo. Ela é graduada, mas nunca teve nenhuma orientação para empreendedores, apesar de que gostaria muito, principalmente por ainda estar no início do seu negócio. Ela também nunca teve orientação para o seu planejamento pessoal.

Segundo ela, levou em torno de uma a uma hora e meia para preencher o PEP-MIRA, sendo a etapa um (orientação) a mais difícil para ela, pois teve que consultar a internet e outras pessoas por nunca haver parado para pensar nisso. Já a etapa dois (diagnóstico) considerou a mais fácil para ela. Antes de conhecer o modelo, ela se planejava com base naquilo que era preciso fazer, usando algumas anotações etc.

Em geral, por ser tudo novo para ela, achou um pouco complicado o PEP-MIRA, mas muito importante, pelo fato de que as pessoas precisam ter objetivos claros para que possam alcançar resultados positivos, reforçando a importância do modelo. Em sua opinião, ela acha que ficaria mais fácil o entendimento se o modelo tivesse uma apresentação visual e, para finalizar, E10 agradeceu a oportunidade, pois o PEP-MIRA veio num momento importante para ela repensar e montar o seu plano pessoal.

- *Entrevistado E11*

A entrevistada E11 é uma empreendedora de uma microempresa do setor de serviços, na área de consultoria de desenvolvimento pessoal e recolocação de executivos há 28 anos, em Sorocaba, interior de São Paulo, sendo sócia de E9. Ela fez pós-graduação (mestrado) e menciona ter feito alguns cursos informais de capacitação para

empreendedores apenas, mas nunca teve nenhuma orientação ou mentoria para o seu planejamento pessoal, enfatizando que adoraria ter tido, pois teve que aprender muitas coisas sozinhas na vida.

Segundo ela, levou em torno de 10 minutos para preencher o PEP-MIRA e não relatou nenhuma dificuldade. Somente a etapa um (orientação) que E11 menciona que a fez pensar um pouco mais para poder escrever a sua missão e sua visão. Assim como os entrevistados E3 e E4, a empreendedora acredita que colocar exemplos em cada etapa pode facilitar o preenchimento, principalmente para pessoas que nunca tiveram contato com PEP-MIRA.

Apesar de ela já atuar como *coach* de carreira, E11 menciona que o seu planejamento pessoal é no “olhômetro” e que, conforme suas próprias palavras, "É assim, no sonho. E eu acho que muita gente faz isso" (*sic*). Em geral, a empreendedora achou o PEP-MIRA bastante simples e fácil de responder, e complementa que daria para incrementar um pouco mais o modelo, deixando-o em um formato mais visual, como o quadrante SWOT, reforçando novamente a importância dos exemplos nas respostas, independente do formato.

- *Entrevistado E12*

O entrevistado E12 é um empreendedor de uma pequena empresa do setor de serviços e manutenção de válvulas industriais há sete anos, em Sorocaba, interior de São Paulo. Ele é graduado e participou, em 2017, do programa Empretec no SEBRAE para capacitação de empreendedores. Já em relação ao planejamento pessoal, o E12 nunca teve orientação ou mentoria, mas menciona que faz, por conta própria, o seu planejamento, utilizando o programa Microsoft Planner e aplicando a metodologia 5W2H<sup>3</sup> que aprendeu durante o treinamento do Empretec.

Segundo o empreendedor, ele levou em torno de 30 minutos para preencher o formulário, sem dificuldades, sendo que ele achou a etapa um (orientação) a mais fácil e

---

<sup>3</sup> 5W2H do acrônimo em inglês, Who (Quem)? What (O que)? Where (Onde)? When (Quando)? Why (Por quê)? How (Como)? e How much (Quanto)?.

a etapa dois (diagnóstico) um pouco mais difícil apenas, visto que ele precisou consultar um portfólio que havia feito no passado.

Como foi a primeira vez que E12 teve contato com o PEP-MIRA, inicialmente ele não tem nenhuma sugestão para agilizar ou facilitar o preenchimento do modelo. Em geral, E12 menciona que gostou bastante do modelo, que o ajudou com novas visões que ele não tinha, complementando o seu planejamento pessoal. Para finalizar, ele acredita que seria interessante se o PEP-MIRA tivesse uma apresentação visual, como o quadrante da análise SWOT, que ele já utiliza para o seu negócio.

Além da síntese das respostas dos empreendedores de MPE, o pesquisador analisou possíveis pontos de agrupamentos entre as respostas dos entrevistados. Em alguns grupos, foi possível identificar diferenças e/ou similaridades entre os sujeitos sociais, conforme os Quadros 14, 15, 16 e 17.

**Quadro 14: Idade dos entrevistados, até 49 anos ou acima de 50 anos**

Nome	Idade (anos)	a) até 49 anos b) acima 50 anos	Quando questionado se já havia participado de algum treinamento de capacitação para empreendedor.	Quanto questionado quanto tempo em média levou para preencher (em minutos).	Quanto questionado se o empreendedor teve alguma dificuldade com o preenchimento.	Quando questionado se o empreendedor se planejava antes de conhecer o modelo PEP-MIRA.
E1	56	B	sim	120	sim	sim
E2	57	B	sim	120	sim	não
E3	60	B	não	120	sim	não
E4	46	A	sim	150	não	sim
E5	52	B	sim	25	não	não
E6	48	A	não	20	não	não
E7	47	A	não	20	não	não
E8	40	A	sim	25	não	não
E9	61	B	sim	10	sim	sim
E10	46	A	não	90	sim	não
E11	65	B	sim	10	não	não
E12	41	A	sim	30	não	sim

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

No Quadro 14, demonstra-se a análise dos empreendedores de MPE com até 49 anos de idade e acima dos 50 anos, que levaram às seguintes constatações:

- Quando questionados se já haviam participado de algum programa de capacitação e/ou treinamentos para empreendedores, dos seis entrevistados com até 49 anos, três responderam que sim e três que não, enquanto que entre as outras seis pessoas acima de 50 anos, cinco responderam que sim e somente uma que não;
- Referente ao tempo para o preenchimento do modelo PEP-MIRA, dos empreendedores com até 49 anos, quatro reportaram que levam até 30 minutos para o preenchimento e dois, acima de uma hora. Dos seis empreendedores acima de 50 anos, três reportaram abaixo de 30 minutos e três, acima de uma hora;
- Quando questionados se tiveram alguma dificuldade para o preenchimento, dos seis empreendedores com até 49 anos, somente um reportou que sim; já entre as outras seis pessoas acima de 50 anos, ocorreu o oposto: quatro reportam que tiveram alguma dificuldade para o preenchimento do PEP-MIRA;
- Quando questionados se faziam planejamento antes do PEP-MIRA, dos entrevistados com até 49 anos, somente dois responderam que sim e quatro que não, igual ao reportado pelas pessoas acima 50 anos.

O pesquisador acredita que, com base na análise dos dados primários, os empreendedores de MPE acima de 50 anos aparentam ter mais dificuldades para planejar o seu negócio, comparando com os empreendedores com até 49 anos. Isto pode justificar o fato de a maioria desses empreendedores ter procurado treinamentos para empreender e, ainda assim, foram os que tiveram mais dificuldades para preencher o modelo PEP-MIRA. Referente ao planejamento pessoal, independentemente da idade, a maioria reportou que não se planejava antes de conhecer o PEP-MIRA, o que pode refletir a falta desse estímulo nas escolas brasileiras, pondera o autor.

**Quadro 15: Escolaridade dos entrevistados, nível médio, superior ou pós-graduação**

Nome	Escolaridade	Quando questionado se já havia participado de algum treinamento de capacitação para empreendedor.	Quanto questionado quanto tempo em média levou para preencher (em minutos).	Quanto questionado se o empreendedor teve alguma dificuldade com o preenchimento.	Quando questionado se o empreendedor se planejava, antes de conhecer o modelo PEP-MIRA.
E1	Pós-graduação	sim	120	Sim	Sim
E2	Ensino médio	sim	120	Sim	Não
E3	Pós-graduação	não	120	Sim	Não
E4	Pós-graduação	sim	150	Não	Sim
E5	Pós-graduação	sim	25	Não	Não
E6	Ensino médio	não	20	Não	Não
E7	Superior	não	20	Não	Não
E8	Pós-graduação	sim	25	Não	Não
E9	Pós-graduação	sim	10	Sim	Sim
E10	Superior	não	90	Sim	Não
E11	Pós-graduação	sim	10	Não	Não
E12	Superior	sim	30	Não	Sim

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

O Quadro 15 demonstra a análise dos empreendedores de MPE de acordo com o nível de escolaridade: nível médio, superior ou pós-graduação, e depreende-se que:

- Quando questionados se já haviam participado de algum programa de capacitação e/ou treinamentos para empreendedores, dos sete empreendedores de MPE com pós-graduação, seis reportaram que sim; das outras três pessoas com nível superior, somente um reportou que sim e, entre os dois empreendedores com nível médio, um reportou que sim e o outro, que não;
- Referente ao tempo para o preenchimento do modelo PEP-MIRA, dos sete empreendedores de MPE com pós-graduação, quatro reportaram até 30 minutos e três acima de uma hora; dos três entrevistados com nível superior, dois reportaram até 30 minutos e um acima de uma hora e, dos dois empreendedores com nível médio, um reportou até 30 minutos e o outro, acima de 1 hora;
- Quando questionados se tiveram alguma dificuldade para o preenchimento, dos sete empreendedores de MPE com pós-graduação, três reportaram que sim e

quatro que não; dos entrevistados com nível superior, um reportou que sim e dois que não; e os dois últimos empreendedores com nível médio, um reportou que sim e o outro, que não;

- Quando questionados se faziam planejamento antes do PEP-MIRA, dos sete empreendedores de MPE com pós-graduação, três reportaram que sim e quatro que não; dos três entrevistados com nível superior, um reportou que sim e dois que não; e dos dois empreendedores com nível médio, nenhum deles se planejava.

O pesquisador acredita que, com base na análise dos dados primários, os empreendedores de MPE com pós-graduação estão, naturalmente, mais dispostos a se qualificar e a continuarem se desenvolvendo, visto que, dos sete entrevistados, seis reportaram terem feito algum treinamento para capacitação para empreender. Referente ao tempo para responder, as possíveis dificuldades e também se eles se planejavam pessoalmente antes de conhecer o PEP-MIRA, o autor infere que não necessariamente as áreas de estudos dos entrevistados trouxeram benefícios nesse aspecto. Isso se dá pelo fato de que os entrevistados, segundo o que foi reportado durante as entrevistas, não estudaram administração e, sim, outros cursos como engenharia, tecnologia, biomedicina, economia, entre outros. Dessa forma, independente do grau de instrução, o nível de dificuldade e a falta de planejamento referidos foram similares entre todos os entrevistados.

**Quadro 16: Gênero dos entrevistados, masculino ou feminino**

Nome	Sexo	Quando questionado se já havia participado de algum treinamento de capacitação para empreendedor.	Quanto questionado quanto tempo em média levou para preencher (minutos).	Quanto questionado se o empreendedor teve alguma dificuldade com o preenchimento.	Quando questionado se o empreendedor se planejava, antes de conhecer o modelo PEP-MIRA.
E1	Masculino	sim	120	Sim	sim
E2	Feminino	sim	120	Sim	não
E3	Masculino	não	120	Sim	não
E4	Masculino	sim	150	Não	sim
E5	Feminino	sim	25	Não	não
E6	Masculino	não	20	Não	não
E7	Feminino	não	20	Não	não
E8	Masculino	sim	25	Não	não
E9	Masculino	sim	10	Sim	sim
E10	Feminino	não	90	Sim	não
E11	Feminino	sim	10	Não	não
E12	Masculino	sim	30	Não	sim

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

No Quadro 16, demonstra-se a análise dos empreendedores do gênero masculino e feminino, do que se pode avaliar que:

- Quando questionados se já haviam participado de algum programa de capacitação e/ou treinamentos para empreendedores, dos sete empreendedores de MPE do gênero masculino, cinco reportaram que sim e dois que não; e das cinco empreendedoras, três reportaram que sim e dois, que não;
- Referente ao tempo para o preenchimento do modelo PEP-MIRA, dos sete empreendedores (gênero masculino) entrevistados, quatro deles reportaram ter levado até 30 minutos para preencher o PEP-MIRA e os outros três, mais de uma hora. Entre as cinco empreendedoras de MPE entrevistadas, três reportaram até 30 minutos e duas delas acima de uma hora;
- Quando questionados se tiveram alguma dificuldade para o preenchimento, dos sete empreendedores (masculinos), três reportam que sim e quatro que não; e entre as cinco empreendedoras, duas reportaram que sim e três, que não;

- Quanto a se planejarem antes de conhecer o PEP-MIRA, dos sete entrevistados (masculinos), quatro relataram que sim e três que não; porém das cinco empreendedoras entrevistadas, todas reportaram que não faziam o seu planejamento pessoal antes de conhecer esse modelo PEP.

O pesquisador infere que, com base na análise dos dados primários, não há diferença significativa no planejamento do negócio depois que o empreendedor da MPE, seja homem, seja mulher, está à frente da empresa, tanto na questão de capacitação, como também no quesito tempo e dificuldade para responder o modelo PEP-MIRA. Um ponto de atenção para o autor foi a questão de que nenhuma das empreendedoras entrevistadas reportaram ter um planejamento pessoal antes de conhecerem o modelo apresentado. Por isso, o pesquisador acredita que, assim como o número entrevistado de empreendedores foi maior do que de empreendedoras (sendo que no Brasil as mulheres representam mais da metade da população), ainda há certa barreira no mercado para o desenvolvimento da mulher, como parte da herança patriarcal do País.

**Quadro 17: Idade das MPE, até 9 anos ou acima de 10 anos**

Nome	Idade empresa (anos)	a) até 9 anos b) acima 10 anos	Quando questionado se já havia participado de algum treinamento de capacitação para empreendedor.	Quanto questionado quanto tempo em média levou para preencher (em minutos).	Quanto questionado se o empreendedor teve alguma dificuldade com o preenchimento.	Quando questionado se o empreendedor se planejava, antes de conhecer o modelo PEP-MIRA.
E1	6	a	Sim	120	Sim	Sim
E2	6	a	Sim	120	Sim	Não
E3	3	a	Não	120	Sim	Não
E4	7	a	Sim	150	Não	Sim
E5	10	b	Sim	25	Não	Não
E6	16	b	Não	20	Não	Não
E7	16	b	Não	20	Não	Não
E8	5	a	Sim	25	Não	Não
E9	28	b	Sim	10	Sim	Sim
E10	1	a	Não	90	Sim	Não
E11	28	b	Sim	10	Não	Não
E12	7	a	Sim	30	Não	sim

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

No Quadro 17 demonstra-se a análise dos empreendedores cujos negócios têm até nove anos de idade ou acima de 10 anos, e disso pode-se analisar que:

- Quando questionados se já haviam participado de algum programa de capacitação e/ou treinamentos para empreendedores, dos sete entrevistados com empresas com até nove anos, cinco reportaram que sim e dois, que não. Entre os cinco entrevistados com empresas com idade acima de 10 anos, três reportaram que sim e dois, que não;
- Referente ao tempo para o preenchimento do modelo PEP-MIRA, dos sete empreendedores com empresas com até nove anos de idade, cinco deles reportaram que levaram mais de uma hora para o preenchimento e dois preencheram em menos de 30 minutos. Já os outros cinco empreendedores, com empresas acima de 10 anos, todos reportaram ter levado menos de 30 minutos para o preenchimento;
- Quando questionados se tiveram alguma dificuldade com o preenchimento, dos sete empreendedores de MPE com até nove anos, quatro reportaram que sim e três, que não. Entre os empreendedores com negócios com mais de 10 anos, um reportou que sim e quatro, que não;
- Quando questionados se faziam algum planejamento antes, dos entrevistados com negócios com até nove anos, três reportaram que sim e quatro, que não; e, dos empreendedores de MPE com mais de 10 anos, um reportou que sim e quatro, que não.

Com base na análise dos dados primários, o pesquisador acredita que, entre os empreendedores de MPE, independentemente do tempo da empresa, não há variações significativas referentes ao planejamento ou dificuldades para o preenchimento do modelo PEP-MIRA. Somente no que diz respeito ao tempo para o preenchimento do modelo, para o qual, dos cinco empreendedores com empresas acima de 10 anos, todos reportaram terem respondido em até 30 minutos, enquanto que, os demais com empresas com até nove anos, dos sete respondentes, cinco reportaram que levaram entre

uma a duas horas para o preenchimento. O autor acredita que na possibilidade de que os empreendedores com mais tempo de experiência no negócio terem mais familiaridade com os termos do modelo PEP-MIRA, podendo, assim, responder mais rapidamente. Entretanto, o autor infere não ser conclusivo, visto que não é garantido que todos os empreendedores de MPE tenham dedicado o mesmo nível de atenção para o preenchimento do modelo.

### **4.3 Discussão dos resultados**

Após uma síntese dos perfis e da narrativa dos entrevistados, esta seção dedica-se a discutir os resultados e os achados sobre as percepções dos empreendedores de MPE referente ao modelo PEP-MIRA e as palavras-chave extraídas das entrevistas.

O Quadro 18 apresenta o roteiro das perguntas feitas para os empreendedores de MPE e a síntese das respostas. Os detalhes de todas as respostas encontram-se no Apêndice D.

**Quadro 18: Síntese das respostas dos empreendedores de MPE**

Perguntas		Respostas
3	a	Você já participou ou gostaria de ter participado de algum programa de capacitação e/ou treinamento para empreendedores? Se sim, qual foi esse treinamento e quando ocorreu?
	b	Você já teve ou gostaria de ter tido orientação e/ou mentoria para o seu planejamento pessoal? Se sim, como e quando ocorreu?
4	a	Quanto tempo em média você levou para preencher cada etapa?
	b	Você teve alguma dificuldade para o preenchimento?
	c	Qual etapa você achou mais fácil e qual você achou mais complexa para preencher?
	d	Você precisou de alguma informação adicional para o preenchimento? Como consultar alguém, internet, outros dados etc.
	e	Você teria alguma sugestão sobre o modelo PEP-MIRA que você acredita que poderia facilitar ou agilizar o preenchimento dele?
5	a	Antes de conhecer esse modelo, como que você se planejava?
	b	Em geral, qual foi a sua percepção sobre o PEP-MIRA?
	c	Você acharia interessante que o PEP-MIRA tivesse uma apresentação visual, como o Canvas ou análise Swot? Por quê?

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Pelo Quadro 18, e analisando a narrativa dos respondentes, pode-se perceber que:

- **Pergunta 3a - Você já participou ou gostaria de ter participado de algum programa de capacitação e/ou treinamento para empreendedores? Se sim, qual foi esse treinamento e quando ocorreu?** Dos 12 respondentes, oito responderam que já participaram de treinamentos de capacitação para empreendedores, sendo três deles no Empretec do SEBRAE, três fizeram outros cursos no SEBRAE e dois fizeram cursos informais pela internet. Os outros

quatro empreendedores não tiveram treinamento, apesar de que dois deles alegarem que gostariam de ter de tido.

- **Pergunta 3b - Você já teve ou gostaria de ter tido orientação e/ou mentoria para o seu planejamento pessoal? Se sim, como e quando ocorreu?**

Dos 12 respondentes, somente dois mencionaram já terem tido orientação para o planejamento pessoal em alguns momentos de suas vidas, antes de abrirem seus próprios negócios. Os 10 demais nunca tiveram, mas quatro deles disseram que gostariam de ter tido, outros quatro foram indiferentes e dois alegaram o não interesse (destes dois que não demonstraram interesse, um deles mencionou nunca ter sentido necessidade de fazer o seu planejamento pessoal e o outro que isto nunca lhe passou pela cabeça. Entre todos os entrevistados, somente esses dois empreendedores não possuem nível superior de ensino).

- **Pergunta 4a - Quanto tempo em média você levou para preencher cada etapa?** Referente ao preenchimento, dos 12 respondentes, cinco disseram que levaram em torno de 20 a 30 minutos, outros dois em torno de duas horas, dois aproximadamente uma hora e meia, dois em torno de 10 minutos e um deles em torno de duas horas e meia. Todos os quatro empreendedores de EPP entrevistados reportaram um tempo similar para o preenchimento entre 20 a 30 minutos, enquanto que para os empreendedores de ME, o tempo variou de 10 minutos até duas horas e meia.

- **Pergunta 4b - Você teve alguma dificuldade para o preenchimento?** Dos 12 respondentes, sete disseram não terem tido dificuldades para o preenchimento do modelo PEP-MIRA, os outros cinco disseram que tiveram dificuldades, sendo dois deles na etapa um; um nas etapas um e dois; um na etapa três e o último não se lembrava exatamente em quais etapas ou perguntas que teve uma certa dificuldade, segundo ele.

Um dos entrevistados que mencionou dificuldades na etapa um reforçou o motivo como: "É quando você fala qual é a missão de vida e qual é a vocação, aí é onde a coisa começa a complicar, porque nós não estamos acostumados a nos questionar a respeito disso." (E1).

Os demais reportaram que tiveram que pensar a respeito, mas sem um exemplo específico.

- **Pergunta 4c - Qual etapa você achou mais fácil e qual você achou mais complexa para preencher?** Referentes às etapas que os respondentes acharam mais complexas ou mais fáceis, as respostas foram bastante variadas. Entre as etapas mais complexas foram mencionadas, a etapa um (cinco vezes), a etapa dois (três vezes), a etapa cinco (duas vezes) e as etapas três e quatro (uma vez). Entre as mais fáceis, maioria dos respondentes não especificou, alguns mencionando que tinham níveis similares. Entre as classificadas como mais fáceis, estão a etapa um (duas vezes), a etapa quatro (duas vezes), a etapa cinco (uma vez) e etapa dois (uma vez).
- **Pergunta 4d - Você precisou de alguma informação adicional para o preenchimento? Como consultar alguém, internet, outros dados etc.** Dos 12 respondentes, seis disseram que não precisaram de nenhuma informação adicional para o preenchimento do PEP-MIRA, três consultaram a internet para entender alguns pontos, dois conversaram com outras pessoas e uma pessoa consultou material que havia utilizado no passado. Segundo E1, mesmo falando com outras pessoas, nem sempre é fácil obter respostas sinceras: "Eu fui perguntar para outras pessoas que me conhecem, se elas teriam a coragem de me falar quais são os pontos fracos que eu tenho, quais são os pontos fortes, porque você falar sobre si mesmo é muito difícil, né?"
- **Pergunta 4e - Você teria alguma sugestão sobre o modelo PEP-MIRA que você acredita que poderia facilitar ou agilizar o preenchimento dele?** Dos 12 respondentes, cinco disseram não ter sugestões para agilizar ou facilitar o preenchimento do PEP-MIRA. Desses, três mencionaram que o modelo estava fácil de ser preenchido. Outros cinco empreendedores acreditam que colocar exemplos de respostas facilitaria o preenchimento. E, dos outros dois, um acredita que ajudaria se fosse mais visual e o outro que o modelo deveria iniciar pelos objetivos, segundo seu entendimento.

- **Pergunta 5a - Antes de conhecer esse modelo, como que você se planejava?**  
Dos 12 respondentes, somente quatro disseram que se planejavam antes de conhecerem o PEP-MIRA, sendo dois deles de forma similar ao modelo apresentado, porém com o uso de outras ferramentas que já conheciam e os outros dois com as ferramentas que aprenderam no Empretec, SEBRAE. Os oito demais disseram não seguir um modelo de planejamento, sendo que seis deles mencionaram fazer “de cabeça”, “de forma caseira”, “no olhômetro”, “dia a dia”, etc. Outros dois faziam somente o planejamento do negócio, com o uso de planilhas simples.
- **Pergunta 5b - Em geral, qual foi a sua percepção sobre o PEP-MIRA?** Dos 12 respondentes, 11 empreendedores, em geral, tiveram a percepção do PEP-MIRA como um modelo simples e prático, que faz pensar, sendo importante para o planejamento, pessoal e do negócio. Somente um achou o PEP-MIRA um pouco complicado, porém, ainda assim, ela considera muito importante para o planejamento pessoal e do negócio.
- **Pergunta 5c - Você acharia interessante que o PEP-MIRA tivesse uma apresentação visual, como o Canvas ou análise Swot? Por quê?** Dos 12 respondentes, 11 empreendedores responderam que sim, sendo que dois deles enfatizaram que, com certeza, uma apresentação visual contribuiria para um melhor entendimento do modelo e somente um respondeu que não saberia dizer (mencionou não saber o que é Canvas ou análise SWOT).

Referentes às palavras-chaves identificadas durante as entrevistas com os empreendedores de MPE, elas se encontram no Quadro 19. Em metade das perguntas, não foi possível a identificação de palavras-chave e, na outra metade, foram identificadas uma ou mais.

**Quadro 19: Palavras-Chave das entrevistas com os empreendedores de MPE**

Perguntas		Palavras-Chave	Recorrência
3	a	Você já participou ou gostaria de ter participado de algum programa de capacitação e/ou treinamento para empreendedores? Se sim, qual foi esse treinamento e quando ocorreu?	SEBRAE 7 vezes
	b	Você já teve ou gostaria de ter tido orientação e/ou mentoria para o seu planejamento pessoal? Se sim, como e quando ocorreu?	(*) -
4	a	Quanto tempo em média você levou para preencher cada etapa?	(*) -
	b	Você teve alguma dificuldade para o preenchimento?	(*) -
	c	Qual etapa você achou mais fácil e qual você achou mais complexa para preencher?	(*) -
	d	Você precisou de alguma informação adicional para o preenchimento? Como consultar alguém, internet, outros dados etc.	(*) -
	e	Você teria alguma sugestão sobre o modelo PEP-MIRA que você acredita que poderia facilitar ou agilizar o preenchimento dele?	Exemplos 5 vezes
5	a	Antes de conhecer esse modelo, como que você se planejava?	Planejamento informal 6 vezes
	b	Em geral, qual foi a sua percepção sobre o PEP-MIRA?	a) Reflexão b) Simples c) Importante d) Prático a) 7 vezes b) 6 vezes c) 5 vezes d) 4 vezes
	c	Você acharia interessante que o PEP-MIRA tivesse uma apresentação visual, como o canvas ou análise swot? Por quê?	Melhor entendimento 8 vezes

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Nota: (\*) não identificadas palavras-chave nas respostas dos entrevistados referentes às essas perguntas realizadas durante as entrevistas.

Pelo Quadro 19, e analisando as palavras-chave dos respondentes, percebeu-se que:

**Pergunta 3a - Você já participou ou gostaria de ter participado de algum programa de capacitação e/ou treinamento para empreendedores? Se sim, qual foi esse treinamento e quando ocorreu?** Destaques para as palavras-chave SEBRAE, com sete ocorrências e Empretec, com quatro. Dos 12 entrevistados, sete mencionaram o SEBRAE como local onde se capacitaram,

três deles por meio de cursos mais especializados como o Empretec, outros por meio de cursos diversos e pelas consultorias prestadas em seus negócios. Além dos três empreendedores que disseram ter feito o curso do Empretec, um 4º empreendedor também mencionou ter conhecido, mas que não chegou a fazer. Entre eles, destaca-se o entrevistado E1, que além de ter feito o treinamento, ele atuou como instrutor no SEBRAE:

"Eu participei de um treinamento do SEBRAE, o Empretec e posteriormente eu fui instrutor do Empretec em Belo Horizonte, MG. Isso foi de 1998 até 2000" (E1).

- **Pergunta 4e - Você teria alguma sugestão sobre o modelo PEP-MIRA que você acredita que poderia facilitar ou agilizar o preenchimento dele?**

Destaque para a palavra-chave exemplo com cinco ocorrências. Esses empreendedores entrevistados mencionaram que exemplos de respostas poderiam facilitar o entendimento e agilizar o preenchimento por parte dos respondentes, assim como mencionam alguns dos entrevistados:

"Eu tenho carência por exemplos." "Então faltou para mim, por exemplo, sua missão de vida, pelo menos uma definição ou um exemplo bem simples, o que você quer dizer de missão de vida nesse PEP?" (E3).

"Eu acredito que se tivesse um pequeno exemplo em cada etapa, isso agilizaria bastante." (E4).

"Às vezes a pessoa não entende, ela não sabe literalmente o que isso significa, mas colocando um *exemplozinho* na hora você já traz isso à tona." (E11).

- **Pergunta 5a - Antes de conhecer esse modelo, como que você se planejava?**

Destaque para a palavra-chave planejamento informal, com seis ocorrências. Dos 12 entrevistados, seis deles reportaram que antes de conhecer o PEP-MIRA não tinham nenhum tipo de planejamento, que se programavam conforme a necessidade do dia, com base em suas experiências passadas, como mencionam alguns deles:

"Eu nunca segui isso [...] então era mais no dia a dia [...]" (E3).

"Ah, meu modo de se planejar é tudo de cabeça mesmo, entendeu? Vai surgindo ideia do que a gente já passou a vida inteira, então já está bem *calejadinho*, já sabe o que vai acontecer com a gente e até com os outros." (E6).

"De uma forma muito caseira, né?" (E7).

"Planejamento, o que pensava assim, é, preciso fazer isso, aquelas anotações, sabe, ou você deixa ali numa *planilhinha*, ou você anota [...]" (E10).

"No olhometro." "É assim, no sonho. E eu acho que muita gente faz isso." (E11).

- **Pergunta 5b - Em geral, qual foi a sua percepção sobre o PEP-MIRA?**

Houve um número maior de palavras-chave, entre elas reflexão, com sete ocorrências; simples, com seis; importante, com cinco; e prático, com quatro ocorrências. Dos 12 entrevistados, 11 deles relataram que tiveram uma percepção positiva, que o modelo é simples e prático, e bastante importante para o planejamento pessoal e/ou do negócio, pois ele traz uma reflexão durante o seu preenchimento, conforme alguns dos comentários durante as entrevistas:

### ***Reflexão***

"Eu acho que é ótimo, acho que faz a gente pensar de uma forma mais corajosa [...]" (E2).

"Eu gostei. Durante o preenchimento do PEP-MIRA, me trouxe um sentimento bom. É aquele momento, uma reunião comigo mesmo." (E4).

### ***Simples***

"São questões muito simples que vão direto ao ponto, que acho que é importante isso numa primeira análise." (E1).

"Eu gostei bastante, eu achei que ela é bem direta, bem simples, mas as 5 etapas ali abordam exatamente o que você precisa ter de visão para poder iniciar o negócio." (E8).

### ***Importante***

"[...] ele é bastante simples para quem preenche, o que é bastante importante nesta área, porque empreendedor de pequena e média empresa, ele nunca é quase ligado nisso." (E9).

"[...] eu achei assim muito importante, que a gente precisa ter metas, a gente precisa ter esses objetivos muito claros, até mesmo pra resultados positivos, então eu achei assim, muito importante." (E10)

### ***Prático***

"Eu senti o seguinte, eu achei o formulário, que é o que eu falei, prático de preenchimento [...]" (E5).

"É, preenchendo você acaba trazendo muita informação para o seu momento profissional. Você acaba enxergando mais ou menos o seu perfil, assim, de uma forma rápida, eu gostei dessa parte, de uma forma rápida, traz muita informação do seu perfil profissional." (E7).

- **Pergunta 5c - Você acharia interessante que o PEP-MIRA tivesse uma apresentação visual, como o Canvas ou análise Swot? Por quê?**

A palavra-chave destacada foi melhor entendimento, com oito ocorrências. Dos 12 entrevistados, 11 responderam que sim, que acreditam que uma apresentação visual deixaria o modelo mais interessante, facilitando seu entendimento, conforme alguns dos comentários durante as entrevistas:

"Sim, eu acho assim, tudo que fica, talvez um gráfico, eu não sei, tudo que é mais visual, eu entendo melhor, eu entendo melhor [...]" (E2).

"Com certeza, seria mais interessante." "Porque ele se tornaria mais amigável na forma de interpretação [...]" (E4).

"Acho que agrega, sempre agrega, né? Quanto mais informação visual, mais fácil para você gravar a questão." (E7).

Ao se resgatar a teoria consultada para a presente dissertação, comparando-a com os resultados obtidos com a aplicação do modelo PEP-MIRA no contexto de empreendedores de MPE, percebeu-se que:

- Durante as entrevistas, notou-se que, no dia a dia, os empreendedores de MPE normalmente não diferenciam o planejamento da empresa do seu planejamento pessoal, como mencionado por alguns deles, que inclusive nunca haviam ouvido falar sobre o PEP, o que corrobora com a afirmação do SEBRAE (2002) e do GEM (2021) de que os empreendedores de MPE normalmente enfrentam conflitos diários entre os planejamentos profissionais e pessoais, incluindo o controle financeiro pessoal e o do negócio.

"Como eu fui instrutor do Sebrae, então é natural que eu vou usar a metodologia do Sebrae, que nada mais é do que a gente chama de uma orçamentação mesmo." (E1).

"Mais operacional, quando eu fiz esse preenchimento, acabei refletindo um pouco mais." (E4).

"[...] ele é bastante simples para quem preenche, o que é bastante importante nesta área, porque empreendedor de pequena e média empresa, ele nunca é quase ligado nisso." (E9).

"No olhometro [...] É assim, no sonho. E eu acho que muita gente faz isso (planejar)." (E11).

"O planejamento pessoal não. Eu sempre fiz o profissional." (E12)

- A falta de planejamento e organização é uma das características dos empreendedores de MPE que os afetam no dia a dia, conforme apresentado no Quadro 3, adaptado de Coda, Krakauer e Berne (2018), exibido na seção de fundamentos teóricos, o que vem ao encontro do reportado pela maioria dos entrevistados de que o dia a dia demanda tanto deles que não é simples parar para planejar:

"[...] normalmente a gente não atinge os nossos objetivos porque a gente tem estratégias ou caminhos equivocados." (E1).

"Na verdade, quando nós fizemos essa mudança de CLT para ser ME, foi na base do estudo com Google, né?" (E3).

"Não pensava, por exemplo, em propósitos da empresa. Não pensava em KPIs de uma forma mais abrangente. O KPIs se resumia basicamente a fluxo de caixa, algumas informações, volume de vendas, mas eram dois ou três." (E4).

"[...] vou ser bem honesta, a gente está meio que, como fala, a gente está trocando pneu com o carro andando [...]" (E5).

"Porque eu nunca tinha pensado, né, a gente até pensa algumas coisas, né, faz sentido, mas a gente nunca, assim, foi te colocar no papel, e ver direitinho [...]". (E10).

"Por sorte, eu acabei tendo a 'carreira' que eu queria. Mas eu poderia ter conseguido coisas muito melhores [...]" (E11).

- Conforme a literatura, as MPE são empresas normalmente familiares, cujas decisões são tomadas pelos proprietários, tendo uma estrutura simples com poucos investimentos em tecnologia, falta de mão de obra especializada e, de maneira geral, sem uma estrutura organizacional formalizada, como apresentado no Quadro 2, adaptado de Picchai (2015), na seção de fundamentos teóricos. Isso corrobora os perfis dos entrevistados, em que as 12 empresas são administradas diretamente pelos proprietários. Entre as 12 empresas, oito possuem um único dono, duas delas os sócios são marido e esposa e uma delas possui dois sócios que eram amigos, mas todos executam as atividades no dia a dia das empresas, além das atividades gerenciais. Apenas uma empresa tem três sócios distintos, que não atuam diretamente no negócio. Ainda assim, o único empreendedor entrevistado dessa EPP mencionou que ele e os sócios são os tomadores de decisão do negócio.

"Eu fiz um plano de negócio agora, uma empresa de um homem só." (E1).

"Então, eu estou usando o tempo deles para eles (esposo e filho) entregarem material. Isso é um erro, eu já sei que é um erro, é uma coisa que a gente tem que resolver [...]" (E2).

"[...] eu olho e vejo quantos sacos de borracha eu tenho, sei quantos metros tem cada saco de borracha, eu multiplico, eu já sei quanto tem no meu estoque de cada produto, você entendeu?" (E2).

"Nós somos um casal, trabalhamos juntos [...]" (E7).

"Então, eu acho que o nosso subconsciente já está pronto desde sempre. A gente sabe mais ou menos." (E11).

- Entre os empreendedores de MPE entrevistados, seis reportaram sendo comércio o setor de atividades e os outros seis como serviços. Conforme SEBRAE (2022), o setor de serviços realmente tem uma maior representatividade, com 41% e, em seguida, no comércio, com 37% de participação; o setor da indústria, que representa 12%, seguido pelos setores da construção civil com 7% e da agropecuária com 3%, não foram representados nesta pesquisa. Entretanto, os perfis das empresas participantes vêm ao encontro da teoria de Padoveze e Martins (2014) que menciona que, normalmente, as MPE estão inseridas nos segmentos de prestação de serviços e vendas de produtos ou em pequenas produções, segmentos que demandam um investimento inicial menor, informação similar aos perfis dos entrevistados.
- Referente ao nível de escolaridade, entre os entrevistados, sete empreendedores reportaram ter concluído o nível de pós-graduação, incluindo um mestre e um doutor; três deles reportaram nível superior de ensino completo e somente dois, o nível médio. A informação sobre o nível de escolaridade dos entrevistados somente ocorreu durante as entrevistas. No momento do envio dos convites aos empreendedores de MPE, não era possível identificar se eles tinham formação acadêmica ou não. Vários empreendedores de MPE declinaram o convite, alguns aceitaram, mas desistiram posteriormente e, entre os que efetivamente participaram, não é possível validar a sua formação, visto que não nenhum

documento formal foi solicitado aos entrevistados. Entretanto, verifica-se que a amostra estudada contrapõe os dados encontrados na literatura de que em torno de 80% dos empreendedores de MPE não possuem nível superior, de acordo com GEM (2021).

- Ainda conforme o GEM (2021), 77% dos empreendedores de MPE mencionam que a principal motivação para iniciarem um negócio foi a falta de emprego. Apesar de não ter uma questão específica sobre este tópico na pesquisa, esta informação diverge do encontrado pelo pesquisador, pois, de acordo com o reportado pelos empreendedores, somente dois deles iniciaram o negócio após terem sido desligados de suas empresas, enquanto que os outros 10 decidiram empreender por vontade própria, incluindo três deles, que já estavam inseridos no contexto empreendedor por suas famílias. Em contrapartida, os dados encontrados na pesquisa corroboram SEBRAE (2022) que menciona que, na prática, o empreendedor normalmente é aquele indivíduo que abre uma micro ou pequena empresa, independentemente de ser por oportunidade ou por necessidade.
- Quanto ao tempo para preencher o modelo PEP-MIRA, dos oito empreendedores de microempresas, cinco reportaram que levaram entre uma a duas horas e meia para o preenchimento; um reportou que demorou em torno de 25 minutos; e outros dois, um mestre e um doutor, reportaram 10 minutos. Entre todos os entrevistados, esses 2 últimos, que reportaram 10 minutos, são os mais qualificados academicamente e trabalham como consultores para recolocação de executivos, o que pode hipoteticamente ter facilitado o preenchimento do PEP-MIRA para eles, ainda que o pesquisador não tenha evidenciado esta questão na fundamentação teórica.

Já entre os quatro empreendedores de EPP, todos reportaram um prazo médio similar entre 20 a 30 minutos; assim, a experiência com o planejamento diário pode supostamente ter contribuído para agilizar o preenchimento do PEP-MIRA, visto que, na EPP, o número de funcionários é maior do que na ME, conforme exibido na Tabela 2, adaptado de Calvosa (2022) na seção de fundamentos teóricos, que demonstra que, na ME, o número de funcionários, seja no

comércio ou em serviços, varia entre zero a nove, enquanto que na EPP varia entre 10 a 49 funcionários.

- Segundo Magalhães *et al.*, (2006), a utilização do PEP pode ser benéfica também para o empreendedor, para o seu negócio e para a sua vida pessoal. Isso dá força à opinião da maioria dos empreendedores de MPE entrevistados, os quais citam a importância do modelo para o planejamento, a forma simples e prática como contribui para a vida e para o negócio.

"São questões muito simples que vão direto ao ponto, que acho que é importante isso numa primeira análise." (E1).

"Mas agora, falando com você, me deu mais vontade ainda de organizar mais a casa, sabe? Eu acho que me deu mais vontade, pensar em outras coisas para organizar, mas está muito bagunçado lá." (E2).

"E se você não tem esse tempo com você mesmo, você não tem tempo de fazer estratégia, de refletir o futuro da empresa e da sua vida pessoal." (E4)

"Eu achei, gostei desse convite aí que você mandou para a gente. E por mais que eu tenha meu jeitão só de cabeça dos negócios, analisando ele (PEP-MIRA) no modo geral, já abre a cabeça da gente de pensar também sobre isso." (E6).

"Você acaba enxergando mais ou menos o seu perfil, assim, de uma forma rápida, eu gostei dessa parte, de uma forma rápida, traz muita informação do seu perfil profissional." (E7).

"Eu acho que achei ele interessante porque ele aborda justamente essas questões de você estudar o negócio [...]" (E8)

Para finalizar, o agradecimento antes, durante e depois da empreendedora E10, que disse que o modelo PEP-MIRA trouxe o que ela estava precisando, para ajudar no planejamento da sua vida e do seu negócio.

"Eu só quero mesmo agradecer mais uma vez e que é uma oportunidade, que acho que veio, isso veio no momento, no momento importante pra mim, pra eu rever, pra eu repensar algumas coisas e eu quero montar esse plano, finalizar e agradecer mesmo pela oportunidade." (E10).

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo, retoma-se a questão de pesquisa: Como os empreendedores de MPE avaliam a aplicação do modelo de planejamento estratégico pessoal, PEP-MIRA? Com base na pesquisa realizada, incluindo a fundamentação teórica, as entrevistas com os empreendedores de MPE e a análise dos dados coletados, tornou-se possível apresentar as percepções desses empreendedores referentes à aplicação do modelo PEP-MIRA, o qual foi selecionado por suas características científicas e acadêmicas, conforme justificado anteriormente pelo autor.

É importante ressaltar que os empreendedores de MPE representam um papel importante na economia e na sociedade brasileira, empregando em torno de 50% de todas as vagas de emprego e contribuindo com aproximadamente 27% do PIB nacional. Entretanto, por conta das dificuldades do dia a dia, como a instabilidade econômica e política do País, esses empreendedores enfrentam muitos desafios para administrarem os seus negócios, bem como com o seu planejamento pessoal.

Além disso, muitos dos empreendedores de MPE não possuem conhecimentos administrativos para gerirem o seu negócio por meio do planejamento estratégico ou para fazerem seu próprio planejamento pessoal e, em geral, acabam tendo conflitos para distinguir as finanças e as prioridades da empresa Vs. as pessoais. Também costumam gerir seus negócios com bases em suas características e preferências pessoais, o que pode levar a empresa para uma direção diferente do mercado ou, em alguns casos, até terem empresas bem-sucedidas, mas não necessariamente estarem felizes com o que fazem.

Para ajudar esse empreendedor de MPE, seja no planejamento da sua empresa, seja no de sua vida, é importante que ele, primeiro, entenda quais são os seus propósitos e as suas vocações, para, assim, verificar se o que está fazendo em seu negócio está alinhado com aquilo que gosta de fazer. O PEP-MIRA pode ajudar esse empreendedor com etapas que cobrem passo a passo, desde o autoconhecimento do indivíduo, quais são os seus objetivos, validar se o plano é viável e controlar para garantir o andamento ou mesmo possíveis alterações de planos, se necessário.

Todavia, quando questionados sobre já terem tido algum treinamento de capacitação para empreendedores, oito dos entrevistados responderam que sim, mas

quando questionados sobre já terem tido treinamento e/ou orientação para o planejamento pessoal, 10 responderam que não. Isso corrobora a literatura de que os empreendedores de MPE, no dia a dia, não separam o seu planejamento pessoal do planejamento da empresa, enfrentando conflitos diários em suas tomadas de decisões.

Dessa forma, o estudo reforça a importância do planejamento estratégico pessoal, em especial o PEP-MIRA, para o empreendedor de MPE. Além de ser uma ferramenta simples e prática, traz para o indivíduo uma reflexão tanto sobre a sua vida, como sobre o seu negócio, permitindo que o indivíduo possa fazer uma autoavaliação sincera do que lhe importa, dos seus pontos fortes e fracos e de suas prioridades. Com isso, o empreendedor de MPE pode se planejar em avanço, direcionando o seu caminho para atingir os seus objetivos, seja pessoal, profissional ou ambos.

A grande maioria dos empreendedores de MPE entrevistados reportou a importância do PEP-MIRA para o seu planejamento, seja da empresa, seja da sua vida pessoal. Também, vários reportaram que, quando estavam preenchendo o PEP-MIRA, isso lhes fez refletir sobre alguns pontos que, normalmente, no dia a dia, não param para pensar, porém que esse momento de reflexão é de suma importância para poderem gerir o seu negócio e a sua vida.

Ainda que 11 dos entrevistados tenham respondido positivamente quando questionados a sua percepção sobre o PEP-MIRA, a mesma quantidade acredita ser interessante se o modelo tivesse uma apresentação visual, bem como um pouco mais da metade acredita que o uso de exemplos nas respostas poderia melhorar o entendimento e agilizar o preenchimento do modelo. Com base nestas informações, o pesquisador acredita que seria válido um estudo complementar, como sugestão para pesquisa futura, considerando as observações dos empreendedores de MPE entrevistados.

Por fim, o PEP-MIRA, por sua simplicidade e praticidade, pode ajudar o empreendedor de MPE a harmonizar os diversos campos de sua vida, visto que normalmente esses empreendedores enfrentam conflitos diários entre os planejamentos profissionais e pessoais, além dos controles das finanças da empresa e de suas vidas pessoais. O empreendedor de MPE pode utilizar o PEP-MIRA por conta própria, visto que é possível obtê-lo em artigos acadêmicos, sem custo, ou, se preferir, com a ajuda de um mentor.

Quanto as possíveis limitações da pesquisa, apesar de todo o cuidado do pesquisador em seguir com o máximo de rigor os padrões e as regras da pesquisa científica, esta dissertação, como todo trabalho acadêmico, apresenta algumas limitações, tanto de caráter metodológico, como operacional.

Referentes às limitações metodológicas, vale salientar que toda pesquisa tem uma limitação natural imposta pela gama de dados e métodos a serem selecionados pelo pesquisador. No caso da presente dissertação, menciona-se que:

- Apesar de a seleção dos empreendedores ter sido por amostragem por conveniência, não importando o tipo de negócio, faixa etária, gênero, região demográfica entre outras variáveis, os empreendedores foram convidados por meio da rede de contatos do pesquisador e da orientadora desta pesquisa, além da indicação de outros empreendedores durante as entrevistas. Ainda assim, não é possível garantir que não houve viés na seleção final dos entrevistados que aceitaram a participar da pesquisa;
- Mesmo o autor tendo realizado uma pesquisa criteriosa de dados secundários, utilizando o critério da pesquisa bibliográfica sistemática, é sabido que todo o material pesquisado constitui uma parte ínfima do conjunto de dados disponíveis globalmente;
- A análise de dados realizou-se de acordo com a técnica da análise da narrativa, que é uma técnica antiga e consagrada para a pesquisa qualitativa, muito utilizada ao longo do século em diversos contextos, porém esta análise não se classifica como a única possível para análise de resultados de pesquisa qualitativa, havendo outras possibilidades que poderiam ter sido consideradas.

Referentes às limitações operacionais, há alguns pontos de atenção que precisam ser considerados como possíveis limitantes:

- A entrevista ocorreu com 12 empreendedores de MPE, número de entrevistados que, conforme os autores consultados na literatura pertinente, é o ponto em que ocorre a saturação dos dados, assim como observado durante esta pesquisa.

Entretanto, as opiniões desses empreendedores, não necessariamente refletem as opiniões dos milhares de empreendedores de MPE existentes no Brasil;

- Dos 12 empreendedores de MPE entrevistados, todos estão localizados no estado de São Paulo, sendo que oito estão na região metropolitana de Sorocaba, interior do estado, e a maioria com nível superior, contrapondo a literatura consultada, o que pode ter trazido algum viés, além de nuances culturais e diferenças socioeconômicas existentes no Brasil;
- Apesar de as entrevistas terem sido conduzidas da mesma forma (remota), com a mesma plataforma de reuniões (Zoom), seguindo o mesmo roteiro de perguntas para todos os entrevistados, tendo sido detalhado o processo antes do aceite da participação e reforçado antes do início da entrevista, pode ter ocorrido algumas distorções de entendimento, tanto do lado dos entrevistados, como do pesquisador, dado ao fato natural da comunicação interpessoal;
- Não há garantia de que o modelo tenha sido realmente aplicado pelo empreendedor, visto ter sido disponibilizado com antecedência dada a necessidade de confidencialidade do preenchimento. Analisou-se, dessa forma, as informações prestadas pelos respondentes e não a aplicação per si.

Tais limitações trazem sugestões para futuras pesquisas:

- Analisar a aplicação de um modelo PEP-MIRA em empreendedores de MPE de outras regiões do estado de São Paulo e do Brasil;
- Aplicar o modelo nos microempreendedores individuais, que não fizeram parte desta pesquisa, mas possuem destaque no contexto brasileiro;
- Possível estudo sobre uma apresentação visual do modelo PEP-MIRA, incluindo exemplos de respostas, visto ter sido mencionado pelos respondentes.

Este trabalho é considerado relevante, visto que não foi identificado, na Academia Brasileira, um estudo dedicado à aplicação de um planejamento estratégico pessoal para os empreendedores de MPE, e que o planejamento do

indivíduo pode contribuir tanto para o seu autodesenvolvimento, como para o sucesso do seu negócio.

Finalizada a pesquisa, apesar de os resultados terem contribuído para os estudos sobre a percepção dos empreendedores de MPE quanto à aplicação do PEP-MIRA, permanece o interesse e a busca de novos estudos referentes ao planejamento estratégico pessoal (PEP), visto que ainda há um vasto campo a ser explorado.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, M.I.R.; ALMEIDA, F.R. **Manual do Planejamento Estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas de Excel**. São Paulo, editora Sarvier, 2021.
- ANDRADE, A.R. **Planejamento Estratégico para Pequenas Empresas**. Rio de Janeiro, Alta Books, 2019.
- AUGUSTIN, E. **Planejamento Pessoal e sua Ligação com o Planejamento Estratégico Organizacional**. Rio Grande do Sul, 2008. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – Centro de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Federal de Santa Maria.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Tradução: Luís Antero Reto; Augusto Pinheiro. 4. ed. São Paulo: Edições 70, 2021.
- CALLE *et al.* Aprender a crescer: como as micro e pequenas empresas de Santa Catarina podem enfrentar os desafios do crescimento. **Revista de Gestão e Tecnologia - NAVUS**. 2016
- CALVOSA, M.V.D. **Análise do Planejamento Estratégico Pessoal a partir do Autoconhecimento dos seus Valores Pessoais**. Tese (Doutorado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo: USP, 2011.
- CALVOSA, M.V.D. **Liderança Empresarial e Estratégica**. Fundação CECIERJ. Rio de Janeiro, 2022.
- CALVOSA, M.V.D; CORREIA V. O Planejamento Estratégico e suas Potencialidades no Ambiente de Trabalho. **ResearchGate**. Rio de Janeiro: UFRJ, 2020.
- CLARK, T. **Business Model You: O Modelo de Negócios Pessoal**. Rio de Janeiro, Alta Books, 2013.
- CODA, R.; KRAKAUER, P.V.C.; BERNE, D.F. Are small business owners entrepreneurs? Exploring small business manager behavioral profiles in the São Paulo Metropolitan region. **RAUSP Management Journal**, v. 53, p. 152-163, 2018.
- CRESWELL, J. **Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2021.
- CUSTÓDIO, T.P.; TÓFOLI, E.T.; NOGUEIRA, A.B. Empreendedorismo: um estudo sobre a importância do empreendedorismo como estratégia de negócios na empresa Fênix Locações e Eventos. Universitária - **Revista Científica do Unisalesiano**, Lins, ano 2, n. 4, p. 36-44, jul./dez. 2011.
- DAVID, M.E.; DAVID, F. R. Strategic Planning for Individuals: A Proposed Framework and Method. **SAM Advanced Management Journal**, v. 82, n. 4, 2017.
- DE SORDI, J. O. **Elaboração de pesquisa científica: seleção, leitura e redação**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

DRUCKER, P. **Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles**. HarperCollins Publishers, Inc., 1985

ENDEAVOR. Como o autoconhecimento te ajuda a empreender melhor. Disponível em: <https://endeavor.org.br/desenvolvimento-pessoal/autoconhecimento/>. Acesso em 08 de maio de 2022. Atualização do site 27 de setembro de 2017.

ENDEAVOR. Planejamento Estratégico Pessoal: você tem o seu? Disponível em: <https://endeavor.org.br/desenvolvimento-pessoal/planejamento-estrategico-pessoal/>. Acesso em 01 de março de 2022. Atualização do site 02 de junho de 2021.

ESTRADA, R.J.S.; ALMEIDA, M.I.R. A eficiência e a eficácia da gestão estratégica: Do planejamento estratégico à mudança organizacional. **Ciências da Administração**, v. 9, n. 19, p. 147-178, 2007.

ESTRADA, R.J.S.; MORETTO NETO, L.; AUGUSTIN, E.S. Planejamento Estratégico Pessoal. **Ciências da Administração**, v. 13, n. 30, p. 118-145, 2011

EVELAND, T.; MACLENNAN, H. A micro-entrepreneur in the gig economy: case study and implications for higher education. **Journal of Developmental Entrepreneurship**, v. 24, n. 03, p. 1950016, 2019.

FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**, v. 34, n. 2, p. 5-28, 1999.

FISCHMANN, A.A.; ALMEIDA, M.I.R. **Planejamento Estratégico na Prática**. Editora Atlas. São Paulo, 2018.

FERREIRA, L.; FORTES, P.; DOS SANTOS, H.C.L. Gestão de projetos pessoais: um framework para organizar a vida e concretizar objetivos. **Research, Society and Development**, v. 9, n. 11, p. e62991110361-e62991110361, 2020.

FISCHER, S. **Personal Business Model Evolution**: how individuals change their business model over time. Master thesis. School of Management & Governance Innovative Entrepreneurship. Twente University, Enschede, The Netherlands, 2012.

GARDETTI, M.A.; MUTHU, S.S. Sustainable apparel? Is the innovation in the business model? The case of IOU Project. **Textiles and Clothing Sustainability**, v. 1, n. 1, p. 1-9, 2015.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisas**. 7. ed. Barueri – SP: Atlas, 2022.

GIMENEZ, F.A.P; FERREIRA, J.M.; RAMOS, S.C. Configuração Empreendedora ou Configurações Empreendedoras? Indo um pouco além de Mintzberg . In: **Anais do XXXII Enanpad**, 2008.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR – Pesquisa GEM 2021 - Disponível em: [https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2022/02/GEM-2021\\_5050\\_UGE\\_OFICIAL\\_Leve.pdf](https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2022/02/GEM-2021_5050_UGE_OFICIAL_Leve.pdf) , IBQP, 2021. Acesso em 10 de setembro de 2022.

GUEST, G.; BUNCE, A.; JOHNSON, L. How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. **Field methods**, v. 18, n. 1, p. 59-82, 2006.

HISRICH, R.D.; PETERS, M.P; SHEPHERD, D.A. **Entrepreneurship**. 7<sup>th</sup> edition. The McGraw-Hill, 2008.

KRAKAUER, P.V.C *et al.* Planejamento estratégico em pequenas e médias empresas: estudo quantitativo em empresas brasileiras de tecnologia da informação. **Seminário em Administração–FEA/USP**, v. 13, p. 2010, 2010.

LIMA *et al.* Opportunities to improve entrepreneurship education: contributions considering Brazilian challenges. **Journal of Small Business Management**. United Kingdom, 2015 53(4), pp. 1033–1051, 2015

LIMA, D.; KUBO, E.; OLIVA, E. Os Valores Pessoais dos Pequenos Empreendedores: Evidências do Brasil. **BBR. Brazilian Business Review**, v. 18, p. 468-489, 2021.

MAGALHAES *et al.* **Um Ensaio sobre Planejamento Estratégico Individual**. In: IX SemeAd – Seminário em Administração FEA-USP. Universidade de São Paulo: IX SemeAd, 2006

McCLELLAND, D.C. **The Achieving Society**. Harward University, 2010.

MINAYO, M. C.S. Análise qualitativa: teoria, passos e fidedignidade. **Ciência &Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 3, p. 621-626, 2012.

MINAYO, M. C. S. Amostragem e saturação em pesquisa qualitativa: consensos e controvérsias. **Revista pesquisa qualitativa**, v. 5, n. 7, p. 1-12, 2017.

MOREIRA *et al.* Time and productivity in the administrator's professional life. **International Journal of Advanced Engineering Research and Science**.2020.

MUYLAERT, C.J. *et al.* Entrevistas narrativas: um importante recurso em pesquisa qualitativa. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v. 48, p. 184-189, 2014.

OSINSKI *et al.* Planejamento Estratégico Pessoal: a caminho de um referencial. **Revista de Ciências da Administração**, v. 15, n. 37, p. 121-135, 2013.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation**. USA, 2010.

PADOVEZE, C.L.; MARTINS, M.A.M. **Contabilidade e gestão para micro e pequenas empresas**. Curitiba: InterSaberes, 2014.

PAIVA, V.L.M.O. A pesquisa narrativa: uma introdução. **Revista Brasileira de Linguística Aplicada**, v. 8, p. 261-266, 2008.

PEREIRA *et al.* Fatores de inovação para a sobrevivência das micro e pequenas empresas no Brasil. **Revista de Administração e Inovação - RAI**. 2009.

PICCHIAI, D. As micro e pequenas empresas: estruturas e competências. **REA - Revista Eletrônica de Administração**, v. 14, n. 1, p. 144-157, 2015.

PINCHOT III, G. Intrapreneuring: **Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur**. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship, 1985.

REGO, A.; CUNHA, M.P.; MEYER, V. Quantos participantes são necessários para um estudo qualitativo? Linhas práticas de orientação. **Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa**, v. 17, n. 2, p. 43-57, 2018.

SARASVATHY, S.D. What makes entrepreneurs entrepreneurial? **Harvard Business Review**. 2001.

SARASVATHY, S.D.; VENKATARAMAN, S. Entrepreneurship as method: Open questions for an entrepreneurial future. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 35, n. 1, p. 113-135, 2011.

SAVIOLI, N. **Carreira: manual do proprietário**. Qualitymark, 1999.

SCHUMPETER, J.A. **A Teoria do Desenvolvimento Econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SEBRAE. Atlas dos Pequenos Negócios 2022. Disponível em: [https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2022/07/Atlas\\_v2.pdf](https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2022/07/Atlas_v2.pdf). Acesso em 10 de setembro de 2022.

SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. **Academy of Management Review**. 2000.

SILVA, J.M.; RIBEIRO, R.P.; SILVA, A.M. Relação entre planejamento pessoal e desempenho profissional: uma análise com estudantes de administração. **Periódico de Divulgação Científica da FALS – REVELA**. 2013

VIEIRA *et al.* My business and I: Entrepreneur personality traits and capital structure choice. **Revista de Administração Mackenzie - RAM**. 2020.

## **APÊNDICES**

APÊNDICE A – Entrevista com empreendedores de MPE

APÊNDICE B – Roteiro com perguntas abertas

APÊNDICE C – Modelo TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

APÊNDICE D – Entrevista completa com os empreendedores de MPE

## APÊNDICE A

### ENTREVISTA COM EMPREENDEDORES DE MPE

#### PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PESSOAL - PEP-MIRA (ALMEIDA, 2021)

##### **ETAPA 1 = ORIENTAÇÃO**

- A) Qual é a sua missão de vida?
- B) Qual é a sua vocação?
- C) Qual é a sua visão pessoal?

##### **ETAPA 2 = DIAGNÓSTICO**

- A) Considerando os aspectos internos, quais são os seus:
  - Pontos Fortes:
  - Pontos Fracos:
- B) Considerando a análise ambiental (externa), quais são as suas:
  - Ameaças:
  - Oportunidades:
- C) Campo de Atuação - quais são as principais atividades que você vem desenvolvendo e que deverão continuar nos próximos anos?

##### **ETAPA 3 = DIREÇÃO**

- A) Qual é a sua estratégia?
- B) Quais são os seus objetivos?

##### **ETAPA 4 = VIABILIDADE**

A) Quais são os seus indicadores de performance e a demonstração de resultados?

**ETAPA 5 = OPERACIONAL**

A) Quais são as suas próximas ações?

B) Desenvolva um cronograma para o acompanhamento do seu planejamento pessoal.

## APÊNDICE B

### ROTEIRO COM PERGUNTAS ABERTAS.

1	a	Nome					
	b	Idade					
	c	Escolaridade					
	d	Estado Civil					
	e	Sexo					
2	a	Nome da empresa					
	b	Ramo atividade					
	c	Quantidade de funcionários e/ou sócios					
	d	Tempo de existência da empresa					
	e	Cidade - Estado					
3	a	Você já participou ou gostaria de ter participado de algum programa de capacitação e/ou treinamento para empreendedores? Se sim, qual foi esse treinamento e quando ocorreu?					
	b	Você já teve ou gostaria de ter tido orientação e/ou mentoria para o seu planejamento pessoal? Se sim, como e quando ocorreu?					
<b>PEP-MIRA</b>			<b>Etapa 1</b>	<b>Etapa 2</b>	<b>Etapa 3</b>	<b>Etapa 4</b>	<b>Etapa 5</b>
			<b>Orientação</b>	<b>Diagnóstico</b>	<b>Direção</b>	<b>Viabilidade</b>	<b>Operacional</b>
4	a	Quanto tempo em média você levou para preencher cada etapa?					
	b	Você teve alguma dificuldade para o preenchimento?					
	c	Qual etapa você achou mais fácil e qual você achou mais complexa para preencher?					
	d	Você precisou de alguma informação adicional para o preenchimento? Como consultar alguém, internet, outros dados etc.					
	e	Você teria alguma sugestão sobre o modelo PEP-MIRA que você acredita que poderia facilitar ou agilizar o preenchimento dele?					
5	a	Antes de conhecer esse modelo, como que você se planejava?					
	b	Em geral, qual foi a sua percepção sobre o PEP-MIRA?					
	c	Você acharia interessante que o PEP-MIRA tivesse uma apresentação visual, como o canvas ou análise swot? Porque?					

Para o encerramento da entrevista, o pesquisador confirmará a confidencialidade de todos os dados informados, agradecendo e se despedindo do entrevistado.

**APÊNDICE C****MODELO TCLE – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E  
ESCLARECIDO**

Eu, \_\_\_\_\_, RG n.º \_\_\_\_\_, abaixo assinado, concordo em participar do estudo sobre o Planejamento estratégico pessoal: Estudo com empreendedores de micro e pequenas empresas, como sujeito. Fui devidamente informado e esclarecido pelo pesquisador Reginaldo Luís Pires sobre a pesquisa, os procedimentos nela envolvidos, assim como sobre os possíveis riscos e benefícios decorrentes de minha participação. Foi-me garantido que posso retirar meu consentimento a qualquer momento, sem que isto leve a qualquer penalidade.

Local e data: Sorocaba, xx de Outubro de 2022.

Assinatura do sujeito ou responsável: \_\_\_\_\_

Assinatura do Pesquisador: \_\_\_\_\_

Assinatura do Orientador: \_\_\_\_\_

Presenciamos a solicitação de consentimento, esclarecimentos sobre a pesquisa e aceite do sujeito em participar.

Testemunhas (não ligadas à equipe de pesquisadores):

Nome: \_\_\_\_\_ Assinatura: \_\_\_\_\_

Nome: \_\_\_\_\_ Assinatura: \_\_\_\_\_

**APÊNDICE D**

**ENTREVISTA COMPLETA COM OS EMPREENDEDORES**

**DE MPE**

**(vide páginas abaixo)**

Perguntas / Entrevistados	3a. Você já participou ou gostaria de ter participado de algum programa de capacitação e/ou treinamento para empreendedores? Se sim, qual foi esse treinamento e quando ocorreu?
E1	"Eu participei de um treinamento do SEBRAE, o Empretec e posteriormente eu fui instrutor do Empretec em Belo Horizonte, MG. Isso foi de 1998 até 2000."
E2	Parcial - " eu tive uma consultoria deles (Sebrae), eu tive uma consultoria. Por umas três tardes eles vieram sim na Prisma, só eu e esse funcionário do Sebrae, e ele me deu uma boa visão de despesas e receitas."
E3	"Não, não fiz não, Reginaldo."
E4	"Sim, já participei de alguma coisa no SEBRAE." - "Depois alguns cursos e leituras à parte, online, mas nada tão profundo."
E5	"Eu fiz, sim, já faz um tempinho. Eu fiz pelo Sebrae, na unidade que tem uma unidade na Lapa. Foi mais ou menos em 2013, por aí."
E6	"Não, uma vez só que eu fui atrás que tinha no Sebrae um tal de Empretec, mas daí eu não dei procedimento."
E7	"Na realidade eu quero participar, eu não participei de nada direcionado para empreendedores. Eu gostaria de participar, principalmente no ramo digital, do comércio digital, do acesso à divulgação digital da empresa também."
E8	"Formalmente não. Eu assisti alguns, no passado eu assisti alguns vídeos, algumas coisas esporádicas, mas nenhum curso formal com certificação, nada."
E9	"Já participei faz tempo no começo do meu negócio do SEBRAE, o Empretec."
E10	"Não, nunca participei."
E11	"Já aconteceu, mas foram assim bem esporádicos. E foram também informais. Treinamentos informais."
E12	"Eu participei do Empretec, do Sebrae, em 2017."

Perguntas / Entrevistados	3b. Você já teve ou gostaria de ter tido orientação e/ou mentoria para o seu planejamento pessoal? Se sim, como e quando ocorreu?
E1	"Bom, gostaria de ter. Não tive ainda. Até porque a gente trabalha como consultor, a gente acaba sendo instrutor dos outros ou coach dos outros, né? Mas não tive a oportunidade de ter algo personalizado."
E2	"Não, Reginaldo, nunca me passou isso pela cabeça [...]"
E3	"Não, não tive não." - "Dessa parte da parte de planejamento pessoal, tudo que envolveu ou está envolvendo a vida minha, a vida da empresa, não teve nenhum suporte, nenhum estudo, não."
E4	"Não tive, mas eu gostaria se houver essa possibilidade."
E5	"Na verdade, eu não tive. Eu acho que essa parte de mentoria para projeto pessoal, ela é relativamente nova, então não tive acesso, não tive nenhuma orientação."
E6	"Não, nunca tive. Por enquanto, nunca me senti na necessidade de ter ainda."
E7	"Sim, já tive. Já tive oportunidade em alguns aspectos e gosto muito, de ideias novas, de novas visões, de aprender com a experiência do outro e também assim, adoro o protocolo, né?Então quando a pessoa vem com um protocolo que você pode seguir eu me sinto confortável."
E8	Não - "Na verdade, junto com um dos meus sócios, ele teve um suporte, uma mentoria e aí eu também acabei aprendendo um pouco com ele, mas na verdade foi ele que fez a mentoria e eu simplesmente ali aprendi um pouco por tabela, um pouco da experiência que ele pegou."
E9	"O pessoal, sim, eu tive vários desde antes da empresa, sempre tive. Mas eu gostaria mesmo de ter tido um acompanhamento do ponto de vista profissional no sentido da empresa."
E10	"Não, não, nunca tive."
E11	"Eu adoraria ter tido. Nunca tive. Mas adoraria. Eu costumo até brincar que eu tive que aprender muito na raça. Muito sozinha. Eu gostaria muito. Até porque na época quase não tinha. E quem tinha não era viável para mim ou por localização ou pelos custos."
E12	"O planejamento pessoal não. Eu sempre fiz o profissional."

Perguntas / Entrevistados	4a. Quanto tempo em média você levou para preencher cada etapa?
E1	Tempo de 2 horas (não soube especificar por etapas).
E2	"Para mim foi bem tranquilo, em torno de 1 hora a primeira etapa; a segunda etapa, a terceira, a quarta, quinta etapa eu demorei um pouquinho [...]"
E3	"Cada etapa, eu diria que para preencher todo o planejamento, por etapa eu não saberia dizer, mas eu acho que eu demorei, acho que uma hora e meia, duas horas."
E4	"Em torno de 30 minutos por etapa"
E5	Em torno de 5 minutos por etapa.
E6	Em torno de 4 minutos por etapa.
E7	"Eu acho que o questionário todo não passou de 20 minutos."
E8	"Tranquilamente menos de cinco minutos, foi bem tranquilo." (por etapa)
E9	"Bastante rápido, acho que uns minutos, máximo 10 minutos."
E10	"[...] então acho que em média uma hora, talvez, em torno de uma hora, uma hora e meia."
E11	"Acho que dois minutos." (por etapa)
E12	"Eu até calculei aqui, foram 30 minutos no total, em média de 5, 7 minutos cada etapa."

Perguntas / Entrevistados	4b. Você teve alguma dificuldade para o preenchimento?
E1	Etapa 1 = "É quando você fala qual é a missão de vida e qual é a vocação, aí é onde a coisa começa a complicar, porque nós não estamos acostumados a nos questionar a respeito disso." Etapa 2 = "Uma coisa que eu tive muita dificuldade, de falar com outras pessoas, por esse motivo demorou duas horas, um formulário que aparentemente curto, foi, você vai falar dos seus pontos fortes [...]"
E2	Etapa 3 = "Estratégia, tanto é que eu não respondi."
E3	Etapa 1 - "Eu tive sim, Reginaldo." "Na verdade, foi mais a parte de conceitos, tá?" "Porque quando eu fiz a primeira leitura eu fiquei um pouco confuso, né?"
E4	"Dificuldade eu não diria, mas eu tive que fazer uma reflexão para entender e buscar a resposta correta."
E5	"Não, eu não tive, eu entendi bem as questões."
E6	"Não."
E7	"Assim, não dificuldade da compreensão do formulário, que ele está muito bem escrito."
E8	"Não, achei bem tranquilo, bem direto."
E9	Entrevistado teve algumas dificuldades mas não se lembrava de qual etapa: "Um pouco, teve uma ou duas perguntas que eu fiquei em dúvida [...]" "[...] não consigo lembrar (quais perguntas), não sei."
E10	Etapa 1 = "Na primeira etapa, eu, foi uma parte assim complicada, "
E11	"Não, eu não tive dificuldade."
E12	"Não, nenhuma dificuldade."

Perguntas / Entrevistados	4c. Qual etapa você achou mais fácil e qual você achou mais complexa para preencher?
E1	Etapas 1 e 2 = mais difíceis
E2	Etapa 3 = mais difícil Etapa 4 = mais fácil
E3	Etapa 2 = mais difícil
E4	Etapa 1 = mais difícil Etapa 4 = mais fácil
E5	Etapa 5 = mais difícil
E6	Etapa 5 = mais difícil
E7	Etapa 1 = mais difícil Etapa 5 = mais fácil
E8	Etapa 1 = mais fácil Etapa 4 = mais difícil
E9	"Eu acho que ficaram todas no mesmo nível."
E10	Etapa 1 = mais difícil Etapa 2 = mais fácil
E11	Etapa 1 = mais difícil = "Quando você vai falar da sua missão, da sua visão, onde você quer chegar. "
E12	Etapa 1 = mais fácil Etapa 2 = mais difícil

Perguntas / Entrevistados	4d. Você precisou de alguma informação adicional para o preenchimento? Como consultar alguém, internet, outros dados etc.
E1	Etapa 2 = "Eu fui perguntar para outras pessoas que me conhecem, se elas teriam a coragem de me falar quais são os pontos fracos que eu tenho, quais são os pontos fortes, porque você falar sobre si mesmo é muito difícil, né?"
E2	"Não, eu achei que foi bem legal, foi tranquilo, principalmente os primeiros [...]" (etapas 1 e 2)
E3	Etapas 1 = "Eu entrei na internet no começo [...]"
E4	Etapa 4 = Uso da internet
E5	"Não"
E6	"Não, nenhuma".
E7	Etapa 5 = "[...] eu conversei com o meu marido."
E8	"Não, foi tudo comigo mesmo."
E9	"Não. Sentei, respondi até o fim e pronto."
E10	Etapa 1 = "Eu consultei sim, internet, principalmente essa parte de missão, que eu nunca tinha parado para pensar, " "[...] outras pessoas também, questionei em relação ao que pensam sobre mim."
E11	"Eu só acho que se colocasse, por exemplo, alguma coisa que ajudasse as pessoas que estão respondendo esse questionário, muitas vezes, ela não tem o conhecimento que a gente tem."
E12	"Eu usei um portfólio que eu já fiz no ano passado"

Perguntas / Entrevistados	4e. Você teria alguma sugestão sobre o modelo PEP-MIRA que você acredita que poderia facilitar ou agilizar o preenchimento dele?
E1	"Olha, eu até imagino que ele esteja numa sequência relativamente lógica, porque é o seguinte, quando a gente fala de estratégia, em tese eu deveria ter perguntado primeiro qual que é o seu objetivo."
E2	"Talvez sim, alguma coisa para chamar mais atenção, para ficar mais clara visualmente."
E3	"Eu tenho carência por exemplos." "Então faltou para mim, por exemplo, sua missão de vida, pelo menos uma definição ou um exemplo bem simples, o que você quer dizer de missão de vida nesse PEP?"
E4	"Eu acredito que se tivesse um pequeno exemplo em cada etapa, isso agilizaria bastante."
E5	"Não, eu achei que assim, ele está bem resumido, eu achei que ele não é muito longo, não é muito complexo para fazer."
E6	"Eu nunca tinha visto esse modelo, mas assim, do que você me propôs a responder, ele está bem fácil, não tem nada complicado para a gente responder."
E7	Etapa 5 = "[...] eu acho que ali você poderia colocar um detalhamento."
E8	"Na minha visão, eu achei direto e prático. Ele tem bastante conceitos de análise SWOT e bem direto de um desenvolvimento de negócio. Acho que as perguntas são objetivas e simples."
E9	"Então, achei que ele está fácil, está simples."
E10	"Eu não acrescentaria assim nada, eu não sei se é tudo muito novo para mim"
E11	Talvez citando um exemplo do que se pede. "Às vezes a pessoa não entende, ela não sabe literalmente o que isso significa, mas colocando um exemplozinho na hora você já traz isso à tona."
E12	"Não, não. Como foi a primeira vez, não teria nada de sugestão. Poderia ver depois, ver se eu trazer ele no futuro, mas agora, no momento, não tenho nada a sugerir."

Perguntas / Entrevistados	5a. Antes de conhecer esse modelo, como que você se planejava?
E1	"Como eu fui instrutor do Sebrae, então é natural que eu vou usar a metodologia do Sebrae, que nada mais é do que a gente chama de uma orçamentação mesmo."
E2	"Não" (fazia)
E3	"Eu nunca segui isso" - "[...] então era mais no dia a dia [...]"
E4	"Mais operacional." "Quando eu fiz esse preenchimento, acabei refletindo um pouco mais."
E5	"Então, eu me planejava mais ou menos, nós temos um planejamento muito próximo [...]"
E6	"Ah, meu modo de se planejar é tudo de cabeça mesmo, entendeu?Vai surgindo ideia do que a gente já passou a vida inteira, então já está bem calejadinho, já sabe o que vai acontecer com a gente e até com os outros."
E7	"De uma forma muito caseira, né?"
E8	"Basicamente, a minha forma de planejamento é entender alguma oportunidade, entender algum negócio, fazer uma avaliação de risco, entender quais são os objetivos claros, traçar um objetivo [...]"
E9	"Eu já conhecia, mas eu me planejo mais utilizando as ferramentas estratégicas que eu já conheço mais profundamente."
E10	"Planejamento, o que pensava assim, é, preciso fazer isso, aquelas anotações, sabe, ou você deixa ali numa planilha, ou você anota [...]"
E11	"No olhometro." "É assim, no sonho. E eu acho que muita gente faz isso."
E12	"Eu tenho aqui um formulário 5W2H que eu sigo, que eu faço planejamento aqui em casa, e algumas atividades que eu tenho na empresa. E também o planejamento que eu uso é o Planner da Microsoft, que eu coloco lá minhas atividades pessoais e profissionais."

Perguntas / Entrevistados	<b>5b. Em geral, qual foi a sua percepção sobre o PEP-MIRA?</b>
E1	"Olha, esse formulário, pela simplicidade dele, é algo que põe você no mínimo para pensar se você é um empresário, se você é um empreendedor." "São questões muito simples que vão direto ao ponto, que acho que é importante isso numa primeira análise."
E2	"Eu acho que é ótimo, acho que faz a gente pensar de uma forma mais corajosa [...]"
E3	"Eu gostei, fiquei bastante surpreso[...]". "Eu gostei muito, foi um autoconhecimento [...]"
E4	"Eu gostei. Durante o preenchimento do PEP-MIRA, me trouxe um sentimento bom. É aquele momento, uma reunião comigo mesmo." "Eu sinto que, apesar de ser interessante, faltam algumas coisas. Eu sinto que ele precisaria ser um pouco mais completo." "Ter uma estrutura um pouco mais abrangente, um pouco mais de detalhes, além dos exemplos que eu comentei anteriormente."
E5	"Eu senti o seguinte, eu achei o formulário, que é o que eu falei, prático de preenchimento [...] no meu entendimento, não foi difícil porque eu já vim dessa área, então eu acho prático, eu acho que é possível você implantar isso em qualquer empresa, porque são passos básicos da sua vida pessoal, até como você se planeja, como você gasta, né?"
E6	"Eu achei muito legal, porque como eu falei, como eu nunca pensei nada assim, eu vou tomando o que eu tenho que fazer da minha cabeça mesmo, sem planejamento."
E7	"É, preenchendo você acaba trazendo muita informação para o seu momento profissional. Você acaba enxergando mais ou menos o seu perfil, assim, de uma forma rápida, eu gostei dessa parte, de uma forma rápida, traz muita informação do seu perfil profissional."
E8	"Eu acho que achei ele interessante porque ele aborda justamente essas questões de você estudar o negócio [...] - "Eu gostei bastante, eu achei que ela é bem direta, bem simples, mas as 5 etapas ali abordam exatamente o que você precisa ter de visão para poder iniciar o negócio."
E9	"Eu tenho dúvidas se ele te daria uma grande profundidade do ponto de vista de um consultor ou de uma empresa, mas ele é bastante simples para quem preenche, o que é bastante importante nesta área, porque empreendedor de pequena e média empresa, ele nunca é quase ligado nisso. Então, se você tiver algo um pouco complexo, provavelmente ele não responde."
E10	"Então, eu, como eu falei pra você, eu achei assim um pouco complicado, por ser novo, mas eu achei assim muito importante, que a gente precisa ter metas, a gente precisa ter esses objetivos muito claros, até mesmo pra resultados positivos, então eu achei assim, muito importante."
E11	"Eu achei ele até bastante simples, Reginaldo." "Eu achei curtinho, fácil de responder. Eu acho até que dá para incrementar um pouquinho ele."
E12	"Eu gostei bastante. Para mim é novo, mas já tenho as perguntas que ele traz. Já o que eu venho fazendo no 5W2H ou no Planner, então, foi como um complemento. Até me ajudou a trazer novas visões que eu não tinha, ou melhor, coisas que eu não conhecia."

Perguntas / Entrevistados	5c. Você acharia interessante que o PEP-MIRA tivesse uma apresentação visual, como o canvas ou análise swot? Porque?
E1	"[...] o canvas ou qualquer outro desses modelos ajudaria bastante para que a pessoa entenda que tem uma sequência lógica e que ela tem que seguir."
E2	"Sim, eu acho assim, tudo que fica, talvez um gráfico, eu não sei, tudo que é mais visual, eu entendo melhor, eu entendo melhor [...]"
E3	"Então, é o que eu falei para você, como esse aqui é mais ou menos, ele tem aqui uns 60% de análise SWOT para mim, o canvas eu não conheço, mas uma apresentação visual, sim [...]"
E4	"Com certeza [...] seria mais interessante." "Porque ele se tornaria mais amigável na forma de interpretação [...]"
E5	"Eu acho, eu acho porque o visual, ele é muito mais prático. Eu uso o canvas, né? E até mesmo assim, uma análise SWOT, se a pessoa tem uma parte visual e uma parte visual mesmo daquela, né?" "Então eu acho que tem algumas pessoas que o visual é uma apresentação muito mais rápida do entendimento, que é para preencher."
E6	"Então, esse canvas, esse análise aí, eu não sei o que é, entendeu? Canvas ou análise SWOT aí."
E7	"Eu sempre acho que dá para melhorar neste aspecto, assim, de você deixar um pouco mais convidativo e elucidativo, mas eu não sei se nesse, se para esse questionário ia ter uma melhoria. Acho que agrega, sempre agrega, né? Quanto mais informação visual, mais fácil para você gravar a questão."
E8	"Sim, eu acho que ajuda mais no detalhe, não seria algo tão direto, mas eu acho que uma análise canvas principalmente eu acho que seria adequada, para que você possa fazer algo mais detalhado e explorar e identificar pontos que muitas vezes nessa passagem mais simples e mais direta você pode até passar despercebido."
E9	"Acho que sim, porque uma das coisas que eu utilizo com os meus clientes, umas das coisas que você precisa entender quando você quer que alguém responda algo, é que a gente tem, utilizando a gestão de aprendizado mais simples [...]"
E10	"Com certeza, porque eu acho que até fica mais fácil pra você, no caso, estar colocando esses objetivos, estar pontuando melhor [...]"
E11	"Eu acho que a análise SWOT eu até acho legal." "Eu só acho que se colocasse, por exemplo, alguma coisa que ajudasse as pessoas que estão respondendo esse questionário, muitas vezes, ela não tem o conhecimento que a gente tem."
E12	"Seria legal se fosse nesse mesmo formato." "E a análise SWOT que eu sempre fiz, que eu já fiz, é aquela gráfica, aquela tabela de quatro quadrantes que a gente vai ali e vai preenchendo."

Perguntas / Entrevistados	Comentários adicionais dos empreendedores de MPE
E1	<p>"[...] o que é difícil demais, é quando você fala qual é a missão de vida e qual é a vocação, aí é onde a coisa começa a complicar, porque nós não estamos acostumados a nos questionar a respeito disso."</p> <p>"[...] normalmente a gente não atinge os nossos objetivos porque a gente tem estratégias ou caminhos equivocados."</p> <p>"Eu fiz um plano de negócio agora, uma empresa de um homem só."</p>
E2	<p>"Então, eu estou usando o tempo deles para eles (esposo e filho) entregarem material. Isso é um erro, eu já sei que é um erro, é uma coisa que a gente tem que resolver [...]"</p> <p>"[...] eu olho e vejo quantos sacos de borracha eu tenho, sei quantos metros tem cada saco de borracha, eu multiplico, eu já sei quanto tem no meu estoque de cada produto, você entendeu?"</p> <p>"Mas agora, falando com você, me deu mais vontade ainda de organizar mais a casa, sabe? Eu acho que me deu mais vontade, pensar em outras coisas para organizar, mas está muito bagunçado lá."</p>
E3	<p>"Na verdade, quando nós fizemos essa mudança de CLT para ser ME, foi na base do estudo com Google, né?"</p> <p>"Dessa parte da parte de planejamento pessoal, tudo que envolveu ou está envolvendo a vida minha, a vida da empresa, não teve nenhum suporte, nenhum estudo, não."</p> <p>"É um pouco na parte do autoconhecimento, um pouco difícil, porque a gente não está acostumado, a gente consegue enxergar o outro, mas não consegue nos enxergarmos."</p> <p>"Quando você pega e fala, qual que é o meu ponto fraco, poxa vida, isso é para fazer uma entrevista para empresa, é para mim ou não?"</p>
E4	<p>"Com o passar do tempo e o amadurecimento você enxerga essa necessidade mais clara."</p> <p>"Não pensava, por exemplo, em propósitos da empresa. Não pensava em KPIs de uma forma mais abrangente. O KPIs se resumia basicamente a fluxo de caixa, algumas informações, volume de vendas, mas eram dois ou três."</p> <p>"E se você não tem esse tempo com você mesmo, você não tem tempo de fazer estratégia, de refletir o futuro da empresa e da sua vida pessoal."</p>
E5	<p>"Todo mundo tem as suas fraquezas, então, até na vida pessoal, quanto na profissional, não importa se você é empresário, microempresário, se você é funcionário, você tem isso no seu dia a dia."</p> <p>"[...] vou ser bem honesta, a gente está meio que, como fala, a gente está trocando pneu com o carro andando [...]"</p> <p>"Tem muitas pessoas, eu acho que começam a fazer (empreender) e elas não vão atrás de informação."</p>
E6	<p>"É um dom meu, é o meu jeito, entendeu?"</p> <p>"Eu achei, gostei desse convite aí que você mandou para a gente. E por mais que eu tenha meu jeitão só de cabeça dos negócios, analisando ele (PEP-MIRA) no modo geral, já abre a cabeça da gente de pensar também sobre isso."</p>

<b>E7</b>	<p>"Nós somos um casal, trabalhamos juntos, então a gente está definindo algumas coisas para a vida, para a vida no trabalho e pessoal."</p> <p>"Você acaba enxergando mais ou menos o seu perfil, assim, de uma forma rápida, eu gostei dessa parte, de uma forma rápida, traz muita informação do seu perfil profissional."</p>
<b>E8</b>	<p>"Eu assisti alguns, no passado eu assisti alguns vídeos, algumas coisas esporádicas, mas nenhum curso formal com certificação, nada."</p> <p>"Eu acho que achei ele (PEP-MIRA) interessante porque ele aborda justamente essas questões de você estudar o negócio [...]"</p>
<b>E9</b>	<p>"Então eu trouxe muito da minha experiência que eu tinha de empresa grande onde eu fui funcionário, mas também não tinha a rede social naquela época. A gente usava muito os jornais e o rádio também, mas eu gostaria de ter alguém que tivesse esse perfil, esse skill naquela época."</p> <p>"[...]eu gostaria de ter tido esse apoio, o pessoal sempre foi mais autodidata, então sempre foi mais fácil correr atrás e fazer."</p>
<b>E10</b>	<p>"Porque eu nunca tinha pensado, né, a gente até pensa algumas coisas, né, faz sentido, mas a gente nunca, assim, foi te colocar no papel, e ver direitinho [...]".</p> <p>"Eu só quero mesmo agradecer mais uma vez e que é uma oportunidade, que acho que veio, isso veio no momento, no momento importante pra mim, pra eu rever, pra eu repensar algumas coisas e eu quero montar esse plano, finalizar e agradecer mesmo pela oportunidade."</p>
<b>E11</b>	<p>"Por sorte, eu acabei tendo a carreira que eu queria. Mas eu poderia ter conseguido coisas muito melhores se eu tivesse tido um mentor."</p> <p>"Então, eu acho que todo mundo já nasce com um sonho muito latente do que ela quer ser."</p> <p>"Então, eu acho que o nosso subconsciente já está pronto desde sempre. A gente sabe mais ou menos. "</p>
<b>E12</b>	<p>"O planejamento pessoal não. Eu sempre fiz o profissional."</p> <p>"Eu tenho aqui um formulário 5W2H que eu sigo, que eu faço planejamento aqui e em casa, e algumas atividades que eu tenho na empresa. E também o planejamento que eu uso é o Planner da Microsoft, que eu coloco lá minhas atividades pessoais e profissionais."</p>