

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO - UFMA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCSO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

NADSON RAFAEL LOPES MATOS

**EMPREENDEDORISMO E AS VULNERABILIDADES DE SE EMPREENDER: uma
avaliação através do Programa Negócio a Negócio em São Luís no primeiro
semestre de 2018**

São Luís
2018

NADSON RAFAEL LOPES MATOS

**EMPREENDEDORISMO E AS VULNERABILIDADES DE SE EMPREENDER: uma
avaliação através do Programa Negócio a Negócio em São Luís no primeiro
semestre de 2018**

Trabalho monográfico apresentado ao curso de Ciências Econômicas da Universidade Federal do Maranhão- UFMA como requisito para obtenção do grau de bacharel em Ciências Econômicas.

Orientador (a): Prof. Dr. Cesar Augustus Labre
Lemos de Freitas.

São Luís
2018

Matos, Nadson Rafael Lopes.

Empreendedorismo e as Vulnerabilidades de se Empreender: uma avaliação através do Programa Negócio a Negócio em São Luís no primeiro semestre de 2018 / Nadson Rafael Lopes Matos. - 2018.

82 f.

Orientador (a): Cesar Augustus Labre Lemos de Freitas.

Monografia (Graduação) - Curso de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2018.

1. Empreendedorismo. 2. Programa Negócio a Negócio. 3. SEBRAE. I. Labre Lemos de Freitas, Cesar Augustus. II. Título.

NADSON RAFAEL LOPES MATOS

**EMPREENDEDORISMO E AS VULNERABILIDADES DE SE EMPREENDER: uma
avaliação através do Programa Negócio a Negócio em São Luís no primeiro
semestre de 2018**

Monografia apresentada ao Curso de Ciências Econômicas da Universidade Federal do Maranhão, para obtenção do Grau de Bacharel em Ciências Econômicas.

Aprovada em: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Cesar Augustus Labre Lemos de Freitas (Orientador)
Universidade Federal do Maranhão

1º Examinador (a)
Universidade Federal do Maranhão

2º Examinador (a)
Universidade Federal do Maranhão

AGRADECIMENTOS

Não é uma tarefa fácil expressar em palavras a minha gratidão a todos que contribuíram para que eu alcançasse este objetivo, ninguém vence sozinho e por isso eu tenho muito a quem agradecer.

Em primeiro lugar, a Deus, a quem devo toda honra e glória, por ter me abençoado e protegido durante toda minha jornada.

Aos meus pais que sempre acreditaram em meu potencial e me proporcionaram condições para alcançar este mérito, por terem sido essenciais na minha graduação, por terem acreditado em mim e contribuído de forma imensurável para que eu chegasse até aqui.

À Laynna, meu amor, por se manter ao meu lado, por compartilhar dos meus sonhos, por ser tão paciente e me apoiar quando eu preciso de conforto.

Os professores, funcionários e colegas do Curso de Ciências Econômicas que construíram com um ambiente propício para meu desenvolvimento acadêmico.

À minha avó, por todo esforço que empreendeu por mim, por confiar em mim e estar sempre dispostas a me ajudar.

Aos meus amigos da UFMA, por fazerem parte dessa empreitada que não é fácil, porem, desafiadora. Gostaria de agradecer todos que contribuíram.

RESUMO

Ao passar dos anos as pequenas empresas vêm se evidenciando cada vez mais pelo aumento da sua colaboração dentro da economia do país, por meio de criação e geração de empregos e renda que como consequência contribui para o desenvolvimento do Produto Interno Bruto (PIB) do país. Contudo, um dos principais fatores que colabora para mortalidade de algumas empresas é a falta de conhecimento em gestão do empreendimento. Visando garantir a sobrevivência e o crescimento dos microempreendedores individuais – MEIs e das micro e pequenas empresas – MPEs, foi criado o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE, que oferece apoio e incentivos para o desenvolvimento dos pequenos negócios por meio de programas e consultorias. Como principal objetivo, este trabalho vem a analisar o empreendedorismo e as vulnerabilidades de empreender detectados através do Programa Negócio a Negócio em São Luís no primeiro semestre de 2018. Para isso, a metodologia utilizada consistiu em revisão bibliográfica, além do uso do questionário aplicado e disponibilizado pelo SEBRAE em que 100 empresas, dentre elas 78 enquadram-se na categoria de microempresas e 22 enquadram-se na modalidade de microempreendedores individuais, todas situadas em São Luís, capital do estado do Maranhão. Como resultado desse trabalho, podemos observar que das 78 microempresas que fizeram parte do projeto, 50,3% delas possuem um controle formal de gestão empresarial e que 49,7% das mesmas, não possuem esse controle formal de gestão ou não possuem nenhum controle. Com os microempreendedores individuais que foram num total de 22 empresas atendidas no projeto Negócio a Negócio, verifica-se que deste total, apenas 37,93% tem um controle formal de gestão empresarial e que 62,07% do total possuem um controle informal ou não possuem controle de gestão de empresa.

Palavras-Chave: Empreendedorismo. Programa Negócio a Negócio. SEBRAE

ABSTRACT

Over the years small companies have been increasingly evident in the increase of their collaboration within the economy of the country, through creation and generation of jobs and income that consequently contributes to the development of the Gross Domestic Product (GDP) from the country. However, one of the main factors that contributes to the mortality of some companies is the lack of management knowledge of the enterprise. In order to guarantee the survival and growth of the individual micro entrepreneurs - MEI and micro and small enterprises - MPEs, the Brazilian Support Service for Small and Micro Enterprises (SEBRAE) was created, which provides support and incentives for the development of small businesses through programs and consultancies. The main objective, of this study is to analyze the entrepreneurship and vulnerabilities of entrepreneurs detected through the Business-to-Business Program in São Luís in the first half of 2018. For this, the methodology used consisted of a bibliographic review, besides the use of the questionnaire applied and made available by the SEBRAE in which 100 companies, among which 78 are in the category of microenterprises and 22 are in the modality of individual micro entrepreneurs, all located in São Luís, capital of the state of Maranhão. In addition, the resulted of this work, we can observe that of the 78 microenterprises that were part of the project 50,3%, of them have a formal management control and 49,7% of them, do not have this formal management control or have no control. With the individual micro entrepreneurs that were a total of 22 companies served in the Business to Business project, it is verified that of this total, only 37,93% have a formal management control and 62.07% of the total have an informal or do not have control of company management.

Keywords: Entrepreneurship. Business to Business. Program. SEBRAE

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Geração de empregos por porte	22
Gráfico 2- total de empresas	31
Gráfico 3- Segmentação das empresas	32
Gráfico 4- Faixa etária dos empreendedores	32
Gráfico 5- Diário de caixa.....	33
Gráfico 6- Controle do fluxo de caixa	34
Gráfico 7- Controle do capital de giro	34
Gráfico 8- Controle de pagamentos de tributos	35
Gráfico 9- Cálculo de custos DR 1	36
Gráfico 10- Cálculo de lucro DR 2.....	36
Gráfico 11- Cálculo de ganho unitário	37
Gráfico 12- Gestão de estoque	38
Gráfico 13- Cadastro de clientes	38
Gráfico 14- Segmentação de clientes	39
Gráfico 15- Análise das necessidades dos clientes.....	40
Gráfico 16- Pesquisa de satisfação.....	40
Gráfico 17- Plano de promoção	41
Gráfico 18- Ofertando novos produtos / serviços	42
Gráfico 19- Entendimento de mercado.....	42
Gráfico 20- Planejamento: o primeiro passo para o sucesso.....	43
Gráfico 21- Planejando o negócio: objetivos e metas.....	44
Gráfico 22- Aprendizagem estratégica	44
Gráfico 23- Plano de ação de curto e médio prazo	45
Gráfico 24- Cadastro de fornecedores	45
Gráfico 25- Organização de documentos	46
Gráfico 26- Instrução de trabalho	47
Gráfico 27- Organização e disciplina.....	47
Gráfico 28- Layout	48
Gráfico 29- Orientações quanto às obrigações trabalhistas	49
Gráfico 30- Conhecimentos e características.....	49
Gráfico 31- Matriz de responsabilidades	50

Gráfico 32- Treinamento baseado em problemas	51
Gráfico 33- Pensando em expandir? Prepare-se para delegar!.....	51

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Critério de Classificação das Micro e Pequenas Empresas no Brasil.	21
Tabela 2- Principais causas da mortalidade	23

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Ferramentas de gestão - Caderno de ferramentas.....	60
--	----

LISTA DE SIGLAS

AOE	Agente de Orientação Empresarial
BNDES	Banco Nacional do Desenvolvimento
CAGED	Cadastro Geral de Empregados e Desempregados
DR	Demonstrativo de Resultados
GEOR	Gestão Estratégica Orientada para Resultados
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
MEI	Micro Empreendedor Individual
MPE	Micro e Pequenas Empresas
MTE	Ministério do Trabalho e Emprego
NAN	Negócio a Negócio
PIB	Produto Interno Bruto
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
2	A IMPORTANCIA DO EMPREENDEDORISMO E AS CARACTERÍSTICAS E DOS MICROEMPREENDEDORES INDIVIDUAIS – MEIs E AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – MPES	17
2.1	ANÁLISE HISTÓRICA DO EMPREENDEDORISMO	17
2.2	CARACTERÍSTICAS DOS MICROEMPREENDEDORES INDIVIDUAIS – MEIS E AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – MPES	19
3	O PAPEL DO SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO JUNTO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE)	25
3.1	O SEBRAE	25
3.2	O PROGRAMA NEGÓCIO A NEGÓCIO	27
3.3	METODOLOGIA GEOR	29
4	PROGRAMA NEGÓCIO A NEGÓCIO: ANÁLISE DO DIAGNÓSTICO DOS EMPREENDEDORES SUBMETIDOS AO PROGRAMA	31
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	53
	REFERÊNCIAS.....	55
	ANEXO A.....	59
	ANEXO B.....	76

1 INTRODUÇÃO

O mercado brasileiro trouxe uma nova tendência de negócios, com novos desafios e criando novas oportunidades. O aumento da taxa de desemprego, decorrente da instabilidade econômica e política vivenciada no século XXI contribuíram para a era do empreendedorismo. De acordo com os dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) estima-se que no ano de 2017 aproximadamente 12,7 milhões de trabalhadores estavam fora do mercado de trabalho.

No intuito de sair dessa condição de população desocupada para população ocupada surgem pessoas interessadas em tornarem-se empreendedoras, dando início ao seu próprio negócio. Diante desse contexto, empreender talvez seja a palavra-chave para o sucesso.

No cenário mundial os empreendedores, idealistas, modernos, flexíveis, conduziram a economia ao padrão contemporâneo. E, dado o processo constante de transformação dos modelos econômicos sociais, o papel do empreendedor será imprescindível para a economia.

O empreendedor é o agente do processo de destruição criativa, que é o impulso fundamental que aciona e mantém em marcha o motor capitalista, constantemente criando novos produtos, novos métodos de produção, novos mercados e, implacavelmente, sobrepondo-se aos antigos métodos menos eficientes e mais caros (SCHUMPETER, 1983).

As micros e pequenas empresas (MPEs) e microempreendedores individuais (MEIs) equivalem a grande parte dos empreendimentos nacionais responsáveis por gerar empregos e renda, contribuindo para o crescimento do Produto Interno Bruto (PIB). De acordo com informações do Boletim de Estudos e Pesquisa do Serviço Brasileiro de Apoio as Micros e Pequenas Empresas (SEBRAE 2017), as pequenas empresas e MEIs representam 27% do PIB, a soma dos bens e serviços produzidos no país, e por 54% dos empregos formais. A contribuição destas na geração de emprego e renda tem aumentado, principalmente no setor de serviços, que é o que mais cresce no mundo.

Desta forma, é importante incentivar e qualificar os empreendimentos de menor porte, inclusive os microempreendedores individuais. Isoladamente, uma empresa representa pouco, porém juntas elas são decisivas para a economia e não se pode pensar no desenvolvimento do país sem elas.

Dada essa possibilidade de ajustes rápidos às mudanças no cenário as tendências econômicas e a importância das MPEs e MEIs para o desenvolvimento econômico, de preferência em regiões menos desenvolvidas economicamente, o governo e as agências que apoiam essa prática possuem uma obrigação fundamental na ampliação do número de empreendedores, atuando através de políticas públicas relevantes que propiciem o desenvolvimento de tais empreendimentos, o que por sua vez coopera para a geração de emprego e renda.

As dificuldades encontram-se na forma de gerenciamento das pequenas empresas, que majoritariamente é feito pelo próprio proprietário, o qual em alguns casos não possui os conhecimentos gerenciais necessários para o controle adequado do empreendimento.

Visando solucionar esses problemas de gestão, o SEBRAE disponibiliza apoio e incentivo para o desenvolvimento dos pequenos negócios por meio de programas e consultorias. Para atender a demanda de empresários que não podem se ausentar da empresa, com o propósito de buscar capacitações e orientação empresarial, o SEBRAE criou o Programa Negócio a Negócio (NAN), uma vez que esse projeto visa um diagnóstico *in loco* ao ambiente empresarial, o diferenciando assim de outros programas.

O Negócio a Negócio é um programa gratuito do SEBRAE, que tem como propósito impulsionar a melhoria da gestão da empresa, através de um atendimento e orientação empresarial que envolve um diagnóstico e recomendações para os microempreendedores individuais e micro e pequenas empresas.

O objetivo é oferecer uma orientação a respeito das principais vulnerabilidades de gestão encontradas e indicar as soluções do SEBRAE alinhadas às necessidades das empresas, pois a falta de ferramentas de gestão tem contribuído para o alto índice de mortalidade desses empreendimentos.

O programa funciona através de visitas do Agente de Orientação Empresarial (AOE) *in loco* as empresas, no qual é aplicado um diagnóstico de gestão sucinto, englobando temas como finanças, mercado, planejamento, organização e pessoas. Em seguida é sugerido soluções para melhoria do negócio, de forma presencial e contínua.

A falta de ferramentas de gestão nas micro e pequenas empresas e MEIs, é um dos fatores que causam altos índices de mortalidade empresarial. De acordo com pesquisa realizada pelo SEBRAE (2016), as principais causas para o fracasso

das empresas são a falta de planejamento prévio, o empreendedorismo por necessidade, ausência de capacitação em gestão do empreendedor e a falta de conhecimento do produto ou serviços oferecidos. Estes fatores são considerados determinantes para a continuidade das empresas no Brasil.

Diante disso, esta pesquisa teve como proposta solucionar a seguinte problemática: quais as vulnerabilidades de empreender detectados através do programa Negócio a Negócio em São Luís no primeiro semestre de 2018?

O objetivo geral foi demonstrar as fragilidades de gestão encontradas nas micro e pequenas empresas e nos microempreendedores individuais através do Programa Negócio a Negócio/SEBRAE.

Os objetivos específicos consistiram em compreender o Programa Negócio a Negócio no âmbito do SEBRAE, o papel dos Agentes de Orientação Empresarial (AOE) no âmbito do programa, identificar os tipos de ferramentas de gestão oferecidos pelo Programa Negócio a Negócio e medir as fragilidades na gestão das micro e pequenas empresas, após aplicação do diagnóstico.

Socialmente o estudo do tema se mostra relevante, considerando a importância das MEIs e MPEs no cenário econômico brasileiro, desta forma é importante analisar as dificuldades enfrentadas por estes empreendedores e quais são as suas vulnerabilidades.

Nos vieses profissional e pessoal, justifica-se a escolha do tema devido à experiência desenvolvida como AOE, no qual permite uma análise mais aproximada da realidade desses empreendimentos e a importância destes.

Com a finalidade de concretizar uma pesquisa documental, utilizou-se de fontes que poderão ser reelaboradas de acordo com o objetivo da pesquisa apresentada, conforme aduz GIL (2008).

Inicialmente, classifica-se como pesquisa bibliográfica no que se refere aos primeiros capítulos apresentados, pois para o desenvolvimento destes foi necessária à utilização de diversos livros e obras, além de artigos, para se argumentar o tema proposto.

No que se refere ao terceiro capítulo, para a elaboração da coleta de dados, utilizou-se diagnósticos de gestão aplicados por Agentes de Orientação Empresarial do programa Negócio a Negócio do SEBRAE. Nesta coleta de dados utilizou-se ainda da modalidade de pesquisa quantitativa, por meio de estatísticas para demonstrar de forma mais clara os dados apresentados.

No primeiro capítulo será abordado à importância do empreendedorismo e as características dos microempreendedores individuais – MEIS e as micro e pequenas empresas – MPES, para isto inicialmente será apresentada uma breve análise histórica do empreendedorismo e explanando acerca do programa Negócio a Negócio no contexto do SEBRAE.

No segundo capítulo será tratado sobre a classificação das ferramentas utilizadas pelo programa Negócio a Negócio, apresentando e explanando o caderno de ferramentas, de forma detalhada sobre o conceito e importância de todas as ferramentas.

Por fim, o terceiro capítulo será demonstrado à análise de dados coletados em empreendimentos localizados em São Luís/MA, por meio do programa Negócio a Negócio do SEBRAE.

2 A IMPORTANCIA DO EMPREENDEDORISMO E AS CARACTERÍSTICAS E DOS MICROEMPREENDEDORES INDIVIDUAIS – MEIS E AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – MPES

2.1 Análise Histórica do Empreendedorismo

Alguns estudos a respeito do empreendedorismo podem parecer recentes, contudo, os primeiros pensamentos sobre este assunto são tão antigos quanto o comércio na sociedade. Apesar da origem remota do empreendedorismo, tem-se que este não possuía um conceito definido, sendo compreendido de forma mais profunda a partir do desenvolvimento dos mercados econômicos, nos quais fomentaram o interesse de estudiosos sobre o tema. (LANDSTRÖM, HARIRCHI, ASTRÖM, 2012).

Em uma breve definição sobre o empreendedorismo, tem-se que:

Empreendedorismo é o processo de criação, expansão de negócios, inovadores que nascem a partir da identificação de oportunidades, tal definição é citada por diversos estudiosos, órgãos e agencias que monitoram hoje a evolução e a disseminação da cultura empreendedora (LIMA, 2010, p. 24).

Em continuidade, conforme aduz, Fillion (1999) ao longo da história o termo empreendedorismo teve seu significado alterado algumas vezes. Inicialmente este termo era usado de forma alusiva àqueles que estimulavam desavenças, posteriormente, em meados do século XVII o termo passou a ser utilizado no viés econômico, relacionado a quem possuía papel de coordenação em operações militares, o autor afirma ainda que no início do século XVIII, finalmente o vocábulo passou a ser utilizado para referir-se a quem geria empreendimentos.

Posteriormente, no século XIX, a figura do empreendedor ainda se confundia com a de gerentes, como aqueles que coordenavam as empresas, garantiam os pagamentos dos funcionários e assumiam toda a atividade organizacional, contudo, na maioria das vezes exerciam esta função a serviço do sistema capitalista que já era existente. Já no século XX a noção do empreendedor sofreu alterações significativas, logo este passou a ser considerado como aqueles que inovavam de maneira criativa no mercado econômico, criando e buscando a satisfação dos clientes por meio dos seus produtos e serviços oferecidos. (DORNELAS, 2005).

Em uma análise histórica de forma ampla, pode-se afirmar que a figura dos empreendedores sempre se mostrou presente nas sociedades, e estes atores econômicos tiveram importância determinante para o desenvolvimento social no contexto histórico em que atuaram, ainda que de forma mais discreta ou mais acentuada, a depender da época.

Segundo este mesmo raciocínio, pode-se ainda afirmar que objetivando aperfeiçoar as relações dos homens com outros e com a sociedade, desde as primeiras ações humanas o empreendedorismo esteve presente. Neste sentido, inúmeros são os fatores que atraem os indivíduos para o empreendimento, podendo-se citar como a aptidão ou até mesmo a recompensa. (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 2004, p.6).

Em continuidade, afirma-se ainda que o empreendedorismo muito evoluiu até alcançar a sua atual denominação, versando sobre conceitos como empresários e empresa, sendo objeto de estudo da antropologia, ligado à cultura, bem como sendo analisado como um anseio para as necessidades apresentadas pelo mercado. (VERGA; SOARES DA SILVA, 2014).

Segundo Simone (apud LANA, 2010, p. 12):

O estudo do empreendedorismo vem tomando força nos últimos anos, em parte devido à necessidade de as pessoas e organizações se adaptarem a um ambiente competitivo e em constante mudança. Além disso, o empreendedorismo também ganhou relevância ao se apresentar como uma resposta ao desemprego, que é fruto de mudanças no cenário econômico das organizações, constantemente pressionadas a reduzir seus custos e aumentar sua competitividade. Observa-se hoje um desequilíbrio no mercado de trabalho, onde a oferta de mão de obra supera em muito a oferta de vagas disponíveis (SIMONE, 2009 apud LANA, 2010, p. 12).

No cenário brasileiro, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) configura-se como uma significativa entidade no contexto do empreendedorismo, de acordo com o entendimento apresentado pela empresa no ano de 2007, um dos percussores da função empreendedora no país tratou-se do Marco Polo, no qual buscou definir rotas comerciais para o Extremo Oriente, demonstrando um importante papel de empreendedor, posto que ao assinar um contrato com o investidor, ambos assumiam riscos.

O campo do empreendedorismo é vasto e os estudos desse tema são consideráveis, a exemplo desta afirmação Julien (2010) reitera que este fenômeno é apontado como uma nova ciência, desta forma as pesquisas sobre este tema devem considerar sempre o princípio da variedade requerida, desta forma o autor explica

que a abordagem realizada pelo pesquisador não deve se mostrar mais complexa do que a questão a ser abordada.

Diante desta breve análise histórica, é possível perceber a importância da arte de empreender na sociedade, em virtude de que este fenômeno fomenta a busca por inovações no mercado econômico, de modo a beneficiar o agente que empreende, bem como os consumidores que buscam por qualidade nos produtos e serviços que lhe são oferecidos, uma vez que a competição saudável entre os empreendedores no mercado econômico possibilita a busca por uma maior qualidade no exercício da função empreendedora.

2.2 Características dos Microempreendedores Individuais – MEIs e as Micro e Pequenas Empresas – MPEs

Levando em consideração o número significativo de empreendedores informais e visando elevar o recolhimento de tributos, o governo federal adotou uma nova categoria de empresa, o Microempreendedor individual - MEI. Foi criada em 2008, pela Lei Complementar nº 128, de 19/12/2008, possibilitando a formalização de profissionais autônomos e empreendedores que executam atividades por conta própria.

Inicialmente para ser considerado MEI o empreendedor individual deveria auferir receita bruta no ano – calendário anterior, de até R\$ 36.000,00 (trinta e seis mil reais), optante pelo Simples Nacional e que não estivesse impedido de optar pela sistemática prevista no artigo de acordo com o estabelecido na Lei Complementar Nº 128, de 19 de Dezembro de 2008. Contudo, esse valor sofreu alterações ao longo dos anos e por meio da Lei Complementar Nº 139, de 10 de novembro de 2011 o valor de receita bruta no ano-calendário anterior passou a ser de até R\$ 60.000,00 (sessenta mil reais). Posteriormente houve mais uma alteração que ainda vigora até a presente data.

Sendo assim, de acordo com a Lei Complementar 155 de 2016, conforme dispõem em seu artigo 18ª, §1º “para os efeitos desta Lei Complementar, considera-se MEI o empresário individual que se enquadre na definição do art. 966 da Lei nº 10.406, de 10 de Janeiro de 2002 – Código Civil, ou o empreendedor que exerça as atividades de industrialização, comercialização e prestação de serviços no âmbito rural, que tenha aferido receita bruta, no ano – calendário anterior, de até R\$

81.000,00 (oitenta e um mil reais), que seja optante pelo Simples Nacional e que não esteja impedido de optar pela sistemática prevista neste artigo. Podem contratar somente um funcionário, sendo enquadrados no Simples Nacional e isentos dos tributos federais.

Conforme os relatórios estatísticos do MEI do portal do empreendedor – MEI (2018) só no mês de março deste ano, o número já passa de 6.500.000 (seis milhões e quinhentos mil) de microempreendedores individuais. O desenvolvimento do empreendedorismo no Brasil traz consideráveis contribuições para a economia.

O Estatuto Nacional das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte, estabelecida pela Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, alterada pela Lei Complementar nº 139, de 10 de novembro de 2011, refere-se sobre estes requisitos necessários para o enquadramento da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte e também as circunstâncias para opção pelo regime unificado de apuração e recolhimento dos impostos e contribuições denominado de Simples Nacional.

São compreendidas como microempresas ou empresas de pequeno porte, aquelas pessoas jurídicas que:

No caso das microempresas, aufera, em cada ano-calendário, a receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais); no caso da empresa de pequeno porte, aufera, em ano calendário, receita bruta superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$4.800.000,00(quatro milhões e oitocentos mil reais). (BRASIL, 2016)

Conforme Chér (1991, p.17), “[...], para se conceituar as pequenas empresas, algumas variáveis são tradicionalmente utilizadas, tais como mão de obra empregada, capital registrado, faturamento, quantidade produzida”. Observam-se ainda algumas divergências existentes na conceituação das micro e pequenas empresas, tendo em vista que para isto é notável a utilização de fatores tanto quantitativos, bem como de fatores qualitativos.

No que diz respeito sobre estes fatores, autores como Costa e Leandro (2016, p.4) afirmam que “os critérios quantitativos são os mais utilizados em todos os setores da economia. Tal motivo está relacionado à facilidade de coleta dos dados, manipulação e parametrização dos mesmos”.

Os critérios de classificação mais utilizados no Brasil consistem no faturamento bruto anual e no número de empregados, conforme se desprende da tabela 1 abaixo:

Tabela 1- Critério de Classificação das Micro e Pequenas Empresas no Brasil.

ÓRGÃO/ CRITÉRIO	MICROEMPRESA	PEQUENA EMPRESA
Estatuto Geral da Micro e Pequena Empresa	Até R\$ 360 mil de acordo com LC 139/2011	Entre R\$ 360 mil e R\$ 4,8 milhões de acordo com LC 139/2011
BNDES: Receita Operacional Bruta Anual ou Anualizada	Até R\$ 360 mil	Entre R\$ 360 mil e R\$ 4,8 Milhões
SEBRAE (Indústria e Construção Civil): Número de Empregados	Até 19	De 20 e 99
SEBRAE (comercio e serviço): número de empregados	Até 9	De 10 a 40

Fonte: Fonte: BNDES (2018); BRASIL (LEI 155; 2016); SEBRAE (2018a)

De acordo com Viapiana (2011, p. 3) as dificuldades na caracterização das micro e pequenas empresas surgem a partir dos diferentes critérios, tanto qualitativos quanto quantitativos, adotados pelo Governo, um dos maiores entraves ao se estudar as MPEs.

Conforme Santos, Silva e Neves (2011, p.108)

As micro e pequenas empresas formam um sistema produtivo no mundo inteiro que possibilita, na base de uma sociedade, a diluição da economia em milhares de empreendimentos. Destacando o caso brasileiro, as micro e pequenas empresas tem importância na geração de renda, na oferta de empregos e fortalecimento da economia. Por isso, este segmento tem um importante papel social e econômico, como polo de criação e distribuição de riqueza, decisivo na geração de empregos e no desenvolvimento econômico.

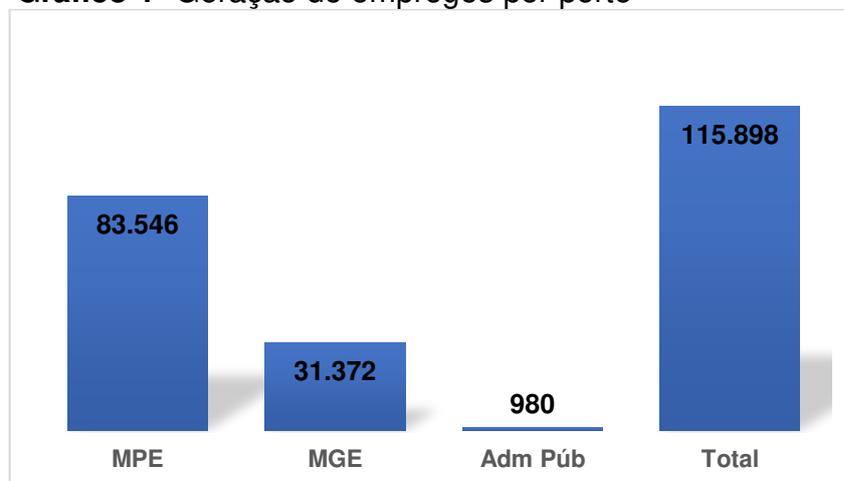
Sem dúvidas as MPEs e MEIs desenvolvem um importante papel dentro do contexto socioeconômico de um país, se considerar que proporcionam a elevação da produtividade, a produção de bens e serviços, o trabalho e a renda. A importância das MPEs e MEIs está no fato delas fortalecerem a economia local e regional, criando empregos, renda e colaborando para o desenvolvimento da região e estados.

Considerando a relevância em incentivar o progresso e a continuidade das atividades das MPEs e MEIs, devido a sua importância para economia nacional, estas vêm recebendo incentivos e benefícios, tais como:

- Constituição Federal de 1988, artigos 146,170 e 179;
- Lei nº 123/2006 (Estatuto das MPEs);
- Lei Complementar nº 139 de 10 de novembro de 2011;
- Lei Complementar nº 128/2008 que alterou a Lei Geral da Micro e Pequena Empresa (Lei Complementar nº 123/2006) cria a figura do Microempreendedor Individual.

De acordo com o SEBRAE (2018), as micro e pequenas empresas representaram um percentual de 72% do total das vagas de empregos criadas no Brasil tendo registrado saldo positivo, pela quarta vez consecutiva no ano. Somente em Abril de 2018 foram pouco mais de 83.000 mil novos empregos gerados.

Gráfico 1- Geração de empregos por porte



Fonte: MTE/CAGED. Elaboração: SEBRAE

Deste modo, infere-se a importância das micro e pequenas empresas na economia brasileira, principalmente no que concerne à geração de empregos e renda, bem como na circulação de capital, fomentando o mercado econômico, o que demonstra a importância social deste segmento.

Entretanto, as MPEs e MEIs ainda enfrentam algumas dificuldades, apesar de sua significativa importância na economia, conforme já demonstrado. Dentre estes obstáculos, o mais frequente consiste no alto índice de mortalidade das empresas, tendo em vista que muitas vezes seus gestores não conseguem conduzir a atividade por muito tempo e por conta disto as encerram.

Dentre as definições de risco mais conhecidas, tem-se a de do economista Frank Knight, no qual faz uma singularização entre o que representa o risco e a

incerteza, além disto, ele ainda defende que a conceituação de incerteza deve ser drasticamente apartada do conceito de risco, uma vez que o risco é capaz de ser mensurado, enquanto a incerteza, de forma contrária, não pode ser medida. (HOLTON, 2004, *tradução nossa*).

Ainda nesse cenário, Chiavenato (2008, p.15), discorre que “nos novos negócios, a mortalidade prematura é elevadíssima, pois os riscos são inúmeros e os perigos não faltam”. Diversos são estes riscos para os empreendedores, culminando no fechamento das empresas de forma frustrada.

Dentre as ameaças que cercam as atividades, pode-se citar fatores como a inexperiência, na qual engloba aspectos como a incompetência do empreendedor, a falta de experiência profissional ou no campo comercial, pode-se mencionar também os riscos estabelecidos pelo próprio mercado econômico, como por exemplo o alto índice de juros, a insuficiência de lucros, as restrições do mercado consumista. Além disto, têm-se ainda as dificuldades de estoque, dívidas e cargas demasiadas, despesas operacionais, capital insuficiente, e até mesmo a própria negligência do empreendedor (CHIAVENATO, 2008).

É importante ainda mencionar que os tipos de riscos aos quais as empresas estão expostas ligam-se diretamente com a natureza da atividade por ela desenvolvida. Grande parte dos erros resulta da ausência de conhecimento e experiência no ramo do negócio, bem como por falta de planejamento, previsão dos gastos e desconhecimento da concorrência. (LEMES JUNIOR; PISA, 2010).

O SEBRAE, também demonstrou preocupação a respeito das principais causas que resultam no fechamento precoce das MEIs e MPEs, segundo a tabela abaixo a empresa lista os seguintes fatores:

Tabela 2- Principais causas da mortalidade

Principais Causas da Mortalidade
1. Situação do empresário antes da abertura
2. Planejamento do negócio
3. Gestão do negócio
4. Capacitação dos donos em gestão empresarial

Fonte: SEBRAE, 2016.

A baixa qualificação do proprietário também pode ser um fator considerado como um dos problemas, pois devido à escassez de recursos, em algumas

situações pode lhe faltar capacidade de domínio de todas as funções da cadeia de produção.

Ainda sobre este viés, Dornelas (2005) discorre que:

Entendendo melhor como ocorre o processo empreendedor, seus fatores críticos de sucesso, espera-se que essa estatística, ainda preocupante, seja gradativamente alterada, por meio a ação de técnica e métodos comprovadamente eficiente e destinado a auxiliar o desenvolvimento e a maturação das pequenas empresas brasileiras (DORNELAS, 2005, p. 18).

Diante deste cenário, afirma-se que as micro e pequenas empresas, bem como os microempreendedores individuais, representam um importante mecanismo na economia e emprego do país. No entanto, é importante observar, além da importância destes, os riscos enfrentados, tendo em vista que devido a isto muitas destas empresas já iniciam sua atividade com um período de validade, destinadas ao insucesso ou até mesmo a permanecerem no mercado sem apresentarem qualquer índice de crescimento.

A respeito deste quadro, (DORNELAS, 2005, p.95), evidencia que:

[...] é notória a falta de cultura de planejamento do brasileiro, que por outro lado é sempre admirado por sua criatividade e persistência. Os fatos devem ser encarados de maneira objetiva. Não basta apenas sonhar, deve-se transformar o sonho em ações concretas, reais, mensuráveis. Para isso existe uma simples, mas para muitos tediosa, técnica de se transformar sonhos em realidade: o planejamento.

Assim, para que a micro e pequena empresa permaneça no mercado, esta deve se manter competitiva, enfrentando a concorrência de forma inovadora, em que o empreendedor esteja preparado. Por isso, a capacitação é um fator essencial, pois o conhecimento sobre a maneira mais adequada de gerenciar o negócio é um diferencial positivo para o empreendedor, garantindo a estas mais chances no mercado econômico.

3 O PAPEL DO SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO JUNTO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE)

3.1 O SEBRAE

Inicialmente, pontua-se que o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) foi constituído no ano de 1972, visando a recuperação de empreendimentos que eram financiados pelo Poder Público por meio dos bancos de desenvolvimento, neste período continha a denominação de Centro Brasileiro de Assistência Gerencial a Pequena e Média Empresa. Posteriormente, no ano de 1990 alterou-se a denominação, por meio do Decreto 99.570, no qual determinou nos seguintes termos:

Art. 1º Fica desvinculado da Administração Pública Federal o Centro Brasileiro de Apoio à Pequena e Média Empresa (Cebrae) e transformado em serviço social autônomo.

Parágrafo único. O Centro Brasileiro de Apoio à Pequena e Média Empresa (Cebrae), passa a denominar-se Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae).

O SEBRAE é um importante ator no cenário econômico brasileiro, pois é uma entidade privada que fomenta a competitividade sustentável dos empreendimentos de micro e pequeno porte. Neste sentido, afirma-se que

O objetivo principal do Sebrae é garantir a sobrevivência e o crescimento das MPEs. Para cumprir sua missão, a entidade não poupa esforços em oferecer, continuamente, aprendizado específico, por meio de cursos, palestras, consultorias ou dos mais diversos tipos de apoio, pelo patrocínio de eventos, prêmios e publicações que auxiliem a difusão de novas tecnologias, ou informações destinadas a melhorar a competitividade, a continuidade e a sustentabilidade dos pequenos negócios. (LEMES JUNIOR; PISA, 2010, p.23).

Esse apoio direcionado para a atividade empreendedora, que por muitas vezes vem de políticas de investimentos que podem ser governamentais ou não governamentais, são de extrema importância para as Micro e Pequenas empresas, tanto para a continuidade daquelas já existentes, quanto para a implementação de novos empreendimentos. No Brasil, por exemplo, existem diversas organizações que visam promover este apoio, sendo estas determinantes para a alteração das estatísticas referentes à mortalidade desta espécie de empresas. (LEME JUNIOR; PISA, 2010, p.23).

O SEBRAE desenvolve essa função com excelência na economia brasileira, pois consiste em uma parceria entre os setores público e privado. Em seu site, o órgão especifica que:

O setor privado é representado por todas as confederações empresariais, e o público, por todas as instituições financeiras oficiais e pelo Ministério da Indústria, do Comércio e do Turismo. É, no país, o Fórum Nacional mais amplo de debate entre governo e iniciativa privada, em defesa de uma causa comum: o estímulo e o fortalecimento das micro e das pequenas empresas. (SEBRAE, 2005).

Os efeitos positivos destes projetos para a unidade presencial são consideráveis, pode-se inclusive afirmar que são imprescindíveis para a existência das MPEs e MEIs. Estas, por consistirem em unidades produtivas que visam a agregação contínua de valor, ao perceberem os inúmeros benefícios trazidos por estas ferramentas de gestão, podem ver suas dificuldades diminuídas na medida em que aplicam em seu processo de produção o oferecido por estas ferramentas, gerando benefícios contínuos e significantes. (SOUZA; MACHADO; OLIVEIRA, 2007).

Conforme já abordado, as MPEs e MEIs enfrentam uma série de dificuldades para sua permanência e consolidação do mercado, apesar de sua significância econômica, desta forma a ausência de ferramentas que auxiliem a gestão destas, pode ser considerado como mais um item na vasta lista de obstáculos por elas enfrentados.

A respeito disto tem-se que é importante que o empresário receba informações e auxílio acerca do caminho mais favorável para o sucesso na gestão de seu negócio. Diante disto, Borges *et al* (2012, p.21), esclarece que “devido à importância das empresas locais como fonte geradora de recursos é que se faz necessário isolar os aspectos causadores de sucesso ou fracasso, para se entender todos os fenômenos que direta ou indiretamente influenciam na continuidade”. Em continuidade os autores defendem ainda que conhecendo as causas dos problemas que influenciam na mortalidade é uma importante condição para a possível criação de projetos capazes de diminuir esses altos índices negativos.

Em uma análise quanto à atuação do SEBRAE no apoio à atividade das MPEs e MEIs, ressalta-se que aquele tem a importante missão de gerar um desenvolvimento sustentável destes empreendimentos através de competências como “planejar, coordenar e orientar programas técnicos, projetos e atividades de

apoio as micros e pequenas empresas, em conformidade com as políticas nacionais de desenvolvimento.” (LEMES JÚNIOR E PISA, 2010, p. 23)

Um dos projetos de destaque do SEBRAE consiste no programa Negócio a Negócio (NAN), no qual se trata de uma ferramenta de orientação conduzida por um Agente de Orientação Empresarial (AOE) para auxiliar empresários que são empreendedores individuais e micro empresários, o qual será tratado a seguir.

3.2 O Programa Negócio a Negócio

Para as Micro e Pequenas Empresas e até mesmo para os empreendedoras é de suma importância que definam de forma clara seus objetivos, público alvo e sua abordagem e estratégias para consolidação no mercado e para que desta forma ajam com foco sabendo o que querem alcançar. Logo, neste sentido, as MEIs possuem a velocidade e tomar decisões como um importante mecanismo para o alcance deste objetivo, somado ainda à proximidade entre os gestores destas com o público, possibilitando uma maior comunicação entre os clientes. (VITORINO; DOMINGUES, 2011).

Por conta disto, o apoio ao empreendedorismo é essencial para o crescimento, considerando a importância deste na economia. Assim, o Sebrae ao instituir o Programa Negócio a Negócio age de forma a fomentar e apoiar o crescimento destes negócios, por meio de uma consultoria gratuita e presencial realizada por seus agentes.

Menciona-se que não apenas as empresas iniciantes no cenário econômico podem ser beneficiárias deste projeto, mas sim aquelas já estabelecidas podem usufruir das ferramentas oferecidas pelo Sebrae para que desta forma aperfeiçoem seu negócio e alcancem maiores resultados, se aperfeiçoando cada vez mais, tendo em vista que o principal objetivo do Sebrae neste inovador projeto é o de “[...] promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável das Micro e Pequenas Empresas e fomentar o empreendedorismo.” (BEDÊ, 2006, p. 7).

A estratégia do Programa Negócio a Negócio é desenvolvida por meio de visitas dos AOE às empresas, dispensando a necessidade de que os empresários tenham que solicitar a visita ou que até mesmo se desloquem até uma agência do SEBRAE para buscarem esta orientação especializada para o seu empreendimento. (SEBRAE, 2015).

O SEBRAE, conforme já abordado, consiste em um grande aliado para as Micro e Pequenas Empresas, é por meio dele que inúmeras pesquisas são realizadas para reconhecer as principais dificuldades destas empresas e assim possibilitar a atuação de projetos para solucionar estas dificuldades e promover a capacitação dos Microempresários.

Desta forma, é importante que os empreendedores reconheçam suas necessidades para que busquem uma competitividade consciente de modo a exercer suas potencialidades. Com este objetivo, é importante que as empresas participem do NAN, pois, sem nenhuma onerosidade, receberão auxílio que permitirá uma maior organização para o controle das despesas e ganhos, melhor relacionamento com o cliente através do conhecimento sobre o perfil destes, novas compreensões essenciais para a administração do negócio e acima de tudo expansão das perspectivas de crescimento e manutenção da empresa no mercado. (BEDÊ, 2006)

O NAN tem como objetivo principal, orientar os empresários em relação à gestão das empresas, esse desenvolvimento acontece por meio da orientação presencial, contínua e gratuita.

De uma forma mais específica, cita-se que o Agente de Orientação Empresarial é profissional capacitado e devidamente credenciado na metodologia de atendimento do programa Negócio a Negócio. A atuação destes agentes compõe-se por meio da aplicação de um diagnóstico de gestão básica que abrange importantes temas como finanças, mercado, planejamento, organização e pessoas.

O diagnóstico funciona como uma espécie de base de dados do status da empresa, após sua aplicação é sugerido soluções para o aperfeiçoamento do negócio, assim o empreendimento recebe um atendimento especializado realizado presencialmente e com foco na gestão empresarial. (SEBRAE, 2015).

O NAN é um programa inovador gerido pelo SEBRAE, teve início em 2009 e é considerado um dos mais importantes instrumentos de atendimento presencial do órgão. Pontua-se que já atendeu mais de um milhão de empreendedores individuais e microempresas em todo o país e que traz uma importante colaboração para os empreendedores.

3.3 Metodologia GEOR

A GEOR (Gestão Estratégica Orientada para Resultados) surge a partir de uma necessidade de renovação da gestão das organizações públicas e, em 2003, após um período de experimentações nas reformulações administrativas das instituições públicas “o SEBRAE Nacional assumiu o desafio de levar essa revolução para atender e melhorar o desempenho da instituição junto às micro e pequenas empresas brasileiras” (SERVIÇO..., 2006).

O ponto de partida é o conhecimento e a definição dos clientes para os quais se destinam os resultados. A identificação precisa do cliente, de suas demandas e necessidades é, muitas vezes, mal trabalhada ou ignorada. O segundo fundamento da GEOR diz respeito às transformações da realidade do público-alvo. Elas são expressas pelos resultados finalísticos, indicativos da efetividade da instituição. A combinação de ações e recursos do SEBRAE e dos parceiros transforma a realidade do público-alvo, gerando resultados como o aumento das vendas para o mercado interno, o crescimento das exportações, o aumento da produtividade e a geração de ocupação e de renda. (SERVIÇO..., 2006, p. 20-21).

Segundo Nogueira (2013, p. 35):

A Gestão Estratégica Orientada para Resultados transforma intenções estratégicas em resultados concretos. Definir e priorizar as iniciativas mais relevantes, mobilizar recursos e competências essenciais e fazer acontecer os projetos estratégicos são requisitos essenciais para ampliar substancialmente a capacidade de produzir, medir e demonstrar resultados. Agrega recursos e competências à carteira de projetos e, com o gerenciamento e monitoramento em tempo real, acelera a execução das ações e "faz acontecer" os resultados pactuados.

Ainda segundo Nogueira (2013, p. 36):

Os objetivos essenciais que se tem com a implantação da GEOR no SEBRAE são maior clareza e transparência aos resultados e à alocação de recursos; a integração e concentração de esforços da organização e dos parceiros; construção de uma base consistente para o controle e a avaliação de resultados; estabelecimento de compromissos e responsabilidades claras em relação à execução, recursos e gestão; além de ampliar a capacidade de monitoramento, mensuração e avaliação de resultados.

Assim, pautado em princípios básicos como público-alvo definido, orientação das ações e recursos para resultados finalísticos, adensamento da visão estratégica e intensidade, prontidão e proximidade da ação gerencial, o GEOR constitui um marco para o sistema SEBRAE, além de possibilitar maior integração entre os parceiros nos projetos e o órgão, garantindo assim maior transparência, resultados mais rápidos e eficazes.

O monitoramento e gerenciamento dos projetos desenvolvidos são feitos por meio do Sistema de Informação da Gestão Estratégica Orientada para Resultados (SIGEOR), o qual agrega informações nos diversos setores econômicos, territórios e culturais, representados na dinâmica de cada projeto deixando-os disponíveis à Gestão do Conhecimento.

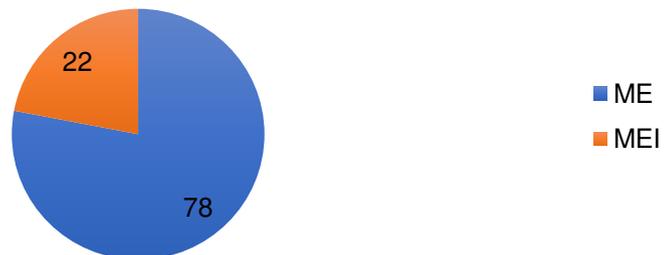
Somando-se a isso, a possibilidade de discricionariedade entre os entes da federação garante a obtenção de melhores resultados aos projetos. Isto é, a implantação da metodologia leva em conta as particularidades produtivas de cada estado, a situação e forma de organização das micro e pequenas empresas e os desafios por elas enfrentados.

4 PROGRAMA NEGÓCIO A NEGÓCIO: ANÁLISE DO DIAGNÓSTICO DOS EMPREENDEDORES SUBMETIDOS AO PROGRAMA

A pesquisa foi elaborada em empreendimentos localizados em São Luís/Ma. Para atender o objetivo que foi colocado nesse trabalho, foi utilizada uma amostra de cem (100) para a elaboração dos dados.

Na primeira parte, procurou-se detectar o perfil do empresário e as suas características. O gráfico 2 mostra o resultado que foi coletado nessa primeira parte, onde mostra os tipos de empresas que foram analisadas.

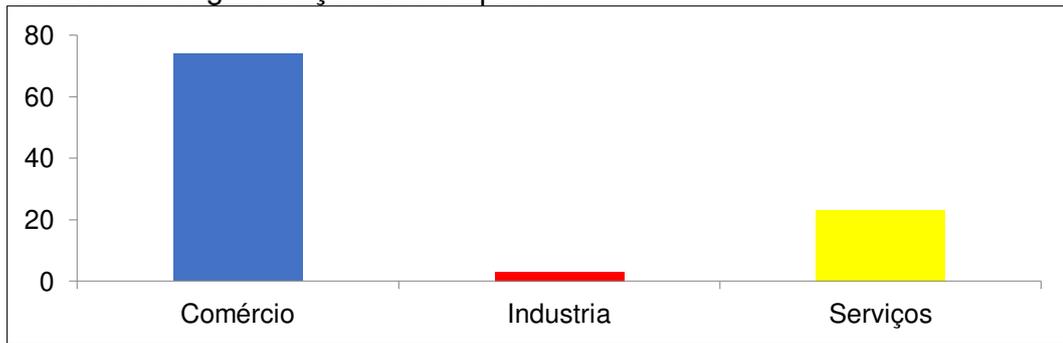
Gráfico 2- total de empresas



Fonte: Elaboração do Autor (2018)

De acordo com o gráfico acima é possível observar que grande parte dos empreendimentos que são visitados pelo Projeto Negócio a Negócio é de micro empresas (ME), 78% do total que foi atendido. Os microempreendedores individuais correspondem apenas 22% das empresas visitadas. Esses valores se dão pelo fato das MPEs gerarem mais receita para o governo, daí a atenção com estes empresários é maior do que as do MEI que normalmente quando registram sua empresa em uma unidade do SEBRAE, já recebe algumas orientações em relação ao seu empreendimento, além disso, o SEBRAE tem eventos voltados apenas para esse público, destaca-se como exemplo dessas ações direcionadas, a semana do MEI, que busca qualificar e orientar estes empresários.

Em seguida é analisado através do gráfico abaixo quanto à segmentação das empresas que foram atendidas no programa NAN. Padoveze (2012) explica que segmento de atividade é a identificação da área de mercado em que uma empresa está inserida ou atuando.

Gráfico 3- Segmentação das empresas

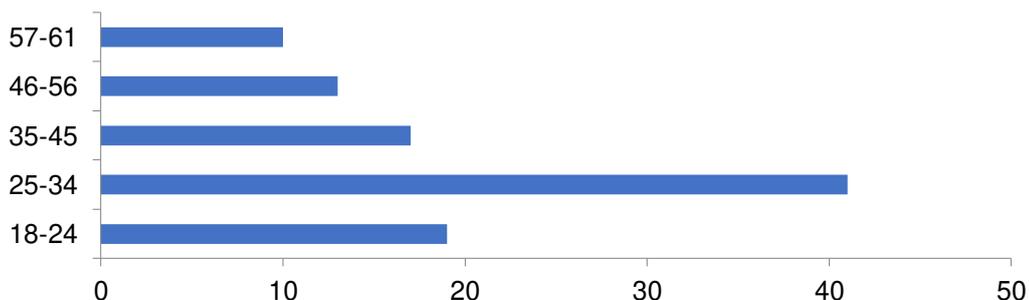
Fonte: Elaboração do Autor (2018)

De acordo com o gráfico 3 acima, podemos ver que grande parte das empresas que são visitadas pelo Projeto Negócio a Negócio são empresas que desempenham suas atividades na área comercial correspondendo 74%. Já a segmentação de serviços representa 23% dos entrevistados e apenas 3% das empresas que foram atendidas representam a indústria. Esses valores se dão devido ao maior número de empresas que atuam na área do comércio. Segundo a Junta Comercial do Maranhão (JUCEMA, 2018).

Em comparação a 2014, o ano de 2017 registrou um aumento de 12,25% na quantidade de novos empreendimentos. O destaque foi o mês de agosto, quando 3.177 novas empresas foram registradas.

De acordo com os dados da Jucema, as atividades que mais contribuíram com os novos registros foram o Comércio varejista de artigos do vestuário e acessórios (13.729); Comércio varejista de cosméticos, produtos de perfumaria e de higiene pessoal (8.205); e o Comércio varejista de calçados (5.946).

O quarto gráfico mostra a faixa etária dos proprietários dos empreendimentos que foram analisados.

Gráfico 4- Faixa etária dos empreendedores

Fonte: Elaboração do Autor (2018)

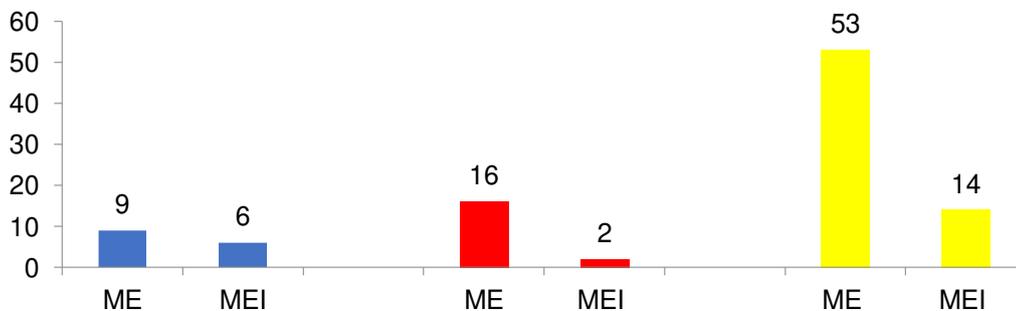
Como resultado encontrado da pesquisa, verificou-se que entre 25-34 anos representam um total de 41% dos empresários. Estes empreendedores são a maioria devido à experiência que acumularam durante os anos para empreender.

Outro número que ainda dentro dessa amostra é de relevância é a faixa etária dos 18-24 anos, pois os empreendedores se arriscam no mercado cada vez mais novo, já que tem pouco a perder. Segundo Ribeiro e Teixeira (2012, p.74).

A partir de 2008, os jovens de 18 a 24 anos ampliaram sua participação no universo empreendedor brasileiro. Em 2010, sem considerar a faixa etária mais empreendedora, de 25 a 34 anos, os jovens de 18 a 24 anos tiveram taxas superiores a dos brasileiros com 35 anos ou mais, demonstrando a jovialidade dos empreendedores em estágio inicial.

Nessa outra parte do trabalho são analisados os dados de acordo com cada tema e subtema que o caderno de ferramentas do projeto Negócio a Negócio aborda. Em primeiro lugar é analisado se os empreendedores possuem gerenciamento das entradas e saídas de dinheiro diariamente (diário de caixa). Nesse quesito, foram dadas 3 opções nas quais era possível avaliar entre: 1*; 2*; e 3*, como demonstrado no gráfico 5.

Gráfico 5- Diário de caixa

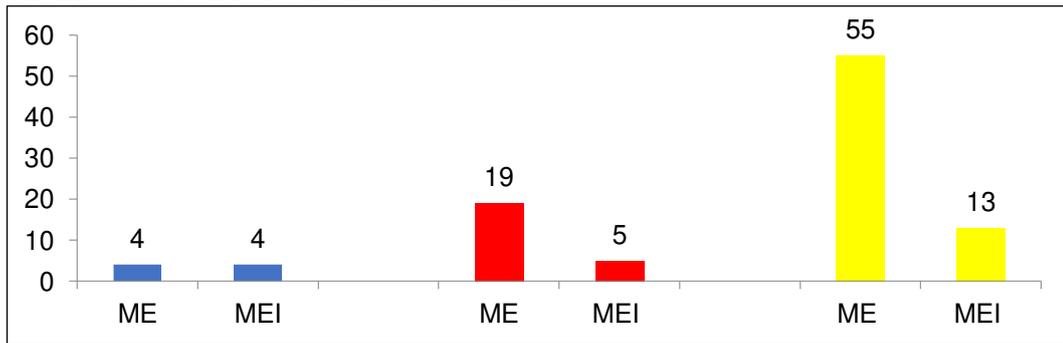


Fonte: Elaboração do Autor (2018)

*Azul (1). Não, apenas vejo quanto tenho de dinheiro no final do dia; *Vermelho (2). Tenho um controle informal das entradas e saídas de dinheiro; *Amarelo (3). Sim, possuo um controle formalizado e detalhado das entradas e saídas de dinheiro.

Os resultados visualizados nesse gráfico mostram que 52 empresas MEs e 15 MEIs possuíam um controle formalizado e detalhado das entradas e saídas de dinheiro, que 16 empresas MEs e 2 MEIs tinham um controle informal das entradas e saídas de dinheiro. Por último, que 9 empresas MEs e 6 MEIs não possuíam controle, apenas viam quanto tinham de dinheiro no final do dia.

No gráfico a seguir foi abordado se o gestor possui um controle de entradas, saídas e saldo de dinheiro para os meses futuros (Controle do Fluxo de Caixa). Assim, como no quesito anterior, foram dadas 3 opções nas quais era possível analisar entre: 1*; 2*; e 3*;

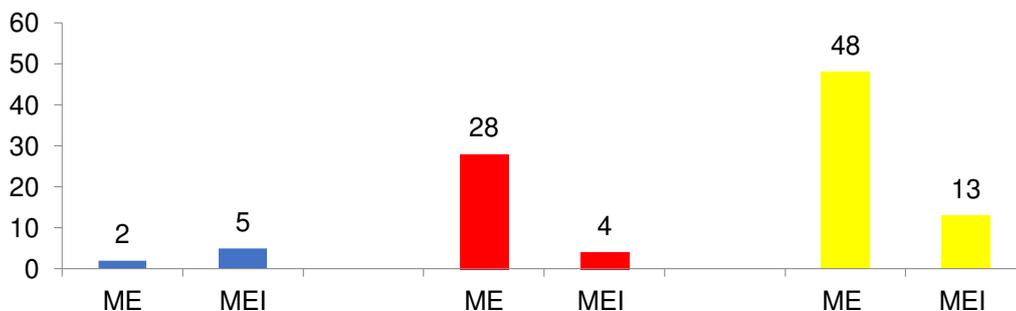
Gráfico 6- Controle do fluxo de caixa

Fonte: Elaboração do Autor (2018)

*Azul (1). Não tenho este controle; *Vermelho (2). Tenho um controle não formalizado e/ou que não prevê como estará o saldo no futuro; *Amarelo (3). Sim, possuo planilhas para controlar o Fluxo de Caixa e visualizo ao longo do tempo quando terei falta ou sobra de dinheiro.

Conforme pode ser visualizado no gráfico acima, 55 empresas MEs e 13 empresas MEIs, possuíam planilhas para controlar o Fluxo de Caixa e visualizavam ao longo do tempo quando teria falta ou sobra de dinheiro. Consta ainda que 19 empresas MEs e 5 MEIs tinham um controle não formalizado e/ou que não previam como estaria o saldo no futuro e ainda 4 empresas MEs e 4 empresas MEIs não possuíam controle do fluxo de caixa.

Para a elaboração do próximo gráfico, foi questionado junto ao gestor, se o mesmo sabe quanto dinheiro deve ter em caixa para poder cobrir suas despesas enquanto não recebe os pagamentos (Controle do Capital de Giro). O Capital de Giro é Para fazer a tabulação das informações e com isso conseguir montar o gráfico a seguir, foi apresentado ao gestor 3 opções nas quais era possível o mesmo avaliar entre as opções: 1*; 2*; e 3*.

Gráfico 7- Controle do capital de giro

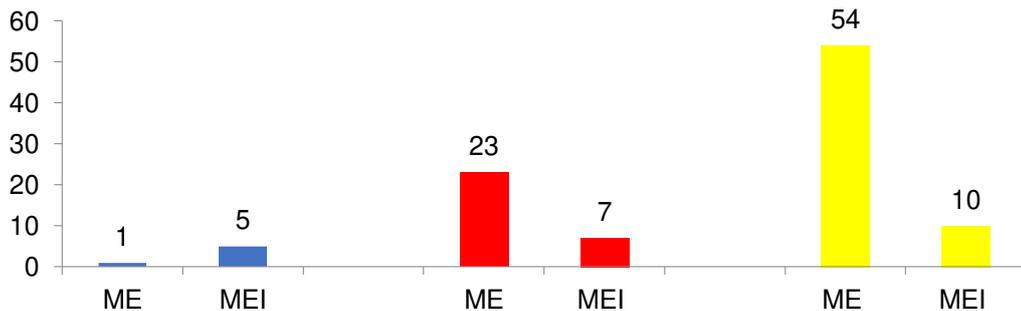
Fonte: Elaboração do autor (2018)

*Azul (1). Não faço este cálculo regularmente; *Vermelho (2). Tenho noção de quais são minhas despesas, mas não sei quanto dinheiro preciso ter em caixa; *Amarelo (3). Sim, calculo qual o valor que a empresa precisa ter em caixa para que não precise pedir dinheiro emprestado.

Foi possível visualizar no gráfico 7 que 48 empresas MEs e 13 MEIs, calculavam qual o valor que a empresa precisava ter em caixa para que não precisasse pedir dinheiro emprestado. Que 28 empresas MEs, 4 MEIs, tinham noção de quais são suas despesas, mas não sabiam quanto dinheiro precisavam ter em caixa e que 5 empresas MEIs e 2 MEs, não faziam este cálculo regularmente.

O seguinte quesito buscou identificar se o gestor controla as datas e valores de todos os tributos a serem pagos (Controle do Pagamento de Tributos). Foram dadas 3 opções nas quais era possível avaliar entre: 1*; 2*; e 3*.

Gráfico 8- Controle de pagamentos de tributos

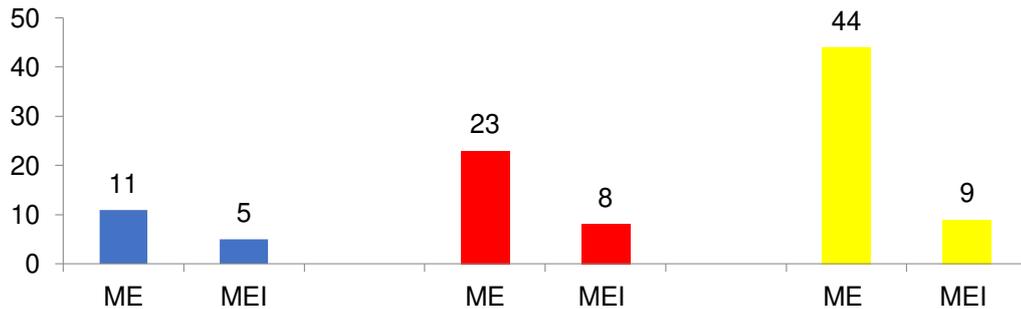


Fonte: Elaboração do autor (2018)

*Azul (1). Não, não tenho controle sobre o pagamento de tributos; *Vermelho (2). Sei quando devem ser pagos alguns tributos, mas não tenho controle sobre quando cada um deve ser pago; *Amarelo (3). Sim, possuo controle formal e registro de quando cada tributo deve ser pago, assim como registro os pagamentos.

É possível analisar no gráfico 8 que 54 empresas MEs e 10 MEIs, possuíam controle formal e registro de quando cada tributo devia ser pago, assim como registro dos pagamentos. É analisado também que 23 empresas MEs e 7 MEIs, sabiam quando deviam ser pagos alguns tributos, mas não tinham controle sobre quando cada um devia ser pago. Por último, pode-se observar que 5 empresas MEIs e 1 ME não tinham controle sobre o pagamento de tributos.

O próximo gráfico aborda se o gestor calcula os gastos (custos e despesas) mensalmente e com isso chegando ao Demonstrativo de Resultados (DR). Foram dadas 3 opções nas quais era possível avaliar entre: 1*; 2*; e 3*.

Gráfico 9- Cálculo de custos DR 1

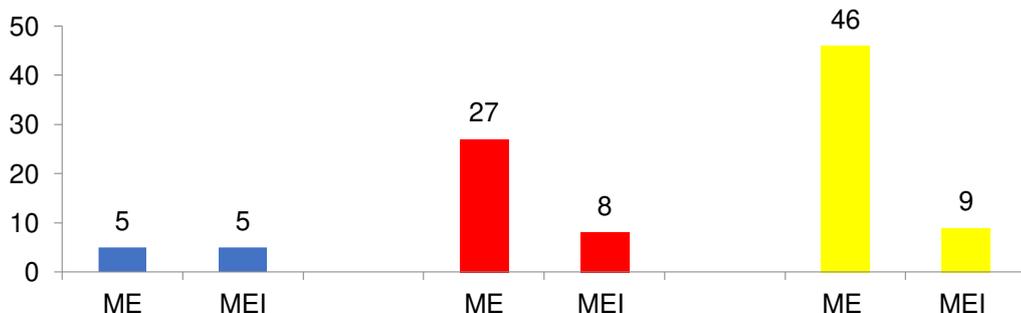
Fonte: Elaboração do autor (2018)

*Azul (1). Não, não sei quais são os custos da empresa. *Vermelho (2). Tenho noção de qual é o valor dos custos e despesas mensais da empresa, mas não tenho um controle preciso.

*Amarelo (3). (Sim, registro qual o valor dos custos e despesas mensalmente, sabendo quanto foi o desembolso no período).

É possível observar que no gráfico 9, que 44 empresas MEs e 9 MEIs, registravam qual o valor dos custos e despesas mensalmente, sabendo quanto foi o desembolso no período. Que 23 empresas MEs e 8 MEIs, tinham noção de qual é o valor dos custos e despesas mensais da empresa, mas não tinham um controle preciso. Enfim, têm-se que 11 empresas MEs e 5 MEIs, não sabiam quais eram os custos da empresa.

Para formular o seguinte gráfico, foi perguntado ao gestor no estabelecimento se o mesmo faz cálculos de lucro da sua empresa, demonstrando resultados de (lucro ou prejuízo) do seu negócio periodicamente. Para tabular as informações, foi apresentado 3 opções nas quais era possível o empresário avaliar entre as opções: 1*; 2*; e 3*.

Gráfico 10- Cálculo de lucro DR 2

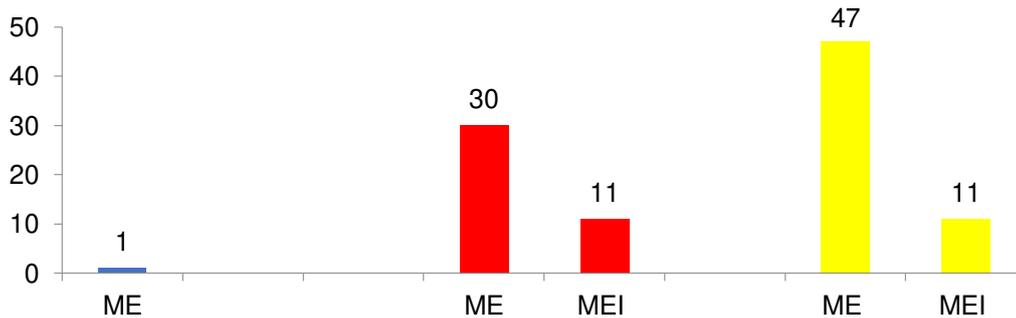
Fonte: Elaboração do autor (2018)

*Azul (1). Não, não sei qual foi o resultado da empresa no período. Vermelho (2). Tenho uma noção de qual é o resultado da empresa em determinado tempo. *Amarelo (3). Sim, calculo o resultado da minha empresa relacionando os meus custos e despesas com a receita (faturamento).

O gráfico acima demonstra que 46 empresas MEs e 9 MEIs, calculavam o resultado da empresa relacionando os custos e despesas com a receita (faturamento); 27 empresas MEs e 8 MEIs, tinham uma noção de qual é o resultado da empresa em determinado tempo; 5 MEs, 5 MEIs não sabiam qual foi o resultado da empresa no período.

O próximo quesito buscou observar se o gestor da empresa sabe qual é o seu ganho de dinheiro em cada produto ou serviço que é vendido ou realizado em seu estabelecimento (Cálculo do Ganho Unitário). Para isso, foram dadas 3 opções nas quais era possível avaliar entre: 1*; 2*; e 3*.

Gráfico 11- Cálculo de ganho unitário

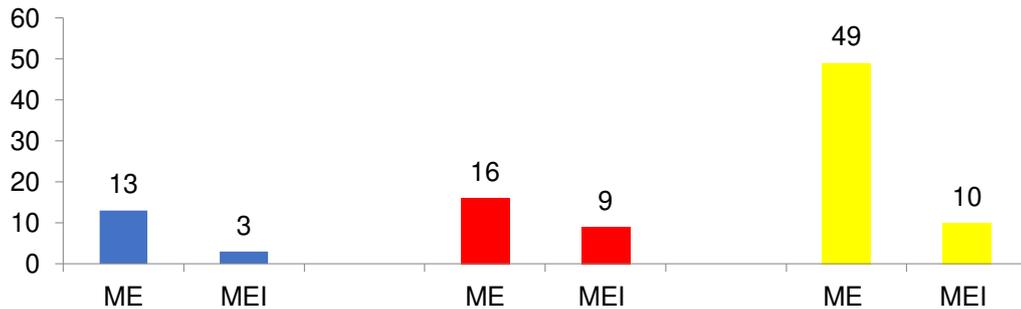


Fonte: Elaboração do autor (2018)

*Azul (1). Não, não sei qual é o meu ganho naquilo que vendo; *Vermelho (2). Tenho um conhecimento aproximado sobre o ganho que cada produto/serviço traz; *Amarelo (3). Sim, calculo periodicamente o ganho de cada produto/serviço.

Foi possível, verificar no gráfico 11, que 47 empresas MEs e 11 MEIs, calculavam periodicamente o ganho de cada produto/serviço; 30 empresas MEs e 11 MEIs tinham um conhecimento aproximado sobre o ganho que cada produto/serviço traz; 1 empresa ME não sabia qual era o ganho naquilo que vende.

No gráfico a seguir traz informações se o gestor tem um controle do estoque dos produtos e insumos (incluindo datas de validade, quantidade, etc.) (Gestão de Estoques). Foram dadas 3 opções nas quais era possível avaliar entre: 1*; 2*; e 3*.

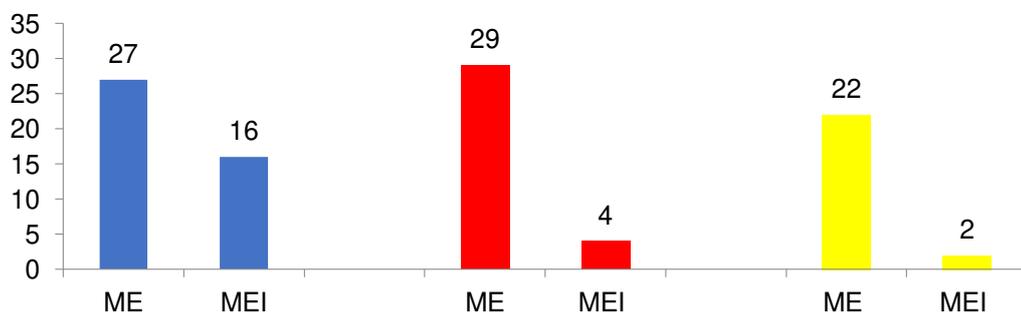
Gráfico 12- Gestão de estoque

Fonte: Elaboração do autor (2018)

*Azul (1). Não, não tenho este controle; *Vermelho (2). Sei de cabeça, mas não tenho um controle formal; *Amarelo (3). Sim, registro quanto tenho em estoque e faço seu controle periodicamente.

Os resultados obtidos, apontados no gráfico 12, mostram que 49 empresas MEs e 10 MEIs, registravam quanto tinham em estoque e faziam seu controle periodicamente; 16 empresas MEs e 9 MEIs sabiam de cabeça, mas não tinham um controle formal; 13 empresas MEs e 3 MEIs não tinham este controle de gestão de estoques.

No quesito demonstrado abaixo foi perguntado ao gestor se a empresa tem um cadastro com informações de seus clientes em algum lugar (Cadastro de Clientes). Foram dadas 3 opções nas quais era possível avaliar entre: 1*; 2*; e 3*.

Gráfico 13- Cadastro de clientes

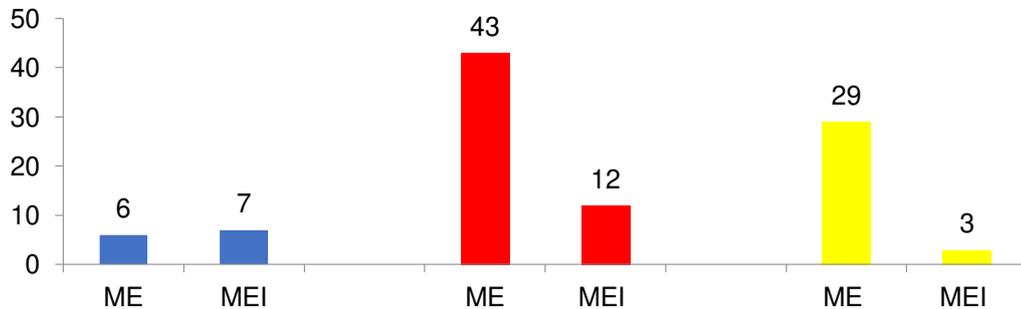
Fonte: Elaboração do autor (2018)

*Azul (1). Não, não tenho um cadastro de clientes; *Vermelho (2). Tenho um cadastro de clientes, mas não faço uso dele; *Amarelo (3). Sim, possuo cadastro de clientes que me auxilia na comunicação com os clientes.

Neste gráfico é possível observar que 22 empresas MEs e 2 MEIs, possuíam cadastro de clientes que auxiliavam na comunicação com os clientes; 29 empresas MEs e 4 MEIs, tinham um cadastro de clientes, mas não faziam uso dele; 27 empresas MEs e 16 MEIs, não tinham um cadastro de clientes.

No quesito abaixo foi perguntado ao gestor se a empresa sabe quais são os diferentes grupos de clientes que frequentam seu estabelecimento e faz ações direcionadas a cada um destes grupos (Segmentação de Clientes). Foram dadas 3 opções nas quais era possível avaliar entre: 1*; 2*; 3*.

Gráfico 14- Segmentação de clientes



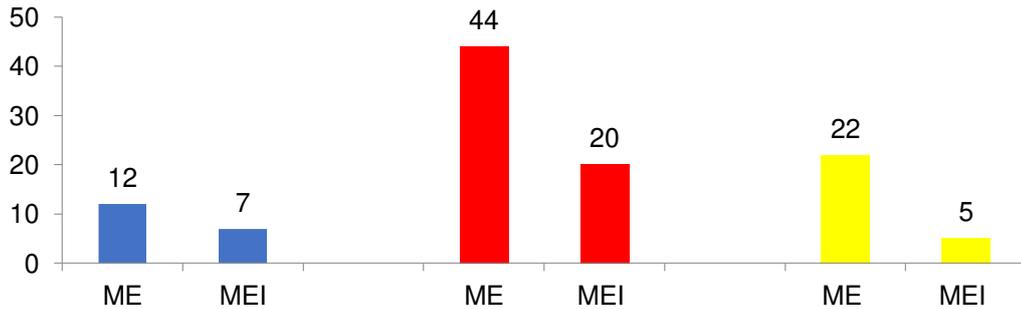
Fonte: Elaboração do autor (2018)

*Azul (1). Não sei quais são os grupos de clientes que frequentam meu estabelecimento;

*Vermelho (2). Conheço alguns grupos, mas não faço ações direcionadas; *Amarelo (3). Conheço os grupos que frequentam, e faço ações direcionadas a cada um deles.

No gráfico acima, observa-se que 29 empresas MEs e 3 MEIs conheciam os grupos que frequentavam e faziam ações direcionadas a cada um deles; 43 empresas MEs e 12 MEIs, conheciam alguns grupos, mas não faziam ações direcionadas; 7 empresas MEIs, 6 MEs, não sabiam quais são os grupos de clientes que frequentavam seu estabelecimento.

O próximo quesito demonstrado através do gráfico abaixo informa se o gestor analisa regularmente as necessidades dos clientes para orientar suas ações de marketing e definição de serviços e produtos (Análise das Necessidades dos Clientes). Foram postas 3 alternativas como respostas para elaboração desse quesito, nas quais era possível avaliar entre: 1*; 2*; e 3*.

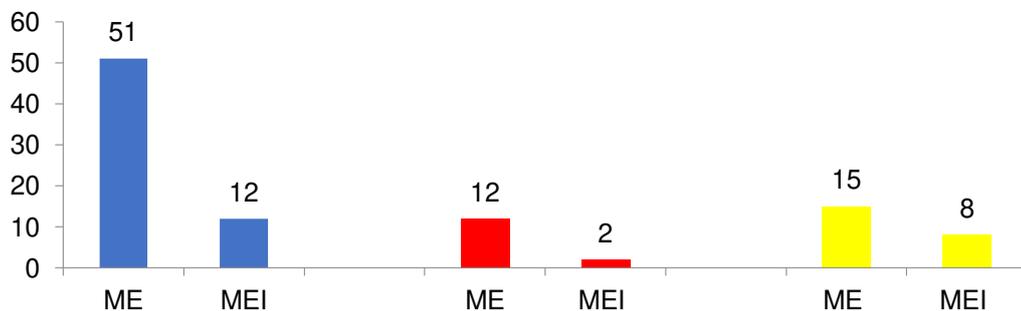
Gráfico 15- Análise das necessidades dos clientes

Fonte: Elaboração do autor (2018)

*Azul (1). Não faço esta análise regularmente; *Vermelho (2). Eu converso com meus clientes, mas não faço uma análise regularmente ou não uso esta informação sistematicamente; *Amarelo (3). Sim, busco periodicamente as necessidades dos meus clientes e uso estas informações para melhorar meus produtos / serviços.

No gráfico 15, é possível verificar que 22 empresas MEs e 5 MEIs buscavam periodicamente conhecer as necessidades dos seus clientes e a partir do uso destas informações busca melhorar seus produtos/serviços; 44 empresas MEs e 10 MEIs, conversavam com seus clientes, mas não faziam uma análise regularmente ou não usavam esta informação sistematicamente; 12 empresas MEs e 7 MEIs não faziam esta análise regularmente.

O quesito a seguir buscou evidenciar se o gestor faz alguma pesquisa para saber a satisfação dos clientes (Pesquisa de Satisfação). Foram dadas 3 opções nas quais era possível avaliar entre: 1*; 2*; e 3*.

Gráfico 16- Pesquisa de satisfação

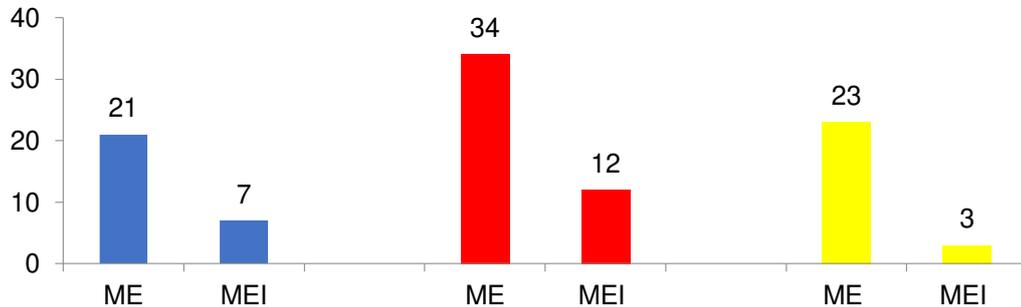
Fonte: Elaboração do autor (2018)

*Azul (1). Não faço pesquisa; *Vermelho (2). Faço pesquisa, mas não a utilizo para melhorar a empresa; *Amarelo (3). Sim, realizo uma pesquisa de satisfação e utilizo as respostas para melhorar meu negócio.

É possível observar no gráfico 16 que 15 empresas MEs e 8 MEIs realizavam uma pesquisa de satisfação e utilizavam as respostas para melhorar seu negócio; 12 empresas MEs, 2 MEIs realizavam a pesquisa, mas não a utilizavam para melhorar a empresa; 51 empresas MEs e 12 MEIs, não realizavam pesquisa de satisfação.

O quesito a seguir buscou evidenciar se o gestor planeja ações para promover e divulgar seus produtos e serviços (Plano de Promoção). Foram dadas 3 opções nas quais era possível avaliar entre: 1*; 2*; e 3*.

Gráfico 17- Plano de promoção

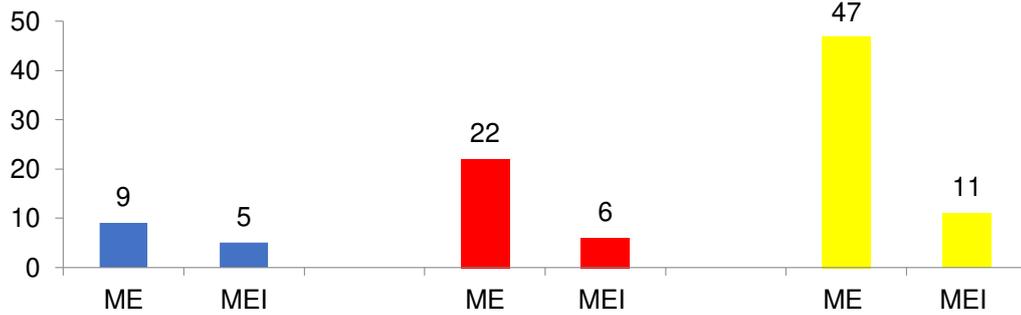


Fonte: Elaboração do autor (2018)

*Azul (1). Não tenho ações planejadas para promover ou divulgar o produto ou serviço;
 *Vermelho (2). Tenho algumas ações planejadas, mas a maioria vou pensando e fazendo sem um plano;
 *Amarelo (3). Realizo ações promocionais de maneira planejada e controlo os resultados de cada ação.

É possível observar através do gráfico 17 que 23 empresas MEs e 3 MEIs, realizavam ações promocionais de maneira planejada e controlavam os resultados de cada ação; 34 empresas MEs e 12 MEIs, possuíam algumas ações planejadas, mas a maioria idealizava e realizava sem um plano. Estes empresários planejam apenas na cabeça e vão tentando realiza-las sem um estudo prévio ou um controle formal de todas as suas ações para alcançar os objetivos planejados. Foi coletado ainda que 21 empresas MEs e 7 empresas MEIs, não possuíam ações planejadas para promover ou divulgar o produto ou serviço.

O quesito que foi utilizado para a elaboração do gráfico a seguir, traz como investigação se a empresa oferta novos produtos/serviços para os clientes (Ofertando Novos Produtos/Serviços). Foram dadas 3 opções nas quais era possível avaliar entre: 1*; 2*; e 3*.

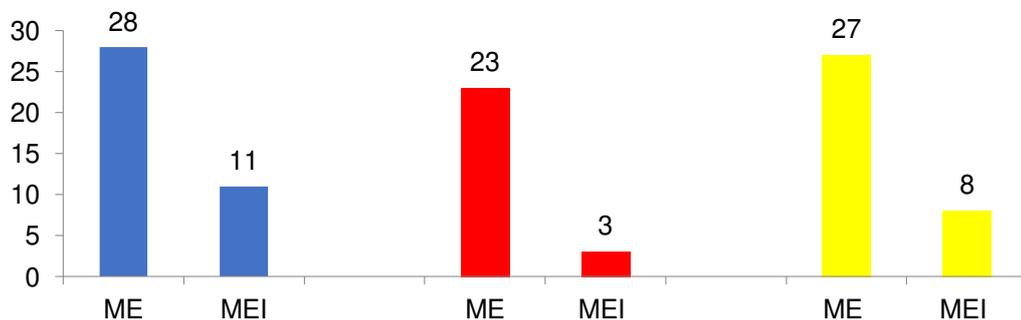
Gráfico 18- Ofertando novos produtos / serviços

Fonte: Elaboração do autor (2018)

*Azul (1). Não, oferto sempre os mesmos produtos; *Vermelho (2). Oferto novos produtos ocasionalmente, somente quando vejo que meu negócio está parado no tempo; *Amarelo (3). Sim, oferto novos produtos/serviços, tenho critérios para o lançamento e os testos por um tempo.

É possível observar, no gráfico 18, que 47 empresas MEs e 11 MEIs, ofertavam novos produtos/serviços, e tinham critérios para os lançamentos e os testavam por um tempo; 22 empresas MEs, 6 MEIs, ofertavam novos produtos ocasionalmente, somente quando percebiam que o negócio estava parado no tempo; 9 empresas MEs, 5 MEIs ofertavam sempre os mesmos produtos.

No quesito a seguir é questionado ao gestor se este avalia seus concorrentes para saber o que deve melhorar (Entendimento do Mercado). Foram dadas 3 opções nas quais era possível avaliar entre: 1*; 2*; e 3*.

Gráfico 19- Entendimento de mercado

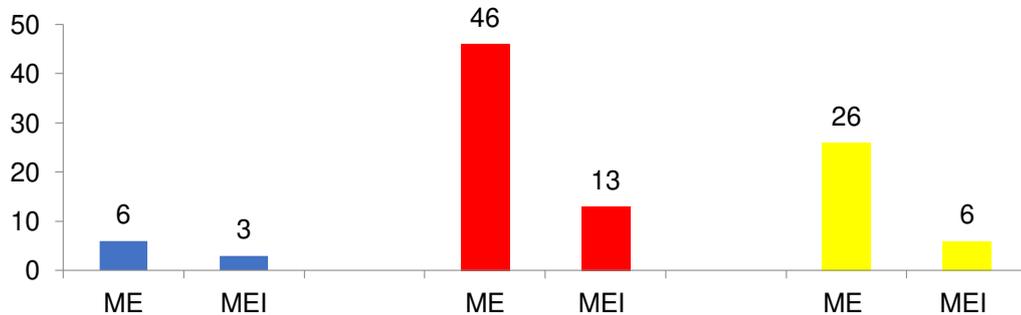
Fonte: Elaboração do autor (2018)

*Azul (1). Não, não analiso meus concorrentes; *Vermelho (2). Tenho alguma noção de como meus concorrentes atuam e se diferenciam de mim; *Amarelo (3). Sim, sei no que sou pior e melhor do que meus concorrentes e realizo ações para melhorar.

No gráfico 19 constata-se que 27 empresas MEs e 8 MEIs, conheciam no que eram piores e melhores do que seus concorrentes e realizavam ações para melhorar; 23 empresas MEs e 3 MEIs, tinham alguma noção de como seus concorrentes atuavam e se diferenciavam; 28 empresas MEs, 11 MEIs não analisavam seus concorrentes.

O próximo item buscou evidenciar se o gestor planeja os objetivos que deseja alcançar, tendo alguma forma de registro de onde quer chegar (Planejamento: O Primeiro Passo para o Sucesso). Foram dadas 3 opções nas quais era possível avaliar entre: 1*; 2*; e 3*.

Gráfico 20- Planejamento: o primeiro passo para o sucesso

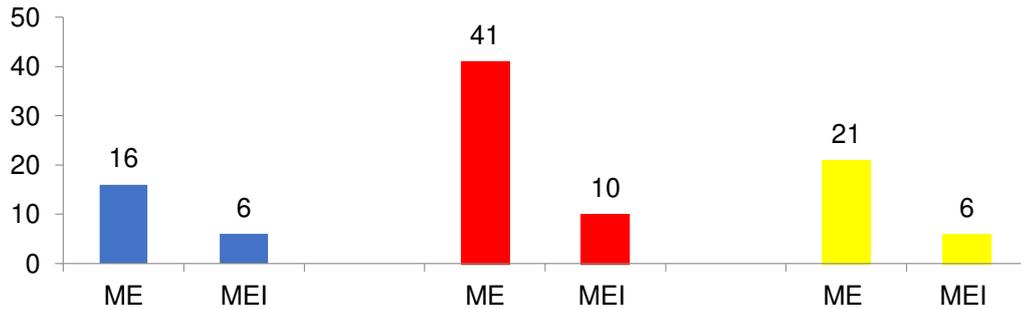


Fonte: Elaboração do autor (2018)

*Azul (1). Não, vou tocando o negócio sem planejar o futuro; *Vermelho (2). Planejo na minha cabeça algumas coisas, porém não acho necessário definir como vou alcançar os objetivos; *Amarelo (3). Sim, entendo a importância de planejar para ser bem-sucedido e defino ações para conseguir chegar onde quero.

Demonstra-se, por meio do gráfico 20, que 26 empresas MEs e 5 empresas MEIs, entendiam a importância de planejar para serem bem-sucedidos e definiam ações para conseguir chegar onde desejavam. Fazem um plano de negócio e traçam suas metas para conseguir alcançar os objetivos postos no plano de negócio. Analisa-se também que 46 empresas MEs e 13 empresas MEIs, planejavam algumas coisas, porém não achavam necessário definir como iriam alcançar os objetivos, pois a maioria fazia um planejamento apenas de cabeça, sem fazer um planejamento estratégico para conseguir seus objetivos. Outras 6 empresas MEs e 3 empresas MEIs prosseguiriam o negócio sem fazer nenhum tipo de planejamento para o futuro.

O gráfico a seguir traduz o item que evidencia se o gestor tem seus objetivos e metas escritos e bem definidos (Planejando o Negócio: Objetivos e Metas). Foram dadas 3 respostas como opções nas quais era possível o empresário avaliar entre: 1*; 2*; e 3*.

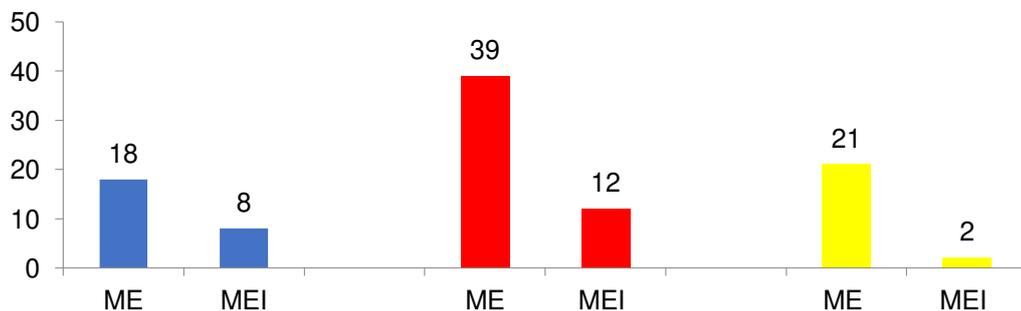
Gráfico 21- Planejando o negócio: objetivos e metas

Fonte: Elaboração do autor (2018)

*Azul (1). Não tenho objetivos e metas definidas; *Vermelho (2). Tenho alguns objetivos, mas não tenho metas específicas; *Amarelo (3). Sim, planejo meu negócio e defino objetivos e metas de forma clara e consistente.

Nota-se, por meio do gráfico 21, que 21 empresas MEs e 6 MEIs, planejavam seu negócio e definiam objetivos e metas de forma clara e consistente; 41 empresas MEs e 10 MEIs, tinham alguns objetivos, mas não possuíam metas específicas; 16 empresas MEs e 6 MEIs não tinham objetivos e metas definidas.

O próximo item buscou evidenciar se o gestor toma nota das decisões e resultados de seu planejamento, observando situações em que houve resultados diferentes dos que queria, para aprimorar o que deu certo e não repetir erros do passado (Aprendizagem Estratégica). Foram dadas 3 opções nas quais era possível avaliar entre: 1*; 2*; e 3*.

Gráfico 22- Aprendizagem estratégica

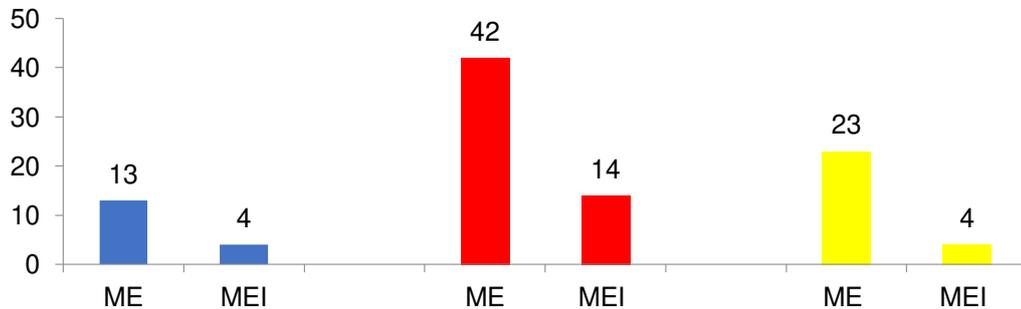
Fonte: Elaboração do autor (2018)

*Azul (1). Não faço esta reflexão; *Vermelho (2). Até paro para pensar nisto, mas nunca coloquei tudo isso no papel; *Amarelo (3). Sim, comparo as decisões que tomei e os resultados que eu esperava com o que realmente fiz e alcancei.

É demonstrado por meio do gráfico 22, que 21 empresas MEs e 2 MEI comparavam as decisões tomadas e os resultados que se esperavam com o que realmente foi realizado e alcançado; 39 empresas MEs e 12 MEIs, pararam para pensar sobre, mas nunca colocaram tudo isso no papel; 18 empresas MEs e 8 MEIs não faziam esta reflexão.

No quesito a seguir é questionado ao gestor se existem ações com prazos definidos para que os objetivos planejados pela empresa para o futuro possam ser alcançados (Plano de Ação de Curto e Médio Prazo). Foram dadas 3 opções nas quais era possível avaliar entre: 1*; 2*; e 3*.

Gráfico 23- Plano de ação de curto e médio prazo



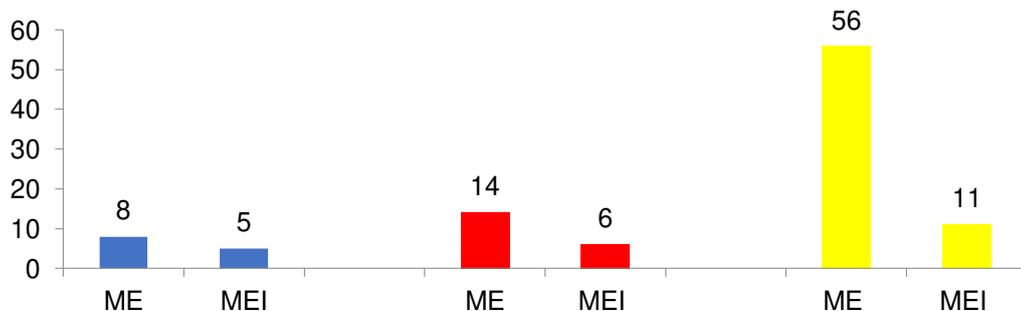
Fonte: Elaboração do autor (2018)

*Azul (1). Não tenho ações com prazos definidos; *Vermelho (2). Sei onde quero chegar, mas não sei quais e quando as ações devem ser tomadas para atingir meus objetivos; *Amarelo (3). Sim, defino o que e como deve ser feito para a empresa atingir os objetivos planejados previamente.

O gráfico acima mostra que 23 empresas MEs e 3 MEIs, definiam o que e como deveria ser feito para a empresa atingir os objetivos planejados previamente; 42 MEs e 14 MEIs, sabiam onde queriam chegar, mas não compreendiam quais e quando as ações deveriam ser tomadas para atingir os objetivos e que 13 MEs, 4 MEIs não tinham ações com prazos definidos.

O gráfico a seguir, mostra se o gestor possui um controle de quem são os fornecedores de seus produtos e serviço, facilitando a pesquisa de preços (Cadastro de Fornecedores). Foram dadas 3 opções para avaliar entre: 1*; 2*; e 3*.

Gráfico 24- Cadastro de fornecedores



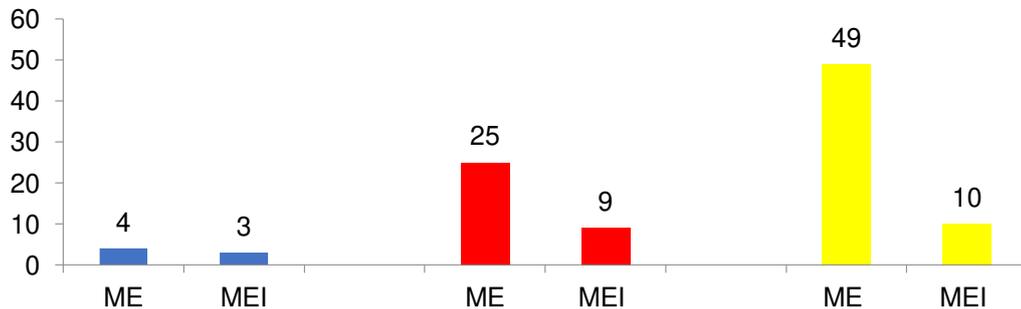
Fonte: Elaboração do autor (2018)

*Azul (1). Não tenho um controle, sei isso de cabeça; *Vermelho (2). Tenho informações de meus fornecedores, espalhadas em agendas e não detalhadas; *Amarelo (3). Sim, possuo uma planilha ou caderno com cadastro de fornecedores, que acesso quando compro algum produto ou serviço.

Demonstra-se, por meio do gráfico 24, que 56 empresas MEs e 11 MEIs possuíam uma planilha ou caderno com cadastro de fornecedores, que acessavam quando realizavam compra de algum produto ou serviço; 14 empresas MEs e 6 MEIs tinham informações dos fornecedores, espalhadas em agendas e não detalhadas; 8 empresas MEs e 5 MEIs não possuíam um controle, sabiam de cabeça.

Para os dados do gráfico abaixo, foi questionado ao gestor se os documentos importantes de sua empresa e contas estão bem organizados (Organização de Documentos). Foram dadas 3 opções nas quais era possível avaliar entre: 1*; 2*; e 3*.

Gráfico 25- Organização de documentos

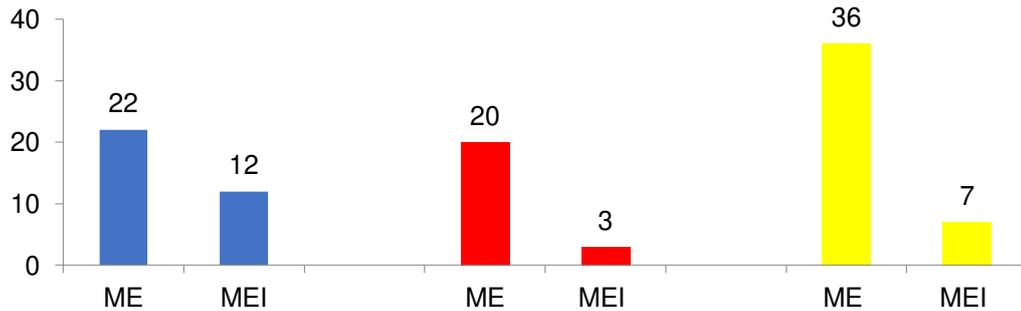


Fonte: Elaboração do autor (2018)

*Azul (1). Não estão bem organizados, demoro muito tempo para encontrar qualquer documento; *Vermelho (2). Estão até organizados, mas mesmo assim ainda demoro para encontrar; *Amarelo (3). Organizo meus documentos e isto me permite trabalhar de modo ágil.

É possível observar, no gráfico 25, que 49 empresas MEs e 10 empresas MEIs organizavam seus documentos e isto lhes permitia trabalhar de modo mais ágil; 25 empresas MEs e 9 empresas MEIs estavam até organizados, mas mesmo assim ainda demoravam para encontrar alguns documentos da empresa que deveriam ser de fácil acesso, no caso de uma possível fiscalização de órgãos reguladores; 4 empresas MEs e 3 empresas MEIs não estavam bem organizados, demoravam muito tempo para encontrar qualquer tipo de documento que tinha que ter na empresa.

O quesito a seguir interpretado através do gráfico abaixo mostra se é questionado ao gestor se as atividades realizadas regularmente possuem um procedimento escrito de como elas devem ser feitas (Instrução de Trabalho). Foram dadas 3 opções nas quais era possível avaliar entre: 1*; 2*; e 3*.

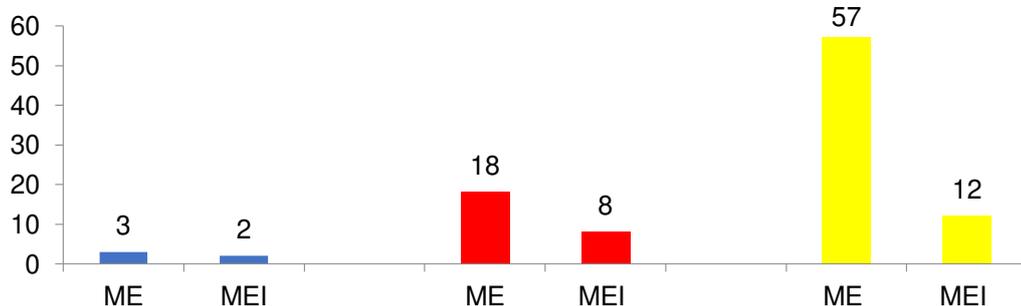
Gráfico 26- Instrução de trabalho

Fonte: Elaboração do autor (2018)

*Azul (1). Não, não possuo um procedimento padrão formalizado; *Vermelho (2). Tenho check-list (s) de algumas tarefas, porém não há um responsável definido; *Amarelo (3). Sim, tenho procedimentos escritos para as principais atividades do meu negócio, com responsáveis definidos.

Verifica-se, no gráfico 26, que 36 empresas MEs e 7 MEIs tinham procedimentos escritos para as principais atividades do negócio, com responsáveis definidos; 20 empresas MEs e 3 MEIs possuíam check-list (s) de algumas tarefas, porém não havia um responsável definido; 22 empresas MEs e 12 MEIs não possuíam um procedimento padrão formalizado.

No quesito que é interpretado pelo gráfico abaixo é questionado ao gestor se a organização da sua empresa permite que este trabalhe de maneira eficiente e ágil (Organização e Disciplina). Foram dadas 3 opções nas quais era possível avaliar entre: 1*; 2* e 3*.

Gráfico 27- Organização e disciplina

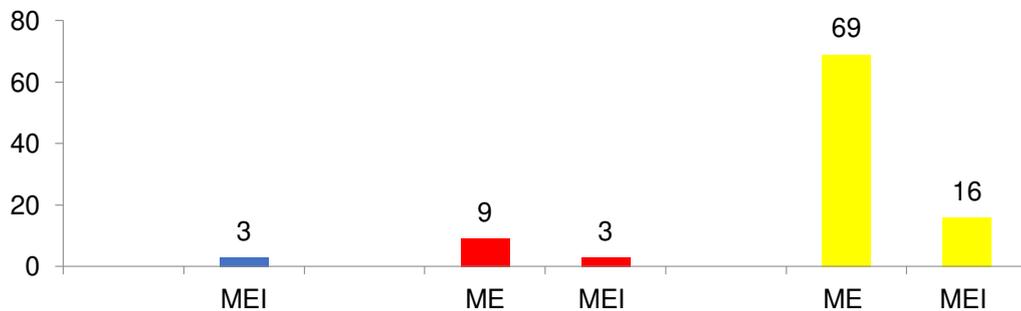
Fonte: Elaboração do autor (2018)

*Azul (1). Não consigo trabalhar de maneira eficiente e ágil; *Vermelho (2). Consigo trabalhar eficientemente, porém frequentemente a desorganização volta; *Amarelo (3). Consigo trabalhar de maneira eficiente e ágil sempre.

Observa-se, no gráfico acima que 57 empresas MEs e 12 MEIs conseguiram trabalhar de maneira eficiente e ágil sempre; 18 empresas MEs e 8 MEIs conseguiram trabalhar de forma eficientemente, porém frequentemente a desorganização voltava; 3 empresas MEs e 2 MEIs não conseguiram trabalhar de maneira eficiente e ágil.

O item a seguir demonstrado através do gráfico 28 buscou evidenciar se empresa possui um layout definido para facilitar a entrega do produto serviço, comercialização e atendimento aos clientes (Arranjo físico). Foram dadas 3 opções nas quais era possível avaliar entre: 1*; 2*; e 3*.

Gráfico 28- Layout

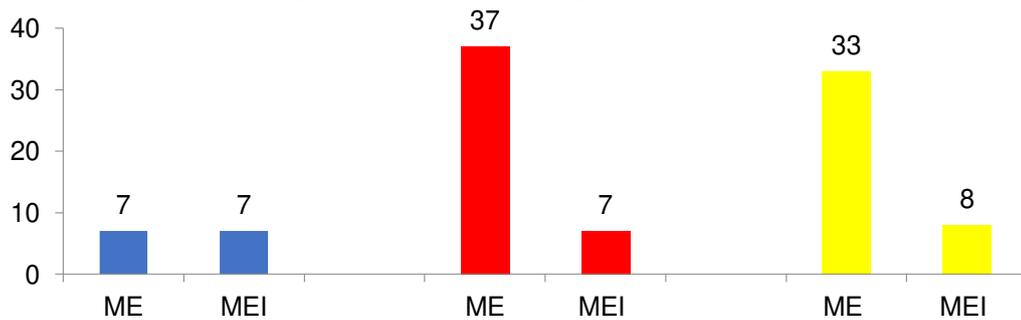


Fonte: Elaboração do autor (2018)

*Azul (1). Não, o layout não é organizado; *Vermelho (2). Algumas coisas na empresa estão organizadas, porém há móveis/mercadorias/máquinas que estão em locais inadequados; *Amarelo (3). Sim, possuo um layout definido que facilita o fluxo de pessoas e materiais.

Demonstra-se, por meio do gráfico 28 acima, que 69 empresas MEs e 16 empresas MEIs possuíam um layout definido que facilitava o fluxo de pessoas e materiais, assim como a boa visualização dos produtos ou serviços ofertados no seu estabelecimento; 9 empresas MEs e 3 empresas MEIs informaram que algumas coisas apenas na empresa estavam organizadas, porém haviam móveis/mercadorias/máquinas que estavam em locais inadequados, dificultando um pouco na boa aparência do estabelecimento; 3 empresas MEIs não possuíam layout organizado, dificultando assim, o fluxo de clientes dentro da empresa, e não demonstrar o ambiente bagunçado.

Para a elaboração do próximo gráfico, foi questionado ao gestor se ele sabe quais são as principais obrigações trabalhistas de sua empresa, da contratação até o desligamento, e se sabia o que fazer para se aposentar com tranquilidade (Orientações Quanto às Obrigações Trabalhistas). Foram dadas 3 opções nas quais era possível avaliar entre: 1*; 2*; e 3*.

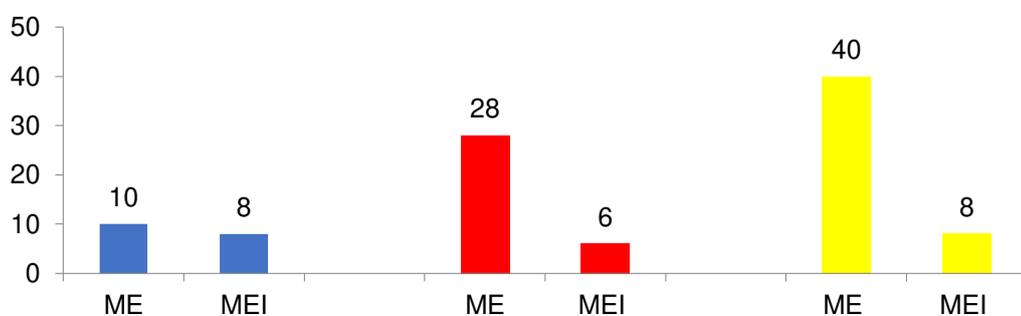
Gráfico 29- Orientações quanto às obrigações trabalhistas

Fonte: Elaboração do autor (2018)

*Azul (1). Não conheço as obrigações trabalhistas e não sei o que fazer quanto à minha aposentadoria; *Vermelho (2). Tenho pouco conhecimento sobre relações trabalhistas e minha aposentadoria, mas ainda tenho dúvidas; *Amarelo (3). Sim, tenho domínio sobre as obrigações trabalhistas e também sobre a minha aposentadoria.

No gráfico 29, constata-se que 33 empresas MEs e 8 MEIs tinham domínio sobre as obrigações trabalhistas e também sobre a aposentadoria; 37 empresas MEs e 7 MEIs possuíam pouco conhecimento sobre relações trabalhistas e aposentadoria, mas ainda tinham dúvidas; 7 empresas MEs e 7 MEIs não conheciam as obrigações trabalhistas e não sabiam o que fazer quanto à aposentadoria.

O próximo quesito interpretado através do gráfico abaixo buscou evidenciar se o gestor já definiu que conhecimentos e características as pessoas devem ter para realizar as atividades em sua empresa, incluindo o proprietário e sócios (Conhecimentos e Características). Foram dadas 3 opções nas quais era possível avaliar entre: 1*; 2*; e 3*.

Gráfico 30- Conhecimentos e características

Fonte: Elaboração do autor (2018)

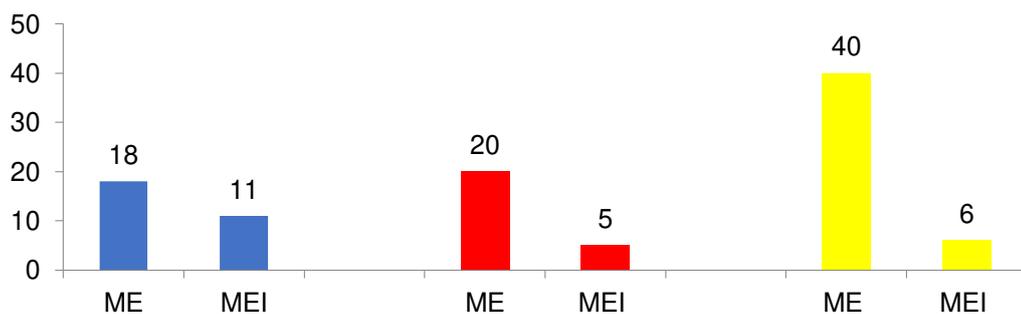
*Azul (1). Nunca defini; *Vermelho (2). Tenho uma noção dos conhecimentos e características necessários, mas não utilizei isto para contratar as pessoas; *Amarelo (3). Sim, tenho registrado quais são os conhecimentos e características necessárias para realizar as atividades e uso isto para a contratação das pessoas.

É possível observar no gráfico 30 que 40 empresas MEs e 8 MEIs tinham registrado quais são os conhecimentos e características necessárias para realizarem

as atividades e usava isto para a contratação das pessoas; 28 empresas MEs e 6 MEIs possuíam uma noção dos conhecimentos e características necessários, mas não utilizava isto para contratação de pessoas; 10 empresas MEs e 8 MEIs nunca definiram.

Para a formação do próximo gráfico foi questionado se o gestor, seu sócio ou algum funcionário faltar ou tirar férias, está definido um responsável para ficar no lugar desta pessoa (Matriz de Responsabilidades). Foram dadas 3 opções nas quais era possível avaliar entre: 1*; 2*; e 3*.

Gráfico 31- Matriz de responsabilidades

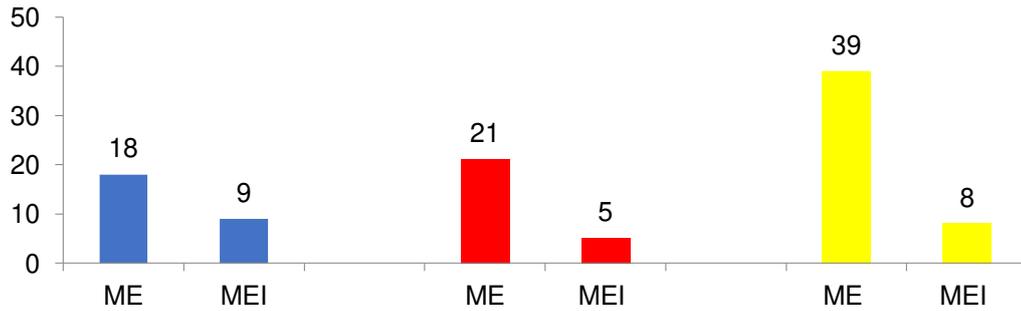


Fonte: Elaboração do autor (2018)

*Azul (1). Não, se alguém faltar o negócio não funciona; *Vermelho (2). Em alguns casos sim, mas se algumas pessoas faltarem a empresa não tem quem saiba fazer aquela atividade. *Amarelo (3). Se alguém faltar, sabemos quem deve assumir a responsabilidade e esta pessoa estará capacitada a isso.

É demonstrado no gráfico 31 que 40 empresas MEs e 6 empresas MEIs afirmaram que se alguém faltar, saberiam quem deveria assumir a responsabilidade e esta pessoa estaria capacitada para se encarregar dessa obrigação dentro da empresa. É possível analisar junto ao gráfico que 20 empresas MEs 5 empresas MEIs que foram abordadas no projeto Negócio a Negócio disseram que em alguns casos sim, mas se algumas pessoas faltassem a empresa não tem quem saiba fazer algumas atividades. Por ultimo, 18 empresas MEs e 11 empresas MEIs disseram que se alguém faltar o negócio não funcionaria. Normalmente essas empresas que não tem alguém para assumir na ausência de uma pessoa é por que possui apenas uma pessoa a frente do negócio, inviabilizando o funcionamento da mesma caso esta pessoa falte.

Para elaborar o próximo gráfico foi perguntado se o gestor faz uma avaliação dos problemas recorrentes ou potenciais em seu negócio, visando evitar que os mesmos ocorram (Treinamento Baseado em Problemas). Foram dadas 3 opções nas quais era possível avaliar entre: 1*; 2*; e 3*.

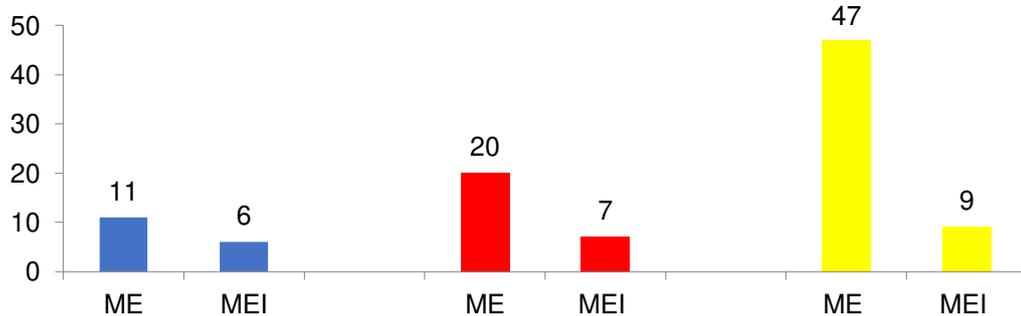
Gráfico 32- Treinamento baseado em problemas

Fonte: Elaboração do autor (2018)

*Azul (1). Não faço esta avaliação; *Vermelho (2). Faço esta avaliação, mas não treino as pessoas com base nisso; *Amarelo (3). Faço esta avaliação e treino as pessoas para evitar que o problema ocorra ou volte a acontecer.

Demonstra-se, por meio do gráfico 32, que 39 empresas MEs e 8 MEIs, faziam esta avaliação e treinavam as pessoas para evitar que o problema ocorra ou volte a acontecer; 21 empresas MEs e 5 MEIs faziam esta avaliação, mas não treinava as pessoas com base nisso; 18 empresas MEs e 9 MEIs não faziam esta avaliação.

No próximo gráfico, foi questionado junto ao gestor, sobre, se for necessário delegar alguma atividade (por motivo de doença, expansão, etc.), ele saberia quais são as atividades que poderia delegar (Pensando em Expandir? Prepare-se para delegar!). Foram dadas 3 opções nas quais era possível avaliar entre: 1*; 2*; e 3*.

Gráfico 33- Pensando em expandir? Prepare-se para delegar!

Fonte: Elaboração do autor (2018)

*Azul (1). Não sei quais atividades posso delegar; *Vermelho (2). Costumo realizar as principais atividades da empresa, e tenho funcionários que podem executá-las e delego-as para eles; *Amarelo (3). Sim, delego atividades para que meus funcionários realizem sem minha presença, investindo meu tempo no que é mais importante para o negócio.

Demonstra-se, por meio do gráfico 33, que 47 empresas MEs e 9 MEIs delegavam atividades para que os funcionários realizassem sem a presença do gestor, investindo o tempo no que é mais importante para o negócio; 20 empresas MEs e 7 MEIs costumava realizar as principais atividades da empresa, e tinham

funcionários que podiam executá-las e delegavam para eles; 11 empresas MEs e 6 MEIs não sabiam quais atividades poderia delegar.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O empreendedorismo sem dúvida é de grande importância para o desenvolvimento econômico do país. A cada dia mais pessoas se arriscam nesse mercado, tanto por oportunidade quanto por necessidade. Com isso vale a pena destacar a importância significativa que as microempresas e os microempreendedores individuais possuem nesse cenário econômico, pois os mesmos são encarregados de gerar o maior número de vagas de trabalho formal no país. Mesmo com esses altos índices de geração de emprego e renda, eles se deparam com algumas vulnerabilidades em relação a empreender. Proporcionar as MPEs e aos MEIs conhecimento e aplicação adequada das ferramentas que o mesmo deve utilizar em sua empresa, são de grande importância, pois com isso, contribuirá para o seu desenvolvimento do empreendimento, diminuído assim, a taxa de mortalidade das empresas.

O trabalho efetivou o seu objetivo ao demonstrar o empreendedorismo e a importância de como gerenciar de forma ideal uma empresa utilizando algumas ferramentas específicas de gestão, tendo em vista que as empresas tendem a fechar as portas muitas das vezes pela falta de conhecimento de gerenciamento.

No que se refere ao objetivo geral, o mesmo foi devidamente alcançado, tendo em vista que a pesquisa realizada detectou as principais vulnerabilidades em empreender, demonstrando assim a importância do uso das ferramentas gerenciais pelos empreendedores.

De acordo com a pesquisa realizada e posteriormente a análise dos dados, foi possível concluir que um total de 78 microempresas que participaram do projeto Negócio a Negócio, uma média de 50,30% destas, possuem um controle formal de gestão da empresa, e que 49,70% apresentaram um controle informal ou não apresentam nenhum tipo de controle da empresa. Em média 37,93% dos microempreendedores individuais, possuem um controle formal de gestão do empreendimento, porém, 62,07% dos empreendedores possui um controle informal ou não possui nenhum tipo de controle do seu negócio.

A forma como é gerenciada algumas empresas apenas por hábitos, descartando ferramentas que são adequadas para o gerenciamento desses estabelecimentos é uma prática que vêm causando o fechamento desses

empreendimentos. Outro fator relevante para a mortalidade das empresas é a falta de um planejamento prévio e a ausência de uma atitude mais empreendedora.

Diante do exposto, constatou-se que os elementos presentes no caderno de ferramentas do projeto Negócio a Negócio são instrumentos eficazes para efetivar o auxílio e melhorias na gestão das microempresas e dos empreendedores individuais, diante disto é possível que a competitividade seja elevada e que a permanência dessas empresas seja prolongada no mercado.

Este estudo, enquanto acadêmico, tem o propósito de contribuir para o entendimento dos empreendedores, afim de que estes compreendam a importância da utilização das ferramentas de gestão, pois são necessárias para a solidez de uma empresa e para que estas permaneçam no mercado e cresçam fundamentadas.

Portanto, sugere-se a continuidade de novos estudos no sentido de aprofundar a pesquisa sobre o tema abordado, buscando ampliar a amostra e identificar possíveis avanços na utilização das ferramentas de gestão que foram demonstradas através desse trabalho.

REFERÊNCIAS

BEDÊ, Marco Aurélio. **Onde estão as Micro e Pequenas Empresas no Brasil**. São Paulo: Sebrae, 2006.

BNDES. CIRCULAR Nº 11/2010. **Alterações das normas relativas ao Porte das Beneficiárias**. Rio de Janeiro, 05 de março de 2010. Disponível em: http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/produtos/download/Circ011_10.pdf. Acesso em: 10 de abril 2018.

BORGES, G. F.; et al. Descontinuidade de empresas: um estudo sob a ótica dos contadores na cidade de São João Del-Rei (MG). **Revista Mineira de Contabilidade**, Belo Horizonte, v. 13, n. 45, p. 21-28, jan. /fev. /mar. 2012.

BRASIL. **DECRETO Nº 99.570, DE 9 DE OUTUBRO DE 1990** Desvincula da Administração Pública Federal o Centro Brasileiro de Apoio à Pequena e Média Empresa (Cebrae), transformando-o em serviço social autônomo. **Diário Oficial da União**, DF, 10 de Outubro de 1990.

BRASIL. **Lei Complementar nº 128, de 19 de dezembro de 2008**. Altera dispositivos da Lei Complementar 123 de 14 de dezembro de 2006, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, DF, 19 de dezembro de 2008.

_____. **Lei Complementar nº 139 de 10 de novembro de 2011**. Altera dispositivos da Lei Complementar 123 de 14 de dezembro de 2006, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, DF, 11 de novembro de 2011.

_____. **Lei Complementar nº 155 de 27 de Outubro de 2016**. Altera a Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, para reorganizar e simplificar a metodologia de apuração do imposto devido por optantes pelo Simples Nacional. **Diário Oficial da União**, DF, 28 de Outubro de 2016.

_____. **Lei Complementar nº 155 de 27 de Outubro de 2016**. Altera a Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, para reorganizar e simplificar a metodologia de apuração do imposto devido por optantes pelo Simples Nacional. **Diário Oficial da União**, DF, 28 de Outubro de 2016.

_____. **Lei Complementar nº 123 de 14 de dezembro de 2006**. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. **Diário Oficial [da] União**, Brasília, DF, 14 de dezembro de 2006.

CHÉR, R. **A gerência das pequenas e médias empresas: o que saber para administrá-las**. 2. ed. São Paulo: Maltese, 1991.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: Dando asas ao espírito empreendedor**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

COSTA, AlinwAline Pereira Neves ; LEANDRO, Luiz Alberto de Lima. **O Atual Cenário Das Micro E Pequenas Empresas No Brasi.l** 2016. Disponível em <

<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos16/14924134.pdf>> Acesso em 31 de maio de 2018.

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

FILLION, L. J. Empreendedorismo: empreendedorismo e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 34, n. 2, p. 05-28, abr./jun. 1999.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª Edição, São Paulo: Atlas, 2008.

HOLTON G. A. Defining risk. **Financial Analysts Journal**. (2004) v. 60, n. 6. (*tradução nossa*).

JUCEMA. **Abertura de novas empresas no Maranhão é a maior dos últimos 8 anos**. 2018. Disponível em <<http://www.jucema.ma.gov.br/conteudo/?/279/Abertura-de-novas-empresas-no-Maranh%C3%A3o-%C3%A9-a-maior-dos-%C3%BAltimos-8-anos>> Acesso em 20 de abril de 2018.

JULIEN, P. A. **Empreendedorismo regional e a economia do conhecimento**. Tradução de Maria Freire Ferreira Salvador. São Paulo: Saraiva, 2010.

LANA, Bruno Maia Heringer. **Intraempreendedorismo: uma análise das percepções do gestor sobre o perfil de seus funcionários**. Belo Horizonte, 2010.

LANDSTRÖM, H.; HARIRCHI, G.; ASTRÖM, F. Entrepreneurship: Exploring the Knowledge base. **Research Policy**, v. 41, n. 7. p. 1154-1181, set. 2012.

LEMES JUNIOR, Antônio Barbosa Lemes; PISA, Beatriz Jackiu. **Administrando Micro e Pequenas Empresas**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

LIMA, Eduardo Carolino de. **O empreendedorismo como fator de desenvolvimento econômico**. Ribeirão das Neves/MG, 2010. Disponível em: https://storage.googleapis.com/adm-portal.appspot.com/_assets/modules/academicos/academico_5303.pdf. Acesso em 28 de abril de 2018.

LONGENENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J.W. **Administração de pequenas empresas: ênfase na gerência empresarial**. São Paulo: Pearson, 2004.

NOGUEIRA, Hélvia Lustosa. Análise da satisfação dos clientes: um estudo de caso no SEBRAE- MA. São Luís/MA, 2013.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade Gerencial**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2012.

RIBEIRO, Tomayka Mendonça; TEIXEIRA, Rivanda Meira. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas** - REGEPE, v.1, n.1,

jan/abril de 2012. Disponível em < file:///C:/Users/Nayra/Downloads/15-55-1-PB.pdf>. Acesso em 28 de abril de 2018.

SANTOS, G. M.; SILVA, G. M.; NEVES, J. A. B. Risco de sobrevivência de micro e pequenas empresas comerciais. **Revista de Contabilidade e Organizações.**, São Paulo, v. 5, n. 11, p. 107-124, 2011.

SANTOS, M. B. **New forms of work organization in micro and small enterprise.** 2012. Disponível em: https://mpra.ub.uni-muenchen.de/35700/1/MPRA_paper_35700.pdf . Acesso em: 15 de abril de 2018.

SCHUMPETER, Joseph A. **Teoria do desenvolvimento econômico.** São Paulo: Abril Cultural, 1983.

SEBRAE. **Boletim: Estudos & Pesquisas – Nº 61,** Dezembro de 2017. (2017). Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/7836.pdf>

_____. **Unidade de Gestão Estratégica.** Gestão Estratégica Orientada para Resultados: avaliação e desafios. -- Brasília: 2006. Disponível em: <[http://201.2.114.147/bds/bds.nsf/5EFF32C65CB6C9A30325722500464D4C/\\$File/NT000B5DC6.pdf](http://201.2.114.147/bds/bds.nsf/5EFF32C65CB6C9A30325722500464D4C/$File/NT000B5DC6.pdf)>

_____. **Direcionamento Estratégico do Sistema SEBR-AE 2006-a 2010.** Brasília, 2005. Disponível: www.sebrae.com.br

_____. **Caderno de Ferramentas 2015 disponível em:** <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Caderno%20de%20Ferramentas%20-%20Neg%C3%B3cio%20a%20Neg%C3%B3cio.pdf> . Acesso em 15 de abril de 2018.

_____. **CAUSA MORTIS: O sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros 5 anos de vida (2014).** Disponível em: https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/causa_mortis_2014.pdf . Acesso em: 12 de jun de 2018..

_____. **Flutuação do emprego e desemprego nas MPE 2018 – Abril 2018 disponível em:** <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Relat%C3%B3rio%20do%20CAGED%2004%202018.pdf>

_____. **Portal do Empreendedor – MEI (2018).** Disponível em: <http://www.portaldoempreendedor.gov.br/estatistica/lista-dos-relatorios-estatisticos-do-mei> Acesso em: 15 de Maio de 2018.

_____. **Sobrevivência das empresas no Brasil – Outubro 2016 disponível em:** <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-relatorio-apresentacao-2016.pdf>

SOUZA, J. H.; MACHADO, L. C.; OLIVEIRA, C. A. S. As origens da pequena empresa no Brasil. **Revista de Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v. 1, n.1, p.53-65, 2007.

VERGA, E.; SOARES DA SILVA, L. F. Empreendedorismo: evolução histórica, definições e abordagens. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 3, n. 3, p. 3-30, 2014.

VIAPIANA, C. **Fatores de sucesso e fracasso nas micro e pequenas empresas**. Anais do II Egepe. Londrina, Paraná, 2011.

VITORINO, Sidney Lincoln; DOMINGUES, Lúcia Helena M. R. **Pequenas Empresas Grandes Desafios**: Passo a passo de um planejamento estratégico para MPE's. São Paulo: LCTE Editora, 2011.

ANEXO A

A CLASSIFICAÇÃO DAS FERRAMENTAS UTILIZADAS PELO PROGRAMA NEGÓCIO A NEGÓCIO

A.1 Caderno de Ferramentas

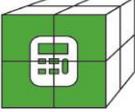
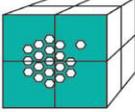
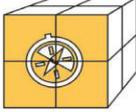
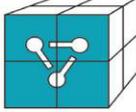
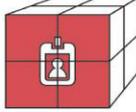
Após a aplicação do diagnóstico citado no artigo anterior, o Programa Negócio à Negócio concentra-se em ações e orientações direcionadas aos tópicos de finanças, mercado, planejamento, pessoas e organização. Estas ações estão devidamente dispostas no Caderno de Ferramentas, no qual disponibiliza um conjunto de instrumentos para cada um destes tópicos, nos quais irão auxiliar no entendimento e melhoria na administração do negócio, uma vez que apresenta circunstâncias reais do cotidiano empresarial.

De acordo com o Caderno de Ferramentas - SEBRAE (2015, p.14):

[...] são 27 ferramentas de gestão relacionada aos cinco temas, mais algumas ferramentas auxiliares, que contemplam dicas sobre design de ambientes e boas prática de fabricação (BPF), características do empreendedor, entre outras. Para o tema de Finanças, selecionamos 7 ferramentas, sendo que todas elas possuem a possibilidade de trabalhar em planilhas eletrônicas o que lhe permitirá a visualização dos dados ao longo do tempo, por meio de gráficos. Para o tema Mercado, mais 7 ferramentas foram desenvolvidas, sendo que duas delas apresentam a possibilidade gráfica de acompanhar os dados do seu negócio ao longo do tempo. Para os temas Planejamento e Organização selecionamos para você mais 4 ferramentas para cada uma das temáticas. Por fim, para o tema Pessoas selecionamos cinco ferramentas que irão lhe auxiliar na delegação, definição de responsabilidades, aprendizagem e cuidados com a legislação trabalhista.

Abaixo, tem-se a figura exposta no Caderno de Ferramentas, na qual apresentam os cinco temas abordados, as finanças com os seus subtemas, o mercado com os seus respectivos subtemas, o planejamento, seguido pela organização e pessoas, demonstrando os seus subtemas que são abordados de forma mais intensa no decorrer do caderno de ferramentas. O caderno de ferramentas traz também em seu conteúdo, um glossário com algumas ferramentas e dicas adicionais que o empresário pode por em prática dentro do seu empreendimento:

Figura 1- Ferramentas de gestão - Caderno de ferramentas

	 FINANÇAS	 MERCADO	 PLANEJAMENTO	 ORGANIZAÇÃO	 PESSOAS
Básico	Diário de Caixa Controle do Pagamento de Tributos Controle do Fluxo de Caixa	Cadastro de Clientes Pesquisa de Satisfação	Planejamento: O Primeiro Passo para o Sucesso	Organização e Disciplina Organização de Documentos	Conhecimentos e Características Orientações para Obrigações Trabalhistas
Intermediário	Cálculo do Ganho Unitário Demonstrativo de Resultado Gestão de Estoques	Análise das Necessidades dos Clientes Segmentação de Clientes Ofertando Novos Produtos/Serviços	Planejando o Negócio: Objetivos e Metas Plano de Ação de Curto e Médio Prazo	Cadastro de Fornecedores	Matriz de Responsabilidades
Avançado	Controle do Capital de Giro	Entendimento do Mercado Plano de Promoção	Aprendizagem Estratégica	Instrução de Trabalho	Pensando em Expandir? Prepare-se para Delegar Treinamento Baseado em Problemas

Fonte: SEBRAE (2015)

O SEBRAE, em seu caderno de ferramentas, preocupou-se em explicar de maneira clara e objetiva o que consiste cada uma das ferramentas, seus benefícios, e a razão para aplicá-las, para que desta maneira as MPEs e MEIs não tenham dúvidas a respeito das melhorias que este programa pode oferecer em sua gestão. Além disso, essa explicação também é importante para que o proprietário esteja ciente do que estará abrindo mão caso se negue a implementar este projeto.

A seguir, pertinente se faz apresentar o conjunto de ferramentas que estão incluídas no Caderno de Ferramentas do programa Negócio a Negócio do SEBRAE e o breve conceito de cada uma delas. Vale destacar, nesse sentido, que as informações das subseções seguintes se baseiam nas indicações expressas no referido caderno.

A.1.1 Finanças

Controlar as finanças basicamente é ter domínio das entradas (faturamento), das saídas (gastos) e do valor que é gerado para a empresa (resultado – lucro/prejuízo). A partir disso, é possível melhorar o rendimento do dinheiro de diversas formas: i) programando os pagamentos para os melhores momentos; ii)

cobrando melhor; iii) evitando o pagamento de juros; iv) mantendo o nível correto de estoques; e v) investindo naquilo que trará maior retorno para a empresa. Quem não controla seu dinheiro trabalha muito mais e não vê o retorno do seu trabalho.

a) Diário de Caixa

Esta ferramenta permite acompanhar diariamente as entradas e saídas de dinheiro na empresa. Assim é possível saber o quanto se está recebendo e para onde está indo o dinheiro do caixa.

Usando esta ferramenta, o Empreendedor terá em suas mãos informações que poderão melhorar suas decisões no sentido de conduzir seu negócio ao sucesso. Isto pode se traduzir em vantagens, tais como: saber qual o comportamento das entradas e saídas de caixa ao longo dos meses; saber quais contas são as principais saídas e entradas de dinheiro em sua empresa; auxiliar a não misturar o dinheiro particular com o da empresa e evitar retiradas de caixa que tragam impacto negativo no futuro.

b) Controle do Pagamento de Tributos

Esta ferramenta apresenta duas finalidades. A primeira é possibilitar que se registre quais os tributos (impostos, taxas, contribuições, etc.) que devem ser pagos periodicamente pela empresa. A segunda é fornecer um espaço para registrar o período em que estes tributos devem ser pagos, bem como os valores pagos ao longo do tempo.

Conhecer e acompanhar os tributos que devem ser pagos, contribui para evitar que o esquecimento e a falta de pagamentos impactem no resultado da empresa. Este impacto pode ser por meio de multas elevadas ou até mesmo a paralisação das atividades. Utilizando essa ferramenta, o empresário terá a possibilidade de certificar-se que seus tributos estão sendo recolhidos em dia e também perceberá quando novos tributos surgirem. As vantagens de utilizar esse recurso podem ser dadas por: beneficiar-se de descontos por meio do pagamento antecipado; controlar os tipos e valores de tributos pagos por sua empresa; buscar benefícios visando à redução dos valores dos tributos; buscar melhor enquadramento tributário permitido em lei e evitar que problemas relacionados a tributos não pagos comprometam seu negócio.

c) Controle do Fluxo de Caixa

Esta ferramenta apresenta as receitas e gastos futuros distribuídos semanalmente, permitindo a visualização dos descompassos que podem ocorrer entre receitas e gastos, ou seja, períodos com gastos superiores às receitas e vice-versa.

Usar esta ferramenta implicará na possibilidade de compreender melhor como estará o caixa no futuro, permitindo que se tome decisões que direcionem esforços para aumentar as receitas, reduzir custos, renegociar prazo com fornecedores ou encurtar os parcelamentos a clientes. Estas decisões podem se traduzir em vantagens, tais como: evitar a retirada de dinheiro do caixa que comprometa pagamentos futuros; saber antecipadamente quais os períodos com maior necessidade de dinheiro; direcionar as promoções para períodos em que haja a maior necessidade de dinheiro no caixa e ajustar a relação entre os prazos de pagamento de fornecedores e recebimento dos clientes.

d) Cálculo do Ganho Unitário

Esta ferramenta auxilia no cálculo do ganho em dinheiro que o empresário obtém com a venda de seus produtos e/ou serviços. Ou seja, a partir do preço praticado, diminuindo os custos variáveis diretos necessários para fazer o produto ou prestar o serviço e identificando quanto sobra para o empresário.

Usando esta ferramenta o empresário poderá direcionar ações conscientes e independentes da concorrência visando aumentar seu ganho. Os benefícios de utilizar este recurso podem se refletir em vantagens, como: identificar se está ganhando ou não dinheiro com o produto/serviço; ajustar seus preços à medida que percebe necessidade de aumento do ganho e oportunidade do mercado; definir o valor de descontos em produtos promocionais ou por pechincha do cliente e perceber o comportamento dos custos variáveis diretos em relação ao preço que está praticando.

e) Demonstrativo de Resultado

Esta ferramenta apresenta objetivamente o resultado mensal do negócio. Com ela, é possível registrar os valores das despesas e receitas. Além disso, pode-se acompanhar mês a mês quanto o negócio está gerando de dinheiro.

Aplicando esta ferramenta poderá se perceber o comportamento das principais contas de despesa e receita e direcionar ações intencionais e a tempo de aproveitar oportunidades ou evitar problemas financeiros em seu negócio. Desta forma, as ações têm como vantagens: conhecer periodicamente a situação financeira do negócio; antecipar-se a possíveis problemas de falta de dinheiro, pois o empresário poderá perceber como está indo seu resultado em cada um dos meses; comparar mês a mês como está sendo o resultado do seu empreendimento; separar o dinheiro “pessoal” do dinheiro da empresa e quando MEI, ter os dados a mão para o preenchimento da Declaração Anual de Rendimentos.

f) Gestão de estoques

Esta ferramenta tem como objetivo auxiliar no controle dos estoques (produtos, matérias primas e materiais). Permite definir qual a quantidade mínima ou máxima necessária de um determinado produto e também qual o momento ideal para fazer um novo pedido, evitando, principalmente, a falta de produtos para seus clientes.

Com a utilização desta ferramenta o empresário vai entender qual a quantidade e o valor em estoque de seus produtos e vai saber, ainda, quanto deve estocar. Além disso, ele poderá saber quando deve fazer um novo pedido para que não falem produtos para os seus clientes. Gerir estoques, neste caso, não serve apenas para reduzir os custos de estoques, mas também para não faltar produtos para os seus clientes. Com o uso desta ferramenta, poderá: identificar os produtos estratégicos para o seu negócio; manter em estoque somente os produtos que são, de fato, necessários e diminuir custo com estoque de produtos desnecessários.

g) Controle do Capital de Giro

Esta ferramenta permite acompanhar a quantidade de dinheiro necessário para atender os compromissos do dia a dia da empresa, o seu Capital de Giro.

O uso desta permite ter em mãos informações que possibilitam saber qual valor deve estar disponível ao longo do tempo para cobrir as despesas de curto e médio prazo. Estas informações auxiliam o empresário em suas decisões de quanto e quando gastar o dinheiro disponível ou que necessita ser pego em empréstimo bancários. Esta informação também contribui nas decisões de relacionamento com os fornecedores sobre pagamentos à vista ou a prazo. Além disso, as vantagens podem ser dadas através de: melhorar as decisões referentes a pagamentos e parcelamentos; saber o que mais impacta na sua necessidade de Capital de Giro; conhecer qual a quantidade de dinheiro é necessária para seu negócio ao longo do tempo e conhecer os efeitos dos prazos concedidos aos clientes sobre a necessidade de Capital de Giro.

A.1.2 Mercado

Estar atento ao mercado significa ofertar produtos/serviços que atendam às necessidades das pessoas e supere a oferta dos concorrentes, mantendo satisfeitos e fiéis os clientes da empresa. Quanto mais clientes a empresa tiver e manter, maior será a chance de a empresa prosperar. Para obter e manter clientes, a empresa pode desenvolver várias ações, por exemplo: i) entender a necessidade dos clientes; ii) verificar a satisfação dos clientes; iii) manter o registro dos seus clientes; iv) ofertar produtos/serviços diferentes de seus concorrentes; e vi) planejar cuidadosamente suas promoções. Quem não está atento ao mercado, fica fora dele.

a) Cadastro de Clientes

Esta ferramenta irá manter importantes informações sobre os clientes, tais como a região em que residem, seu perfil pessoal, os melhores meios para contatá-los, seu perfil de compras, etc. Ajuda a conhecer melhor os clientes para atendê-los de maneira mais adequada.

Usando adequadamente esta ferramenta o empresário terá em suas mãos informações privilegiadas sobre seus clientes (quem são eles, onde estão, como contatá-los, etc.). Com estas informações ele poderá tomar a iniciativa em direção ao seu cliente, não esperando somente que ele venha até o seu negócio. Além disso, poderá também saber como está à evolução da sua carteira de clientes. A aplicação dessa ferramenta lhe dá vantagens como: entender melhor quem são,

onde estão, se estão ativos e como se comportam seus clientes; contatar seus clientes sempre que necessário, visando oferecer produtos/serviços, coletar informações sobre a percepção em relação ao seu negócio, informar sobre promoções, etc.; tomar ações preventivas quando verificar que sua carteira de clientes está diminuindo e estar mais próximo aos seus clientes, devido ao contato iniciado por você, contribuindo para a fidelização do mesmo.

b) Pesquisa de Satisfação

Esta ferramenta auxilia na identificação do nível de satisfação dos clientes em relação aos produtos e serviços ofertados pelas empresas. Um cliente satisfeito amplia a propaganda boca a boca.

Usando esta ferramenta, o empresário terá a possibilidade de compreender melhor qual o comportamento que deve direcionar em relação ao cliente. Clientes satisfeitos indicam que os produtos/ serviços, ambiente, estrutura, etc. que são oferecidos devem ser continuados. Clientes insatisfeitos indicam que devem ser realizadas ações direcionadas para melhorar os produtos/serviços, ambiente e estrutura que você oferece a eles. Os principais benefícios são: fidelizar seus clientes; identificar problemas que os clientes estão percebendo; reforçar a divulgação boca a boca positiva e evitar a divulgação negativa de seu negócio; aumentar a eficiência das ações, focando naquilo que irá melhorar ou manter a satisfação do cliente e maior a frequência ou volume de compras dos clientes.

c) Análise das necessidades dos clientes

Esta ferramenta auxilia na identificação e análise das principais necessidades e desejos dos clientes, permitindo, assim, ampliar e melhorar as possibilidades de atendimento, o que poderá gerar diferenciação e novas formas de ganhar mais dinheiro.

Ao utilizar periodicamente esta ferramenta, o empresário poderá criar, readequar e melhorar os produtos/ serviços, deixando-os mais apropriados para as necessidades de seus clientes. Estará contribuindo para alavancar a empresa, pois as ações direcionadas poderão refletir em vantagens, como: melhorar o desempenho das vendas; transformar desejos em necessidades; reforçar a

fidelização dos clientes e direcionar os investimentos para pontos valorizados pelos clientes.

d) Segmentação de clientes

Esta ferramenta permite classificar os clientes de acordo com alguns critérios de segmentação (preferência e volume de compra, região, idade, estilos de vida, etc.). Assim, a empresa poderá formar grupos de clientes que possuem características comuns. Agrupando os clientes desta maneira, a empresa estará apta a praticar o Marketing de Segmento, permitindo que se tenham ações mais direcionadas a cada grupo de clientes.

Usando esta ferramenta, o empreendedor estará entendendo melhor o comportamento dos diferentes grupos de clientes de sua empresa, melhorando a qualidade de suas decisões em relação às compras, promoções e os serviços que ele oferece. Como benefício se tem: entender melhor quem são, onde estão e como se comportam os seus clientes; melhorar o retorno de seus investimentos, pois poderá direcionar esforços mais apropriados a cada grupo de clientes; agradecerá mais fazendo ações necessárias para clientes de um grupo; ficar mais próximo dos clientes, devido à personalização no atendimento; reforçar a fidelização dos clientes e buscar novos grupos de clientes que atualmente não são atendidos.

e) Ofertando novos produtos/serviços

Esta ferramenta está direcionada a captar do mercado informações que contribuam para visualizar oportunidades de ofertar novos produtos e serviços. Vai mostrar oportunidades que hoje não são ofertadas e que podem contribuir com a melhoria da empresa.

Ofertar novos produtos/serviços pode ser uma importante ação para chamar a atenção dos clientes e, com isto, aumentar a receita. Isto pode ocorrer pela comercialização dos produtos/ serviços novos, mas também pela aquisição de produtos/serviços complementares ao que está sendo ofertado. Com esta ferramenta, o empresário consegue identificar o que seus concorrentes estão ou não ofertando e o que poderia incorporar ao seu negócio. Estas ações podem se traduzir em benefícios como: aumento da receita com a venda destes novos produtos/serviços; atração de novos clientes para seu negócio; aumento da

frequência de compra por parte de clientes ocasionais e substituição de produtos que lhe dão pouco dinheiro por outros que lhe oferecem mais retorno financeiro.

f) Entendimento do mercado

Esta ferramenta irá propiciar que se conheça mais claramente o mercado em que atua e a partir destas informações direcionar ações para tornar seu negócio mais competitivo, ou seja, mais atraente ao seu cliente do que seus concorrentes.

Usando esta ferramenta permitirá antecipar ações para reduzir o efeito daquelas que são realizadas pelos concorrentes. Direcionar ações que aumentem a competitividade e atraiam clientes para a empresa, explorando melhores ou novas ofertas em relação à concorrência. As vantagens pela utilização de tal ferramenta são: não ficar para trás dos concorrentes em relação a produtos/serviços ofertados; direcionar sua empresa para novas oportunidades não ofertadas pelos concorrentes; melhorar o que os concorrentes vêm ofertando normalmente, atraindo, desta forma, mais clientes para sua empresa e avaliar se o preço que está praticando está adequado ao mercado, podendo até mesmo ser ampliado para aumentar a margem, ou reduzido para atrair os clientes.

g) Plano de promoção

Esta ferramenta auxilia no planejamento das ações de promoção que se pretende realizar no negócio (propaganda de produtos e serviços, descontos, etc.). As promoções servem para mobilizar e fidelizar os clientes, aumentando as vendas e o lucro.

As promoções podem ser importantes ações para aproveitar oportunidades trazidas pelas datas comemorativas, assim como podem ser uma boa opção para aumentar as vendas em períodos normais do ano, como em meses onde o movimento é menor. A utilização dessa ferramenta permite o planejamento das promoções. Estas ações proporcionam vantagens como: ganhar dinheiro com a venda de itens que estão parados no estoque; aumentar as vendas em períodos de baixa das vendas; aproveitar melhor as oportunidades trazidas pelas datas comemorativas; evitar a perda de vendas devido à falta de capacidade, uma vez que a demanda pode ser deslocada no tempo por meio de uma promoção; prever melhor a entrada de dinheiro no caixa, uma vez que a promoção estimula o cliente a

comprar, reduzindo a incerteza de quando ele deseja comprar; atração de novos clientes para seu negócio e fortalecer a marca de seu negócio para o cliente.

A.1.3 Planejamento

Planejar significa definir um rumo e construir o futuro para a empresa. Algumas ações precisam ser realizadas para gerar frutos e o planejamento ajuda a identificá-las. O planejamento se faz estabelecendo objetivos e metas, construindo as ações necessárias para seu alcance. Principalmente, o planejamento o auxilia a olhar para trás e aprender que ações foram adequadas ou não e o que a empresa deve fazer para se desenvolver hoje e no futuro. Sem saber para onde a empresa está indo, não é possível saber se estão sendo feitos bons negócios.

a) Planejamento: o primeiro passo para o sucesso

Esta ferramenta ajuda a entender os motivos de fazer o planejamento e a importância de definir um conjunto de ações para realizar este plano. Quanto melhor for o planejamento e a realização, maiores serão as chances de sucesso. O planejamento é um processo dinâmico e contínuo. Planejar de maneira dinâmica ajuda a reduzir atritos, confusões e perdas. É considerado contínuo porque se deve planejar sempre e fazer correções a qualquer momento para alterar os rumos previamente definidos.

Com esta ferramenta, é possível entender a importância de ter visão de longo prazo e, principalmente, de traçar o caminho para chegar ao objetivo pretendido. Usando adequadamente este recurso, o empreendedor tem como vantagem: o planejamento, que faz com que as suas decisões sejam tomadas da maneira mais racional possível; pensar antes de agir; avaliar riscos e benefícios; olhar para o futuro, estabelecendo metas e racionalizando o uso dos recursos; gerenciar as ações ao longo do tempo, podendo corrigir as rotas quando necessário e reduzir ao máximo os imprevistos.

b) Planejando o negócio: objetivos e metas

Esta ferramenta permite refletir sobre a situação atual do negócio e a situação desejada, definindo a orientação de “como causar a mudança?”, com foco no

crescimento e sucesso do negócio. Parte-se da situação atual “o que mudar?” “e tem como visão de futuro aonde se quer chegar “para o quê mudar?”.

A utilização dessa ferramenta contribui para alavancar a atividade, pois as ações direcionadas poderão refletir em vantagens que podem ser: definir objetivos e metas de maneira clara e consistente; permite saber onde se encontra e onde quer chegar; contribui para entender que muitas vezes isso necessitará de investimentos e saber o retorno que esse investimento trará para o seu negócio.

c) Plano de ação de curto

Objetivos e Metas são materializados por planos de ação bem definidos. Sendo assim, ao utilizar esta ferramenta, é possível definir o caminho para conduzir a empresa ao sucesso, um plano de ação a gerenciar o planejamento.

Para que se busquem os objetivos e metas que foram traçados é preciso realizar ações que as tornem viáveis. Sendo assim, planos de ação são os instrumentos que podem ajudar você a perseguir os objetivos e manter o foco no que deve ser feito, por quem deve ser feito e quando deve ser feito. Isso é o mínimo para que o empresário não fique preso à sua rotina, apenas reagindo ao que ocorrem com os clientes, concorrentes e fornecedores. Usando esta ferramenta, o empresário contribui para o desenvolvimento do seu negócio, pois as ações direcionadas poderão refletir em vantagens como: dividir e delegar as ações do plano; ter definidas as responsabilidades, prazos e resultados de cada ação; controlar as ações periodicamente, permitindo tomar decisões rápidas frente a imprevistos e visualizar claramente o andamento das ações do seu plano de negócio.

d) Aprendizagem Estratégica

Ao utilizar essa ferramenta, torna-se possível resgatar situações que tiveram resultados satisfatórios e/ ou ruins, por parte da empresa. Sendo assim, por meio destas situações, pode-se manter e/ ou melhorar boas práticas e não repetir os erros realizados no passado.

Aprender com os erros e acertos relacionados ao planejamento do negócio é um dos pontos principais que deve ser levado em consideração. Assim, se pode repetir e até mesmo melhorar os resultados da empresa com decisões corretas e

não repetir decisões erradas que já levaram a resultados ruins. Como vantagens podem destacar as seguintes: não repetir erros de planejamento cometidos em situações passadas; guardar uma memória de soluções satisfatórias para replicá-las de maneira rápida e ter segurança no processo decisório, pois estará fazendo com base em situações reais que aconteceram em sua trajetória empresarial.

A.1.4 Organização

Organizar é estruturar e direcionar seus esforços para fazer render seu tempo e manter sua empresa funcionando para gerar bons resultados. A organização proporciona saber onde as coisas estão quem faz o que na empresa, e ter disciplina faz a empresa funcionar melhor. Para isso é preciso ter documentos organizados, assim como algumas instruções de trabalho daquelas atividades mais importantes. Um cadastro de fornecedores também é um bom começo. A falta de organização leva à insatisfação dos clientes e ao excesso de trabalho que não gera resultado.

a) Organização e Disciplina

Esta ferramenta apresenta um conjunto de conceitos e orientações que irão auxiliar a compreender a importância da organização e disciplina para as empresas. Ajuda, ainda, a verificar em que nível de organização as empresas se encontram. Um ambiente de trabalho limpo e organizado pode garantir sua produtividade. Além de deixar as coisas “mais à mão”, os desperdícios e movimentos desnecessários começam a desaparecer, melhorando o rendimento na atividade.

Com maior organização e disciplina, a empresa tem maiores possibilidades de apresentar um melhor rendimento. Os 5S's aplicados pela empresa Toyota no Japão servem de exemplo para mostrar a importância e os resultados que podem ser conquistados a partir da organização da empresa e sua manutenção.

De acordo com Silva; Trigueiro (2016)

O programa 5S é uma ferramenta da qualidade que visa mudar o comportamento das pessoas, organizar o ambiente deixando-o mais limpo e ergonomicamente adequado, melhorar a qualidade de vida dos empregados, reduzir custos e os desperdícios, e aumentar a produtividade da empresa.

Com a utilização dessa ferramenta, as ações direcionadas poderão refletir em vantagens, como: aprender a organizar o local de trabalho; local de trabalho mais

saudável, seguro e agradável; desempenhar melhor as suas atividades; evita o desperdício de tempo e material além de diminuir o risco de acidentes e melhora o aproveitamento do espaço disponível e a racionalização do uso de documentos e ferramentas de trabalho.

b) Organização de Documentos

Esta ferramenta permite manter organizados e sempre à mão os documentos básicos da empresa. Além disso, contas a pagar e comprovantes de pagamentos, por exemplo, estarão facilmente disponíveis, reduzindo o risco de pagar duas vezes a mesma conta ou, ainda pior, não realizar o pagamento e ter que pagar juros ou até mesmo ter o serviço interrompido por esquecimento e falta de organização.

Com a implementação desse procedimento o empreendedor poderá gerir seu fluxo de recebimentos e pagamentos, controlando datas, volume de entradas e saídas que terá que realizar por dia do mês e também ter sempre à mão os principais documentos relativos do seu negócio. As principais vantagens são: encontrar facilmente documentos que venham a ser necessários; ter sempre à mão, rapidamente, para si ou qualquer pessoa, os documentos mais importantes para o funcionamento da empresa; organizar as contas a pagar, visualizando o montante a ser pago em cada dia do mês; permitir antecipar pagamentos em caso de necessidade e agrupar as contas pagas, por fornecedor.

c) Cadastro de Fornecedores

Esta ferramenta se apresenta como um fichário básico de fornecedores por produto ou família de produtos. Este cadastro é o mínimo que se precisa para saber de quem comprar quando precisar.

Ter um cadastro de fornecedores organizado pode ajudar de várias formas e trazer boas oportunidades. O cadastro de fornecedores facilita a pesquisa de preços. Traz também agilidade na hora da compra de produtos ou de serviços urgentes. Por fim, ajuda, a saber, quais são suas qualidades e defeitos para que se possam realizar compras mais eficientemente. Em geral, vende bem quem compra bem. Essa ferramenta tem como principais vantagens: redução de dependência de fornecedores; pesquisa de preços; velocidade e confiabilidade de entrega; redução de custos de aquisição e possibilitar o acesso rápido a fornecedores de produtos/serviços desejados.

d) Instrução de Trabalho

A Instrução de Trabalho é uma ferramenta para documentar ou padronizar tarefas específicas e operacionais. Com ela, se faz a descrição e também a ilustração de como fazer determinado processo. Com isso, se pode delegar e cobrar a realização do trabalho de seus funcionários.

Ao utilizar uma Instrução de Trabalho se tem definido os procedimentos de determinadas atividades do dia a dia da empresa. Com estes procedimentos definidos, o gestor pode delegar ações sem perder o padrão de realização da atividade. Como benefícios por utilizar essa ferramenta se têm: padronização das atividades; manter o trabalho sendo realizado sempre da mesma forma; maior qualidade na execução das tarefas e a definição clara de cada etapa das atividades e das responsabilidades para a realização da tarefa ou atividade em questão.

A.1.5 Pessoas

Pessoas é a base para o desenvolvimento das empresas. Nenhuma empresa consegue se desenvolver sem contratar, treinar e manter pessoas trabalhando satisfeitas e comprometidas. Para fazer isso, é preciso definir as responsabilidades das pessoas, comunicar as pessoas sobre o seu trabalho e treiná-las para fazer bem o que precisa ser feito. A contratação e o tratamento respeitoso com os funcionários também são importantes para escolher e manter as pessoas que podem ajudar a melhorar os negócios. Caso a empresa não tenha funcionários, ainda assim algumas dessas ferramentas poderão apoiar em aspectos como a própria capacitação do empresário, por exemplo.

a) Competências Necessárias

Essa ferramenta visa a orientação sobre como definir o que as pessoas precisam para trabalhar bem, assim como, havendo a necessidade de contratação, identificar quais as competências essenciais para o negócio são desejadas dos candidatos.

Saber o que cada uma das áreas da empresa (finanças, organização, etc.) requer em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes são importantes para o empresário saber no que ele e sua equipe são bons e no que necessitam melhorar,

seja se capacitando ou contratando alguém para este fim. Além disso, identificar os critérios para seleção de funcionários vai fazer com que ele consiga acertar mais na escolha do funcionário que irá trabalhar em sua empresa. Das vantagens dessa ferramenta temos: selecionar candidatos a partir de um perfil pré-definido a partir da função que este vai exercer; saber quais as competências que o empresário, seu sócio e sua equipe precisam ter para administrar a empresa.

b) Orientações para Obrigações

Essa ferramenta visa orientar a empresa, que inicia o processo de recrutamento, sobre como agir com os funcionários desde a contratação até sua eventual demissão, além de orientá-la para todas as obrigações trabalhistas relacionadas com a empresa e com seus funcionários. Isso pode evitar um conjunto de prejuízos de relação trabalhista que podem impactar no resultado da empresa e na insatisfação dos funcionários.

Ter padrão nos processos e nas suas atividades é importante em qualquer contexto. Saber exatamente como manter uma relação trabalhista desde o momento da contratação até o momento do desligamento é fundamental para que a empresa possa crescer com segurança. Com esta ferramenta é possível ter alguns ganhos, como: evitar problemas de ordem trabalhista a partir do melhor conhecimento das leis vigentes, entender os direitos e deveres relativos ao empregado e empregador no que se refere à contratação e demissão de funcionários e estar em dia com os impostos e com a Previdência Social e arquivar as guias pagas para manter as evidências.

c) Matriz de Responsabilidades

Ao utilizar esta ferramenta é possível identificar as responsabilidades esperadas dos funcionários e as que eles estão aptos a realizar. Pode, também, definir quem é a pessoa substituta em caso de ausência do responsável.

A aplicação desta ferramenta permite formalizar as responsabilidades de cada um para realizar as principais atividades dentro da empresa. Desta forma, deixa-se explícito o que se espera, evitando conflitos quanto à responsabilidade dos funcionários nos cargos que ocupam. Como vantagens por utilizar esse recurso se têm: saber, de maneira rápida e visual, quais as tarefas que os funcionários estão

aptos a realizar; não ficar na dependência de um único funcionário para a realização das atividades; facilitar a divisão de tarefas; saber quais são as tarefas que a empresa tem menos pessoas aptas para desenvolvê-la, evitando ficar na dependência de um único funcionário e evidenciar para alguém que irá lhe substituir o que deve ser feito na ausência do proprietário.

d) Pensando em expandir?

Esta ferramenta faz a empresa refletir sobre a importância da delegação de tarefas para que se possa expandir um negócio. Este processo de delegação deve ser conduzido de maneira organizada e sistemática para os funcionários. Somente delegando será possível que se invista mais tempo em atividades estratégicas para o negócio.

Todo gestor deve investir tempo do seu dia a dia para pensar as questões estratégicas do seu negócio. Entretanto, a realidade mostra que as tarefas operacionais acabam consumindo grande parte do tempo destes profissionais. Sendo assim, estar preparado para delegar atividades dará mais tempo para “pensar na empresa”. Uma das formas de sair de armadilhas como “não planeja porque não tem tempo, ou não tem tempo porque não planeja é delegar funções”. Com a implementação dessa ferramenta o empresário tem como benefícios: identificar quais são as tarefas operacionais que ele pode delegar; ter disponibilidade para pensar em assuntos estratégicos da empresa; preparar empresas e funcionários para o crescimento do negócio e autonomia dos funcionários para assuntos operacionais, liberando o gestor para assuntos estratégicos.

e) Treinamento baseado em problemas

Esta ferramenta orientar na realização de treinamentos com base na análise de problemas. Estes problemas podem ter ocorrido ou, a partir da experiência, podem vir a ocorrer no futuro.

Para que os funcionários estejam preparados, de maneira contínua a enfrentar os problemas do dia a dia, devem estar preparados para exercerem as atividades do gestor diárias. Além disso, é uma ferramenta que serve como um meio para analisar os problemas ocorridos na empresa e disseminar as soluções consideradas para cada um destes problemas. Tais vantagens podem ser dadas

por: empregador e empregado estarão mais preparados para os problemas e imprevistos do dia a dia; os problemas tendem a diminuir, uma vez que poderão ser antecipados e ações proativas serão tomadas e a equipe estará atualizada continuamente para evitar imprevistos.

ANEXO B

Diagnóstico de atendimento do Projeto Negócio a Negócio.

FICHA DE CADASTRO

Agente: _____ Empresa: _____

Dados do Proprietário da Empresa

Nome completo: _____
 Cargo: _____ CPF: _____
 Telefone fixo: _____ Telefone Celular: _____
 Desejo receber informações do SEBRAE por: SMS (Mensagem de Texto) E-mail
 E-mail: _____
 Data de nascimento: ____/____/____ Sexo: Masculino Feminino
 Nível de Escolaridade: Analfabeto Ensino Fundamental Incompleto Ensino Fundamental Completo
 Ensino Médio Incompleto Ensino Médio Completo Superior Incompleto
 Superior Completo Especialização Mestrado Doutorado

Dados do Contato Autorizado da Empresa O próprio proprietário

Nome completo: _____
 Cargo: _____ CPF: _____
 Telefone fixo: _____ Telefone celular: _____
 E-mail: _____
 Data de nascimento: ____/____/____ Sexo: Masculino Feminino
 Nível de escolaridade: Analfabeto Ensino fundamental incompleto Ensino fundamental completo
 Ensino médio incompleto Ensino médio completo Ensino superior incompleto
 Ensino superior completo Especialização Mestrado Doutorado

Autorizo a pessoa cujo nome e dados estão descritos acima a representar a minha empresa nos atendimentos e orientações oferecidos pelo Projeto Negócio a Negócio do SEBRAE. Declaro estar ciente dos benefícios do projeto Negócio a Negócio oferecido gratuitamente pelo SEBRAE. Comprometo-me a estar disponível nos próximos encontros que serão realizados em minha empresa.

Pelo presente termo, autorizo o SEBRAE a divulgar dados tabulados em pesquisa, nome empresarial, marca, relatos em caso de sucesso, bem como o uso de minha imagem como representante legal captadas por meio de filmagem ou retratadas durante o atendimento, podendo ser publicada para os fins jornalísticos e/ou institucionais, divulgada, publicada e compartilhada no portal do SEBRAE, na internet, e nas páginas institucionais do SEBRAE constantes nas redes sociais e com a permissão, ainda, para disponibilização em blogs, e-mail *marketing* e demais ferramentas/tecnologias que venham a existir. O presente instrumento particular de autorização é celebrado em caráter definitivo.

O SEBRAE informa que os dados e informações sobre faturamento coletadas durante os atendimentos são confidenciais.

_____/_____/_____
Data de assinatura

Assinatura do Proprietário da Empresa

Em caso de recusa a este Termo de Adesão, utilize o campo abaixo. Motivo:

- Falta de interesse no projeto Faturamento Anual acima de R\$ 360.000,00 Faturamento Anual acima de R\$ 3.600.000,00 (se produtor rural)
 Funcionário não pode responder legalmente pelas informações da empresa Participa de projetos coletivos do Sebrae Empresa fechou
 Outros: _____

DIAGNÓSTICO INCREMENTAL

Experiência Empresarial

QUESITO	PERGUNTA	RESPOSTAS PROVÁVEIS	PERCEPÇÃO DO EMPRESÁRIO				
			1-Melhorar com urgência. Nada satisfeito	2-Preciso melhorar. Pouco satisfeito	3-Passo apuro rar. Bastante satisfeito	4-Manter, Totalmente Satisfeito	
FINANÇAS	1 - Atualização do Fluxo de Caixa	<p>a - Você controla as entradas e saídas diárias de dinheiro? (Diário de Caixa)</p> <p>b - Você possui um controle de entradas, saídas e saldo de dinheiro para os meses futuros? (Controle do Fluxo de Caixa)</p>	<p>1. () Não, apenas vejo quanto tenho de dinheiro no final do dia.</p> <p>2. () Tenho um controle informal das entradas e saídas de dinheiro.</p> <p>3. () Sim, possuo um controle formalizado e detalhado das entradas e saídas de dinheiro.</p>	1	2	3	4
	2- Capital de Giro	<p>a - Você sabe quanto dinheiro deve ter em caixa para cobrir suas despesas enquanto não recebe os pagamentos? (Controle do Capital de Giro)</p>	<p>1. () Não faço este cálculo regularmente.</p> <p>2. () Tenho noção de quais são minhas despesas, mas não sei quanto dinheiro preciso ter em caixa.</p> <p>3. () Sim, calculo qual o valor que a empresa precisa ter em caixa para que não precise pedir dinheiro emprestado.</p>	1	2	3	4
	3 - Impostos	<p>a - Você controla as datas e valores de todos os tributos a serem pagos? (Impostos e também Taxas) (Controle do Pagamento de Tributos)</p>	<p>1. () Não, não tenho controle sobre o pagamento de tributos.</p> <p>2. () Sei quando devem ser pagos alguns tributos, mas não tenho controle sobre quando cada um deve ser pago.</p> <p>3. () Sim, possuo controle formal e registro de quando cada tributo deve ser pago, assim como registro os pagamentos.</p>	1	2	3	4
	4 - Cálculo do Custo	<p>a - Você calcula os gastos (custos e despesas) mensalmente? (Demonstrativo de Resultados)</p>	<p>1. () Não, não sei quais são os custos da empresa.</p> <p>2. () Tenho noção de qual é o valor dos custos e despesas mensais da empresa, mas não tenho um controle preciso.</p> <p>3. () Sim, registro qual o valor dos custos e despesas mensalmente, sabendo quanto foi o desembolso no período.</p>	1	2	3	4



QUESITO	PERGUNTA	RESPOSTAS PROVÁVEIS	PERCEÇÃO DO EMPRESÁRIO				
			1-Melhorar com urgência. Nada satisfeito	2-Preciso melhorar. Pouco satisfeito	3-Pouco aprimorar. Bastante satisfeito	4-Manter, Totalmente Satisfeito	
FINANÇAS	5 - Cálculo do Lucro	a - Você calcula o resultado (lucro ou prejuízo) do seu negócio periodicamente? (Demonstrativo de Resultados)	1. () Não, não sei qual foi o resultado da empresa no período. 2. () Tenho uma noção de qual é o resultado da empresa em determinado tempo. 3. () Sim, calculo o resultado da minha empresa relacionando os meus custos e despesas com a receita (faturamento).	1	2	3	4
	6 - Preço de Venda	b - Você sabe qual é o seu ganho de dinheiro em cada produto ou serviço vendido? (Cálculo do Ganho Unitário)	1. () Não, não sei qual é o meu ganho naquilo que vendo. 2. () Tenho um conhecimento aproximado sobre o ganho que cada produto/serviço traz. 3. () Sim, calculo periodicamente o ganho de cada produto / serviço.	1	2	3	4
	7 - Estoque e Suprimentos	c - Você tem um controle do estoque dos produtos e insumos? (incluindo datas de validade, quantidade, etc.) (Gestão de Estoques)	1. () Não, não tenho este controle. 2. () Sei de cabeça, mas não tenho um controle formal. 3. () Sim, registro quanto tenho em estoque e faço seu controle periodicamente.	1	2	3	4
	8 -Tema FINANÇAS - Controle de Resultados			1	2	3	4

QUESITO	PERGUNTA	RESPOSTAS PROVÁVEIS	PERCEÇÃO DO EMPRESÁRIO			
			1-Melhorar com urgência. Nada satisfeito	2-Preciso melhorar. Pouco satisfeito	3-Pouco aprimorar. Bastante satisfeito	4-Manter, Totalmente Satisfeito
MERCADO	a - Sua empresa tem um cadastro com informações de seus clientes em algum lugar? (Cadastro de Clientes)	1. () Não, não tenho um cadastro de clientes. 2. () Tenho um cadastro de clientes, mas não faço uso dele. 3. () Sim, possuo cadastro de clientes que me auxilia na comunicação com os fregueses.				
	b - A empresa sabe quais são os diferentes grupos de clientes que frequentam seu estabelecimento e faz ações direcionadas a cada um destes grupos? (Segmentação de Clientes)	1. () Não sei quais são os grupos de clientes que frequentam meu estabelecimento. 2. () Conheço alguns grupos, mas não faço ações direcionadas. 3. () Conheço os grupos que frequentam, e faço ações direcionadas a cada um deles.	1	2	3	4
	c - Você analisa regularmente as necessidades dos clientes para orientar suas ações de marketing e definição de serviços e produtos? (Análise das Necessidades dos Clientes)	1. () Não faço esta análise regularmente. 2. () Eu converso com meus clientes, mas não faço uma análise regularmente ou não uso esta informação sistematicamente. 3. () Sim, busco periodicamente as necessidades dos meus clientes e uso estas informações para melhorar meus produtos / serviços.				

QUESITO	PERGUNTA	RESPOSTAS PROVÁVEIS	PERCEPÇÃO DO EMPRESÁRIO				
			1-Melhorar com urgência. Nada satisfeito	2-Preciso melhorar. Pouco satisfeito	3-Posso aprimorar. Bastante satisfeito	4-Manter, Totalmente Satisfeito	
MERCADO	10 - Satisfação dos Clientes	a - Você faz alguma pesquisa para saber a satisfação dos clientes? (Pesquisa de Satisfação)	1. () Não faço pesquisa. 2. () Faço pesquisa, mas não a utilizo para melhorar a empresa. 3. () Sim, realizo uma pesquisa de satisfação e utilizo as respostas para melhorar meu negócio.	1	2	3	4
	11 - Divulgação	a - Você planeja ações para promover e divulgar seus produtos e serviços? (Plano de Promoção)	1. () Não tenho ações planejadas para promover ou divulgar o produto ou serviço. 2. () Tenho algumas ações planejadas, mas a maioria vou pensando e fazendo sem um plano. 3. () Realizo ações promocionais de maneira planejada e controlo os resultados de cada ação.	1	2	3	4
	12 - Lançamento de Produtos e Serviços	a - Sua empresa oferta novos produtos/serviços para seus clientes? (Observar critérios para escolha dos produtos e teste dos produtos novos) (Ofertando Novos Produtos / Serviços)	1. () Não, oferto sempre os mesmos produtos. 2. () Oferto novos produtos ocasionalmente, somente quando vejo que meu negócio está parado no tempo. 3. () Sim, oferto novos produtos/serviços, tenho critérios para o lançamento e os testo por um tempo.	1	2	3	4
	13 - Concorrentes	a - Você avalia seus concorrentes para saber o que deve melhorar? (Entendimento do Mercado)	1. () Não, não analiso meus concorrentes. 2. () Tenho alguma noção de como meus concorrentes atuam e se diferenciam de mim. 3. () Sim, sei no que sou pior e melhor do que meus concorrentes e realizo ações para melhorar.	1	2	3	4
	14 - Tema Mercado - Avaliação das Necessidades Atendidas pela Empresa			1	2	3	4

QUESITO	PERGUNTA	RESPOSTAS PROVÁVEIS	PERCEPÇÃO DO EMPRESÁRIO				
			1-Melhorar com urgência. Nada satisfeito	2-Preciso melhorar. Pouco satisfeito	3-Posso aprimorar. Bastante satisfeito	4-Manter, Totalmente Satisfeito	
PLANEJAMENTO	15 - Plano de Negócio	a - Você planeja os objetivos que deseja alcançar, tendo alguma forma de registro de onde quer chegar? (Planejamento: O Primeiro Passo para o Sucesso)	1. () Não, vou tocando o negócio sem planejar o futuro. 2. () Planejo na minha cabeça algumas coisas, porém não acho necessário definir como vou alcançar os objetivos. 3. () Sim, entendo a importância de planejar para ser bem sucedido e defino ações para conseguir chegar onde quero.	1	2	3	4
		b - Você tem seus objetivos e metas escritos e bem definidos? (Planejando o Negócio: Objetivos e Metas)	1. () Não tenho objetivos e metas definidas. 2. () Tenho alguns objetivos, mas não tenho metas específicas. 3. () Sim, planejo meu negócio e defino objetivos e metas de forma clara e consistente.				

QUESITO	PERGUNTA	RESPOSTAS PROVÁVEIS	PERCEPÇÃO DO EMPRESÁRIO				
			1-Melhorar com urgência. Nada satisfeito	2-Preciso melhorar. Pouco satisfeito	3-Pouco aprimorar. Bastante satisfeito	4-Manter, Totalmente Satisfeito	
PLANEJAMENTO	15 - Plano de Negócio	c - Você toma nota das decisões e resultados de seu planejamento, observando situações em que houve resultados diferentes dos que você queria, para aprimorar o que deu certo e não repetir erros do passado? (Aprendizagem Estratégica)	1. () Não faço esta reflexão. 2. () Até paro para pensar nisto, mas nunca coloquei tudo isso no papel. 3. () Sim, comparo as decisões que tomei e os resultados que eu esperava com o que realmente fiz e alcancei.	1	2	3	4
	16 - Ações de Curto e Médio Prazo	a - Existem ações com prazos definidos para que os objetivos planejados pela empresa para o futuro possam ser alcançados? (Plano de Ação de Curto e Médio Prazo)	1. () Não tenho ações com prazos definidos. 2. () Sei onde quero chegar, mas não sei quais e quando as ações devem ser tomadas para atingir meus objetivos. 3. () Sim, defino o que e como deve ser feito para a empresa atingir os objetivos planejados previamente.	1	2	3	4
	17 - Tema Planejamento - Visão de Longo Prazo			1	2	3	4
ORGANIZAÇÃO	18 - Gestão dos Fornecedores	a - Você possui um controle de quem são os fornecedores de seus produtos e prestadores de serviço, facilitando sua pesquisa de preços? (Cadastro de Fornecedores)	1. () Não tenho um controle, sei isso de cabeça. 2. () Tenho informações de meus fornecedores, espalhadas em agendas e não detalhadas. 3. () Sim, possuo uma planilha ou caderno com cadastro de fornecedores, que acesso quando compro algum produto ou serviço.	1	2	3	4
	19 - Padronização e Agilidade	a - Os documentos importantes de sua empresa e contas estão bem organizados? (Organização de Documentos)	1. () Não estão bem organizados, demoro muito tempo para encontrar qualquer documento. 2. () Estão até organizados, mas mesmo assim ainda demoro para encontrar. 3. () Organizo meus documentos e isto me permite trabalhar de modo ágil.				
		b - As atividades realizadas regularmente possuem um procedimento escrito de como elas devem ser feitas? (Instrução de Trabalho)	1. () Não, não possuo um procedimento padrão formalizado. 2. () Tenho check-list(s) de alguma tarefas, porém não há um responsável definido. 3. () Sim, tenho procedimentos escritos para as principais atividades do meu negócio, com responsáveis definidos.	1	2	3	4
		c - A organização da sua empresa permite que você trabalhe de maneira eficiente e ágil? (Organização e Disciplina)	1. () Não consigo trabalhar de maneira eficiente e ágil. 2. () Consigo trabalhar eficientemente, porém frequentemente a desorganização volta. 3. () Consigo trabalhar de maneira eficiente e ágil sempre.				
20 - Layout	a - Sua empresa possui um layout (arranjo físico) definido para facilitar a entrega do produto serviço, comercialização e atendimento aos clientes?	1. () Não, o layout não é organizado. 2. () Algumas coisas na empresa estão organizadas, porém há móveis/mercadorias/máquinas que estão em locais inadequados. 3. () Sim, possuo um layout definido que facilita o fluxo de pessoas e materiais.	1	2	3	4	
21 - Tema ORGANIZAÇÃO			1	2	3	4	

QUESITO	PERGUNTA	RESPOSTAS PROVÁVEIS	PERCEPÇÃO DO EMPRESÁRIO				
			1-Melhorar com urgência. Nada satisfeito	2-Preciso melhorar. Pouco satisfeito	3-Posso aprimorar. Bastante satisfeito	4-Mantêr, Totalmente Satisfeito	
PESSOAS	22 - Legislação e Responsabilidade Social	a - Você sabe quais são as obrigações trabalhistas de sua empresa, da contratação até o desligamento? E em relação a você, sabe o que fazer para se aposentar com tranquilidade? (Orientações Quanto às Obrigações Trabalhistas)	1. () Não conheço as obrigações trabalhistas e não sei o que fazer quanto à minha aposentadoria. 2. () Tenho pouco conhecimento sobre relações trabalhistas e minha aposentadoria, mas ainda tenho dúvidas. 3. () Sim, tenho domínio sobre as obrigações trabalhistas e também sobre a minha aposentadoria.	1	2	3	4
	23 - Desenvolvimento da Equipe	a - Você já definiu que conhecimentos e características as pessoas devem ter para realizar as atividades em sua empresa, incluindo você e sócios? (Conhecimentos e Características)	1. () Nunca defini. 2. () Tenho uma noção dos conhecimentos e características necessários, mas não utilizei isto para contratar as pessoas. 3. () Sim, tenho registrado quais são os conhecimentos e características necessárias para realizar as atividades e uso isto para a contratação das pessoas.	1	2	3	4
		b - Se você, seu sócio ou algum funcionário faltar ou tirar férias, está definido um responsável para ficar no lugar desta pessoa? (Matriz de Responsabilidades)	1. () Não, se alguém faltar o negócio não funciona. 2. () Em alguns casos sim, mas se algumas pessoas faltarem a empresa não tem que saiba fazer aquela atividade. 3. () Se alguém faltar, sabemos quem deve assumir a responsabilidade e esta pessoa estará capacitada a isso.				
		c - Você faz uma avaliação dos problemas recorrentes ou potenciais em seu negócio, visando evitar que os mesmos ocorram? (Treinamento Baseado em Problemas)	1. () Não faço esta avaliação. 2. () Faço esta avaliação, mas não treino as pessoas com base nisso. 3. () Faço esta avaliação e treino as pessoas para evitar que o problema ocorra ou volte a acontecer.				
d - Se for necessário delegar alguma atividade (por motivo de doença, expansão, etc.), você já sabe quais são as atividades que pode delegar? (Pensando em Expandir? Prepare-se para delegar!)	1. () Não sei quais atividades posso delegar. 2. () Costumo realizar as principais atividades da empresa, e tenho funcionários que podem executá-las e delego-as para eles. 3. () Sim, delego atividades para que meus funcionários realizem sem minha presença, investindo meu tempo no que é mais importante para o negócio.						
24 - Tema Gestão de Pessoas			1	2	3	4	

INFORMAÇÕES ADICIONAIS:
