



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

EDMUNDO LUIZ MASCARENHAS DE SANTANA

**O PAPEL DO SEBRAE NO DESENVOLVIMENTO DE MICRO E PEQUENOS
NEGÓCIOS NA CIDADE DE SENHOR DO BONFIM - BA**

Juazeiro - BA
2016

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

EDMUNDO LUIZ MASCARENHAS DE SANTANA

**O PAPEL DO SEBRAE NO DESENVOLVIMENTO DE MICRO E PEQUENOS
NEGÓCIOS NA CIDADE DE SENHOR DO BONFIM - BA**

Trabalho apresentado à Universidade Federal do Vale do São Francisco – UNIVASF, Campus Juazeiro – BA, como requisito para obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Orientador: Prof. Dr. José Luiz Moreira de Carvalho.

Juazeiro - BA
2016

S231p

Santana, Edmundo Luiz Mascarenhas de

O papel do SEBRAE no desenvolvimento de micro e pequenos negócios na cidade de Senhor do Bonfim - Ba/ Edmundo Luiz Mascarenhas de Santana. -- Juazeiro-Ba, 2016.

85 f.: il.; 29 cm.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia de Produção) - Universidade Federal do Vale do São Francisco - UNIVASF, Campus Juazeiro-Ba, Juazeiro-Ba, 2016.

Orientador: Professor Dr. José Luiz Moreira de Carvalho.

Apêndices

1. SEBRAE - Estudo. 2. Senhor do Bonfim-Ba - Micro e Pequena Empresa - Desenvolvimento 3. Estudo investigativo I. Carvalho, José Luiz Moreira de (Orient.) II. Título. III. Universidade Federal do Vale do São Francisco.

CDD 338.9813

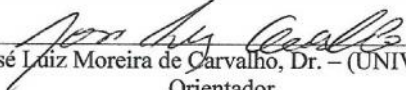
**UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

FOLHA DE APROVAÇÃO

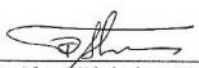
EDMUNDO LUIZ MASCARENHAS DE SANTANA

**O PAPEL DO SEBRAE NO DESENVOLVIMENTO DE MICRO E PEQUENOS
NEGÓCIOS NA CIDADE DE SENHOR DO BONFIM – BA**


Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para
obtenção do título de Engenheiro de Produção, pela Universidade Federal do
Vale do São Francisco.



José Luiz Moreira de Carvalho, Dr. – (UNIVASF)
Orientador



Francisco Alves Pinheiro, Dr. – (UNIVASF)
Avaliador Interno



Emanuely Lidiany Gomes da Trindade, Esp. – (IF-Sertão PE)
Avaliador Externo

Aprovado pelo Colegiado de Engenharia de Produção em 16/09/16

Dedico este trabalho em especial a minha esposa Cecília e ao meu filho Eduardo, por ter acreditado em mim até nos momentos que nem eu acreditava.

AGRADECIMENTOS

A Universidade Federal do Vale do São Francisco pela oportunidade de ampliar conhecimentos. A todos os professores do Colegiado de Engenharia de Produção, em especial ao meu orientador, professor Dr. José Luiz Moreira de Carvalho pelo apoio para a realização deste trabalho.

Um agradecimento especial à instituição SEBRAE Senhor do Bonfim na pessoa Vanessa Lopes de Oliveira, que forneceu informações e dados sem os quais esse trabalho não poderia ser realizado.

Agradeço também a atenção dispensada pelos dirigentes das empresas envolvidas que abriram suas portas e disponibilizaram parte do seu precioso tempo para participar da entrevista realizada, sendo este instrumento, fundamental para o desenvolvimento e conclusão desse trabalho.

Aos meus pais e irmãos, pelo carinho e incentivo ao estudo. Aos meus colegas de Engenharia, e meus amigos que de forma direta ou indireta contribuíram para que esse sonho se concretizasse.

Por fim, a Deus pela coragem de prosseguir na luta, com forças revigoradas e com certeza de que ninguém está só em sua caminhada.

“Que os vossos esforços desafiem as impossibilidades, lembrai-vos de que as grandes coisas do homem foram conquistadas do que parecia impossível.”

Charles Chaplin

SANTANA, E. L. M. de **O papel do SEBRAE no desenvolvimento de micro e pequenos negócios na cidade de Senhor do Bonfim - BA.** Monografia (Graduando em Engenharia de Produção) – Juazeiro: Universidade Federal do Vale do São Francisco, 2016.

RESUMO

O segmento das micro e pequenas empresas (MPES) representam mais da metade dos empregos no Brasil, o que corresponde a 52% dos empregos formais e 40% da massa salarial no país. Este trabalho tem como foco a instituição SEBRAE e o seu papel no processo de desenvolvimento de micro e pequenos negócios. A questão central levantada é saber de que forma a atuação dessa instituição tem contribuído para o desenvolvimento de pequenas empresas (MPEs) na região de Senhor do Bonfim – BA. A análise baseou-se, em particular, no conceito de pequenas empresas, bem como, em elementos oriundos de contribuições da literatura sobre o papel e a importância das micro e pequenas empresas no Brasil e fatores de mortalidade destas. O estudo fundamentou-se em primeiro lugar num levantamento sobre o SEBRAE, desde sua origem até a fase recente, quando adotou a estratégia de fomentar e difundir programas e projetos que visam à promoção e ao fortalecimento das pequenas empresas, em segundo lugar, foi realização de uma pesquisa de campo no SEBRAE/Senhor do Bonfim – BA, com o estudo de caso que envolve quatro empresas de setores distintos. Desta forma, apresentou-se como desafio da pesquisa: descrever as principais ações fomentadas pelas micro e pequenas empresas; levantamento de dados das empresas participantes da pesquisa; e, finalmente análise e reflexão dos resultados apresentados, frente a uma realidade encontrada, na visão do SEBRAE e dos empresários. Os procedimentos metodológicos adotados foram: análise bibliográfica abrangendo publicações referentes ao tema pesquisado, sites, relatórios, e entrevistas semiestruturadas, buscando compreender aspectos relacionados ao desenvolvimento do setor. O trabalho em conjunto com o SEBRAE tem representado um diferencial no empreendimento de ações, fazendo com que as empresas pesquisadas se sobressaiam em um mercado tão competitivo. Aspectos relacionados a essa parceria tem fomentado a permanência e o desenvolvimento das micro e pequenas empresas na região, fazendo com que tanto empresários como funcionários aprimorem seus conhecimentos no que tange ao planejamento, organização e atendimento a um mercado cada vez mais exigente, ampliando assim o olhar sobre produtos e prestação de serviços de forma mais ampla e dinâmica. Nesse sentido a matriz SWOT apresenta-se como instrumento que retrata a atuação do órgão junto as MPEs apontando as principais perspectivas de melhorias quanto às ações empreendidas pelo órgão no tocante ao crescimento e desenvolvimento das empresas.

Palavras-chave: SEBRAE. Micro e Pequena Empresa. Desenvolvimento.

ABSTRACT

The segment of micro and small enterprises (MSEs) represent more than half of the jobs in Brazil, which represents 52% of the formal jobs and 40% of wages in the country. This work focuses on the SEBRAE institution and its role in the development of micro and small businesses. The central question raised is to know how the performance of this institution has contributed to the development of small enterprises (MSEs) in the region of Senhor do Bonfim – BA. The analysis was based, in particular, the concept of small businesses, as well as on elements from contributions of the literature on the role and importance of micro and small businesses in Brazil and mortality of these factors. The study was based primarily on a survey of SEBRAE, from its origin to the recent phase, when it adopted a strategy to promote and disseminate programs and projects aimed at promoting and strengthening small businesses, second was held field research in SEBRAE/Senhor do Bonfim – BA, with case study involving four companies from different sectors. Thus, it is presented as a challenge of the research: describe the main actions promoted by micro and small enterprises; survey data from research participants companies; and finally analysis and reflection of the results, against a reality found in SEBRAE vision and entrepreneurs. The methodological procedures were: literature review covering publications on the subject researched, websites, reports, and semi-structured interviews, trying to understand aspects related to the development of the sector. Working together with the SEBRAE has represented a difference in enterprise shares, making the companies surveyed excel in such a competitive market. Aspects related to this partnership has fostered the permanence and the development of micro and small enterprises in the region, causing both entrepreneurs as employees improve their knowledge with respect to the planning, organization and service to an increasingly demanding market, expanding so look over products and services more broadly and dynamics. In this sense the SWOT matrix is presented as an instrument that portrays the role of the organ with the MSEs pointing the main prospects for improvements regarding the actions taken by the Agency with regard to the growth and development of enterprises.

Keywords: SEBRAE. Micro and Small Enterprises. Development.

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|----|
| Quadro 1. Classificação do porte das empresas por: pessoas ocupadas | 21 |
| Quadro 2. Classificação do porte das empresas por faixas médias de receita..... | 22 |
| Quadro 3. Optantes pelo Simples Nacional..... | 23 |
| Quadro 4. Critérios qualitativos para classificar pequena empresa..... | 24 |
| Quadro 5. Os estágios do tamanho de uma empresa | 24 |
| Quadro 6. Especificidades da pequena empresa..... | 25 |
| Quadro 7. Especificidades do dirigente | 27 |
| Quadro 8. Causas mais comuns de falhas no negócio | 33 |
| Quadro 9. Mapa Estratégico do Sistema SEBRAE | 41 |
| Quadro 10. Empresas distintas atendidas pelo SEBRAE até novembro de 2015 | 42 |
| Quadro 11. Crescimento em 2015 | 43 |
| Quadro 12. Nº de Pequenos Negócios na Bahia por Segmento até Nov/2015..... | 44 |
| Quadro 13. Matriz SWOT: Atuação do SEBRAE junto as MPEs na cidade de Senhor do Bonfim/BA | 70 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1. Matriz de Estratégia Empreendedora | 34 |
| Figura 2. MPEs ativas em Senhor do Bonfim/BA..... | 67 |
| Figura 3. Regime de Tributação das MPEs em Senhor do Bonfim/BA | 68 |

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABDE – Associação Brasileira dos Bancos de Desenvolvimento

BID – Banco Interamericano de Desenvolvimento

BNDE – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

CEAGS – Centro de Assistência Gerencial

CEBRAE – Centro Brasileiro de Assistência Empresarial

CEPAL – Comissão Econômica para América Latina e Caribe

CESIT – Centro de Estudos Sindicais e de Economia do Trabalho

DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos

DNRC – Departamento Nacional de Registro Comercial

EPP – Empresa Pequeno Porte

FGV – Fundação Getúlio Vargas

FINEP – Financiadora de Estudos e Projetos

FIPEME – Programa de Financiamento à Pequena e Média Empresa

FUNTEC – Fundo Nacional de Desenvolvimento Técnico e Científico

GEAMPE – Grupo Executivo de Assistência à Média e Pequena Empresa

IBPT – Instituto Brasileiro de Planejamento e Tributação

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

MDIC – Ministério do Desenvolvimento, Indústria, e Comércio Exterior

MEI – Microempreendedor Individual

MPEs – Micro e Pequenas Empresas

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

ONUBR – Organização das Nações Unidas do Brasil

PEGN – Pequenas Empresas Grandes Negócios

PIB – Produto Interno Bruto

PND – Plano Nacional de Desenvolvimento

SBA – Small Business Administration

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas

SIMPLES – Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte

SUDENE – Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste

TIC – Tecnologias da Informação e Comunicação

SUMÁRIO

| | |
|--|----|
| 1 INTRODUÇÃO | 15 |
| 1.1 APRESENTAÇÃO..... | 15 |
| 1.2 PROBLEMA DA PESQUISA | 17 |
| 1.3 OBJETIVOS | 17 |
| 1.3.1 Objetivo Geral | 17 |
| 1.3.2 Objetivos Específicos | 17 |
| 1.4 JUSTIFICATIVA | 18 |
| 1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO | 18 |
| 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA | 20 |
| 2.1 AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS E SUAS ESPECIFICIDADES | 20 |
| 2.1.1 Conceito de micro e pequenas empresas | 20 |
| 2.1.2 Classificação brasileira de micro e pequenas empresas | 21 |
| 2.1.3 Papel das micro e pequenas empresas e sua importância para o desenvolvimento local | 29 |
| 2.1.4 Condições e relações de trabalho no segmento das micro e pequenas empresas | 30 |
| 2.1.5 Fatores de mortalidade das micro e pequenas empresas | 32 |
| 2.1.6 Estratégias de competitividade do segmento das micro e pequenas empresas..... | 35 |
| 2.2 O SISTEMA BRASILEIRO DE APOIO A MICRO E PEQUENA EMPRESA | 37 |
| 2.2.1 Um pequeno histórico do SEBRAE | 37 |
| 2.2.2 Os direcionamentos estratégicos do SEBRAE | 39 |
| 2.2.3 Atuação do SEBRAE na Bahia e em Senhor do Bonfim | 43 |
| 3 MÉTODOS DA PESQUISA | 45 |
| 3.1 NATUREZA DA PESQUISA E TIPO DE ESTUDO | 45 |
| 3.2 CAMPO DE ATUAÇÃO E SUJEITOS DA PESQUISA..... | 46 |
| 3.3 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS..... | 47 |
| 3.4 ETAPAS DO TRABALHO DE CAMPO | 48 |
| 4 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS EM SENHOR DO BONFIM: ESPECIFICIDADES E ANÁLISE DOS RESULTADOS | 50 |
| 4.1 ESPECIFICIDADES DAS EMPRESAS ANALISADAS..... | 50 |
| 4.1.1 Empresa A..... | 50 |
| 4.1.2 Empresa B..... | 51 |

| | |
|--|-----------|
| 4.1.3 Empresa C..... | 53 |
| 4.1.4 Empresa D..... | 54 |
| 4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS | 55 |
| 4.2.1 Realidade encontrada em cada empresa | 55 |
| 4.2.1.1 Empresa A..... | 55 |
| 4.2.1.2 Empresa B..... | 58 |
| 4.2.1.3 Empresa C..... | 60 |
| 4.2.1.4 Empresa D..... | 62 |
| 4.2.2 Visão do SEBRAE X Visão dos Empresários..... | 64 |
| 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 72 |
| REFERÊNCIAS | 75 |
| APÊNDICES | 79 |

1 INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO

A partir das últimas décadas, as pequenas empresas têm desempenhado um papel relevante no crescimento e desenvolvimento de uma economia. Segundo o SEBRAE (2015), frente ao universo das empresas brasileiras, as Micro e Pequenas Empresas (MPEs) representam 95% do tecido empresarial no país, gerando mais da metade dos empregos no Brasil, o que corresponde a 52% dos empregos formais e 40% da massa salarial. Na Bahia, esses dados revelam um percentual ainda maior, ficando na ordem de 52,6% dos empregos formais e 40,7% da massa salarial, que em dados reais de 2013, garantem 17 milhões de empregos no Brasil e cerca de 700 mil só na Bahia. Por outro lado, as pequenas empresas (EPPs) representam 27% do Produto Interno Bruto (PIB), segundo fontes do Anuário do Trabalho 2014/SEBRAE e Dieese (SEBRAE, 2015a).

Os dados revelam que as MPEs têm evidenciado crescimento constante, mais é importante mencionar, que estas ainda encontram barreiras para alavancar seu crescimento, principalmente no que tange a falta de mão de obra qualificada, à burocracia que dificulta assinatura de contratos, aos baixos investimentos estatais em pesquisa e desenvolvimento e restrições de acesso ao financiamento. No Brasil, são 7,6 milhões de pequenos negócios, sendo que destes, 23% das empresas são de famílias e 32% são gerenciadas pelos seus fundadores. Neste contexto cabe evidenciar que, o Brasil investe somente 1% do PIB na área, diante de 0,5 da América Latina, segundo o novo estudo do Banco Mundial “Empreendedores Latino-americanos” (ONUBR, 2013).

Mesmo com todo avanço, o acesso ao financiamento ainda é apontado com um dos principais obstáculos enfrentados pelas MPEs, segundo dados da Comissão Econômica Para América Latina e o Caribe (CEPAL), visto que apenas 12% do total de empréstimos vão para estas empresas, em comparação com 25% nos países da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) (CEPAL 2012).

As políticas públicas voltadas para o ramo dos pequenos negócios surgem como resultado de uma de uma nova visão acerca das MPEs, que começou nos anos 80 e início dos 90. Segundo Amaral Filho (2002):

[...] nas duas últimas décadas, assistimos, em escala mundial, ao ressurgimento da importância das micro, pequenas e médias empresas, tanto na sua multiplicação numérica quanto na geração de emprego por parte dessas empresas. Esse fenômeno está associado às transformações estruturais pelas quais passou o capitalismo contemporâneo, cujos eventos mais marcantes foram: a crise do planejamento e da intervenção regionais centralizados; a reestruturação do mercado; a megametropolização e a abertura econômica; e o uso intensivo da tecnologia da informação e da telecomunicação. Tais eventos, conhecidos como patrocinadores da passagem do regime de produção fordista para o regime de produção pós-fordista, exigiram das empresas novas formas de organização, comandadas pela necessidade de maior flexibilização das estruturas. A resposta das empresas resultou em dois processos: um, de desintegração vertical efetuado pelas grandes empresas, e outro, de integração horizontal, operado pelas MPEs. Ambos os processos passaram a valorizar as empresas e os empreendimentos de pequeno porte, porque estes revelaram ser mecanismos de estabilização e de absorção de riscos no âmbito do novo ambiente econômico e institucional (AMARAL FILHO, 2002, p.91-92).

Esse novo ambiente econômico e institucional citado por Amaral Filho (2002) se fortalece a partir da criação de redes de cooperação de empresas, onde dados mais recentes, mostram que as MPEs foram responsáveis por 52% dos novos postos líquidos de trabalho criados no Brasil em 2014.

Levando em consideração, os dados apresentados, muitos pesquisadores tem demonstrado interesse em estudos sobre as pequenas empresas. Nas últimas décadas houve um aumento considerável de equipes interessadas no assunto, bem como relatórios governamentais de organismos estatais que empreenderam destaque a essa ação, como é o caso do *Small Business Administration* (SBA), nos Estados Unidos e no Brasil, o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (JULIEN, 1997 *apud* ALBUQUERQUE, 2013).

Portanto, a necessidade de se promover ações de fortalecimento das MPEs, aproxima essas empresas das instituições de apoio. A literatura internacional aponta que o papel de instituições facilitadoras no apoio às MPEs é fundamental, pois essas instituições organizam as relações entre empresas e instituições numa determinada região.

Em decorrência disso, o objeto de estudo desse trabalho é a instituição SEBRAE e a sua atuação junto a pequenos empreendedores no desenvolvimento de pequenos negócios na cidade de Senhor do Bonfim – BA.

No caso desse trabalho, o foco do interesse são as formas de apoio surgidas da parceria SEBRAE e pequenos empreendedores para criação e desenvolvimento de pequenos negócios, mas isso não significa que outros enfoques mais gerais de apoio a essas empresas não devam ser estabelecidos. Pois, já existem, no Brasil, medidas de caráter horizontal que são fundamentais para o fortalecimento das MPEs, com destaque para a facilitação dos registros, visando à maior formalização das empresas, a desoneração tributária e o acesso ao crédito. Logo, as políticas de apoio (vertical e horizontal) devem ser complementares e não

excludentes, sendo a implementação de políticas verticais voltadas para MPEs complemento importante de política horizontal, pois leva em consideração características regionais e setoriais.

1.2 PROBLEMA DA PESQUISA

Frente ao contexto apresentado, um fator destaca-se e deve ser considerado para a temática em questão: De que forma a atuação do SEBRAE tem contribuído para a criação e desenvolvimento de micro e pequenas empresas na cidade de Senhor do Bonfim?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

- Analisar o papel do SEBRAE no processo de desenvolvimento de micro e pequenos negócios em Senhor do Bonfim.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar as especificidades das micro e pequenas empresas;
- Descrever as principais ações do SEBRAE voltadas para criação e desenvolvimento de pequenos negócios em Senhor do Bonfim/BA;
- Apresentar a atuação do SEBRAE junto as MPEs na cidade de Senhor do Bonfim por meio da matriz SWOT, caracterizando pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças.

1.4 JUSTIFICATIVA

A motivação para a realização deste trabalho está no enfoque dado as micro e pequenas empresa no Brasil, mais especificamente no Estado da Bahia, visto que as MPEs têm crescido de forma considerável nos últimos anos.

No Brasil, apresentando dados reveladores. Segundo Anuário do Trabalho 2014/SEBRAE e Dieese, só no ano de 2013, 17 milhões de empregos foram gerados no Brasil, configurando 52% dos empregos formais e que representa 27% do nosso Produto Interno Bruto (SEBRAE, 2015a).

Apesar da importância dada a políticas que evidenciam e fortalecem as atividades das pequenas empresas, o índice de mortalidade nesse segmento ainda é um fator preocupante, acarretando grandes perdas para a sociedade.

As políticas implementadas pelo SEBRAE tem fortalecido o crescimento dessas empresas? Quais fatores levam o empresário a interromper seu negócio? Quais as principais dificuldades vivenciadas pelos pequenos empresários? Como as empresas têm fortalecido sua dinâmica no intuito de evidenciar produtos e serviços? Que papel o SEBRAE tem desempenhado frente à micro e pequenas empresas?

Desta forma, a relevância deste trabalho apresenta-se por evidenciar elementos constitutivos das pequenas empresas e como as mesmas são articuladas por seus proprietários a fim de consolidar ações diárias de forma dinâmica e produtiva, apresentando pontos essenciais e vitais à permanência de uma MPEs no mercado de trabalho.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está estruturado em cinco capítulos. No primeiro capítulo, “Introdutório” onde se projeta uma apresentação inicial, problema da pesquisa, objetivos, justificativa e a estrutura do trabalho.

O segundo capítulo “Fundamentação Teórica” encontra-se subdividido em dois tópicos: “As micro e pequenas empresas e suas especificidades” apresenta os critérios utilizados para classificar as empresas, bem como suas especificidades. No respectivo tópico constam ainda, as condições e relações de trabalho e fatores de mortalidade das micro e pequenas empresas. No desenvolvimento do segundo tópico, denominado “O Sistema Brasileiro de Apoio a Micro e Pequena Empresa”, traz um histórico do SEBRAE, seus

direcionamentos estratégicos e a atuação do referido órgão na Bahia e em Senhor do Bonfim, no tocante às pequenas empresas.

O terceiro capítulo “Métodos da Pesquisa” é descrito o percurso percorrido, traçando natureza da pesquisa e tipo de estudo, campo de atuação e sujeitos da pesquisa, procedimentos de coleta de dados e as etapas do trabalho de campo.

O quarto capítulo, “Micro e Pequenas Empresas em Senhor do Bonfim: especificidades e análise dos resultados” têm como referência a descrição de cada empresa pesquisada, bem como uma análise dos resultados presentes nas entrevistas semiestruturadas, na visão do SEBRAE e dos Empresários.

E por último são apresentadas as Considerações Finais, na qual são apontadas reflexões sobre as constatações evidenciadas no estudo realizado.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS E SUAS ESPECIFICIDADES

2.1.1 Conceito de micro e pequenas empresas

Para conceituar uma empresa como micro ou pequena empresa, algumas características e especificidades devem ser levadas em consideração, uma vez que o conceito de empresa está associado a elementos econômicos, políticos, entre outros. Desta forma, a empresa é um organismo econômico, visto que está assentada numa organização com princípios técnicos e leis econômicas. Na constituição de uma empresa, devemos considerar elementos pessoais e reais, constituídos no intuito de obter um resultado econômico sob o olhar especulativo de um empresário (REQUIÃO, 2010).

Nesta perspectiva, uma empresa só nasce quando se inicia a atividade sob a orientação do empresário, que reúne bens e pessoal com a finalidade de produzir, ou comercializar, bens e serviços para atender as necessidades de pessoas e, finalmente, obter lucro dessa atividade.

No Brasil, as pequenas e médias empresas passaram a ser analisadas sob muitos aspectos, principalmente, os econômicos e sociais. Ratifica essa observação a grande quantidade de estudos decorrentes da multiplicação de equipes de pesquisa especializadas no domínio MPEs, e o número crescente de revistas Acadêmicas destinadas a elas e ao empreendedorismo (JULIEN, 1994 *Apud* ALBUQUERQUE, 2013).

Entre elas, há *websites* de auxílio à gestão, (SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas; PEGN – Pequenas Empresas Grandes Negócios; Consultor Financeiro; Planejamento Estratégico; Pequenas y Medias Empresas; KiosquePME; Petite-Entreprise; Small Business Service; Small Business; Small Business BC; SmallBiz; Small Business Development Corporation; Entrepreneur; Small Business Find Law; Business Portal Site).

2.1.2 Classificação brasileira de micro e pequenas empresas

Algumas características específicas indicam a classificação de uma empresa. Para Albuquerque (2013), cinco características/especificidades servem para diferenciar as pequenas empresas das grandes organizações, sendo a compreensão dessas especificidades o ponto de partida para aprimorar a sua administração. As características destacadas por Albuquerque (2013) são: a) a classificação quantitativa e qualitativa; b) a gestão; c) o dirigente; d) a organização; e) o ambiente.

a) Classificação quantitativa e qualitativa das empresas

A primeira classificação das MPEs, apresentada, corresponde a quantitativa, representada nos quadros 1 e 2. Esta leva em consideração o número de pessoas empregadas na empresa e o faturamento bruto mensal.

| PORTE | ATIVIDADES ECONÔMICAS | |
|-----------------|-------------------------------|---------------------------------|
| | SERVIÇOS E COMÉRCIO | INDÚSTRIA |
| MICROEMPRESA | ATÉ 09 PESSOAS OCUPADAS | ATÉ 19 PESSOAS OCUPADAS |
| PEQUENA EMPRESA | DE 10 ATÉ 49 PESSOAS OCUPADAS | DE 20 ATÉ 99 PESSOAS OCUPADAS |
| MÉDIA EMPRESA | DE 50 ATÉ 99 PESSOAS OCUPADAS | DE 100 ATÉ 499 PESSOAS OCUPADAS |
| GRANDE EMPRESA | ACIMA DE 100 PESSOAS | ACIMA DE 500 PESSOAS |

Quadro 1. Classificação do porte das empresas por: pessoas ocupadas

Fonte: SEBRAE (2014a, p. 23).

Conforme representado no quadro acima, são conceituadas como microempresa, nas atividades de serviço e comércio, as empresas com até 9 pessoas ocupadas, enquanto que as pequenas empresas podem ter de 10 a 49 pessoas ocupadas. No tocante a indústria, até 19 pessoas ocupadas, temos uma microempresa enquanto que, as pequenas empresas tem de 20 a 99 pessoas.

É relevante mencionar que as informações foram organizadas segundo estatísticas do IBGE, fornecidas ao SEBRAE (SEBRAE, 2014a).

| ATIVIDADES DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS | RECEITA MÉDIA POR PORTE DE EMPRESA (R\$) | | |
|--|--|-----------|-----------|
| | 2009 | 2010 | 2011 |
| SERVIÇOS | 257.281 | 280.896 | 311.244 |
| COMÉRCIO | 436.111 | 483.280 | 547.912 |
| INDÚSTRIA | 1.057.476 | 1.194.611 | 1.257.527 |

Quadro 2. Classificação do porte das empresas por faixas médias de receita

Fonte: SEBRAE (2014a, p. 24).

No quadro 2, as empresas são classificadas como micro ou pequena empresa, observando a receita bruta anual. Caso uma empresa tenha um faturamento de até R\$ 360 mil, seja no comércio ou na indústria, a mesma é caracterizada como microempresa, já as pequenas empresas têm seu faturamento variando de R\$ 360 mil até R\$ 3,6 milhões (SEBRAE, 2014a, p.24).

Os dados revelam que o faturamento aumentou entre os anos de 2009 a 2011, fazendo com que algumas empresas passassem da condição de microempresas a pequenas empresas.

É relevante mencionar que, as faixas de classificação quanto ao faturamento das empresas sofreram alterações no decorrer dos anos. Foram então criadas leis específicas para as micro e pequenas empresas, como é o caso da Lei Geral das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, instituída em 2006 para regulamentar o dispositivo na Constituição Brasileira que prevê o tratamento diferenciado e favorecido para estas empresas. Seu objetivo principal é contribuir para o desenvolvimento e a competitividade das microempresas e empresas de pequeno porte brasileiras, tendo como principais estratégias: geração de emprego, distribuição de renda, inclusão social, redução da informalidade e fortalecimento da economia (SEBRAE, 2006).

Neste aspecto, a Lei Geral trouxe proteção para os pequenos negócios, após instituir um regime tributário específico para os mesmos, trazendo em seu contexto: simplificação, desburocratização, facilidades de acesso ao mercado, ao crédito e a justiça, estimulando assim a redução de carga de impostos e simplificação dos processos de cálculo e recolhimento, com a criação do Simples Nacional¹ (ANFIP, 2012).

¹ O Simples Nacional é um regime compartilhado de arrecadação, cobrança e fiscalização de tributos aplicável às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, previsto na Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Abrange a participação de todos os entes federados (União, Estados, Distrito Federal e Municípios).

O Simples Nacional foi instituído a partir de 2006 pela Lei Complementar 123/2006, onde todas as pessoas jurídicas que se enquadravam na condição de microempresa ou pequena empresa puderam optar pela inscrição no “Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte”, mais conhecido como SIMPLES, ficando estabelecidos os seguintes critérios a partir de 01/01/2012, Lei complementar 139/2011 (ANFIP, 2012), conforme quadro 3.

| Optantes pelo Simples Nacional – por faixa/teto receita bruta anual | | |
|---|--|--|
| Categorias dos optantes | Receita bruta anual | |
| | Faixas/ tetos vigentes entre 2007 e 2011 (LC 123/06) | Faixas/tetos vigentes a partir de 2012 (LC 139/11) |
| Microempreendedor Individual (MEI) | Até R\$ 36 mil | Até R\$ 60 mil |
| Microempresa (ME) | Igual ou inferior a R\$ 240 mil, exceto MEI | Igual ou inferior a R\$ 360 mil, exceto MEI |
| Empresa de Pequeno Porte (EPP) | Maior que R\$ 240 mil e igual ou inferior a R\$ 2,4 milhões. | Maior que R\$ 360 mil e igual ou inferior a R\$ 3,6 milhões. |

Quadro 3. Optantes pelo Simples Nacional

Fonte: SEBRAE (2014b, p. 7).

Assim, a maioria das Micro e Pequenas Empresas que se enquadram nos parâmetros estabelecidos pela Lei Geral, podem fazer parte do Super Simples, uma vez que:

- Microempreendedor Individual (MEI), fatura até R\$ 60 mil/ano;
- Microempresa (ME), pessoa jurídica que fatura até R\$ 306 mil/ano;
- Pequena Empresa (EPP), pessoa jurídica que fatura mais de R\$ 360 mil até R\$ 3,6 milhões/ano.

Levando-se em consideração os dados apresentados, cabe ressaltar que as micro empresas e empresas de pequeno porte optantes pelo Simples Nacional representam cerca de 70% do total de empresa entre os anos de 2009 e 2012 (SEBRAE, 2014b).

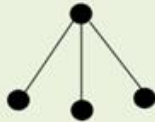
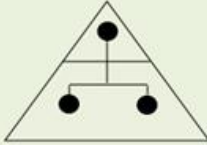
No tocante a classificação, quanto aos critérios qualitativos, que “apresentam uma imagem mais fiel das empresas, uma vez que tocam essencialmente, na sua estrutura interna, na sua organização e nos estilos de gestão”, segundo (LEONE, 1991 *apud* ALBUQUERQUE, 2013, p. 29-30). Esses critérios apresentam a dinâmica da empresa no seu dia a dia, o relacionamento com fornecedores e clientes, permitindo que se tenha uma imagem mais aproximada do funcionamento da mesma, como se pode observar nos quadros 4 e 5.

| DUTRA E GUAGLIARD (1984) | LEONE (1991) | RATTNER (1984) |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Usam trabalho próprio ou de familiares; • Não possuem administração especializada; • Não pertencem a grupos financeiros; • Não tem produção em escala; • Apresentam condições peculiares; • São organizadas de forma rudimentar; • Apresentam menor complexidade do equipamento produtivo; • São receptoras de mão de obra rural; • É campo de treinamento de mão de obra especializada e de formação do empresário. | <ul style="list-style-type: none"> • Estreita relação pessoal do proprietário com os empregados, os clientes e os fornecedores; • Dificuldade para obter créditos, mesmo em curto prazo; • Falta de poder de barganha nas negociações de compra e venda; • Integração bastante estreita na comunidade local a que pertencem seus proprietários. | <ul style="list-style-type: none"> • Pouca especialização dos cargos administrativos; • Organização e administração tradicional, concentradas nas funções do proprietário-gerente e dos membros de sua família; • Relações internas e externas essencialmente pessoais; • Elemento humano pouco qualificado; • Dificuldade para obtenção de financiamento, agravada pela escassez de recursos próprios; • O tipo de participação no mercado consumidor e fornecedor. |

Quadro 4. Critérios qualitativos para classificar pequena empresa

Fonte: Albuquerque (2013, p. 29).

Neste contexto são apresentadas ainda algumas características que se destacam na representação da estrutura administrativa de uma micro empresa e de uma pequena empresa, quanto aos estágios do tamanho, conforme representação no quadro a seguir:

| Porte | Representação da estrutura administrativa | Características |
|--------------|---|--|
| Micro |  | <ul style="list-style-type: none"> • Não existe separação de níveis hierárquicos; • O dirigente da empresa ocupa a maior parte do tempo em tarefas operacionais e do empreendimento. |
| Pequeno |  | <ul style="list-style-type: none"> • Exige um nível administrativo entre o chefe e os trabalhadores; • Dirigente ocupa a maior parte do tempo nas áreas funcionais (finanças, vendas; compras etc.), dedicando algum tempo à função de direção e pouco tempo a tarefas operacionais. |

Quadro 5. Os estágios do tamanho de uma empresa

Fonte: Albuquerque (2013, p. 30).

A estrutura apresentada traz características bem distintas entre uma micro e uma pequena empresa, que vão desde os níveis hierárquicos até o posicionamento do dirigente, bem como as tarefas que este deve ocupar em cada estrutura administrativa.

b) A especificidades da gestão da pequena empresa

É importante evidenciar as pequenas empresas quanto a suas especificidades e características que as distinguem das empresas de grande porte, influenciando diretamente na sua gestão. Albuquerque (2013, p.32) faz referência, inclusive, a “personalização da gestão, encarnada pelo dirigente-proprietário no coração das MPEs”. No quadro 6, pode ser visualizado um esquema representativo das especificidades da gestão em empresas de pequeno porte, organizado por (LEONE, 1999 *apud* ALBUQUERQUE, 2013).

| | |
|--|--|
| Especificidades organizacionais | <ul style="list-style-type: none"> • Maior centralização, com cultura organizacional simples, necessitando de quantidade menor de unidades ou funções; • Menor controle sobre seu ambiente externo; • Administração monolítica forçada pela incerteza ambiental; • Baixo nível de maturidade organizacional: processo de planejamento pouco formalizado e quantificado; • Estratégia intuitiva e pouco formalizada: a mudança de direção é explicada pelo dirigente, isto é, sua visão estratégica é declarada no momento adequado; • Sistema de informações externo simples; • Personalização da gestão na pessoa do proprietário-dirigente. |
| Especificidades decisórias | <ul style="list-style-type: none"> • Tomada de decisão baseada na experiência, no julgamento ou na intuição do proprietário-dirigente; • O sistema de valores do proprietário-dirigente marca, sensivelmente, as tomadas de decisão e a definição das políticas de sobrevivência e desenvolvimento do próprio negócio; • O poder de direção é central e localizado; • Os dados necessários à tomada de decisão nem sempre estão disponíveis; • As decisões do proprietário-dirigente são baseadas na racionalidade econômica, política e familiar. |
| Especificidades individuais | <ul style="list-style-type: none"> • Papel predominante de um só indivíduo; • Os objetivos da empresa são uma extensão dos objetivos do dirigente; • O papel do dirigente é baseado na propriedade da empresa; • Simbiose entre patrimônio social e do dirigente: o patrimônio social é, normalmente, posto a serviço da empresa; • O funcionamento da empresa depende das competências do dirigente; • O dirigente tem mais o perfil de um estrategista que corre risco do que de um administrador que procura aplicar uma estratégia para minimizar os riscos; • O comportamento do dirigente é paternalista. |

Quadro 6. Especificidades da pequena empresa

Fonte: Leone, 1999 *apud* Albuquerque (2013, p. 32).

Conforme o quadro 6, fica evidenciado que nas pequenas empresas a gestão é centralizada, ou seja, o ambiente social e econômico força o pequeno dirigente a adotar uma administração monolítica, visto que a delegação de autoridade e a racionalidade dos métodos de controle podem ocasionar perdas significativas.

c) Especificidades do dirigente

Em uma pequena empresa a tomada de decisões, pelo dirigente, acontece de forma intuitiva e este age com muita autonomia (OLIVEIRA, 2010).

Cabe mencionar que o dirigente de uma pequena empresa conduz seu trabalho com a realização de várias atividades simultaneamente, fazendo com que seu foco seja alternado em relação aos problemas que necessitam de atenção (LEONE, 1999 *apud* OLIVEIRA, 2010, p.110).

O conjunto de decisões tomadas pelo dirigente-proprietário deve ser analisado não somente como produto de uma racionalidade econômica, mas também como uma racionalidade política e familiar. Ou seja, a tomada de decisão é intuitiva, baseada na experiência, no julgamento ou na intuição do dirigente-proprietário e, na maioria das vezes, sob uma ótica operacional de curto prazo, por falta de tempo, de meios e de habilidades para adotar uma atitude mais analítica e estratégica. Este dirigente prioriza a comunicação informal e na maioria das vezes não possui uma agenda de compromissos, por não definir especificamente suas atividades, uma vez que constantemente é interrompido para a execução de outras atividades de trabalho (FLORÉN, 2006 *apud* OLIVEIRA, 2010, p.110).

Albuquerque (2013), sintetizou em um quadro as especificidades do dirigente, representadas no quadro 7.

| | |
|------------------------|---|
| Características | <ul style="list-style-type: none"> • Medidas de sucesso diferentes: dirigentes operadores e empreendedores; <p><u>Operadores:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Uso de habilidades para ganhar a vida; • Tem horário de trabalho definido; • Família e atividades de lazer são tão importantes quanto, ou mais importantes que a empresa; • Desempenham atividade operacionais; • Contratam recursos humanos especialistas; • Maior preocupação com os aspectos operacionais. <p><u>Empreendedores:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Visionários; • Compromisso com a visão e inicio de seu desenvolvimento; • Horário de trabalho indefinido; • A empresa é o lugar mais importante; • Envolvem os colaboradores para transformar a visão em realidade; • Contratam recursos humanos com base na visão; • Maior preocupação com os aspectos estratégicos. |
| Atividades | <ul style="list-style-type: none"> • Identificar oportunidades; • Montar a equipe de trabalho; • Dividir o trabalho; • Relacionar-se com o público externo; • Liderar; • Levantar e aplicar recursos. |

Quadro 7. Especificidades do dirigente

Fonte: Albuquerque (2013, p. 35).

d) Especificidades da organização

As MPEs, por suas características naturais, não apresentam condições de ter uma organização administrativa sofisticada. Ela adota, por conseguinte estruturas simples e de menor custo, capazes de atender a suas modestas necessidades, tendo consciência das exigências momentâneas de seus proprietários, da família deste e dos funcionários (LOISEAU; DUPONT, 1981, *apud* LEONE e LEONE, 2012).

Em decorrência disso, o planejamento é comprometido, visto que depende do estilo de direção, da capacidade dos responsáveis e da complexidade da atividade e que se percebe uma fraca especialização no nível da direção, dos empregados e da tecnologia utilizada (LEONE e LEONE, 2012).

Por ter um sistema de informações simples, onde inexistem níveis hierárquicos, o contato direto entre os membros da empresa, faz com que se desenvolva um canal informal

muito importante, onde dirigente-proprietário pode discutir diretamente com seus clientes sobre suas necessidades, suas preferências, ou, até mesmo, explicar as diferentes características de seus produtos (CARNEIRO, 1992 *apud* LEONE e LEONE, 2012).

Um dos principais problemas enfrentados pelas MPEs, diz respeito a sua estrutura de capital insuficiente, que impede o seu crescimento e às vezes, inviabiliza até mesmo a sua manutenção. Ou seja, a escassez de recursos e a inexistência de um mercado de capital organizado acarretam dificuldades de obtenção de crédito, até mesmo em curto prazo. Desse modo, há quase um consenso de que a pequena empresa tem uma estrutura organizacional simples (ESCRIVÃO FILHO, 2006), essa estrutura organizacional lhe acarretara dificuldades e necessidades de desenvolvimento de estratégias de sobrevivência num mercado competitivo e globalizado.

e) Especificidades do ambiente

O ambiente é outro fator problemático para pequena empresa, pois ela não tem controle sobre o ambiente externo, sendo a sua participação equivalente a de um jogador de futebol que participa de um jogo de azar, ou seja, como argumenta (STOREY, 2011 *apud* ALBUQUERQUE, 2013, p.40), “a criação de empresas é um acontecimento arriscado e o resultado imprevisível”. Desta forma, o ambiente pode influenciar ou até mesmo impor limites a pequena empresa no que se refere à realização de algumas ações ou na tomada de decisões.

É importante destacar que o ambiente de uma empresa apresenta geralmente dois segmentos, que correspondem ao microambiente e ao ambiente operacional.

O microambiente, segundo Maximiano (2000a), está direcionado as forças que influenciam a maioria das organizações com aspectos relacionados a questões econômicas, legais, políticas, sociais, tecnológicas, culturais, etc.

Quanto ao aspecto que se refere ao ambiente operacional, nele se apresentam variáveis decorrentes de operações como fornecedores, clientes, entre outros, no qual, ainda de acordo com Maximiano (2000b), esses aspectos podem afetar diretamente a vida das organizações.

2.1.3 Papel das micro e pequenas empresas e sua importância para o desenvolvimento local

As micro e pequenas empresas (doravante MPEs) têm desempenhado um papel relevante para o nosso país, nos últimos trinta anos. Respondem por mais de um quarto do Produto Interno Bruto (PIB) e representam cerca de nove milhões em todo o país. Segundo Luiz Barretto Filho, diretor presidente do SEBRAE até 2015, “o empreendedorismo vem crescendo muito no Brasil nos últimos anos e é fundamental que cresça não apenas a quantidade de empresas, mas a participação delas na economia” (SEBRAE, 2014c).

Essas empresas têm representado a principal geração de riqueza no comércio brasileiro, correspondendo desta forma a 53,4% do PIB no setor. Em relação à indústria, as MPEs correspondem a 22,5% do PIB, se aproximando de algumas médias empresas que apresentam um PIB de 24,5%. Desta forma, é inquestionável o papel socioeconômico desempenhado por estas empresas, segundo os dados que seguem (SEBRAE, 2014c):

- As MPEs, em 2011, geraram 27% do valor adicionado as atividades pesquisadas (PIB);
- O percentual vem aumentando na série histórica, iniciada em 1985, quando era de 21% do valor adicionado (PIB) e em 2011, 23,2%;
- Os serviços e comércio totalizavam em 2011, 19% do valor adicionado, enquanto a indústria totalizava 7,8%;
- As MPEs em 2011 representavam, nas atividades de serviços e comércio, 98% e 99% do total de empresas formalizadas;
- Representam 44% dos empregos formais em serviços e 70% dos empregos gerados no comércio;
- As MPEs foram responsáveis por 50% das remunerações do setor formal de comércio foram pagas em 2011.

Segundo dados do Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa 2014 (SEBRAE, 2015a), as MPEs foram responsáveis por 99% das empresas, 52% dos empregos formais e quase 42% da massa de salários paga aos trabalhadores desses estabelecimentos. As micro e pequenas empresas juntas representam 9 milhões de empresas no país.

Neste aspecto, em 2013, o percentual de micro e pequenas empresas apresentaram um crescimento, onde de 2008 a 2013, esse crescimento médio foi de 2,8% ao ano. Cabe

destacar que em 2003, havia uma média de 5 milhões de estabelecimentos, crescendo para 6,6 milhões em 2013, o que se configurou na criação de aproximadamente 1,7 milhões de novos estabelecimentos (SEBRAE, 2015a).

Ainda segundo Luiz Barretto, “os dados demonstram a importância de incentivar e qualificar os empreendimentos de menor porte, inclusive os Microempreendedores Individuais. Isoladamente, uma empresa representa pouco. Mas juntas, elas são decisivas para a economia” (SEBRAE, 2015b, p.6).

Muitos fatores têm sido apontados para o bom desempenho dos pequenos negócios na economia brasileira e dentre eles destacam-se: a melhoria do ambiente de negócios (em especial após a criação do Super Simples que reduziu os impostos e unificou oito tributos em um único boleto), o aumento da escolaridade da população e a ampliação do mercado consumidor, com o crescimento da classe média (SEBRAE, 2014c). Fatores como esses motivaram os brasileiros a se tornarem empreendedores, a partir de demandas do mercado, fazendo com que novas empresas surgissem de forma mais planejada, implicando assim em melhores chances de crescimento.

2.1.4 Condições e relações de trabalho no segmento das micro e pequenas empresas

Abordar as condições e relações de trabalho no segmento das micro e pequenas empresas envolve a análise de várias questões, referentes a condições muitas vezes precárias e desprovidas de proteção social. Em especial, esse segmento ainda continua sendo o que mais concentra a informalidade, empregos de curta duração, menores salários e um número grande de acidentes de trabalho e ilegalidades, e ainda para agravar estes fatos, a acentuada falta de proteção social (SANTOS, 2006). Frente a esse cenário, mudanças institucionais implementaram o Supersimples² e o Microempreendedor Individual³ (MEI), como mecanismo para garantir a formalização de pequenos negócios.

Os fatores citados são relevantes para a compreensão da evolução das condições e relações de trabalho das micro e pequenas empresas no Brasil. Indicadores econômicos

² Supersimples é um sistema de tributação diferenciado para as micro e pequenas empresas que unificou oito impostos em um único boleto e reduziu, em média, em 40% a carga tributária.

³ Empresário que empreende sozinho, podendo contar com o apoio de até um funcionário e é optante pelo Simples Nacional.

combinados com políticas específicas para estas empresas, têm apresentado melhores condições de trabalho no segmento das MPEs (CESIT, 2005a).

Recentes transformações ocorridas no mercado de trabalho brasileiro referem-se às transformações ocorridas nas relações de emprego, apresentando dois importantes fenômenos: Crescimento econômico e política de valorização do salário mínimo entre os anos de 2004 e 2008, o que influenciou positivamente o mercado de trabalho, destacando desta forma, o surgimento de contratos de trabalho com carteira assinada e cobertura previdenciária, bem como a elevação de rendimentos do trabalho especialmente nos segmentos da estrutura ocupacional e mudanças no sistema de regulação social do trabalho (SANTOS; KREIN; CALIXTRE, 2012).

No Brasil, partindo da compreensão das inúmeras diferenças existentes entre os pequenos, médios e grandes negócios e a partir do reconhecimento da MPEs como as mais vulneráveis as mudanças ocorridas na economia, a Constituição Federal de 1988 passou a assegurar tratamento que favorecesse estas empresas como dever do Estado (SANTOS; KREIN; CALIXTRE, 2012).

Sendo assim, no que se refere às leis e obrigações trabalhistas, as MPEs, por força da Lei de nº 9.841/1999, estavam dispensadas do cumprimento de algumas obrigações trabalhistas como (SANTOS; KREIN; CALIXTRE, 2012):

- Manutenção do “quadro de horários”, com o horário de trabalho de seus empregados; anotação de horário de trabalho nos registros de empregados; exigência do registro de ponto dos empregados; manutenção de ficha ou papeleta de serviço externo (Artigo 74 da CLT);
- Anotação das férias dos empregados no livro ou nas fichas de registro dos empregados (Artigo 135, §2º da CLT);
- Apresentação da relação anual de empregados da empresa ao Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) (Artigo 306 da CLT);
- Empregar e matricular nos cursos do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) número de aprendizes equivalente a 5% no mínimo, e 15% no máximo, dos trabalhadores existentes em cada estabelecimento, cujas funções demandem formação profissional (Artigo 429 da CLT);

- Possuir o livro Inspeção do Trabalho, de registro das fiscalizações (e de seus resultados) efetuadas pelos auditores fiscais do Trabalho (modelo aprovado por portaria ministerial) (§1º do Artigo 628 da CLT).

Frente aos fenômenos apresentados, a situação do trabalho, no Brasil no tocante as MPEs pode ser classificada em três tipos: os que trabalham por conta própria ou em negócios da família (não tem relação de trabalho institucionalizada), trabalhadores assalariados mais sem registro formal do contrato, o que implica consequentemente em falta de cobertura social e os trabalhadores formais (SANTOS; KREIN; CALIXTRE, 2012, p. 120).

Pesquisas realizadas (CESIT, 2005b) sobre a informalidade/legalidade (trabalhadores sem qualquer registro formal e com descumprimento da legislação de proteção social ao trabalho) predominam em estabelecimentos com menos de 10 empregados.

2.1.5 Fatores de mortalidade das micro e pequenas empresas

Dados revelam que, a cada 100 micro e pequenas empresas (MPEs) abertas no Brasil, 73 permanecem em atividade após os primeiros dois anos de existência. Segundo o estudo “Taxa de Sobrevivência das Empresas no Brasil”, feito pelo SEBRAE, estes são os anos mais críticos para uma empresa. Tomando como base o desempenho nacional das micro e pequenas empresas brasileiras em relação a sobrevivência, nossos índices tem se mostrado superiores a de nações como Espanha (69%), Itália (68%) e Holanda (50%), conforme dados da Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) (PORTAL BRASIL, 2012).

Embora algumas pesquisas venham apontando a redução do índice de mortalidade das MPEs com o passar do tempo, cabe ressaltar que no Brasil os números ainda chamam atenção, principalmente nos anos iniciais do negócio, devendo o empreendedor ficar atento aos fatores que levam a empresa a “fechar as portas” (FERNANDES, 2016).

Segundo Chiavenato (2008, p. 15), “nos novos negócios, a mortalidade prematura é elevadíssima, pois os riscos são inúmeros e os perigos não faltam”. Sendo assim, são apresentados alguns dos possíveis causadores da mortalidade nas empresas, conforme o quadro 8:

| | |
|-----------------------------------|---|
| INEXPERIÊNCIA (72%) | <ul style="list-style-type: none"> • Falta de experiência de campo • Falta de experiência profissional • Incompetência do empreendedor • Experiência desequilibrada |
| FATORES ECONÔMICOS (20%) | <ul style="list-style-type: none"> • Lucros insuficientes • Juros elevados • Perda de mercado • Mercado consumidor restrito • Nenhuma viabilidade futura |
| VENDAS INSUFICIENTES (11%) | <ul style="list-style-type: none"> • Fraca competitividade • Recessão econômica • Vendas insuficientes • Dificuldade de estoques |
| DESPESAS EXCESSIVAS (8%) | <ul style="list-style-type: none"> • Dívidas e cargas demasiadas • Despesas operacionais |
| OUTRAS CAUSAS (3%) | <ul style="list-style-type: none"> • Negligência • Capital insuficiente • Clientes insatisfeitos • Fraudes • Ativos insuficientes |

Quadro 8. Causas mais comuns de falhas no negócio

Fonte: Chiavenato (2008, p. 15).

Entre as causas apresentadas, Maximiano (2006) aponta a falta de políticas públicas, falta de financiamento, elevada carga tributária e burocracia excessiva para abrir e legalizar uma empresa como fatores que comprometem a mesma, podendo levá-la a mortalidade. Segundo o SEBRAE, outros fatores influenciam no processo de mortalidade das MPEs como a falta de planejamento, de técnicas de marketing, de avaliação de custos e fluxo de caixa, entre outros (PORTAL BRASIL, 2012).

Fatores como o avanço na legislação, aumento na escolaridade dos empreendedores e um considerável crescimento do mercado consumidor interno, tem sido elementos importantes para a sobrevivência das empresas brasileiras, aponta Luiz Barreto, durante o lançamento da pesquisa sobre a sobrevivência das MPEs brasileiras, em outubro de 2011 (PORTAL BRASIL, 2012).

O Departamento Nacional de Registro Comercial (DNRC), ligado ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria, e Comércio Exterior (MDIC), afirma que são constituídas no Brasil em torno de 440 mil novas empresas por ano. Dessas, cerca de 80 mil empresas fecham. Para evitar este número, o SEBRAE (2011) recomenda 10 dicas para a sobrevivência das empresas que são:

- Planejar-se sempre;
- Respeitar a sua capacidade financeira;
- Não misturar finanças da empresa com finanças pessoais;
- Estar sempre atento a concorrência;
- Prospecte novos fornecedores;
- Tenha controle do seu estoque;
- Marketing não se resume a anúncio, invista em outras estratégias;
- Inove mesmo que seja um produto/serviço de sucesso;
- Invista sempre na formação empresarial;
- Seja fiel aos seus valores e do seu negócio.

Tomando como referência as dicas de sobrevivência das empresas indicadas pelo SEBRAE, Bateman e Snell (2006, p.235) retrata que o sucesso envolve características pessoais e precisa estar associado a boas escolhas para a empresa que irá começar como, por exemplo: comprometimento e determinação; liderança; obsessão por oportunidades, tolerância aos riscos; ambigüidades e incertezas; criatividade; autoconfiança e habilidade de adaptação e motivação para a excelência. A figura 1 representa um modelo que conceitua empresas empreendedoras apontando mecanismos para as melhores escolhas.

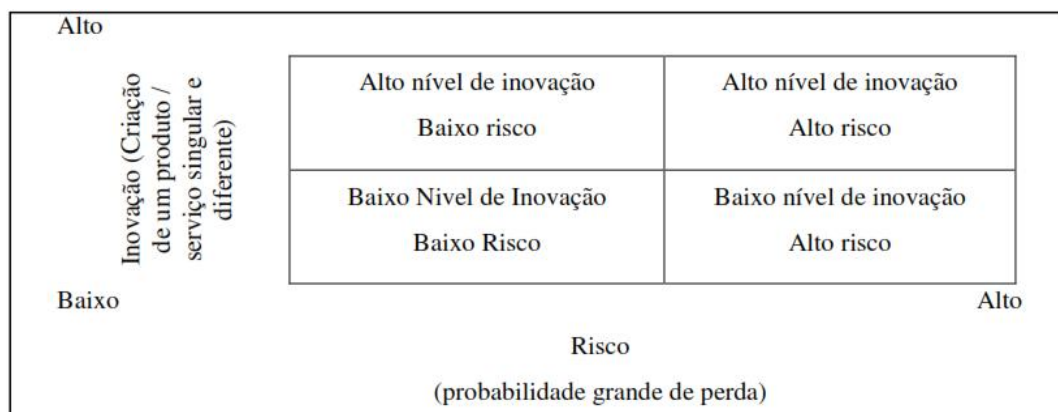


Figura 1. Matriz de Estratégia Empreendedora

Fonte: Bateman; Snell (2006, p. 235).

Esse modelo apresentado por Bateman e Snell (2006), refere-se as dimensões vivenciadas por uma empresa: inovação e risco. A maioria das pequenas empresas apresenta-se na célula de inovação pequena/risco elevado (inferior direita), o que faz com que o empreendedor pense sobre sua empresa e os objetivos estabelecidos, identificando assim estratégias eficazes e ineficazes.

Chiavenato (2008) reforça essa idéia ao afirmar que para tornar um negócio bem sucedido, é necessário saber evitar ou neutralizar ameaças, identificando oportunidades em ambientes turbulentos, no intuito de fazer escolhas exitosas. Aspectos relacionados a um planejamento detalhado e sólido do que se pretende fazer e um capital financeiro adequado para se tocar um negócio são fatores relevantes.

2.1.6 Estratégias de competitividade do segmento das micro e pequenas empresas

As micro e pequenas empresas têm desempenhado papel relevante para o crescimento e desenvolvimento da economia do país, conforme abordado anteriormente. Mesmo diante deste fator, nota-se ainda pequeno interesse no sentido de conhecer, analisar e propor alternativas para esse segmento. Algumas razões evidenciam a necessidade de um olhar mais atento para esse segmento empresarial, pela sua importância econômico-social e pela crescente evidência das dificuldades enfrentadas por estas empresas, levando muitas destas a mortalidade (Figueiredo e Martinelli, 2002; Silva e Pereira, 2004).

No atual contexto, com o processo de globalização, o aumento da concorrência e a taxa de mortalidade de micro e pequenas empresas tem sido fator preocupante, uma vez que estas organizações necessitam garantir sua sobrevivência no mercado empresarial. São inúmeras as dificuldades apresentadas e vivenciadas por estas empresas, que para manter-se no mercado, necessitando superar dificuldades e incertezas, através de mecanismos que possam prever cenários e garantir o desenvolvimento e a permanência das mesmas neste mercado tão competitivo (Figueiredo e Martinelli, 2002; Silva e Pereira, 2004).

Nesse sentido, segundo Meireles et al. (2000) para assegurar o sucesso e a sobrevivência de uma organização, é necessário muito mais do que “boas ideias”, visto que uma organização deve buscar o melhor modelo de formulação e implementação de suas estratégias, levando em consideração valores, cultura, capacidade financeira e objetivos bem definidos pela empresa. Fatores como a presença de uma política de planejamento com a utilização de medidas estratégicas também é um mecanismo essencial. Desta forma, uma

empresa deve traçar metas e objetivos no intuito de alcançá-los, definindo os elementos essenciais que correspondem ao que faz, como faz, o porquê de sua existência e onde pretende chegar.

O mercado tem se tornado cada vez mais competitivo, exigindo assim, estratégia na condução dos novos desafios. Desta forma, o termo “estratégia” transformou-se um elemento chave para muitas empresas, independente de seu porte ou segmento (Meireles et al., 2000).

Diante dos aspectos apresentados, como definir estratégia, frente a tantas demandas a serem atendidas e tantos significados criados para este termo? Qual processo de formação estratégica tem sido viabilizado junto à micro e pequenas empresas e que relação se estabelece entre esse processo e o desempenho destas?

Frente ao cenário evidenciado, apontamos Saraiva (2004) ao retratar a estratégia como elemento que surge a partir de um contexto, que envolvem variáveis como: tempo, cultura organizacional, ambiente, atividades realizadas, estrutura, aparato tecnológico, além de liderança, entre outros elementos.

Desse modo, é necessário mencionar que as pequenas empresas são instituições com características próprias, que segundo Lakatos (1997), contribuem na geração global do produto nacional, na geração de emprego, na atuação estratégica no comércio exterior, aumentando a participação da economia privada na economia do país, entre muitos outros fatores. Ainda na visão do autor, é importante destacar alguns fatores que podem dificultar ou até mesmo inviabilizar o desenvolvimento das pequenas empresas como: a centralização de toda a estrutura administrativa nas mãos do dono ou proprietário, inexistindo a figura de um executivo responsável pelo gerenciamento do negócio, bem como o acúmulo de funções e atribuições destinadas ao respectivo proprietário.

Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2010) apontadas no estudo "Demografia das Empresas 2010", quase a totalidade das empresas que abriram ou fecharam as portas em um ano são micro e pequenas empresas. Os dados apresentados pelo estudo indicam que existe relação direta entre o porte da empresa e sua taxa de sobrevivência, tendo a falta de capacidade estratégica como fator relevante (IBGE, 2010).

Neste sentido, o termo “estratégia” ganhou amplitude e destaque de todas as empresas, independente de seu porte ou segmento. Tomando como referência, Henderson (1998), o termo estratégia está associado à busca deliberada de um plano de ação em termos de ajustar a vantagem competitiva de uma empresa em relação a outras empresas do mesmo ramo ou mercado. Colabora com essa idéia Porter (1999), ao afirmar que a base de uma estratégia competitiva é “ser diferente” para seus consumidores, viabilizando ações

diferenciadas em relação aos concorrentes para alcançar vantagem competitiva. Assim, estratégia, pode ser definida como conjunto de ações, decisões e padrões que impactam uma organização no intuito de alcançar competitividade, apresentando um diferencial no que se refere aos produtos e serviços oferecidos ao mercado.

Características como valores, cultura, capacidade financeira e objetivos de uma organização, devem ser levados em consideração na formulação e implementação de estratégias, por estes fatores apontarem para o sucesso ou insucesso destas empresas.

2.2 O SISTEMA BRASILEIRO DE APOIO A MICRO E PEQUENA EMPRESA

Usando informações da biblioteca do SEBRAE e de sites, foi realizada uma reconstituição da trajetória histórica da instituição, abordando seus direcionamentos estratégicos e a sua atuação no cenário nacional desde a sua fundação em 1972, sob a denominação de CEBRAE (Centro Brasileiro de Assistência Empresarial).

2.2.1 Um pequeno histórico do SEBRAE

O SEBRAE tem sua história iniciada, bem antes do nascimento dessa instituição com as características e a marca que tem atualmente. De acordo com os dados divulgados pela Universidade Corporativa SEBRAE, seu surgimento sempre esteve relacionado com a preocupação de apoiar os segmentos que compõem empresas de pequeno porte, em virtude da capacidade de geração de renda e emprego, que estas oferecem e que são elementos fundamentais para um o desenvolvimento de uma Nação. Foi criado como órgão vinculado a SUDENE e ao antigo BNDE, constituído inicialmente em Âmbito nacional como Centro Brasileiro de Assistência Empresarial – CEBRAE tendo como função inicial a orientação ao crédito, em decorrência da importância da pequena e média empresa no processo de desenvolvimento nacional. (SEBRAE, 2011).

Ainda de acordo com o boletim da Universidade Corporativa SEBRAE, a partir de 1960, foi criado um Grupo Executivo de assistência à Média e Pequena Empresa (Geampe), com o objetivo de melhorar a produtividade e fortalecer a estrutura econômica e financeira de empresas industriais. Neste contexto, em 1964, o então Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico (BNDE), hoje Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

(BNDES), cria o Programa de Financiamento à Pequena e Média Empresa (FIPEME), instituindo na sequência o Grupo Executivo do programa, para atender a uma solicitação do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), com o propósito de tutelar a aplicação de recursos destinados por eles às pequenas e médias empresas, uma vez que o grupo direcionava seu pessoal as pequenas e médias empresas no intuito de oferecer aos empresários, assistência administrativa e financeira (RALIO; DONADONE, 2015).

Sendo assim, em 1972, por iniciativa do BNDE e do Ministério do Planejamento, foi criado o Centro Brasileiro de Assistência Gerencial à Pequena Empresa (CEBRAE), medida que atendia a uma disposição do governo federal a fim de fortalecer o poder de competição da indústria nacional, quando a partir de 1974 passou por uma fase de consolidação, criando programas específicos na área gerencial e tecnológica para pequenas e médias empresas. Com a instituição do CEBRAE, normas operacionais foram estabelecidas, construindo assim um modelo a ser adotado pelas entidades executoras, isto é, os Agentes do Sistema. Dois anos após a criação, o CEBRAE passa por uma fase de consolidação do Sistema e até 1977, surgem programas específicos para as pequenas e médias empresas, como foi o caso dos programas de tecnologia e gerenciamento nas micro, pequenas e médias empresas (SEBRAE, 2015c).

No período entre 1980 e 1982, o CEBRAE tem sua institucionalização e divulgação em nível nacional e internacional, tornando-se conhecido em sua proposta para melhorar a produtividade das empresas. É relevante mencionar que no âmbito internacional, a ação do CEBRAE envolvia entidades como: UNIDO, ALIDA, API – PME (França), ICEX (Espanha), IAPMEI (Portugal), em situação de cooperação para a prestação e recebimento de informações, fazendo com que a referida empresa, ganhasse junto ao Itamaraty, o destaque como entidade capaz de prestar e receber cooperação nos diversos acordos e convênios firmados pelo País referentes às MPEs (RALIO; DONADONE, 2015).

Desta forma, em 1984 surgiu o Estatuto da Microempresa, legislação brasileira que tratava especificamente dos direitos e deveres da ME, unificando em uma única norma, vários assuntos de interesse das mesmas, concedendo assim tratamento diferenciado na área administrativa, tributária, previdenciária, trabalhista, creditícia e de desenvolvimento empresarial (BOMFIN, 2007).

A partir do início dos anos 1990, passa a fazer parte do Sistema S, ganhando a denominação SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), tornando-se um serviço social autônomo, criado pela Lei n° 8.029, de 12 de Abril de 1990,

alterada depois pela Lei nº 8.154, de 28 de Dezembro de 1990 (RALIO; DONADONE, 2015).

Atualmente o SEBRAE é uma sociedade civil sem fins lucrativos, que tem como objetivo a promoção da competitividade e o desenvolvimento sustentável dos empreendimentos de micro e pequenas empresas. Para atingir os referidos objetivos, a entidade promove cursos de capacitação, facilita o acesso a serviços financeiros, estimula a cooperação entre empresas, organiza rodadas de negócio e incentiva o desenvolvimento de atividades que contribuem para a geração de emprego e renda. Organizado sob a forma de "sistema", composto por uma unidade central coordenadora (SEBRAE Nacional) e por unidades vinculadas, dos estados e Distrito Federal.

Os órgãos estaduais possuem autonomia administrativa, tendo apenas que respeitar as diretrizes traçadas pelo Conselho Deliberativo Nacional, que é formado por representantes da iniciativa privada e também do Governo, e está presente em cada estado do país. Ainda neste contexto, cabe mencionar que o SEBRAE, em 2015, completou 43 anos de existência (SEBRAE, 2015c).

2.2.2 Os direcionamentos estratégicos do SEBRAE

Um plano ou direcionamento estratégico está diretamente ligado à implementação e consolidação de idéias que determinem rumos e metas para atingir objetivos propostos. A necessidade de atualização constante, fez com que o direcionamento estratégico surgisse, tendo como ponto de partida as mudanças ocorridas no cenário econômico e social do país, nos últimos anos. Nesse contexto, o Sistema SEBRAE determinou seu Direcionamento Estratégico para o período de 2013 a 2022, reafirmando seus conceitos fundamentais na organização, guiando sua atuação nas Unidades Estaduais e junto ao SEBRAE Nacional (SEBRAE, 2012).

Esse processo traz em seu âmbito, a análise de direcionamentos estratégicos de períodos anteriores, uma vez que o sistema apresenta resultados alcançados e experiências acumuladas, como pontos de aprendizado de fundamental importância para aprimorar a proposição e a gestão da estratégia, revendo e estabelecendo novas prioridades institucionais (SEBRAE, 2012). Entre eles, destacam-se:

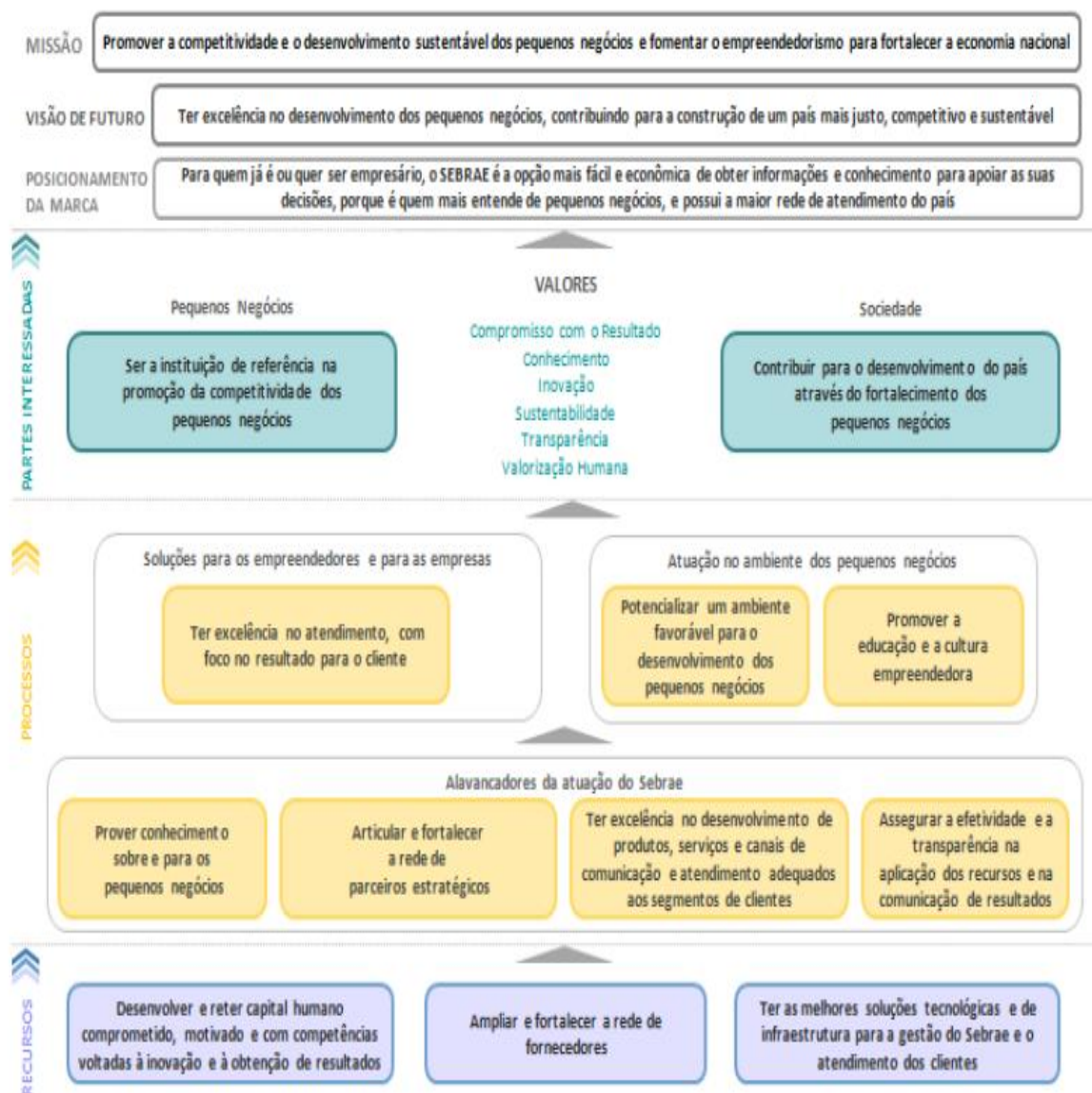
- A importância da construção participativa da estratégia, para que o Direcionamento seja entendido por todos os níveis da organização;
- O Mapa Estratégico como peça de comunicação da estratégia;
- A seleção e definição de indicadores de esforço e de resultado;
- A importância das metas para manter o foco nos resultados e mobilizar os colaboradores;
- O monitoramento das alterações dos cenários nacional e internacional, e seus impactos na atuação do SEBRAE;
- Um processo de gestão da estratégia uniforme para o Sistema SEBRAE, coerente e consistente, envolvendo todos os atores relevantes.

Partindo dessa raciocínio, premissas foram estabelecidas para a construção do Direcionamento Estratégico (SEBRAE, 2012):

- Utilizar processo participativo e inclusivo de formulação da estratégia, estimulando o envolvimento dos colaboradores em todos os níveis do Sistema SEBRAE através da Plataforma SEBRAE 2022, espaço colaborativo para o diálogo online e a criação do Direcionamento;
- Partir de um cenário sobre as tendências para o mundo, o Brasil e os pequenos negócios, identificando suas implicações para a estratégia de atuação do Sistema SEBRAE até 2022;
- Contar com um método para a revisão/formulação da Missão, Valores, Visão e Posicionamento de Marca;
- A partir das implicações dos cenários, missão, valores, visão e posicionamento da marca, traduzir a estratégia e construir o Mapa Estratégico do Sistema SEBRAE 2022;
- Definir indicadores e propor linhas de ações para a implementação da estratégia;
- Aprimorar o monitoramento do desempenho e os progressos na execução da estratégia futura
- Propor uma metodologia de alinhamento e desdobramento da estratégica para todo Sistema SEBRAE, considerando os processos de planejamento e gestão.

Nesse sentido, o SEBRAE consolida sua missão institucional promovendo a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios, fomentando o

empreendedorismo, para fortalecer a economia nacional, segundo dados apresentados no mapa estratégico que segue (SEBRAE 2012):



Quadro 9. Mapa Estratégico do Sistema SEBRAE

Fonte: SEBRAE (2012, p. 15).

De acordo com o quadro estratégico apresentado, uma gestão estratégica destaca em primeiro plano a formulação de estratégias que determinam rumos ou formas para atingir objetivos. Essas estratégias compõem o chamado Direcionamento Estratégico que é construído a partir de elementos de caráter relevante como: missão, visão, valores, estratégias, entre outros. Caracterizando o Mapa Estratégico e as informações citadas, é importante dizer que o mesmo é estruturado a partir de objetivos estratégicos, onde no seu topo deve posicionar-se a “Perspectiva de Cumprimento da Missão” aliando o objetivo estratégico à missão, que é a razão de existência do SEBRAE (SEBRAE, 2012).

Alguns pontos relevantes desta perspectiva são apresentados a seguir, bem como o objetivo estratégico (SEBRAE, 2015c):

- a) Perspectiva: Cumprimento da Missão. Objetivo Estratégico: Promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios e fomentar o empreendedorismo para fortalecer a economia nacional.
- b) Perspectiva: Cumprimento da Visão. Objetivo Estratégico: Ter excelência no desenvolvimento dos pequenos negócios, contribuindo para a construção de um país mais justo, competitivo e sustentável.
- c) Perspectiva: Partes Interessadas. Objetivo Estratégico: Ser a instituição de referência na promoção da competitividade dos pequenos negócios e contribuir para o desenvolvimento do país por meio do fortalecimento dos pequenos negócios.
- d) Perspectiva: Processos. Objetivo Estratégico: (Soluções para os empreendedores e para as empresas) ter excelência no atendimento, com foco no resultado para o cliente; (Atuação no ambiente dos pequenos negócios) potencializar um ambiente favorável para o desenvolvimento dos pequenos negócios; e promover a educação e a cultura empreendedora.

Levando em consideração os pontos mencionados, em relação aos aspectos estratégicos do SEBRAE, o órgão tem apresentado alguns programas em prol do fortalecimento das micro e pequenas empresas, desde o ano 2015, frente ao cenário de crise vivenciado em todo o país.

Apesar da crise, o SEBRAE atendeu, em 2015, 160 mil empresas na Bahia, sendo que uma em cada quatro empresas baianas recebeu orientação, capacitação ou consultoria do SEBRAE Bahia (SEBRAE, 2015c), conforme dados apresentados no quadro 10:

| MÊS | JAN | FEV | MAR | ABR | MAIO | JUN | JUL | AGO | SET | OUT | NOV |
|---------------------------------------|---|--------|--------|--------|--------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Nº de Empresas distintas atendidas | 10.205 | 13.360 | 17.710 | 18.640 | 14.284 | 9.436 | 11.526 | 14.439 | 17.765 | 20.705 | 18.092 |
| Total de empresas distintas atendidas | 166.262 (26% do total de empresas baianas) | | | | | | | | | | |

Quadro 10. Empresas distintas atendidas pelo SEBRAE até novembro de 2015

Fonte: SEBRAE (2015c, p. 22).

O quadro 10 mostra que o total de empresas atendidas pelo SEBRAE na Bahia, de janeiro a novembro de 2015, ultrapassou mais de 160.000 mil, chamando atenção para um crescimento considerável.

2.2.3 Atuação do SEBRAE na Bahia e em Senhor do Bonfim

O Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresa (SEBRAE), entidade privada sem fins lucrativos, atua na Bahia contando com uma rede de 31 pontos de atendimento presencial, distribuídos em 10 unidades regionais, oferecendo aos empresários das micro e pequenas empresas informação, orientação, capacitação, apoio e soluções através de consultoria em gestão, acesso ao crédito e ao mercado, tecnologia e inovação (SEBRAE, 2015c), uma vez que os pequenos negócios, na Bahia, apresentaram crescimento em 2015. O quadro 11 comprova esse fenômeno:

| Porte | Bahia | Brasil | % da Bahia no Brasil | Ranking da Bahia no Brasil |
|--------------|----------------|-------------------|-----------------------------|-----------------------------------|
| MPE | 282.911 | 4.970.832 | 5,7% | 6º |
| MEI | 349.872 | 5.634.133 | 6,2% | 4º |
| Total | 632.783 | 10.604.965 | 6,0% | 6º |

Quadro 11. Crescimento em 2015

Fonte: SEBRAE (2015c, p. 18).

Nesta perspectiva, para atender a toda essa demanda, o SEBRAE conta com uma estrutura de mais de 5 mil colaboradores trabalhando para transmitir conhecimento para quem tem ou deseja abrir um negócio. Sendo assim, cabe evidenciar que na Bahia, o órgão foi concebido para apoiar e fomentar a criação, expansão e modernização das micro e pequenas empresas do Estado, capacitando-as para cumprir, o seu papel no processo de desenvolvimento econômico e social (SEBRAE, 2015c).

A atuação do órgão junto à micro e pequenas empresas, no estado da Bahia, têm crescido consideravelmente, principalmente nos setores do comércio, como mostra o quadro 12:

| Segmento | Distribuição | MPE + MEI | MEI | MPE |
|--|--------------|-----------|---------|---------|
| Comércio; reparação de veículos automotores e motocicletas | 50% | 316.163 | 149.244 | 166.919 |
| Alojamento e alimentação | 10% | 65.701 | 44.729 | 20.972 |
| Indústrias de transformação | 9% | 54.919 | 35.026 | 19.893 |
| Outras atividades de serviços | 8% | 48.783 | 41.806 | 6.977 |
| Construção | 6% | 35.808 | 24.446 | 11.362 |
| Atividades administrativas e serviços complementares | 5% | 30.606 | 14.481 | 16.125 |
| Transporte, armazenagem e correio | 4% | 24.951 | 15.151 | 9.800 |
| Atividades profissionais, científicas e técnicas | 3% | 17.943 | 10.254 | 7.689 |
| Educação | 2% | 13.548 | 7.320 | 6.228 |
| Artes, cultura, esporte e recreação | 1% | 7.529 | 3.651 | 3.878 |

Quadro 12. Nº de Pequenos Negócios na Bahia por Segmento até Nov/2015

Fonte: SEBRAE (2015c, p. 19).

Esse fenômeno reflete diretamente na elevação do número de empregos gerados, onde segundo dados do Anuário do Trabalho 2014/SEBRAE e Dieese, cerca de 17 milhões de empregos garantidos pelas micro e pequenas empresas no Brasil, temos uma média de 700 mil na Bahia (SEBRAE, 2015a).

3 MÉTODOS DA PESQUISA

Este capítulo é destinado aos esclarecimentos sobre a realização da pesquisa, apresentando os principais aspectos metodológicos necessários a realização e efetivação da mesma, estruturando o trabalho em tópicos, a saber: natureza da pesquisa e tipo de estudo, campo de atuação e sujeitos da pesquisa, procedimento de coleta de dados e etapas do trabalho de campo.

3.1 NATUREZA DA PESQUISA E TIPO DE ESTUDO

A partir do exposto e pela disponibilidade das informações, o estudo em questão, constitui-se como uma pesquisa de natureza exploratória e descritiva, uma vez que visa identificar as principais ações do SEBRAE na criação e desenvolvimento dos pequenos negócios.

Para Gil (2008), a pesquisa exploratória proporciona maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses, podendo envolver desde o levantamento bibliográfico até entrevistas com pessoas experientes envolvidas no problema levantado. Nesse sentido, a respectiva pesquisa apresenta um planejamento flexível, possibilitando desta forma, a consideração de inúmeros aspectos relativos ao fato estudado, no intuito de descobrir as mais variadas relações existentes entre os elementos que compõe a mesma.

O estudo em questão, também incorporou características de pesquisa descritiva, visto que o estudo descritivo teve como objetivo principal, observar, registrar, analisar e descrever características e fenômenos de determinadas populações ou fenômenos.

Pelo problema levantado na pesquisa, a abordagem qualitativa é a que melhor se constitui para evidenciar elementos essenciais no decorrer de todo o processo, por a mesma permite a análise da multiplicidade de fatores presentes no campo da investigação.

De acordo com Rogge (2016), a pesquisa qualitativa traz em seu contexto elementos que conduzem o pesquisador a obter descrições e interpretações situacionais, que possibilitem fornecer a outras pessoas, percepções novas sobre o fenômeno investigado.

Diante disso, para alcançar os objetivos propostos e para uma melhor condução do estudo, foi traçado o seguinte percurso metodológico:

Etapa 1: pesquisa envolvendo manuais, artigos e cartilhas informativas fornecidas pelo SEBRAE, bem como a escolha de empresas com o perfil indicado para atender aos objetivos delimitados;

Etapa 2: contato com as empresas e seus respectivos responsáveis para informá-los sobre a pesquisa e seus objetivos;

Etapa 3: escolha da técnica para coleta de dados e elaboração do roteiro para a entrevista semi estruturada;

Etapa 4: realização de entrevista semiestruturada com o consentimento dos quatro participantes da pesquisa;

Etapa 5: análise dos dados levantados através das entrevistas e pesquisas realizadas no SEBRAE, a fim de conhecer o desenvolvimento das respectivas empresas no tocante ao atendimento do SEBRAE.

A pesquisa tem o intuito de diagnosticar como o SEBRAE tem fortalecido ações das quatro empresas participantes da pesquisa que se localizam na cidade de Senhor do Bonfim/BA, com o objetivo de identificar os principais desafios enfrentados pelas empresas pesquisadas, para se manter no mercado de forma competitiva e dinâmica. Além disso, este procedimento, através do estudo de caso, visa levantar informações sobre os critérios que os empreendedores (empresários) utilizam para se destacar em seu ramo.

Como modalidade de pesquisa, foi então utilizado, o estudo de caso por este se caracterizar como,

estudo de uma entidade bem definida como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa, ou uma unidade social. Visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico. O pesquisador não pretende intervir sobre o objeto a ser estudado, mas revelá-lo tal como ele o percebe (FONSECA, 2002, p. 13).

Sendo assim, o estudo de caso teve como objetivo compreender e apresentar os aspectos mais específicos do fenômeno observado.

3.2 CAMPO DE ATUAÇÃO E SUJEITOS DA PESQUISA

O campo de atuação da pesquisa foi o setor de prestação de serviço na cidade de Senhor do Bonfim/BA perpassando pelos seguintes setores: comércio varejista de cosméticos, hotelaria, laboratório e comércio lojista.

É relevante mencionar que a cidade de Senhor se localiza na região baiana conhecida como Piemonte Norte do Itapicuru, distando 376 km de Salvador, se destacando na Bahia pelo seu comércio forte, pela sua festa de São João - uma das mais tradicionais do estado- e pela sua feira livre, considerada uma das maiores do Nordeste brasileiro. Beneficiada por sua situação geográfica desenvolveu-se como importante entreposto comercial e entroncamento viário para as regiões de Jacobina e Juazeiro, catalisando um grande número de empreendimentos e atraindo novos moradores para o local, consolidando-se como principal centro da região.

Considerando o contexto retratado, a pesquisa se ateve a conhecer e analisar como as respectivas empresas direcionam suas atividades para manter-se no mercado, bem como o diferencial que apresentam em relação a outros pequenos negócios.

Para compor os dados da pesquisa, os sujeitos participantes foram essenciais no decorrer de todo o processo, sendo estes: proprietários e/ou administradores das quatro MPes e uma gestora de atendimento do SEBRAE, responsável pelo atendimento e acompanhamento das empresas mencionadas.

Cabe ressaltar que a escolha das empresas selecionadas se deu a partir de um diálogo entre o pesquisador e a gestora do respectivo órgão.

3.3 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS

Para efetivação deste processo, foi realizada inicialmente uma pesquisa bibliográfica existente sobre a temática (livros, artigos, textos e sites), bem como a leitura e análise de revistas fornecidas pelo SEBRAE, sobre as MPes. Como instrumento, foi utilizado à entrevista semiestruturada, sendo esta realizada com quatros empresários e com uma gestora de atendimento do órgão para a obtenção de informações significativas acerca do objeto de estudo.

A realização das entrevistas semiestruturadas com os proprietários das empresas e com a gestora do SEBRAE, também se constituiu como elemento chave neste caminhar. Neste aspecto, cabe evidenciar Gil (2008) ao mencionar que na entrevista uma das partes coleta dados e a outra se apresenta como fonte de informação. Sendo assim, o diálogo com os entrevistados foi essencial, uma vez que a confiabilidade é um aspecto relevante que conduz a uma inter-relação, podendo ser um importante aliado na validação dos dados coletados, visto que:

O sujeito da pesquisa não é objeto, é um sujeito que pensa, sente, fala e escuta. Os dados da pesquisa precisam ser socializados com ele, o pesquisador deve compartilhar com o sujeito seus resultados e, na sua escrivania, quando se recolher para proceder a análise, deve criar forma de colocar na sua caderneta de campo, como e por que vai fazer esta devolutiva (ORNELLAS, 2011, p. 28).

Para Lakatos e Marconi (2008, p.278), a entrevista é “uma conversação efetuada face a face e que pode proporcionar resultados satisfatórios e informações necessárias”, tendo como finalidade compreender vivências e perspectivas dos participantes.

Em relação à pesquisa proposta, as entrevistas semiestruturadas viabilizaram a aquisição de inúmeras e importantes informações, frente a um roteiro de pontos articulados antecipadamente. Cabe salientar, que mesmo diante de um roteiro pré-estabelecido, novos questionamentos e posicionamentos surgiram no decorrer da entrevista, enriquecendo ainda mais a coleta de dados.

3.4 ETAPAS DO TRABALHO DE CAMPO

Para a realização do trabalho de campo foram seguidas algumas etapas como: escolha e identificação das empresas que participariam da pesquisa, coleta e análise dos dados. A escolha dos possíveis participantes, frente a um número bem representativo de empresas na categoria de MPes, contou com o apoio da gestora regional do SEBRAE/Senhor do Bonfim, responsável pelas ações frente às empresas. Inicialmente foi marcado um momento para apresentação da proposta ao órgão a fim de viabilizar um contato mais direto com as referidas empresas. É essencial mencionar que a responsável pelo setor, em especial, acolheu a proposta e se colocou a disposição, uma vez que já havia encontrado algumas dificuldades em momentos outros.

A partir da exposição da proposta, sugestões foram dadas pela responsável do SEBRAE e aspectos foram levantados. Frente a um universo representativo de empresas na região e contando com a orientação da gestora, quatro empresas foram escolhidas. Aspectos como, desejo de participar da pesquisa, destaque da empresa em seu campo de atuação e permanência no mercado, foram fatores importantes para delimitação da escolha e todo o trabalho inicial.

O trabalho de campo foi iniciado com o primeiro contato com a proprietária da empresa A, onde ficou agendado dia e horário para a realização da entrevista. A proprietária

do ramo de cosméticos permitiu que a entrevista fosse gravada, sem nenhum impedimento, apresentando aspectos importantíssimos sobre todo o processo constituinte da empresa.

Em relação à empresa B, foi agendado um horário com bem antecedência, por ser a proprietária funcionária pública e ter seus horários organizados em função do desempenho da dupla jornada de trabalho e das ações que executa. A empresária mostrou-se muito receptiva e acolhedora, nos fornecendo todas as informações solicitadas, bem como toda a documentação comprobatória da execução e funcionamento da empresa frente ao mercado hoteleiro.

O proprietário da empresa C se mostrou bem atento a proposta da pesquisa, mas apresentou algumas restrições em relação ao período programado para a entrevista. Foi necessário remarcar a data por duas vezes, uma vez que tinha inúmeras demandas para atender no período em que foi solicitado para a realização da entrevista. Cabe ressaltar que o proprietário da empresa é o responsável pelo andamento de todos os setores do referido estabelecimento. A realização da entrevista aconteceu num espaço visitado por clientes e fornecedores, o que causou algumas distrações e necessidade de reiniciar o diálogo.

A empresa D foi a mais complicada para a realização da entrevista, pois o proprietário atende não só a sede da cidade de Senhor do Bonfim, como cidades da microregião. O mecanismo inicial da entrevista foi interrompido no primeiro encontro marcado. Houve remarcação para dar prosseguimento às ações iniciadas em um momento anterior, pois o proprietário em momento algum, se negou a colaborar. Depois de duas tentativas, o diálogo foi estabelecido.

De posse dos dados obtidos nas gravações das entrevistas semiestruturadas, foram iniciadas as transcrições das falas dos proprietários/empresários participantes da pesquisa. Esse processo demandou um movimento de leitura e releitura de todas as partes do texto e se constituiu como processo inicial para a análise dos dados.

4 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS EM SENHOR DO BONFIM: ESPECIFICIDADES E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 ESPECIFICIDADES DAS EMPRESAS ANALISADAS

Este capítulo retrata a pesquisa feita com quatro empresas (micro ou pequena empresa) de ramos distintos, frente à diversidade de características que se pretendia colher para melhor compreender o campo de atuação destas empresas. Como atitude ética e no sentido de preservar a identidade dos pesquisados e suas instituições (empresas), foram usados nomes fictícios - utilizando para isso letras de **A** até **D** para caracterizar cada uma das empresas.

É relevante mencionar que as quatro empresas que se constituíram como participantes da pesquisa foram escolhidas, tendo como parâmetro os seguintes critérios:

- a) Constituir-se como pequena empresa, frente às exigências do SEBRAE;
- b) Estar localizada na sede da cidade de Senhor do Bonfim (campo de pesquisa)
- c) Apresentar aspectos que a destacaram no ramo em que atuam;
- d) Manifestar interesse em participar da referida pesquisa.

Com este grupo de empresas foi realizado a entrevista semiestruturada para melhor conhecer aspectos de seu funcionamento, conforme apresentado nos anexos.

4.1.1 Empresa A

A referida empresa atua no mercado de Cosméticos, e tem seu faturamento anual entre R\$ 500.000,00 até R\$ 1.000.000,00, com sua sede localizada no centro comercial de Senhor do Bonfim. Foi criada em 2002 e é caracterizada como pequena empresa, possuindo dez funcionários e diversas variedades no seu ramo de atuação. Além disso, a empresa vende produtos (mobiliário) para salões de beleza e atende toda a micro região. Os fatores de destaque da empresa na região estão relacionados à qualidade e diversidade de produtos ofertados e o atendimento dispensado aos seus clientes.

A proprietária da empresa possui nível superior incompleto em Pedagogia e na empresa desempenha as funções de caixa e coordena toda a parte administrativa. Participa

ativamente de eventos e cursos disponibilizados em seu ramo de atuação, sempre em busca do que é mais atual em seu setor, em âmbito local e de outros estados. Aborda como fatores essenciais para o bom desenvolvimento de uma empresa: o bom atendimento, conhecimento em administração, bom relacionamento com os clientes, parcerias com os fornecedores, associações, sindicato, etc.

No tocante aos aspectos evidenciados pela proprietária a mesma cita: “eu costumo brincar que a empresa é um ecossistema, uns elementos estão ligados aos outros”. Nesta abordagem menciona que é importante oferecer aos clientes produtos e serviços de qualidade, corpo a corpo com o cliente, chamado de *Networking* (rede de contatos), tem que saber ouvir, ter discernimento, conversar, aceitar sugestões dos clientes e estar na mídia.

A empresa já foi destaque no ramo em pesquisas e premiações do SEBRAE e atualmente a proprietária tem mais uma empresa funcionando no ramo de esmalteria na mesma cidade.

Entre os programas disponibilizados pelo SEBRAE, a referida empresa buscou implementar seus serviços e ações através dos seguintes programas:

- Negócio a Negócio: orientação de um técnico do órgão para diagnosticar a gestão, no tocante a finanças, operações e presença no mercado, oferecendo recomendações em relação a dificuldades na gestão do negócio e melhoria do mesmo;

- Projeto Beleza Estética: acompanhamento das principais ações da empresa no setor, oferecendo capacitações e consultoria;

- SEBRAE Mais: consultoria individualizada, cursos, palestras e encontros.

Segundo a proprietária da empresa, o acompanhamento do SEBRAE através destes programas e a sua participação agregaram mais valor a sua empresa e fez com que funcionários pudessem adquirir mais conhecimento e informações no que se refere ao bom atendimento, organização e apresentação dos produtos para melhor direcionamento aos clientes, entre outros fatores.

4.1.2 Empresa B

A empresa B atua no mercado de hotelaria desde o ano de 1999 e tem um faturamento mensal acima de R\$ de 1.000.000,00. A sede da empresa fica na cidade de Senhor do Bonfim e é referência no setor atendendo a grande maioria de pessoas que se

hospedam na região. É composta por dezesseis funcionários que são qualificados e orientados para melhor atuarem em suas especificidades.

Tem o SEBRAE como referência para a qualificação e treinamento de seus funcionários desde a abertura do empreendimento.

A proprietária da mencionada empresa é advogada e funcionária pública da Justiça do Trabalho. Tem como premissas para sua atuação no ramo da hotelaria e para atuar no mercado de trabalho: conhecer o negócio, saber da necessidade do mesmo, apresentar sustentabilidade técnica e financeira e como imprescindível, a questão do entusiasmo, vontade de querer que dê certo. Na empresa, a proprietária desempenha as funções de supervisão e assessoramento técnico e jurídico, bem como acompanha todos os detalhes referentes ao atendimento, a alimentação e a hospedagem.

A referida empresa foi destaque no ramo em pesquisas e premiações do SEBRAE.

Frente aos programas disponibilizados pelo SEBRAE, a proprietária da empresa B, menciona ter participado de alguns programas e que estes serviram de suporte para organização e estruturação de suas ações junto aos funcionários e a clientela. Dentre eles, aponta:

- Empretec: encontro ocorrido no ano de 2015, com uma duração de seis dias e carga horária de 60 horas. Nesse ano, o encontro contou com a presença de 10 proprietários de empresas, que se afastaram completamente de suas atividades;

- SEBRAE Mais: No que se refere ao programa, a participação foi direcionada a empresária e seus funcionários, com a participação em palestras, encontros e cursos na área de recursos humanos, processos e finanças;

-Negócio a Negócio: a referida empresa também tem suas ações vinculadas ao programa em questão no que se refere a visitas de orientação do SEBRAE. Conforme aponta a proprietária da empresa, pelo menos uma vez a cada semestre o órgão realiza esse atendimento.

Segundo informações da proprietária, tenta empreender ações diferenciadas junto a seus funcionários e aos clientes, através da qualificação e dos serviços prestados pelo órgão, uma vez que aponta com uma das dificuldades enfrentadas, a falta de mão de obra qualificada no setor. Ainda nesse sentido, menciona que seus funcionários são convidados a participarem de eventos e encontros do SEBRAE, principalmente no que se refere a atendimento e desenvolvimento profissional.

4.1.3 Empresa C

A empresa C destaca-se por atuar no mercado varejista/tecidos desde 2001 com renda anual entre R\$ 500.000,00 até R\$ 1.000.000,00. Seu proprietário possui ensino médio completo. Iniciou seu percurso como cobrador numa empresa de calçados em Minas Gerais, vindo a torna-se gerente. Essa perspectiva o incentivou a abrir uma empresa na Bahia, onde após pesquisa viu um mercado promissor na cidade de Senhor do Bonfim.

Na empresa, o proprietário desempenha várias funções que vai desde a contratação de funcionários, monitoramento da equipe, compras e a parte fiscal do referido estabelecimento. É importante destacar que ao viabilizar seu negócio, o mesmo já tinha um plano de negócio, pesquisas sobre o local ideal para abri-lo, por se tratar de uma representação de uma cadeia de lojas do ramo.

Frente aos aspectos apresentados, a principal dificuldade relatada pelo proprietário foi a falta de mão de obra qualificada para atender as exigências do mercado. Neste aspecto, o contato com o SEBRAE foi de extrema relevância, visto que é o único órgão da região que oferece tal suporte para atendimento desta demanda. Destaca também que “o pessoal da cidade não tem aquela cultura de buscar se qualificar, esperando o investimento da empresa e um empurrãozinho para deslanchar”.

A empresa em questão já foi destaque no ramo em pesquisas e premiações do SEBRAE.

Quanto ao atendimento direcionado pelo SEBRAE, a empresa “C”, aponta que buscou no órgão cursos e qualificação mais específica a seu ramo de atuação, no intuito de melhorar o desempenho de seus funcionários, aprimorar o gerenciamento de sua empresa de forma mais dinâmica e empreendedora. Nesse aspecto, a empresa conta com o apoio dos seguintes mecanismos: consultoria prestada pelo SEBRAE e do acompanhamento da empresa, quando é realizado um diagnóstico e posteriormente são apresentadas sugestões e dicas, face às necessidades da empresa;

Segundo o proprietário, outras demandas, também foram apresentadas pela empresas e nesse sentido, tiveram o acompanhamento e a orientação do SEBRAE através de oficinas que envolveram a gestão estratégica de vendas (destinada aos seus funcionários), e programas como SEI (Vender, Comprar e Empreender) oferecidas pelo órgão por solicitação de algumas empresas. Nesse âmbito, o proprietário aponta o órgão como suporte relevante, frente ao ramo do qual faz parte, mencionando como ponto positivo, visto que não tem formação na área.

4.1.4 Empresa D

A empresa D atua no mercado de Laboratório de Análises Clínicas desde 1999. Fica localizada na cidade de Senhor do Bonfim e têm filiais nas cidades vizinhas de Campo Formoso e Itiúba.

Seu proprietário tem nível superior em Farmácia e coordena toda a equipe de trabalho. Possui quinze funcionários no laboratório sede e tem um faturamento mensal entre R\$ 500.000,00 e R\$1.000.000,00.

Filho de analista de laboratório e funcionária pública, o proprietário da referida empresa é o responsável técnico, atua na bancada executando os exames, mas também responde por todo o gerenciamento do negócio como compras, contas e recursos humanos. Segundo ele, o processo de criação de sua empresa surgiu a partir do desejo de realização e de não ter patrão. Menciona que os recursos financeiros necessários para a abertura da empresa foi viabilizado pelos seus pais e que no decorrer do tempo, a empresa foi conseguindo arcar com as próprias despesas e tendo condição de investir melhor em tecnologia. Aponta dificuldades que precisa enfrentar para gerenciar o negócio como: o fator de não ter formação na área administrativa e dificuldade em encontrar pessoas na respectiva área com um perfil adequado e que cobrem um valor pela prestação de serviço que seja compatível com orçamento da empresa.

Outro aspecto apresentado pelo proprietário é a dificuldade para aquisição de matérias primas e/ou produtos de revenda, por esta ser, na maioria das vezes, importada. O desabastecimento das matérias primas causa um enorme problema a todo o andamento do trabalho. Fatores como a falta de recursos humanos, dificuldade de acesso ao crédito, burocracia excessiva, carga tributária e juros elevados também promovem dificuldades no dia-a-dia da empresa.

A referida empresa já foi destaque no ramo em pesquisas e premiações do SEBRAE.

No tocante a participação e envolvimento da empresa “D” em ações e programas do SEBRAE, segundo informações mencionadas pelo proprietário, têm sido constante a sua participação e a de seus funcionários. Empreende muitas de suas ações junto a sua clientela, a partir de um atendimento específico do SEBRAE. Participa de Programas ofertados pelo SEBRAE e tem uma agenda por semestre que conta com sua participação e de seus funcionários, no que chama de mecanismos de qualificação. Quanto ao acompanhamento, o órgão, realiza três visitas ao ano em seu estabelecimento, faz encontros regulares (um por trimestre) para analisar e avaliar os fatores positivos e negativos, frente a aspectos que

envolvem desde a avaliação dos clientes, no que se refere a prestação do serviço, qualidade, atendimento e verifica o crescimento ou não do número de atendimentos prestados a comunidade.

O proprietário aponta a assistência dada pelo órgão, como fator essencial para o bom andamento de sua empresa, mas evidencia ser desgastante precisar dar conta de muitos aspectos relevantes da empresa, sozinho. Ele relata que aprendeu muito ao participar de workshops, palestras, encontros e inúmeros cursos e que direciona muitos dos aspectos vivenciados nesses momentos para seus funcionários.

4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este tópico é destinado à apresentação dos resultados que surgiram a partir da análise de conteúdo da entrevistas, visando à identificação de especificidades que influenciam a gestão de cada empresa pesquisada, bem como os fatores relevantes para a continuidade das mesmas no mercado.

4.2.1 Realidade encontrada em cada empresa

Quatro empresas de ramos diferentes, enquadradas como pequenas empresas se constituíram como participantes da pesquisa.

Cada uma com suas especificidades em relação ao setor a que pertencem, geração de empregos, postura no tocante ao mercado em que atuam, faturamento, entre outros elementos.

4.2.1.1 Empresa A

A empresa “A”, como as demais empresas B, C e D foram selecionadas a partir do contato com a gestora de atendimento, responsável pelo serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) em Senhor do Bonfim, por estas elencarem um referencial de destaque, frente ao ramo que ocupam. A pequena empresa “A” atua no segmento de cosméticos e foi assumida pela proprietária em 2002, uma vez que seu marido era do ramo,

mas atuava também como representante de produtos de beleza em salões em Senhor do Bonfim e cidades circunvizinhas.

Após definição entre o casal, ficou acordado que o pequeno comércio seria administrado pela atual proprietária, enquanto o marido se dedicaria exclusivamente a representação de produtos do ramo, frente ao comércio local e cidades em seu entorno.

Em 2012, era um pequeno estabelecimento com apenas uma funcionária. Com o passar do tempo, a proprietária foi expandindo a variedade de produtos que comercializava e logo precisou agregar mais espaço ao seu comércio. No ano seguinte, alugou um espaço vizinho a sua loja, precisando contratar mais funcionários. Dois anos após empreender essa ação, surgiu a necessidade de um novo espaço para a organização de novos produtos que viriam atender a um público novo e mais exigente. Novamente precisou ampliar seu espaço, pois agora, tinha uma linha de mobiliário para atender a sua clientela dos salões de beleza. Ao alugar o seu terceiro ponto comercial, também vizinho aos anteriores, organizou toda a estrutura de atendimento em um único espaço, onde eram oferecidos aos clientes, produtos, equipamentos e todo um serviço de orientação de como usar e manusear produtos.

A dirigente gosta de destacar que trabalha no comércio desde seus dezoito anos e que já foi funcionária de parentes e amigos. Enfatiza também que ainda não concluiu o nível superior, mas que já iniciou esse processo na área de Educação. Procurou apoio do SEBRAE, desde a abertura de seu negócio, sempre se propondo a participar de palestras e cursos que envolvem vendas e gestão para o comércio.

Outra característica que chama atenção é que sempre empreende ações, no intuito de que seus funcionários sempre se qualifiquem, considerando desta forma que a empresa precisa apresentar diferenciais em relação aos produtos disponibilizados, mas também em relação ao atendimento aos seus clientes.

Segundo a proprietária da empresa A,

sempre busquei participar de feiras, palestras, congressos com empresários reconhecidos, como Roberto Justus e o que ele mais dizia era que não adianta o empresário estar capacitado e seus empregados não estarem, assim a empresa não vai pra frente. Faço questão que os funcionários se qualifiquem e por isso tenho investido na qualificação deles. Meu comércio só tem ganhado com isso (PROPRIETÁRIA A).

A fala da proprietária da empresa A, aborda que os cursos que tem participado e que a ação que tem empreendido junto ao SEBRAE, tem beneficiado o desenvolvimento e crescimento do seu comércio, bem como fortalecido suas ações de gerenciamento.

Hoje, a empresa possui 10 funcionários e tem sua renda atual entre 500.000, 00 e 1.000.000,00. Alguns fatores são colocados pela proprietária como peças chave para que seu crescimento tenha se efetivado e para sua permanência no mercado, destacando entre os fatores,

bom atendimento, conhecimento em administração, bom relacionamento com os clientes, parcerias com os fornecedores, associações, sindicatos, CDL. "Eu costumo brincar que é um ecossistema, uns ligados ao outro". Oferecer aos clientes produtos e serviços de qualidade, corpo a corpo com o cliente chamado de Networking (rede de contatos), tem que saber ouvir, ter discernimento, conversar, aceitar sugestão de clientes mesmo que venha certa forma ferir um pouquinho, tudo isso faz parte do empresário, tem que tá com o nome envolvido em tudo e não pode se excluir tem que estar na mídia (PROPRIETÁRIA A).

A proprietária mencionou que enfrentou grandes dificuldades para montar o negócio e permanecer no mercado por todo esse período e que contou com a ajuda do marido e de parentes, que já estavam no ramo para iniciar o negócio, conforme explana.

para iniciar, não tinha verba, precisei vender um carro que tinha, como meu esposo era representante comercial de outras empresas de cosméticos e 90% da família dele já eram do ramo, eles deram apoio para a abertura da loja. Lembro que abrimos sem planejamento algum, precisamos até conseguir uma avalista para alugar o imóvel (PROPRIETÁRIA A).

Mesmo sem uma estrutura montada para abrir o negócio e com pouco dinheiro para investir, a proprietária se mostra sempre aberta a novas aprendizagens, sempre ouvindo outras pessoas, consultando órgãos como o SEBRAE e estando atenta ao mercado e o que este pede. Estes, entre outros fatores de relevância são apontados como atributos para sua permanência e crescimento no mercado. São muitas as dificuldades, como bem coloca a proprietária, mais está sempre em busca de soluções, visando cada vez mais destacar sua empresa no setor que ocupa.

atendimento, serviço oferecido ao cliente, produto de qualidade, busca aprendizado sempre. Não perder as oportunidades, no meio das dificuldades, procurar soluções e o crescimento, para permanecer oferecendo o melhor para o cliente. Outro valor que eu acho muito importante é você arcar com seus tributos, você ter caráter, assiduidade com os pagamentos (PROPRIETÁRIA A).

Segundo a proprietária, a busca constante de apoio ao SEBRAE foi imprescindível, pois foi através do contato com o órgão que aprendeu a planejar ações relevantes para a estruturação de sua empresa, seja em aspectos financeiros, de prestação de serviço ou junto aos funcionários. A mesma afirma que o SEBRAE é um braço forte e acolhedor junto a

qualificação de seus funcionários e junto a toda a organização estrutural de seu negócio. Desta forma, menciona alguns pontos que considera importantes na estruturação e organização para a abertura de uma pequena empresa como: conhecer o negócio que vai abrir, definir um plano de negócio, planejamento financeiro, capacitar uma equipe na área que vai abrir e acima de tudo buscar uma capacitação diferenciada, treinamento e gestão.

4.2.1.2 Empresa B

Empresa “B” atua no ramo de hotelaria há dezessete anos na cidade de Senhor do Bonfim. É considerada uma empresa de referência no setor em que atua, visto ser responsável pelo maior número de hospedagens de toda a microrregião.

A empresa começou com a oportunidade da compra do prédio, pois o antigo dono não tinha mais interesse em permanecer no ramo. No período de aquisição, o hotel, que ainda permanece com o mesmo nome, foi adquirido, segundo a atual proprietária, através de recursos financeiros adquiridos pelos anos da atividade exercida como funcionária pública, junto à renda de seu marido.

O elemento inicial para a estruturação e nova organização do empreendimento foi uma pesquisa de mercado. Segundo dados colhidos, a cidade não oferecia um estabelecimento da rede hoteleira que pudesse atender além da população da microrregião, pessoas de um padrão mais exigente. A resposta a essa prerrogativa fez com que um plano inicial de negócio fosse estabelecido, com a contratação de uma assessoria do SEBRAE para viabilizar e montar o negócio.

Atualmente a empresa tem um faturamento anual acima de R\$ 1.000.000,00, e na composição de seu quadro de funcionário para atendimento conta com dezenove pessoas.

A proprietária é também administradora da empresa, vem de uma família onde sua mãe era professora e seu pai um intelectual. Desta forma, não teve na família referência para abrir e gerenciar a organização de um negócio. É advogada e funcionária pública, atuando na Justiça do Trabalho e quando surgiu a oportunidade de compra do empreendimento, não pensou duas vezes. Sempre gostou de desafios e ao se deparar com este aceitou de imediato.

minha experiência profissional me ajudou bastante no meu negocio, na condução do negocio e pôde abrir caminhos porque eu me sentia encorajada pra enfrentar qualquer dificuldade e sabendo que eu mesmo poderia resolver as dificuldades, [...] também o fato de lidar com empregados e de ter assim o respeito pelo trabalhador e

toda minha vida profissional foi lidando com respeito ao trabalhador, isso também me ajudou a ter um negócio (PROPRIETÁRIA B).

A fala da proprietária da empresa B mostra que a mesma apresenta fatores que considera importante para iniciar a administração de uma empresa, que é lidar com pessoas, profissionais e com o respeito destes. Explana que além destes elementos, outros também são fundamentais na hora de empreender ações para o bom funcionamento de uma empresa, onde traz referência ao conhecer o próprio negócio. Desta forma coloca como aspectos que merecem destaque,

conhecer o negócio, saber da necessidade do negócio no lugar onde ele tá querendo colocar, eu posso ter um negócio bom pra Juazeiro não pra Bonfim, outra coisa é ele ter sustentabilidade técnica e financeira, não adianta colocar um negocio e ele estar sem base, além de tudo isso a questão do entusiasmo, vontade de querer dar certo (PROPRIETÁRIA B).

As características indicadas pela proprietária mostram que é preciso criar uma proximidade com o ramo de sua atividade, não basta apenas ter boas idéias, ter capital, pois as iniciativas para ações que fortaleçam a continuidade do negócio também se constituem como parâmetros avaliativos necessários a instituição.

Encontrou barreiras em ações para aprimorar e melhorar a qualidade do seu serviço, no momento inicial, em razão da empresária e proprietária deparar-se com um mercado com a mão de obra, na maioria das vezes, desqualificada para atender ao seu público que atendia, necessitando mais uma vez, buscar ajuda junto a órgãos competentes, quando explana: “tive dificuldade de pessoal, principalmente na área do restaurante, mas isso não foi uma barreira, precisei encontrar formas para qualificar o pessoal que tinha na casa”.

Hoje, a supervisão, assessoramento técnico e jurídico da empresa são realizados pela proprietária, bem como faz acompanhamento de todos os detalhes em termos de alimentação e hospedagem. A estrutura do negócio ganhou cara nova, com a ampliação de seu espaço físico, onde segundo a empresária,

conseguiu crescer porque em 15 anos, a empresa dobrou de tamanho, o novo anexo tem 20 apartamentos e um salão de evento e ele cresceu a partir do próprio negocio, pois ele se auto sustenta. Não dependemos dele para sobreviver, assim o negocio usa seu próprio capital para crescer e para novos investimentos (PROPRIETÁRIA B).

O negócio já ganhou amplitude, cresceu em serviços oferecidos e qualidade no que faz, desta forma as exigências do mercado só aumentem. Nesse sentido é colocado como fator preponderante pela proprietária,

estimular o colaborador, prepará-lo, valorizá-lo, pois é ele quem está na intermediação do cliente com a empresa. A qualificação é muito importante e um diferencial quando cada um precisa executar seu papel. A auto avaliação e avaliação de pessoas especializadas, também nos fazem enxergar o que precisa ser melhorado [...] se você me perguntar se minha hospedagem é barata? Ela não é barata para a região, mas ela custa o preço que a qualidade ofertada pelo serviço prestado (PROPRIETÁRIA B).

Estes foram alguns dos aspectos essenciais apresentados, segundo a proprietária, que corroboram para o desenvolvimento e permanência da empresa no ramo em que atua.

4.2.1.3 Empresa C

A análise agora evidencia a empresa “C”, que atua no setor do comércio varejista/tecidos, oferecendo um gama de opções aos seus clientes, dispondo em seu estabelecimento de roupas femininas, masculinas e infantis, além de sapataria para vários públicos. Atua na cidade de Senhor do Bonfim há quinze anos, consolidando-se como pequena empresa com um faturamento anual em torno de R\$ 500.000,00 a R\$ 1.000.000,00, contando com dezesseis funcionários para atender a toda a microrregião.

O proprietário da referida empresa é filho de trabalhadores rurais, entrou nesse ramo por iniciativa própria. Começou a trabalhar muito cedo como cobrador em uma empresa de calçados em Minas Gerais e posteriormente tornou-se gerente. Ao abraçar a gerencia, após pesquisas que realizou, viu na Bahia, especificamente na cidade de Senhor do Bonfim, uma oportunidade para seu crescimento. Não possui nível superior, mais está constantemente em busca de informações, lê bastante e vê a qualificação como ação necessária para a melhoria e desenvolvimento de seu trabalho. Por ser o responsável pela execução de muitas atividades na empresa que atua, como contratação de pessoal, monitoramento da equipe, compras e parte fiscal, ainda não conseguiu ingressar na universidade, uma vez que seu interesse é voltado para um curso na área administrativa e a cidade não oferece tal formação.

Conforme menciona o empresário, é importante estar sempre se qualificando, buscando o desenvolvimento de competências e habilidades que possam torná-lo empreendedor frente a um mercado que é bem exigente. Sendo assim, é essencial,

comunicação e visão, foi o que me fizeram chegar onde estou hoje e bom conhecimento na área financeira (matemática) hoje é fundamental, precisa aprofundar mais na questão jurídica, na área fiscal, contabilidade, mas a base, se você é uma pessoa esforçada na escola você consegue, eu conheço muita gente que tem ensino superior e não tem habilidade para executar (PROPRIETÁRIO C).

O proprietário enfatiza que a formação acadêmica é importante, mais precisa vir junto com outros elementos e conhecimentos. Vários foram os conhecimentos mencionados pelo empresário, e que precisam ser desenvolvidos, através de orientação, acompanhamento e estudo. O mesmo aborda que para atender as inúmeras prerrogativas de um mercado tão exigente e permanecer atuante e em desenvolvimento, é relevante o assessoramento de órgãos competentes.

Outro aspecto mencionado pelo respectivo proprietário é que a empresa em questão nasceu a partir de uma base preparada e estruturada por outra empresa de grande porte do tipo “franquias” e que a sua maior dificuldade não envolveu aspectos estruturais ou físicos e sim, a contratação de mão de obra qualificada para a proposta da empresa, conforme relata o gerente/proprietário,

a principal dificuldade foi mão de obra qualificada, você tem que gastar muito para treinar ela, porque Bonfim não tem treinamento, o único que tem é o SEBRAE e não tem cursos frequentes e o pessoal daqui não tem aquela cultura de buscar o conhecimento espera um empurrãozinho para deslanchar (PROPRIETÁRIO C).

Tendo em vista a explanação do proprietário da empresa “C”, aparece refletido mais uma vez, a condição da mão de obra, presente no âmbito das empresas, apresentando-se na maioria das vezes, como desqualificada e inadequada para funções simples, mais essenciais para a consolidação de uma empresa, visto que os empresários até então, mencionaram que o atendimento precisa ser um diferencial em relação a outras empresas. Aponta também que existe uma questão cultural desenvolvida na cidade, no sentido de que a mão de obra disponível não busca qualificação, esperando sempre das empresas onde atua, o investimento neste sentido.

Sendo assim, viu como necessária, a busca por apoio junto a órgãos competentes, como é o caso do SEBRAE, para estar sempre se atualizando.

por mais que você faça algum curso superior você tem sempre que fazer uma reciclagem, porque as leis mudam, você faz um curso ai de controle de estoque, gestão de estoque, controle financeiro sempre você tá fazendo isso, informação e conhecimento nunca é demais, sempre tem que tá renovando, Treinamento e Gestão (PROPRIETÁRIO C).

Outros aspectos também foram levantados pelo proprietário/gerente da empresa “C”, como excessiva burocracia, carga tributária e juros elevados. Nesse sentido, o mesmo aponta como fator relevante, a necessidade da empresa estar atenta a,

bom atendimento, serviço oferecido ao cliente, produto de qualidade. Buscar sempre a inovação, uma empresa que não inova, perde mercado. Inovar em tecnologia, treinamento pra sua equipe, se ela não faz isso, fica pra trás no mercado porque as coisas estão sempre tá mudando (PROPRIETÁRIO C).

Em face ao exposto, a empresa precisa inovar, estar atenta as mudanças ocorridas no mundo contemporâneo, as novas tendências mundiais, necessidades dos clientes, qualificação da equipe de funcionários e disposição para lidar com os mecanismos burocráticos e financeiros.

Ao conseguir lidar e tratar de forma dinâmica com esses fatores, uma empresa se fortalece e seus membros ganham força e aprendizado para lidar com as questões complexas.

4.2.1.4 Empresa D

A quarta e última instituição pesquisada é a empresa “D”, na qual o proprietário se apresenta como diretor e responsável técnico. Sua família é formada na grande maioria, por profissionais liberais, não tendo sido desta forma influenciado para abrir uma empresa. Estudou Farmácia e após finalizar o curso superior optou por abrir seu próprio negócio, pois buscava neste empreendimento uma realização pessoal, visto que não se enxergava como funcionário de uma empresa. Todo o processo de abertura e organização da empresa foi financiado inicialmente por seus pais.

Nos dias atuais conta com duas empresas, uma na sede da cidade de Senhor do Bonfim, com 15 funcionários e faturamento anual que varia de R\$ 500.000,00 até 1.000.000,00 e outra na cidade circunvizinha.

O empresário aponta que enfrentou muitas dificuldades para abrir a empresa,

para mim no começo foi muito difícil [...] obter capital e conseguir o mercado se apresentaram como restrições, pois tínhamos poucos clientes a nossa porta, além disso, a maturidade pessoal vem com o tempo, agregando valor ao ofício (PROPRIETÁRIO D).

Além das dificuldades apresentadas no processo inicial de abertura da empresa, ainda hoje, precisa estar sempre atento as mudanças do mercado, a fim de que o negócio preste um serviço de qualidade, tenha um bom atendimento, entre outros fatores, no intuito de garantir o crescimento e desenvolvimento de seu negócio, conforme aborda o mesmo,

a empresa vem conseguindo crescer, durante a vida do laboratório, tivemos alguns percalços, mas com todas as dificuldades estamos crescendo. No momento atual, estamos reformulando o “olhar administrativo”, dando mais ênfase a ele (PROPRIETÁRIO D).

Frente a todas as dificuldades apresentadas, o mesmo aborda que a utilização de algumas estratégias ou alternativas devem se fazer presentes no negócio para enfrentá-las. Neste sentido aponta que “atender bem e oferecer um serviço com qualidade [...] acho que este é o segredo de quem trabalha com pessoas na área de saúde”.

Quanto a aspectos relacionados a características e habilidades para tornar-se um empreendedor bem sucedido, o proprietário pontua a necessidade de elementos como: sensibilidade e consciência para escolher o negócio, organização e dedicação, mas pontua ainda que suas maiores dificuldades estão relacionadas a questão administrativa, por não tem formação na área, e que tem buscado suprir suas dificuldades em consultorias e ações viabilizadas pelo SEBRAE.

O empresário fez questão de mencionar que não tinha a menor noção do que era o SEBRAE, ao iniciar seu negócio e que só depois buscou conhecer o órgão e apoio para a realização de algumas ações,

não tinha a menor noção do que era o SEBRAE, depois que conheci, busquei e busco sempre o apoio financeiro até consultoria. O órgão nos ajuda a inferir mais junto ao poder público, com o intuito de nos ajudar a lutar pela diminuição dos impostos e burocracia (PROPRIETÁRIO D).

Na visão do proprietário da empresa D, ainda hoje enfrenta dificuldade para promover o crescimento e desenvolvimento da empresa, devido à burocracia excessiva, alta carga tributária e juros elevados, dificuldade de acesso ao crédito estão presentes no dia a dia do negócio, mas aponta a falta de recursos humanos como fenômeno que gera transtornos no cotidiano da empresa, desta forma menciona,

é muito difícil encontrar pessoas capacitadas para trabalhar na área, o que gera dificuldade na empresa. Precisamos o tempo todo estar qualificando nossos funcionários e muitas vezes quando se qualificam, procuram outros espaços para trabalhar. Mesmo a cidade tendo um curso técnico de enfermagem, o que acho que vem a colaborar com algumas ações que são próprias para o laboratório, vejo que, muitos tem o certificado, mas não tem a experiência para realizar a ação. No tocante ao atendimento do público, preciso ser mais exigente ainda (PROPRIETÁRIO D).

Sendo assim, diante dos aspectos apresentados pelo proprietário da empresa D, é preocupante a falta de mão de obra qualificada na região. Neste sentido a empresa precisa

qualificar seus funcionários para garantir um melhor serviço aos seus clientes, sendo que este fator gera gastos e alguns transtornos a empresa.

4.2.2 Visão do SEBRAE X Visão dos Empresários

No que corresponde à atuação do SEBRAE na cidade de Senhor do Bonfim, cidade do interior da Bahia, localizada a 374 km da capital, o acompanhamento na região é direcionado por um posto de atendimento que fica localizado na respectiva cidade, visto que a Unidade Regional que assiste a essa região fica situada na cidade de Jacobina. O órgão atua na região há vinte anos e dá suporte a 32 municípios vizinhos contando com o apoio de três gestores, três estagiários, um digitador e um funcionário responsável pelos serviços gerais. Importante mencionar que a Unidade Regional do SEBRAE é gerenciada por Geronilson Ferreira que pontua “a presença de um agente do SEBRAE junto às pequenas empresas é um divisor de águas para o cliente”.

O contato do órgão junto às empresas acontece por telefone, e-mail, visita as empresas e atendimento no posto local que fica na sede da cidade, segundo dados fornecidos pela gestora que acompanha e presta serviço as micro e pequenas empresas.

No tocante a participação do SEBRAE, no processo de criação e desenvolvimento de pequenos negócios na respectiva cidade, o órgão desempenha a função de agente articulador e promotor de relações institucionais, realiza capacitações empresariais e promoção comercial de médias e pequenas empresas, segundo informações da gestora de atendimento das MPEs do SEBRAE.

De acordo com as informações prestadas pela gestora de atendimento das MPEs, no referido órgão, ações são organizadas a partir de uma agenda de planejamento do SEBRAE e através de uma pesquisa realizada junto ao comércio local onde segundo a mesma,

o atendimento acontece na forma de capacitações, consultorias, orientações para abertura das empresas, treinamentos e tem como foco o estímulo ao empreendedorismo e desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios, com atuação em: capacitação dos empreendedores e empresários; articulação de políticas públicas que criem um ambiente legal mais favorável; acesso a novos mercados; acesso a tecnologia e inovação; orientação para acesso a serviços financeiros, entre outros aspectos.

Ainda neste âmbito, a gestora destaca que a agenda de planejamento contempla alguns programas empreendidos pelo órgão em 2015, na região, bem como as ações de cada um:

- Ampliação no foco digital e no atendimento à distância com: criação de conteúdos digitais na forma de planilhas, e-books e vídeos e consultoria à distância nos temas marketing, finanças e inovação, a fim de direcionar o atendimento e acompanhamento das MPEs de forma mais dinâmica.
- Negócio a Negócio (NAN): programa gratuito de atendimento e orientação empresarial que oferece diagnóstico e recomendações para microempreendedores individuais e donos de microempresas, auxiliando nas principais dificuldades apresentadas no dia a dia da gestão de um negócio, indicando soluções alinhadas as necessidades dos empresários. Todo esse processo conta com um agente de orientação empresarial que realiza visita as empresas para a aplicação de um diagnóstico de gestão básica, abrangendo entre alguns temas, finanças, operações e mercado, onde soluções são sugeridas para melhoria do negócio. A participação é gratuita e consiste na realização de três visitas, onde o Agente de Orientação Empresarial faz um diagnóstico e apresenta um relatório com sugestões e dicas de melhoria para seu negócio. O referido programa teve início no segundo semestre de 2009 e hoje é um dos mais importantes instrumentos do SEBRAE. Cabe mencionar que os empresários das quatro empresas mencionadas são assistidos pelo Negócio a Negócio através de visitas para diagnosticar os avanços e os entraves evidenciados em cada uma das empresas.
- Projeto Beleza Estética: programa que faz acompanhamento freqüente com ações no setor, com cronograma específico na área. Subsidiar ações que envolvem capacitação, consultoria, apresentando valores diferenciados para os associados. Essa ação conta com o apoio de uma parceria firmada entre o SEBRAE e SESI, SENAI E SENAC. É um programa muito procurado na região, tendo em vista o grande número de salões de beleza e empreendimentos no campo da estética. A empresa de cosméticos tem participação ativa no Projeto Beleza Estética, em ações que envolvem capacitação e consultoria.

- SEBRAE Mais: se refere a um conjunto de soluções que são aplicadas conforme as necessidades da empresa. O programa reúne diversas modalidades de atuação, entre eles: consultoria individualizada por empresa, workshop, cursos, palestras, encontros e *coaching*⁴. O serviço é oferecido a empresas com faturamento anual bruto entre R\$ 360.000 e R\$ 3.600.000, já superou questões básicas de gestão e precisa de sólidas orientações nas áreas de recursos humanos, processos, marketing e finanças, pois busca ampliar a rede de contatos da empresa, implantando estratégias para estimular a inovação, bem como analisando os aspectos fundamentais da gestão financeira e melhorando a tomada de decisões.
- Empretec: é um seminário desenvolvido que identifica, estimula e desenvolve o comportamento empreendedor, através de uma metodologia vivencial e interativa, com jogos, exercícios e debates. Os participantes são motivados e convidados a promover mudanças no seu comportamento, aperfeiçoando habilidades de negociação e de gestão da empresa, no intuito de se tornar mais seguro para enfrentar situações e tomar decisões, através de um melhor planejamento. Essa ação acontece uma vez por ano, na cidade de Senhor do Bonfim, com um grupo reduzido de participantes, em média 6 a 10, durante um período de seis dias com uma carga horária de 60 horas, onde os mesmos ficam completamente afastados das atividades do cotidiano. É importante ressaltar que a proprietária da empresa do ramo de hotelaria, já participou deste seminário e que a do ramo de cosmético e análise laboratorial tem agendado esse momento para o mês de julho de 2016.

Além de todas essas ações desenvolvidas pelo SEBRAE na cidade de Senhor do Bonfim, existem as chamadas demandas espontâneas, que envolvem as necessidades e solicitações das MPEs, contando com o apoio de um sistema onde informações coletadas sobre as mesmas, quando são organizadas e disponibilizadas para todos os pontos de atendimento, bem como são socializadas com os empresários de um modo geral. Mesmo com um quantitativo variado de projetos e de demandas oferecidas pelo SEBRAE, segundo informações apresentadas pela gestora do órgão, ainda existe um número significativo de empresas que não são atendidas pelo mesmo. Esse fator, segundo a gestora se deve a

⁴ Coach é uma palavra em inglês que significa treinar ou ensinar. O principal papel do líder coach é direcionar os profissionais para o aumento da performance, tendo a função de identificar o que faz com que cada profissional da sua equipe tenha um desempenho melhor e trabalhar esses aspectos.

elementos como: falta de conhecimento sobre as ações oferecidas pelo órgão, questão cultural de alguns empresários que não tem intenção de mudar a estrutura, nem mesmo a organização de um negócio que está no mercado há décadas, formação acadêmica de alguns empresários, falta de investimento, visto que muitos dos cursos oferecidos pelo órgão geram custos para a empresa, entre outros fatores.

Ainda em relação aos programas oferecidos pelo SEBRAE, foi dado um enfoque a um portal digital oferecido pelo órgão. Trata-se de um portal digital conhecido como “Empresômetro” que apresenta estatísticas relacionadas às MPEs em tempo real por cidade, estado e atividade econômica. Os dados estão relacionados à abertura e fechamento das MPEs e do Simples Nacional.

Nesse sentido, são apresentadas nas figuras 2 e 3, alguns dados fornecidos pelo Empresômetro, no que se refere ao total de empresas ativas da região, bem como o percentual de distribuição da micro e pequenas empresas na região e o regime de tributação das mesmas, representadas por seus percentuais.

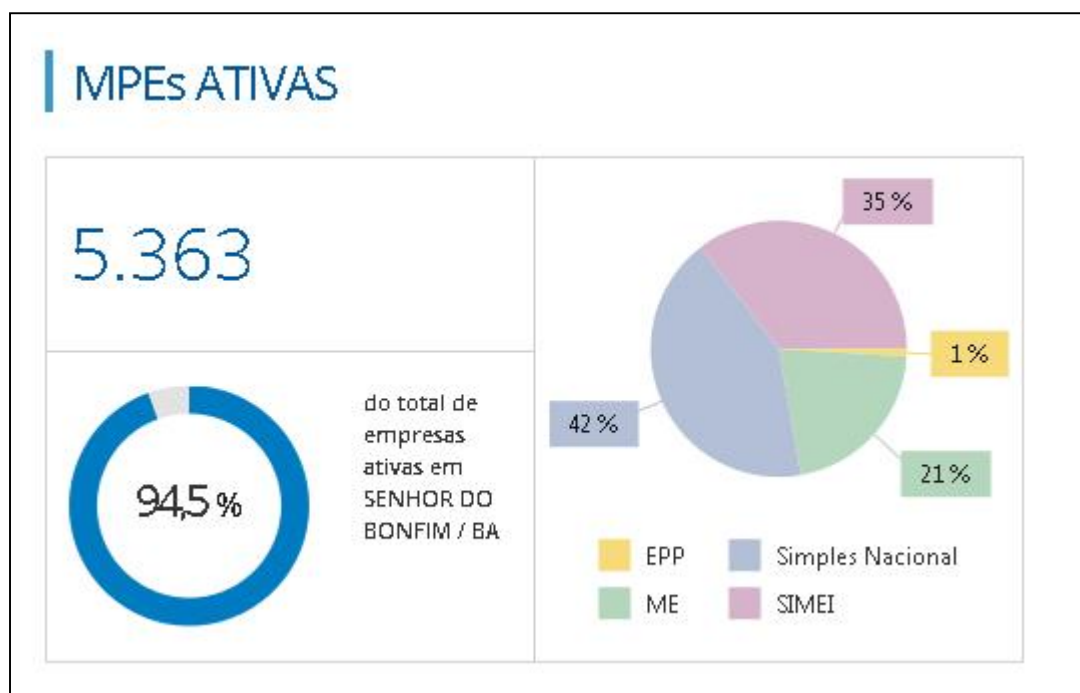


Figura 2. MPEs ativas em Senhor do Bonfim/BA

Fonte: CNC (2016).

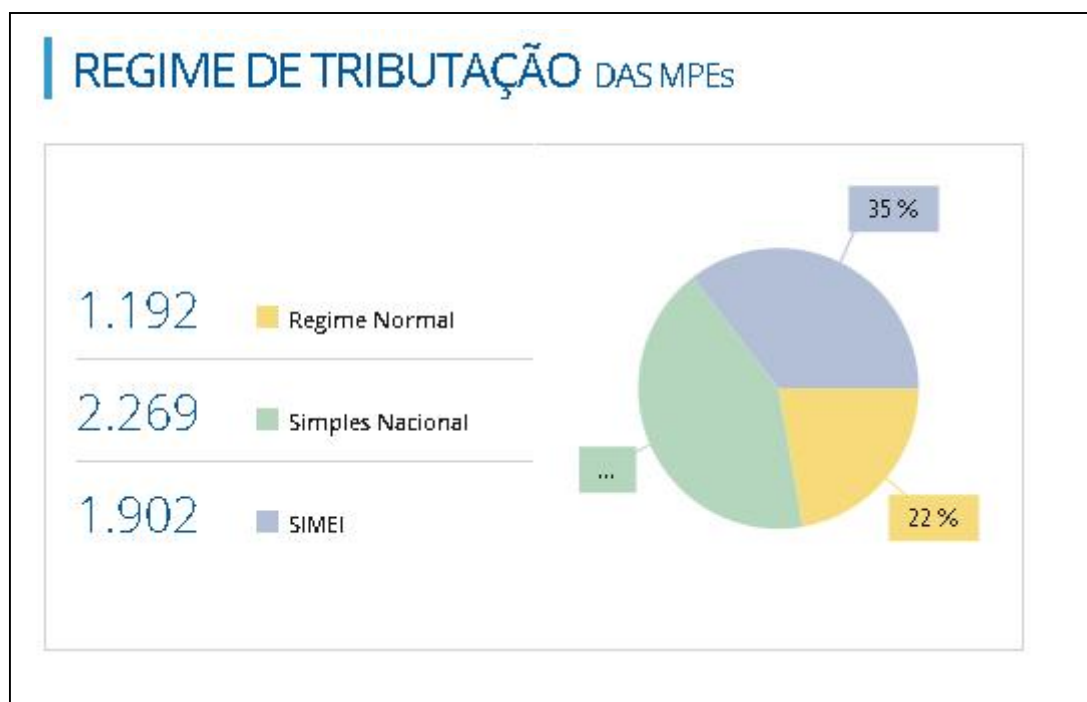


Figura 3. Regime de Tributação das MPEs em Senhor do Bonfim/BA
Fonte: CNC (2016).

Podemos destacar o “empresômetro” como importante ferramenta para a elaboração de políticas públicas e estratégia de mercado, além de possibilitar total transparência no fornecimento das informações públicas a quem elas pertencem por direito: a população. Essa ferramenta foi desenvolvida pelo Instituto Brasileiro de Planejamento e Tributação (IBPT), especialmente para a Confederação Nacional do Comércio (CNC) e o Fórum das Micros e Pequenas Empresas.

Com mais de treze milhões de empreendimentos cadastrados, o sistema também serve como termômetro da economia brasileira, já que abrange 90% dos negócios ativos de todo o território nacional. Estudos do Instituto Brasileiro de Planejamento e Tributação (IBPT) apontam que a falta de planejamento é a causa do fechamento de mais de 70% das micros e pequenas empresas. Com o Empresômetro das MPEs a população, os governos, agências de fomento, os empreendedores e a imprensa terão em mãos informações decisivas (CNC, 2016).

Elas servirão para a implantação, desenvolvimento e maturação dos negócios com muito mais chances de sucesso. O sistema permite um monitoramento constante, em tempo real, dos dados referentes a diversos setores da economia: indústria, comércio e serviços, além de incluir todos os seus subsetores. Isso vai permitir que a sociedade se mantenha bem informada, com a facilidade de acesso aos dados, e que possa questionar políticas de desenvolvimento econômico sempre que lhe aprouver (CNC, 2016).

Frente aos dados apresentados em cada empresa e atuação no ramo em que desempenha a sua atividade, torna-se necessário pontuar que a participação destas junto e buscando as ações do SEBRAE, se configurou como um diferencial em relação a tantas outras empresas de mesma atividade. Mais há que se destacar que foi necessário que houvesse oferta e procura destas ações a partir da necessidade de cada empresário.

Segundo a gestora do SEBRAE, “é necessário que a gestão de uma empresa procure ter expertise naquilo que faz, sempre desenvolvendo novas competências”. Ainda segundo a mesma, alguns fatores dificultam o desenvolvimento das ações ofertadas pelo órgão como: resistência de alguns proprietários de empresas que acreditam que o fato de já terem participado de algum curso, oficina, palestra, não precisam mais de outros momentos de orientação, o tempo de atuação do empresário no mercado, levando-o a acreditar que esse fator é um diferencial em relação a outras empresas, investimento em qualificação como fator secundário, entre outros.

É relevante mencionar que a parceria estabelecida entre as empresas e o SEBRAE tem fortalecido o desempenho e a competência no desenvolvimento das ações empreendidas pelos proprietários das empresas participantes da pesquisa. Apesar do órgão ainda encontrar muita resistência no tocante a execução de suas atividades, por conta de questões econômicas, culturais, financeiras, as falas dos quatro empresários, em ramos distintos reforçam a idéia de que a abertura de uma empresa requer informação, conhecimento, empreendimento, entre muitos outros fatores e que a busca por um órgão competente viabiliza a troca de informações e facilita a organização e o desenvolvimento destas.

Levando em consideração os aspectos presentes na pesquisa de campo e o levantamento de dados junto ao SEBRAE, a elaboração de um quadro analítico (matriz SWOT) apresenta alguns elementos esclarecedores quanto aos pontos fortes e fracos presentes na relação direta entre o órgão e as empresas pesquisadas, bem como aspectos do que pode representar oportunidade ou ameaça na viabilização de demandas que envolvam os dois segmentos. Nesse sentido a matriz SWOT⁵ se configura como importante instrumento para o planejamento estratégico, consistindo desta forma na apresentação de dados importantes que

⁵ A matriz SWOT é uma ferramenta de gestão amplamente utilizada nas empresas para a definição da estratégia. SWOT significa Forças (S-Strengths), Fraquezas (W-Weaknesses), Oportunidades (O-Oportunities) e Ameaças (T-Threats).

caracterizam o ambiente interno (pontos fortes e pontos fracos) e o ambiente externo (oportunidades e ameaças) das empresas pesquisadas.

Após uma breve descrição das empresas participantes da pesquisa, denominadas de empresa **A**, **B**, **C** e **D**, alguns aspectos se constituem como relevantes, frente aos elementos apresentados e ao objetivo desta pesquisa.

Objetivo geral: Analisar o papel do SEBRAE no processo de desenvolvimento de micro e pequenos negócios em Senhor do Bonfim.

Atuação do SEBRAE junto as MPes na cidade de Senhor do Bonfim/BA

| Análise Interna | |
|--|--|
| Pontos Fortes | Pontos Fracos |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Atendimento de demandas locais junto às empresas através da viabilização de Programas específicos para MPes. 2. Orientação empresarial e consultoria individualizada (diagnóstico da gestão básica, finanças, operações e mercado). 3. Confiabilidade nas informações prestadas e facilidade de acesso as mesmas. 4. Acompanhamento com ações específicas na área de atuação de cada ramo de atividade 5. Divulgação das empresas parceiras através de um site do SEBRAE. | <ol style="list-style-type: none"> 1. A falta de conhecimento de muitas empresas da presença de uma sede do órgão na cidade de Senhor do Bonfim. 2. Quantitativo insuficiente de funcionários para um atendimento mais direcionado. 3. Falta de divulgação das ações empreendidas pelo órgão. |
| Análise Externa | |
| Oportunidades | Ameaças |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Crescimento no número de participações em eventos, cursos, qualificações por um custo que atenda as necessidades do mercado em termos de qualidade e preço. 2. Melhoria na capacidade administrativa das empresas. 3. Aumento significativo do número de serviços prestados, viabilizando um serviço de mais qualidade. 4. Desenvolvimento da capacidade empreendedora, serviço diferenciado. 5. Assistência as Micro e pequenas empresas. | <ol style="list-style-type: none"> 1. A falta de interesse das empresas em contratar serviços, por já terem participado em um determinado momento. 2. A falta de cursos que atendam a algumas demandas específicas dos contratantes dos serviços. |

Quadro 13. Matriz SWOT: Atuação do SEBRAE junto as MPes na cidade de Senhor do Bonfim

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Os aspectos apresentados no quadro 13, são retratadores de mecanismos que indicam a atuação do SEBRAE junto as MPes, apontando pontos fortes e pontos fracos estabelecidos nesta relação, assim como oportunidades e ameaças que podem ser desenvolvidas em cada etapa desse processo.

Nesta perspectiva, a análise dos pontos que direcionam as oportunidades, enfocam inicialmente perspectivas que indicam melhorias quanto a divulgação das ações empreendidas pelo órgão no tocante ao crescimento e desenvolvimento das empresas, melhoria da capacidade administrativas, viabilização dos serviços prestados e socialização destes elementos junto a comunidade local e regional, no intuito de fazer com que outras empresas possam conhecer situações bem sucedidas direcionadas pelo órgão.

A análise dos dados levantados neste estudo, apontam a relevância na atuação do SEBRAE segundo mencionam os proprietários das empresas pesquisadas, mesmo frente a alguns aspectos assinalados pelos mesmos, veem o órgão como provedor de soluções para inúmeras necessidades retratadas por estes. São mencionadas algumas dificuldades vivenciadas pelas Micro e pequenas empresas e nesse sentido, o SEBRAE aparece como parceiro, na medida em que apresenta instrumentos que viabilizam o cotidiano dos empreendedores, mesmo diante de uma realidade tão complexa.

Percebe-se que os empresários pesquisados têm uma expectativa de proteção e acompanhamento em relação ao SEBRAE, tenho este órgão como elemento relevante para atender demandas e buscar soluções mais efetivas, bem como para a realização de uma atividade empresarial que se destaque em meio às inúmeras exigências do mercado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As Micro e pequenas empresas se constituem como grandes geradoras de emprego e renda, nesse âmbito podemos destacar a cidade de Senhor do Bonfim como pólo comercial apresentando um percentual considerável de MPEs.

Sendo assim, este trabalho teve como objetivo analisar o papel do SEBRAE no processo de criação e desenvolvimento de micro e pequenos negócios na região. A realização da pesquisa em questão, possibilitou uma análise e um conhecimento mais específico em relação a permanência e ao desenvolvimento das MPEs pesquisadas, sendo que todo o percurso aconteceu a partir do acompanhamento de quatro empresas de ramos distintos, mas que se destacam frente a um mercado competitivo. Desta forma, foi necessário conhecer mais de perto este universo para entender como estas empresas gerenciam suas ações, seu funcionamento, seus bens, serviços e qual a participação do SEBRAE frente a cada setor.

Os dados da pesquisa trouxeram elementos que apresentaram características específicas para conceituar os pequenos negócios, bem como os elementos que os constituem. Fatores como caracterização das empresas, fases de desenvolvimento, fatos que influenciam a permanência e crescimento no mercado revelaram informações importantes.

A literatura nos proporcionou um grande número de informações e fortaleceu o conhecimento para a análise dos dados coletados no campo de pesquisa. Neste aspecto, é importante mencionar que foi no contato com os empresários, que alguns pontos começaram a ganhar contornos mais definidos. Muitas eram as dúvidas, e o fato de conhecer de perto o SEBRAE e sua atuação junto ao comércio local, promoveu a aquisição de informações que a literatura não poderia proporcionar. O órgão tem um tempo considerável de atuação no mercado, mas por incrível que parece, algumas pessoas ainda desconhecem as ações realizadas pelo mesmo na região em relação as micro e pequenas empresas.

Neste âmbito, o referido órgão empreende ações com visitas direcionadas as empresas que compõe a região de Senhor do Bonfim e micro região, mas ainda encontra pouco espaço junto a algumas empresas locais, por estas acharem que as ações que empreendem já atende as expectativas do mercado, não precisando assim de atualização e de um acompanhamento frente ao serviço que prestam.

Ficou evidente que empreender não é uma ação tão simples, pois requer conhecimento, estudo, investimento, dedicação e acima de tudo criar nossas possibilidades de atuação no mercado como diferencial. Fatores que se estabelecem entre a criação de um

negócio e a permanência deste no mercado, apresentam um longo caminho que envolve a aquisição de novas habilidades e competências.

Notadamente, após a realização do processo investigativo, ficou perceptível que a parceria com o SEBRAE se constituiu como elemento relevante para a permanência e desenvolvimento das micro e pequenas empresas na região, sendo que alguns mitos ainda precisam ser desmitificados quanto às ações que podem ser empreendidas pelas empresas, a partir do acompanhamento e direcionamento estratégico ofertado pelo órgão.

A questão cultural ainda é muito presente na vida das empresas e de seus empresários, visto que, ainda prevalece a cultura de que para abrir uma empresa é necessário apenas capital e alguns funcionários, deixando de lado algumas etapas que são essenciais para abertura e permanência das empresas no mercado de trabalho, que vão desde o planejamento ao ato de empreender.

No que se refere às quatro empresas participantes da pesquisa, os seus empresários buscaram no órgão não apenas a qualificação de seus funcionários, como também, estabelecer relações com o mercado em que atuam, no intuito de aprimorarem seus conhecimentos em relação ao planejamento, organização e permanência de sua empresa no setor em que atuam. Esses fatores associados a um trabalho constante no dia a dia e a implementação para atendimento de um mercado mais exigente e que busca o diferencial, fez com que os mesmos se destacassem em relação a outras empresas.

Estreitar a relação da parceria junto ao SEBRAE fez com que, segundo os empresários, fosse ampliado o olhar junto aos produtos, serviços, atendimento, prestação de serviços de forma mais ampla e dinâmica. A participação em eventos e cursos também tem contribuído, pois o mercado tem se transformado de forma muito rápida e contínua, fazendo com que o olhar aguçado sobre o ato de empreender necessitasse de acompanhamento e orientação.

Cabe mencionar que as empresas pesquisadas buscaram o atendimento junto ao órgão, a partir de necessidades mostradas pelo mercado local e a constante atualização tem implementando muitas ações realizadas. Outro fator que merece destaque é que o órgão também tem realizado um trabalho mais diretivo junto as empresas, o que fortalece as ações e demandas do dia a dia da empresa. O que foi bastante explanado é que a parceria entre o órgão e as empresas, tem trazido ações que fortalecem as necessidades locais. O órgão oferece inúmeras ações no âmbito geral, mas também viabiliza ações para atender a demandas específicas dos empresários. Essa parceria tem trazido um suporte relevante, junto ao

acompanhamento e avaliação do crescimento e desenvolvimento das empresas frente ao mercado local.

Levando em consideração todos os dados levantados e informações presentes nas falas dos participantes da pesquisa, fica evidenciado que o órgão tem prestado um serviço importante a comunidade local, mais ainda é necessário que as ações ofertadas por este sejam divulgadas de forma mais acessível a comunidade bonfinense. Os folhetos informativos, o site que retrata a finalidade do SEBRAE ainda aparecem de forma tímida na cidade.

Outro elemento que merece destaque é o quantitativo de funcionários para atender a cada demanda específica, fazendo com que algumas informações importantes se percam no meio do caminho. Cabe mencionar ainda a necessidade de um banco de dados com o quantitativo de atendimentos por ação desenvolvida, bem como o número de empresas do setor presente na cidade. A busca por serviço acaba sendo muito mais direcionada pelo proprietário da empresa do que propriamente do órgão, como mencionado anteriormente, haja vista apenas um gestor para cada setor e que o mesmo atende todos os municípios da microrregião.

Fatores como gestão estratégica, administração da empresa, conhecimento para lidar com a burocracia e os altos impostos, bem como outros elementos relacionados as normas e leis que envolvem as ações das pequenas empresas ainda se configuram como fator que merece destaque a atenção frente aos programas ofertados pelo órgão.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, Alexandre Faria. **Fatores de mortalidade de pequenas empresas: análise de empresas do setor varejista a partir do ciclo de vida organizacional**. 2013. 339 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos – Universidade de São Paulo, 2013.
- AMARAL FILHO, Jair do. **É negócio ser pequeno, mas em grupo. Desenvolvimento em debate: Painéis do desenvolvimento brasileiro II** / Organizadora Ana Célia Castro. Rio de Janeiro: Mauad: BNDES, 2002.
- ANFIP – Associação Nacional dos Auditores Fiscais da Receita Federal do Brasil. **Simple Nacional**. Brasília: ANFIP, 2012.
- BATEMAN, T.; SNELL, S. A. **Administração: novo cenário competitivo**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- BOMFIN, Ana Paula Rocha do. **Comentários ao Estatuto Nacional das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, LC 123/2006**. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2007.
- CEPAL. **Anuário Estatístico da América Latina e o Caribe**. 2012. Disponível em: <http://www.cepal.org/es/publicaciones/927-anuario-estadistico-de-america-latina-y-el-caribe-2012-statistical-yearbook-latin>. Acesso em: 17 de mar. de 2016.
- CESIT – Centro de Estudos Sindicais e de Economia do Trabalho. **Problemas trabalhistas nas MPE brasileiras: diagnóstico e propostas de políticas públicas**. Texto para discussão n. 22; Unicamp: Campinas, 2005a.
- CESIT – Centro de Estudos Sindicais e de Economia do Trabalho. **Diagnóstico das relações de trabalho nas MPE**. Texto para discussão n. 14; Unicamp: Campinas, 2005b.
- CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.
- CNC – **Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo**. Disponível em: <http://empresometro.cnc.org.br/Estatisticas>. Acesso em 10 maio de 2016.
- ESCRIVÃO FILHO, E. **Pequena empresa e administração estratégica: reconhecendo especificidades, restrições e facilitadores com o mapa organizacional**. 2006. 172 f. Tese (Livre-docência). Escola de Engenharia de São Carlos – Universidade de São Paulo, 2006.
- FERNANDES, R. L. M. S. **Mortalidade de micro e pequenas empresas: Fatores que levam à falência precoce**. São Luiz, MA; 2016. Disponível em: <http://www.contabeis.com.br/artigos/3097/mortalidade-de-micro-e-pequenas-empresas-fatores-que-levam-a-falencia-precoce/>. Acesso em: 20 de mar. de 2016.

FIGUEIREDO, N. G; MARTINELLI, D. P. Inovação e exportação em pequenas e médias empresas (PME): uma pesquisa em andamento. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26. Salvador, 2002. **Anais**. Salvador: ANPAD, 2002.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HENDERSON, B. D. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Demografia das Empresas**. 2010. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/demografiaempresa/2010/>. Acesso em: 18 de jun. 2016.

LAKATOS, E. M. **Sociologia da Administração**. São Paulo: Atlas, Cap. 8, p. 198-215, 1997.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LEONE, N. M. C. P. G. As especificidades das pequenas empresas, **Revista de Administração**, v.34, n.2, p.91-94, abril/junho 1999.

LEONE, R. J. G.; LEONE, N. M. C. P. G. Pequenas e Médias Empresas: contribuições para a discussão sobre por que e como medir o seu tamanho. **Revista do Mestrado em Administração da Universidade Potiguar**. RaUnP/Pró-Reitoria de Pesquisa, Extensão e Pós-Graduação. Natal, Ano 4, n. 1, p. 74, Out. 2011/mar. 2012.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000b.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000a.

MAXIMIANO, A. C. A., **Administração para empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MEIRELLES, A. de M. *et al.* Uma abordagem para estratégia utilizando analogias. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓSGRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24. Florianópolis, 2000. **Anais**. Florianópolis: ANPAD, 2000.

OLIVEIRA, Jair de. **Estilos gerenciais do dirigente e estágios de desenvolvimento da pequena empresa: preposição de um modelo baseado nas funções e nos papéis do administrador e no setor metal-mecânico de Araquara, Matão e São Carlos – SP**. 2010. 300 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos – Universidade de São Paulo, 2010.

ONUBR – Organização das Nações Unidas no Brasil. **Banco Mundial: 90% das novas empresas brasileiras têm acesso a crédito para crescer e inovar.** 2013. Disponível em: <https://nacoesunidas.org/banco-mundial-90-das-novas-empresas-brasileiras-tem-acesso-a-credito-para-crescer-e-inovar/>. Acesso em: 16 de mar. de 2016.

ORNELLAS, M. L. S. (Org.). **Psicanálise e educação: (im)passes subjetivos contemporâneos.** Salvador: Quarteto, 2011.

PORTAL BRASIL. **Sobrevivência e mortalidade.** 2012. Disponível em < <http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2012/02/sobrevivencia-e-mortalidade>>. Acesso em: 20 de mar. de 2016.

PORTER, M. E. **Competição: estratégias competitivas essenciais.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

RALIO, V. R. Z.; DONADONE, J. C. Estudo sobre o histórico de atuação do Sebrae na consultoria para micro e pequenas empresas brasileiras. **GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, Bauru, Ano 10, nº 2, abr-jun/2015, p. 33-47.

REQUIÃO, Rubens. **Curso de Direito Comercial.** 29. ed. São Paulo: Saraiva, 2010

ROGGE, J. F. N. **A identificação dos indivíduos com a cultura organizacional e o desejo de permanecer na empresa.** 2016. 103 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2016.

SANTOS, A. L. **Trabalhos em pequenos negócios no Brasil: impactos da crise do final do século XIX.** 2006. 315 f. Tese (Doutorado em Ciências Econômicas) - Instituto de Economia – Universidade Estadual de Campinas, 2006.

SANTOS, A. L.; KREIN, J. D.; CALIXTRE, A. B. **Micro e pequenas empresas: mercado de trabalho e implicação para o desenvolvimento.** Rio de Janeiro: Ipea, 2012.

SARAIVA, E. V. **A construção de estratégias: um estudo de caso no setor de telefonia móvel.** Dissertação (Mestrado em Administração). Belo Horizonte. UFMG/CEPEAD, 2004.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Especialistas em Pequenos Negócios.** SEBRAE, 2015c. Disponível em: <http://www.ba.agenciasebrae.com.br/sites/asn>. Acesso em: 16 de mar. de 2016.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Lei Geral da Micro e Pequena Empresa.** SEBRAE NACIONAL, 2006.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil.** SEBRAE, 2014c. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD>. Acesso em: 20 de mar. de 2016.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Taxa de Sobrevivência Micro e Pequenas Empresas Brasil**. 2011. Disponível em <http://files.provisorio.ws/empredi/1281126849349546/13191254361404223Taxa>. Acesso em: 20 de mar. de 2016.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa**: 2014. 7. ed. - São Paulo, SP; DIEESE, SEBRAE, 2015a.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **A evolução das microempresas e empresas de pequeno porte de 2009 a 2012**. Brasília, DF; UGE, SEBRAE, 2014b.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira**. Brasília, DF; UGE, SEBRAE, 2014a.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira**. Relatório Executivo. Brasília, DF; UGE, SEBRAE, 2015b.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Sistema SEBRAE Direcionamento Estratégico 2013-2022**. 2012. Disponível em: http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/canais_adicionais/conheca_estrategia. Acesso em: 21 de mar. de 2016.

SILVA, A. B.; PEREIRA, A. A. Fatores de influência na gestão das empresas de pequeno e médio porte da Grande Florianópolis/SC. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28, Curitiba, 2004. **Anais**. Curitiba: ANPAD, 2004.

APÊNDICES

APÊNDICE A



**UNIVASF – UNIVERSIDADE DO VALE DO SÃO FRANCISCO
CURSO – ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

ROTEIRO PARA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA (EMPRESAS)

DADOS PARA IDENTIFICAÇÃO

| | |
|---|-----------------------|
| Razão Social: | CNPJ: |
| Nome do contato: | Cargo: |
| Telefone: | E-mail: |
| Endereço: | CEP: |
| Município: | Setor de Atividade: |
| Data abertura: | Número de empregados: |
| Faturamento Anual: () Até R\$ 500.000,00 | |
| () R\$ 500.000,00 até R\$ 1.000.000,00 | |
| () Acima de R\$ 1.000.000,00 | |

I. CARACTERÍSTICAS COMPORTAMENTAIS E SOCIAIS DOS EMPREENDEDORES

1. Em sua família (pais, avós e tios) existem pessoas que são ou foram empresários?

2. O que seus pais fazem?

3. Alguém lhe incentivou ou influenciou para abrir a empresa?

4. Fale-me sobre sua experiência profissional e sua escolaridade.

5. Que características e habilidades você considera importantes para uma pessoa tornar-se um empreendedor bem sucedido?

6. Dentre estas características ou habilidades abaixo, quais você considera como sendo seus pontos fortes e quais podem ser consideradas seus pontos fracos?

| | | | |
|--|-----------|-----------|-----------|
| Persistência | Fraco () | Média () | Forte () |
| Comprometimento | Fraco () | Média () | Forte () |
| Iniciativa e criatividade | Fraco () | Média () | Forte () |
| Busca de oportunidades | Fraco () | Média () | Forte () |
| Exigência de qualidade | Fraco () | Média () | Forte () |
| Busca de informações | Fraco () | Média () | Forte () |
| Autoconfiança | Fraco () | Média () | Forte () |
| Persuasão e redes de contatos | Fraco () | Média () | Forte () |
| Capacidade de assumir riscos moderados | Fraco () | Média () | Forte () |
| Planejamento, estabelecimento de metas e monitoramento | Fraco () | Média () | Forte () |

7. Como é o seu trabalho na empresa e quais são as funções empresariais?

8. Se você não fosse empresário, o que gostaria de fazer?

II- PROCESSO DE CRIAÇÃO DA EMPRESA

9. Como surgiu a ideia de criar o próprio negócio?

- () Desejo de realização;
- () Vontade de ganhar muito dinheiro;
- () Desejo de não ter patrão;
- () Segurança;
- () Deixou o emprego;
- () Oportunidade de terceirização pela empresa onde trabalhava;
- () Complementar renda;
- () Oportunidade de investimento;
- () A ideia de um sócio, amigo, etc.

10. Você (e os seus sócios) tinha(m) recursos e tecnologia para iniciar o negócio?

11. Como obteve os recursos financeiros? E a tecnologia? Como a empresa começou?

12. Você fez algum estudo de viabilidade do seu negócio, antes de abri-lo? (Plano de Negócio).

13. Quais as principais dificuldades encontradas para abrir uma empresa?

III - FATORES PARA PERMANECER NO MERCADO

14. Que fatores você atribui a sua permanência/continuidade no mercado?

15. A sua empresa vem conseguindo crescer? (fale-me sobre a evolução da sua empresa).

16. Quais são as principais dificuldades que você enfrenta para o funcionamento do negócio?

() Dificuldades na gestão do negócio. Quais?

() Dificuldade de mercado. Quais?

() Dificuldades para aquisição de matérias-primas e/ou produtos de revenda. Cite algumas:

() Falta de recursos financeiros;

() Falta de recursos tecnológicos;

() Falta de recursos humanos;

() Dificuldade de acesso ao crédito;

() Falta de experiência;

() Carga tributária e juros elevados;

() Burocracia excessiva;

() Conflito entre os sócios, etc..

17. Que estratégias ou alternativas você têm utilizado para superar as dificuldades enfrentadas?

IV. O PAPEL DO SEBRAE

18. Você consultou o SEBRAE antes de abrir sua empresa. Na sua avaliação, qual a ajuda que o SEBRAE lhe proporcionou ou proporciona?

19. Você continua buscando ajuda/apoio junto ao SEBRAE? Em caso afirmativo, que tipo de apoio tem buscado (financeiro, treinamentos, gestão)? Em caso negativo, por quê?

20. Em sua opinião, o que o SEBRAE pode fazer para ajudar as MPEs? (relatar).

21. Que conselhos você daria para quem pretende começar um negócio?

22. Há algo mais que você gostaria de dizer, que nós não abordamos?

Agradecimentos.

APÊNDICE B**UNIVASF – UNIVERSIDADE DO VALE DO SÃO FRANCISCO
CURSO – ENGENHARIA DE PRODUÇÃO****ROTEIRO PARA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA (SEBRAE)**

SEBRAE Senhor do Bonfim

Localização:

Responsável (Diretor):

Quantidade de funcionários:

01. Há quanto tempo o SEBRAE atua na cidade de Senhor do Bonfim?

02. Como se dá o contato entre o SEBRAE e os micros e pequenos empreendedores na cidade?

03. De que forma o SEBRAE participa no processo de criação de pequenos negócios em Senhor do Bonfim?

04. De quantas micro e pequenas empresas é composta a rede de empresas atendidas pelo SEBRAE Senhor do Bonfim?

05. Quais são as ações desenvolvidas pelo SEBRAE na região?

06. Quais as características comportamentais e sociais dos empreendedores atendidos pelo SEBRAE Senhor do Bonfim?

07. Que tipo de suporte é dado ao micro e pequeno empreendedor pelo SEBRAE Senhor do Bonfim?

08. Descreva as ações propostas pelo SEBRAE Senhor do Bonfim junto aos micro e pequenos empreendedores em relação aos componentes abaixo:

a) Aprendizagem

b) Cooperação

c) Coordenação

d) Atuação no território

e) Competividade

f) Inovação

09. Em sua opinião, que ações poderiam ser desenvolvidas ou melhoradas pelo SEBRAE para estimular e fortalecer a pequena empresa brasileira?

10. Quais as principais contribuições dadas pelo SEBRAE para o micro e pequeno empreendedor no campo de Inovação?

11. Que problemas o SEBRAE enfrentou/ enfrenta na relação com o pequeno empreendedor?

12. Que sugestões você apontaria para solucionar esses problemas e estabelecer uma melhor parceria SEBRAE X Pequeno empreendedor?

13. Como você avalia a atuação do SEBRAE durante esses anos na região?

Deseja receber o resultado desta pesquisa: () sim () não

E-mail: _____

OBRIGADO PELA SUA PARTICIPAÇÃO!