

ESTUDO DE CASO: PROGRAMA NEGÓCIO A NEGÓCIO SEBRAE, SOB ÓTICA DO AGENTE DE ORIENTAÇÃO EMPRESARIAL (AOE) NÚCLEO FACCAT/SEBRAE

Adriana Müller Kappel ¹

João Carlos Bugs ²

RESUMO

Micro e pequenas empresas representam uma parcela significativa da economia nacional e, com o objetivo de oferecer apoio e sustentabilidade a essas empresas, surgiu o Sebrae. O presente artigo aborda esta relação Sebrae/empresas, tendo como objetivo geral analisar o programa Negócio a Negócio (SEBRAE) no âmbito das Faculdades Integradas de Taquara – FACCAT, sob a ótica dos agentes de orientação empresarial, que fazem a ligação entre o Sebrae e as empresas. A metodologia utilizada apresenta um estudo exploratório e qualitativo, definindo como amostra 11 agentes de orientação empresarial que compõem o núcleo FACCAT/SEBRAE, que, através de um questionário aberto e uma entrevista semiestruturada, forneceram dados para que a pesquisa pudesse ser realizada, sendo que a análise dos dados se deu através da técnica de análise de conteúdo, o que possibilitou a verificação de um dado que pode no mínimo ser considerado preocupante: o fato de muitos gestores, apesar dos recursos disponibilizados, optarem em não utilizar controles e muitas vezes não estarem preparados para a utilização das ferramentas propostas. Diante deste quadro, podemos concluir que, se o índice de mortalidade das micro e pequenas empresas ainda é muito alto, esse poderia ser reduzido com um pouco mais de investimento em gestão e busca por qualificação/profissionalização, o que comprova outro resultado obtido na pesquisa no que se refere aos fatores positivos do Programa Negócio a Negócio que causam mudanças positivas, em relação ao negócio e à própria postura do gestor.

Palavras-chave: Empresas. Programa. Sebrae. Agentes.

ABSTRACT

Micro and small companies represent a significant part of the national economy and aiming to offer support and sustainability to these companies was created Sebrae. This article approaches the relation Sebrae/companies, with the overall objective to analyze the program Negócio a Negócio(Sebrae) under the Faculdades Integradas de Taquara – FACCAT from the perspective of the business orientation agents which makes the link between Sebrae and the companies. The methodology used presents an exploratory and qualitative study with a sample of 11 business orientation agents that are part of the core FACCAT/SEBRAE, which through an open questionnaire and a semi-structured interview provided data to conduct the research, the data analysis was made using the technique of the analysis of the content which allowed a verification of a fact that can be considered at least alarming, the fact that many managers, despite of the available resources, choose to not use the controls and frequently are not prepared to use the proposed tools. Given this context we conclude that the mortality rate of micro and small companies still very high, this could be reduced with a little more investment in management and search for qualification/professionalism, this confirms other

¹ Acadêmica do curso de Graduação de Administração de Empresas das Faculdades Integradas de Taquara – Faccat. - Taquara/RS. E-mail: adriml@hotmail.com

² Professor orientador das Faculdades Integradas de Taquara – Faccat. - Taquara/RS. E-mail: joaocarlosbugs@yahoo.com.br

result obtained in the research regarding the positive facts of the program Negócio a Negócio that causes positive changes in relation to the business and the attitude of manager itself.

Keywords: Companies. Program. Sebrae. Agents

1 INTRODUÇÃO

O Sistema de Apoio à Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) foi criado com o objetivo de proporcionar ao segmento das micro e pequenas empresas uma fonte de apoio e especialização, através de programas, palestras e cursos, além de atuar como facilitador no que se refere ao acesso ao crédito.

O programa Negócio a Negócio oferece apoio a esse segmento de empresas, e é justamente através de seus Agentes de Orientação Empresarial (AOE's) que o programa chega até elas, literalmente, pois é realizado através de visitas desses profissionais que apresentam e aplicam o programa de acordo com as necessidades apontadas através de um diagnóstico efetuado na empresa.

É diante de um cenário de expansão e oportunidades que se aborda o assunto tratado neste artigo: micro e pequenas empresas, sua importância econômica e social e o papel do SEBRAE em ofertar apoio para que essas possam se tornar sustentáveis e capazes de enfrentar as dificuldades que surgem ao longo do caminho e que são naturais em qualquer empresa, mas que se tornam mais sensíveis às micro e pequenas, e vale ressaltar que o SEBRAE também ajuda essas empresas a aproveitarem as oportunidades, que de toda forma, também surgem ao longo do caminho.

O tema tratado neste artigo são as Micro e Pequenas Empresas, tendo como delimitação o Programa Negócio a Negócio núcleo FACCAT/SEBRAE, sob ótica do Agente de Orientação Empresarial.

A realização da pesquisa apresenta relevância econômica e social, uma vez que as Micro e Pequenas Empresas representam 98% do total de empresas no Brasil em 2010, segundo dados divulgados pelo IBGE (2012), número significativo e interessante para a economia e, conseqüentemente, para o desenvolvimento do país. A partir de 2006, com a criação do estatuto da Micro e Pequena Empresa, organizações governamentais desenvolveram ferramentas e criaram projetos de apoio a essas empresas, diante de sua importância, como é o caso do Sebrae, órgão criado especificamente para apoiá-las.

Através da pesquisa, pôde-se identificar e analisar aspectos ligados às dificuldades e também aos fatores positivos encontrados pelos agentes de orientação empresarial durante o processo de divulgação e implantação do programa Negócio a Negócio, ou seja, como os gestores recebem esse apoio.

Para que novas ferramentas possam ser desenvolvidas e oferecidas, faz-se necessário conhecer e entender suas necessidades, que variam de empresa para empresa, considerando

assim a importância da colaboração do agente de orientação empresarial para garantir o sucesso da implantação e posterior implementação do programa Negócio a Negócio, desenvolvido e oferecido pelo SEBRAE, em parceria com as Faculdades Integradas de Taquara – FACCAT.

Júnior e Pisa (2010) destacam a crescente atenção sobre os pequenos negócios e que a maioria dos países direciona investimentos para esse setor, justamente por entender e reconhecer a importância do papel exercido pelas Micro e Pequenas Empresas na geração de empregos, distribuição de renda e criação de valor, fatores fundamentais para o desenvolvimento econômico de qualquer país.

No entanto, segundo Santos (2012, p. 50)

A literatura existente referente à micro e pequenas empresas são escassas. Em muitas obras a abordagem sobre micro e pequenas empresas são ressaltadas para demonstrar a dificuldade destas empresas em se manterem no mercado, destacando sua fragilidade frente à concorrência, a dificuldade de crédito, de capital, falta de condições em inovar, em investir em pesquisas e atuando, assim, de uma maneira marginal, nos interstícios de mercado.

Desse modo, o objetivo geral da pesquisa foi analisar o programa Negócio a Negócio (SEBRAE) no âmbito das Faculdades Integradas de Taquara – FACCAT, sob a ótica dos Agentes de Orientação Empresarial (AOE's), e, justamente, buscar mais informações a respeito desse universo tão amplo e rico como o das Micro e Pequenas Empresas, buscando, para tanto, a ótica dos Agentes do programa Negócio a Negócio do SEBRAE, os quais estão diretamente trabalhando com essas empresas.

Oliveira (2006. p.3) acrescenta que a fase inicial de uma empresa costuma ser focada na operacionalização: “[...] o conhecimento de administração neste início do processo é bastante suave, sendo que o fundamental é a visão do negócio e a força e o estilo de atuação; o resto vem depois”. Mas é necessário e fundamental que, em algum momento, essa realidade mude, isto é, é preciso que a empresa busque o conhecimento administrativo necessário, o quanto antes.

Para entender melhor a dinâmica entre os Agentes e as empresas, diante do programa Negócio a Negócio, e com o intuito de responder ao problema de pesquisa (quais as principais dificuldades e quais fatores positivos são encontrados pelos agentes de orientação empresarial do Programa Negócio a Negócio núcleo FACCAT/SEBRAE, durante o processo de apoio às Micro e Pequenas Empresas), foram determinados os seguintes objetivos específicos:

- Identificar as principais dificuldades encontradas pelos Agentes de Orientação Empresarial em relação à divulgação do programa Negócio a Negócio núcleo FACCAT/SEBRAE;

- Identificar as principais dificuldades encontradas pelos Agentes de Orientação Empresarial em relação à aplicação do programa Negócio a Negócio núcleo FACCAT/SEBRAE;

- Identificar os principais fatores positivos encontrados pelos Agentes de Orientação Empresarial em relação ao programa Negócio a Negócio núcleo FACCAT/SEBRAE;

- Verificar se os problemas comuns apresentados na literatura pesquisada são os mesmos apontados e verificados pelos Agentes de Orientação Empresarial, nas empresas atendidas pelo programa Negócio a Negócio núcleo FACCAT/SEBRAE;

O assunto tratado neste artigo é bastante amplo, pois envolve todos os setores e áreas de uma empresa, portanto, o foco está na percepção dos agentes de orientação empresarial.

2 MICRO E PEQUENA EMPRESA (MPE)

Apesar de não existir uma definição única para MPE, segundo Júnior e Pisa (2010), vários critérios são levados em conta no momento da definição, dependendo dos objetivos ou finalidades das instituições que os enquadram, como por exemplo, a mão de obra empregada (que é critério utilizado pelo Sebrae) ou a Receita Operacional Bruta (critério utilizado pelo BNDES e definido na Lei do Simples Nacional, em que a micro empresa enquadra-se pelo faturamento anual de até R\$ 360.000,00).

Os pequenos negócios são definidos por diferentes critérios ao redor do mundo, e, para o SEBRAE (2014), eles podem ser divididos em quatro segmentos por faixa de faturamento, com exceção do pequeno produtor rural. Tal segmentação segue os critérios da Lei Complementar 123/2006, também conhecida como Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas, em que o Micro empreendedor Individual (MEI) enquadra-se pelo faturamento de até R\$ 60.000,00/ano, Microempresa até R\$ 360.000,00/ano e Empresa de Pequeno Porte (EPP) entre R\$ 360.000,00/ano a 3,6 milhões/ano.

Dentro desse universo, encontra-se a grande participação de empresas familiares, que são aquelas geridas pelo proprietário e sua família, ou apenas com a ajuda dela, fazendo parte da realidade de empresas de todos os tipos e tamanhos, como confirma Bedê (2006), quando salienta o grande número de empresas familiares no Brasil e também no mundo.

Da mesma maneira, corroboram Júnior e Pisa (2010), confirmando que as empresas familiares são a forma predominante em todo o mundo e que no Brasil estima-se que representam em torno de 90% das empresas formais (cerca de cinco milhões), um número bastante significativo, sem levar em conta que pode ser ainda maior quando consideradas as empresas informais, que podem chegar a mais de dez milhões.

Empresas familiares, portanto, surgem como outra qualquer, mas com a característica de possuir a família envolvida no processo administrativo ou mesmo com a mão de obra, assim ressalta Oliveira (2006. p. 3), quando diz que o empreendedor “[...] inicia seu próprio negócio geralmente com o auxílio de pequeno número de funcionários. Nesse contexto, ele normalmente recebe o apoio e o auxílio de membros da família, o que pode dar sustentação ao conceito mais simples do que seja uma empresa familiar”.

Porém, existem características próprias de empresas familiares que devem ser evitadas, assim, Vitorino e Domingues (2011) alertam para o fato de empresas familiares tenderem a falhar na atenção de determinados fatores:

A displicência em relação à avaliação da capacidade e habilidade das pessoas jamais pode influenciar positivamente as empresas familiares. Apontam que a competência de uma pessoa como membro da família ou seu grau de afinidade com os demais parentes, não garante o sucesso de sua empreitada na empresa. (VITORINO e DOMINGUES, 2011, p. 36).

Ainda, segundo Longenecker *et al* (2007) e Simões (2008) *apud* Vitorino e Domingues (2011), as empresas familiares possuem certas características que as tornam diferentes, mas em compensação mais competitivas, como por exemplo, a preservação da reputação da empresa em função do sobrenome; apresentar-se menos burocrática e estruturalmente mais simples; exercer menor pressão por resultados de curto prazo e foco nos valores do empreendedor.

O PNUD (ONU) *apud* Dolabela (2008 p. 25) explica a importância da criação de empresas para o crescimento econômico de um país: “a criação de empresas é o instrumento mais eficaz para a geração de empregos, o crescimento econômico, o desenvolvimento social e, conseqüentemente, para combater a pobreza em uma sociedade.”

No Brasil, o Estatuto Nacional da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte ou também conhecido como Lei Geral da Micro e Pequena Empresa, surgiu em 2006, sendo considerado um grande passo para o Brasil, com o intuito de melhorar o ambiente institucional para os pequenos negócios, sendo mais do que apenas uma lei, uma ferramenta para desburocratização, crédito e inovação (JÚNIOR e PISA, 2010).

A Revista *Exame* (2012) apresenta dados interessantes sobre a participação econômica das Micro e Pequenas Empresas na economia brasileira:

- Pequenos negócios geram 2 em cada 3 postos de trabalho no setor privado;
- Representam 99% das 6 milhões de empresas no país;
- Correspondem a 20% do Produto Interno Bruto (PIB);
- 5 milhões fazem parte do Simples Nacional;
- São 7.000 empresas novas por dia.

Essas empresas, que possuem números tão significativos, precisam ser incentivadas para que possam fortalecer essa relação econômica, para que possam garantir que a criação desses postos de trabalho não dure apenas dois ou três anos. É fundamental que as Micro e Pequenas Empresas aprendam a sobreviver e a prosperar, não apenas para benefício delas mesmas, mas para o crescimento e fortalecimento econômico de todo um país.

O SEBRAE é um dos órgãos de apoio às Micro e Pequenas Empresas que se empenha em tornar realidade essa possibilidade de sobrevivência e desenvolvimento das empresas: “Pequenas empresas são o sustentáculo de uma economia em qualquer lugar do mundo. São elas que agregam valor a produtos e serviços”, afirma o diretor executivo do Centro de Inovação, Empreendedorismo e Tecnologia (Cietec), incubadora de empresas da Universidade de São Paulo (USP), Sérgio Risola. (Portal Brasil, 2012).

A Tabela 01 apresenta dados de 2010, divulgados pelo IBGE, sobre a quantidade de empresas no Brasil, segundo seu porte.

Tabela 01: Quantidade de empresas, segundo o porte da empresa – Brasil – 2010

Porte da empresa	Absoluto	Relativo (%)
Micro	4.080.168	88,5
Pequenas	446.884	9,9
Médias	60.111	1,3
Grandes	12.717	0,3
Total	4.599.880	100,0

Fonte: Adaptado de IBGE (2010).

Dolabela (2008) destaca a importância das Micro e Pequenas Empresas na economia, o fato de as grandes empresas, a partir da década de 80, terem passado a produzir mais com cada vez menos empregados, da mesma forma os governos procuraram diminuir seus déficits através de cortes e redimensionamento dos quadros de pessoal.

Apesar de algumas sinalizações por parte do governo em benefício à Micro e Pequenas Empresas, como a criação da Lei Complementar 123/2006, a criação de sistemas de

apoio, incubadoras e mesmo as faculdades estarem direcionando esforços para apoio a essas empresas, Dolabela (2008, p. 28) observa que:

[...] a percepção da importância da pequena empresa ainda não é suficientemente clara entre nós. Acostumados a ver grandes empresas e o Estado como polos de economia, como fontes de emprego, temos resistência a redirecionar nossas expectativas em relação aos principais agentes econômicos e às praxes do ambiente de trabalho.

Vitorino e Domingues (2011) concordam com Dolabela (2008) sobre o fato de que em vários momentos as Micro e Pequenas Empresas são menosprezadas pelo governo e pela sociedade, e que, apesar de serem pequenas em seu tamanho, são grandes em seus números, e merecem importância também pela sua participação no PIB, no emprego e na renda.

As mudanças de comportamento no Brasil em relação às Micro e Pequenas Empresas são relativamente recentes, e é do próprio Dolabela (2008, p.39) as palavras de que: “[...] estamos no início de uma revolução silenciosa”. Isto é, existe gradualmente uma mudança de percepção em relação à importância dessas empresas.

Dolabela (2008) cita que o primeiro curso de empreendedorismo no Brasil surgiu em 1981, na Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, em São Paulo, o que demonstra que esta “revolução” tem partido inclusive de universidades, que perceberam a importância dessa área e criaram oportunidades de ensino direcionadas ao empreendedorismo, por exemplo, bem como a preparação dos novos administradores para a realidade econômica criada pela representação das Micro e Pequenas Empresas dentro desse contexto. Assim também corrobora Reis (2006), o qual afirma que um dos fatores condicionantes para a mortalidade dessas empresas é justamente a falha gerencial.

Empreendedores são pessoas capazes de ver oportunidades que estão no ambiente, porém essas oportunidades não são visíveis a todos, também são capazes de sacrifícios pessoais em nome de seu empreendedorismo, possuem disposição, criatividade e entusiasmo, assim corroboram Júnior e Pisa (2010 p. 3) quando dizem: “[...] empreendedores são considerados seres criativos movidos pelo desafio, capazes de perceber novas possibilidades de negócio e possuidores de determinadas características para aproveitá-las”.

Para o SEBRAE, empreendedor é:

[...] o indivíduo que possui uma atitude de inquietação, ousadia e pró-atividade na relação com o mundo; que essa postura, condicionada por características pessoais, pela cultura e pelo ambiente, favorece a interferência realizadora no meio, resultando em ganhos econômicos e sociais.

Empreendedores são pessoas que se relacionam de forma única com seu ambiente, estão conectados ao mundo do qual fazem parte, assim como para Dolabela (2008), que define empreendedor como sendo um ser social, isto é, produto do meio em que vive, considerando a época e o lugar.

Schumpeter (1949) *apud* Dornelas (2008, p.22) define que “O empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais”.

É relevante salientar a diferença entre empreendedor e empreendedorismo, apesar de em alguns momentos esses termos serem considerados sinônimos.

Empreendedor é a pessoa que possui as características já citadas, como a visão de uma oportunidade até então não percebida, enquanto que empreendedorismo é a ação propriamente dita, o que o empreendedor faz para concretizar essa visão, conforme colabora Dornelas (2008, p.22): “[...] é o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam à transformação de ideias em oportunidades”. Portanto, empreendedorismo são todas as ações e esforços necessários à realização e concretização de uma ideia ou visão em realidade.

Os empreendedores podem iniciar seus negócios motivados por diversos fatores, como oportunidade de negócio, necessidade de desenvolver uma atividade, empreendedores que optam por fazerem do negócio um investimento, entre outros.

No entanto, segundo Júnior e Pisa (2010), existe uma relativa importância em diferenciar os empreendedores por oportunidade e os por necessidade, pois tal diferença torna possível o entendimento de por que o Brasil é um dos países com maior taxa de empreendedorismo no mundo, mas em contrapartida possui um alto índice de “mortalidade” das Micro e Pequenas Empresas até o quinto ano.

Empreendedores por oportunidade são aqueles que vislumbram o que ninguém mais conseguiu ver, uma oportunidade a ser explorada, que, segundo Júnior e Pisa (2010 p. 11), é o “[...] desejo de aproveitar uma necessidade de negócio existente no mercado, através da criação de uma empresa por iniciativa própria”.

Essa característica de empreendedor permite que se possa elaborar sua “visão” de negócio, iniciar o planejamento e criação da nova empresa, assim como afirmam Júnior e Pisa (2010, p. 11): “[...] por conta de características e habilidades pessoais, e de como ele atua no ambiente, decide pela exploração da oportunidade [...]” após avalia e busca os recursos necessários, estabelecendo sua estratégia, organizando o processo para então executá-lo.

Já o empreendedorismo por necessidade surge da ausência de outras oportunidades de emprego, ou pelo menos, o empreendedor entende que um negócio próprio lhe trará mais

benefícios do que as ofertas de emprego disponíveis. Nesse contexto, Júnior e Pisa (2010) definem empreendedor por necessidade como sendo aquele que inicia seu próprio negócio, geralmente na informalidade, motivado pela falta de opção satisfatória em relação a trabalho e renda, onde essa realidade possui uma tendência maior entre os países em desenvolvimento, devido às dificuldades de inserção no mercado de trabalho formal.

Diferentemente do empreendedorismo por oportunidade, o de necessidade não proporciona ao empreendedor a oportunidade de explorar, desenvolver e então abrir seu negócio, ele acontece de forma “emergencial”, para garantir uma fonte de renda.

Júnior e Pisa (2010, p. 11) corroboram com essa afirmação: “[...] empreendedorismo por necessidade exige pressa, partindo muitas vezes para concorrência em mercado saturado, devido à falta de avaliação mais profunda do seu potencial, [...]” o que pode comprometer o sucesso do negócio.

Apesar de se configurar como um fator a ser analisado, existem exemplos de empresas que surgem por necessidade que obtêm sucesso: “[...] existem muitos casos de pessoas que começaram um negócio por absoluta falta de opção e, hoje, são empresários bem-sucedidos” (JÚNIOR e PISA, 2010, p. 8).

Assim como a recíproca também é verdadeira, mercados podem ser extremamente estudados, analisados, planos de negócios serem bem desenvolvidos, estratégias serem muito bem elaboradas e traçadas e, mesmo assim, as empresas não sobreviverem, pois não existe um fator determinante ou mesmo uma regra.

3 PROGRAMA NEGÓCIO A NEGÓCIO (SEBRAE)

Em 1972 é criado o Centro Brasileiro de Assistência Gerencial à Pequena e Média Empresa (Cebrae/Ceag), com o objetivo de recuperar empreendimentos financiados pelo Poder Público, através dos bancos de desenvolvimento. E, em 1990, essa denominação é alterada para Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas empresas (SEBRAE), através do Decreto 99.570, que também define sua competência, estruturação, gestão dos recursos e institucionaliza o Sistema SEBRAE no país (JÚNIOR E PISA, 2010, p. 23).

Segundo Júnior e Pisa (2010), o principal objetivo do SEBRAE é garantir a sobrevivência e o crescimento das Micro e Pequenas Empresas, disponibilizando aprendizado específico, através de cursos, palestras, consultoria ou dos mais diversos tipos de apoio, pelo patrocínio de eventos, prêmios e publicações que auxiliem a difusão de novas tecnologias, ou

informações destinadas a melhorar a competitividade, a continuidade e a sustentabilidade dos pequenos negócios.

Para Júnior e Pisa (2010), o apoio à atividade empreendedora, seja oriundo de políticas de investimento governamentais ou não governamentais, de iniciativa privada ou investidores, é fundamental para a implantação e a continuidade das Micro e Pequenas Empresas, sendo que no Brasil existe uma série de organizações orientadas para essa finalidade, e que estão mudando as estatísticas nacionais principalmente em relação à taxa de mortalidade que, em 2008, pela primeira vez, inverteu-se na razão de dois para um, isto é, duas empresas visando oportunidade sobre uma criada por necessidade.

Segundo Vitorino e Domingues (2011), é fundamental que as Micro e Pequenas Empresas, bem como os empreendedores, determinem o seu posicionamento, foco de mercado e público, afinal é essa determinação que serve como preceito básico de um negócio e como uma verdadeira bússola que direciona para onde pretendemos chegar.

Para Vitorino e Domingues (2011), uma das vantagens apresentadas pelas Micro e Pequenas Empresas é o fato de possuírem velocidade na tomada de decisões e a proximidade de seus gestores, tanto com o público interno como com o externo, o que possibilita aos clientes e colaboradores sentirem-se parte do negócio, como de fato são.

Porém, um dos desafios dessas empresas é justamente crescer sem perder esta vantagem; “O desafio destas empresas é tornarem-se grandes, de forma profissionalizada, sadia, sem perder a proximidade de seu público e a rapidez na decisão” (VITORINO e DOMINGUES, 2011, p. 34).

É oportuno ressaltar que não apenas as empresas que iniciaram seus negócios recentemente podem e devem recorrer a ferramentas de gestão, mas também aquelas que já estão no mercado e que procuram crescimento e desenvolvimento.

Dados divulgados pela Fanacon (2014) demonstram que a taxa de mortalidade das MPE's nos últimos dez anos vem diminuindo, uma vez que em 2013 essa taxa representava 24% e em 2004 representava 50%, apresentando uma diminuição considerável, podendo ser justificada pela melhor capacidade das micro e pequenas empresas em superar dificuldades, principalmente nos dois primeiros anos do negócio.

Reis (2006) acrescenta que só é possível administrar o que se pode medir, portanto, é fundamental para um empresário conhecer e dominar os processos de gestão, além de acompanhar o desempenho da empresa, e através de ferramentas e procedimentos de controle desenvolver o gerenciamento estratégico de suas ações, adquirindo uma visão clara de seu

desempenho, processos, produtos e serviços junto aos seus clientes, ou seja, aprendendo a empreender.

Dentro desse contexto, o SEBRAE assume papel importantíssimo para essas empresas, tendo como missão “[...] promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável das Micro e Pequenas Empresas e fomentar o empreendedorismo.” (BEDÊ, 2006, p. 7).

Como entidade que atua no estímulo do espírito empreendedor e na promoção da competitividade e do desenvolvimento autossustentável dos pequenos negócios, o Sebrae/RS quer estar cada vez mais próximo das pessoas que trabalham pelo desenvolvimento socioeconômico do Estado e do País. Dessa forma, é ampla a atuação do Sebrae/RS no fomento da gestão empresarial, acesso a mercados, orientação ao crédito, empreendedorismo, inovação, tecnologia e políticas públicas. (SEBRAE, 2011).

O programa Negócio a Negócio foi criado a partir de estudos e pesquisas, adaptando, direcionando e incluindo ferramentas de gestão básicas como fluxo de caixa, controle de estoque e cálculo de custos no dia a dia da gestão das Micro e Pequenas Empresas, com o objetivo principal de proporcionar sustentabilidade e crescimento às MPE's.

Segundo o SEBRAE (2014), o programa Negócio a Negócio funciona através de visitas de um Agente de Orientação Empresarial às empresas. Esse aplicará um diagnóstico de gestão básica, que abrange algumas questões como: mercado, finanças e operação de negócio. Após a realização do diagnóstico, que servirá como base de análise da situação atual da empresa, o Agente de Orientação Empresarial irá sugerir soluções que visam à melhoria do negócio, podendo sugerir também a participação em cursos ou a utilização de outros serviços e produtos oferecidos pelo SEBRAE.

Uma das características do programa Negócio a Negócio é a visita do Agente ao local onde funciona a empresa, isto é, não há a necessidade de o empresário ter a iniciativa de buscar o Sebrae, ou se deslocar até um ponto de atendimento. “Uma consultoria gratuita que vai até você. É o sucesso batendo na sua porta.” (SEBRAE, 2014).

O Agente de Orientação Empresarial (AOE), segundo definição do SEBRAE (2014), é um profissional credenciado e capacitado na metodologia de atendimento do programa Negócio a Negócio.

No caso da cidade de Taquara/RS, o atendimento pelo SEBRAE ocorre a partir da parceria firmada com as Faculdades Integradas de Taquara – FACCAT, onde está localizado o núcleo do programa Negócio a Negócio. Kerpel (2013) colabora com essa informação, esclarecendo que no Rio Grande do Sul o programa é executado em parceria com algumas

faculdades e universidades. No caso da FACCAT, ela disponibiliza o espaço físico e a equipe de trabalho, enquanto o SEBRAE entra com o aporte financeiro e a metodologia.

A contratação dos Agentes do núcleo FACCAT/SEBRAE ocorre através de seleção dos candidatos, em que a faculdade informa aos alunos através de e-mail sobre a disponibilidade de vagas. A entrevista é efetuada pelo coordenador do núcleo, que, conforme orientação do próprio SEBRAE, dá preferência aos candidatos que já tenham cursado até o quarto semestre, em função das disciplinas até então cursadas englobarem as ferramentas propostas pelo programa, além da avaliação do perfil apropriado do candidato para o atendimento às empresas.

Após a seleção, o agente passará por treinamento no núcleo FACCAT/Sebrae com as bases gerais de atendimento com as empresas (roteiro de atendimento) e participará de duas visitas com outro agente.

O coordenador do núcleo FACCAT/SEBRAE, Professor Sebastião Zeno da Silva (2014), acrescenta ainda que é realizada reunião mensal com os agentes, quando se trata a metodologia da aplicação do trabalho, as dificuldades, saneamento das dúvidas e apresentação dos resultados. A busca de atendimentos gira em torno de 80 empresas visitas/mês por Agente. Na reunião também se avalia o desempenho de cada agente e, com base nessa avaliação, faz-se uma retomada das ferramentas de gestão propostas pelo SEBRAE, estando tanto o núcleo como o SEBRAE à disposição dos Agentes em momentos que avaliarem necessários.

A contratação do agente é firmada através de contrato de estágio, que pode durar no máximo dois anos, possuindo renovação semestral e podendo ser cancelado a qualquer momento por ambas as partes.

4 FERRAMENTAS DE GESTÃO UTILIZADAS PELO PROGRAMA NEGÓCIO A NEGÓCIO

O programa Negócio a Negócio apresenta às empresas visitadas, após o diagnóstico inicial, o Caderno de Ferramentas de Gestão, em que o empreendedor/empresário poderá trabalhar as ferramentas nas áreas mais necessárias e, além disso, poderá aprimorar os controles que utiliza, bem como implantar novas ferramentas.

O quadro 02 apresenta algumas ferramentas e suas funções, segundo Caderno de Ferramentas de Gestão – SEBRAE (2011):

Quadro 02: Ferramentas e funções apresentadas no Caderno de Ferramentas de Gestão – Programa Negócio a Negócio (SEBRAE)

Ferramenta	Função
Planilha norteadora	Auxilia o empreendedor a definir objetivos e estratégias para o seu negócio.
Análise de mercado	Apresenta um roteiro básico de análise de mercado, permitindo ao empreendedor o rápido conhecimento de seu negócio.
Cadastro de clientes	Auxilia o empreendedor na gestão de sua clientela.
Informações trabalhistas	Traz um roteiro com pontos básicos que o empreendedor deve observar ao contratar um empregado ou gerenciar as relações trabalhistas de um empregado já contratado.
Cadastro de fornecedor	Planilha com informações essenciais para o empreendedor registrar e administrar seus principais fornecedores.
Cálculo da produtividade	Auxilia o empreendedor a avaliar o quão interessante é o seu negócio em termos de ganhos em relação a seus custos.
<i>Chek-list</i> do ponto de venda, roteiro ações de <i>marketing</i>	Traz um conjunto de questões que orientam o empreendedor a manter seu ponto de venda atraente e uma rotina de ações de <i>marketing</i> para seu negócio.
Controle de estoque	Auxilia o empreendedor a administrar seu estoque de produtos.
Previsão de vendas	Uma planilha simples e prática para registrar as previsões mensais de vendas à vista e a prazo.
Controle diário de vendas	Apoia o empreendedor na administração de suas vendas à vista e a prazo.
Controle mensal de contas a receber	Ferramenta de gestão para auxiliar o empreendedor a administrar os pagamentos que ele tem a receber.
Roteiro básico de crédito	Ajuda o empreendedor a decidir se vale a pena financiar vendas a prazo com recursos próprios.
Controle diário de caixa	Ferramenta simples para se controlar as receitas e as despesas diárias de um negócio.
Cálculo do preço de venda	Ferramenta de gestão muito útil para a formação do preço de venda, levando-se em conta os custos fixos e variáveis do negócio.
Cálculo do capital de giro	Auxilia o empreendedor no cálculo de suas necessidades de capital de giro, tanto presentes quanto futuras.
Controle mensal de contas a pagar	Auxilia o empreendedor a administrar suas contas a pagar.
Fluxo de caixa	Ferramenta que traz um modelo de fluxo de caixa que o empreendedor pode rapidamente adotar para organizar o dinheiro que entra e que sai da empresa.

Fonte: Adaptado de SEBRAE (2011)

O caderno traz em cada ferramenta o motivo para utilização, bem como a explicação de como utilizá-la, além de um exemplo da ferramenta em planilha ou tabela, ficando a critério do gestor quais ferramentas, além das sugeridas pelo diagnóstico, quer utilizar e, posteriormente, efetuar as adaptações necessárias que melhor atenderão ao seu negócio.

5 METODOLOGIA

A pesquisa apresenta um estudo exploratório, que, segundo Gil (1996), é desenvolvido a partir de material já elaborado, como livros e artigos científicos, cuja base dos procedimentos técnicos foi bibliográfica, o que, segundo Marconi e Lakatos (2009), corresponde à atividade de localização e consulta de fontes diversas de informações escritas, para que o pesquisador entre em contato direto com o tema e seu delineamento. Ainda, nesse tipo de estudo, opta-se pela coleta de dados de fontes de pessoas, utilizando para tanto um

estudo de caso que, segundo Gil (1996 p. 58), “[...] consiste no estudo aprofundado de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, [...]” tornando assim possível um entendimento melhor sobre o problema a ser pesquisado.

O estudo de caso apresenta resultados qualitativos e, para Collins e Hussey (2005), é um método mais subjetivo e envolve examinar e refletir as percepções para obter um entendimento de atividades sociais e humanas.

O universo da pesquisa é formado pelo núcleo FACCAT/SEBRAE e possui como amostra os 11 Agentes de Orientação Empresarial que atuavam no programa no período da realização da pesquisa, uma vez que a amostragem apresentará dados não probabilísticos que, segundo Marconi e Lakatos (2009), é quando se torna impossível a aplicação de fórmulas estatísticas.

Na presente pesquisa, os dados foram coletados através da aplicação de questionário o qual, segundo Marconi e Lakatos (2009, p. 86), “[...] é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”, sendo que para este projeto os questionários foram enviados através de e-mail para a secretária do núcleo FACCAT/SEBRAE, após autorização do coordenador do núcleo Professor Sebastião Zeno da Silva, que fez a distribuição e coleta desses em reunião, entregando-os em mãos à pesquisadora, juntamente com o TCLE assinado.

A classificação das perguntas foi aberta ou livre, sendo que, para Marconi e Lakatos (2009), é aquela em que as perguntas permitem respostas com plena liberdade por parte do respondente, usando sua própria linguagem e opiniões.

O segundo instrumento de coleta de dados foi a aplicação de entrevista semiestruturada, realizada pessoalmente com os 11 Agentes de Orientação Empresarial, agendada pela secretária do núcleo FACCAT/SEBRAE, com o conhecimento e permissão do coordenador do programa Negócio a Negócio núcleo FACCAT/SEBRAE, no dia 30 de junho de 2014, na própria sala do núcleo, iniciando às 09:00 horas, sendo possível a realização de todas as entrevistas no mesmo dia. O procedimento de entrevista iniciou-se com uma breve apresentação da pesquisadora e a explicação do motivo para a realização dessa. As entrevistas foram gravadas em um gravador marca Panasonic modelo RR-QR270 e também em um tablet Gradiente modelo Tab 700, possuindo função de *backup*.

Para Collins e Hussey (2005 p. 160), entrevista “[...] é um método de coleta de dados no qual perguntas são feitas a participantes selecionados para descobrir o que fazem, pensam ou sentem. As entrevistas facilitam a comparação de respostas [...]”, e, para Goode e Hatt (1969) *apud* Marconi e Lakatos (2009, p. 81), a entrevista “[...] consiste no desenvolvimento

de precisão, focalização, fidedignidade e validade de um certo ato social como a conversação”, para tanto, é necessário que as entrevistas sejam realizadas pessoalmente.

Entrevistas semiestruturadas são aquelas que partem de questionamentos básicos que interessam à pesquisa, e em seguida oferecem a possibilidade de que novos questionamentos sejam feitos. Triviños (1990, p.146) acrescenta que o informante segue sua própria linha de pensamento “[...] e começa a participar na elaboração do conteúdo da pesquisa”. Yin (2001) apresenta a entrevista como uma das mais importantes fontes de informação para um estudo de caso.

Os dados coletados através dos instrumentos de pesquisa foram analisados com base na técnica de análise de conteúdo, que, conforme Vergara (2010, p. 7), “[...] tem como objetivo identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema”, e Bardin (2011) define análise de conteúdo como o conjunto de instrumentos metodológicos cada vez mais sutis que se aplicam a conteúdos e continentes diversificados.

O tipo de grade, utilizada na análise dos dados, foi a grade aberta, pois segundo Vergara (2010), as categorias de análise são definidas conforme surgem ao pesquisador, permitindo, portanto, o rearranjo das categorias durante a pesquisa. Devido à grade aberta ser flexível, permite alterações até que se obtenha um conjunto final. Vergara (2010) ainda complementa que essa grade é recomendável em casos de pesquisas exploratórias, justamente o que propõe este projeto de pesquisa.

Os sujeitos de pesquisa (Agentes de Orientação Empresarial) não estiveram vulneráveis a riscos de qualquer natureza ao responder aos questionamentos propostos pela pesquisadora. Ademais, o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) foi preenchido e assinado por todos os participantes. Em caso de negativa, dúvida, risco ou desconforto, o respondente/entrevistado teve a liberdade em não respondê-las, sem prejuízo algum, sendo que os dados coletados possuem sigilo no que se refere a não identificação nominal e a não informação de dados confidenciais e/ou identificadores, sendo que essas informações constam no corpo dos instrumentos de pesquisa, sendo um questionário aberto e uma entrevista semiestruturada, já citadas.

Face à proposta desta pesquisa, os respondentes/entrevistados (Agentes de Orientação Empresarial) puderam tirar suas dúvidas diretamente com a pesquisadora durante o procedimento de entrevista ou por e-mail: adriml@hotmail.com quanto ao questionário a ser respondido ou ainda se direcionando ao Comitê de Ética e Pesquisa da Instituição, através do e-mail: cep@faccat.br.

A presente pesquisa não apresentou risco-benefício a ser avaliado no que diz respeito ao binômio.

6 ANÁLISE DOS DADOS

Os dados encontrados através da pesquisa, sem dúvida, poderiam ser analisados por diversos aspectos, e incluem questões que envolvem comportamento organizacional, tendências de mercado e cultura familiar, no entanto, os resultados foram organizados de forma a atenderem os quatro objetivos específicos:

a) Principais dificuldades de divulgação:

Identificar as principais dificuldades de divulgação do Programa Negócio a Negócio sob ótica dos Agentes de Orientação Empresarial, tendo como resultados:

- não há relatos significativos por parte dos Agentes em relação a dificuldades durante a etapa de divulgação;
- ocorre, em muitos casos, a não aceitação do programa pelas empresas;
- o processo de divulgação atende a seu propósito;
- poucos agentes citaram que o programa em si poderia ser mais divulgado;
- interesse pelo programa, percentualmente variando de 60% a 90% das empresas visitadas;
- adesão ao programa variam de 60% a 93% das empresas visitadas.

Os motivos pela não aceitação é que as empresas já possuem algum tipo de controle, outros utilizam sistemas e preferem não alterá-los, ou por falta de tempo, justificando que “não aderiram por alegar que a empresa estava dando lucro, logo, não precisava mexer no que estava bem”, conforme relata um dos agentes pesquisados.

Além da falta de tempo e das empresas já possuírem controles, temos relatos de falta de interesse, acomodação, faturamento que ultrapassa o limite de R\$ 360.000,00/ano, dúvidas sobre possíveis cobranças futuras pelo atendimento, já conhecerem bem o seu negócio e “em muitos casos, quando isso ocorre, o próprio empresário não demonstra a realidade, e em outros casos que não adianta e não vai ajudar em nada”, conforme colabora um dos Agentes. Essas declarações podem levar a uma reflexão mais aprofundada da forma como esses programas vêm sendo apresentados aos gestores, até mesmo pelo fato de os agentes concordarem que o processo de divulgação do SEBRAE está atendendo seu propósito.

“Em grande parte dos casos os empresários já conhecem os benefícios do SEBRAE, apenas não do projeto” cita um dos Agentes, sendo que os demais concordam que o propósito da divulgação vem sendo atendido.

Além disso, ainda segundo Bedê (2006), é através do SEBRAE que se realizam inúmeras pesquisas para identificar as necessidades das Micro e Pequenas Empresas, e, assim, aprimorar programas em prol da capacitação e preparação dessas empresas para se tornarem cada vez mais competitivas, e para que isso se torne possível, é fundamental que suas características, necessidades e potencialidades sejam conhecidas.

Os principais motivos observados pelos Agentes para participação das empresas no programa Negócio a Negócio é o recebimento de auxílio gratuito, acesso à informação, utilização de controles, perspectiva de crescimento, organização, contato com novos conhecimentos e ferramentas de gestão.

Um dos Agentes comenta que “muitos sentiam falta de experiência como gestores”, o que demonstra que muitos empresários sabem operacionalizar seus negócios, mas lhes falta conhecimento administrativo e, corroborando com essa informação, estão Vitorino e Domingues (2011), quando dizem que os empreendedores vivem uma nova realidade e precisam de apoio para que o sonho de ter uma empresa não dure poucos meses ou anos, apoio esse que passa pela capacitação, pelo desenvolvimento gerencial desses novos empresários que precisam ter acesso às modernas formas de gestão administrativa, pelo conhecimento dos mecanismos de financiamento e investimento, do perfil de seus clientes, e tantas outras informações relevantes ao sucesso e à estabilidade de seu negócio.

b) Principais dificuldades de aplicação:

Identificar as principais dificuldades de aplicação do Programa Negócio a Negócio sob a ótica dos Agentes de Orientação Empresarial, apontando as seguintes dificuldades:

- carência de informações e conhecimento básico por parte dos gestores;
- falta de preparação dos gestores para utilização das ferramentas sugeridas;
- dificuldades na área financeira, relacionadas a controles financeiros básicos como entradas e saídas de recursos, dificuldades na utilização do fluxo de caixa;
- dificuldades também nas áreas de custos, *marketing* e gestão de pessoas;
- propensão de empresas mais jovens estarem dispostas à utilização das ferramentas;
- as empresas optantes pelo programa estão em média há 2 anos no mercado;
- percentualmente, empresas que já utilizavam alguma ferramenta de gestão variaram de 15% a 75%.

Em muitos casos, os gestores não sabem como funciona uma planilha de *Excel*, por exemplo, ou como utilizar as ferramentas oferecidas no caderno de ferramentas do programa. Ainda, algumas empresas atendidas não possuem computador, o que dificulta muito o trabalho do agente, pois precisam auxiliar os gestores além do que propõe o programa, sendo

que um dos Agentes comenta que “às vezes, eles precisariam aprender todo o sistema de como usar, e por que, porém precisa existir a pré-disposição para aprender, e quando a pessoa já tem uma empresa lá com uns 40 anos, que nem eu vou de vez em quando, não se encontra muita disposição, afinal, o empresário entende que já trilhou seu caminho e sabe o que precisa para seu negócio”.

Também relata um dos entrevistados que “tem que explicar desde o básico, preço de venda 95% não sabe”, outro agente acrescenta: “a gente tem que inclusive ensinar a usar *Excel*, a maioria tem que ensinar, não é uma coisa que precisa, mas, por exemplo, o controle de contas a pagar e contas a receber são planilhas, a pessoa vai efetuar os lançamentos nas contas a pagar ao receber as faturas, e o vencimento vai ficando misturado, então tem que se explicar para eles como ordenar as datas”.

Quando questionados sobre o nível de aproveitamento das empresas em relação ao programa Negócio a Negócio, houve opiniões bastante distintas, já que alguns agentes citam que, apesar de aderirem ao programa, há empresas que acabam não aplicando o material sugerido. Conforme relato de um dos Agentes, “tem empresas que tu leva as ferramentas e tu sai de lá com a certeza de que eles não vão usar, cada um tem um motivo diferente, ou o empresário não tem tempo, que a maioria não tem tempo”. Outro Agente corrobora com esta experiência: “poderiam tirar mais proveito, poderiam tirar mais porque muitos dizem: Eu vou fazer aqui no ano que vem, quando a gente retorna e pergunta como foi, a maioria responde que não teve tempo”, enquanto que para outro agente “a maioria aproveita, ela segue, faz direitinho, tem uns que não têm tempo, dizem que não têm tempo, mas a maioria leva a sério, usam, tem uns que não usam no momento, mas procuram entender para futuramente usar, alguma coisa eles implementam”. Esses são alguns relatos que demonstram a percepção de cada Agente.

Confrontando as informações e percepções dos Agentes em relação ao nível de aproveitamento do programa, temos dados divulgados pelo SEBRAE, através do relatório GEM (2013), que apresenta o percentual de Micro e Pequenas Empresas que procuram algum tipo de apoio, sendo que 84,6 % dos empreendedores brasileiros não procurou nenhum tipo de apoio para seu negócio, e, dentre os que procuraram, 9,2 % recorreram ao SEBRAE, órgão com maior percentual de procura.

“A gente traz sugestões e a maioria diz que vai aplicar e tu percebe que realmente irá aplicar e que se interessa, mas tem algumas mais antigas, que eu vejo que já percorreram um caminho e dificilmente querem mudar, eles acham que tá bom assim, que o negócio tá bom, tem a ver com o comportamento pessoal deles em relação a aceitar algo novo, medo de

modificar, de experimentar uma coisa nova” e, corroborando com essa experiência, temos outro Agente que diz: “principalmente nas empresas que tem mais tempo, elas têm essa impressão de que já sabem o que estão fazendo e que daí não precisa mudar ou então que se mudar terão algum problema, também tem um outro fator de que pessoas jovens a gente vê que tentam mudar mais, não é uma regra, mas sim uma tendência”.

Empresas que estão há mais tempo no mercado também optam, como comprova um dos agentes: “meio termo, tem empresas antigas e empresas mais novas, mas o percentual maior é de empresas de dois anos, um ano e meio de existência”. Conforme Drucker (2005, p. 23), “[...] estamos aprendendo que a Administração pode ser tanto mais necessária e também ter maior impacto sobre a pequena organização empreendedora do que na grande empresa “administrada”“. E que a administração pode e deve contribuir para empresas já existentes, bem como para novas empresas.

c) Principais fatores positivos do programa:

Identificar os principais fatores positivos apontados pelos Agentes de Orientação Empresarial em relação ao Programa Negócio a Negócio, em que relataram:

- ferramentas básicas, que atendem justamente ao alicerce da gestão administrativa das empresas;
- sugestão de controles para empresas que não possuem nenhum tipo de controle, não apenas por falta de interesse, mas por não saberem por onde ou como começar;
- comodidade oferecida pelo programa;
- não oferece custos às empresas que aderem à utilização do programa;
- credibilidade do SEBRAE juntos às empresas, o que facilita o acesso dos AOE's;
- relacionamento gratificante desenvolvido com as pessoas, isto é, o papel que o Agente desenvolve no que se refere ao apoio profissional, que muitas vezes vai além das ferramentas propostas:

“Não tinha sido eu que havia atendido na primeira etapa, foi outro Agente, fui lá para fazer a segunda etapa e já no início ela me falou: Isso mudou a minha vida. Foi num salão de beleza, e ele deu algumas ideias para ela melhorar e estética do local . . . a partir de outros dados também que ela começou a anotar, ela não sabia onde estava o dinheiro . . . ele (outro Agente) iniciou com o controle diário de vendas, vamos supor, e eu já ensinei a ela como fazer o fluxo de caixa, então para ela valeu muito a pena”.

Outro Agente comenta, no que se refere aos controles, que houve uma empresa “que ela se surpreendeu com o que estava girando, que ela não tinha noção, achava que não dava,

que estava só empatando e depois de a gente aplicar as ferramentas ela se surpreendeu, é só falta de controle, de interesse, de estar ali, de organizar, te policiar”.

São relatos como esses que não podem ser mensurados, pois não envolvem apenas os números que podem ser medidos, mas a mudança de visão do empreendedor, que proporcionou uma nova perspectiva ao negócio e até mesmo a ele próprio, o que, segundo Drucker (2005), explica por que um empreendimento torna-se eficaz, não é necessariamente a economia, mas sim as mudanças de valores, percepções e atitudes.

d) Problemas apresentados na literatura:

Verificar se os problemas apresentados na literatura pesquisada vão de encontro aos problemas apontados e verificados pelos Agentes de Orientação Empresarial nas empresas atendidas pelo Programa Negócio a Negócio, concluindo que:

- os problemas costumam ser os mesmos apresentados pelos AOE's;
- dificuldades encontradas pelas empresas nos primeiros anos;
- mortalidade dos pequenos negócios;
- dificuldade na área financeira;
- dificuldades relacionadas às empresas familiares.

Existe uma grande fonte de informações a ser explorada, no que se refere à forma como as empresas reagem e lidam com programas de apoio como o Negócio a Negócio, e como essas ferramentas influenciam mudanças significativas em seus ambientes, como por exemplo, a grande dificuldade que os Agentes encontram com relação a certo nível de desconfiança por parte dos gestores no que se refere à transparência dos dados, pois, quando questionados se existe algum tipo de resistência por parte dos gestores no momento da implementação das ferramentas sugeridas, um dos agentes relata que “os funcionários querem fazer as planilhas e o proprietário boicota, não fornece as informações necessárias, esconde documentos, não sei por que, tem empresas que tu chega e fala em gestão, controle de caixa, eles falam assim: não quero saber o que acontece na minha empresa. Até uns falam: se eu ver os números da minha empresa é capaz de eu fechar. Então o que vai acabar acontecendo? Uma pessoa que tem essa mentalidade e suspeita que seja dessa forma, não vai fechar hoje, e hoje talvez ele ao menos poderia fechar, mas daqui a pouco ele não vai mais conseguir fechar, vai acabar pedindo falência”. Ainda, segundo outro Agente, “no meu ponto de vista uns têm medo de nós estarmos fazendo uma pesquisa ou algo semelhante que vai levar para o governo, para a receita, não tenho certeza do que eles pensam”.

Colaborando com o ponto de vista do agente estão Júnior e Pisa (2010), quando comentam que erros fatais podem anular qualquer possibilidade de continuidade do negócio e

esses erros advêm [...] da falta de conhecimento no ramo de negócio, falta de planejamento e previsão de gastos, dificuldades legais, desconhecimento da concorrência [...] entre outros, e, segundo dados do SEBRAE, 80% das empresas não sobreviverão aos cinco primeiros anos, tendo como uma das principais causas de mortalidade a falta de planejamento antes da abertura e a deficiência na gestão empresarial. Complementando, está Dolabela (2008, p. 29): “De cada três empresas, duas fecham as portas. As pequenas empresas (menos de 100 empregados) fecham mais: 99% das falências são de pequenos negócios.” E acrescenta ainda que alguns até possuem sucesso sem nenhum apoio, no entanto, a maioria fracassa, muitas vezes desnecessariamente, o que vem a demonstrar o quanto as Micro e Pequena Empresas podem se beneficiar com projetos de apoio, como os oferecidos pelo SEBRAE, por exemplo, e como os Agentes percebem o fato de que os gestores acabam não dando a devida atenção ao fato de que as empresas não funcionam, no mínimo de forma adequada, sem que todos os seus setores estejam sincronizados, isto é, integrados. Assim salienta um dos Agentes: “essas que começam a usar elas têm vontade de começar a fazer cursos, essas coisas que a gente começa a passar e elas usam, e obviamente isso dá retorno para eles, começam a querer arrumar o negócio, colocar propaganda, arrumar a parte física, então a gente vê resultado naquelas que querem ir atrás e é engraçado que tu vê mesmo a diferença entre pessoas que se interessam e usam as ferramentas, pois são aquelas que conseguem fazer o negócio crescer, já as que não vão atrás, independente se isso que vai dar resultado ou não, elas não mudam muito, ou acabam fechando alguma hora ou fica aquela coisa pra sempre, se sustentando, mas...”. Portanto, não basta que o gestor preocupe-se com os procedimentos operacionais, se não considerar a importância da função administrativa em sua empresa, da visão global de seu negócio.

Longenecker *et al* (2013, p. 402) refere-se à importância da utilização do fluxo de caixa: “[...] é absolutamente essencial que o empreendedor desenvolva um orçamento de fluxo de caixa para antecipar quando o dinheiro vai entrar e sair do negócio”. Complementando, ainda, que, o orçamento de caixa é a ferramenta mais importante para a realização do gerenciamento do fluxo de caixa, o que vai ao encontro à principal área em que as empresas apresentam dificuldades, segundo os agentes, como já citado anteriormente.

“O pessoal aplica sim, só que tem aqueles que se acomodam, vamos dizer assim, questões familiares que não se envolvem muito”, sendo esse um relacionamento delicado entre negócios e família. Colaborando com a importância desses dois fatores na vida da maioria das pessoas, está Longenecker *et al* (2013, p. 82):

Toda empresa familiar é composta tanto por uma família quanto por uma empresa. Embora ambas sejam instituições distintas – cada qual com seus próprios membros, objetivos e valores –, elas acabam se sobrepondo na empresa familiar. Para muitas pessoas, essas duas instituições que se sobrepõem representam as áreas mais importantes de suas vidas.

Corroborando está Oliveira (2006), quando salienta que esse tipo de empresa está ligada a seus fundadores, pertencentes a uma ou mais famílias e pode, em muitos casos, causar superposição entre o ambiente dos negócios e o ambiente familiar, e é necessário que os gestores estejam atentos para não comprometerem a empresa em função de questões familiares e vice-versa.

7 CONCLUSÃO

Sem dúvida a pesquisa agregou experiência relevante, como administradora e funcionária de uma microempresa familiar, durante a entrevista com os Agentes foi inevitável que surgisse um sentimento de empatia com os problemas e com as satisfações relatadas no relacionamento deles com as empresas, bem como a importância do papel desempenhado pelos Agentes no que se refere ao sucesso da própria aplicação do programa Negócio a Negócio.

Pode-se verificar, através desta pesquisa, que as maiores dificuldades encontradas pelas Micro e Pequenas Empresas está justamente relacionada à falta de visão do todo por parte de seus gestores, incluindo o fato de que existe certa comodidade em relação às empresas no que se refere à busca de capacitação, conhecimento e especialização.

Os Agentes de Orientação Empresarial demonstraram conhecimento das ferramentas e necessidades que as empresas atendidas possuem, além da consciência da importância de seu trabalho junto a essas empresas e um excelente grau de empatia para com os gestores.

É notável a importância que o SEBRAE assume frente a essas empresas e como uma simples mudança de visão por parte dos gestores pode garantir um desencadeamento de tomada de decisões, que, mesmo simples e de poucos investimentos, possibilitam que os negócios os quais estavam estagnados elevem seus resultados em todos os sentidos.

Vale ressaltar ainda que certos resultados não estão vinculados às leis, órgãos de apoio ou incentivos governamentais, e cabe aos gestores dessas empresas estarem dispostos e capacitados a aproveitar benefícios que lhes são oferecidos. É necessário que haja uma mudança comportamental e uma busca por melhorias, sejam de processos, métodos ou gestão, de forma consciente e constante.

No entanto, o primeiro e mais importante passo a ser dado pelos gestores pode ser justamente o fato de saírem de sua zona de conforto, assim como o programa Negócio a Negócio propõe através de seus Agentes, olhando para seus negócios sob outro aspecto, vislumbrando novas possibilidades e perspectivas.

REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

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

BRASIL. Lei complementar 123/2006. Disponível em:
<<http://www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/LeisComplementares/2006/leicp123.htm>>. Acesso em: 02 mar. 2014.

COLLINS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em Administração**. Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do Empreendedor**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

_____, Fernando. **O Segredo de Luísa**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DRUCKER, Peter F. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship)**. Prática e Princípios. Tradução de Carlos Malferrari. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

FENACON. A atual taxa de mortalidade das empresas mostra avanços. Disponível em:
<<http://www.fenacon.org.br/noticias-completas/1568>>. Acesso em: 05 set. 2014

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. Estatísticas do Cadastro Central de Empresas 2010. Disponível em:
<<http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/imprensa/ppts/0000000873530512201253221640900.pdf>>. Acesso em: 09 mar. 2014.

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

KERPEL, Eder Dias. **O autogerenciamento como ferramenta** de desenvolvimento profissional dos agentes de orientação empresarial do projeto negócio a negócio no núcleo FACCAT/SEBRAE. Faccat, 2013.

LONGENECKER, Justin G. *et. Al.* **Administração de Pequenas Empresas**. São Paulo: Learning, 2013.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**. 7 Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5 Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa Familiar**. Como fortalecer o empreendedorismo e otimizar o processo sucessório. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

PORTAL BRASIL. Economia e Emprego. **Mapa das micro e pequenas empresas**. Publicado em 02 fev. 2012. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2012/02/o-mapa-das-micro-e-pequenas-empresas>>. Acesso em: 27 fev. 2014.

REIS, Zenaide Rodanesa dos. **Micro e Pequenas Empresas: A importância de aprender a empreender**. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/8710>>. Acesso em: 03 abr. 2014

Revista Exame. O Raio X das pequenas empresas brasileiras. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/noticias/o-raio-x-das-pequenas-empresas-brasileiras>>. Acesso em: 11 mar. 2014.

SANTOS, Miguel Ângelo Batista dos. **Fundamentos Econômicos da política de apoio e de fomento a micro e pequenas empresas: Um estudo aplicado ao caso da atuação do Sebrae/MS no período de 1990-2008**. Porto Alegre: UFRGS, 2012. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/61916/000866370.pdf?sequence=1>> Acesso em: 28 fev. 2014

SERVIÇO DE APOIO À MICRO E PEQUENAS EMPRESAS- SEBRAE. **Negócio a Negócio: oportunidade para crescer**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/momento/quero-melhorar-minha-empresa/acesse/negocio-a-negocio/>>. Acesso em: 21 mar. 2014.

_____, **Quem são os pequenos negócios?** Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/temas-estrategicos/perfil-dos-pequenos-negocios/apresentacao>>. Acesso em: 27 fev. 2014

_____, **Relatório Executivo GEM 2013**. Empreendedorismo no Brasil. Disponível em: <<http://www.sebraemg.com.br/Atendimento/bibliotecadigital/documento/Cartilha-Manual-ou-Livro/Pesquisa-GEM-2013---Relatorio-executivo>>. Acesso em: 05 mar. 2014.

_____, **Sobrevivência das empresas no Brasil**. Unidade de Gestão Estratégica. 2013. Disponível e:< <http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/taxa-de-sobrevivencia-das-empresas-no-brasil/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil.pdf>>. Acesso em: 13 mar. 2014.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1990.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. 4 Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

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

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2 Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.