

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ  
Instituto de Engenharia de Produção e Gestão  
Programa de Pós-Graduação em Administração  
Mestrado Profissional em Administração

PALOMA OLIVEIRA MILAGRES DANTAS

EMPREENDEDORISMO E EXTENSÃO: UMA ANÁLISE DO PROGRAMA IF MAIS  
EMPREENDEDOR 2021

ITAJUBÁ – MG

2023

Paloma Oliveira Milagres Dantas

EMPREENDEADORISMO E EXTENSÃO: UMA ANÁLISE DO PROGRAMA IF MAIS  
EMPREENDEADOR 2021

Dissertação apresentada à Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação da Universidade Federal de Itajubá, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do Título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Empreendedorismo e Inovação.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Eugênio Veneziani Pasin

ITAJUBÁ - MG

2023

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus pelo dom da vida.

Aos meus pais Ailton Milagres Neves e Vera Lúcia de Oliveira Milagres Neves pelo amor e dedicação durante toda a minha vida.

As minhas queridas irmãs Talita, Paola e Larissa pelo companheirismo e incentivo em todos os momentos.

Ao meu amado marido José Geraldo Dantas Nunes pela presença, compreensão e companheirismo durante essa jornada, por não me deixar desanimar quando eu achava que não conseguiria.

A querida Rosemeire Borges.

Aos colegas do mestrado.

Aos amigos pelo apoio e incentivo.

Ao meu orientador, professor doutor Luiz Eugênio Veneziani Pasin, pela dedicação, disponibilidade e ensinamentos ao me conduzir até aqui.

À banca, Professor Fábio Favaretto e Professora Cristina Lúcia Janini Lopes, pela disponibilidade e pelas contribuições para este trabalho.

A equipe de coordenação do Programa IF Mais Empreendedor no IFSULDEMINAS que me permitiu realizar esse estudo e disponibilizou o acesso aos materiais necessários e informações sobre o Programa.

Ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sul de Minas Gerais (IFSULDEMINAS) por todo o apoio para a realização deste mestrado, por meio da liberação de parte da carga horária para cumprimento das atividades do Programa e Licença Capacitação

Aos colegas do IFSULDEMINAS, em especial aos companheiros do Gabinete, pela compreensão e apoio durante o período de realização do mestrado.

A todos os professores das disciplinas cursadas durante o mestrado que em muito contribuíram para minha formação.

## RESUMO

O Programa IF Mais Empreendedor 2021 é um programa de extensão criado pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sul de Minas Gerais (IFSULDEMINAS) que foi realizado com o apoio da Secretaria de Educação Científica e Tecnológica (SETEC) do Ministério da Educação (MEC). Contou com a participação de 39 instituições da Rede Federal de Educação do Brasil, atendendo a um total de 1025 micro e pequenos empreendimentos no país. Este estudo teve por objetivo identificar e analisar os principais fatores temáticos presentes no relatório do Programa com a pretensão de contribuir para a avaliação de programas de extensão que desenvolvem atividades de empreendedorismo em micro e pequenas empresas. Trata-se de uma pesquisa qualitativa e empírica que utilizou como procedimento metodológico o estudo de caso e foi realizada de forma corte-seccional admitindo para análise uma amostra de Relatórios Finais elaborados pelas equipes que atuaram nesse Programa. As análises desses relatórios mostraram que inúmeras ações foram desenvolvidas pelas equipes responsáveis pelos projetos junto às MPEs participantes do Programa, de maneira a subsidiá-las no sentido de manterem-se competitivas no mercado. Como fatores de análise foram identificados: comunicação, gestão, arranjo físico e logística e tecnologia da informação. Assim, este estudo possibilita afirmar que ao avaliar um programa de extensão envolvendo atividades de empreendedorismo em MPEs pode-se considerar no âmbito da comunicação desenvolvida por essas empresas ações de marketing nas redes sociais, criação de perfil profissional e uso de aplicativos para realização de vendas online e interação com o cliente. Em relação à gestão, pode-se avaliar a qualificação dos colaboradores e dos próprios empreendedores, processos seletivos, implementação de controle financeiro e orçamentário, capital de giro, estabelecimento de parcerias e relacionamento com os fornecedores. Sobre os arranjos físicos e logísticos, pode-se avaliar a organização e controle de estoques dos empreendimentos, o planejamento e gerenciamento dos custos relacionados a logística, melhorias e adaptações nas instalações físicas da empresa. No que se refere à tecnologia da informação, pode-se avaliar a implantação e utilização de sistemas que auxiliem nos controles necessários nas MPEs, gerenciamento do negócio, na inovação de produtos e serviços, e na ampliação de fronteiras organizacionais. São fatores que possibilitam a compreensão, tanto da equipe responsável pelo programa de extensão quanto pelos micro e pequenos empreendedores, de elementos inerentes à permanência das MPEs no mercado competitivo e em constantes transformações. Além disso, este estudo possibilitou conhecer sobre a participação dos estudantes nesse tipo de programa em uma integração das instituições de ensino com as comunidades, no sentido de encontrar soluções para problemas da realidade local. Pode-se afirmar que além de ampliarem seus estudos sobre o empreendedorismo, lhes foi possibilitado desenvolver habilidades como trabalhar em equipe, planejar ações, desenvolver senso de responsabilidade e comprometimento necessárias na vida pessoal e profissional.

**Palavras-chaves:** Empreendedorismo. Programa IF Mais Empreendedor. Projeto de extensão. Extensão universitária. Micro e pequenas empresas. Fatores de análise de programas de extensão.

## ABSTRACT

The IF Mais Empreendedor Program 2021 is an extension program created by the Federal Institute of Education, Science, and Technology of Southern Minas Gerais (IFSULDEMINAS), which was carried out with the support of the Scientific and Technological Education Secretariat (SETEC) of the Ministry of Education (MEC). It involved 39 institutions from the Federal Education Network of Brazil, serving a total of 1025 micro and small enterprises in the country. This study aimed to identify and analyze the main thematic factors present in the Program's report with the intention of contributing to the evaluation of extension programs that develop entrepreneurship activities in micro and small businesses. It is a qualitative and empirical research that used the case study as a methodological procedure and was conducted in a cross-sectional manner, admitting for analysis a sample of Final Reports prepared by the teams that participated in this Program. The analysis of these reports showed that numerous actions were developed by the teams responsible for the projects with the participating Micro and Small Enterprises (MSEs), aiming to support them in remaining competitive in the market. The identified analysis factors were: communication, management, physical arrangement and logistics, and information technology. Thus, this study enables affirming that when evaluating an extension program involving entrepreneurship activities in MSEs, it is possible to consider, in the scope of the communication developed by these companies, actions such as social media marketing, creation of professional profiles, and the use of apps for online sales and customer interaction. Regarding management, it is possible to evaluate the qualification of employees and entrepreneurs themselves, selection processes, implementation of financial and budgetary control, working capital, establishment of partnerships, and relationship with suppliers. Concerning physical arrangements and logistics, it is possible to evaluate the organization and control of the enterprises' inventories, planning and management of logistics-related costs, improvements, and adaptations in the company's physical facilities. Regarding information technology, it is possible to assess the implementation and use of systems that assist in the necessary controls in MSEs, business management, innovation of products and services, and expansion of organizational boundaries. These factors enable understanding, both by the team responsible for the extension program and by micro and small entrepreneurs, of elements inherent in the permanence of MSEs in the competitive market and in constant transformations. Furthermore, this study allowed learning about the participation of students in this type of program in an integration of educational institutions with communities, aiming to find solutions to local reality problems. It can be affirmed that, in addition to expanding their studies on entrepreneurship, students were able to develop skills such as teamwork, planning actions, and developing a sense of responsibility and commitment necessary in personal and professional life.

**Keywords:** Entrepreneurship. IF Mais Empreendedor Program. Extension project. University extension. Micro and small enterprises. Analysis factors of extension programs

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Pequenos Negócios no Brasil .....	18
Figura 2 - Motivos de mortalidade de empresas.....	19
Figura 3 - Etapas do estudo de caso .....	31
Figura 4 - Fatores de sistematização dos dados analisados .....	35
Figura 5 - Logo do Programa .....	39
Figura 6 - Distribuição das Instituições da Rede Federal de Educação.....	44

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Taxa de mortalidade dos Pequenos Negócios no período de 5 ano .....	20
Gráfico 2 - Taxa de mortalidade dos Pequenos Negócios por setor.....	20
Gráfico 3 - Maiores e menores taxas de mortalidade dos Pequenos Negócios por estado no Brasil.....	21

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Identificação das instituições de ensino e empresas participantes do Programa IF Mais Empreendedor 2021 cujos relatórios finais foram selecionados para análise nesta pesquisa .....	28
Quadro 2 - Indicação das cores e os respectivos fatores temáticos levantados no teste piloto	33
Quadro 3 –Agrupamento dos fatores temáticos identificados no teste piloto .....	33
Quadro 4 - Fatores temáticos de análise dos 39 relatórios finais selecionados .....	34
Quadro 5 - Instituições da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica do Brasil que participaram do Programa IF Mais Empreendedor Nacional 2021 .....	43



## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CNPJ	Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica
DAE	Diretoria de Assuntos Educacionais
DEX	Diretoria de Extensão
DITE	Diretoria de Inovação Tecnológica e Empreendedorismo
ESPII	Emergência de Saúde Pública de Importância Internacional
FADEMA	Fundação de Apoio ao Desenvolvimento, Oo da Extensão, Pesquisa, Ensino Profissionalizante e Tecnológico
GEM	Global Entrepreneurship Monitor
IFSULDEMINAS	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sul de Minas Gerais
MEC	Ministério da Educação
MPEs	Micro e Pequenos Empreendedores
OPAS	Organização Pan-Americana da Saúde
PPPI	Pró Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação
PROEN	Pró Reitoria de Ensino
PROEX	Pró Reitoria de Extensão
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SETEC	Secretaria de Educação Científica e Tecnológica
TED	Transferência Eletrônica Disponível

## SUMÁRIO

1	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	11
1.1	<b>Justificativa</b> .....	14
1.2	<b>Apresentação do Problema</b> .....	15
1.3	<b>Objetivos</b> .....	15
1.3.1	Objetivo Geral .....	15
1.3.2	Objetivos Específicos .....	16
1.4	<b>Estruturação do Trabalho</b> .....	16
2	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	17
2.1	<b>Micro e Pequenas Empresas</b> .....	17
2.2	<b>Empreendedorismo</b> .....	23
2.3	<b>Extensão Universitária</b> .....	26
3	<b>MATERIAL E MÉTODO</b> .....	28
3.1	<b>Tipo de pesquisa</b> .....	30
3.2	<b>Objeto de estudo</b> .....	30
3.3	<b>Estratégia de coleta e análise dos dados</b> .....	31
4	<b>APRESENTAÇÃO DO PROGRAMA IF MAIS EMPREENDEDOR</b> .....	38
4.1	<b>IFSULDEMINAS o Programa IF Mais Empreendedor – Histórico</b> .....	38
4.2	<b>Programa IF Mais Empreendedor 2020</b> .....	39
4.3	<b>Programa IF Mais Empreendedor 2021</b> .....	42
5	<b>ANÁLISES E DISCUSSÃO</b> .....	48
5.1	<b>Arranjo Físico e Logística</b> .....	48
5.2	<b>Comunicação</b> .....	55
5.2.1	Marketing Digital das empresas .....	57
5.2.2	Uso de redes sócias pelas empresas .....	60
5.3	<b>Gestão</b> .....	65
5.3.1	Parcerias e Fornecedores .....	76
5.3.2	Financeiro e Orçamentário .....	83
5.4	<b>Tecnologia de Informação</b> .....	93
5.5	<b>A importância da extensão universitária para os estudantes envolvidos</b> .....	98
6	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	103

REFERÊNCIAS .....	106
-------------------	-----

## 1 INTRODUÇÃO

As micro e pequenas empresas possuem um papel fundamental para a economia do Brasil, e conforme o Sebrae (2020), são responsáveis por aproximadamente 52% dos empregos formais no país, o que corresponde a 40% da massa salarial. Segundo o *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM, 2020), 53 milhões de brasileiros adultos exercem alguma atividade empreendedora. A importância dessas empresas para a economia é evidente, o que explica o interesse de estudiosos das Ciências Sociais, em todo mundo, se dedicarem ao estudo do empreendedorismo (Urbano; Aparicio; Audretsch, 2019).

Com o surgimento da pandemia da COVID-19, no final de 2019, na China, e sua rápida disseminação pelo mundo no ano de 2020, causou uma situação de Emergência de Saúde Pública de Importância Internacional (ESPII) em diversos países do mundo, segundo a Organização Pan-Americana da Saúde (OPAS, 2020).

No Brasil, a pandemia contribuiu para uma grave crise econômica e sanitária, o que trouxe graves consequências para as micro e pequenas empresas, sejam formais e informais. De acordo com o Sebrae (2020), no Brasil, mais de 89,9% das empresas tiveram que mudar a forma de atendimento ao cliente ou fecharam as portas temporariamente. Entre as principais dificuldades enfrentadas pelos empresários, de um lado, destaca-se a não utilização e/ou dificuldade em utilizar aplicativos e redes sociais como ferramentas de comunicação e interação com o consumidor, sistema de gestão inexistente ou ineficiente, falta de reserva financeira e falta de conhecimentos básicos para gerir um negócio em momento de dificuldade. Por outro lado, as empresas, que já faziam uso de tecnologia, aplicativos e redes sociais para interagir com os clientes, que possuíam bons sistemas de gestão financeira e dispunham de reserva financeira, tiveram a oportunidade de rever os seus negócios e reagir à crise de forma mais organizada e racional, o que, de certa forma, pode ter contribuído para se adaptar ao novo momento e em alguns casos, até mesmo alcançar mais espaço no mercado (Moreira *et al.*, 2013; Vasconcelos; Santos; Andrade, 2021).

Considerando esse cenário, entende-se ser relevante a capacitação dos gestores das micro e pequenas empresas com conhecimentos e habilidades básicas para enfrentar as adversidades do mercado, criar condições para um gerenciamento mais assertivo com tomadas de decisões conscientes e utilização de ferramentas tecnológicas para o relacionamento com o cliente, além de conhecimento do mercado para a permanência e sucesso do negócio.

A participação de alunos em projetos de extensão proporciona inúmeros benefícios, inclusive para os próprios estudantes. De acordo com Santana *et al.* (2021), a extensão

universitária tem como características essenciais consistir em um processo educativo dinâmico que contribui para “a junção entre o ensino em sala de aula e o aprendizado, conforme proposto no planejamento pedagógico de curso, e no cotidiano social, por meio da vivência do cenário da realidade” (Santana *et al.*, 2021, p. 2). Para esses autores, a extensão universitária pode ser considerada como “um movimento interdisciplinar, de cunho educativo-científico e inerente a cada projeto de curso” de graduação, com o objetivo de proporcionar a interação entre a universidade e a comunidade, no sentido de contribuir para a transformação social (Santana *et al.*, 2021, p. 10). Ainda no entendimento desses autores, aos estudantes que participam de projetos de extensão universitária é possibilitado um intercâmbio entre o saber e o fazer, visto que são meios de aplicação prática dos conceitos estudados nas aulas, de maneira a articular o ensino e as ações em cenários reais.

Foi nesse contexto que o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sul de Minas Gerais (IFSULDEMINAS) planejou e executou o Programa IF Mais Empreendedor na região do Sul do Estado de Minas Gerais. Trata-se de um programa de extensão desenvolvido pelas Pró-Reitorias de Ensino (PROEN), Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação (PPPI) e Extensão (PROEX) com objetivo de regularização da atividade empreendedora entre os indivíduos que atuavam na informalidade e apoiar a sobrevivência das micro e pequenas empresas que foram prejudicadas pela pandemia. Esse apoio consistiu em oferecer diversas atividades, envolvendo a participação do corpo discente e docente em consultorias e orientações sobre temas relacionados a gestão dos negócios das empresas participantes.

Apesar dos expressivos índices de empreendedorismo formal no Brasil, é relevante destacar que o índice de empreendedores informais é também significativo. Conforme apresentado por Barbosa Filho e Veloso (2022), há mais de 19 milhões de negócios informais no país. Entre os principais motivos para os empreendedores não buscarem a formalização de seus negócios estão o alto custo com a abertura e manutenção de uma empresa, e o pagamento dos encargos tributários (GEM, 2020). Contudo, o empreendedorismo informal resulta em desvantagens para o país e para o próprio empreendedor.

Para o país, o empreendedorismo informal gera desvantagem fiscal, pois não ocorre o recolhimento de impostos, e assim deixa de ser investido em melhorias para a sociedade (DNA Sistemas, 2017). Para o empreendedor, a informalidade pode acarretar em uma série de problemas como multas, sanções e até o fechamento do empreendimento (Banco do Empreendedor, 2019). De acordo com Nascimento *et al.* (2019, p. 16), “atuar na informalidade implica dizer que estes empreendedores estarão desprovidos da proteção que o Governo oferece para os trabalhadores formalizados”. A informalidade impede a emissão de notas fiscais para a

venda de produtos e serviços, em consequência impede a efetivação de negócios e abertura de novos mercados, impede o acesso à linha de crédito específica para as empresas, o acesso à benefícios previdenciários em casos de doença, acidente, aposentadoria ou morte, e impede também que as empresas possam participar de licitações públicas (GEM, 2020; Banco do Empreendedor, 2019). Pode-se destacar ainda, que o empreendedorismo informal não promove qualificações e remunerações, sendo que geralmente ocorre por necessidade de suprir o básico para a sobrevivência do empreendedor e de sua família. Segundo Potrich e Ruppenthal (2013, p. 146), “a informalidade pode expressar uma forma de sobrevivência dos trabalhadores que não detêm qualificações e conhecimentos adequados para o novo mundo do trabalho” e, em âmbito geral, abrange precárias condições e baixa renda.

Diante das desvantagens para o empreendedor informal, o Programa IF Mais Empreendedor na região do Sul de Minas Gerais atuou incentivando a regularização das empresas informais participantes deste programa. Mais especificamente, por meio do Programa IF Mais Empreendedor foram prestadas consultorias gratuitas e individualizadas para 140 micro e pequenos empresários, empresários individuais e trabalhadores informais. As ações foram desenvolvidas a partir de um diagnóstico individual das referidas empresas participantes do programa, em conformidade com os conhecimentos técnicos das equipes, formadas por alunos, professores e técnicos administrativos do IFSULDEMINAS, com o objetivo de melhorar o processo de gestão do negócio (IFSULDEMINAS, 2020). Vale salientar que todas as ações desenvolvidas foram realizadas de forma remota devido à pandemia da Covid-19. (CONSUP/RET/IFSULDEMINAS, 2020).

Em busca de maior efetividade da proposta do Programa, o IFSULDEMINAS, em parceria com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e Associações comerciais, organizou e executou ciclos de palestras de forma pública e gratuita para a população e, em especial, para o público-alvo do programa, sobre temas como: marketing, vendas *on-line*, finanças e linhas de crédito (IFSULDEMINAS, 2020).

O Programa IF Mais Empreendedor é um programa inovador na Rede Federal de Educação, tanto pelo projeto como pela forma como foi executado, 100% remoto.

Considerando que o programa foi executado com o objetivo de contribuir para a sobrevivência e ou desenvolvimento de micro e pequenas empresas no sul do estado de Minas Gerais que foram afetados pela crise gerada pela pandemia em 2020 e 2021, e que em algum nível gerou impacto social e econômico para a região sul mineira, o presente estudo busca analisar as contribuições desse Programa e levantar os indicadores que devem compor o

processo de sua avaliação no sentido de conhecer a contribuição efetiva do Programa IF Mais Empreendedor 2021 para a sobrevivência e desenvolvimento das micro e pequenas do Brasil.

## **1.1 Justificativa**

Este trabalho traz para reflexão temas como micro e pequenas empresas, empreendedorismo e o papel da Extensão Universitária. Foi construída uma base teórica para compreender as principais questões e conceitos que envolvem um programa de extensão que atua no incentivo ao empreendedorismo. Uma abordagem empírica pode auxiliar na contextualização do Programa, objeto deste estudo, a fim de compreender sua dinâmica e delinear suas características e limitações.

Este trabalho se justifica pela relevância do Programa IF Mais Empreendedor em busca de capacitar os micro e pequenos empreendedores a fim de desenvolver o empreendedorismo do país, atividade de grande importância para a economia brasileira.

O Programa possui um caráter social, econômico e educacional, uma vez que valoriza a atividade empreendedora e incentiva a regularização dos negócios informais, por entender os benefícios que a formalização do negócio proporciona para a população e para os empreendedores, além de proporcionar aos alunos a oportunidade de desenvolverem habilidades empreendedoras e colocar em prática junto à sociedade os conhecimentos adquiridos no meio acadêmico. Do ponto de vista educacional, salienta-se a relevância do envolvimento de professores e alunos das Instituições Federais de ensino nesse programa, o que contribui para o desenvolvimento na formação no sentido de estabelecerem a relação entre teoria e a prática realizada em situações do mundo real.

Embora o Programa IF Mais Empreendedor tenha se destacado e alcançado proporção nacional, ainda não existem muitas informações e estudos disponíveis sobre o Programa, além da falta de dados de acompanhamento das empresas participantes ao longo dos anos, o que gera uma série de dúvidas em relação a efetividade do Programa. Assim, este estudo tem como objeto de pesquisa o Programa IF Mais Empreendedor, não se propondo a analisar dados das Micro e Pequenas Empresas e sim se propõe a analisar os dados dos Relatórios Finais do Programa IF Mais Empreendedor 2021.

## **1.2 Apresentação do Problema**

Neste ano de 2023 está sendo ofertada uma nova edição do Programa IF Mais Empreendedor Nacional 2023, porém até o momento não há estudos que contribuam para a análise do referido programa de extensão e a efetividade quanto ao seu objetivo. A identificação dos indicadores de análise do Programa é relevante pois leva a um entendimento mais aprofundado sobre o programa. Diante dessas colocações, a questão norteadora deste estudo é: quais os fatores que podem ser considerados para uma avaliação do programa de extensão IF Mais Empreendedor Nacional 2021?

A ausência de informações para a avaliação de Programas de Extensão possibilita levantar dúvidas quanto à sua efetividade e à sua contribuição para a sociedade como um todo, além de não permitir uma análise objetiva sobre sua realização e, conseqüentemente, sua avaliação e reestruturação constante com o objetivo de superar dificuldades relacionadas ao cumprimento de seus objetivos propostos.

Sendo assim, identificar os fatores temáticos presentes no Programa IF Mais Empreendedor se configura como uma contribuição importante para o aperfeiçoamento do referido programa, uma vez que permite observar se os objetivos do Programa foram alcançados, além de possibilitar identificar a contribuição e impacto gerados na sociedade, como também, a criação de estratégias necessárias para sua execução de maneira a contribuir com todos os envolvidos em sua realização. A identificação dos fatores de análise desse programa, com base nas informações dos relatórios, pode contribuir para o seu aperfeiçoamento e ainda para a elaboração de novos programas de extensão voltados ao empreendedorismo no Brasil.

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo Geral**

Identificar e analisar os principais fatores temáticos presentes no Programa IF Mais Empreendedor com o objetivo de contribuir para uma melhor compreensão do referido Programa que atuou no sentido de desenvolver o empreendedorismo de micro e pequenas empresas do Brasil.



### 1.3.2 Objetivos Específicos

- (I). Identificar e analisar as principais dificuldades das micro e pequenas empresas participantes do Programa IF Mais Empreendedor 2021.
- (II). Identificar as ações realizadas pelos estudantes para auxiliar as MPEs nas suas dificuldades;
- (III). Identificar as ações desenvolvidas pelas equipes responsáveis pelo Programa IF Mais Empreendedor 2021 junto aos micro e pequenos empreendedores participantes.

## 1.4 Estruturação do Trabalho

O trabalho está organizado em 6 partes: Introdução; Referencial Teórico, Material e Método, Apresentação do Programa IF Mais Empreendedor, Análises e Discussão, Considerações Finais. A primeira parte, intitulada Introdução, contextualiza o objeto de estudo, apresenta as principais justificativas para a sua realização, identifica o problema e apresenta os objetivos Geral e Específicos deste trabalho.

A segunda parte, Referencial Teórico, apresenta a revisão literária sobre as temáticas relacionadas a este trabalho. O primeiro tema apresenta a relevância das micro e pequenas empresas para a economia do Brasil; o segundo tema debate os conceitos de Empreendedorismo e Desenvolvimento Regional; o terceiro tema traz uma abordagem sobre Extensão Universitária e o papel que ela exerce na sociedade. Essas temáticas fundamentam a pesquisa realizada.

A terceira parte classifica a pesquisa quanto ao seu objeto e procedimentos técnicos, descreve os procedimentos metodológicos utilizados para a realização da pesquisa e a estratégia de coleta e análise dos dados obtidos do Programa IF Mais Empreendedor 2021 objeto de estudo dessa pesquisa.

A quarta parte apresenta o histórico e informações pertinentes ao Programa IF Mais Empreendedor.

A quinta parte apresenta os dados obtidos pela análise dos formulários Relatório Final do Programa IF Mais Empreendedor separados conforme os fatores temáticos de análise identificados e trata também a importância da extensão universitária na formação acadêmica, profissional e pessoal dos estudantes.

Por fim, a sexta parte apresenta as considerações finais. Segue-se a ela a descrição das referências bibliográficas estudadas para a escrita desta pesquisa.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta os conceitos que norteiam este estudo, servindo como embasamento para o desenvolvimento do trabalho, destacando-se os seguintes assuntos: Micro e Pequenas Empresas; Empreendedorismo e Desenvolvimento Regional; Extensão Universitária.

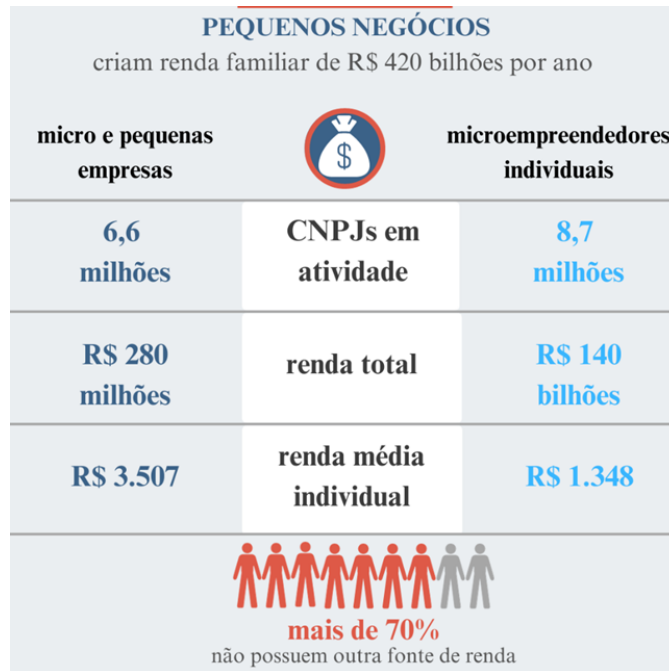
### 2.1 Micro e Pequenas Empresas

De acordo com o SEBRAE (2020), as Micro e Pequenas Empresas são responsáveis por cerca de 52% dos empregos com carteira assinadas no setor privado no país o que correspondente a 40% da massa salarial (SEBRAE, 2020), o que demonstra a importância das MPEs para a economia e desenvolvimento do país.

A Lei Complementar nº 123/2006 classifica as micro e pequenas empresas pelos critérios de faturamento e/ou quanto ao número de funcionários (Brasil, 2006). Assim, o termo microempresa remete à empresa cujo faturamento anual é de até R\$360 mil ou emprega até 09 pessoas no comércio ou 19 no setor industrial. Pequena empresa, por sua vez, remete à empresa cujo faturamento anual é de R\$360 mil até R\$4,8 milhões por ano ou emprega de 10 a 49 pessoas no comércio e serviços ou de 20 a 99 pessoas na indústria.

Mendonça *et al.* (2017, p. 52) afirmam que são inúmeras as micro e pequenas empresas no Brasil e que elas possuem a capacidade de gerar oportunidades, empregos e crescimento econômico, “com essencial papel na economia do país”. Nesse sentido, Sereno, Saiani e Ribeiro (2022) afirmam que as micro e pequenas empresas constituem-se em elementos relevantes para a economia brasileira, contribuindo com a produção, desenvolvimento regional e desconcentração da renda, além de outros benefícios para a economia do país tendo considerável peso econômico. De acordo com a Figura 1 os pequenos negócios no Brasil criam renda familiar de R\$ 420 bilhões por ano.

Vasconcelos, Santos e Andrade (2021) mencionam que as capacidades dinâmicas das empresas estão relacionadas à habilidade de configuração e reconfiguração das competências internas e externas. Desta forma, torna-se relevante a obtenção de novas formas de ações da gestão estratégica que podem ser transformadas de acordo com as necessidades apresentadas. Para tanto, as empresas necessitam adaptar-se em ambientes que mudam constantemente em razão do processo de mudanças tecnológicas e da globalização.

**Figura 1** - Pequenos Negócios no Brasil

Fonte: Poder360 (2022). Adaptado pela pesquisadora.

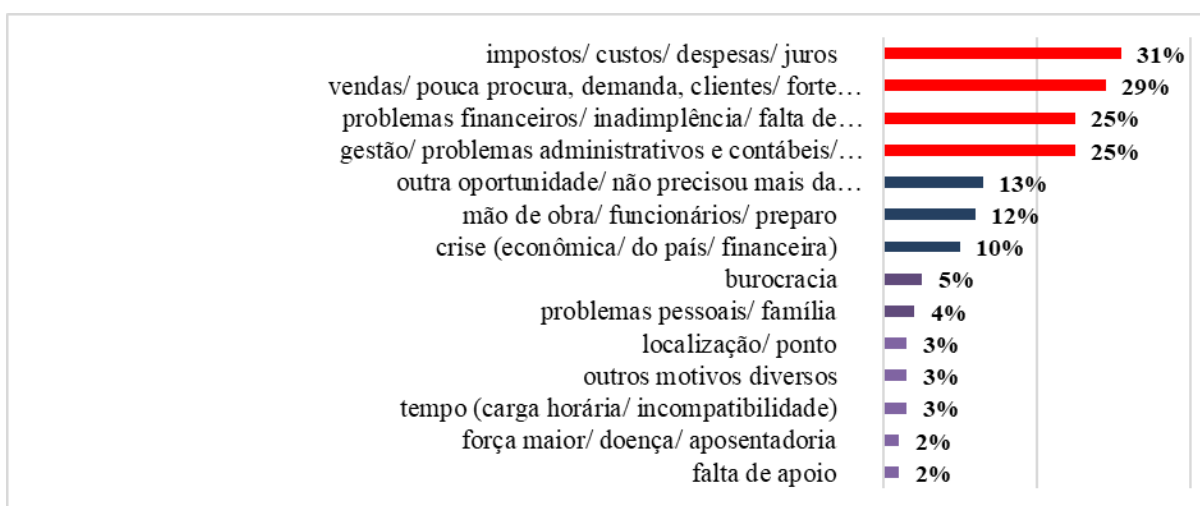
Segundo Moreira *et al.* (2013), as micro e pequenas empresas constituem-se em agentes dinâmicos que participam da geração de atividades diversificadas e inovadoras, mostrando-se relevantes no setor econômico, político e social do Brasil e do mundo. Suas contribuições são perceptíveis no cotidiano em relação à geração de empregos, à produção e comercialização de serviços e produtos, de maneira a contribuir com o desenvolvimento da economia.

No entanto, as MPEs enfrentam dificuldades de diferentes ordens para o seu desenvolvimento no mercado competitivo, como por exemplo o acesso às tecnologias e capital, o que dificulta as inovações. Mesmo assim, mostram capacidade de inovar “em produtos e serviços, nos canais de comunicação e arranjos organizacionais, apoiando-se nas capacidades guiadas pelo negócio” (Vasconcelos; Santos; Andrade, 2021, p. 4). Esses autores salientam que há fatores que contribuem com a inovação das empresas, tais como: a utilização de redes de conhecimento, a liderança e relacionamento com clientes e a sociedade. Além disso, evidencia-se como relevante para a inovação, a capacidade gerencial que envolve o “relacionamento com a sociedade e fornecedores, a liderança, o compartilhamento de informações e conhecimentos, e o gerenciamento de pessoas” (Vasconcelos; Santos; Andrade, 2021, p. 16), bem como a capacidade comercial que engloba o relacionamento com os clientes e resultados obtidos pela empresa.

Entretanto, as micro e pequenas empresas enfrentam dificuldades que estão relacionadas ao acesso a crédito, falta de mão-de-obra especializada, alta carga tributária e entendimento de aspectos contábeis e financeiros do negócio. Nesse contexto, ao não compreenderem a lógica contábil, pode ocorrer dos relatórios financeiros elaborados pelo contador não suprir o administrador no tocante às informações que seriam primordiais para as tomadas de decisão (Moreira *et al.*, 2013). Além disso, Moreira *et al.* (2013) referem aos altos índices de mortalidade das micro e pequenas empresas, justificados por dificuldades como: questões financeiras, administrativas, burocráticas, bem como a falta de conhecimentos específicos por parte dos gestores.

Segundo pesquisa desenvolvida pelo Sebrae (2016), com 2.000 empresas, foram levantados motivos que, segundo os empreendedores, foram os responsáveis pela mortalidade de empresas (Figura 2).

Figura 2 - Motivos de mortalidade de empresas



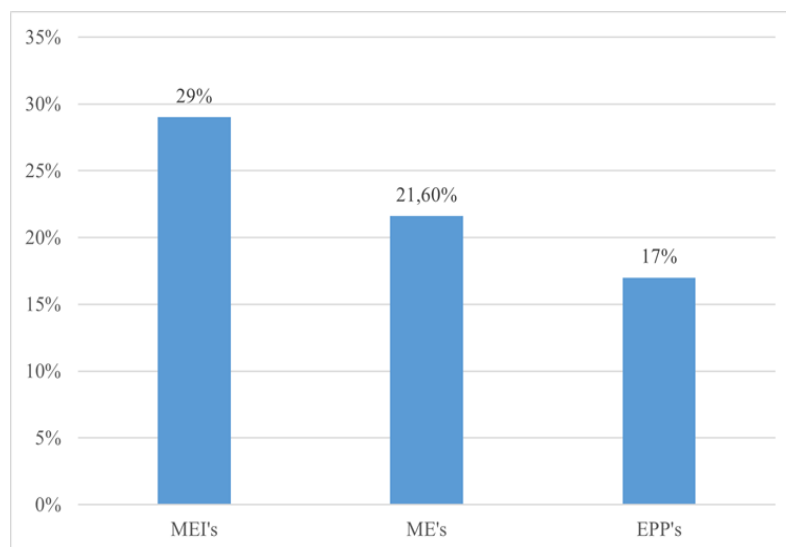
Fonte: Sebrae (2016). Adaptado pela pesquisadora.

No Brasil, segundo a Agência Brasil de 2022, “99% de todas as empresas são micro e pequenas empresas – MPEs –, e isso levando em consideração o quantitativo de MEI” (Silva *et al.*, 2023, p. 143).

De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) (2023), na reportagem “A taxa de sobrevivência das empresas no Brasil”, evidencia-se ainda um grande número de empresas que não sobrevivem. Entre os Pequenos Negócios, os Microempreendedores Individuais (MEIs) apresentam-se com maior taxa de mortalidade. Consta que um percentual de 29% fecha decorridos 5 anos de atividades, ao passo que as MEs têm uma taxa de 21,6% de mortalidade após esse período de atividade. As EPPs apresentam

uma taxa de mortalidade de 17% entre os Pequenos Negócios, ou seja, a menor taxa após 5 anos exercendo suas atividades (Gráfico 1). Consta ainda como exemplo que a maior taxa de mortalidade é constatada no comércio (30,2%) e a menor na indústria extrativa (14,3%), isto considerando o período de 5 anos a partir de sua criação.

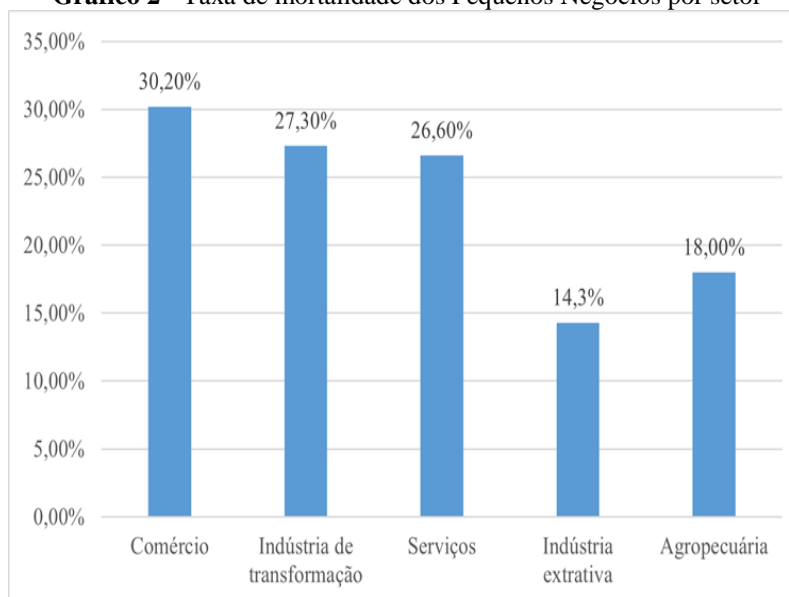
**Gráfico 1** - Taxa de mortalidade dos Pequenos Negócios no período de 5 anos



Fonte: Elaborado pela pesquisadora com base nos dados do Sebrae (2023).

Essa mesma reportagem do Sebrae (2023) apresenta as diferenciadas taxas de mortalidade dos pequenos negócios especificamente por setor (Gráfico 2).

**Gráfico 2** - Taxa de mortalidade dos Pequenos Negócios por setor

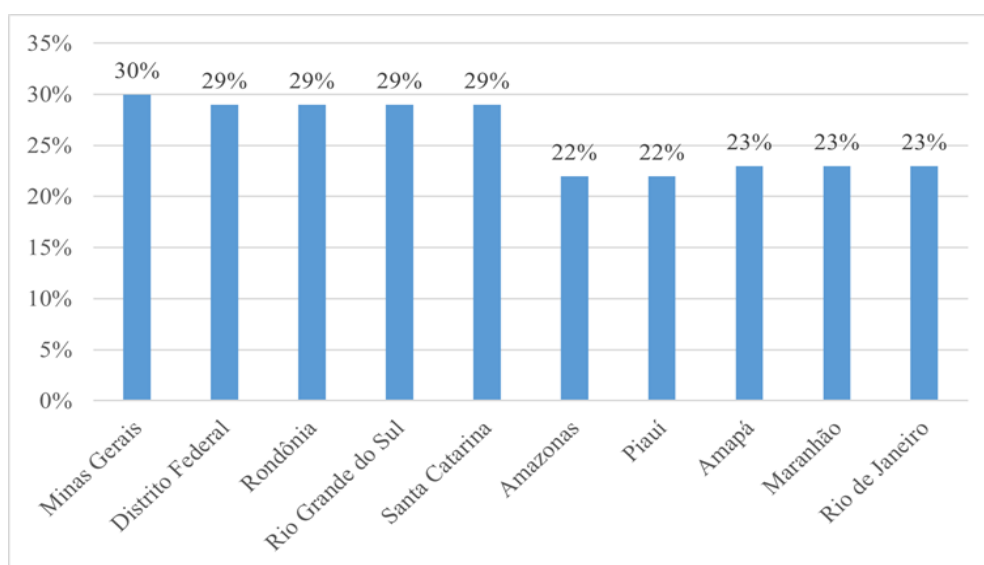


Fonte: Elaborado pela pesquisadora com base nos dados do Sebrae (2023).

Observa-se que a maior taxa de mortalidade de pequenos negócios registrada é de 30,2% relacionada aos comércios que fecharam suas portas no período de cinco anos, seguida da indústria de transformação com 27,3% e os serviços com 26,6%. As menores taxas de mortalidades registradas foram da agropecuária com 18% e da indústria extrativa com 14,3% neste mesmo período.

Essa mesma reportagem do Sebrae (2023) apresenta as maiores e menores taxas de mortalidade dos pequenos negócios por Estado no Brasil (Gráfico 3).

**Gráfico 3** - Maiores e menores taxas de mortalidade dos Pequenos Negócios por estado no Brasil



Fonte: Sebrae (2023). Elaborado pela pesquisadora.

Observa-se que Minas Gerais apresenta-se como o estado que possui a maior taxa de mortalidade (30%) dos pequenos negócios, seguida pelas taxas do Distrito Federal, Rondônia, Rio Grande do Sul e Santa Catarina (29%). Já os estados Amazonas e Piauí apresentaram as menores taxas de mortalidade (22%) dos pequenos negócios, seguidas pelas taxas dos estados: Amapá, Maranhão e Rio de Janeiro (23%) (Sebrae, 2023a).

Segundo notícia veiculada pela ASN (Sebrae, 2023b), os microempreendedores individuais, no início do ano de 2023, representavam 78,8% dos negócios que foram abertos no Brasil no primeiro trimestre. A análise por setores mostrou que, dentre as 1.013.239 empresas abertas no Brasil, no primeiro trimestre de 2023, as novas empresas responsáveis pelo setor de Serviços representam 57,7%, Comércio 26,5%, Indústria 7,9%, Construção Civil 7,2% e Agropecuária com 0,8%. Mostra ainda que, o estado de São Paulo registra “o maior número, com 291.144 novas empresas (28,7%), seguido por Minas Gerais, com 110.126 (10,8%), e Rio

de Janeiro com 83.193 (8,2%)” (Sebrae, 2023b). No entanto, objetivando mostrar a relevância dessas empresas no cenário nacional, Silva *et al.* (2023) referem à mortalidade de Micro e Pequenas Empresas no país, apresentando possíveis causas das taxas de mortalidade, evidenciando questões como falta de recursos, conhecimento e planejamento como principais fatores responsáveis diretos para a mortalidade dessas empresas.

Moreira *et al.* (2013) salientam que, a fragilidade de micro e pequenas empresas no que se refere à falta de informações contábil-financeiras pode afetar os processos de decisão, decorrendo uma instabilidade em relação às concorrentes, o que demanda uma necessidade de controle com mais eficácia que possibilite decisões mais estruturadas, de maneira a conduzi-las a melhores resultados.

Outra dificuldade enfrentada pelas MPEs é o volume e a qualidade dos dados disponíveis para os gestores analisarem, bem como o conhecimento necessário para analisá-los e assim, preocupam-se mais com informações de ordem tributária, deixando em segundo plano o planejamento, controle, organização e outras ações da função de administrador. Acrescenta-se ainda a falta de experiência dos gestores para realizarem uma análise pormenorizada das informações mercadológicas e financeiras (Moreira *et al.*, 2013).

De acordo com Pinheiro e Ferreira Neto (2019), a subsistência das micro e pequenas empresas bem como a permanência em atividade estão diretamente relacionadas ao planejamento e maior controle contábil, de estoque e patrimônio. A ausência desse controle pode ocasionar o descontrole no caixa da empresa, visto que a dificuldade de compreensão dos princípios contábeis é mais comum entre os gestores de MPEs. Além dessa dificuldade, esses autores apontam outras, quais sejam: a ausência de clientes, dificuldades no relacionamento com os clientes, os impostos elevados, falta de planejamento, pouco ou nenhum capital de giro, escolaridade irrelevante e falta de treinamentos; a localização inadequada do empreendimento, ausência de competitividade e inovação dos produtos e serviços e pouca capacidade gerencial. Citam também fatores externos que incluem a concorrência, a indisponibilidade de uma cadeia logística, falta de financiamento, alto custo de distribuição e fraudes.

Oliveira *et al.* (2016) apresentam as principais dificuldades das micro e pequenas empresas que as levam à mortalidade: Falta de capital de giro, carga tributária elevada, falta de clientes, ponto inadequado e concorrência, flutuações da conjuntura econômica e problemas financeiros, falta ou deficiência de "mão-de-obra" (colaboradores), falta de crédito e dificuldades relacionadas ao ambiente de negócios, falta de qualificação dos empreendedores. Para esses autores, a qualificação dos empreendedores pode auxiliá-los a adquirir habilidades e competências para gerir a MPE, de maneira a contribuir com seu sucesso, por meio de adoção

de medidas que proporcionem ampliar a sustentabilidade da empresa e seu poder de competitividade.

Roratto, Dias e Alves (2017) apontam como fatores que contribuem para as dificuldades das MPEs, aqueles de ordem gerencial: falta de conhecimentos na área da empresa, falta de clientes, ponto inadequado para o negócio e ausência de poder de competitividade diante das empresas concorrentes; e aqueles aspectos de ordem financeira: falta de capital de giro, inadequada gestão de clientes que apresentam problemas no pagamento e outros problemas financeiros. Esses autores também apresentam os aspectos externos: recessão econômica do país e do mundo, carga tributária elevada, dificuldade na obtenção de crédito e falta de mão-de-obra qualificada. Conforme mostra a literatura, são diversificados os fatores que desencadeiam as dificuldades enfrentadas pelas MPEs, podendo-se acrescentar: limitações do mercado, a opressão das grandes empresas, gerenciamento do capital de giro, a obtenção de recursos financeiros e a carga tributária elevada.

A reportagem do Sebrae (2023) “A taxa de sobrevivência das empresas no Brasil”, mostra como fatores que contribuíram para a mortalidade dos pequenos negócios o pouco preparo pessoal, explicando que no grupo de empresas que fecharam a maior proporção é de quem não possui capacitação para a atuação na empresa; Planejamento do negócio deficiente, mostrando que a criação do negócio se deu na ausência de informações e sem planejamento adequado; Gestão do negócio deficiente, salientando que as empresas sobreviventes mostraram ser mais ativas; Problemas no ambiente, fazendo menção à pandemia da Covid-19 como motivo principal para o fechamento da empresa.

## **2.2 Empreendedorismo**

O Empreendedorismo tem sido objeto de estudos ao longo da história e o seu foco e definição se transformou ao longo do tempo. Atualmente, estudiosos de diversas áreas estudam o empreendedorismo buscando explicar como explorar oportunidades contribui para surgir novos empreendimentos que agreguem valor para a sociedade e que promovam transformação e mudança econômica no local (Brustolin; Pinzetta; Machado, 2022).

Brustolin, Pinzetta e Machado (2022, p. 780) definem o empreendedorismo como um campo científico que está em constante construção, e pode ser entendido como um processo que se inicia com a “descoberta, avaliação e exploração de oportunidades” e gera um resultado que agrega valor, ou seja, um resultado capaz de contribuir para transformar a realidade da sociedade local.



O termo empreendedorismo pode ser definido como qualquer tentativa de criação de um novo negócio, seja como atividade autônoma e individual, seja por grupos de indivíduos ou por empresas já estabelecidas (GEM, 2020). O empreendedorismo tem sido objeto de estudo de diversos estudiosos das ciências sociais ao longo da história (Urbano; Aparicio; Audretsch, 2019).

O empreendedor é considerado o “motor da economia”, portanto, um agente responsável por transformações nesse setor contribuindo para a inovação e o crescimento econômico de um país. Assim sendo, o empreendedorismo, por sua vez, constitui-se como uma relevante “fonte de geração de renda e de aumento da competitividade para as empresas” (Soares, 2016, p. 2).

Nesse contexto, o empreendedorismo nos países desenvolvidos aumenta a concorrência no mercado e provoca o aumento da eficiência econômica (Barros; Pereira, 2008). Em países em desenvolvimento, como o Brasil, o empreendedorismo ocorre majoritariamente por necessidade. Para Barros e Pereira (2008), embora o Brasil apresentasse um alto índice de empreendedorismo, não era capaz de gerar impactos positivos que contribuíssem para o progresso econômico proporcional à taxa de ocorrência. Entretanto, Soares (2016) consideram que no Brasil, um país em desenvolvimento, o empreendedorismo pode implicar em ampla contribuição no sentido de alavancar novas categorias de trabalho e geração de empregos. Assim, consideram que a relevância do empreendedorismo está nas ações que impulsionam novas ideias e geram oportunidades para novos negócios no mercado. Conforme destacou Barros e Pereira (2008), a inovação de produtos e de processos de produção está no coração da competitividade de um país.

A contribuição do empreendedor ao desenvolvimento econômico ocorre fundamentalmente pela inovação que introduz e pela concorrência no mercado. Brustolin, Pinzetta e Machado (2022) afirmam que estudos já realizados mostraram que o empreendedorismo influencia no desenvolvimento local. Entre os aspectos apresentados, menciona o papel do ambiente regional, que pode estimular ou desestimular ações empreendedoras, em decorrência, o desenvolvimento. Para esses autores, como aspectos relevantes estão a cultura empreendedora, a educação na região e políticas de empreendedorismo que promovem o desenvolvimento e a inovação no local. Afirmam que a inovação e o empreendedorismo consistem em fatores essenciais no fortalecimento da competitividade regional. Nesse cenário, a atuação de empresários inovadores em determinado ambiente impulsiona a busca por recursos e promove oportunidades de desenvolvimento local.

Na literatura consta que é necessário levar em conta que o desenvolvimento regional abrange mais do que apenas o crescimento econômico. Boisier (1996, p. 33) apresentou que o

desenvolvimento regional resulta de “um processo de mudança social sustentada que tem como finalidade última o progresso permanente da região, da comunidade regional como um todo e de cada indivíduo residente nela”. Para Aguiar *et al.* (2020, p. 306), o desenvolvimento regional define-se “não apenas relacionado ao contexto econômico, mas estruturado pela capacidade de uma região obter crescimento econômico, seguido da melhoria na qualidade de vida, demonstrada por meio de indicadores de bem-estar econômico e social”.

Para Muller (2016), o processo de desenvolvimento regional compreende além do crescimento econômico, fatores sociais, culturais, ambientais e políticos, ou seja, engloba aspectos de melhoria da qualidade de vida. O principal objetivo deste tipo de processo é reduzir as disparidades econômicas por meio do apoio às atividades geradoras de emprego e riqueza. Muller (2016) afirma que há concordância entre os diversos estudiosos do tema que existe uma relação entre o empreendedorismo e o desenvolvimento regional uma vez que o empreendedor gera oportunidades de empregos e estimula o crescimento econômico além de inserir e/ou estimular novas tecnologias e recursos na região.

O desenvolvimento regional compreende melhorias nos fatores sociais, culturais e ambientais acompanhados da melhoria na qualidade de vida. Desta forma, inclui alocação de recursos com o objetivo de melhorar os indicadores socioeconômicos, como índices de desemprego, pobreza, alimentação, educação, condição de saúde e desigualdade (Vasconcellos; Garcia, 2014).

No que tange ao papel das Instituições Educacionais em projetos de extensão, é de contribuição com o desenvolvimento regional. Isto porque, essas instituições de ensino representam a multiplicação do conhecimento através da formação de pessoas, proporcionam o diálogo entre conhecimento popular e o erudito e é um local de pesquisa e geração de novos produtos e conhecimentos, podendo gerar ações transformadoras na região na qual estão inseridas. Para isso, as instituições buscam interagir com outros atores da sociedade como governo, empresas e comunidade. A região a qual uma instituição de ensino superior está inserida nutre expectativas de desenvolvimento, uma vez que estas instituições, no Brasil, têm a missão de gerar conhecimentos e servir à sociedade. Para Aguiar *et al.* (2020), a atuação da universidade no desenvolvimento regional vai além do caráter econômico, envolvendo aspectos sociais, culturais, ambientais e humanísticos.

No entorno das universidades ocorre o desenvolvimento por várias razões. As universidades por meio de suas ações moldam a competitividade regional e a produção de riquezas, pois a riqueza regional e as universidades trilham um caminho co-evolutivo e interligado. Nesse contexto, tem recebido atenção o empreendedorismo acadêmico responsável

por avanços inovadores e desenvolvimento regional no âmbito econômico (Gonçalves *et al.*, 2022).

### 2.3 Extensão Universitária

A Extensão Universitária tem papel relevante quando se trata de contribuições que pode imprimir em ações na sociedade (Rodrigues *et al.*, 2013). Para esses autores, o desenvolvimento de projetos de extensão proporciona o fortalecimento da relação entre a universidade e a sociedade, ocorrendo benefícios para ambas as partes. Nesse contexto, a extensão possibilita a construção de um saber diferenciado dos envolvidos.

As universidades mantêm com a sociedade um compromisso que se alicerça em três pilares, quais sejam: o ensino, a pesquisa e a extensão. Nesse sentido, as universidades e institutos científico-tecnológicos públicos têm como missão formar estudantes para o mercado de trabalho, bem como promover projetos e programas que possibilitem a interação entre universidades, governo e empresas, de maneira a sustentar parcerias que venham beneficiar o desenvolvimento da sociedade contemporânea. Já o setor empresarial, visando atender às demandas colocadas pelo mercado consumidor, se esforça e investe em desenvolvimento, pesquisa e tecnologias como estratégias competitivas e a ideia de incentivo à aproximação das Instituições de Ensino e do setor produtivo vem se tornando uma tendência mundial (Berni, 2015).

Para Ortega (2016), diante dos impactos das atividades realizadas pelas instituições de ensino na sociedade e tomando por base que esta mesma instituição tem como principal missão retornar à sociedade o conhecimento construído, a partir da compreensão da realidade social em que se insere, aborda temáticas oriundas desta mesma sociedade ou do meio acadêmico, que sustentam o tripé ensino, pesquisa e extensão, subsidiando novas discussões e ações em prol dessa sociedade.

A Universidade, por meio dos projetos de extensão contribui com a sociedade, uma vez que se insere na comunidade de forma criativa e inovadora, sendo capaz de proporcionar um melhor entendimento da realidade local e, dessa forma, elaborar e propor soluções com base em conhecimento científico e técnico produzidos para resolução de problemas que emergem na comunidade. Assim, a extensão universitária é o elo entre a instituição de ensino superior e a sociedade (Martins, 2015).

Martins (2015), afirma que a extensão universitária propicia à universidade identificar as necessidades da comunidade na qual se insere, por meio de projetos, programas e serviços,

propondo intervenções que resultem em melhorias para a comunidade, a fim de proporcionar melhor qualidade de vida para a população.

A extensão universitária é um processo que une o Ensino e a Pesquisa de forma indissociável, e proporciona a relação ativa entre Instituição de Ensino Superior e a Sociedade, gerando benefícios mútuos para os envolvidos. A extensão universitária permite que a comunidade acadêmica pratique os conhecimentos adquiridos na instituição de ensino, além de possibilitar o aprendizado em situações práticas ao atuar com a comunidade. Esta por sua vez, obtém informação, conhecimento, serviços, produtos e orientações que beneficiam o seu desenvolvimento (Ortega, 2016).

Segundo Cristofolletti e Serafim (2020), há diferentes concepções extensionistas, quais sejam:

- i. a concepção assistencialista na qual os estudantes objetivam oferecer assistência à comunidade por meio de atuação técnica e teórica na resolução de problemas pontuais.
- ii. a prestação de serviços às empresas e governos com o intuito de auxiliá-los na resolução de problemas científicos e técnicos específicos;
- iii. a extensão comunitária que se utiliza de diferenciadas metodologias e ideologias visando a interação com populações marginalizadas por meio do diálogo.
- iv. a concepção de extensão que visa a divulgação científica e a formação técnica de determinado público que não tem acesso ao ensino superior.
- v. “a extensão enquanto vínculo entre universidade e empresa, especialmente no que se refere à transferência e desenvolvimento de inovações tecnológicas”, entre outras (Cristofolletti; Serafim, 2020, p. 4).

A concepção extensionista do Programa IF Mais Empreendedor como um todo se encaixa na segunda concepção de acordo com Cristofolletti e Serafim (2020), pois visa a prestação de serviços à micro e pequenas empresas no intuito de auxiliá-las em diferenciadas frentes para a sobrevivência no mercado.

Outros estudos referem à compreensão da extensão universitária evidenciando alguns aspectos a serem considerados, como entender a própria universidade, sua inserção histórica, as influências políticas, econômicas e sociais e seus processos de constituição (Ribeiro, 2022).

Para Cunha, Montrone e Costa (2020, p. 12), são diversas as experiências extensionistas, sendo que algumas se aproximam e outras se distanciam em razão das concepções dos envolvidos, metodologias utilizadas e participantes que realizam as ações. Desta maneira, conceituam a Extensão Universitária como sendo a “possibilidade de levar o conhecimento construído na Universidade para fora de seu espaço”.

### 3 MATERIAL E MÉTODO

A presente seção apresenta as considerações sobre a metodologia utilizada: o tipo de pesquisa, o objeto de estudo, os procedimentos para a coleta de dados e a forma como esses dados foram analisados.

Esta pesquisa foi desenvolvida tendo por base nos dados do Relatório Final do Programa IF Mais Empreendedor Nacional 2021 elaborado pelos Coordenadores de Equipes, professores dos 37 Institutos Federais, de uma Universidade Federal Tecnológica e de um Centro Federal de Educação Tecnológica localizados no Brasil.

O Programa IF Mais Empreendedor Nacional 2021 foi ofertado para todas as 42 instituições da Rede Federal de Educação, Técnica e Tecnológica do Brasil, no entanto, aderiram a esse programa apenas 39 Instituições Federais, apresentadas no Quadro 1.

**Quadro 1-** Identificação das instituições de ensino e empresas participantes do Programa IF Mais Empreendedor 2021 cujos relatórios finais foram selecionados para análise nesta pesquisa

INSTITUIÇÃO	EMPRESA							
	1	2	3	4	5			
A	1	2	3	4	5			
B	1	2	3	4	5			
C	1	2	3	4	5			
D	1	2	3	4	5			
E	1	2	3	4	5			
F	1	2	3	4	5			
G	1	2	3	4	5	6	7	
H	1	2	3	4	5	6		
I	1	2	3	4	5			
J	1	2	3	4	5			
K	1	2	3	4	5			
L	1	2	3	4	5			
M	1	2	3	4	5			
N	1	2	3	4	5			
O	1	2	3	4	5	6	7	8
P	1	2	3	4	5			
Q	1	2	3	4	5	6	7	
R	1	2	3	4	5	6	7	
S	1	2	3	4	5	6	7	8
T	1	2	3	4	5			
U	1	2	3	4	5			
V	1	2	3	4	5			

X	1	2	3	4	5			
W	1	2	3	4	5			
Y	1	2	3	4	5	6		
Z	1	2	3	4	5			
AA	1	2	3	4	5			
AB	1	2	3	4	5			
AC	1	2	3	4	5	6	7	
AD	1	2	3	4	5	6		
AE	1	2	3	4	5			
AF	1	2	3	4	5			
AG	1	2	3	4	5			
AH	1	2	3	4	5			
AM	1	2	3	4	5			

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

A pesquisa é delimitada de forma corte-seccional, ou seja, foi realizada com dados produzidos por uma amostra de formulários elaborados pelas equipes que atuaram no Programa IF Mais Empreendedor 2021 e que enviaram o relatório final ao término do programa. Optou-se pelo seguinte critério de seleção da amostra: dentre os formulários enviados por cada Instituição Federal selecionar um formulário, o que totalizou 39 formulários, sendo que cada um relata o atendimento do referido programa ao mínimo de 5 micro ou pequenas empresas da região em que se localiza a referida Instituição Federal.

Os dados dos formulários foram repassados para uma planilha (Google planilha) em ordem aleatória, sendo que, para que não ocorresse a identificação das Instituições e das empresas, todas as instituições foram identificadas com letras do alfabeto romano de forma sequencial e as empresas com algarismos indo-arábicos. Assim, as instituições de ensino foram identificadas na planilha como Instituição A, B, C até terminar o alfabeto. Como são 39 instituições, foi dada continuidade na identificação como Instituição AA, AB, AC e, assim por diante, até Instituição AM que corresponde a 39ª instituição participante do Programa IF Mais Empreendedor 2021. As empresas atendidas por cada instituição de ensino receberam a identificação com números indo-arábicos: empresa 1, empresa 2, empresa 3 até empresa 8. No entanto, foram apenas alguns institutos que atenderam 8 empresas, sendo que a maioria atendeu em média 5 empresas, conforme mostra o Quadro 1.

Observa-se no Quadro 1, que 24 projetos atenderam 5 empresas, 8 projetos atenderam 6 empresas, 5 atenderam 7 empresas e 2 atenderam 8 empresas, totalizando 39 projetos das 39

Instituições de ensino que participaram do Programa IF Mais Empreendedor 2021 e que atenderam, ao todo, 210 empresas.

As análises dos dados obtidos nos 39 relatórios finais do Programa selecionados como amostra, foram realizadas com base nos aspectos da análise de conteúdo de Bardin (2016), sendo, portanto, adotado um conjunto de técnicas e procedimentos sistemáticos que permitiram gerar conhecimentos relativos referente ao material analisado.

### **3.1 Tipo de pesquisa**

Esta pesquisa caracteriza-se, quanto à sua natureza, como pesquisa aplicada, que conforme Prodanov e Freitas (2013), é aquela que busca produzir conhecimento para aplicação prática, direcionado para a solução de problemas específicos, envolvendo verdades e interesses locais.

Esta pesquisa é qualitativa, o que pode possibilitar atingir um nível mais aprofundado de conhecimento. A pesquisa qualitativa, de acordo com Deslandes, Gomes e Minayo (2016), lida com o universo de significados, crenças, motivos, atitudes e valores, atentando-se para uma realidade e não se preocupa com a quantificação dos dados.

### **3.2 Objeto de estudo**

Quanto ao objeto de estudo, Programa IF Mais Empreendedor Nacional 2021, esta pesquisa classifica-se como sendo exploratória uma vez que proporciona maior familiaridade com o problema, ou seja, levanta e apresenta informações sobre a temática em questão de maneira a torná-la mais explícita (Gil, 2022). Assim, foram exploradas as informações sobre esse programa e apresentados os resultados, de maneira a contribuir para o levantamento de novas hipóteses.

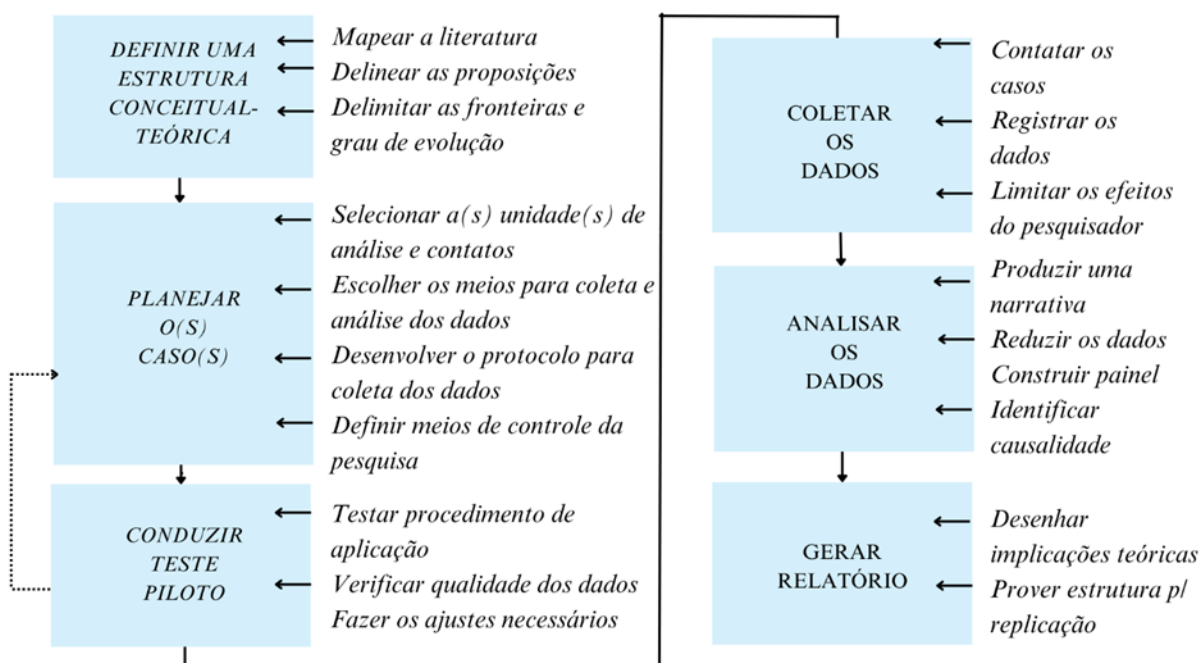
Quanto aos procedimentos técnicos, constitui-se um estudo de caso, pois considerou-se o Programa IF Mais Empreendedor Nacional 2021 realizado pelo IFSULDEMINAS e SETEC/MEC. Consiste em uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos (Yin, 2001, p. 32). Para Gil (2022), o estudo de caso pode possibilitar aprofundar os estudos sobre determinado objeto de pesquisa de modo a ampliar o conhecimento e a compreensão desse objeto. Goode e Hatt (1979), afirmam que o estudo de caso é um modo de investigar a realidade social.

### 3.3 Estratégia de coleta e análise dos dados

O estudo de caso tem natureza empírica, pois investiga determinado fenômeno em um contexto de vida real considerando que as fronteiras entre o contexto e o fenômeno não estão bem definidas. Nesse tipo de estudo, as análises são mais aprofundadas com o intuito de ampliar o conhecimento sobre determinado problema ainda não definido. O objetivo deste tipo de pesquisa é estimular a compreensão, o desenvolvimento de hipóteses, questões ou teoria (Miguel, 2007). Os estudos de casos podem ser classificados de acordo com o conteúdo e objetivo final, os denominados exploratórios, descritivos ou explanatórios; quantidade de casos, caso único ou casos múltiplos. A tendência deste tipo de estudo é explicar o motivo pelo qual determinada decisão ou decisões foram tomadas, sobre sua implementação e resultados atingidos (Miguel, 2007).

A condução de um estudo de caso pode seguir as etapas apresentadas por Miguel (2007, p. 221), conforme mostra a (Figura 3).

**Figura 3** - Etapas do estudo de caso



Fonte: Miguel (2007, p. 221). Adaptado pela pesquisadora.

Miguel (2007) explica cada uma dessas etapas do estudo de caso. A primeira é a Definição de uma Estrutura Conceitual-Teórica, na qual o pesquisador define um referencial



conceitual teórico para subsidiar o desenvolvimento da pesquisa, de maneira a realizar um mapeamento da literatura pertinente ao tema. Neste estudo, foi feito um estudo teórico sobre as definições e conceituações pertinentes ao tema em questão nesta investigação.

Segundo Miguel (2007), na segunda etapa do estudo de caso, denominada Planejamento do(s) Caso(s), escolhe-se os casos. Neste estudo, foram escolhidos 40 casos, sendo 1 caso para o Piloto e 39 casos para a coleta de dados. Mais especificamente, foi considerado um caso a atuação de uma instituição de ensino em um projeto no âmbito do Programa IF Mais Empreendedor 2021, realizado com as empresas atendidas, em média, até 8 empresas. O limite temporal de realização do projeto foi o ano de 2021, conforme descrição no Relatório Final pelo coordenador da equipe responsável.

A terceira etapa do estudo de caso é Conduzir Teste Piloto, conforme instruções de Miguel (2007). Para tanto, foi escolhido o relatório final de um projeto realizado pelo Instituto A no âmbito do Programa IF Mais Empreendedor 2021 que atendeu 5 empresas. Da leitura desse relatório final selecionado foram observadas convergências e divergências que podiam ser consideradas para definição de fatores temáticos de análise, quais sejam: Marketing, identidade visual das empresas, comunicação; Estudos e pesquisas e tecnologias digitais; Criação e teste de sistemas, utilização de aplicativos, programas; Cursos treinamentos e consultorias; Estabelecimento de parcerias e fornecedores; Diagnóstico da empresa; Infraestrutura e Logística; Geração de valor para o negócio; Gestão de negócio; Plano de negócio.

Nesse estudo piloto, o procedimento adotado na organização dos dados do relatório final (Google planilha) do projeto selecionado, foi marcar com cores diferenciadas (comparadas a códigos, conforme Miguel (2007), os parágrafos ou partes dos textos e, em seguida, estabelecer os fatores temáticos identificados. O Quadro 2 mostra as cores e os respectivos fatores temáticos levantados por meio da análise do relatório final do Programa selecionado para ser o teste piloto.

Observando ainda aspectos do estudo de caso (Miguel, 2007), a prática utilizada nesta pesquisa para a redução dos dados foi adaptada, pois o teste piloto mostrou que havia sido considerado um número extenso de fatores temáticos para análise. Assim, foi feito um ajuste no protocolo de pesquisa ao ampliar para 39 relatórios finais da amostra selecionada, um maior conjunto de dados. Assim, optou-se por agrupar alguns dos fatores temáticos levantados no teste piloto, deixando-os delimitados em número de quatro fatores: Comunicação; Arranjo Físico e Logística; Tecnologia da informação e Gestão de Negócio, conforme identificado no Quadro 3.

**Quadro 2** - Indicação das cores e os respectivos fatores temáticos levantados no teste piloto

Cor	Fatores Temáticos
Vermelho	comunicação, marketing, identidade visual das empresas, uso das redes sociais, canal de atendimento ao cliente
Azul	estudos e pesquisas, tecnologias digitais;
Lilás	criação e teste de sistemas, utilização de aplicativos, programas;
Laranja	cursos, treinamentos, consultorias, vídeo-aulas, workshop, palestra
Marrom	estabelecimento de parcerias, fornecedores
Rosa	diagnóstico da empresa;
Azul claro	arranjo físico, e logística,
Roxo	geração de valor para o negócio e gestão de negócio,
Verde	plano de negócio (venda, comercial, mercado, clientes)

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

**Quadro 3** –Agrupamento dos fatores temáticos identificados no teste piloto

Fatores do teste piloto	Fatores utilizados para a análise da amostra
comunicação, marketing, identidade visual das empresas, uso das redes sociais, canal de atendimento ao cliente	Comunicação
arranjo físico, e logística,	Arranjos Físicos e Logística
cursos, treinamentos, consultorias, vídeo-aulas, workshop, palestra estabelecimento de parcerias, fornecedores diagnóstico da empresa; geração de valor para o negócio e gestão de negócio, plano de negócio (venda, comercial, mercado, clientes)	Gestão
estudos e pesquisas, tecnologias digitais criação e teste de sistemas, utilização de aplicativos, programas;	Tecnologia da Informação

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

O Quadro 4 mostra que no lugar de códigos conforme sugestões de Miguel (2007), foram utilizadas quatro cores, para marcar os parágrafos ou partes dos textos de todos os 39 relatórios finais selecionados, representativos dos fatores temáticos definidos para análise.

**Quadro 4** - Fatores temáticos de análise dos 39 relatórios finais selecionados

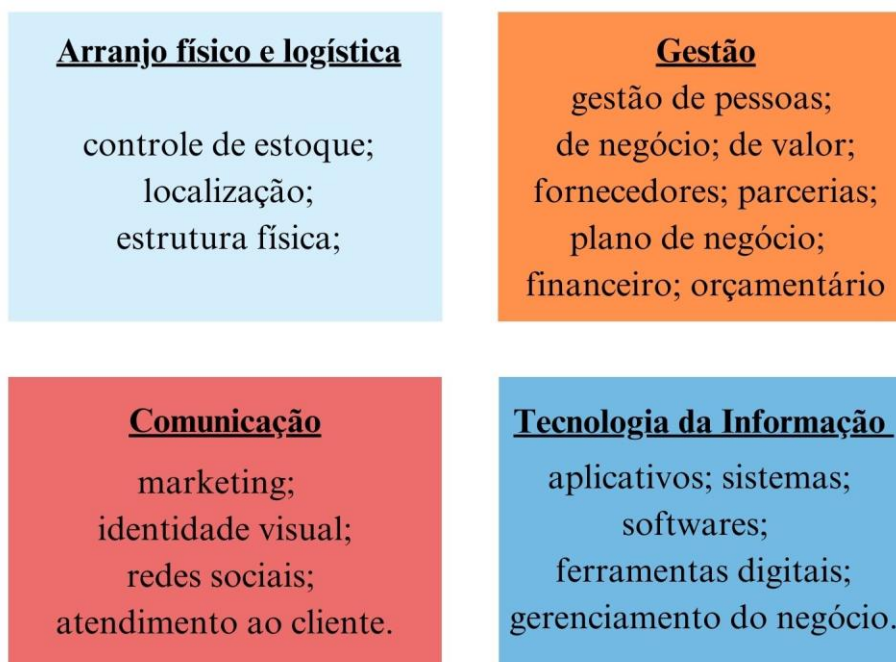
<b>Cor</b>	<b>Fatores temáticos</b>
Vermelho	Comunicação
Azul Claro	Arranjo Físico e Logística;
Azul	Tecnologia da Informação
Laranja	Gestão de Negócio

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Na quinta etapa do estudo de caso, Análise dos Dados (Miguel, 2007), com base no conjunto de dados obtidos foi produzida uma análise de conteúdo considerando os quatro fatores temáticos estabelecidas. Como os dados eram abundantes, foi feita uma redução eliminando aquelas partes que constavam repetidamente em um mesmo relatório ou muito próximas com mesmo significado em relatórios diferentes, sendo incluídos nas análises aqueles dados considerados essenciais e com estreita ligação com os objetivos desta pesquisa.

Miguel (2007) afirma que dados secundários devem ser usados no estudo de caso. Nesse sentido, foram considerados para este estudo os editais do Programa IF Mais Empreendedor 2020 e do Programa IF Mais Empreendedor 2021, bem como informações desses programas que estão apresentadas no site das Instituições Federais. Para Marconi e Lakatos (2003), a análise documental considera documentos escritos ou não. Assim sendo, essas análises podem possibilitar a compreensão do histórico e contexto da criação desse programa, além de contribuir para análise das ações de consultorias realizadas pelas equipes responsáveis, junto às empresas participantes do Programa.

Com base em aspectos do estudo de caso, segundo Miguel (2007), pode-se dizer que esses quatro fatores correspondem a propriedades teóricas estudadas nesta pesquisa e possibilitam discussões no âmbito da questão e objetivo da pesquisa em confronto com a literatura. As análises dos relatórios finais podem possibilitar construir uma sistematização dos dados analisados. Trata-se de uma representação visual (Figura 4) desse conjunto de informações que proporciona uma visão mais ampla dos dados e ao mesmo tempo mais detalhada.

**Figura 4 - Sistematização dos dados analisados**

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Para Miguel (2007), no estudo de caso, as evidências obtidas nas análises podem propiciar conclusões lógicas embasadas na fundamentação teórica da pesquisa, de maneira a comparar os resultados obtidos com a literatura estudada. A sexta etapa do estudo de caso, denominada Geração do Relatório da Pesquisa, proporciona a escrita da dissertação e de outras futuras produções científicas para congressos e ou periódicos científicos, com a finalidade de compartilhar os resultados obtidos com a pesquisa.

Conforme já referido, foram considerados como fontes de dados editais e conteúdos publicados pelos meios de comunicação das Instituições Federais sobre o Programa e relatórios finais (Anexo 01) que foram disponibilizados na plataforma do Programa para que todos os professores dessas Instituições que coordenaram as ações no âmbito do IF Mais Empreendedor 2021 fizessem o download e o preenchimento. Os professores coordenadores das equipes em cada uma das instituições federais de educação fizeram download deste formulário para preenchimento do relatório final e apresentaram informações do desenvolvimento das atividades e ações realizadas no IF Mais Empreendedor junto às empresas participantes deste Programa, cada instituição utilizou-se de seus instrumentos para obter as informações necessárias para o preenchimento do formulário. Após preenchido, esses professores coordenadores fizeram upload desse formulário na Plataforma do Programa IF Mais Empreendedor. Esse material foi disponibilizado para a pesquisadora pelo Coordenador Geral do Programa IF Mais Empreendedor.

Os dados obtidos nos relatórios finais do IF Mais Empreendedor Nacional 2021 foram organizados e compilados em planilha Google considerando como itens nas colunas, os tópicos abordados nos referidos formulários finais. Além disso, os conteúdos desses formulários apresentados na referida planilha foram analisados com base em aspectos da análise de conteúdo de Bardin (2016). A análise de conteúdo implica na utilização de um conjunto de técnicas e procedimentos sistemáticos que buscam gerar indicadores que conduzam a conhecimentos relativos referente ao material analisado, seja texto ou audiovisual. A análise de conteúdo é uma técnica utilizada na interpretação e compreensão de unidades de textos como contratos, entrevistas, cartas e relatórios e busca quantificar a ocorrência da unidade de análise, sendo que a unidade de análise pode ser palavra isolada ou não, tema, personagens, objetos, entre outros.

Conforme já mencionado, nesta investigação a análise de conteúdo foi feita de uma amostra de 39 Relatórios Finais referentes a 39 projetos desenvolvidos respectivamente pelas equipes integrantes do Programa IF Mais Empreendedor 2021. Mais especificamente, cada instituição de ensino participante do Programa desenvolveu em média 6 projetos de extensão, sendo que produziram um relatório final de cada um desses projetos desenvolvidos. No entanto, a amostra selecionada para análise neste estudo é composta por 1 relatório final de um dos projetos desenvolvidos por cada uma das instituições de ensino que participaram desse Programa.

Como critério de seleção dos relatórios para compor a amostra, adotou-se aqueles que estavam preenchidos adequadamente e que relatavam o atendimento a, no mínimo 5 empresas, sendo considerada uma amostra por Instituição de Ensino participante do Programa. Vale ressaltar que os relatórios que estavam incompletos ou apresentavam poucas informações ou informações em excesso foram desconsiderados para a composição da amostra. A título de ilustração pode-se citar relatórios que apresentavam cerca de 9 páginas e relatórios compostos por mais de 100 páginas. Os relatórios selecionados para a amostra estavam todos preenchidos de forma adequadas e continham, em média, 21 páginas.

De acordo Bardin (2016), a análise desse conteúdo pode ser realizada levando em consideração três fases: Pré-Análise, Exploração do Material Coletado e Interpretação Inferencial.

Bardin (2016) explica que na etapa de Pré-Análise ocorre a exploração dos dados proporcionando uma ideia inicial do material, ou seja, quando se realiza a leitura do material coletado. Nesta etapa, ocorre também a organização das informações obtidas no material, a fim de identificar as semelhanças ou diferenças existentes nos conteúdos. Na segunda etapa, de

Exploração do Material Coletado, ocorre o levantamento e definição das categorias temáticas a serem analisadas. A terceira e última fase é a Interpretação Inferencial, a qual corresponde ao momento de aprofundamento das análises das categorias temáticas e suas relações com a base teórica apresentada na literatura. Neste estudo foi feita uma adaptação e chamamos categoria temática de fatores temáticos de análise.

A análise do conteúdo dos Relatórios Finais do Programa IF Mais Empreendedor Nacional 2021 considerou os fundamentos teóricos presentes na literatura estudada.

## 4 APRESENTAÇÃO DO PROGRAMA IF MAIS EMPREENDEDOR

### 4.1 IFSULDEMINAS o Programa IF Mais Empreendedor – Histórico

Para Barboza, Pereira e Vale (2020, p. 550), “conhecer a universidade é desvendar seu papel social e seus objetivos, suas características e seus processos, bem como o contexto histórico no qual está inscrita”.

Os Institutos Federais foram criados no Brasil em 2008, por meio da Lei Nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008. O IFSULDEMINAS, por sua vez, foi criado a partir da fusão de três Escolas Agrotécnicas Federais localizadas nos municípios de Inconfidentes, Machado e Muzambinho e atualmente conta também com campus nas cidades de Passos, Poços de Caldas, Pouso Alegre, Carmo de Minas e Três Corações. O Instituto Federal do Sul de Minas busca cumprir com as finalidades e características dos Institutos Federais apresentadas na Lei Nº 11.892, sendo uma delas "realizar e estimular a pesquisa aplicada, a produção cultural, o empreendedorismo, o cooperativismo e o desenvolvimento científico e tecnológico" (Brasil, 2008).

Sendo assim, o IFSULDEMINAS busca criar laços com a comunidade em que está inserida a fim de possibilitar melhorias das condições sociais e econômicas do Sul de Minas Gerais. Para isso, a Pró-Reitoria de Extensão (Proex), Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação (PPPI) e Pró-Reitoria de Ensino (Proen), através do trabalho conjunto de algumas de suas diretorias, Diretoria de Extensão (DEX), Diretoria de Inovação Tecnológica e Empreendedorismo (DITE) e Diretoria de Assuntos Educacionais (DAE), idealizou o projeto do Programa IF Mais Empreendedor.

O Instituto Federal de Educação em parceria com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e com o apoio financiador do governo, executou o programa IF Mais Empreendedor para socorrer as micro e pequenas empresas da região do Sul de Minas Gerais.

A primeira edição do Programa IF Mais Empreendedor (Figura 5), objeto deste estudo, foi executada em 2020. Todo o processo ocorreu por meio de edital específico. Para alcançar o objetivo proposto, foram criadas equipes formadas por seis estudantes de diversas áreas sob a orientação de dois servidores - professores ou técnicos administrativos - dos oito campi do Instituto Federal do Sul de Minas, que contaram com o apoio do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). Os grupos prestaram consultorias e orientações para os empresários e empreendedores participantes via assessoria *on-line*.

**Figura 5** - Logo do Programa



Fonte: IFSULDEMINAS (2020).

O Programa IF Mais Empreendedor 2020 mostrou-se inovador e em decorrência, a Secretaria de Educação Científica e Tecnológica (SETEC) do Ministério da Educação (MEC) viabilizou, junto ao IFSULDEMINAS, sua continuidade por meio de uma versão atualizada, de abrangência nacional, e, assim, em 2021, o programa se tornou IF Mais Empreendedor Nacional.

O Programa IF Mais Empreendedor 2021 objetivou incentivar e apoiar um número maior de empreendedores, atingindo 1025 empreendimentos em todo o Brasil. Este programa contou com um aporte de R\$ 7 milhões de reais, via Transferência Eletrônica Disponível (TED), da SETEC/MEC e também com a atuação de 1025 estudantes bolsistas dos Institutos Federais do país, coordenados por 205 servidores da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica.

No ano de 2022, devido às questões políticas eleitorais, não foi possível viabilizar uma edição do Programa. Entretanto, uma nova edição foi lançada no ano de 2023. Para o lançamento do Programa IF Mais Empreendedor 2023 foi realizada uma *live* no dia 02 de fevereiro do corrente ano, a qual foi transmitida pelo canal do IFSULDEMINAS no *youtube* e pode ser acessada pelo link: <https://www.youtube.com/live/9cwmrYP405Y?feature=share> . Para esta nova edição, o programa está disponível para 66 instituições da Rede Federal de Educação (autarquias e escolas técnicas vinculadas às universidades) e a SETEC já viabilizou R\$ 5 milhões de reais, para o atendimento de até 1416 Micro e Pequenos Empreendedores (MPEs), Empreendedores Individuais e Produtores Rurais (IFSULDEMINAS, 2023).

#### **4.2 Programa IF Mais Empreendedor 2020**

Conforme já referido, o IF Mais Empreendedor 2020 contou com a parceria do Sebrae Minas Gerais, o qual ofertou consultoria para aproximadamente 100 empresários. De acordo com palavras da representante do Sebrae Minas, Lucilena Personi de Moura, esse programa



teve sua importância como uma ação de apoio aos empreendedores de micro e pequenas empresas em um ano atípico, em que iniciou a pandemia da Covid-19. Para ela,

Nós, do Sebrae, juntamente com o Instituto Federal e demais parceiros, dentro desta ação, levamos um pouco de esperança, de conhecimento, de transformação para cada empresário. Aos alunos que executaram os projetos, digo que vocês serão as pessoas que irão ver essas transformações acontecerem. Hoje, vocês estão neste processo de aprendizado e, amanhã, serão os consultores e os empresários à frente disso tudo. Com esta iniciativa, vocês têm a possibilidade de mostrar que existem pessoas e instituições preocupadas com os resultados a fim de transformar territórios (IFSULDEMINAS, 2020, s.p.).

De acordo com gestores do IFSULDEMINAS este programa foi importante, considerando o trabalho realizado conjuntamente entre as pró-reitorias e diretorias desta instituição de ensino, em uma relação com os parceiros externos, realizando a interlocução entre coordenadores e estudantes participantes do programa, a fim de viabilizar sua realização. Para o pró-reitor de Ensino, professor Giovane José da Silva, do IFSULDEMINAS, no ano 2020, "ações como esta só reforçam a nossa identidade enquanto Instituição de Educação Profissional e Tecnológica de integrar Ensino, Pesquisa e Extensão. Conforme entendimento da pró-reitora de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação, Sindynara Ferreira, no ano de 2020, teve fundamental importância nesse projeto a participação dos alunos. Ainda afirmou que o êxito de programas desse tipo depende do engajamento de todos, o que ocorreu no desenvolvimento do IF Mais Empreendedor. Para a então diretora Cristina Janini Lopes, da Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação, o programa IF Mais Empreendedor foi ampliado, em comparação ao seu início, o que culminou na proposta para 2021 de ampliá-lo em âmbito nacional. Salientou que esse tipo de programa que relaciona a teoria com a prática, num fluxo contínuo, necessita continuar (IFSULDEMINAS, 2020).

O Programa IF Mais Empreendedor do ano de 2020 ofertou consultorias e orientações aos micro e pequenos empreendedores informais e formais, com base nos desafios que estavam sendo enfrentados nesse momento pelas empresas com o intuito de melhorias para os negócios. Este atendimento foi feito por equipes de alunos do IFSULDEMINAS sob a coordenação e orientação de docentes deste instituto que levantaram o modelo de negócio para essas empresas (CONSUP/RET/IFSULDEMINAS, 2020).

Para a realização do programa, foram disponibilizadas bolsas para todos os envolvidos. Cada estudante recebeu uma bolsa no valor de R\$250,00 reais para cada estudante bolsista no período de 08 meses. Para os servidores do IFSULDEMINAS na posição de docente orientador de equipe ou coordenador do projeto, receberam bolsas no valor de R\$510,00 mensais. Os

Coordenadores do Programa, por sua vez, foram contemplados com bolsas no valor de R\$750,00 (CONSUP/RET/IFSULDEMINAS, 2020).

É relevante destacar que os estudantes participantes do projeto foram selecionados por meio de edital que determinou como critério de seleção que os estudantes fossem oriundos de escolas públicas e, prioritariamente fossem estudantes em situação de vulnerabilidade socioeconômica, conforme determinava o projeto do Programa IF Mais Empreendedor (CONSUP/RET/IFSULDEMINAS, 2020).

Por meio do Programa IF Mais Empreendedor foram prestadas consultorias para 130 empresas participantes de forma individual, abordando temas como *marketing* digital e remodelagem de negócios, por exemplo. Os estudantes participantes do programa, tiveram a oportunidade de aprendizado em um ambiente no qual se utilizaram de ferramentas e técnicas de gestão. As ações foram desenvolvidas a partir de um diagnóstico individual da empresa, em conformidade com os conhecimentos técnicos das equipes.

O IF Mais Empreendedor 2020 subsidiou, por meio de consultoria gratuita, 140 micros e pequenos empresários, empresários individuais e trabalhadores da informalidade, os quais, no ano de 2020, estavam enfrentando dificuldades em razão da pandemia da COVID-19. Esses atendimentos ocorreram por meio de consultoria especializada, que objetivava oferecer melhorias e inovações no que se refere ao processo de gestão dos negócios. Essas consultorias foram realizadas por 14 equipes, compostas por 77 estudantes, sob orientação de docentes e técnicos administrativos, totalizando 27 servidores, dos seis *campi* do IFSULDEMINAS. Além disso, alguns empresários também receberam consultoria do Sebrae Minas.

No final da realização do IF Mais Empreendedor 2020, houve uma reunião virtual na qual as equipes envolvidas fizeram a apresentação de um balanço dos resultados alcançados, analisando as atuações. Para um dos estudantes, Donizetti Isaac Jorge Pinto, aluno do curso de graduação em Administração do Campus Avançado Carmo de Minas, sua avaliação desse programa foi positiva com relato de sua experiência em sair da sala de aula e aplicar a teoria aprendida em uma situação prática de observação do gerenciamento e funcionamento de uma empresa. Além disso, mencionou que esse Programa favorece a economia local, por subsidiar o amadurecimento das empresas que foram atendidas e impulsionar “um movimento de cooperativismo de nosso município” (IFSULDEMINAS, 2020, s.p.).

O Programa IF Mais Empreendedor recebeu também avaliação positiva pela perspectiva externa, o que pode ser observado no relato da designer gráfica Viviane Cândida, de Três Corações-MG, segundo a qual “o projeto ofereceu um norte para iniciar o meu negócio. Aprendi

muitas coisas, como planejamento, foco, comprometimento. Hoje, adquiri outra visão sobre o negócio e tenho ainda mais vontade de executá-lo".

Como resultados parciais do Programa IF Mais Empreendedor, o IFSULDEMINAS apresenta novas oportunidades, pois proporcionou a integração deste Instituto com a sociedade, pois gerou desdobramentos como a abertura de vagas de estágio nas empresas envolvidas para a contratação de estudantes, o que sinaliza que a participação dos alunos nesse programa foi profícua, atuando nas empresas atendidas sob a orientação dos coordenadores. De acordo com a arquiteta Andrea Bogarim, da cidade de Três Corações, a consultoria realizada pelos estudantes resultou na contratação de um deles como estagiário em seu escritório de arquitetura. De acordo com suas palavras, esse projeto a auxiliou a “pôr as ideias em ordem e a estruturar melhor” seu negócio passando por transformações.

### **4.3 Programa IF Mais Empreendedor 2021**

Em março de 2021, o IFSULDEMINAS e a SETEC, por meio da Fundação de Apoio ao Desenvolvimento da Extensão, Pesquisa, Ensino Profissionalizante e Tecnológico (FADEMA), divulgaram o Programa IF Mais Empreendedor Nacional 2021, com o objetivo de atender, apoiar e orientar Micro e Pequenos Empreendedores e Empreendedores Individuais por meio da realização de ações que objetivaram a remodelagem de negócios impactados pela Pandemia da Covid-19. Como objetivos específicos desse programa constam no Edital nº 05/2021:

- Promover, nas instituições integrantes da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, a realização de projetos e ações de extensionismo tecnológico em interação com o setor produtivo, especialmente, com o atendimento a Micro e Pequenos Empreendedores (MPEs) e Empreendedores Individuais e articulação junto aos Arranjos Produtivos Locais (APLs).
- Estimular a participação de servidores e estudantes da Rede Federal em projetos voltados ao surgimento de novos negócios e remodelagem de empreendimentos existentes com vistas ao enfrentamento da crise econômica, sanitária e social decorrente da pandemia global de Covid-19.
- Promover o desenvolvimento de novas habilidades e competências nos estudantes da Rede Federal por meio do seu envolvimento em atividades de empreendedorismo e extensionismo tecnológico.
- Estimular a aproximação entre as instituições da Rede Federal e o setor produtivo, por meio da articulação estruturada de iniciativas relacionadas ao ensino, pesquisa, extensão e inovação.

O edital Nacional previu o apoio das 42 instituições, com até 7 propostas de cada uma, o que totalizam 294. No entanto, ficou previsto neste edital que se não fosse atingido o número máximo de propostas previstas, a SETEC/IFSULDEMINAS/FADEMA poderia reabrir

chamada de adesão ou abrir um novo Edital. Cada projeto contou com recursos financeiros na ordem de R\$ 20.700,00 mensais, durante o período de seis meses, o que contemplou bolsas para o coordenador institucional, coordenador de equipes e para estudantes, durante o período de realização do projeto. O Quadro 5 apresenta as instituições da Rede Federal de Educação participantes do Programa IF Mais Empreendedor 2021.

**Quadro 5** - Instituições da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica do Brasil que participaram do Programa IF Mais Empreendedor Nacional 2021

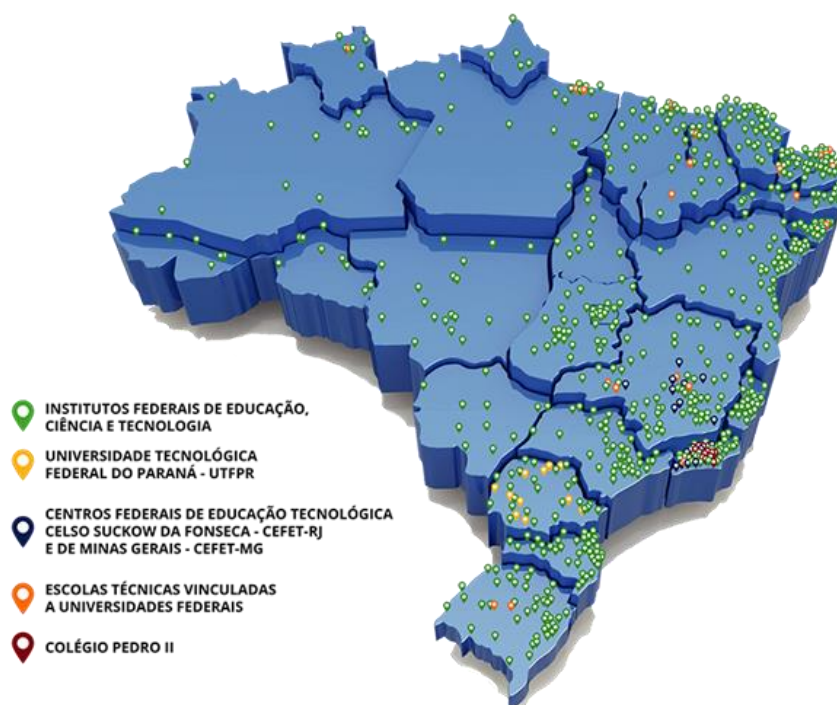
<b>INSTITUIÇÕES DA REDE FEDERAL</b>	
<b>SIGLAS</b>	<b>NOME</b>
Cefet-MG	Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais
IFAC	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Acre
IFAL	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Alagoas
IFAM	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas
IFAP	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amapá
IFB	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília
IFBA	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia
IFBaiano	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Baiano
IFC	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Catarinense
IFCE	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará
IFES	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Espírito Santo
IFF	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Fluminense
IFFar	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha
IFG	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás
IFGoiano	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano
IFMA	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão
IFMG	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais
IFMT	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Mato Grosso
IFNMG	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Norte de Minas Gerais
IFPA	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará
IFPB	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba
IFPE	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco
IFPI	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí
IFPR	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná
IF RioGrandense	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul-Rio-Grandense
IFRJ	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro

IFRN	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte
IFRO	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia
IFRR	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Roraima
IFRS	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul
IFS	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Sergipe
IFSC	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina
IFSertão-PE	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sertão Pernambucano
IFSP	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo
IFSUDESTE	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sudeste de Minas Gerais
IFSULDEMINAS	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sul de Minas Gerais
IFTM	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro
IFTO	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Tocantins
UFTPR	Universidade Tecnológica do Paraná

Fonte: Elaborado pela pesquisadora a partir de dados do Portal MEC (2023).

Para visualização da distribuição das Instituições da Rede Federal de Educação no Brasil em relação ao lugar em que se localizam, a Figura 6 traz o mapa do Brasil com as marcações e legenda.

**Figura 6** - Distribuição das Instituições da Rede Federal de Educação



Fonte: Portal MEC.

Para participar do IF Mais Empreendedor Nacional 2021, cada Instituto Federal apresentou proposta institucional, composta com a documentação que previa o anexo I e II do Edital nº 05/2021. Como requisito, cada proposta deveria apresentar uma metodologia capaz de atender pelo menos 5 Micro e Pequenas Empresas ou Empreendedores Individuais, já cadastradas no Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ) e localizadas na região da Instituição proponente, que foram afetados de forma negativa pela Pandemia de Covid-19 (IFSULDEMINAS, 2021).

Em relação a metodologia empregada na realização dos projetos, o edital previu que reuniões, conversas e/ou apresentação de materiais, em razão da necessidade de distanciamento social por causa da pandemia de Covid-19, deveriam ser realizadas de forma remota. Além disso, consta a disponibilização de dois sistemas para subsidiar as operações do Programa, quais sejam: Ambiente Virtual do Programa - AVP - Moodle no qual se dariam as interações dos envolvidos nos projetos, registro das ações realizadas, espaço para trabalhos cooperativos e interação das equipes entre si, dentro outros. E o Sistema CONVENIAR para a gestão dos projetos proporcionando acompanhamento em tempo real, o qual poderia otimizar e dar transparência às ações da gestão (FADEMA, 2021).

Constam também neste edital, as etapas em que deveriam ser desenvolvidas as atividades:

- I - Participação em capacitações estipuladas pelo Coordenador Geral do Programa;
- II - Reuniões mensais com a Coordenação Institucional e, quando necessário, com a Coordenação Geral do Programa;
- III - Reunião com os empreendedores para apresentação dos projetos e início das atividades de elaboração do Diagnóstico Empresarial;
- IV - Apresentação e discussão do Diagnóstico Empresarial para cada uma das empresas selecionadas;
- V - Construção do Plano de Apoio para cada uma das empresas e apresentação aos empreendedores;
- VI - Acompanhamento do desenvolvimento do Plano de Apoio;
- VII - Apresentação de resultados aos empreendimentos atendidos;
- VIII - Apresentação dos resultados em evento de encerramento (FADEMA, 2021, p. 3).

Em relação às equipes responsáveis pelo desenvolvimento dos projetos, deveriam ser compostas por 01 servidor do quadro efetivo do IF para a atuação como Coordenador Institucional do Programa; 01 servidor do quadro efetivo do IF ou docente substituto para a atuação como Coordenador de Equipe; 06 estudantes, regularmente matriculados no IF “em qualquer curso de qualquer nível (técnico, graduação, pós-graduação), tanto presenciais quanto na modalidade de educação a distância”, com obrigatoriedade de que, pelo menos, 1 dos 6 alunos fosse do “Ensino Técnico, de qualquer nível (integrado, concomitante ou subsequente),

para atuarem como bolsistas de execução do projeto” (FADEMA, 2021, p. 5). A seleção dos alunos bolsistas, deveria ser realizada pela Coordenação do Projeto, por meio de processo público seletivo em toda sua instituição. Além desses, o edital previu a participação de outros integrantes nas equipes, em caráter voluntário, sendo eles alunos e professores do Instituto Federal.

No que tange às responsabilidades das instituições envolvidas, de modo específico, consta no edital que a SETEC era a responsável por “estabelecer diretrizes, prover os recursos financeiros previstos e monitorar as ações executadas neste Edital”, ao IFSULDEMINAS ficou atribuído “Coordenar a execução das ações previstas neste Edital, incluindo atividades de apoio e operacionais visando a garantia da efetividade do programa e a implementação dos projetos, como o provimento do AVP” e a FADEMA responsável por “Realizar gestão administrativa e operacional do pagamento de bolsas para a execução dos projetos, inclusive com o provimento de sistema próprio de gestão de projetos – Conveniar” e “Denominar uma Comissão para a verificação do enquadramento das propostas institucionais, para a verificação dos documentos de todos os bolsistas para a implementação das bolsas e verificação do termo de adesão dos empreendedores para todos os projetos” (FADEMA, 2021, p. 11).

Ainda no tocante às responsabilidades atribuídas no desenvolvimento do Programa IF Mais Empreendedor Nacional 2021, constam no referido edital aquelas das Instituições da Rede Federal, quais sejam:

- Indicar o Coordenador Institucional à SETEC;
- Selecionar os projetos internos de sua Instituição para compor a Proposta Institucional.
- Prover as condições necessárias ao desenvolvimento da Proposta Institucional enviada ao Programa;
- Prestar, quando requisitadas, informações detalhadas sobre estudantes e servidores; acompanhar continuamente a realização da proposta institucional, verificando a devida realização das atividades pelas equipes, apresentando as informações pertinentes a este acompanhamento sempre que solicitado;
- Manter toda a documentação referente ao Programa sob sua responsabilidade acessível para consulta da FADEMA e/ou auditorias e órgãos de controle, nos termos da legislação aplicável, pelo prazo de 5 (cinco) anos, visando a prestação de contas dos recursos aplicados (FADEMA, 2021, p. 12).

Vale trazer aqui sobre a possibilidade de cancelamento dos projetos, também previsto no referido Edital, pelas seguintes hipóteses: Em caso de desistência do Coordenador de equipe e não substituição deste no prazo estabelecido; em caso de desistência do Coordenador Institucional e não substituição deste no prazo estabelecido; em caso de desistência de todas as 05 (empresas) participantes do programa sem possibilidade de substituição por outras empresas

que cumprissem os requisitos do edital. Para que ocorresse a substituição de alguma empresa, a exigência é que faltasse 4 meses para a finalização do projeto.

A relevância desta pesquisa justifica-se por ser uma contribuição de cunho social e econômico, ao analisar o programa IF Mais Empreendedor, as transformações geradas por ele e apresentar informações importantes a respeito da execução do programa, gera a possibilidade de reprodução do programa por outras instituições e regiões que também sofreram com a crise causada pela pandemia do COVID-19 ou, até mesmo, regiões com baixo índice de desenvolvimento econômico e social poderiam obter vantagens coletivas com o desenvolvimento de micro e pequenos.

A pesquisa tornará evidentes os esforços do IFSULDEMINAS em cumprir com a sua finalidade de contribuir com o desenvolvimento socioeconômico local, regional e nacional.

Por meio desta pesquisa, pretende-se incentivar outras instituições de ensino superior a reproduzirem o Programa ou criarem uma versão própria, que tenha por objetivo incentivar e desenvolver o empreendedorismo da região a qual está inserida, e assim contribuir com o desenvolvimento social e/ou econômico.



## 5 ANÁLISES E DISCUSSÃO

O presente capítulo está dividido em 5 partes. As quatro primeiras partes correspondem aos fatores temáticos de análise presentes no relatório do Programa IF Mais Empreendedor 2021, sendo eles: Arranjos físicos e logística, comunicação, gestão e tecnologia de informação. A quinta parte refere-se aos projetos de extensão universitária e sua contribuição na formação acadêmica, profissional e pessoal dos estudantes.

### 5.1 Arranjo Físico e Logística

A permanência das MPEs em atividade e a própria subsistência estão ligadas ao planejamento realizado, bem como ao controle de estoque, contábil e de patrimônio. Nesse contexto, a ausência desse tipo de controle pode resultar em um descontrole financeiro da empresa (Pinheiro; Ferreira Neto, 2019).

A logística se destaca como um campo da administração da empresa que abrange a organização dos produtos e serviços de acordo com as necessidades dos consumidores. Nesse sentido, evidencia-se como o processo de fazer o planejamento, realizar e efetivar o controle da movimentação dos produtos, interna e externamente à empresa, de modo a garantir as entregas dos produtos e serviços no prazo estabelecido com os clientes (Barbieri; Malta; Vital, 2023). Nesse sentido observa-se nos relatórios finais do Programa IF Mais Empreendedor 2021 algumas menções referentes ao processo de entrega dos produtos aos clientes:

“Contratar um novo entregador para ajudar na demanda. Formalização de MEI para o entregador” (Instituto C, empresa 3);

“Horário reduzido para atendimento e entregas; dificuldade nas entregas por conta do perigo; dificuldade nas entregas em dias de chuva por conta do transporte” (Instituto B, empresa 2);

“Estabelecer os valores das entregas de acordo com os bairros (mais distante ou menos distante) do empreendimento e estabelecer dias fixos da semana para realização das entregas” (Instituto C, empresa 2);

“Ampla concorrência no setor de alimentação devido às várias opções de delivery disponíveis atualmente (*apps* de entrega, etc.)” (Instituto AD, empresa 6);

“Orientação para a venda e entrega em outros municípios” (Instituto AL, empresa 3).

Assim, se o processo da logística for eficiente, o planejamento irá se destacar nos resultados em relação à competitividade das empresas, visto que otimiza as operações e alcança melhores resultados juntamente aos públicos estratégicos (Barbieri; Malta; Vital, 2023).

A globalização e a concorrência enfrentadas pelas empresas imprimem a necessidade de uma gestão estratégica a fim de alcançar melhorias nos custos logísticos. A logística consiste em “um conjunto de atividades para manter fisicamente o estoque, envolvendo questões como

dimensionamento da área, localização, arranjo físico, alocação de estoques, entre outros” (Barbieri; Malta; Vital, 2023, p. 94). No relatório final do Programa IF Mais Empreendedor 2021 alguns excertos mostram a preocupação da equipe responsável pelo programa com a logística e layout das empresas participantes:

“Organização dos produtos e serviços, a partir das necessidades dos seus clientes” (Instituto T, empresa 4);

“Incentivo e orientação para a revitalização dos taludes e limpeza da vegetação do entorno” (Instituto P, empresa 4);

“Escolha de uma nova localização dentro da proposta de valor e que permita uma melhor organização da produção. (Instituto U, empresa 5);

“Orientação para a manutenção de veículos para menor consumo de combustível” (Instituto AJ, empresa 1);

“Questionário e visita técnica para remodelar o layout” (Instituto Q, empresa 4);

“Proposição de estratégias de praça e de produto. (Instituto AA, empresas 1, 2, 3, 4 e 5).

Em relação às instalações físicas, proporcionam diferenciados espaços para acomodar e organizar as mercadorias até que possam ser entregues aos clientes, contribuindo para a logística das empresas, envolvendo a organização e a locação dos estoques (Barbieri; Malta; Vital, 2023).

Sob a óptica econômica, os aspectos que determinam os investimentos em estoque são: “(a) o nível de vendas, (b) a duração e a natureza do processo de produção ou de logística; e (c) a durabilidade do produto final” (Carvalho, 2015, p. 84). Com base nesses três aspectos, a gestão de estoque demanda que a empresa adote práticas de controle variadas, como por exemplo, o giro do estoque, valor do investimento, o ponto de pedido de cada item ou produto. As práticas de controle de estoque são de fundamental importância para as MPEs, uma vez que os estoques “podem ser a principal fonte de geração de valor nas MPEs” (Carvalho, 2015, p. 84). Sendo assim, se faz relevante que os gestores direcionem esforços para realizar um controle eficiente do estoque, uma vez que gera impacto no resultado do seu negócio.

Foi observado nos Relatórios Finais do Programa IF Mais Empreendedor 2021, relatos sobre problemas relacionados ao estoque em parte das MPEs participantes desse Programa, conforme os seguintes excertos:

“A empresa não tem local de estoque (Instituto C, empresa 1);

“Dificuldade no gerenciamento de estoque” (Instituto X, empresa 2);

“Estrutura física para estoque limitada” (Instituto F, empresas 4);

“Sem controle eficiente do estoque” (Instituto AA, empresa 2);

“Não possui uma pessoa que controla o estoque, mas a empresa realiza reuniões para discutir sobre as compras e comparar as projeções de uso do estoque com a realidade, sabendo que existe uma falha nesse quesito” (Instituto AH, empresa 3).

Nesse sentido, foi observada ainda menção às sugestões propostas nas consultorias e ações realizadas, como: “Criação de local de estoque (mesmo em pequena quantidade) ” (Instituto C, empresa 1) e “Implementação de cadastro e vendas de produtos através de *marketplace* para utilização de recurso de gerenciamento de estoque” (Instituto X, empresa 2).

As exigências colocadas pelo mercado competitivo “tornam a logística um diferencial entre as empresas, dando maior ou menor competitividade ao produto” (Souza; Markoski, 2012, p. 137). Para esses autores, a logística incorpora os prazos acertados com os clientes e fornecedores, sendo responsável pela integração entre os setores da empresa. Assim, a logística envolve o trânsito de materiais, valores monetários e informações e aproxima a empresa da cadeia produtiva de maneira a agregar valor e vantagem nos negócios, possibilitando às empresas se destacarem em relação a competitividade.

O relatório final do Instituto AL evidencia a importância da logística para as empresas participantes do Programa IF Mais Empreendedor 2021 ao relatar que “Todos os empreendimentos têm proximidade com o setor rodoviário, o que de certa forma, são impactados positivamente pelo movimento de pessoas, tanto pelo aspecto dos transeuntes quanto pela existência da feira da economia solidária” Entretanto, parte das MPEs participantes enfrentam situações desfavoráveis em relação à competitividade, incluindo aspectos relacionados à logística, conforme é descrito nos Relatórios Finais:

- “Infraestrutura urbana das ruas precisam ser melhoradas” (Instituto AL, empresa 4);
- “Alguns bairros não possuem acesso de internet com qualidade, o que dificulta a interação com a empresa, de modo online, como está ocorrendo atualmente” (Instituto AH, empresa 1);
- “Área rural de difícil acesso” (Instituto AH, empresas 1, 2, 3, 4 e 5);
- “Dificuldade com relação a achar vagas de estacionamento próximo ao local” (Instituto Y, empresa 5);
- “A dificuldade de envio dos produtos, tendo em vista que o frete tem valor elevado (Instituto O, empresa 4);
- “Distanciamento dos grandes centros do Vale do Taquari” (Instituto Y, empresa 4)
- “Localização da loja não se encontra na via principal de movimentação de pedestres e carros”. (Instituto AA, empresa 5);
- “Localização popular para o padrão oferecido na proposta de valor”. (Instituto U, empresa 5);
- “O empreendimento fica localizado numa região distante dos centros urbanos”. (Instituto O, empresa 5).

Oliveira *et al.* (2016) mencionam como dificuldades enfrentadas pelas MPEs, o ponto inadequado e a concorrência, muitas vezes desleal. Roratto, Dias e Alves (2017) apontam como elementos relacionados às dificuldades das MPEs, de ordem gerencial, falta de clientes, conhecimentos na área da empresa, ponto inadequado para a evolução do negócio e ausência de poder competitivo diante da concorrência.

No âmbito da logística a geração de custos inclui armazenagem, estocagem, transporte e administração, o que implica em custos para o produto que sai da empresa e chega ao consumidor final (Souza; Markoski, 2012). Nos relatórios analisados, observa-se que os custos são mencionados de diferentes formas:

- “Alto custo com energia (Instituto Q, empresa 1);
- “Alto custo na montagem de uma fábrica” (Instituto K, empresa 1);
- “As três máquinas de assar precisam de botijão de gás cujo preço vem aumentando; maquinário depreciado” (Instituto AD, empresa 1);
- “Frete eleva custo” (Instituto AD, empresa 6);
- “Aumento de preços de fornecedores” (Instituto E, empresa 2);
- “Aumento do fornecimento de energia e água” (Instituto E, empresa 2).

O planejamento e gerenciamento dos custos relacionados a logística se torna imprescindível para o sucesso de uma empresa. Para Souza e Markoski (2012, p. 136) “os fatores logísticos representam uma possibilidade de melhoria capaz de gerar diferencial competitivo aos produtos”.

Os Relatórios Finais evidenciam uma preocupação das equipes que atuaram nos projetos do Programa IF Mais Empreendedor 2021 em identificar pontos que precisam de mais atenção e orientar as micro e pequenas empresas no sentido de gerar melhorias em seu espaço físico de atendimento, nos produtos e serviços ofertados, contribuindo assim para tornar as MPEs mais competitivas e atrativas no mercado, conforme mostram os seguintes fragmentos:

- “De acordo com o local, organizá-lo para tornar agradável o seu uso.” (Instituto E, empresa 1);
- “A disposição dos equipamentos não favorece a execução do trabalho” (Instituto Q, empresa 1);
- “A estrutura do estabelecimento é pequena” (Instituto C, empresa 1);
- “Ampliar mais o tamanho do seu estabelecimento” (Instituto T, empresa 2);
- “Alocamento da churrasqueira, modificar o local da churrasqueira devido à fumaça na direção dos clientes” (Instituto T, empresa 1);
- “Alocar um toldo na fachada da propriedade, aumentar a fachada da coberta, Inserção de cobertura da área externa pois está sem sombreamento na área externa”. (Instituto T, empresa 2);
- “Demos a dica da criação de um espaço reservado para atendimento, como por exemplo, sistema *Drive Thru*” (Instituto H, empresa 1);
- “Acessibilidade para pessoas necessidades físicas” (Instituto T, empresa 2);
- “Produção familiar sem utilização de equipamento e/ou maquinário adequados (avançados) para aumento da produção”. (Instituto AB, empresas 1, 2, 3, 4 e 5).

As instalações físicas de uma empresa são fundamentais para seu funcionamento quando planejadas por meio de um layout ou arranjo físico adequado às necessidades de produção e serviços. Arranjo físico ou layout são definidos como a maneira de disposição física dos recursos dentro de uma empresa. Possibilitam à empresa, desenvolver estratégias competitivas em suas operações, devendo haver um entrosamento entre aspectos do arranjo físico e prioridades competitivas (Corrêa; Corrêa, 2016).

Em alguns relatórios finais do Programa IF Mais Empreendedor 2021 foi possível observar que a equipe responsável notou problemas com o “Layout da empresa - (ampliação do estabelecimento)” (Instituto B, empresa 2), “Layout da loja” (Instituto B, empresas 1 e 5), “Layout de algumas mercadorias” (Instituto T, empresa 2), “Layout de mercadorias” (Instituto T, empresa 3), além de “sinalização da loja” (Instituto AA, empresa 2).

Nos relatórios finais do Programa IF Mais Empreendedor 2021, algumas colocações mostram que determinadas empresas participantes do programa possuem bons recursos físicos. A título de exemplo, o Relatório Final do Instituto AI, referindo as empresas 1, 2, 3, 4 e 5, relatou que “foi observado ao longo do projeto que os empreendedores possuem bons recursos físicos, mas desconhecimento e insegurança com relação ao novo produto” e do Instituto X, referindo as empresas 1, 2, 3, 4 e 5 relatou que “foram realizadas visitas nos espaços físicos e de modo geral, a análise que se faz é de que os empreendimentos possuem bons recursos físicos, excelentes entendimentos do próprio negócio e das mudanças de cenário do varejo físico para o digital”.

Entretanto, o arranjo físico de uma empresa não é durável, devido a diversos fatores que podem exigir mudanças nas instalações já existentes (Moreira, 2012).

Nesse contexto, compreender os benefícios proporcionados por um layout ou arranjo físico bem planejado de acordo com as necessidades de uma empresa, se torna fator determinante para ampliar a produtividade, reduzir desperdícios de tempo e melhoria da ergonomia no interior da empresa (Santos; Reis Filho, 2019).

De acordo com Moreira (2012), o arranjo físico influencia diretamente na melhoria na produtividade e serviços. Assim, na composição de um layout ou arranjo físico de uma empresa necessita-se considerar aspectos inerentes à movimentação de pessoas e materiais, estoque, capacidade produtiva, espaço disponível, etc. (Borba; Luna; Silva, 2014). Ao planejar o arranjo físico em uma empresa não deve-se pensar somente na disposição de móveis e equipamentos, mas também nos corredores que dão passagem ao movimento das pessoas e produtos e ambiente físico adequado às condições humanas para a realização dos trabalhos necessários. Nesse sentido, o planejamento do arranjo físico tem por objetivo a definição de um fluxo de trabalho que seja eficiente considerando o custo de produção (Borba; Luna; Silva, 2014).

No planejamento de um arranjo físico torna-se necessário promover a melhoria do ambiente de trabalho nas instalações, como por exemplo a racionalização do espaço físico, com uso de espaços disponíveis, bem como haver flexibilidade de maneira a permitir que o arranjo físico possa ser alterado em razão de atendimento a mudanças necessárias no processo

produtivo e de serviços (Borba; Luna; Silva, 2014). No entanto, as análises dos relatórios finais do programa IF Mais Empreendedor 2021 mostram que existem lacunas em relação ao arranjo físico de algumas empresas atendidas, como mostram os seguintes excertos:

- “Falta de espaço físico para produção” (Instituto Y, empresa 2);
- “Falta de infraestrutura do sítio” (Instituto O, empresa 7);
- “Falta de local apropriado para retirada dos produtos para os clientes, sendo realizado no portão da própria residência” (Instituto H, empresa 1);
- “Falta de Recursos de gerenciamento adequados” (Instituto X, empresa 1);
- “Falta de sede própria” (Instituto AL, empresa 1);
- “Falta de uma estrutura física para a realização das operações” (Instituto R, empresa 4);
- “Falta de uniformes” (Instituto T, empresa 1);
- Falta de ambiente adequado para a prática esportiva (Prática esportiva em ambientes informais) (Instituto E, empresa 1);
- “Não tem bebedouro” e “A compra de um bebedouro para melhor atender seus clientes” (Instituto C, empresa 1);
- “Falta de acessibilidade para pessoas com deficiência visual” (Instituto AM).

Para Borges e Longen (2019), os ambientes corporativos podem apresentar diversas barreiras como arquitetônicas, atitudinais e culturais que interferem no ambiente de trabalho. As arquitetônicas, por exemplo, interferem na acessibilidade física. Para esses autores, para que a inclusão efetivamente aconteça é necessário, além da conscientização sobre o assunto, que as empresas realizem um levantamento da acessibilidade do ambiente de trabalho e procedam com melhorias que possam garantir acesso e condições adequadas de trabalho a todas as pessoas. Assim, o ambiente da empresa precisa estar adequado para a inclusão, de acordo com diretrizes estabelecidas pela Norma Técnica Brasileira (NBR 9050) relacionada à acessibilidade das “edificações, mobiliários espaços e equipamentos urbanos” (Borges; Longen, 2019, p. 5527).

Segundo Santos e Reis Filho (2019), o arranjo físico de uma empresa, além de melhorar sua performance, pode refletir em decisões mais ampliadas e trazer diversos benefícios por envolver a estética do ambiente e a melhoria nas operações realizadas, bem como a atuação das pessoas nesse ambiente.

Uma empresa é levada a mudar seu arranjo físico por diferentes razões como a expansão da produtividade, melhoria nos serviços, diminuição de custos, bem como a melhoria do espaço de trabalho (Santos; Reis Filho, 2019). Para esses autores, a relevância de aperfeiçoamento do espaço físico de uma empresa pode ir além do aumento de produtividade e redução de custos, refletindo em vantagens e benefícios “ao englobar a aparência no espaço físico, trazer melhorias operacionais e melhorar o desempenho dos funcionários” (Santos; Reis Filho, 2019, p. 163).

Os Relatórios Finais também indicam problemas de arranjo físico que podem afetar a produtividade, competitividade e os custos do empreendimento como demonstram os excertos abaixo:

“O local não tem energia” (Instituto D, empresa 4);  
 “Problema no sistema das bombas elétricas e do gerador. Quando uma dá problema, a outra não está sendo acionada” (Instituto P, empresa 2);  
 “Troca da iluminação para uma versão mais econômica; - Desligar os equipamentos tão logo se encerram os procedimentos para diminuir o consumo de energia” (Instituto Q, empresa 1);  
 “Troca de equipamento” (Instituto L, empresa 5);  
 “Não há tanto espaço no local para um número muito grande de pessoas, então trabalham só com agendamentos de horários, um cliente por vez” (Instituto Y, empresa 6);  
 “Contratação de eletricista para resolver a questão elétrica, assim, minimizando o risco de uma pane elétrica que possa comprometer o cultivo” (Instituto P, empresa 2);  
 “Equipamentos com necessidade de manutenção”. (Instituto E, empresa 1).

Nesse sentido, o Instituto E, empresa 1 relata que “Está revisando com frequência os aparelhos a fim de reparar se tiver danos menores para concerto antes de danificá-lo mais” e o Instituto AM, empresas 1, 2, 3,4 e 5 manifestou “Interesse em tornar o ambiente mais acessível”;

“Não conseguir manter a infraestrutura da empresa” (Instituto Y, empresa 5);  
 “Desorganização dos produtos e serviços”. (Instituto T, empresa 4);  
 “Algumas mercadorias ficam em lugares inadequados” (Instituto T, empresa 3);  
 “Dificuldade para manter uma boa disposição e exposição dos produtos no espaço físico” (Instituto X, empresa 2).

Martins e Jung (2023) cita que a centralização de atividades pelo proprietário das MPES impede muitas vezes que ele possa se dedicar ao planejamento do seu negócio. O autor também evidencia que os micro e pequenos empreendedores ainda percebem as atividades logísticas como atividades operacionais, e que não ocorre a preocupação em utilizar ferramentas mais eficientes de logística. A melhoria na gestão logística pode ocasionar a redução de custos e melhorias no serviço que a empresa oferece aos clientes, o que proporciona vantagens para o negócio.

Nesse sentido, foi observado nos Relatórios Finais do Programa IF Mais Empreendedor 2021 sugestões de melhorias a serem realizadas no âmbito de arranjos físicos das MPES participantes:

“Orientação sobre a importância e estruturação do Arranjo Físico” (Instituto G, empresa 4);  
 “Organizar as mercadorias de acordo com sua função alimentícia” (Instituto T, empresa 2);  
 “Organização e estruturação da empresa”;  
 “Melhorar a posição dos equipamentos, para obter mais espaço na academia” (Instituto E, empresa 1);  
 “Criação de camisas para todos os funcionários” (Instituto T, empresa 1);  
 “Orientação para que seja realizado o cercamento da área e a utilização de cães de guarda” (Instituto P, empresa 4);  
 “Espaço pequeno para atender o público”. (Instituto B, empresa 1, 2, 4 e 5; Instituto U, empresa 5).

Os resultados esperados estão relacionados ao fato da empresa ser eficientemente gerenciada, incluindo soluções tecnológicas que possam conectar a empresa ao mercado por meio das atividades comerciais realizadas no atendimento ao cliente, no marketing da empresa e na logística, considerando mudanças tecnológicas (Vasconcelos; Santos; Andrade, 2021). Entretanto, essas inovações envolvendo tecnologias implicam em investimentos por parte das empresas. No caso das micro e pequenas empresas, a literatura mostra que enfrentam limitações de diferentes ordens, como as financeiras e estruturais, que consistem em obstáculos para o desenvolvimento de inovações. A vantagem competitiva de uma empresa está relacionada ao poder de inovação decorrente da forma como a empresa é gerida.

## 5.2 Comunicação

Com o advento da pandemia da COVID-19 e seus efeitos, a maioria das empresas e negócios sofreram grande impacto para se manter no mercado, o que levou a optar por estratégias no meio digital. Essa crise, como outras anteriores, alterou a maneira como as empresas fazem o próprio marketing (Campos *et al.*, 2021). Vale Júnior e Santos (2022) conceituam marketing como sendo uma técnica que propicia às pessoas e grupos obter vantagem competitiva no que concerne à criação de oferta e negociação de produtos e serviços com outras pessoas ou empresas.

A vantagem competitiva para as organizações consiste na capacidade que elas possuem em diferenciar-se das concorrentes, na visão dos clientes e na capacidade de realizar operações em baixo custo, obtendo maior lucro (Barbieri; Malta; Vital, 2023). Nesse sentido, foi observado que nos relatórios finais dos Institutos há menção referente ao marketing das empresas incluindo o plano de marketing:

- “Definição de uma campanha de marketing e calendário de publicações” (Instituto R);
- “Otimização de processos e marketing” (Instituto J);
- “Os bolsistas estão atuando no marketing” (Instituto AJ);
- “Desenvolvimento do website para as empresas” (Instituto AK).

O termo marketing ainda aparece nesses relatórios relacionado com outros termos: Gestão de Marketing (Instituto D), (Instituto K), Marketing da empresa (Instituto H, empresa 1) (Instituto J, empresas 3, 4), (Instituto Q, empresa 5), (Instituto AE, empresa 4), (Instituto AH, empresa 2), (Instituto AL, empresas 2 e 3); Planejamento de marketing (Instituto K, empresa 4), (Instituto N, empresas 2, 3, 4, 5), (Instituto U), (Instituto AD, empresa 1), Plano de Marketing - desenvolvimento dos 4Ps e 8Ps (Instituto AD).



De acordo com Kvitschal (2023), o marketing é compreendido como um processo que abarca desde o planejamento de um programa até sua execução do ponto de vista de inserção de produtos ou serviços no mercado consumidor, consistindo, portanto, em uma função operacional que compreende diversificados processos para a criação, comunicação e geração de valor para os clientes.

No Relatório Final do Instituto AD, consta como sugestão da equipe do Programa IF Mais Empreendedor 2021: “elaborar estratégias para o plano de Marketing e de Vendas com ênfase no marketing digital e específico para o segmento da música” (empresa 1). Nessa mesma direção, foi explicitada a intenção de que haja “melhoramentos na mídia social profissional da empresa, através do marketing digital, para que o engajamento da marca da empresa seja acessível tanto em nível local como regional” (Instituto AE, empresa 3) e também a intenção de “melhorar o marketing digital” (Instituto D, empresas 1, 2, 3, 4, 5).

De acordo com Kvitschal (2023), um plano de marketing necessita seguir etapas para atingir os objetivos previstos, quais sejam: “a identificação do público alvo, a determinação dos objetivos, a elaboração da comunicação, a seleção dos canais de comunicação e o estabelecimento do orçamento”, sendo que nas duas etapas de execução são definidos o cronograma e ações voltadas ao marketing.

Foi observado ainda nos Relatórios Finais do Programa IF Mais Empreendedor 2021, relatos sobre a inexistência e fragilidades do marketing digital em parte das MPEs participantes desse Programa, conforme os seguintes excertos:

- “A empresa não possuía marketing digital estruturado e desenvolvido” (Instituto J, empresa 2);
- “Baixo investimento no marketing digital” (Instituto AH, empresa 4);
- “Pouco investimento em marketing digital” (Instituto B, empresa 4);
- “Falta de estruturação das ações de Marketing Digital” (Instituto AD, empresa 1).

Com o objetivo de contribuir para o desenvolvimento do marketing digital para os empreendimentos atendidos, algumas ações foram desenvolvidas pelas equipes atuantes no Programa. Entre elas, pode-se citar: “A equipe se pôs ao dispor do empreendedor para lhe assessorar em estratégias de marketing digital e na criação e personalização da rede social” (Instituto G, empresas 4, 5 e 6); “Criação de um plano de marketing digital sem custos, de modo que todas as redes estejam sempre atualizadas” (Instituto AH, empresa 4); “ Produzir artes que impactem os clientes em potenciais via Marketing Digital” (Instituto Y, empresa 4). Além de fornecer orientação como “utilizar o marketing digital, lives, pois mantém o cliente sempre atualizado sobre os produtos recebidos, sobre preços e promoções que o empreendimento está oferecendo” (Instituto M, empresa 3) e realizar “Investimento em marketing digital”. (Instituto

B, empresa 4).

Entende-se que, na direção de atender às necessidades dos clientes de forma satisfatória, a empresa necessita realizar diferentes ações no âmbito da comunicação no intuito de atingir os consumidores (Kvitschal, 2023). Assim sendo, essas ações contemplam objetivos previstos no planejamento de marketing e delineamento de opções que atendam aos requisitos de uma atuação promocional, o que é denominado por plano estratégico de marketing. Esse planejamento possibilita à empresa projetar contato com o público-alvo visando maior possibilidade de êxito, tanto na divulgação dos produtos quanto na aproximação do consumidor no sentido de um relacionamento futuro.

### 5.2.1 Marketing Digital das empresas

As tecnologias digitais foram grandes aliadas dos indivíduos e organizações no sentido de impactar positivamente aspectos da vida real para o atendimento dos clientes em um período de distanciamento físico, causado pela necessidade de evitar a disseminação da COVID-19, o que demandou estratégias de digitalização dos dados. Nesse sentido, segundo Campos *et al.* (2021), as empresas tiveram que escolher agir de forma inesperada ou baseadas no erro do dia a dia, o que implicou a utilização de estratégias de marketing digital para a permanência no mercado. Para esses autores, o ambiente digital é considerado como um espaço de visibilidade para uma empresa, o que implica atenção e gerenciamento essencialmente em momentos de crises.

Com a crise provocada pela COVID-19, segundo Vale Júnior e Santos (2022), o marketing digital passou a ser uma solução para as empresas se manterem competitivas e ativas no mercado. O marketing digital consiste em uma ferramenta que possibilita à empresa “promover, informar, comunicar e vender seus produtos aos seus consumidores, de forma segmentada, personalizada e com baixo custo” (Weisheimer; Vieira; Rodrigues, 2022, p. 3129-3130). Para esses autores, o marketing digital pode auxiliar na oferta e venda de produtos e serviços a diversificados usuários na web.

Nesse contexto, com a necessidade que as empresas possuem de comunicar sua marca, produtos e serviços ao mercado, precisam contar com ferramentas de comunicação. Essa comunicação pode ser realizada por meio de mídias tradicionais, como promoções e propagandas, por exemplo, e ainda, as mídias contemporâneas que contam com a internet e a comunicação móvel (Weisheimer; Vieira; Rodrigues, 2022). A necessidade de comunicação das empresas ficou evidente em algumas partes dos relatórios finais do Programa IF Mais

### Empreendedor 2021:

- “Criação de meios de comunicação com os clientes, para ampliar sua cartela de cliente, elaborar sua identidade visual (logo, uniformes, adesivo em caminhão)” (Instituto AJ, empresa 2);
- “Inserção de mais postagens interativas, visando maior comunicação” (Instituto L, empresa 1);
- “Ser mais assertivo na comunicação, para ter um público-alvo maior e compartilhar mais resultados” (Instituto AH, empresa 3);
- “Uma nova estratégia de comunicação demonstrando o valor do produto para o cliente - foco no *LinkedIn*” (Instituto AF, empresa 4);
- “Desenvolvimento dos materiais de comunicação” (Instituto R);
- “Estruturação da comunicação digital das empresas parceiras” (Instituto H);
- “Comunicação com o cliente e organização” (Instituto L, empresa 2).

De acordo com o Sebrae (2023), a comunicação é fundamental para as MPes, de maneira a transmitirem mensagens para os consumidores, criando e melhorando a conexão com esses clientes, formando uma imagem corporativa que pode consolidar-se junto a esse público. No entanto, nos relatórios analisados há menções relativas à deficiência na comunicação por parte de algumas empresas atendidas, como por exemplo:

- “A empresa possui uma deficiência na sua comunicação no Sítio eletrônico e redes sociais onde foram identificados diversos problemas” (Instituto J, empresa 4);
- “Dificuldade de comunicação com a sociedade” (Instituto R, empresa 4),
- “Dificuldade em relação à ferramenta de comunicação com seus clientes” (Instituto L, empresa 1),
- “Dificuldade na comunicação e uso das redes sociais” (Instituto AA, empresa 1);
- “Falta de comunicação com os clientes sobre seus novos produtos” (Instituto K, empresa 2);
- “Falta de definição dos canais adequados para comunicação” (Instituto U, empresas 1, 2, 3);
- “Má comunicação” (Instituto AJ, empresa 5);
- “Não possui plano de comunicação” (Instituto U, empresas 2, 3, 5);
- “Não utiliza ferramentas de comunicação que facilitem a comunicação remota”. (Instituto H, empresa 3);
- “O estabelecimento não possui uma ferramenta fixa de comunicação entre os fornecedores, gestores e clientes”. (Instituto H, empresa 4);
- “Problemas na comunicação com os clientes (redes sociais e meios de comunicação)” (Instituto AH, empresa 4);
- “Somente um meio de comunicação, que, por sinal, com uma poluição visual com muitas imagens e poucas interações. (Instituto H, empresa 1);
- “A empresa não realiza monitoramento das ações de comunicação” (Instituto N, empresa 1).

Sobre as dificuldades enfrentadas pelas MPes, destaca-se o acesso às tecnologias e capital para uma comunicação eficiente (Vasconcelos; Santos; Andrade, 2021). Para o Sebrae (2020), dentre as principais dificuldades apresentadas pelas empresas destacam-se a de utilizar aplicativos e redes sociais como meios de comunicação com os consumidores. Ainda há aquelas que não utilizam esses meios de comunicação.

Para a criação e desenvolvimento do marketing digital, muitas vezes as empresas necessitam contratar pessoas especializadas para tal propósito. No caso do Projeto da empresa 1 (do Instituto A) no âmbito do Programa IF Mais Empreendedor, em 2021, os alunos

participantes, sob a orientação de um professor, desenvolveram materiais com opções de identidade visual da empresa para que ela pudesse se manter no mercado diante dos impactos da pandemia.

“Atualização, otimização e uniformização do design de interface de website corporativo e da identidade visual do empreendimento nas redes sociais”. (Instituto V, empresas 5);

“Criamos dicas para que o empreendedor possa definir uma identidade visual para as postagens nas redes sociais, por exemplo, já que a logo tem as cores roxo e branco, criar postagens que tenham essas cores em harmonia com o restante da imagem” (Instituto H, empresa 2);

“Estabelecimento da empresa com identidade visual e demonstração dos produtos para levar o nome da mesma ao mercado consumidor” (Instituto K, empresa 1);

“Indicamos a criação de um padrão a partir da logo, para deixar a divulgação dos produtos mais harmônica, o que também criaria uma identidade visual para a marca nas redes sociais” (Instituto H, empresa 2);

“Planejamento da criação de identidade visual do empreendimento” (Instituto AG, empresas 1, 2, 3, 4, 5);

“Trabalhar a identidade visual”. (Instituto AD, empresa 5).

Conforme o Sebrae (2023), a identidade visual consiste na “cara” da marca de uma empresa e auxilia os consumidores a se lembrarem do negócio dessa organização quando forem adquirir um produto ou serviço. Nesse sentido, ao criar uma identidade visual forte, determinada marca passa a impetrar autoridade e confiança decorrendo na memorização da logomarca, símbolos e cores dessa empresa por parte dos consumidores. Além disso, a identidade visual possibilita que uma empresa seja reconhecida pelos clientes, ampliando a credibilidade e confiança do negócio, e afetando as pessoas emocionalmente. Assim sendo, auxilia na comunicação visual e influência nas emoções e comportamentos dos consumidores, transmitindo informações relevantes da empresa e auxiliando sua conexão com o público alvo.

A preocupação com a identidade visual das empresas atendidas pelas equipes do Programa IF Mais Empreendedor 2021 pode ser observada nos Relatórios Finais desse programa analisados neste estudo.

“Contato com as cooperativas a fim de obter informações sobre sua identidade visual para produção dos cartões”. (Instituto AB);

“Desenvolveram e analisaram a marca das empresas em relação a símbolo e slogan” (Instituto AA);

“Ter uma identidade visual já definida do seu negócio para ser divulgado nas redes sociais (um logotipo, uma frase que defina seu negócio)” (Instituto H, empresa 4);

“Atualização e otimização da identidade visual do empreendimento”. (Instituto V, empresas 1, 2, 4, 5).

Entretanto, o relatório final do Programa IF Mais Empreendedor 2021 apresenta que ainda há aquelas empresas que não possuíam identidade visual no momento da realização desse programa. Conforme relatado, “como parte dos objetivos do projeto foi definido a criação de uma identidade visual para a empresa” (Instituto N, empresa 1), além da “Criação de conteúdo

e templates rápidos a partir da identidade visual elaborada” (Instituto AE, empresa 5), “criação de identidade visual do empreendimento” (Instituto B, empresas 1, 3, 4, 5), “criação de identidades visuais (cor, fonte, layout)” (Instituto Y), Criação de logo. (Instituto Y, empresa 5), “Definição de uma identidade visual junto a empresa” (Instituto AA, empresa 3); “Desatualização da identidade visual do empreendimento”. (Instituto V, empresas 1, 2, 4, 5), “Falta de logo; - Falta de conteúdo, postagens relevantes, (Instituto Y, empresa 5) , “Identidade visual deficiente”. (Instituto AD, empresa 6).

A superação dessas dificuldades pode vir a somar para as empresas, pois de acordo com Vale Júnior e Santos (2022), a comunicação por meio do marketing digital tem sido de grande relevância para as empresas, visto que há um número significativo de consumidores que recorrem à internet para buscar informações sobre produtos e serviços todos os dias. Trata-se de um espaço virtual que disponibiliza inúmeras informações de maneira diversificada, o que traz ao consumidor facilidade de acesso, certa comodidade e conforto. Isto porque, a internet implicou na ampliação do uso de dispositivos móveis pelos usuários, que dedicam várias horas do dia nesses espaços para diferentes finalidades, o que possibilitou novas tendências do marketing digital (Campos *et al.*, 2021).

### 5.2.2 Uso de redes sócias pelas empresas

As redes sociais na internet constituem-se como um meio que proporciona às pessoas manifestarem publicamente a sua satisfação ou indignação em relação a determinado serviço ou produto. Para Campos *et al.* (2021), “em redes sociais ou nos sites das empresas, por exemplo, clientes podem publicar suas análises de produtos, serviços, marcas e também das empresas”. Dessa maneira, essas informações e avaliações publicadas nesses espaços acabam por atingir um maior número de clientes que podem comprar os produtos ou serviços oferecidos. Porém, nos Relatórios Finais consta que algumas das empresas participantes deste Programa não possuíam redes sociais e ou possuíam mas não cuidavam de forma eficiente, por exemplo, como pode-se verificar nos seguintes fragmentos desses documentos:

- “As redes sociais estão sempre desatualizadas” (Instituto AK, empresas 1, 2, 3, 4, 5);
- “Ausência nas redes sociais”. (Instituto Q, empresas 6, 7);
- “Baixa taxa de alcance e visibilidade nas redes sociais”. (Instituto U, empresa 3);
- “Baixo engajamento nas redes sociais”. (Instituto E, empresas 1, 2, 3, 4, 5);
- “Ação de marketing nas redes sociais”. (Instituto AH, empresa 3);
- “Administração de redes sociais”. (Instituto G, empresa 1);
- “Ainda não possui redes sociais para divulgação dos produtos e comunicação com os clientes” (Instituto K, empresa 4);

“Criação e alimentação das redes sociais, para alcançar mais clientes” (Instituto T, empresa 1).

O marketing digital mostrou para as empresas um caminho que possibilita a exploração de novas oportunidades e mercados, por meio da comunicação on-line que proporciona aos usuários a comodidade de acessar serviços e comprar produtos em qualquer horário e lugar. Desta forma, consiste em um meio de vender produtos e serviços para os usuários de internet utilizando-se de formas estratégicas e coerentes ao marketing de determinada empresa (Lima; Loureiro; Matos Neto, 2022).

Nos relatórios finais analisados observa-se que ocorreram ações dos professores e estudantes dos Institutos envolvidos no Programa IF Mais Empreendedor 2021 no sentido das empresas criarem ou desenvolverem redes sociais específicas para os respectivos empreendimentos. Dentre essas ações, pode-se citar:

- “Análises das redes sociais dos empreendimentos”. (Instituto AD);
- “Apoio à criação do serviço de delivery em junção com as redes sociais que o empreendimento também deveria adicionar ao empreendimento como forma de contato com o cliente”. (Instituto H, empresas 2, 3, 4);
- “Apoio na criação e assessoramento para a criação de redes sociais, utilização de ferramentas de comunicação e organização. Dicas sobre como organizar os dados de divulgação da empresa nas redes sociais”. (Instituto H, empresas 4, 5,6).

No marketing digital a concentração e distribuição das informações são realizadas por meio de redes sociais e sites com o intuito de promover produtos e marcas e a comunicação com os clientes, estando assim voltado para a satisfação dos clientes e o relacionamento entre empresa e os clientes no meio digital (Lima; Loureiro; Matos Neto, 2022). Nesses relatórios analisados, observa-se que são mencionadas algumas sugestões de divulgação das empresas envolvidas no Programa IF Mais Empreendedor 2021 pelas equipes responsáveis, diante da realidade que mostra os “concorrentes se posicionando e agregando valor ao negócio através das redes sociais” (Instituto M, empresa 2).

- “Através de postagens nas redes sociais para divulgar o hortifruti diariamente, postando fotos dos produtos, divulgando tutoriais sobre os cuidados, dicas de armazenamento e receitas” (Instituto C, empresa 3);
  - “Construção participativa de cronogramas de postagens e *templates* (modelos) de postagens nas redes sociais” (Instituto V);
- Nesses relatórios também está presente a necessidade de “Comunicação nas redes sociais” (Instituto AF, empresa 4) com “Concepção de postagens interativas (com o uso da estratégia de enquete) e estáticas para o Instagram, visando a venda dos produtos” (Instituto Y).

E ainda:

- “Criação da página no Instagram: sociobiodiversidade do cerrado” (Instituto O);
- “Criação de uma página no Facebook e Instagram para divulgar os estabelecimentos que tiveram seus cardápios adaptados para o Braille” (Instituto AM);

“Criação e compartilhamento de links por redes sociais, Facebook e Whatsapp” (Instituto AL).

A literatura mostra que as redes sociais estão sendo utilizadas pelas empresas para auxiliar os funcionários a se comunicarem, promover o engajamento e a inovação nos departamentos, processos de negócio e diferenciados locais. Nesse sentido, utilizadas como aplicativos que se encontram na *web*, facilitam o gerenciamento de informações, visto que se tornaram populares fora do uso do ambiente empresarial (Quinaud, 2020)

Em específico, também estão presentes nesses Relatórios Finais do Programa IF Mais Empreendedor 2021, menções às ações das equipes desse Programa para divulgação das empresas nas redes sociais:

- “Foi criada estratégia para promoção da empresa nas redes sociais” (Instituto C, empresa 3; Instituto S, empresas 2 e 3);
- “De maneira geral, foram desenvolvidos portais para alguns empreendimentos e melhoria do perfil profissional em redes sociais” (Instituto N);
- “Incentivo na divulgação dos produtos impressos e criação de artes para divulgar nas redes sociais” (Instituto AK, empresas 2 e 4);
- “Proposição de estratégias de redes sociais e de promoção” (Instituto C, empresa 3; Instituto AA, empresa 4);
- “Proposição de um plano de divulgação com ênfase em redes sociais” (Instituto U, empresas 2, 3 e 5).

As mídias sociais proporcionam às empresas a transmissão de mensagens em toda a organização e fora dela, acentuando mudanças significativas do ponto de vista de comunicação com o público alvo que compra produtos e serviços (Quinaud, 2020). Nos relatórios finais do Programa IF mais Empreendedor 2021, foram observadas inúmeras sugestões da equipe responsável por esse programa para as empresas atendidas no sentido de planejamento e desenvolvimento de ações para que possam se estabelecer nas redes sociais e utilizar esses ambientes para a solidificação da marca e potencialização das vendas, o que pode ser observado nos seguintes excertos desses documentos:

- “Contratar um profissional ou empresa de marketing para aperfeiçoar a performance nas redes sociais existentes, potencializando as vendas” (Instituto M, empresa 3);
- “Desenvolvimento de engajamento nas redes sociais” (Instituto C, empresa 3; Instituto AL);
- “Criação de rotina de publicações nas redes sociais” (Instituto Q, empresas 1 e 2);
- “Criação e implementação de cronograma de postagens nas redes sociais” (Instituto V, empresas 1, 2, 4, 5);
- “Criar material de divulgação nas páginas das redes sociais mostrando o local e endereço” (Instituto R, empresa 1);
- “Evidenciar uso das redes sociais para divulgação do empreendimento” (Instituto E, empresas 1, 5);
- “Mostrar os produtos nas redes sociais” (Instituto R, empresa 2);
- “Necessidade de utilização profissional de redes sociais para promoção do negócio” (Instituto AG, empresas 1, 2, 3, 4, 5);
- “Organizar os dados de divulgação da empresa nas redes sociais” (Instituto H, empresas 1, 4, 5, 6).

As redes sociais possibilitam a interação entre indivíduos, representando uma ferramenta poderosa no setor comunicacional das empresas. O uso das redes sociais pelas empresas é permeado por valores básicos como a visibilidade proporcionada por sites de redes sociais que permitem aos usuários a conexão com empresas e marcas; a reputação que consiste na percepção construída por atores que conhecem a empresa; a popularidade relacionada à audiência que a empresa tem na população que a conhece, sendo facilitada pelas redes sociais; e a autoridade que implica no poder de influência de um usuário na rede social. Assim sendo, uma das características fundamentais das redes sociais acaba sendo a velocidade de transmissão das informações, ou seja, são veiculadas de maneira epidêmica atingindo grandes populações (Rocha *et. al.*, 2013). Acreditando na importância das redes sociais para as empresas atendidas, as equipes responsáveis pelos projetos do Programa IF Mais Empreendedor 2021 apresentaram sugestões de uso dessas ferramentas:

- “Planejamento de profissionalização das redes sociais” (Instituto AG, empresas 1, 2, 3, 4, 5);
- “Proposição de estratégias de promoção e de redes sociais” (Instituto AA, empresa 1);
- “Criar uma programação de postagem identidade digital, divulgando sua marca nas principais redes sociais (Facebook e Instagram)” (Instituto M, empresa 3);
- “Definição de estratégias que busquem o engajamento com os seguidores” (Instituto Y);
- “Demonstração do produto nas redes sociais” (Instituto H, empresa 6);
- “Descrição dos produtos no site e redes sociais de maneira não atrativa e direcionada” (Instituto J, empresa 4);
- “Desenvolvimento de redes sociais e impulsionar as marcas por meio de ações de marketing” (Instituto E, empresa 4);
- “Estes planos envolveram ações de melhoria da imagem digital da empresa, através de redes sociais e proposta de portais na Web para os empreendimentos” (Instituto N);
- “Estruturação de um Plano de Marketing, incluindo dicas para suas redes sociais, análise de conteúdo e criação de conteúdo (exemplos) com pesquisas efetuadas sobre sua área específica de atuação” (Instituto AD, empresa 2).

Outro ponto evidenciado, nas análises dos Relatórios Finais do Programa IF Mais Empreendedor 2021, se refere às lacunas observadas pela equipe responsável por esse Programa no atendimento às empresas. Pode-se trazer aquelas que deixam explícito que as empresas referidas não possuem redes sociais, por exemplo:

- “Não possui redes sociais ativas que possam divulgar seus produtos”. (Instituto A, empresa 3);
- “Não possuía redes sociais, para divulgar seus serviços e produtos”. (Instituto AE, empresa 1);
- “Não há uma marca divulgada nas redes sociais”. (Instituto M, empresa 3);
- “Divulgação: Não possui estratégias de divulgação do produto para a região”. (Instituto H, empresa 6);
- “Falta de interação com seus clientes e clientes em potencial pelas redes sociais”. (Instituto L, empresa 1).

As redes sociais estão sendo consideradas como importantes ferramentas de marketing para as empresas, pois proporcionam tecnologias que possibilitam a segmentação de campanhas de produtos e serviços de acordo com o perfil dos usuários. Assim, evidenciam-se como



ferramentas importantes para as empresas realizarem eventos promocionais, visto que possibilitam que os consumidores se comuniquem diretamente com as empresas (Rocha *et al.*, 2013). Nesse sentido, podem ser apresentadas as menções dos relatórios às empresas que, embora possuam as redes sociais, foram detectados diversos problemas pela equipe responsável pelo Programa para que as referidas empresas façam uma utilização adequada desse ambiente em prol de tornarem-se conhecidas e ampliem o poder de vendas de seus produtos e serviços.

- “Mais acessos nas redes sociais”. (Instituto E, empresa 1);
- “Melhorar o uso das redes sociais para o marketing digital”. (Instituto D, empresas 1, 2, 5);
- “Nas postagens realizadas em redes sociais, falta o estabelecimento informar os preços dos produtos divulgados (vários clientes têm interesse no produto, mas por não ter preço, elas perdem o interesse, ou até chegam a chamar no *direct* ou no WhatsApp, mas por causa da demora na resposta sobre o preço, perdem o total interesse)” (Instituto H, empresa 2);
- “Os colaboradores não têm tempo para atualizar as redes sociais”. (Instituto AK, empresas 1, 2, 3, 4, 5);
- “Pouco uso das redes sociais na divulgação de produtos, as poucas divulgações eram desprovidas de planejamento” (Instituto Y, empresa 1);
- “Desconhecimento sobre finanças (custos, precificação, etc.) e forma de divulgação (apesar de redes sociais ativas, há espaço para melhorias)” (Instituto A, empresa 2);
- “Divulgar mais os nas redes sociais, pois ajudará na visibilidade e na atração de novos clientes” (Instituto C, empresa 4);
- “Falta de conhecimento básico sobre redes sociais” (Instituto L, empresa 3);
- “Falta de integração entre as redes sociais e aplicativos de mensagens utilizados pelo empreendimento” (Instituto V, empresas 1, 2, 4, 5);
- “Falta de regularidade nas postagens das redes sociais” (Instituto G, empresa 6);
- “Falta de tempo para se dedicar ao marketing nas redes sociais” (Instituto AE, empresa 2);
- “Fracá divulgação e uso das redes sociais” (Instituto AA, empresa 3);
- “Gestão ineficiente das redes sociais por falta de habitualidade” (Instituto K, empresa 2);
- “Sem acompanhamento das publicações nas redes sociais e avaliação de conteúdo (Instituto AD, empresa 6);
- “Trabalhar mais a imagem da empresária nas redes sociais, através de vídeos, *storytelling* e outras ferramentas que permitem demonstrar seus diferenciais” (Instituto M, empresa 2);
- “Diversos problemas percebidos no site e nas redes sociais da empresa para os profissionais responsáveis por essa área (Instituto J, empresa 4).

Diante da realidade encontrada e analisada pela equipe responsável pelo Programa IF Mais Empreendedor 2021, os Relatórios mostram que as empresas participantes receberam orientações e sugestões no sentido de se estabelecerem nesses ambientes virtuais de maneira a fortalecer a marca e ampliar as vendas, quais sejam:

- “Orientação para criar e manter redes sociais ativas com o objetivo de ampliar o mercado de atuação e gerar acesso à plataforma que está sendo desenvolvida” (Instituto A, empresa 3);
- “Produção de “conteúdo inicial” (particularidades dos processos e produtos) por parte da empresa, para ação de marketing dos integrantes do projeto, para posterior aprovação e consequentemente divulgação, já em arte final em redes sociais” (Instituto AE, empresa 2);
- “Investir em um profissional dessa área, para que essa divulgação alcance seu público alvo, visando posicionar a empresa no mercado e desenvolver o mercado e desenvolver o marketing segmentado, bem como, aprimorar o marketing de relacionamento com os clientes” (Instituto M, empresa 3);

“Demos as seguintes dicas: Movimentar mais os *stories*. As postagens no *feed* são a maioria imagens, então seria interessante colocar vídeos também. Criar conteúdo dinâmico nas redes sociais (vídeos, utilizar as *trends* do TikTok para divulgar produtos), que pode ser socializada com as blogueiras que já sabem usar os vídeos como estratégia de Marketing. Caso o empreendimento disponha de recursos financeiros para a contratação de sistemas pagos para turbinar a publicações, seria adequado adotar o mesmo para alcançar um maior número de pessoas quanto a divulgação dos produtos. Fazer parcerias com lojas de roupas, para poder montar looks que combine com os óculos e utilizar isso como dica também. Por exemplo: óculos que combinam com determinados tipos de roupas e acessórios. Fazer postagens informativas sobre o tipo de óculos que combinam com determinados tipos de rosto” (Instituto H, empresa 2);

“Divulgação nas redes sociais” (Instituto T, empresa 5);

Analisar e propor “estratégias mercadológicas para produto/serviço, preço, praça, promoção, redes sociais e pessoas (Instituto AA);

“Evidenciar uso das redes sociais para divulgação do empreendimento”(Instituto E, empresa 1);

“Focar em divulgação nas redes sociais” (Instituto AJ, empresa 1);

“Gestão do Instagram das empresas, intermediando possíveis contatos com os clientes (Instituto Y).

As redes sociais proporcionam um alto grau de controle por parte das empresas devido ao banco de dados registrados nessas redes, como por exemplo, características pessoais e demográficas, hábitos, preferências e locais de trabalho. Nesse cenário, os gestores das empresas podem participar de discussões dos clientes e associar informações relevantes à missão e resultados obtidos pela empresa (Rocha *et al.*, 2013).

### 5.3 Gestão

Conforme a evolução do mundo, a necessidade de aperfeiçoamento por parte das empresas se torna cada vez mais evidente, pois para conhecer sobre a atuação das empresas é necessário saber como as informações produzidas vão se tornar de conhecimento dos gestores, considerados os principais interessados (Silva; Nunes, 2021).

As práticas gerenciais, com suas estratégias e planejamento em pequenas empresas, têm sido evidenciadas em estudos que mostram resultados relevantes que contribuem para a compreensão e melhoria do desempenho da gestão nessas empresas (Martins; Jung, 2023). Para esses autores, a Gestão Estratégica consiste em um processo contínuo de tomada de decisões, que se inicia com a definição do objetivo estratégico por parte da pequena empresa.

Após a definição do objetivo estratégico, ocorre a análise e compreensão de fatores internos, evidenciando as forças e as fraquezas, e fatores externos, como por exemplo, ameaças e oportunidades, os quais exercem influência em relação à própria existência de uma empresa (Martins; Jung, 2023). Essas análises são realizadas por algumas empresas participantes do Programa, conforme relatórios finais: “A empresa analisa ambientes interno e externo

informalmente com a experiência do dia a dia” (Instituto M, empresa 5) e “a empresa analisa o ambiente externo informalmente com a experiência do dia a dia” (Instituto N, empresa 1).

Ainda por meio das análises dos Relatórios Finais do Programa IF Mais Empreendedor 2021, observa-se a atuação das equipes no sentido de realizar o diagnóstico das empresas atendidas para compreender a situação delas no cenário em que atuavam e estabelecer um plano de ação capaz de atender às necessidades específicas de cada uma das MPEs participantes desse Programa:

- “A priori foram feitas observações e anotações para realizar um diagnóstico de cada empresa, elencando as principais dificuldades e erros quanto a vários aspectos” (Instituto T);
- “Reunião de alinhamento com as empresas e diagnóstico inicial” (Instituto R);
- “Análise compartilhada com as empresas dos pontos fortes e pontos fracos na atuação” (Instituto AL);
- “Análise dos ambientes internos e externos de cada empreendimento. Análise de *Swot*” (Instituto K);
- “Contato e realização do diagnóstico empresarial com cada uma das empresas participantes buscando conhecer melhor a situação atual, as fragilidades de cada empreendimento e as suas perspectivas para a melhoria do negócio” (Instituto M);
- “Foram listados e analisados todos os pontos que precisam ser melhorados e os que precisam ser mantidos” (Instituto N, empresa 1);
- “Participação em reuniões com todo o grupo para entrevista aos empreendedores para elaboração do diagnóstico e posterior plano de ação” (Instituto C).

Utilizando-se dessa abordagem na gestão estratégica de uma empresa pode-se alcançar a eficácia e atingir os objetivos colocados (Martins; Jung, 2023). Nesse sentido, a primeira preocupação da equipe responsável pelo Programa foi fazer um diagnóstico das empresas participantes, conforme fragmentos dos Relatório Finais analisados:

- “Após o levantamento do diagnóstico dos empreendimentos atendidos, foram definidas as responsabilidades, atribuindo os bolsistas aos empreendimentos. Os estudantes iniciaram analisando os relatórios de diagnóstico elaborados pelo coordenador de equipe e levantando informações adicionais sobre os empreendimentos a que foram alocados” (Instituto N);
- Os estudantes fizeram “entrevistas com os empreendimentos, analisaram o diagnóstico empresarial, elaboraram um plano de ação” (Instituto D);
- Os bolsistas desenvolveram “atividades da coleta de informações sobre ambiente externo feitas pelos discentes da pós-graduação de marketing junto do bolsista discente do técnico em administração” (Instituto AF);
- “Estudar as empresas selecionadas” (Instituto Q).

Essas ações estavam previstas no Edital do Programa: “III - Reunião com os empreendedores para apresentação dos projetos e início das atividades de elaboração do Diagnóstico Empresarial”, e que posteriormente seriam apresentados aos micro e pequenos empreendedores participantes, conforme item IV: “Apresentação e discussão do Diagnóstico Empresarial para cada uma das empresas selecionadas”. No desenvolvimento dos projetos

inerentes a esse Programa, as equipes responsáveis apresentaram os diagnósticos realizados e sugestões de mudanças em prol de alcançar resultados planejados.

No sentido de orientar as empresas participantes do Programa, os responsáveis organizaram e orientaram os micro e pequenos empresários “sobre aspectos gerenciais, desenvolveram missão e visão, organizaram documentos de controles gerenciais e financeiros, conforme a necessidade que era identificada na empresa atendida pelo projeto”. (Instituto AA). Além disso, foi “criado um drive com várias planilhas para controle de vendas, financeiro, caixa e estoque”. (Instituto W, empresa 5), de maneira a subsidiar essas empresas para que continuassem atuando no mercado de forma promissora.

Nesse sentido, a análise dos Relatórios Finais do Programa IF Mais Empreendedor identificou que algumas das micro e pequenas empresas atendidas, não tinha definido a missão e visão:

“Falta de planejamento de médio e longo prazo. A empresa não tem definido a missão, visão e valores” (Instituto D, empresa 1);

“Falta de definição da missão, visão e valores do negócio” (Instituto U, empresas 1, 2, 3, 4, 5);

“A empresa não tem definido a missão, visão e valores” (Instituto J, empresas 1, 2, 3, 4, 5).

Sendo assim, as equipes atuantes no programa desenvolveram ações no sentido de definir, junto aos empreendedores, a missão e visão da micro e pequenas empresas, uma vez que a missão e visão são essenciais e norteiam todo o planejamento gerencial da organização:

“Os alunos realizaram trabalhos de consultoria atentando-se para desenvolvimento e fortalecimento de aspectos importantes dessas organizações como Missão, Visão, valores, metas, indicadores” (Instituto J);

“Criar o plano estratégico com missão, visão e princípios da organização” (Instituto AD, empresas 2, 3, 4, 5, 6);

“Elaborar e formalizar missão, visão e valores da empresa” (Instituto J, empresa 1);

“Conversado sobre a importância do planejamento estratégico, bem como a importância de que todos entendam o propósito da empresa. Foi definido junto ao empreendimento a Missão, Visão e Valores” (Instituto D, empresas 1, 2, 3);

“A empresa sabe sua missão, definiu o público-alvo, mas não possui oferta de valor diferenciada” (Instituto N, empresa 2).

De acordo com Kruger *et al.* (2022), para que uma empresa construa sua visão de futuro de forma crítica, a utilização de estratégias é fundamental, com base na análise de seu campo de atuação, considerando a perspectiva dos clientes e de seus concorrentes, em busca de alcançar os resultados almejados. Isto engloba ações das empresas no sentido de acompanhar as mudanças que estão ocorrendo ao seu redor e no mundo.

Esse acompanhamento, por parte da empresa, é subsidiado por ações gerenciais contábeis que fornecem informações precisas e detalhadas que antes não eram contempladas em relatórios da empresa (Silva, Nunes, 2021). Para esses autores, a contabilidade gerencial é

uma ferramenta que possibilita a determinação de informações essenciais para a tomada de decisão em uma empresa. Desta forma, contribui para o crescimento da empresa e preocupa com as informações contábeis que subsidiam as ações de administração da empresa. Entretanto, segundo análise dos relatórios do Programa, o que se nota é que algumas das empresas participantes apresentam problemas em relação à contabilidade:

- “Não consegue mensurar com precisão seus relatórios mensais financeiros como também não possui definição nos preços dos mimos e embalagens” (Instituto C, empresa 2);
- “A empresa não possui um controle financeiro e um fluxo de caixa estabelecidos” (Instituto M, empresa 5);
- “A empresa não possui controle do seu saldo bancário, não sabe seu faturamento, planejamento ou controle orçamentário” (Instituto N, empresas 2, 3 e 5).

O controle contábil gerencial de uma empresa é primordial para seu sucesso no mercado, pois é com base nesses conhecimentos que os gestores poderão tomar decisões nos processos gerenciais da empresa (Silva; Nunes, 2021). Complementando, Martins e Jung (2023) afirmam que a contabilidade desempenha papel essencial nas tomadas de decisões estratégicas em uma empresa, bem como na sustentabilidade dos negócios realizados, de maneira a permitir que os empresários fiquem preparados para o enfrentamento dos desafios colocados por um mercado em constante transformação. Nesse sentido, a equipe responsável deu sugestões e orientações aos micro e pequenos empreendedores:

- “Criar rotina de alimentação do sistema de gestão financeira da empresa” (Instituto Q, empresa 2);
- “Criar planilha de controle financeiro da empresa” (Instituto Q, empresa 1);
- “Criação de planilha Excel para controle de custos” (Instituto B, empresas 1, 2, 3, 4, 5 e 6);
- “Criação de planilha Excel para controle de custos” para auxiliar na “Separação entre orçamento empresarial e pessoal” (Instituto R, empresas 1, 3);
- “Criação de planilha Excel para controle financeiro” (Instituto S, empresas 3, 4 e 5);
- “Elaboração de planilha de registro e controle de custos para o empreendimento” (Instituto P, empresas 1, 2, 3 e 5);
- “Organizar os custos fixos e variáveis através de planilhas” (Instituto C, empresa 5).

A criação de planilhas com todas as informações contábeis das empresas pode auxiliá-las no que tange à gestão financeira. O controle gerencial tem por objetivo subsidiar o alinhamento dos objetivos, planejamento, ações corretivas, e *feedbacks* na empresa. É constituído por procedimentos utilizados na gestão e informações no cotidiano de uma empresa e, além disso, proporciona o monitoramento dos resultados financeiros e econômicos da empresa, decorrentes da aplicação dos recursos, eliminação dos riscos e ameaças e subsidia o processo de tomada de decisões em uma organização (Kruger *et al.*, 2022). Nesse sentido, foi observado no relatório final do Instituto R que as micro e pequenas empresas atendidas pela equipe responsável do Programa “não possuem uma boa estrutura de gestão. Os

empreendedores geralmente estão sobrecarregados com muitas tarefas diferentes. O registro de informações sobre clientes e gastos nem sempre estão disponíveis e as relações familiares não são bem administradas em alguns empreendimentos”.

Conforme Kruger *et al.*, (2022), nos primeiros anos de existência, as micro e pequenas empresas enfrentam incertezas que estão relacionadas às competências dos proprietários, colaboradores e financiamentos. Apontam que há fatores que impulsionam as dificuldades das empresas recém-criadas que podem levá-las ao fechamento, como por exemplo a concorrência, a falta de capital de giro, a carga tributária elevada e a situação econômica do país em que se situa. Nesse sentido, observa-se algumas ocorrências nos Relatórios Finais do Programa IF Mais Empreendedor 2021 analisados:

- “A empresa não possui nenhum tipo de investimento, seja de curto, médio ou a longo prazo, não se preocupa com seus custos, apenas com o resultado no final” (Instituto N, empresa 1);
- “A empresa não possui informação sobre o seu capital de giro” (Instituto N, empresa 3);
- “A empresa não possui reservas ou investimentos financeiros” (Instituto N, empresa 2);
- “A empresa não possui investimentos de longo prazo, somente investimentos de curto e médio prazos” (Instituto N, empresa 4);
- “A empresa não dispõe de um valor para o investimento no negócio. O que fez com que o empreendedor buscasse por empréstimos em bancos” (Instituto H, empresa 5).

A falta de planejamento estratégico pode levar as empresas ao encerramento de suas atividades. Outros fatores como: “baixo nível de inovação, centralização do poder, confusão com as finanças entre pessoas física e jurídica e a dificuldade de conseguir acesso a crédito por instituições financeiras”, também impactam na sobrevivência das empresas (Kruger *et al.*, 2022, p. 119). A análise dos relatórios finais do Programa IF Mais Empreendedor 2021 evidenciou a falta de planejamento estratégico em algumas das micro e pequenas atendidas, como podemos observar, por exemplo, nos excertos do relatório final do Instituto AD: “Falta de Planejamento Estratégico” (empresas 1 e 6); “Ausência de Planejamento estratégico do empreendimento” (empresa 5) e “Ausência de planejamento estratégico e estruturação do negócio” (empresa 4). Entretanto, outros relatórios mostraram menções ao planejamento estratégico das empresas no plano das orientações da equipe responsável pelo Programa aos micro e pequenos empreendedores:

- “Estabelecimento de um planejamento estratégico e um Modelo de Negócio utilizando o Canvas”. (Instituto AD, empresa 3);
- “Apoio na realização de um planejamento estratégico com diretrizes organizacionais bem definidas e objetivos e metas de longo prazo” (Instituto J, empresa 1);
- “Efetuar Planejamento Estratégico com cruzamento da matriz e identificar as prioridades de atuação” (Instituto AD, empresa 4);
- “Desenvolvimento do Planejamento estratégico da empresa” (Instituto U, empresa 1).

Outro aspecto é a falta de planejamento financeiro ou a utilização do mesmo de forma incorreta por falta de conhecimentos ou capacidade técnica dos gestores, gera uma série de problemas e dificuldades para a organização (Andrade; Monteiro; Souza, 2021). Com a utilização de ferramentas apropriadas, o gestor é capaz de realizar o gerenciamento os recursos da empresa e direcioná-la a alcançar os objetivos propostos (Andrade; Monteiro; Souza, 2021). De acordo com as análises dos Relatórios Finais do Programa, as empresas atendidas apresentaram diversificadas dificuldades em relação à parte financeira:

“Problemas relativos a finanças são uma constante em todos os empreendimentos atendidos. Esses problemas se devem, pelo que tem sido constatado, mais a uma falta de organização adequada do que propriamente a falta de vendas (mistura entre o orçamento da casa e da empresa; maneira pouco profissional em se entender os custos; precificação desalinhada com a proposta de valor/público-alvo)” (Instituto U);

“Desconhecimento sobre finanças (custos, precificação, etc.)” (Instituto 1, empresa 2);

“Dificuldade sobre finanças e a falta de recursos financeiros para investimento” (Instituto O, empresa 2);

“Falta de recursos financeiros para investimento no negócio” (Instituto O, empresa 7).

Essa importância do capital de giro no comportamento dos negócios de uma empresa, foi referida por Silva e Nunes (2021) ao afirmarem que esses recursos são direcionados para financiar as operações da própria empresa, garantindo a sua sobrevivência e competitividade, juntamente com outros fatores.

De uma forma mais ampla, conforme Barbieri, Malta e Vital (2023), a otimização de processos internos de produção e o gerenciamento do negócio, nas micro e pequenas empresas, compreendem um planejamento eficiente em que os gestores conheçam a logística de uma perspectiva integrada e estratégica, considerando a realidade e o local de inserção da empresa, de maneira a possibilitar a satisfação das necessidades dos clientes. As análises dos relatórios mostram que a equipe responsável orientou as empresas participantes considerando esse contexto defendido na literatura: “Orientação para definir metas que consigam suprir a necessidade do empreendedor, e assim escolher a melhor logística de suprimento de matéria-prima” (Instituto O, empresa 8) e “Pesquisas sobre o custo e viabilidade da logística de todo o caminho feito pelo material reciclável até a produção de insumo” (Instituto AH, empresa 5).

Barbieri, Malta e Vital (2023) chamam a atenção para aqueles proprietários de MPEs que centralizam as atividades não tendo tempo disponível para se dedicar ao planejamento empresarial. Assim, é necessário que haja uma melhoria na gestão do processo de produção e de serviços, considerando os custos e os benefícios para a empresa (Martins; Jung, 2023).

As instituições de pequeno porte são as que mais sofrem devido à má administração, em muitos casos vem apresentando problemas em suas gestões que quando se deparam com algumas dificuldades inesperadas são pegadas despreparadas, e já com seu

processo fadigado podendo entrar em situações de risco, ou até mesmo processo de falência (Santos; Oliveira; Silveira, 2022, p. 2).

O cenário empresarial que se coloca mostra haver oportunidades para novos empreendedores e de crescimento para os já existentes, necessitando se atentarem às informações e desenvolvimento de políticas e estratégias que possibilitem ampliar as vendas de produtos e serviços, de maneira a se destacar frente aos seus concorrentes (Santos; Oliveira; Silveira, 2022). Nesse sentido, os autores questionam sobre a gestão de pessoas nas MPes evidenciando que há um esforço dos médios e pequenos empresários na profissionalização da gestão de suas empresas, vislumbrando um novo mercado e o constante aprimoramento das atividades desenvolvidas no ambiente empresarial. Mencionam também a necessidade de formação constante dos funcionários que atuam na empresa e de novos funcionários que nela chegam proporcionando o aperfeiçoamento fundamental para que esses funcionários tenham domínio na utilização das novas tecnologias.

Observa-se nas análises dos Relatórios Finais do Programa IF Mais Empreendedor 2021, a preocupação das equipes responsáveis pela execução do Programa em fornecer treinamentos e cursos, proporcionando o aperfeiçoamento do conhecimento dos micro e pequenos empresários em diversas áreas, assim como para os seus colaboradores, evidenciando a necessidade de:

- “Capacitação de uma nova colaboradora para assumir funções e responsabilidades” (Instituto Q, empresa 7);
  - “Capacitação do corpo técnico” (Instituto F, empresa 4);
  - “Capacitação do empreendedor quanto ao manejo aplicado à piscicultura e como utilizar as planilhas de registro” (Instituto P, empresa 1);
  - “Capacitação dos colaboradores do empreendimento em Boas Práticas de Fabricação” (Instituto AC, empresas 1,2, 3, 4, 5, 6, 7);
  - “Capacitação dos colaboradores do empreendimento para lidar com ferramentas digitais” (Instituto H, empresas 1, 4, 5, 6);
  - “Capacitação dos colaboradores para alimentar o site da empresa” (Instituto AK, empresas 1, 2, 3, 4, 5);
  - “Capacitação em atendimento” (Instituto AL, empresas 1, 2, 3, 4, 5);
  - “Capacitações em modelo de negócios e gestão de tempo” (Instituto K, empresa 2);
  - “Capacitações para usar as redes sociais” (Instituto G, empresa 2).
  - “Desenvolvimento de capacitações na área de beleza e estética capilar (fonte de receita e capacitação de possíveis colaboradoras)” (Instituto U, empresa 3);
  - “Qualificar os colaboradores quanto ao uso de ferramentas digitais de venda” (Instituto AB, empresas 1, 2, 3, 4, 5);
- Foi promovido “cursos voltados para a otimização das atividades secundárias, como a gestão das mídias sociais, trabalhos no Canva e gestão de clientes, além de auxílio com algumas ferramentas como a planilha financeira” (Instituto AD, empresa 2).

A formação dos micro e pequenos empreendedores, bem como de seus funcionários, pode auxiliar a micro e pequena empresa no sentido de produtividade, competitividade e



solidificação da marca no mercado. A necessidade de capacitação para atuar nas empresas foi citada em uma reportagem do Sebrae (2023), na qual refere à taxa de sobrevivência das empresas no Brasil, apontando fatores que contribuem para que os pequenos negócios não consigam continuar no mercado, dentro os quais menciona o pouco preparo do pessoal que atua nessas empresas, ou seja a falta de capacitação para a atuação na organização. Esse entendimento da relevância da formação dos micro e pequenos empreendedores e seus colaboradores é constatado nas ações das equipes responsáveis pelo Programa para as empresas participantes, pois foram realizados vários cursos e minicursos sobre diferenciados assuntos de interesse de cada uma dessas empresas, quais sejam:

- “Curso de economia Circular e ferramentas digitais” (Instituto G, empresas 1, 2, 3, 4, 5, 6 e 7);
- “Execução de minicursos e uma webinar para os empreendedores, minicurso na área de Mídias Digitais, minicurso e consultoria especializada na área de Finanças aos MEI’s” (Instituto O, empresas 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7,8);
- “Realização de minicurso sobre Economia Circular” (Instituto G, empresa 1);
- “Ofertar um curso de Inovação e Gestão de Mídias Digitais” (Instituto Y, empresa 4);
- “Realizado um minicurso para que o empreendedor aprenda como desenvolver os rótulos dos produtos” (Instituto O, empresas 1, 2);
- “Realizado um minicurso para que o empreendedor aprenda conceitos básicos de gestão empreendedora” (Instituto O, empresas 2, 8);
- “Realizado um minicurso para que o empreendedor entenda sobre agroindústria” (Instituto O, empresas 2, 5);
- “Disponibilização da capacitação dos colaboradores do empreendimento por meio de minicursos” (Instituto Z, empresa 1).

Ainda referindo às ações de formação para micro e pequenos empreendedores e seus colaboradores, os relatórios finais elencam outras que foram realizadas no ano de 2021 no âmbito desse Programa.

- “Para que as empresas atendidas pudessem atender as normas de Boas Práticas vigentes, antes e após a pandemia de COVID-19, várias vídeo aulas foram desenvolvidas sobre: - Higienização na indústria de alimentos; - Processos de limpeza e sanitização; - Processo de higienização correta das mãos; - Preparo de solução clorada; - Uso de utensílios de madeira na cozinha industrial; - Importância da microbiologia de alimentos; - Teoria de barreiras para a conservação dos alimentos; - Doenças Transmitidas por Alimentos” (Instituto AC);
- “Preparação dos empreendedores para dar continuidade ao projeto após o término do cronograma de execução” (Instituto Y);
- “Realização da palestra "Como manter a saúde financeira na sua empresa e de oficina sobre Identidade Visual Curso sobre ferramentas digitais” (Instituto G, empresa 1);
- “Realizar treinamentos disponibilizados pelo sistema para saber fazer a alimentação correta do mesmo e assim poder gerar dados precisos” (Instituto Q, empresa 2);
- “Treinamento de fluxo de Caixa e realização de palestra sobre Economia Circular” (Instituto D, empresas 1, 2, 3, 4, 5);
- “Oficina de criação de missão, visão e valores e gestão financeira” (Instituto AG, empresas 1, 2, 3, 4, 5);
- “Realização de palestras nas empresas com foco em sensibilização para novas rotinas e biossegurança em tempos de Covid-19” (Instituto AL);
- “Workshops e palestras sobre profissionalismo, motivação, ética, respeito, e outros temas relevantes” (Instituto J, empresa 3).

Nas empresas, o capital humano atua nas atividades nos diferenciados setores, sob o comando dos gestores que necessitam acompanhar a evolução desses funcionários. Nesse contexto, a gestão de pessoas consiste em um conjunto de habilidades do gestor para lidar com os funcionários da empresa em que atua. Assim, o gestor precisa delegar tarefas, planejar ações e motivar os colaboradores na realização dessas ações (Santos; Oliveira; Silveira, 2022). Para esses autores, “o valor de uma empresa pode estar diretamente relacionado às decisões que o gestor toma” que podem estar relacionadas a projetos desenvolvidos, como se dá o financiamento desses projetos, como os cargos de direção são distribuídos, a política de dividendos, dentre outros (Santos; Oliveira; Silveira, 2022, p. 7). Conforme análise dos relatórios finais, algumas ações de capacitação foram voltadas especificamente aos gestores das empresas participantes:

- “Capacitações para o empreendedor entender sobre o seu produto de como este chega na mão do público consumidor, capacitação sobre a gestão financeira onde se entende sobre as necessidades de compra para a melhoria da empresa e como se pode realizá-la” (Instituto K, empresa 1);
- “Capacitação em entrevista de clientes e definição do público alvo” (Instituto K, empresa 4);
- “Capacitação em pesquisa de mercado e validação de produto” (Instituto K, empresa 2).

Outro ponto evidente na análise dos relatórios finais é o acúmulo de funções por uma ou algumas pessoas que atuam em determinada empresa. De acordo com o Sebrae (2017), em uma empresa deve ser disseminado o conceito divisão de tarefas, de maneira que cada um possua autonomia para a execução e que compartilhe a responsabilidade com a sua liderança. Desta forma, pode haver um dinamismo na empresa, o que reflete em sua imagem na visão de seus clientes. Problemas nesse sentido, foram identificados na análise dos relatórios finais do Programa:

- “O acúmulo das funções acaba diminuindo a produtividade e dificultando o controle e a gestão” (Instituto A, empresa 2);
- “Falta de divisão de tarefas e comprometimento” (Instituto Q, empresa 4; Instituto IA, empresas 1, 2, 3, 4);
- “Concentração das tarefas operacionais no proprietário, com contratação ocasional de *freelancers*” (Instituto U, empresa 5);
- “Acúmulo das tarefas no empreendedor, que faz desde a venda, preparação do produto, entrega, recebimento e gestão do negócio” (Instituto A, empresa 1);
- “Acúmulo de tarefas pelo gestor” (Instituto AH, empresa 4);
- “A empresa não possui a formalização das funções e atribuições dos colaboradores da empresa” (Instituto J, empresa 4);
- “Um dos sócios fica sobrecarregado com diversas funções administrativas” (Instituto AH, empresa 5);
- “Uma pessoa para desempenhar muitas funções (as outras não mexem muito com tecnologia)” (Instituto G, empresa 6);

“As tarefas não são distribuídas de forma equivalente, gerando sobrecarga em alguns funcionários” (Instituto Q, empresa 7).

O acúmulo de funções por uma única pessoa, nas pequenas empresas, acaba sendo comum. Para Santos, Oliveira e Silveira (2022) isto pode refletir de maneira negativa no desempenho das atividades e na produtividade. Isto ocorre porque o indivíduo não consegue executar todas as atividades assumidas com a mesma qualidade, diante de grande demanda ou ainda por não possuir conhecimento necessário para a realização de tal atividade, trazendo prejuízo à empresa. Diante desse impasse, observa-se que nos relatórios finais constam sugestões e orientações da equipe responsável aos micro e pequenos empreendedores participantes do Programa IF Mais Empreendedor 2021:

- “Divisão de tarefas com os demais colaboradores” (Instituto AE, empresa 5);
- “Delegação de tarefas e fazer um alinhamento e conhecimento dos colaboradores envolvidos para melhor distribuição das tarefas” (Instituto Q, empresa 4);
- “Orientação para que a empresária possa delegar mais atividades às colaboradoras sobre sua supervisão” (Instituto S, empresa 2);
- “Criação de organograma, descrição de cargo e distribuição de funções e tarefas com a equipe” (Instituto U, empresa 3);
- “Efetuar descrição das funções dos colaboradores” (Instituto AD, empresa 5).

Nesse cenário, o papel do líder se destaca como essencial, pois elabora planos de ação de modo que as responsabilidades entre os setores sejam divididas em prol de atingir os resultados almejados. Os novos modelos de gestão das empresas têm previsão de cargos e setores não estanques, onde funcionários e gestão trocam informações a respeito das atividades a serem realizadas, de maneira a trazer benefícios para a empresa em todos os sentidos (Santos; Oliveira; Silveira, 2022). Uma das sugestões da equipe responsável (Instituto A) pelo Programa foi que a empresa 1 analisasse “o quanto o volume de tarefas estava sobrecarregando o trabalho e o tempo dedicado a tarefas que poderiam ser passadas para um funcionário ou terceirizadas para um fornecedor ou parceiro do negócio” e da equipe do Instituto Q para a empresa 5: “Criação de um quadro com as tarefas de cada colaborador”.

Nesse entendimento, a delegação de funções e atividades com base em conhecimentos e habilidades dos colaboradores se torna uma ferramenta estratégica da gestão, na direção de amenizar riscos para a empresa e manter a atenção dos colaboradores (Santos; Oliveira; Silveira, 2022).

Nessa perspectiva, o alinhamento e realinhamento de estratégias da empresa podem proporcionar a compreensão do que os clientes querem adquirir, o que pode garantir a sobrevivência da empresa, o que está diretamente relacionado à capacidade que a empresa tem de interação com o ambiente em que está inserida, aos seus processos produtivos, à aceitação

de seus produtos e serviços pelos clientes, à sua capacidade de pagamento dos insumos necessários e à sua responsabilidade ética e social (Santos; Oliveira; Silveira, 2022). São diversificados os aspectos a serem considerados em relação à responsabilidade da empresa na localidade em que se insere, conforme fragmentos dos relatórios finais analisados:

- “A empresa foi orientada a procurar fazer mais pelo meio ambiente e pela sociedade que circunda o seu ambiente empresarial” (Instituto N, empresas 2 e 5);
- “Consciência Ambiental” (Instituto O, empresa 1);
- “Identificar empresas habilitadas para o descarte ambientalmente correto dos resíduos produzidos - Foi feita parcerias para reaproveitamento dos resíduos descartados pelo empreendimento” (Instituto E, empresa 3);
- “Orientação para realização do curso assíncrono sobre moda e meio ambiente e economia circular” (Instituto G);
- “Oferecer ajuda em questões específicas da gestão, tais como: Construção do plano financeiro e do plano de gestão de pessoas” (Instituto AD, empresa 4).

No entanto, há também problemas identificados, tais como:

- “A não inserção da empresa com a comunidade local” (Instituto M, empresa 5);
- “A falta de consciência ambiental de alguns proprietários rurais, colaborando para a degradação do meio ambiente” no entorno da empresa (Instituto O, empresa 1);
- “A empresa não possui iniciativas de responsabilidade social em seu ambiente empresarial” (Instituto N, empresa 2);
- “Falta de conhecimento e/ou consciência dos consumidores da relação ente barato x caro, curto x longo prazo, custo benefício e matérias primas” (Instituto G, empresa 4);
- “Falta de conhecimento em relação à criação de animais, por exemplo, galinhas e vacas” (Instituto O, empresa 5);
- “Falta acompanhamento dos sócios da rotina da empresa, dado que estes possuem outras atividades” (Instituto S, empresa 1);
- “A falta de organização do líder, o que gera um sobrecarregamento em cima do mesmo e possíveis crises na empresa” (Instituto AH, empresa 1);
- “Falta de mapeamento dos clientes potenciais” (Instituto W, empresa 3, 5);
- “Falta de atenção nas peças que não servem mais aos seus clientes (Fator crescimento) Planejar e organizar um Bazar Kids para roupas que não servem mais aos seus clientes” (Instituto C, empresa 2);
- “Falta de motivação dos funcionários” (Instituto Q, empresa 2);
- “Ausência de uma equipe de trabalho, falta funcionários” (Instituto AA, empresa 1);
- “A empresa tem dificuldade em produzir mais por conta de falta de mão-de-obra” (Instituto W, empresa 1);
- “Melhorar a comunicação com os colaboradores” (Instituto D, empresas 1, 2, 5).

Santos, Oliveira e Silveira (2022) referem à comunicação como essencial nas relações humanas dentro de uma organização, salientando que se for bem administrada a comunicação pode trazer diversas contribuições desde as ações de venda até a relação entre gestores, colaboradores e clientes. Nesse sentido, uma boa comunicação pode gerar laços estratégicos em uma empresa envolvendo clientes internos e externos, auxiliando todo o processo de comunicação entre eles, impactando na empresa de forma geral. De acordo com as análises dos

relatórios finais, problemas de comunicação e interação em uma empresa podem ser prejudiciais ao seu funcionamento, produção e competitividade, dentre os quais pode-se citar:

- “Dificuldades de comunicação dos gestores com sua equipe” (Instituto H, empresa 1);
- “Falta interação e alinhamento entre os membros da Associação” (Instituto S, empresa 4);
- “Falta de uma definição dos canais adequados para comunicação” (Instituto U, empresas 1,2, 3).

A equipe responsável pelo Programa (Instituto N) apresentou orientações no sentido de melhoria nesse aspecto à empresa 1: “Ao planejar uma ação de comunicação, a empresa foi orientada a verificar como ela pode ser mensurada, para saber se o investimento na ação trará retorno ou não” e ainda, o Instituto G para a empresa 4: “Estímulo à interação entre as empreendedoras para ideias compartilhadas de ideias e visões diferentes que podem inspirar” (Instituto G, empresa 4).

Na compreensão de Santos, Oliveira e Silveira (2022), a comunicação é essencial para o processo de desenvolvimento e transformações de estratégias em uma empresa, sendo a comunicação interna inerente à capacidade produtiva e uma estratégia fundamental. Mencionam que a comunicação interna está relacionada a alguns fatores como tarefas e ambiente motivadores.

### 5.3.1 Parcerias e Fornecedores

Na compreensão de Souza *et al.* (2015, p. 262) “os esforços para sobrevivência e competitividade das micro e pequenas empresas (MPEs) têm se voltado cada vez mais para as parcerias, como forma alternativa de estratégia competitiva”. Diante da integração do mercado global, as MPEs têm transformado as suas estruturas organizacionais com a adoção de novas abordagens e estabelecendo estratégias competitivas eficazes.

Nesse sentido, os relatórios demonstraram uma preocupação da equipe atuante nos projetos do Programa IF Mais Empreendedor 2021 em direcionar as MPEs a estabelecerem parcerias:

- “Atrair novos clientes por meio de parcerias e divulgar a metrologia para clientes residenciais” (Instituto Z, empresa 1);
- “Atrair novos clientes por meio de parcerias e divulgar a metrologia para todos” (Instituto Z, empresa 4);
- “Atrair novos clientes por meio de parcerias e divulgar as atividades no Sul Fluminense” (Instituto Z, empresa 2);
- “Buscar parcerias com as blogueiras da região para que as mesmas utilizem de seus conhecimentos para fazer as estratégias de Marketing visual digital” (Instituto H, empresa 3);
- “Buscar parcerias para descarte correto dos resíduos” (Instituto E, empresa 3);
- “Busca de parceria e fornecedores que ofereçam frete grátis ou menor custo (Instituto B, empresas 1, 3, 4, 5).

A relação de parceria faz parte da estratégia de relações públicas e permite que as empresas alcancem maior abrangência no mercado. O estabelecimento de parcerias é uma forma importante das MPEs associarem sua imagem a valores, como: Informação, conhecimento e modernidade. Por isso, a formação de redes parceiras tem se tornado cada vez mais comum, mesmo entre aquelas empresas concorrentes (Picchiali; Angelo, 2017). Nesse sentido, Souza *et al.* (2015) ressalta que as MPEs possuem uma posição mais propícia para criar associações e experimentar parcerias. Alguns excertos dos relatórios finais analisados mostram consonância desses documentos com a literatura:

“Fazer parcerias com organizadores de eventos, para que os mesmos divulguem seus produtos comercializados” (Instituto H, empresa 1);

“Fazer parcerias com lojas de roupas, para poder montar looks que combine com os óculos e utilizar isso como dica também. Por exemplo: óculos que combinam com determinados tipos de roupas e acessórios” (Instituto H, empresa 2).

“Orientação e sugestão para desenvolver novos parceiros e fornecedores de matérias-primas e insumos e orientação para identificar esses parceiros e procurar fortalecer os laços. Como exemplo o caso da EMATER, CEFET-MG e Prefeitura” (Instituto A, empresa 1);

“Orientou-se a criação de parceria com o IFNMG para oferecimento de estágio e assim promover a capacitação de estudantes que podem se tornar colaboradores da organização” (Instituto S, empresa 2);

“Propomos também a parceria com lojas de roupas e acessórios da região para a criação de dicas” (Instituto H, empresa 3);

“Propor projetos entre parceiros da rede, aumentando o escopo de serviços e principalmente disponibilizando o IFRJ como parceiro chave por meio de acordo de cooperação” (Instituto Z, empresas 2, 3, 4, 5);

“Sugestão de parcerias dentro do sistema colaborativo de *marketplace* para negociar melhores preços” (Instituto X, empresas 1, 3);

“Sugestão de parceria com EMATER para trabalhar com produtores de pimentas orgânicas” (Instituto A, empresa 1);

“Formalizar parcerias com possíveis clientes novos no Sertão central e no Ceará” (Instituto J, empresa 4);

“Formar parceria com novos colaboradores que facilitem a forma de negociação” (Instituto B, empresa 2).

As empresas de micro e pequeno porte são flexíveis e adaptáveis, o que lhes permite responderem, de forma rápida e eficiente, às mudanças do mercado. Abordando esse cenário, o Relatório Final do Programa IF Mais Empreendedor 2021 mostra que as empresas participantes receberam as seguintes orientações em relação a necessidade de estabelecerem parcerias: “Indicar que o empreendedor faça parcerias até mesmo com concorrentes mais credenciados” (Instituto AD, empresa 3), “os fabricantes de produtos poderão fazer parcerias também com empresas concorrentes” (Instituto AH, empresa 5), “desenvolvimento de parcerias com outras pessoas interessadas em produzir mel” (Instituto R, empresa 7) e “buscar se engajar em ações

que podem ampliar não só seu conhecimento a respeito dos seus concorrentes, como também sua relação com eles e as vantagens que essas relações podem trazer” (Instituto N, empresa 4).

No entanto, Silva e Villan (2018) afirmam que as MPEs geralmente são limitadas, no que se refere à presença no mercado e aos seus recursos. Assim, é importante que adotem estratégias de cooperação e competição que lhes permitam melhorar sua entrada em novos mercados, o acesso aos recursos disponíveis e sua posição competitiva. Nessa direção, as análises dos Relatórios Finais do Programa IF Mais Empreendedor 2021, mostram algumas das limitações das MPEs em relação a parcerias:

- “A empresa não tem o costume de atuar com parceiros” (Instituto Z, empresa 4);
- “A empresa não tem uma parceria para a compra dos produtos em grande escala” (Instituto Y, empresa 6);
- “Dificuldade de gerar contrato de parcerias” (Instituto K, empresa 4);
- “Dificuldade na realização de Parcerias” (Instituto AD, empresa 2; Instituto B, empresa 2);
- “Falta de conhecimento sobre profissionais que possam-lhe ser útil (parceiro) em seu negócio, como promotores de eventos e locais que produzem eventos assiduamente” (Instituto H, empresa 1);
- “Falta clareza em apontar e destacar quem são os parceiros-chave para o negócio” (Instituto A, empresa 1);
- “Falta de parcerias com escolas afetando a obtenção de receita, já que a venda de uniformes é o principal meio” (Instituto AH, empresa 4);
- “Não possui parcerias que lhe ajudem nas divulgações” (Instituto H, empresa 3);
- “Alguns parceiros enviam material impróprio para reciclagem” (Instituto R, empresa 4).

Souza *et al.* (2015) afirmam que as necessidades mercadológicas envolvem mais do que uma gestão eficiente. A sobrevivência da empresa está vinculada “à adesão das empresas a projetos externos e atividades em conjunto com clientes, fornecedores e concorrentes, o que somente se mostra possível por meio de parcerias estratégicas” (Souza *et al.*, 2015, p. 261). Embora estabelecer parcerias seja uma tarefa difícil para as MPEs, a análise dos Relatórios Finais do Programa IF Mais Empreendedor 2021 mostra que algumas das empresas atendidas nesse Programa já possuíam relacionamentos parceiros ou estavam em processo de estabelecer parcerias, conforme os seguintes fragmentos desses documentos:

- “Relacionamento com as outras organizações parceiras para manter o projeto ativo” (Instituto R, empresa 5);
- “Estruturação do projeto "Comida di Buteco" em parceria com a Secretaria de Desenvolvimento Econômico do Município de Guanambi-BA” (Instituto H);
- “Parcerias com escolas e universidades” (Instituto AH, empresas 1 e 5);
- “Parcerias com Hospedarias e hotéis da região” (Instituto AF, empresa 3);
- “Parcerias de capacitações com a ACIB” (Instituto Q, empresas 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7);
- “Contato com *influencers* para distribuição de *vouchers* em troca de divulgação da empresa (Instituto AE, empresa 4);
- “A novidade foi o uso de *software* livre para desenvolvimento, barateando com isso o investimento do empreendimento parceiro” (Instituto AE, empresas 1, 2, 3, 4, 5);
- “Estabelecimento de contatos com possíveis clientes (B2B) para formalização de parcerias” (Instituto J, empresa 4).

Embora estabelecer parcerias com outras empresas seja necessário, “os conceitos adotados por uma empresa com relação às suas parcerias nem sempre será adotado por outras”, devido à cultura organizacional, às “características dos diferentes mercados, do poder de negociação e pela experiência dos responsáveis pelas compras” (Angi; Costa, 2020, p. 11).

A competitividade das MPEs está diretamente ligada à capacidade que possuem de gerenciar os fornecedores. De acordo com Angi e Costa (2020), a gestão de fornecedores tem se evidenciado como eficaz e auxiliado em melhorias nas empresas, impactando na eficiência do negócio e na cadeia de suprimentos, visto que um bom relacionamento da empresa com os fornecedores corrobora com o abastecimento. Essa gestão se mostra importante diante de problemas financeiros ou problemas no fornecimento de materiais por uma das partes, sendo capaz de colaborar de forma conjunta com uma resolução de possíveis conflitos.

Os relatórios finais do referido Programa, também apontam que as MPEs participantes enfrentam problemas no que se refere aos fornecedores, conforme destacados nos seguintes fragmentos:

- “Por conta de dívidas com fornecedor pode haver uma interrupção do abastecimento de peças” (Instituto W, empresas 3 e 5);
- “Os prazos de pagamentos com os fornecedores não são dilatados” (Instituto AH, empresa 3);
- “Atraso no recebimento dos produtos por conta dos fornecedores” (Instituto AF, empresa 2);
- “A empresa não possui fornecedores alternativos” (Instituto N, empresa 1);
- “Dificuldade de negociação com fornecedor: compra em volume baixo e segmentado (semanal), poucos fornecedores” (Instituto AD, empresa 6);
- “Dificuldade para encontrar bons preços com fornecedores” (Instituto X, empresa 3);
- “Elevação dos preços nos fornecedores por causa da inflação” (Instituto AA, empresas 1, 4 e 5);
- “Fornecedores - Instabilidade de preços (sensibilidade a variações de câmbio)” (Instituto U, empresa 1);
- “Pequeno número de fornecedores para insumos mais sofisticados; - Produtos que não existem no mercado do município/região; - Instabilidade de fornecimento de alguns itens de produção” (Instituto U, empresas 4 e 5);
- “Insegurança com fornecedores” (Instituto E, empresa 4).

Para Angi e Costa (2020), no processo de fornecimento um dos aspectos relevantes é a maneira como a empresa realiza a seleção de seus fornecedores, tanto de produtos, quanto de matéria-prima. Assim, uma seleção de fornecedores adequada, necessita levar em conta critérios importantes e a adequação às necessidades da empresa. Considerando esses aspectos, se ocorrer uma escolha inadequada de fornecedores, os negócios da empresa podem ser diretamente afetados, ocasionando problemas graves, essencialmente em relação à qualidade dos serviços prestados e produtos fornecidos (Angi; Costa, 2020). Esse assunto se fez presente nos relatórios finais do Programa, evidenciando dificuldades em relação aos fornecedores das empresas participantes:



- “Dificuldade de encontrar matéria prima (dificuldade em diversificar fornecedores – confiáveis) e preços altos dos mesmos” (Instituto AD, empresa 2);
- “Os fornecedores das matérias primas necessárias são todos de outro estado” (Instituto AF, empresa 3);
- “Aumento nos custos da matéria prima” (Instituto D, empresa 4; Instituto T, empresa 1, Instituto AE, empresa 5; Instituto AJ, empresas 1 e 3);
- “Substituição das matérias primas por similares de qualidade” (Instituto Q, empresa 1);
- “Dificuldades de comprar matéria prima de fornecedores amigos da natureza e instabilidade de alguns produtos pelas matérias primas e outros fatores” (Instituto K, empresa 1);
- “Não existe comércio próximo a cachoeira, dificultando as compras da matéria prima para o restaurante” (Instituto D, empresa 4);
- “Oscilação de valores de matéria prima” (Instituto AJ, empresa 1);
- “Dificuldade em matéria prima” (Instituto B, empresa 2);
- “Aumento no preço da matéria prima” (Instituto T, empresa 1);
- “Aumento do custo de combustível e da matéria prima” (Instituto AJ, empresa 2);
- “Instabilidade de matéria prima” (Instituto E, empresa 4).

Nesse contexto, de acordo com Angi e Costa (2020), a gestão de fornecedores pode auxiliar em relação à competitividade da empresa no mercado, evidenciando que os dados não podem ser encobertos e que um controle da informação pode auxiliar no atendimento às necessidades da empresa e na colaboração entre as partes. Torna-se cada vez mais importante o relacionamento entre as empresas e seus fornecedores, ganhando um caráter de parceria que impacta positivamente na cadeia de suprimentos. Desta forma, têm grande relevância nos resultados dessa cadeia os critérios adotados na seleção desses fornecedores. Em consonância com a literatura, nos relatórios finais constam sugestões da equipe responsável para que as MPEs participantes selecionem seus fornecedores considerando alternativas promissoras em seu desenvolvimento:

- “Busca de parcerias e fornecedores que ofereçam frete grátis ou menor custo” (Instituto B, empresas 1, 3, 4, 5);
- “Aumentar as possibilidades de fornecedores na busca por melhores preços de produtos” (Instituto E, empresa 3);
- “Implementar novos contatos com fornecedores e oferecer novas peças e produtos aos clientes atuais” (Instituto F, empresa 3);
- “Apoio para buscar outros fornecedores” (Instituto L, empresa 4).

Em relação à seleção de fornecedores, consiste em um processo que deve ser realizado com cuidado com as relações estabelecidas entre empresas e fornecedores privilegiando os recursos, competências e atividades que poderão ser usufruídos pelos clientes finais, admitindo-os como relevantes no desempenho competitivo da MPE (Angi; Costa, 2020). Assim, o processo avaliativo dos fornecedores a serem contratados é uma ação fundamental da empresa compradora em benefício da melhoria de seus produtos e/ou serviços. Por meio das análises dos Formulários Finais do Programa IF Mais Empreendedor 2021, foram observadas outras

orientações das equipes atuantes nos projetos desse Programa, no que se refere aos fornecedores:

- “Busca de melhores fornecedores junto a antecipação de pedidos e um melhor planejamento” (Instituto AF, empresa 2);
- “Busca por fornecedores locais” (Instituto AF, empresa 4);
- “Orientação e sugestão para desenvolver novos parceiros e fornecedores de matérias-primas e insumos” (Instituto A, empresa 2);
- “Orientação para cotação de preços em mais fornecedores” (Instituto AJ, empresa 3);
- “Orientação para identificar e desenvolver novos fornecedores para comparar custos e qualidade das matérias-primas” (Instituto A, empresa 5);
- “Prospecção de novos fornecedores locais e externos” (Instituto U, empresas 4 e 5);
- “Prospecção de novos fornecedores” (Instituto G, empresa 5; Instituto T, empresa 1).

O relacionamento entre fornecedor e comprador impacta positivamente nos resultados obtidos pela empresa, e com o tempo, em seu desempenho financeiro, de forma a contribuir com a vantagem competitiva da empresa (Angi; Costa, 2020).

A gestão das MPEs envolve questões referentes ao planejamento desde sua abertura até seu desenvolvimento e manutenção. Também devem ser consideradas questões referentes ao acesso a crédito, a inexperiência e falta de formação adequada para gerir a empresa, aspectos legais do negócio, características dos fornecedores (Lunardi; Dolci; Dolci, 2017). Os relatórios finais analisados do Programa mostram algumas menções relativas ao papel dos gestores nas empresas participantes:

- “Os gestores necessitam de qualificações específicas na área de gestão” (Instituto M);
- “Tempo reduzido do gestor em função do mesmo gerenciar e operar a empresa simultaneamente” (Instituto Y, empresa 4);
- “Possibilidade de desentendimentos entre a equipe e o gestor no cumprimento de procedimentos e normas de segurança (pode ocasionar acidentes)” (Instituto AD, empresa 5);
- “O gestor é uma pessoa com muitas atribuições, inclusive passou recentemente a representar o conselho de Administração na cidade” (Instituto W, empresa 4);
- “Criação de agenda semanal de reuniões para alinhamento dos gestores com equipe” (Instituto D, empresas 1,2 e 5).

Outro ponto de atenção é a localização das empresas de maneira a garantir sua sobrevivência na região, bem como mão de obra, público de clientes e empresas concorrentes e experiência empresarial dos micro e pequenos empreendedores. A falta de planejamento, desde a abertura de um negócio, pode desencadear a desmotivação de seu fundador, em razão de não ter analisado fatores importantes para a sua sobrevivência (Lunardi; Dolci; Dolci, 2017).

Mais especificamente no tocante a estratégia de gestão de pessoas, os donos das empresas acabam sendo responsáveis por decisões importantes, essencialmente em MPEs, as quais possuem estrutura com número reduzido de acionistas (Freire, 2015). Para esse autor, a gestão de pessoas é um dos fatores impactantes no sucesso de uma empresa a longo prazo,

necessitando estar em alinhamento com a estratégia da organização. Em relação aos proprietários de micro e pequenas empresas, a visão que possuem pode influenciar na estratégia de gestão de pessoas.

Segundo Feijó, Scheffer e Moraes (2018), a Gestão de Pessoas consiste na atividade de administração do trabalho e das pessoas nos diversificados tipos de empresas, visando à cooperação de todas as pessoas que atuam na empresa em prol de alcançar os objetivos individuais e organizacionais. Assim, o gestor desenvolve diferenciadas ações no sentido de organizar as equipes, atribuir atividades, formação dos funcionários, processos seletivos de funcionários, contratações, avaliar a satisfação dos colaboradores, gerenciar conflitos, entre outras:

“Orientações para organização da equipe e desconcentração de atividades operacionais no proprietário” (Instituto U, empresa 5);

“Formação de equipe via estágios não obrigatórios” (Instituto I, empresas 1, 2, 3, 4 e 5);

“Dificuldade para treinar equipe que atenda tanto no espaço físico quanto digital” (Instituto X, empresa 4);

“A contratação de uma funcionária para ajudar nos serviços do empreendimento e assim sobrando mais tempo para realizar o pós-venda (Instituto C, empresa 2);

“A empresa não possui um processo de seleção de colaboradores considerando as competências e requisitos necessários a cada cargo, a gestão da empresa se queixa de não captar dados sobre a motivação e satisfação dos colaboradores, o que gera pedidos de demissões e a formalização dos processos de recrutamento e seleção de colaboradores” (Instituto J, empresa 4);

“A gestão da empresa tem problemas em resolver conflitos entre colaboradores por se tratar de uma empresa familiar” (Instituto J, empresa 3);

“Incentivar os colaboradores a estarem sempre atualizados por meio de cursos e treinamentos” (Instituto E, empresas 1 e 2);

“Ausência de definição formal das atividades entre os colaboradores da empresa, alinhando com as competências necessárias para cada função” (Instituto J, empresa 5);

“Identificar as demandas dos colaboradores e competências que a empresa precisa desenvolver” (Instituto F, empresas 1, 2, 3, 4 e 5; Instituto H, empresa 2; Instituto G, empresas 1, 2, 3, 4, 5 e 6; Instituto Z, empresas 1, 2, 3 e 5).

Os processos de gestão de pessoas possibilitam às empresas movimentarem seus quadros de funcionários, no sentido de desenvolvimento, valorização e permanência desses colaboradores na empresa. Desta forma, o ambiente de negócios de uma empresa exige de seus gestores postura mais ativa no que tange ao cenário organizacional (Feijó; Scheffer; Moraes, 2018). A equipe responsável pelo Programa apresentou para as empresas participantes algumas orientações relativas à gestão de pessoas, por exemplo, a equipe do Instituto J propôs para a empresa 2: “Organograma elaborado dividindo a empresa em setores e subdividindo os respectivos setores em cargos, mapeando as atribuições e competências dos funcionários que estarão à frente dos setores”. Já a equipe do Instituto S, para as empresas 2 e 3, apresentou “Orientação para futuro processo seletivo para contratação de novo colaborador”, o Instituto K,

sugeriu à empresa 4 a “aplicação de um plano individual para as pessoas a fim de desenvolvê-las naquelas áreas” e o Instituto O que sugeriu a empresa 7 “buscar por trabalhadores qualificados, através das redes sociais”.

Observou-se também nas análises desses relatórios que as empresas participantes do Programa apresentaram diferenciados problemas referentes à gestão de pessoas, como por exemplo:

- “Rotatividade de funcionários” (Instituto E, empresa 4);
- “Poucos funcionários” (Instituto Z, empresa 2);
- “O estabelecimento não tem um controle adequado do tempo de funcionamento, tornando o tempo de lazer para os funcionários e para as demais atividades do dia-a-dia escasso” (Instituto H, empresa 1);
- “Muita demanda, funcionários ocupados e pouco tempo para dedicação ao projeto” (Instituto Z, empresas 1, 3, 4 e 5);
- “Introduzir um método na contratação de futuros funcionários” (Instituto T, empresa 4);
- “Alocação de funcionários” (Instituto M, empresa 5);
- “Ausência de uma tabela de preços para agilizar o atendimento e aumentar o interesse de possíveis clientes” (Instituto Y, empresa 2).

Para esses autores, a gestão de pessoas necessita de alinhamento às estratégias da empresa, visto que gerencia os trabalhadores e promove ações que integram outros elementos desta realidade organizacional por meio de práticas e políticas, envolvendo competências individuais, contribuindo para o desempenho organizacional, implementando processos inovadores, procedendo a avaliação de resultados em relação à gestão do capital humano, entre outros.

### 5.3.2 Financeiro e Orçamentário

Outro ponto enfrentado pela gestão de uma MPE é referente ao controle financeiro da empresa, envolvendo o acesso a crédito e a alta carga tributária (Moreira *et al.*, 2013). Essas dificuldades também são apontadas por Oliveira *et al.* (2016) que referem ainda à falta de capital de giro, falta de clientes, flutuações da conjuntura econômica e problemas financeiros.

Roratto, Dias e Alves (2017) mostram aspectos de ordem financeira, como a falta de capital de giro e a gestão de clientes, que apresentam problemas em relação aos pagamentos, realizada de forma inadequada. Esses autores também apresentam como dificuldades das MPEs: recessão econômica do país e do mundo, gerenciamento do capital de giro, a obtenção de crédito e recursos financeiros e a carga tributária elevada. Nos relatórios finais do Programa constam alguns fragmentos que mostram alguns desses aspectos:

“A carga tributária, caso o empreendedor resolva ter uma microempresa” (Instituto O, empresa 6);  
 “Controlar o financeiro dando ênfase no pagamento da dívida já negociada” (Instituto W, empresas 3 e 5);  
 “Controle dos Custos” (Instituto AA, empresa 1);  
 “Não tem controle financeiro e precificação e custos não são adequadamente determinados” (Instituto AD, empresa 6);  
 “Não faz registro dos seus custos e despesas” (Instituto C, empresa 3);  
 “Falta de registro e controle dos custos” (Instituto P, empresas 1, 2, 3 e 5);  
 “Falta de controle nos custos e VPL” (Instituto R, empresa 2);  
 “Pouca utilização do sistema de gerenciamento de custos e despesas que a empresa possui” (Instituto M, empresa 1).

No que tange ao desempenho da economia brasileira, as MPEs têm enorme preocupação avaliando constantemente seus negócios. Um dos pontos críticos mencionados pela literatura é a gestão financeira dessas empresas, no sentido de aplicação de seus recursos em projetos ambiciosos, realização de controle interno (Silva; Sousa; Arakaki, 2017).

Segundo Silva, Sousa e Arakaki (2017), um dos problemas é a separação entre as despesas e custos da empresa e o financeiro dos proprietários. As análises dos relatórios finais do Programa indicaram que algumas das MPEs participantes não fazem a separação da parte financeira do empreendedor e do empreendimento:

“Não realiza a separação das finanças da empresa com as pessoais” (Instituto M, empresa 1);  
 “Fazer a separação entre as finanças pessoais e a da empresa” (Instituto B, empresa 3);  
 “As finanças da empresa e a do proprietário são uma só” (Instituto N, empresa 1);  
 “As finanças da empresa e pessoal não são separadas” (Instituto D, empresas 1, 2, 4 e 5);  
 “Comprometimento das finanças pessoais dos sócios para custeio de gastos da empresa como gasolina para o veículo de entrega, por exemplo” (Instituto S, empresa 1);  
 “Ter contas pessoais distintas das da empresa; definir a remuneração pessoal e não estabelece o seu pró-Labore” (Instituto C, empresa 2).

Vieira Neto, Marinho e Carvalho (2018) afirmam que a ausência de um planejamento estratégico gera uma série de problemas e dificuldades nas MPEs como, por exemplo, a deficiência no planejamento financeiro, a falta de direcionamento das ações com objetivos a longo prazo e dificuldade em alcançar uma posição de destaque no seu setor de atuação. Para esses autores, a gestão financeira inadequada, a falta de conhecimento sobre o mercado que pretende atuar, a falta de planejamento em longo prazo e uma precária gestão dos recursos humanos são os principais fatores que dificultam a sobrevivência das MPEs.

A falta de planejamento financeiro gera impactos nas empresas, principalmente no que se refere às MPEs, uma vez que essas, na maior parte dos casos, não dispõem de recursos para a terceirização dos serviços ou a contratação de especialistas para realizarem o planejamento financeiro e acabam por iniciar o negócio sem planejamento ou com um planejamento precário baseado em experiências anteriores ou na intuição do proprietário (Andrade; Monteiro; Souza,

2021). Nesse sentido, a análise dos relatórios finais do Programa identificou alguns desses problemas nas MPEs atendidas:

- “Falta de gestão empresarial e financeira” (Instituto B, empresas 1, 3, 4 e 5);
- “Falta de controle de vendas e financeiro” (Instituto W, empresa 1);
- “Falta de Conhecimento em Gestão financeira” (Instituto I, empresa 5);
- “A empresa não possui um planejamento financeiro e orçamentário” (Instituto J, empresa 1);
- “Não tem controle financeiro; precificação e custos não são adequadamente determinados (Instituto AD, empresa 6)”;
- “Os guias não sabem seus custos, quantos clientes precisam ter no mês para alcançar um lucro esperado” (Instituto D, empresa 3).

Andrade, Monteiro e Souza (2021, p. 25) afirmam que o planejamento financeiro consiste em “um processo de organização no qual são definidos os objetivos tendo em vista a definição das metas de onde a empresa pretende chegar e das melhores estratégias através da análise feita do diagnóstico de como está a situação da empresa”. Assim, o planejamento financeiro é a projeção das receitas e despesas da empresa e serve para subsidiar o processo de tomada de decisões gerenciais referentes ao empreendimento (Andrade; Monteiro; Souza, 2021).

Desse modo, entende-se o planejamento financeiro como uma importante ferramenta estratégica que auxilia no direcionamento da organização para a tomada de decisão, tendo por base o conhecimento da real situação financeira da empresa, seus lucros, seu nível de endividamento e sua capacidade de quitar as dívidas contraídas. A utilização do planejamento financeiro traz inúmeros benefícios à empresa, uma vez que permite “reduzir as incertezas, se preparar para cenários desafiadores, como a pandemia da Covid-19, além de planejar o crescimento e sucesso da empresa, no curto e longo prazo” (Andrade; Monteiro; Souza, 2021, p. 27).

A análise dos relatórios finais do Programa IF Mais Empreendedor 2021, possibilitou conhecer ações e sugestões das equipes que atuaram nesse Programa, no sentido de as MPEs atendidas desenvolverem um controle financeiro adequado:

- “Elaborar a DRE da empresa para análise das informações financeiras” (Instituto W, empresas 1, 2, 3 e 5);
- “Elaborar planilha de orçamento financeiro” (Instituto J, empresa 1);
- “Reflexão sobre prioridades, gestão do tempo e produtos com maior retorno financeiro” (Instituto R, empresa 8);
- “Realizar Planejamento Financeiro” (Instituto S, empresas 1, 2, 3, 4 e 5);
- “Estabelecer um controle financeiro” (Instituto AD, empresa 6);
- “Aplicação efetiva da planilha de gestão financeira” (Instituto K, empresa 5);
- “Entender e prever o balanço financeira da empresa por meio das planilhas disponibilizadas em aula” (Instituto K, empresa 4).

O principal passo para o planejamento financeiro é o controle de caixa. As demonstrações de fluxo de caixa permitem à organização identificar as variações de entrada e saída dos recursos financeiros. O fluxo de caixa é uma ferramenta que deve representar a situação real no curto prazo do negócio e, por isso, é essencial contribuir com os gestores sobre segurança para gerir sua empresa (Andrade; Monteiro; Souza, 2021). A análise dos relatórios finais do Programa evidenciou lacunas no controle de caixa de algumas MPEs participantes: “Não possui fluxo de Caixa” (Instituto AD, empresa 6); “instabilidade quanto ao fluxo de caixa” (Instituto AD, empresa 1) e “falta fazer o controle de Caixa diário” (Instituto W, empresa 1).

Observou-se também que as equipes atuantes no Programa apresentaram orientações e realizaram ações no que se refere ao conhecimento dos micro e pequenos empreendedores sobre a importância do controle de caixa das empresas, como por exemplo:

- “Controle de gastos” (Instituto E, empresas 1, 2 e 5; Instituto G, empresas 1,2, 3, 4, 5, 6 e 7; Instituto H, empresas 1, 2, 3, 4, 5 e 6);
- “Desenvolver um controle financeiro eficiente, bem como do fluxo de caixa; - Utilizar planilhas do excel ou softwares que irão facilitar no controle das atividades da empresa e pessoais” (Instituto M, empresa 5);
- “Fazer o registro do fluxo de caixa” (Instituto B, empresa 3);
- “Orientação da importância de separar o dinheiro da empresa, e como fazer essa separação” e
- “Orientar sobre o controle de fluxo de caixa” (Instituto D, empresas 1, 2, 3, 4 3 5);
- “Proposição de planejamento de fluxo de caixa mensal” (Instituto U, empresas 3, 4 e 5);
- “Foi disponibilizada uma planilha online para o controle do movimento de Caixa” (Instituto W, empresa 1);
- “Reformulação do fluxo de caixa e precificação” (Instituto K, empresa 2).

Silva, Sousa e Arakaki (2017) referem que a política de preços realizada pelas MPEs é importante no sentido de continuidade do negócio e participação competitiva no mercado. Assim, se a formação de preços de venda for inadequada a empresa pode ter dificuldade de acesso ao mercado, o que caracteriza uma falta de planejamento por parte dos micro e pequenos empreendedores. Nos relatórios finais do Programa, observou-se esse tipo de problema, como por exemplo, no relatório do Instituto U que refere: “A formação de preço dos produtos é formada sem critérios ou por margem (custo+*mark up*) sem percepção do custo do tempo de trabalho do empreendedor ou outros custos relevantes” e “Considerando que a parte financeira foi indicada como o maior gargalo na gestão dos empreendimentos, a oferta de planilhas, metodologias e indicadores a serem acompanhados na área foi o destaque entre as ações do projeto” (Instituto S).

No contexto de formação de preço de venda, Silva, Sousa e Arakaki (2017) chamam a atenção para a necessidade de utilização da estrutura de custos, realizando um equilíbrio entre a margem de lucro embutida nos preços calculados para os produtos. Essa preocupação com o

equilíbrio entre o custo e o preço final dos produtos e/ou serviços oferecidos pelas empresas participantes do Programa, foi percebida nas orientações dadas pelas equipes dos Institutos de Educação responsáveis pelo Programa IF Mais Empreendedor 2021. Nesse sentido, as empresas foram orientadas a:

- “Analisar sua estrutura de custos e começar a realizar investimentos de curto e médio prazos e a definir um valor fixo para a retirada mensal dos sócios” (Instituto N, empresa 1);
- “Aumentar o nível de capital em caixa como medida de segurança e mobilidade” (Instituto N, empresas 2 e 4);
- “Classificar os custos para poder realizar uma análise mais profunda dos mesmos e mensurar se as economias de escala são baixas; se a diferenciação de produto é pequena; se o capital necessário é baixo; se os custos de troca são baixos e a entender o quanto a empresa está suscetível a entrada de um novo concorrente significativo” (Instituto N, empresa 2);
- “Levantar o nível mínimo de caixa necessário para realizar compras e cumprir obrigações do próximo mês sem entrar no negativo, controlar o saldo bancário, contas a pagar, contas a receber e faturamento e a definir a precificação de maneira mais adequada” (Instituto N, empresa 3);
- “Organizar os custos fixos e variáveis, além dos gastos através de planilhas” (Instituto C, empresas 1 e 5).

A precificação de produtos, serviços e mercadorias, consiste em um desafio para os micro e pequenos empreendedores. De acordo com Purificação *et al.* (2022), uma das dificuldades dos gestores de MPEs é a definição do preço de venda baseado na mensuração dos custos envolvidos nos produtos e serviços. A subestimação de preços pode resultar em aumento significativo nas vendas, no entanto, o retorno financeiro necessário pode não ser obtido. Na precificação dos produtos é necessário que as empresas considerem fatores essenciais como: custos, pessoas, clientes, produtos e suas relações e capacidade de ação. Nos relatórios finais do Programa foi observado que há aquelas empresas que apresentavam problemas na precificação de seus produtos e/ou serviços:

- “A empresa precifica seus produtos apenas com base na concorrência” (Instituto N, empresa 3);
- “A empresa precifica seus produtos no chute” (Instituto N, empresas 1 e 5);
- “Falta de sistematização de precificação” (Instituto AD, empresa 5);
- “Precificação e custos não são adequadamente determinados” (Instituto AD, empresa 6);
- “Produtos com preços incorretos” (Instituto T, empresa 4);
- “Falta de tabelamento de preços dos produtos” (Instituto L, empresa 5);
- “Dificuldade para formar o preço de venda dos produtos” (Instituto O, empresa 1);
- “Produtos com um preço muito elevado, aumentando o valor no repasse” (Instituto L, empresa 4).

Ainda para esses autores, a principal dificuldade dos gestores das MPEs na definição dos preços de venda de seus produtos e serviços é a mensuração dos custos. Desta maneira, o que impacta nos preços é o valor de mercado e, ao calcular os preços de venda, os micro e pequenos empreendedores acabam deixando em segundo plano o custo das mercadorias e serviços. Embora existam métodos para fazer a precificação dos produtos e serviços, em sua



maioria, a precificação é feita intuitivamente por desconhecimento desses métodos (Purificação *et al.*, 2022).

Nas análises dos Relatórios Finais do Programa, observa-se que ficou explicitado que algumas empresas participantes possuíam “Eficiência na força de vendas” (Instituto AF, empresa 2). No entanto, muitas dessas empresas necessitavam superar: Dificuldades de venda de produtos (Instituto AJ, empresa 5); Dificuldade em realizar conversão de vendas (Instituto X, empresa 3); Dificuldades de vendas (Instituto AJ, empresa 4), “De modo geral por ser tratar de um ramo específico há períodos do ano com maiores vendas e outros com menores e se os períodos com maiores vendas forem afetados por qualquer evento interno ou externo reflete diretamente no faturamento” (Instituto AH, empresa 4). Assim, a equipe responsável apresentou sugestões para enfrentamento de dificuldades:

- “Apoio na estruturação dos custos de operação da organização e melhor desenho do preço de venda” (Instituto S, empresa 1);
- “Apoio para focar mais nas vendas de produtos e peças” (Instituto L, empresa 2);
- “Ofertar para o consumidor direto, aumentando a margem no (valor de venda)” (Instituto AB, empresa 1);
- “Proposição de estratégias de produto, preço, praça, promoção, redes sociais e pessoas para aumentar o volume de vendas” (Instituto AA, empresas 1, 2, 3 e 5);
- “A plataforma que será criada com o projeto vai permitir que as vendas aconteçam também pela internet, o que poderá gerar um aumento significativo no faturamento” (Instituto A, empresa 3);
- “Centralização de vendas em apenas um grupo de clientes” (Instituto AB, empresas 1, 2, 3, 4 e 5).

A precificação dos produtos para a venda, segundo Purificação *et al.* (2022), é considerada complexa em razão da concorrência e dos valores percebidos pelos clientes. Desta forma, as decisões tomadas pelos micro e pequenos empreendedores na precificação de seus serviços e produtos são estratégicas, devendo considerar para o cálculo do preço de venda um valor que possibilite a maximização dos lucros e o retorno do capital investido, admitindo ainda a qualidade e atendimento aos anseios dos consumidores em relação aos preços estabelecidos. Assim, os gestores precisam ter conhecimento de técnicas de gestão e aplicá-las na rotina das empresas (Purificação *et al.*, 2022). Nos relatórios finais analisados, em consonância com a literatura, são apresentadas ações e orientações da equipe responsável pelo Programa IF Mais Empreendedor 2021 no sentido de auxiliar as empresas participantes no que se refere à precificação dos produtos.

- “Criação de planilha Excel para cálculo de precificação dos produtos” (Instituto Q, empresa 3);
- “Efetuar planilha financeira do empreendimento unificada incluindo a precificação” (Instituto AD, empresa 5);
- “Orientação para definir metas que consigam suprir a necessidade do empreendedor, e assim escolher um preço justo para os serviços prestados” (Instituto O, empresa 8);

“Apoio na estruturação dos custos de operação da organização e melhor desenho do preço de venda” (Instituto S, empresa 1);  
 “A empresa foi orientada a controlar suas vendas, sempre registrando tudo o que ocorre para não perder informação” (Instituto N, empresa 3);  
 “Vender um produto por um valor mal calculado, sugestão ter um controle mais elaborado (Instituto R, empresa 2).

A precificação é um processo que pode ser realizado de diferentes formas e representa um desafio para as MPEs, devido à escassez de recursos humanos, estruturais e financeiros que subsidiam a gestão organizacional. Desta forma, para o processo de precificação é necessário considerar o custo atual e o custo de reposição, devendo comparar o preço de mercado com o preço de venda calculado, estabelecendo sempre uma margem de lucro nesse processo (Purificação *et al.*, 2022).

Um dos elementos que influenciam na precificação é a competitividade com os concorrentes. Para Silva, Souza e Arakaki (2017), a administração dos preços de vendas pelas MPEs implica em conhecer o preço de custo dos produtos e ou serviços, mas vai além, incluindo a necessidade de conhecer a demanda, os preços de mercado de seus concorrentes, os preços de produtos e serviços substitutos e do mercado em que a empresa se insere. Assim, no processo de formação de preços é necessário analisar os concorrentes que trabalham com produtos semelhantes ou substitutos. As análises dos relatórios finais do Programa IF Mais Empreendedor 2021 mostram que as equipes responsáveis diagnosticaram o conhecimento das empresas participantes em relação à concorrência:

“A empresa conhece seus concorrentes e tem informações sobre eles, mas não pensa em agir de forma colaborativa” (Instituto N, empresa 4);  
 “A empresa sabe quem são seus concorrentes, mas não tem informações sobre eles” (Instituto N, empresa 2);  
 “Oferta de mais vantagens e descontos nos envios pela concorrência” (Instituto G, empresa 3);  
 “Há lojas concorrentes no município” (Instituto M, empresa 3);  
 “Fazer análise sobre as outras concorrentes para verificar a qualidade e diferencial da empresa” (Instituto T, empresa 5);  
 “Concorrência de outras lojas no ramo de comercialização de veículos”. (Instituto M, empresa 4);  
 “Concorrentes com maior tradição” (Instituto B, empresas 1, 2, 4 e 5; Instituto H, empresa 6; Instituto Q, empresa 7; Instituto S, empresa 1; Instituto AD, empresa 6);  
 “Alta concorrência” (Instituto E, empresas 1, 2, 3, 4 e 5);

Em um mercado em que a concorrência é cada vez mais acirrada, as empresas necessitam se adaptar constantemente às novas exigências de mercado para a própria sobrevivência. Nesse contexto, as MPEs se mostram mais vulneráveis em razão da escassez de recursos financeiros, tecnológicos e outros. Porém, uma vantagem se evidencia para os micro e pequenos empreendedores que é a proximidade que consegue em relação aos seus clientes.

“Eventualmente é atualizado um ou outro produto, mas geralmente reagindo ao que o mercado e os concorrentes fazem” (Instituto N, empresa 2);  
 “Análise de concorrentes (geral) tanto dos novos quanto dos existentes e analisar estratégias de empreendimentos de novos e atuais concorrentes” (Instituto M, empresa 1).

Nesse cenário, o desempenho das empresas tem sido prejudicado em razão da concorrência intensa que provoca a redução de seus lucros. Entretanto, Ngo (2022) afirma que quando as MPEs são orientadas por meio de estratégias adequadas, têm a oportunidade de melhoria de seu desempenho mesmo diante de intensa concorrência.

“Concorrência com mais nome no mercado, custo mais barato e mais experiência” (Instituto L, empresa 2);  
 “Concorrência com técnicas mais avançadas” (Instituto L, empresa 3);  
 “Concorrência das grandes empresas, elas obtêm mais estruturas para as vendas, além das costureiras individuais” (Instituto AA, empresa 1);  
 “Concorrência em quantidade elevada” (Instituto B, empresa 3);  
 “Concorrência, como outras empresas bem mais capitalizadas, com melhores parceiros” (Instituto AH, empresa 3);  
 “Concorrentes com maior tradição e sazonalidade envolvida na operação” (Instituto S, empresa 1);  
 “Concorrentes com mais tempo no mercado e com fidelidade dos clientes” (Instituto J, empresa 3);  
 “Concorrentes com produção em larga escala” (Instituto G, empresa 4);  
 “Concorrentes com um nome consolidado e mais tempo de atuação” (Instituto L, empresa 5);  
 “Concorrentes e possíveis novos entrantes” (Instituto Q, empresa 2);  
 “Concorrentes maiores que possui mais imóveis, produtos e estão a mais tempo no mercado” (Instituto AK, empresas 1 e 3);  
 “Concorrentes maiores que possui mais recursos tecnológicos” (Instituto AK, empresa 4);  
 “Baixa diversidade de produtos em relação a outros concorrentes” (Instituto AA, empresa 5).

Contudo, a concorrência pode impulsionar as empresas ao desenvolvimento de novas técnicas e ferramentas que possam auxiliar no atendimento às demandas de seus clientes, possibilitando assim, a vantagem competitiva por meio da inovação (Ngo, 2022).

Entre os diferentes tipos de concorrência está aquela baseada em preços, na qual as empresas no intuito de ampliar e manter sua fatia no mercado promovem a redução dos preços de seus serviços ou produtos. Tal abordagem exige das MPEs que adotem estratégias defensivas para o enfrentamento da concorrência, abarcando a otimização de suas operações e uma atuação eficiente, com redução dos custos de operação (Ngo, 2022).

Vasconcelos, Santos e Andrade (2021) afirmam que a inovação de uma empresa pode ser impulsionada com a colaboração e integração com os clientes. Ainda refere que deve haver um envolvimento ativo dos clientes para a obtenção de sucesso nas inovações da organização. Nesse contexto, especificamente no caso das MPEs a proximidade com seus clientes e o mercado consistem em recursos fundamentais no processo de inovação haja vista que a partir das demandas de clientes e de novas exigências do mercado podem surgir novos produtos.

Considerando essa relevância da relação com os clientes, a equipe responsável pelo Programa evidência em fragmentos dos relatórios finais ações das empresas participantes que são favoráveis à relação com os clientes e outras que são lacunas existentes nesse sentido:

- “A empresa define perfis de cliente, mas não realiza cadastros de informações importantes” (Instituto N, empresa 1);
- “A empresa não cadastra seus clientes de forma organizada, omitindo muitas informações sobre os mesmos” (Instituto W, empresa 3);
- “Ausência de cadastro de clientes; (Instituto Q, empresas 1 e 6);
- “Criação de planilha para tabelamento e melhor visualização dos clientes” (Instituto L, empresa 5);
- “Não possui banco de dados dos clientes e nem conhece o público alvo” (Instituto K, empresa 4);
- “O registro de informações sobre clientes e gastos nem sempre estão disponíveis e as relações familiares não são bem administradas em alguns empreendimentos” (Instituto R).

Conforme Vasconcelos, Santos e Andrade (2021), se torna necessário que a empresa tenha boa relação com seus clientes e com o mercado para ter a comercialização de seus produtos facilitada. Para esses autores, o relacionamento com os clientes impacta positivamente na capacidade comercial da empresa. Essa capacidade é sinônimo da capacidade de minimizar custos de transação e obtenção de resultados. Essa proximidade com os clientes auxilia as empresas na compreensão de suas necessidades e ainda influenciando no desenvolvimento de novos produtos e serviços (Vasconcelos; Santos; Andrade, 2021).

Essa relação estreita pode facilitar a fidelização e a retenção dos clientes, bem como receber informações por meio de pesquisa de satisfação, o que auxilia na identificação de necessidades e possibilidade de fornecer produtos mais personalizados.

- “Incentivar a fidelização dos clientes, promover promoções de serviços” (Instituto E, empresas 2 e 4);
- “Disponibilizar um valor mínimo de compra para que o cliente obtenha vantagens e com isso fidelizá-los aos planos da empresa” (Instituto AE, empresa 5);
- “Empresa iniciando os trabalhos na cidade, buscando visibilidade e fidelidade com os clientes empresariais e pessoas físicas” (Instituto AE, empresa 4).

Desta maneira, pode se dizer que o relacionamento com o cliente contribui para desenvolver novos produtos e ideias, inovar o processo organizacional e as estratégias empresariais (Vasconcelos; Oliveira, 2018). Entretanto, o que se nota em alguns fragmentos dos relatórios finais do Programa é que algumas empresas ainda não possuem um bom relacionamento com seus clientes:

- “A empresa possui um canal de atendimento ao consumidor, mas não estabelece ações ativas” (Instituto N, empresa 4);
- “A empresa recebe reclamações de maneira informal e não as registra” (Instituto N, empresa 2);
- “Sistema de controle de clientes inadimplentes deficitário” (Instituto M, empresa 3);
- “Vender e não receber de alguns clientes” (Instituto B, empresa 5);
- “A empresa não mensura a satisfação dos clientes” (Instituto N, empresa 3);

“Não possui indicadores de clientes, personas, métricas de lucro, etc.” (Instituto K, empresa 5);  
 “Falta de padronização no atendimento ao cliente” (Instituto Q, empresa 4);  
 “O empreendimento necessita de um contrato com serviços de entregas” (Instituto C, empresa 2);  
 Houve “Redução de clientes nos empreendimentos” (Instituto AC, empresas 1, 2 e 5).

O desconhecimento, por parte da empresa, em relação aos hábitos de consumo dos clientes pode contribuir para sua mortalidade. Nesse cenário, se torna fundamental que as empresas analisem as expectativas dos clientes e avaliem suas reclamações na direção de seu próprio desenvolvimento (Vasconcelos; Santos; Andrade, 2021). Nesse sentido, foi identificado na análise dos relatórios finais do Programa IF Mais Empreendedor 2021, orientações das equipes atuantes no programa sobre a necessidade de identificar o perfil e as necessidades do cliente, conforme demonstrado nos fragmentos abaixo:

“A empresa foi orientada a entender qual a necessidade atendida por seu negócio e que outras opções têm seu cliente para satisfazê-la e foi orientada a realizar ações direcionadas aos seus clientes-foco, utilizando-se dos canais corretos” (Instituto N, empresa 3);  
 “Definir processos de atendimento ao cliente” (Instituto D, empresas 4 e 5);  
 “Entender as características dos possíveis clientes e dos clientes já ativos da empresa” (Instituto K, empresas 1 e 3);  
 “Conhecer as necessidades dos clientes” (Instituto R, empresas 3 e 6);  
 “Foi realizado estudo para apontar produtos que pudessem ser comercializados no período de menor demanda, bem como foram sugeridas estratégias para atração dos clientes e estímulo ao consumo” (Instituto S, empresa 1);  
 “A empresa foi orientada a criar um serviço de atendimento ao cliente para discussão e resposta das reclamações” (Instituto N, empresa 2);  
 “Consolidar uma política de cobrança para mitigar os clientes inadimplentes” (Instituto M, empresa 3);  
 “Adotar sistema de recebimento de sugestões” (Instituto E, empresas 2 e 3);  
 “Pós-Vendas e avaliação de satisfação” (Instituto C, empresa 2);  
 “Estímulo ao aprimoramento do serviço de delivery já utilizado pela organização” (Instituto S, empresa 1);  
 “Criação e expansão do serviço de delivery para atendimento de toda a cidade” (Instituto B, empresa 1);  
 “Padronizar o cadastro de clientes para gerar relatórios mais precisos sobre serviços, produtos e assim ser possível acompanhar um pós-venda melhor” (Instituto W, empresa 3);  
 “Criação de cadastro de clientes através da ferramenta WhatsApp Business, com etiquetagem dos mesmos por data de compra” (Instituto Q, empresa 6);  
 “Mapear e cadastrar corretamente os clientes no Sistema da empresa” (Instituto W, empresa 2).

A relação das MPEs com seus clientes sendo constante e solidificada pode contribuir para a continuidade dos pequenos negócios, os quais contribuem para a redução do desemprego no país ao gerarem oportunidades de trabalho e atenderem a um público que necessita do que oferecem. Angi e Costa (2020) afirmam que a dificuldade em alcançar o público-alvo e mantê-lo ativo na relação com as MPEs pode contribuir para a descontinuidade de suas funções diante de uma concorrência forte e numerosa.

## 5.4 Tecnologia de Informação

No contexto organizacional, a introdução da internet e as rápidas transformações em relação aos requisitos dos clientes implicaram em intensificações das pressões exercidas sobre as empresas. As MPEs, em razão de recursos financeiros e tecnológicos limitados, bem como de sua capacidade física, necessitam para a sobrevivência de atender às demandas do mercado, às mudanças em relação ao comportamento dos clientes e acompanhar as novas tecnologias que vão surgindo (Baggio; Gavronski; Lima, 2019).

As empresas enfrentam inúmeros desafios para se manter no mercado, diante da competitividade e características inerentes ao mundo globalizado, destacando-se a necessidade de adotar tecnologias que possam resultar em melhoria de seu desempenho e da própria estrutura de negócio, compreendendo seu sistema gerencial e as tecnologias utilizadas no processo de desenvolvimento e atuação no negócio (Gonzalez Junior; Reis; Santos, 2016). Em consonância com a literatura observou-se que a equipe responsável pelo Programa IF Mais Empreendedor 2021 identificou problemas relacionados ao não emprego das tecnologias nas empresas atendidas:

- “Todos os empreendimentos demonstram ter dois problemas compatíveis em relação a tecnologia, que era ou a falta de ferramentas de gestão, comunicação ou divulgação, ou a falta de experiência na utilização das ferramentas” (Instituto H);
- “Ausência de sistema de gestão financeira” (Instituto AG, empresas 1, 2, 3, 4 e 5);
- “Ausência de sistema/ ferramenta de controle de custos e financeiro ” (Instituto S, empresas 1, 2, 3, 4 e 5);
- “Ausência de sistema/ferramenta de controle de custos e controle de caixa” (Instituto Q, empresas 6 e 7);
- “A empresa não emprega tecnologias para melhorar seus processos” (Instituto N, empresas 3, 4 e 5);
- “Falta de ferramentas que auxiliem no processo de avaliação da satisfação dos clientes” (Instituto J, empresa 5);
- “Pouco capital do empreendimento que está em fase de incubação, altos custos de desenvolvimento e manutenção do software e não possui banco de dados dos clientes e nem conhece o público alvo (Instituto K, empresa 4);
- “Controle de vendas e gastos é feito de maneira manual, sem muito controle” (Instituto R, empresa 1);
- “Não possui nenhum sistema/aplicativo que forneça ajuda no gerenciamento de seus processos” (Instituto C, empresa 5);
- “Sistema lentos” (Instituto T, empresa 3);
- “Sistema operacional” (Instituto C, empresas 2, 4 e 5);
- “Sistema utilizado pela empresa” (Instituto M, empresa 1).

Entretanto, a tecnologia da informação tem se mostrado uma ferramenta essencial nas organizações por possibilitar a ampliação da integração de fatores organizacionais, o que gera a redução da imprecisão, incertezas e improvisos nas tomadas de decisão. A crescente utilização

de recursos de TI nas organizações em busca de eficiência e vantagem competitiva, evidencia a importância dessas tecnologias para o sucesso das organizações (Martins; Jung, 2023). Para esses autores, essa integração se evidencia como uma tendência relevante na melhoria da eficiência organizacional e na competitividade das empresas, visto que pode reduzir incertezas e possibilitar mais eficiência na gestão organizacional.

Essa integração é referida nos relatórios finais analisados, como por exemplo, nas orientações da equipe responsável (Instituto AK) para os micro e pequenos empreendedores no sentido de criarem recursos tecnológicos para ajudar as empresas 1, 2, 3, 4 e 5 a divulgarem: “seus imóveis”, “seus produtos gráficos e impressos”, “seus produtos de persianas, móveis e decoração” e “seu espaço de atividade físicas, suas quadras e serviços de esportes”. De acordo com os relatórios finais do Programa houve ações da equipe responsável no sentido de orientar os micro e pequenos empreendedores e de implementação de TI no processo gerencial e de desenvolvimento das empresas.

Essas tecnologias podem auxiliar as empresas na obtenção de vantagem competitiva, em termos de dinamismo de suas capacidades e de suas habilidades na construção e reconfiguração de competências externas e internas em virtude de dar respostas rápidas às mudanças ambientais. Neste cenário, um recurso especial da empresa é a capacidade de inovação que pode levá-la à obtenção de lucros, ou seja, de vantagem competitiva (Vasconcelos; Oliveira, 2018). Observa-se nos relatórios finais, a presença de sugestões da equipe responsável do Programa no que se refere a integração das tecnologias em processos avaliativos de controle de resultados obtidos pela empresa, criação de plataformas, implementação de sistemas, dentre outros:

- “Desenvolvimento de um formulário com métricas validadas, bem como a configuração da ferramenta de visualização (*dashboard*) dos resultados” (Instituto J, empresas 1, 2, 3 e 4);
- “Adotar o uso de sistemas de controle de estoques” (Instituto E, empresas 2 e 5);
- “Estudo de aplicativos e sistema de gestão de estoque, fluxo de caixa, relatórios financeiros (Instituto C);
- “Criação do Vendarte, plataforma que vai permitir a venda pela internet e conseqüentemente o acesso a novos mercados” (Instituto A, empresa 1);
- “A empresa foi orientada sobre como usar a tecnologia a favor da melhoria de seus processos” (Instituto N, empresa 4);
- “Apoio na implementação de sistema colaborativo de *marketplace* com praça de clientes e apoio na implementação de sistema de gerenciamento de negócio a partir de plataforma de vendas online” (Instituto X, empresa 1).

As tecnologias podem auxiliar os gestores das empresas no gerenciamento do negócio. Nesse aspecto existem sistemas abertos que podem ser utilizados pelas empresas e personalizados de acordo com suas necessidades. Essa informatização dos processos

organizacionais pode contribuir com o sucesso da empresa no que tange ao controle financeiro, desenvolvimento de pesquisas e produtos e mudanças inovadoras nos processos de produção e serviços. Em consonância, alguns fragmentos dos relatórios finais do Programa mostram iniciativas da equipe responsável no sentido de integração de tecnologias da informação no cotidiano das empresas participantes:

“A novidade foi o uso de software livre para desenvolvimento, barateando com isso o investimento do empreendimento parceiro” (Instituto AE);

“Planejamento da execução do projeto, com o auxílio do Trello, planilha compartilhada e grupo de Whatsapp” (Instituto W);

“A equipe se pôs ao dispor do empreendedor para lhe assessorar na instalação e personalização de plataformas de comunicação, como o Google Meet, Zoom, Instagram Whatsapp Business, além de se dispor a criar estratégias de comunicação através dessas redes de comunicação” (Instituto H, empresa 4);

“Instalação e personalização de plataformas de comunicação, como o Google Meet, Zoom” (Instituto H, empresa 3);

“Atualização de software” (Instituto T, empresa 3);

“Cadastro de produtos em sistema de plataforma de vendas online com ampla visibilidade onde os produtos estejam organizados e de fácil acesso com sistema de avaliação de outros clientes” (Instituto X, empresa 2);

“Mudar e implementar um novo sistema” (Instituto C, empresa 4).

Vasconcelos e Oliveira (2018) mencionam que a capacidade inovativa é um resultado de um conjunto de capacidades da empresa direcionadas pelas tecnologias e negócios. As tecnologias proporcionam a capacidade de aplicar o conhecimento e transformar recursos em produtos, ou seja, desenvolver-se tecnologicamente e operacionalmente. Já em relação ao negócio, estão as capacidades das empresas de apresentar ao mercado soluções desenvolvidas com baixo custo, de outro modo, as capacidades de gerenciamento e comercialização. Embora uma empresa possa deter essas quatro capacidades entende-se viável que uma delas seja predominante em certo período. Apesar das MPEs não possuírem profundos conhecimentos e habilidades para operar e desenvolver novas tecnologias, têm capacidade gerencial e comercial que pode influenciar positivamente na inovação que pode ser facilitada, devido à estrutura de gestão que permite flexibilidade e postura empreendedora (Vasconcelos; Oliveira, 2018).

Nesse sentido, os relatórios finais mostram que a equipe responsável pelo Programa planejou e realizou ações de integração das tecnologias da informação no cotidiano das empresas, apostando na melhoria de seu desenvolvimento em diferenciados aspectos, como pode ser constatado nos seguintes fragmentos:

“Incentivar a empreendedora a utilizar o sistema para fazer controle do estoque” e “a utilizar o sistema para gerar relatórios financeiros” (Instituto C, empresa 1);

“Implantação de um sistema para a gestão financeira e pessoal” (Instituto M, empresa 1);

“Implementação de sistema colaborativo de *marketplace* com praça de clientes e desenvolvimento de marketing direcionado” (Instituto X, empresas 1, 2, 3, 4 e 5);



“Implementação de sistema de cadastro de produtos com funcionalidades para cadastrar imagens, descrição do produto e implementação de sistema de gerenciamento de negócio a partir de plataforma de vendas online” (Instituto X, empresas 2, 3, 4 e 5);  
 “Foi cobrado a alimentação do Sistema para a posterior análise dos relatórios gerados” (Instituto W, empresa 3).

Para Gonzalez Junior, Reis e Santos (2016), ao adotar tecnologias de informação a empresa tem possibilidade de redefinir fronteiras organizacionais, bem como as relações com outras empresas, fornecedores e clientes, de maneira a construir redes de desenvolvimento e cooperação para a ampliação de sua capacidade de responder às mudanças que ocorrem no ambiente.

Essas tecnologias têm sido consideradas relevantes no mundo empresarial pela sua capacidade de impulsionar investimentos significativos e implementações bem-sucedidas para as empresas que as utilizam de forma adequada e ampliada. Além disso, podem possibilitar às organizações o acompanhamento do crescimento do mercado, no sentido de apresentar soluções que convertam em bons resultados. Entretanto, ao adotarem tecnologias da informação as empresas necessitam possuir estratégia corporativa bem estruturada, de maneira a contribuir com a vantagem competitiva (Gonzalez Junior; Reis; Santos, 2016). Dentre essas tecnologias, as tecnologias de gestão podem ser importantes no desenvolvimento das MPEs. Conforme Pereira (2022, p. 354),

[...] as tecnologias de gestão, aliadas ao empreendedorismo, às dimensões e componentes da capacidade tecnológica, sugerem ser relevantes para o sucesso e perenidade das Pequenas e Médias Empresas -PMEs, favorecendo a sustentabilidade organizacional e o desenvolvimento econômico sustentável.

No que se refere à sustentabilidade organizacional, as empresas por meio de tecnologias de gestão e do empreendedorismo, bem como de dimensões e componentes inerentes à capacidade tecnológica, podem obter sucesso e estabilidade no mercado de maneira a contribuir com o desenvolvimento econômico sustentável (Pereira, 2022).

“Buscar trazer a consciência de qualidade diferenciada e experiência que a empresa tem, e o apelo a serviços mais sustentáveis, e com isso, engajar a temática da sustentabilidade a sua identidade visual, através das redes sociais” (Instituto AE, empresa 4);  
 “Promoveram as análises e acompanhamento de ações e estratégias direcionadas para sustentabilidade do empreendimento, em especial práticas voltadas para economia de energia, descarte de resíduos” (Instituto E);  
 “A empresa foi orientada a procurar fazer mais pelo meio ambiente e pela sociedade que circunda o seu ambiente empresarial” (Instituto N, empresas 2 e 5).

Todos esses tipos de ações e acompanhamentos podem ser realizados com o auxílio de tecnologias da informação, as quais otimizam as ações realizadas pelas empresas em seus diversos setores. Assim, a capacidade tecnológica de uma empresa compreende as técnicas de

gestão e produção, abrangendo a base de dados, o software utilizado, o sistema físico, os equipamentos e as máquinas usadas, que consistem em aspectos que impactam na avaliação da sustentabilidade organizacional das MPEs. A adoção de tecnologias de TI na gestão de negócios nessas empresas pode ocasionar diferenças significativas entre empresas que não utilizam TI e as que as utilizam (Pereira, 2022). A título de exemplo, as TI auxiliam na formação do banco de dados de uma empresa, o que possibilita diversificadas análises para o seu desenvolvimento, o que foi percebido em menções nos relatórios finais do Programa IF Mais Empreendedor 2021:

- “Com o banco de dados é possível formatar em uma persona o perfil de cliente ideal e consequentemente o produto ideal” (Instituto K, empresa 3);
- “Diversificação de atividade para softwares baseados em ciência de dados e inteligência artificial” (Instituto I, empresa 2);
- “Modelagem e implementação de banco de dados, onde reunirá todos os guias associados” (Instituto D, empresa 3);
- “Realizar treinamentos disponibilizados pelo sistema para saber fazer a alimentação correta do mesmo e assim poder gerar dados precisos” (Instituto Q, empresa 2).

Nos relatórios finais do Programa IF Mais Empreendedor 2021 constam ações dos bolsistas para o desenvolvimento das empresas participantes, que incluem a construção e ou utilização de sistemas, software de aplicação e plataformas, cujo objetivo era que as empresas integrassem essas tecnologias em suas ações cotidianas.

- “Criação do diagrama entidade relacionamento e do diagrama de casos de uso e a outra parte se dedicou ao desenvolvimento do *backend* da aplicação, considerando os casos de uso estabelecidos” (Instituto A);
- “Atividade de Pesquisa/Estudo referente a ciências de dados e inteligência artificial, mas a empresa ainda não conseguiu desenvolver um protótipo” (Instituto I);
- “Criação de planilhas para formação de base de dados que possibilitem as análises” (Instituto W);
- “Auxiliar na ambientação com algumas ferramentas tecnológicas que podem auxiliar” (Instituto AD, empresa 3);
- “Desenvolvimento de aplicativos para formular e implementar ferramentas e melhorias nas empresas atendidas” (Instituto J);
- “Gestão e organização das informações das empresas” (Instituto Q);
- “Desenvolvimento de jogos educacionais com a orientação de utilizar os ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, tendo participado do desenvolvimento de protótipo” (Instituto I);
- “Digitação dos cardápios no software Braille Fácil” (Instituto AM).

Percebe-se também que os bolsistas do Programa desenvolveram pesquisa e estudo relacionados às etapas que o Programa propôs para atuação das equipes, temas relacionados ao empreendedorismo, assim também como estudos relacionados a área de tecnologia de informação, no sentido de contribuir com as micro e pequenas empresas participantes do seu projeto:

- “Efetuaram pesquisas em artigos e trabalhos de conclusão que pudessem auxiliar com informações úteis sobre o mercado da música” (Instituto J);
- “Estudo da concorrência e potenciais clientes; Pesquisa sobre oportunidades de negócio

associadas ao empreendimento” (Instituto R);  
 “Estudo das técnicas de diagnóstico” (Instituto Q);  
 “Estudo e pesquisa de gerenciamento de estoque em vários setores (dentro dos empreendimentos atendidos); Estudo e pesquisa sobre gestão de empresas; Estudo sobre temáticas específicas” (Instituto C);  
 “Leitura e síntese de artigos acadêmicos e demais trabalhos e sites específicos de acordo com cada empreendimento atendido” (Instituto AD);  
 “Estudaram guia do Ministério da Saúde, assim como livros para entendimento da manutenção de equipamentos médicos e vídeos para apresentar parte prática” (Instituto F);  
 “Leitura, síntese e discussão de conteúdos voltados à gestão de mídias digitais para empresas” (Instituto Y);  
 “Pesquisaram assuntos relacionados à hospedagem domiciliar, turismo de base comunitária, empreendedorismo e aplicativos de reserva” (Instituto AI);  
 “Pesquisas de serviços e produtos, pesquisa e extensão para retorno informacional aos assessorados, pesquisa de aplicativos que auxiliaram os empresários em suas prospecções de clientes” (Instituto AJ);  
 “Atividade de Pesquisa/Estudo referente a plataformas para jogos educacionais e uso de livros para criar jogos e Procura de Editais de Jogos Educacionais. Atividade de Pesquisa/Estudo de dados de 2 possíveis empresas clientes para o e-commerce, e participaram do desenvolvimento de um protótipo. Atividade de Pesquisa/Estudo referente a IOT – Internet das Coisas para agricultura e monitoramento de Ribeirão, com desenvolvimento de um protótipo. Atividade de Pesquisa/Estudo referente a ciências de dados e inteligência artificial, mas a empresa ainda não conseguiu desenvolver um protótipo” (Instituto I).

Contudo, alguns dos micro e pequenos empreendedores participantes do Programa não conseguiram alimentar os sistemas ou planilhas de controle, seja devido ao acúmulo de funções ou pela falta de habilidade técnica:

“O projeto tem por escopo o controle dos dados para uma análise posterior. Tendo em vista que muitos empreendedores não cumpriam os prazos, pois não conseguiam colocar as atividades do projeto dentro da sua rotina e também muitas vezes não tinham habilidade para trabalhar com Sistema ou planilhas” (Instituto W).

Assim, é possível identificar que parte dos problemas das MPEs está relacionado à utilização da tecnologia, seja pela falta de acesso à ela ou pela falta da mão de obra capacitada para utilização dos softwares, aplicativos e sistemas que a tecnologia fornece. Nesse sentido, o Instituto X relatou que “as dificuldades mais observadas estão nos pontos de recursos tecnológicos e de fator humano capacitado para operação dos processos de transformação digital”.

## 5.5 A importância da extensão universitária para os estudantes envolvidos

A participação de estudantes em projetos de extensão consiste em um processo dinâmico proporcionado pela extensão universitária. Além disso, a prática da extensão universitária proporciona aos estudantes oportunidades de associar o conteúdo teórico com a aplicação em situações práticas da vida real (Santana *et al.*, 2021).

Para Santana *et al.* (2021, p. 11) a “vivência de extensão universitária oportuniza experiências aos discentes, direcionando-os para atitudes responsáveis e seguras, o que contribui para a promoção da comunicação entre a universidade e o ambiente externo e interliga desta forma o ensino, a pesquisa e a extensão”. Nesse sentido, a análise dos relatórios finais do Programa IF Mais Empreendedor 2021 evidenciou uma série de atividades desenvolvidas pelos alunos bolsistas e voluntários, junto às empresas participantes, de maneira a contribuir para a formação educacional desses estudantes. Como por exemplo, as seguintes atividades: realização do diagnóstico das empresas; desenvolvimento do plano de ação com estratégias voltadas ao marketing, gestão financeira e logística; desenvolvimento de aplicativos e sistemas para auxiliar as empresas nos processos de controle gerenciais; e realização de estudos relacionados ao empreendedorismo. Além dessas, pode-se citar:

- “Realizaram o “planejamento da execução do projeto” (Instituto W);
- “Leitura e síntese de artigos acadêmicos e demais trabalhos e sites específicos de acordo com cada empreendimento atendido” e “Desenvolvimento de pesquisa de mercado para dois empreendimentos” (Instituto AD);
- “Elaboração de planilhas para controle de estoque, financeiro e também controle de vendas” (Instituto W);
- “Desenvolvimento de uma planilha de Gestão Financeira (Vendas, Compras, Despesas, Precificações, Controle de Estoque, Resumo de Faturamento anual e Demonstração de Resultados do Exercício) no Excel” (Instituto Q);
- “Documentar através do uso de fluxogramas os principais processos da empresa” (Instituto J, empresa 2);
- “Testar esses aplicativos para ver sua real ação” (Instituto AJ, empresa 3);
- “Implementação/desenvolvimento de ferramentas de gerenciamento de estoque a partir de plataforma de *marketplace*” (Instituto X, empresa 2).

Nas instituições de ensino superior, as atividades de ensino e pesquisa são desenvolvidas juntamente com atividades de extensão que têm papel relevante na articulação e construção de ideias em um envolvimento da sociedade em que essa instituição se insere, tornando-se assim uma via de mão dupla, pois na extensão há uma troca de saberes populares e acadêmicos (Pinheiro; Narciso, 2022). No âmbito do Programa foram diversificadas as atividades realizadas pelos bolsistas, nas quais houve a troca de conhecimentos entre os alunos e os micro e pequenos empreendedores, como por exemplo:

- “Foram criados dois aplicativos para a empresa Smartop a pedidos de colaboradores da empresa, um que diz respeito ao cadastro de clientes e outro para organização financeira de receitas e despesas da empresa” (Instituto J);
- “Testes com cadastros de usuários, administradores e empreendimentos foram iniciados” (Instituto A);
- “Utilizar a *Business Model Canvas*, como facilitador para visualizar a estrutura e proposta da empresa para o mercado de atuação” (Instituto M, empresa 2).

De acordo com Pinheiro e Narciso (2022), as atividades de extensão constituem-se em um processo educacional interdisciplinar, que tem por objetivo garantir que haja a articulação

e a comunicação entre a instituição de ensino e a sociedade. Assim, pode ser compreendida como uma forma de ajuda mútua, em uma relação em que as duas partes envolvidas são beneficiadas, pois “a comunidade é beneficiada com melhorias, como por meio da resolução de problemas, conforme a necessidade e demandas, e a universidade é beneficiada no aprimoramento de suas pesquisas e ensino de seus alunos” (Pinheiro; Narciso, 2022, p. 63). Desta forma, as atividades de extensão corroboram com o desenvolvimento aprendizagem dos estudantes em situações práticas, pois sempre ocorre uma troca de conhecimentos.

As atividades de extensão estimulam os estudantes envolvidos na percepção das diferenças entre teoria e prática auxiliando-os no aprimoramento dos conhecimentos construídos em sala de aula (Pinheiro; Narciso, 2022). Para Santos, Rocha e Passaglio (2016), a extensão possibilita aos alunos o desenvolvimento da criatividade e de habilidades que possam subsidiar suas ações em futuras situações profissionais, formando assim uma visão profissional mais ampla. Desta maneira, a extensão possibilita aos estudantes uma visão do campo profissional e de sua atuação com base no conhecimento em experiências reais.

De acordo com Santos, Rocha e Passaglio (2016, p. 24), a extensão universitária integra a universidade e a sociedade por meio de: “programas, projetos, cursos, eventos, publicações entre outras”. Esses autores conceituam a extensão como uma função acadêmica da instituição de ensino superior que tem como foco integrar ensino e pesquisa com vistas à prestação de serviços juntamente à comunidade, identificando as demandas sociais.

A extensão universitária consiste em uma “ferramenta de democratização do acesso aos conhecimentos produzidos pelas instituições de ensino superior” (Pinheiro; Narciso, 2022, p. 63), e no caso dos micro e pequenos empreendedores atendidos pelo Programa IF Mais Empreendedor 2021, tiveram oportunidade de acessar esses conhecimentos no desenvolvimento dos projetos junto à equipe responsável. Nesse sentido, podemos destacar os seguintes relatos:

“Foi realizada uma reunião com o empreendedor, ele foi orientado por professores especializados e por uma aluna de zootecnia que é integrante desse projeto” (Instituto O, empresa 4);

“Foi realizado um minicurso para que o empreendedor aprenda conceitos básicos de gestão empreendedora” (Instituto O, empresa 8);

“Capacitação do empreendedor quanto ao manejo aplicado a piscicultura e como utilizar as planilhas de registro” (Instituto P, empresa 1);

“Foi realizado o encaminhamento da empreendedora para curso presencial através de parceria do SEBRAE-MG e ACIB e consultoria presencial do negócio. Foi criada planilha excel para controle de custos e foi feita orientação com os empreendedores” (Instituto Q, empresa 6).

As atividades extensionistas são importantes do ponto de vista de possibilitarem o desenvolvimento profissional do estudante do ensino superior desde a sua formação,

oportunizando-lhe trabalhar e vivenciar experiências profissionais em situações da vida real e ainda sua cooperação na construção de uma sociedade mais democrática (Pinheiro; Narciso, 2022).

O desenvolvimento de um processo educativo e social possibilitado pela extensão universitária realizada por instituições de ensino superior se dá por meio do compartilhamento de saberes produzidos no meio acadêmico com a sociedade (Azevedo; Modolo; Silva, 2021). Esse contexto foi vivenciado pelas equipes do Programa IF Mais Empreendedor 2021, cujas atividades foram desenvolvidas pelos docentes e alunos junto aos micro e pequenos empreendedores. Desta maneira, pode-se dizer que os projetos desenvolvidos foram mediadores na construção do conhecimento dos envolvidos em um aprendizado vivenciado pelos estudantes com resultados individuais e coletivos. A título de exemplo, o relato do coordenador do projeto desenvolvido pelo Instituto AA junto às empresas participantes:

“Os estudantes bolsistas participaram das reuniões em equipe, acessaram a plataforma do IF + Empreendedor Nacional. Acessaram a Plataforma do Google Sala de Aula com materiais de marketing e consultoria. Realizavam reuniões com os empresários. Desenvolveram diagnósticos organizacionais. Elaboraram planos de ação. Realizaram a análise do ambiente organizacional, fizeram a definição do público-alvo e organizaram o posicionamento de mercado para cada empresa. Desenvolveram e analisaram a marca das empresas em relação a símbolos e slogan. E especialmente, analisaram e propuseram estratégias mercadológicas para produto/serviço, preço, praça, promoção, redes sociais e pessoas. Por fim, organizaram todas essas análises em um documento único com o sumário executivo” (Instituto AA).

A realização desse Programa possibilitou aos alunos vivenciarem experiências ativas e dialógicas em situações em que relacionam a teoria e a prática, sendo coparticipantes do processo educativo, em constante diálogo com os professores coordenadores de equipe, compartilhando experiências e saberes. Desta forma, a extensão consiste em um relevante mecanismo de aprendizagem, interdisciplinaridade, visto que deste Programa participaram profissionais de diferentes áreas e alunos de diferentes cursos de graduação e técnico, com oportunidade de realizarem atividades coletivamente, em experiências compartilhadas e adquirindo conhecimentos referentes às temáticas desenvolvidas (Azevedo; Modolo; Silva, 2021).

Em relação aos docentes coordenadores do Programa, pode-se dizer que esses profissionais, por meio das atividades de extensão, tiveram oportunidade de aprimoramento dos conhecimentos como docentes de forma a contribuir com as Instituições de Ensino comprometidas com essa missão social que era subsidiar os micro e pequenos empreendedores em relação a aspectos das empresas para se manterem competitivas no mercado. Nesta linha de pensamento, Azevedo, Modolo e Silva (2021, p. 88) afirmam que “a extensão universitária se apresenta como a ação potencializadora de colaboração entre os sujeitos, com base na interação

dialógica, na transformação social e na socialização entre diferentes áreas do conhecimento”. Para esses autores, participar de atividades de extensão possibilita ampliar o desenvolvimento de atividades interprofissionais e interdisciplinares, haja vista que um dos núcleos da extensão é o envolvimento de diferenciadas áreas do saber de maneira que, por meio do diálogo e da interação, os acadêmicos e os profissionais envolvidos possam compartilhar experiências e conhecimentos, dialogar e vivenciar práticas colaborativas e compartilhadas.

As práticas colaborativas possibilitam um trabalho que envolva diferentes sujeitos que possuam objetivos comuns, proporcionando o compartilhamento de saberes, decisões e intenções sociais e educativas, “almejando qualidade e desenvolvimento de práticas que apresentem resultados positivos e significativos para a equipe” (Azevedo; Modolo; Silva, 2021, p. 88)

Os estudantes participantes do Programa IF Mais Empreendedor 2021 puderam vivenciar um pouco do cotidiano das MPEs em um momento delicado economicamente para o país e, tiveram a oportunidade de desenvolver habilidades e competências importantes para a vida profissional como: compromisso, responsabilidade, comprometimento e trabalho em equipe, além de adquirir novos conhecimentos teóricos e práticos, conforme relataram alguns coordenadores dos projetos desse Programa nos relatórios finais:

“Os discentes, por serem de áreas distintas, desenvolveram atividades em conjunto, através de um “mix de conhecimento”, com reuniões semanais de Brainstorming para que todas as empresas tivessem sempre uma coerência de identidade: visual, textual e interativa. Todos os bolsistas iniciais, já tinham em sua atividade cotidiana o uso de redes sociais como: Instagram, Facebook, Youtube, TikTok, dentre outros. A novidade foi o uso de software livre para desenvolvimento, barateando com isso o investimento do empreendimento parceiro” (Instituto AE);

“O projeto mudou a forma de olhar dos integrantes da equipe para os problemas, onde a iniciativa se torna um ponto forte a ser trabalhado, pois nós como membros, apesar de não termos todos os conhecimentos necessários para a construção do projeto, buscamos alternativas eficientes para solucionar os problemas como as pesquisas sobre determinado assunto, a construção de um relatório, apresentação de resultado para todos os membros da equipe e etc. (Instituto T);

“O projeto formou uma equipe multidisciplinar especializada em consultoria e assessoria em marketing digital com foco no mercado turístico, cultural e educacional, bem como um ambiente sinérgico de empreendedorismo e inovação em turismo composto pelo IFPE, agências de turismo pedagógico e Quilombo Engenho Siqueira. (Instituto V).

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho buscou identificar e analisar os principais fatores temáticos presentes no Programa IF Mais Empreendedor com o objetivo de contribuir para uma melhor compreensão do referido Programa que atuou desenvolvendo o empreendedorismo em micro e pequenas empresas em todo o país. Consistindo em um programa de extensão, produziu relatórios finais que abordaram diferenciadas vertentes de ações, dificuldades enfrentadas, sugestões, planejamentos, orientações.

Para atingir o objetivo geral, num primeiro momento foi realizado um estudo teórico sobre diferenciadas temáticas que tangenciam o tema desta investigação que possibilitou compreender sobre o papel das micro e pequenas empresas no desenvolvimento nacional, o empreendedorismo e todos os elementos envolvidos desde a criação de uma empresa e a extensão universitária como elemento de transformação social. Como mesmo afirma Santana *et al.* (2021), a extensão nada mais é do que um movimento interdisciplinar, de base científica e educativa que integra o desenvolvimento dos cursos de graduação com o intuito de promover a interação entre a instituição de ensino superior e a comunidade, visando contribuir com a transformação social.

Na teia do desenvolvimento desta pesquisa buscou-se: (I) identificar e analisar as principais dificuldades das micro e pequenas empresas participantes do Programa IF Mais Empreendedor 2021; (II) identificar as ações realizadas pelos estudantes para auxiliar as MPes nas suas dificuldades; (III) identificar as ações desenvolvidas pelas equipes responsáveis pelo Programa IF Mais Empreendedor 2021 junto aos micro e pequenos empreendedores participantes. Para tanto, tomou-se como objetos de análise de 39 relatórios finais desse Programa.

As análises desses relatórios mostraram que inúmeras ações foram desenvolvidas pelas equipes responsáveis pelos projetos junto às MPes participantes do Programa, de maneira a subsidiá-las no sentido de manterem-se competitivas no mercado. A análise dos relatórios finais do Programa IF Mais Empreendedor 2021 evidenciou algumas das ações desenvolvidas pelas equipes:

- “A equipe criou um website para a empresa divulgar seus imóveis com mais informações e imagens, realizou a gravação de um vídeo tutorial para ensinar os empresários participantes como realizar as alterações e manutenção no site (Instituto AK);
- “Elaboração da missão, visão e valores da empresa junto aos empresários” (Instituto J);
- “Criação da identidade visual da empresa (Instituto L);
- “Reuniões de orientação individualizada e criação de organograma, descrição de cargo e distribuição de funções e tarefas com a equipe” (Instituto U);
- “Desenvolveram o portfólio de divulgação da empresa” (Instituto Z);



Criação do plano estratégico com missão, visão e princípios da organização. Elaboraram estratégias para o plano de Marketing e de Vendas com ênfase no marketing digital e específico para o segmento da música; criação da (s) persona (s) (Instituto AD);

“A equipe realizou o diagnóstico empresarial e planos de ações, promoveu atividades de extensão tecnológica e implementou a Consultoria empresarial. Ativou o perfil no Instagram e produziu conteúdo para divulgação do projeto. Destaca-se também a produção do site do Malungo-LAB, do plano de oficina de marketing digital, evento de avaliação com os parceiros no Sítio Ecológico” (Instituto V).

Como fatores temáticos de análise do Programa IF Mais Empreendedor 2021, foram identificados: comunicação, gestão, arranjo físico e logística e tecnologia da informação. Assim, este estudo possibilita afirmar que ao analisar um programa de extensão envolvendo atividades de empreendedorismo em MPEs pode-se considerar no âmbito da comunicação desenvolvida por essas empresas ações de marketing nas redes sociais, criação de perfil profissional nas redes sociais e uso de aplicativos para realização de vendas online e interação com o cliente.

Em relação à gestão, pode-se analisar a qualificação dos colaboradores e dos próprios empreendedores, processos seletivos, implementação de controle financeiro e orçamentário, capital de giro, estabelecimento de parcerias e relacionamento com os fornecedores.

Sobre os arranjos físicos e logísticos, pode-se analisar a organização e controle de estoques dos empreendimentos, o planejamento e gerenciamento dos custos relacionados a logística, melhorias e adaptações nas instalações físicas da empresa.

No que se refere à tecnologia da informação, pode-se analisar a implantação e utilização de sistemas que auxiliem nos controles necessários nas MPEs, gerenciamento do negócio, na inovação de produtos e serviços, e na ampliação de fronteiras organizacionais.

São fatores que possibilitam a compreensão, tanto da equipe responsável pelo programa de extensão quanto pelos micro e pequenos empreendedores, de elementos inerentes à permanência das MPEs no mercado competitivo e em constantes transformações.

Além disso, este estudo possibilitou conhecer sobre a participação dos estudantes nesse tipo de programa em uma integração das instituições de ensino com as comunidades, no sentido de encontrar soluções para problemas da realidade local. Pode-se afirmar que além de ampliarem seus estudos sobre o empreendedorismo, lhes foi possibilitado desenvolver habilidades como trabalhar em equipe, planejar ações, desenvolver senso de responsabilidade e comprometimento necessárias na vida pessoal e profissional.

O programa analisado neste estudo é relevante e inovador na Rede Federal de Educação, um programa de incentivo ao micro e pequeno empreendedorismo que atua em todo o Brasil

de forma conjunta e atende os mais diferentes tipos de micro e pequeno negócio presentes em cada região do país.

Assim como o Programa IFe Mais Empreendedor 2021 contribuiu para a sobrevivência, crescimento e/ou reformulação de micro e pequenas empresas no país, outros programas são desenvolvidos ou podem ser criados com o mesmo objetivo, contribuindo de forma direta para a geração de renda, empregabilidade, e desenvolvimento regional na região a qual está inserida. Portanto, analisar um programa com o as características do IF Mais Empreendedor, se faz relevante no cenário nacional de educação e economia devido à importância dos micro e pequenos empreendimentos para a economia nacional.

O produto final desta pesquisa inclui um relatório técnico que tem por objetivo sugerir melhorias no processo de obtenção de dados do Programa de forma a permitir que os dados possam ser facilmente acessados e organizados de modo a subsidiar decisões estratégicas do Programa como o direcionamento das ações para melhor atender o público-alvo do Programa IF Mais Empreendedor e também de outros programas de extensão das instituições de ensino do país.

## REFERÊNCIAS

- AGUIAR, Mariane Rodrigues Volz *et al.* Desenvolvimento regional e a contribuição universitária: uma análise das publicações nacionais e internacionais de 2008 a 2016. **INTERAÇÕES**, Campo Grande, v. 21, n. 2, p. 305-316, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/inter/a/S9R43nKKZFQWdLZ5zmFJg7P/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 13 jun. 2023.
- ANDRADE, Allayny; MONTEIRO, Lucélia Batista; SOUZA, Giane Lourdes Alves de. Planejamento financeiro e sua importância nas micro e pequenas empresas em meio à pandemia da covid-19. **Facit Business and Technology Journal**, v. 1, n. 29, p. 22-45, 2021. Disponível em: <http://revistas.faculadefacit.edu.br/index.php/JNT/article/view/1150/758>. Acesso em: 02 nov. 2023.
- ANGI, Érika Fernandes Ferro; COSTA, Simone Alves da. Impactos da gestão de fornecedores em uma microempresa do setor alimentício. *In*: CONGRESSO VIRTUAL DE ADMINISTRAÇÃO, 17, 2020, São Paulo. **Artigo** [...]. São Paulo: XVII CONVIBRA, 2020. Disponível em: <https://www.convibra.org/publicacao/20005/>. Acesso em: 01 nov. 2023.
- AZEVEDO, Ana Paula Zaikievicz; MODOLO, Ana Karina; SILVA, Lilliam May Grespas Estodutto da. Extensão universitária: relato de experiência de um trabalho interdisciplinar entre saúde e educação. **Em Extensão**, Uberlândia, v. 20, n. 1, p. 85-98, 2021. Disponível em: <https://seer.ufu.br/index.php/revextensao/article/view/55506/32148>. Acesso em: 23 nov. 2023.
- BAGGIO, Daniela; GAVRONSKI, Iuri; LIMA, Vinicius Zanchet de. Inovação aberta: uma vantagem competitiva para pequenas e médias empresas. **Revista Ciências Administrativas**, v. 25, n. 3, p. 1-14, 2019. Disponível em: <https://ojs.unifor.br/rca/article/view/7507/pdf>. Acesso em: 02 nov. 2023.
- BANCO DO EMPREENDEDOR. **As vantagens da formalização**: quais são, por que é importante, como se formalizar, benefícios. 2019. Disponível em: <https://www.bancodeempreendedor.org.br/conteudo/as-vantagens-da-formalizacao-quais-sao-por-que-e-importante-como-se-formalizar-beneficios.html>. Acesso em: 14 fev. 2023.
- BARBIERI, Ismael; MALTA, Luciane; VITAL, Lucas da Silva. Custos de logística nas micro e pequenas empresas. **Revista Valore**, Volta Redonda, v. 8, p. 93-98, 2023. Disponível em: <https://revistavalore.emnuvens.com.br/valore/article/view/1463/1076>. Acesso em: 23 set. 2023.
- BARBOSA FILHO, Fernando de Holanda; VELOSO, Fernando. **Mercado de trabalho no Brasil**: evolução, efeitos da pandemia, perspectivas e propostas. 2022. Disponível em: [https://ibre.fgv.br/sites/ibre.fgv.br/files/arquivos/u65/mercado\\_de\\_trabalho\\_e\\_politicas\\_publicas\\_final.pdf](https://ibre.fgv.br/sites/ibre.fgv.br/files/arquivos/u65/mercado_de_trabalho_e_politicas_publicas_final.pdf). Acesso em: 11 jun. 2023.
- BARBOZA, Douglas R.; PEREIRA, Tatiana Dahmer; VALE, Andréa Araujo do. O programa de Pós-graduação em Serviço Social e Desenvolvimento Regional e a universidade pública. **Serviço Social & Sociedade**, São Paulo, n. 139, p. 550-560, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ssoc/a/fv7rMSS4YprM4SVQKf3SRx/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 13 jan. 2023.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Tradução: Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2016.

BARROS, Aluízio Antonio de; PEREIRA, Cláudia Maria Miranda de Araújo. Empreendedorismo e crescimento econômico: uma análise empírica. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 12, n. 4, p. 975-993, 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/FVt5FgZfKy9xjjQr9TytyZM/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 16 jun. 2023.

BERNI, Jean Carlo Albiero *et al.* Interação universidade-empresa para a inovação e a transferência de tecnologia. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, Florianópolis, v. 8, n. 2, p. 258-277, 2015. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2015v8n2p258/29294>. Acesso em: 14 fev. 2023.

BOISIER, Sérgio. Em busca do esquivo desenvolvimento regional: entre a caixa-preta e o projeto político. **Planejamento e Políticas Públicas**, n. 13, p. 111-147, 1996. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/ppp/index.php/PPP/article/view/135/137>. Acesso em: 12 mar. 2023.

BORBA, Mirna de; LUNA, Mônica Maria Mendes; SILVA, Fernanda Antunes Batista da. Proposta de arranjo físico para microempresa baseado no Planejamento Sistemático de Layout (SLP). **Revista Eletrônica Produção & Engenharia**, v. 6, n. 1, p. 519-531, 2014. Disponível em: <https://periodicos.ufjf.br/index.php/producaoengenharia/article/view/28793/19675>. Acesso em: 09 ago. 2023.

BORGES, Aline Vieira; LONGEN, Willians Cassiano. Inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho e as perspectivas de acessibilidade. **Brazilian Journal of Health Review**, Curitiba, v. 2, n. 2, p. 5520-5531, 2019. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BJHR/article/view/5139/4690>. Acesso em: 14 set. 2023.

BRASIL. **Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006**. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; altera dispositivos das Leis no 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1º de maio de 1943, da Lei no 10.189, de 14 de fevereiro de 2001, da Lei Complementar no 63, de 11 de janeiro de 1990; e revoga as Leis no 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e 9.841, de 5 de outubro de 1999. Brasília: Presidência da República, 2006. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp123.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm). Acesso em: 06 fev. 2023.

BRASIL. **Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008**. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Brasília: Presidência da República, 2008. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/lei/11892.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/11892.htm). Acesso em: 10 jan. 2020.

BRUSTOLIN, Péricles; PINZETTA, Gilberto; MACHADO, Hilka Pelizza Vier. Empreendedorismo e desenvolvimento endógeno: um estudo bibliométrico. **INTERAÇÕES**, Campo Grande, v. 23, n. 3, p. 777-799, 2022. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/inter/a/WQqcHmqYj66XHqHLmbBzQgt/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 16 fev. 2023.

CAMPOS, Alyce Cardoso *et al.* Marketing digital em tempos de crise. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, Novo Hamburgo, v. 18, n. 3, p. 102-130, 2021. Disponível em: <https://periodicos.feevale.br/seer/index.php/revistagestaoedesenvolvimento/article/view/2784/2956>. Acesso em: 15 set. 2023.

CARVALHO, Claudinê Jordão. Como a gestão de práticas de oferta de crédito impacta a de estoque. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 19, p. 77-97, 2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/mxPbXfVxcK6bv55H57SN3gN/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 24 out. 2023.

CONSELHO SUPERIOR DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO SUL DE MINAS GERAIS. **Resolução nº14, de 27 de agosto de 2020**. Dispõe sobre a aprovação do Projeto de Apoio ao Micro e Pequeno Empreendedor e Empreendedor Individual Através de Assessoria de Equipes Multidisciplinares de Servidores e Alunos do IFSULDEMINAS. Pouso Alegre: CONSUP/RET/IFSULDEMINAS, 2020. Disponível em: [https://portal.ifsuldeminas.edu.br/images/PDFs/Conselho\\_Superior\\_/resolucoes/2020/014.2020.pdf](https://portal.ifsuldeminas.edu.br/images/PDFs/Conselho_Superior_/resolucoes/2020/014.2020.pdf). Acesso em: 06 fev. 2023.

CORRÊA, Henrique L.; CORRÊA, Carlos A. **Administração de produção e operações: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

CRISTOFOLETTI, Evandro Coggo; SERAFIM, Milena Pavan. Dimensões metodológicas e analíticas da extensão universitária. **Educação & Realidade**, Porto Alegre, v. 45, n. 1, p. 1-20, 2020. Disponível em: <http://educa.fcc.org.br/pdf/rer/v45n1/2175-6236-edreal-45-01-e90670.pdf>. Acesso em: 02 fev. 2023.

CUNHA, Ana Luiza Salgado; MONTRONE, Aida Victoria Garcia; COSTA, Glauber Barros Alves. (Des)encontros da extensão universitária com a educação popular na Universidade Federal de São Carlos. **Revista Eletrônica de Educação**, v. 14, p. 1-20, 2020. Disponível em: <https://www.reveduc.ufscar.br/index.php/reveduc/article/view/3951/1067>. Acesso em: 02 nov. 2023.

DESLANDES, Suely Ferreira; GOMES, Romeu; MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2016.

DNA Sistemas. **Entenda os riscos da informalidade empresarial**. 2017. Disponível em: <https://dnasistemas.com/entenda-os-riscos-da-informalidade-empresarial/>. Acesso em: 14 fev. 2023.

FADEMA. Fundação de Apoio ao Desenvolvimento da Extensão, Pesquisa, Ensino Profissionalizante e Tecnológico. **Edital de RH 05/2021: adesão ao programa IF Mais Empreendedor Nacional**. 2021. Disponível em: <https://fadema.org.br/edital-05-2021/>. Acesso em: 31 mar. 2023.

FEIJÓ, Carla dos Santos; SCHEFFER, Angela Beatriz Busato; MORAES, Jhony Pereira. A gestão de pessoas nas pequenas e médias empresas, sob o olhar de ex-funcionários de grandes instituições. **Caderno de Administração**, Maringá, v. 26, n. 2, p. 118-135, 2018. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/220150/001124459.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 26 out. 2023.

FREIRE, Denilson Aparecida Leite. Identidade organizacional e suas influências na gestão de pessoas das micro e pequenas empresas. **Revista de Carreiras e Pessoas**, São Paulo, v. 5, n. 3, p. 294-310, 2015. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/25100/19017>. Acesso em: 26 out. 2023.

GEM. Global Entrepreneurship Monitor. **Empreendedorismo no Brasil: 2019**. Curitiba: IBQP, 2020. Disponível em: <https://ibqp.org.br/wp->

content/uploads/2021/02/Empreendedorismo-no-Brasil-GEM-2019.pdf. Acesso em: 01 fev. 2023.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

GONÇALVES, Michelly Morato Damasceno *et al.* Ações de apoio ao empreendedorismo e à relação universidade-empresa desenvolvidas pelo Núcleo de Inovação Tecnológica da Universidade Federal de São João del-Rei. **Research, Society and Development**, v. 11, n. 3, p. 1-22, 2022. Disponível em: <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:6OVI01hupCoJ:https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/download/26661/23433/313645&hl=pt-BR&gl=br>. Acesso em: 02 nov. 2023.

GONZALEZ JÚNIOR, Ivo Pedro; REIS, Luane de Sousa Brandão; SANTOS, Valeria Ananda Viana. O uso da tecnologia de informação nas micro e pequenas empresas familiares de Cachoeira-BA. **Revista Científica do Alto Vale do Itajaí**, v. 4, n. 5, p. 77-89, 2016. Disponível em <https://www.revistas.udesc.br/index.php/reavi/article/view/2316419004052015077/5194>. Acesso em: 20 nov. 2023.

GOODE, William. J.; HATT, Paul. K. **Métodos em pesquisa social**. 3. ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1979.

IFSULDEMINAS. **Divulgado programa nacional de apoio e orientação ao Micro e Pequenos Empreendedores e Empreendedores Individuais**. 2021. Disponível em: <https://portal.ifsuldeminas.edu.br/index.php/noticias-proex/4175-if-mais-empreendedor-nacional-2021>. Acesso em: 25 fev. 2023.

IFSULDEMINAS. **IF Mais Empreendedor torna-se programa para a Rede Federal e atenderá mais de mil empreendedores em todo o país**. 2020. Disponível em: <https://portal.ifsuldeminas.edu.br/index.php/institucional-geral/4018-if-mais-empreendedor-2020>. Acesso em: 17 jan. 2023.

IFSULDEMINAS. **Live marca o lançamento oficial do programa IF Mais Empreendedor Nacional 2023**. 2023. Disponível em: <https://portal.ifsuldeminas.edu.br/index.php/institucional-geral/5636-empreendedor>. Acesso em: 07 fev. 2023.

KRUGER, Silvana Dalmutt *et al.* Estágio evolutivo da contabilidade gerencial em micro e pequenas empresas. **Ágora: Revista de Divulgação Científica**, v. 27, p. 117-137, 2022. Disponível em: <http://ojs.unc.br/index.php/agora/article/view/4281>. Acesso em: 27 out. 2023.

KVITSCHAL, Alex Fernando. Planejamento estratégico em marketing digital. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 9, n. 2, p. 958-971, 2023. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/8599/3376>. Acesso em: 15 fev. 2023.

LIMA, Luciana de; LOUREIRO, Robson Carlos; MATOS NETO, Júlio Teixeira. Marketing digital aplicado ao uso de rede social: o caso da disciplina tecnodocência. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v. 8, n. 1, p. 6660-6684, 2022. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/43224/pdf>. Acesso em: 20 nov. 2023.

LUNARDI, Guilherme Lerch; DOLCI, Décio Bittencourt; DOLCI, Pietro Cunha. Adoção de tecnologia da informação e sua relação com a gestão de negócios em Micro e Pequenas Empresas (MPes). **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**,

Santa Maria, v. 10, n. 5, p. 929-948, 2017. Disponível em:

<https://www.redalyc.org/pdf/2734/273454950011.pdf>. Acesso em: 11 set. 2023.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Editora Atlas S. A., 2003.

MARTINS, Silvana Neumann *et al.* A extensão universitária disseminando o empreendedorismo na educação básica: relato do projeto "Empreendedor por um dia". **Em Extensão**, v. 14, n. 2, p. 122-142, 2015. Disponível em:

[https://www.researchgate.net/publication/301201946\\_A\\_extensao\\_universitaria\\_disseminando\\_o\\_o\\_empreendedorismo\\_na\\_educacao\\_basica\\_relato\\_do\\_projeto\\_Empreendedor\\_por\\_um\\_dia](https://www.researchgate.net/publication/301201946_A_extensao_universitaria_disseminando_o_o_empreendedorismo_na_educacao_basica_relato_do_projeto_Empreendedor_por_um_dia). Acesso em: 15 nov. 2023.

MARTINS, Thiago; JUNG, Carlos Fernando. Gestão estratégica para pequenas empresas. **Revista Eletrônica de Ciências Contábeis**, v. 12, n. 3, p. 162-179, 2023. Disponível em: <https://seer.faccat.br/index.php/contabeis/article/view/3104>. Acesso em: 25 out. 2023.

MEC. Ministério da Educação. **Instituições da Rede Federal**. 2023. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/rede-federal-inicial/instituicoes>. Acesso em: 16 out. 2023.

MENDONÇA, Sandro Augusto Teixeira de *et al.* O planejamento estratégico como ferramenta: um estudo sobre a eficiência das micro e pequenas empresas brasileiras.

**Administração de Empresas em Revista**, Curitiba, v. 16, n. 17, p. 50-68, 2017. Disponível em: <https://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/admrevista/article/view/2195/1373>. Acesso em: 09 ago. 2023.

MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick. Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução. **Produção**, v. 17, n. 1, p. 216-229, 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/prod/a/zhVnv4mW8pvWc3hTxvfXt4L/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 12 maio 2023.

MOREIRA, Daniel Augusto. **Administração da produção e operações**. 2. ed. rev. e ampl. São Paulo: Editora Saraiva, 2012.

MOREIRA, Rafael de Lacerda *et al.* A importância da informação contábil no processo de tomada de decisão nas micro e pequenas empresas. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, Florianópolis, v. 10, n. 19, p. 119-140, 2013. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5017390>. Acesso em: 16 maio 2023.

MULLER, Sabine. A progress review of entrepreneurship and regional development: what are the remaining gaps? **European Planning Studies**, v. 24, n. 6, p. 1133-1158, 2016. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09654313.2016.1154506>. Acesso em: 10 ago. 2023.

NASCIMENTO, Larissa Souza *et al.* Microempreendedor individual e as vantagens da formalização. **Cadernos de Gestão e Empreendedorismo**, v. 7, n. 2, p. 15-29, 2019. Disponível em: <https://periodicos.uff.br/cge/article/view/27646/22977>. Acesso em: 16 fev. 2023.

NGO, Quang-Huy. Eficácia dos ajustes estratégicos em um mercado competitivo: foco em pequenas empresas em um país emergente. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 62, n. 6, p. 1-26, 2022. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/MQ8fNGYGsZQJTBmc3YnjPJq/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 01 nov. 2023.

OLIVEIRA, Walter Luiz de *et al.* Mortalidade de micro e pequenas empresas: o que fazer pela sustentabilidade do empreendimento?. **Revista Livre de Sustentabilidade e**

- Empreendedorismo**, v. 1, n. 3, p. 129-150, 2016. Disponível em: <http://habitats.relise.eco.br/index.php/relise/article/view/41/32>. Acesso em: 10 set. 2023.
- OPAS. Organização Pan-Americana da Saúde. **OMS declara emergência de saúde pública de importância internacional por surto de novo coronavírus**. Brasília, DF: OPAS Brasil, 2020. Disponível em: <https://www.paho.org/pt/news/30-1-2020-who-declares-public-health-emergency-novel-coronavirus>. Acesso em: 03 fev. 2023.
- ORTEGA, Luciane Meneguim. Programa empreendedorismo-escola: influenciando a universidade por meio do tripé ensino, pesquisa e extensão. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace**, v. 7, n. 1, p. 118-132, 2016. Disponível em: [https://www.fundace.org.br/revistaracef/index.php/racef/article/view/189/pdf\\_11](https://www.fundace.org.br/revistaracef/index.php/racef/article/view/189/pdf_11). Acesso em: 16 out. 2023.
- PEREIRA, Ilmar Polary. Tecnologias de gestão e sustentabilidade organizacional em Pequenas e Médias Empresas – PMEs. **Brazilian Journal of Business**, Curitiba, v. 4, n. 1, p. 352-370, 2022. Disponível em <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BJB/article/view/44595/33449>. Acesso em 20 nov. 2023.
- PICCHIAI, Djair; ANGELO, Jose Augusto Albino. Parcerias Público-Privadas (PPPs) e o campo de atuação das Micro e Pequenas Empresas (MPEs). **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas**, v. 2, n. 2, p. 69-95, 2017. Disponível em: [https://pesquisa-eaesf.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/5\\_5\\_artigo\\_parcerias\\_publicoprivadas.pdf](https://pesquisa-eaesf.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/5_5_artigo_parcerias_publicoprivadas.pdf). Acesso em: 12 jul. 2023.
- PINHEIRO, Janaína Felix Diógenes; FERREIRA NETO, Macário Neri. Fatores que contribuem para mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil. **Brazilian Journal of Development**, v. 5, n. 7, p. 11107–11122, 2019. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/2655/2663>. Acesso em: 13 set. 2023.
- PINHEIRO, Jonison Vieira; NARCISO, Christian Silva. A importância da inserção de atividades de extensão universitária para o desenvolvimento profissional. **Revista Extensão & Sociedade**, v. 14, n. 2, p. 56-68, 2022. Disponível em: <https://periodicos.ufrn.br/extensoesociedade/article/view/28993/16563>. Acesso em: 29 nov. 2023.
- PODER360. **Pequenos negócios geram renda de R\$ 420 bilhões por ano**. 2022. Disponível em: <https://www.poder360.com.br/economia/pequenos-negocios-geram-renda-de-r-420-bilhoes-por-ano/>. Acesso em: 01 jun. 2023.
- POTRICH, Ani Caroline Grigion.; RUPPENTHAL, Janis Elisa. Empreendedorismo na informalidade: um estudo de caso no Shopping Independência de Santa Maria-RS. **Revista Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, Bauru, v. 8, n. 3, p. 145-158, 2013. Disponível em: <https://revista.feb.unesp.br/gepros/article/view/1011/508>. Acesso em: 15 mar. 2023.
- PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Campo Bom: Editora Feevale, 2013.
- PURIFICAÇÃO, Érica Fernanda da Silva *et al.* Precificação no contexto das Micro e Pequenas Empresas (MPEs): podemos sofisticar ou ainda pecamos no básico?. **Revista de Contabilidade e Controladoria**, Curitiba, v. 14, n. 3, p. 135-154, 2022. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/rcc/article/download/84458/48234>. Acesso em: 01 nov. 2023.



QUINAUD, Adriana Landim. Rede social empresarial: uma proposta de abordagem interdisciplinar, multiteórica e integrativa. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 25, n. 1, p. 232-262, 2020. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/pci/a/JcXkdspfVvJT96QFZbyygPP/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 27 jun. 2023.

RIBEIRO, Jonas Daniel. **O mito da extensão universitária e suas lógicas institucionais na UFSM**. 2022. Dissertação (Mestrado em Gestão de Organizações Públicas) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2022. Disponível em:

[https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/27594/DIS\\_PPGGOP\\_2022\\_RIBEIRO\\_JONAS.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/27594/DIS_PPGGOP_2022_RIBEIRO_JONAS.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Acesso em: 03 nov. 2023.

ROCHA, Thelma Valéria *et al.* Estudo exploratório sobre o uso das redes sociais na construção do relacionamento com clientes. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 15, n. 47, p. 262-282, 2013. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/rbgn/a/zsy4V8bt3gdgyWhVgJGWTDM/?format=pdf>. Acesso em: 26 nov. 2023.

RODRIGUES, Andréia Lilian Lima *et al.* Contribuições da extensão universitária na sociedade. **Caderno de Graduação: Ciências Humanas e Sociais**, Aracaju, v. 1, n. 16, p. 141-148, 2013. Disponível em: <https://periodicos.set.edu.br/cadernohumanas/article/view/494/254>. Acesso em: 06 fev. 2023.

RORATTO, Rodrigo; DIAS, Evandro Dotto; ALVES, Edenilce Bittencourt. Mortalidade em micro e pequenas empresas: um estudo de caso na região central do Rio Grande do Sul. **Revista Espacios**, v. 38, n. 28, p. 1-11, 2017. Disponível em:

<https://www.revistaespacios.com/a17v38n28/a17v38n28p27.pdf>. Acesso em: 17 nov. 2023.

SANTANA, Regis Rodrigues *et al.* Extensão universitária como prática educativa na promoção da saúde. **Educação & Realidade**, Porto Alegre, v. 46, n. 2, p. 1-17, 2021. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/edreal/a/qX3KBJghtJpHQrDZzG4b8XB/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 24 nov. 2023.

SANTOS, André Luiz Vieira; REIS FILHO, Ramílio Ramalho. A importância do layout para as empresas. **Revista Interface Tecnológica**, v. 16, n. 2, p. 157-168, 2019. Disponível em: <https://revista.fatectq.edu.br/interfacetecnologica/article/view/677/420>. Acesso em: 11 jan. 2023.

SANTOS, Rudysonn Alves dos; OLIVEIRA, Geovany Fernandes de; SILVEIRA, Heliel Eustáquio da. Gestão de pessoas em micro e pequenas empresas. **Research, Society and Development**, v. 11, n. 15, p. 1-18, 2022. Disponível em:

<https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/37792/31158>. Acesso em: 01 nov. 2023.

SEBRAE. **A Sobrevivência das Empresas no Brasil**. 2016. Disponível em:

<https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-relatorio-apresentacao-2016.pdf>. Acesso em: 03 jun. 2023.

SEBRAE. **A taxa de sobrevivência das empresas no Brasil**. 2023a. Disponível em:

<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/a-taxa-de-sobrevivencia-das-empresas-no-brasil,d5147a3a415f5810VgnVCM1000001b00320aRCRD#:~:text=As%20EPPs%20t%C3%AAm%20a%20menor,%25%20fecham%20em%205%20anos>). Acesso em: 02 jun. 2023.

SEBRAE. **Abertura de micro e pequenas empresas bate recorde no primeiro trimestre de 2023**. 2023b. Disponível em: <https://agenciasebrae.com.br/dados/abertura-de-micro-e-pequenas-empresas-bate-recorde-no-primeiro-trimestre-de-2023/>. Acesso em: 01 jun. 2023

SEBRAE. **Dia nacional da MPE comemora as conquistas dos pequenos negócios**. 2020. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/dia-nacional-da-mpe-comemora-as-conquistas-dos-pequenos-negocios,5be0e973c33f0710VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 10 set. 2022.

SEBRAE. Instrumento de Apoio Gerencial, nº 116. **Como organizar a empresa dividindo responsabilidades**. 2017. Disponível em: [https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/DA29C37BCFD07B7C8325758B00685DE2/\\$File/NT0003FFCA.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/DA29C37BCFD07B7C8325758B00685DE2/$File/NT0003FFCA.pdf). Acesso em: 03 jun. 2023.

SERENO, Luiz Gustavo Fernandes; SAIANI, Carlos Cesar Santejo; RIBEIRO, Cássio Garcia. Por que as empresas morrem? Efeitos do Simples Nacional na taxa de falência das Micro e Pequenas Empresas brasileiras. **Economia e Sociedade**, Campinas, v. 31, n. 3, p. 601-626, 2022. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ecos/a/Qgzndnmyth6nmrZdFrTqKJ/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 02 mar. 2023.

SILVA, Allyson Emanuel Miranda e; NUNES, Wilsomar Pessoas. A relevância da contabilidade gerencial para as micros e pequenas empresas: uma revisão sistemática. **Revista do FAESF**, v. 5, n. 2, p. 1-13, 2021. Disponível em: <https://www.faesfpi.com.br/revista/index.php/faesf/article/view/146/112>. Acesso em: 18 ago. 2023.

SILVA, Josimar Pires da; SOUSA, Emerson Santana de; ARAKAKI, Katia Katsumi. Gestão financeira em PME: uma análise da formação do preço de venda em MPES. **Contribuciones a la Economía**, v. 15, n. 4, p. 1-13, 2017. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9031256>. Acesso em: 01 nov. 2023.

SILVA, Liandra Costa da *et al.* Fatores condicionantes à mortalidade de MPE's – Micro e Pequenas Empresas no Brasil. **ID on line. Revista de Psicologia**, v. 17, n. 65, p. 141-149, 2023. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/3690/5732>. Acesso em: 12 jun. 2023.

SILVA, Silvio Bitencourt da; VILLAN, Wilciney José. O papel da coopetição na criação de valor para Micro e Pequenas Empresas - MPES no âmbito da cadeia de suprimentos em relações fornecedor-fornecedor. **Revista de Administração, Sociedade e Inovação**, Volta Redonda, v. 4, n. 1, p. 90-105, 2018. Disponível em: <https://www.rasi.vr.uff.br/index.php/rasi/article/view/176/58>. Acesso em: 11 out. 2023.

SOARES, Tayrone Martins. **O empreendedorismo como fator de desenvolvimento empresarial**: uma análise da empresa Pontes Calçados. 2016. Trabalho de Conclusão de Curso (Tecnólogo em Gestão Comercial) – Instituto Federal de Ciência e Tecnologia da Paraíba, Campus Guarabira, Paraíba, 2016. Disponível em: <https://repositorio.ifpb.edu.br/handle/177683/742>. Acesso em: 16 fev. 2023.

SOUZA, Diogo Fumagalli de; MARKOSKI, Adelar. A competitividade logística do Brasil: um estudo com base na infraestrutura existente. **Revista de Administração**, v. 10, n. 17, p. 135-144, 2012. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/233900441.pdf>. Acesso em: 24 out. 2023.

SOUZA, Gustavo Henrique Silva de *et al.* A influência das redes de cooperação no desenvolvimento de Micro e Pequenas Empresas (MPES). **Desenvolvimento em Questão**, v. 13, n. 31, p. 259-294, 2015. Disponível em: <https://revistas.unijui.edu.br/index.php/desenvolvimentoemquestao/article/view/3219>. Acesso em: 03 nov. 2023.

URBANO, David; APARICIO, Sebastian; AUDRETSCH, David. Twenty- five years of research on institutions, entrepreneurship, and economic growth: what has been learned? **Small Business Economics**, v. 53, p. 21-49, 2019. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11187-018-0038-0>. Acesso em: 15 out. 2023.

VALE JÚNIOR, João Sotero do; SANTOS, Kleverton Silva dos. Marketing digital em MPE's: um estudo bibliométrico na plataforma Scielo no triênio 2018-2020. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo**, v. 16, n. 1, p. 67-87, 2022. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/66588/marketing-digital-em-mpe---s---um-estudo-bibliometrico-na-plataforma-scielo-no-trienio-2018-2020>. Acesso em: 15 nov. 2023.

VASCONCELLOS, Marco Antonio Sandoval de; GARCIA, Manuel Enriquez. **Fundamentos da economia**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

VASCONCELOS, Renata Braga B. de; SANTOS, Joséte Florencio dos; ANDRADE, Jackeline Amantino de. Inovação em micro e pequenas empresas: recursos e capacidades. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 25, n. 2, p. 1-19, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/GMyVXhGHytngzb7ND6mvRsf/?format=pdf&lang=en>. Acesso em: 14 mar. 2023.

VASCONCELOS, Renata Braga Berenguer de; OLIVEIRA, Marcos Roberto Gois de. Determinantes da inovação em micro e pequenas empresas: uma abordagem gerencial. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 58, n. 4, p. 349-364, 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/MsHXHc6kMBXCJNDNw7GkLkL/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 15 nov. 2023.

VIEIRA NETO, Julio; MARINHO, Mauro Soares; CARVALHO, Patricia Santos. Desafios da implantação do planejamento estratégico pela micro e pequena empresa. **Revista Espacios**, v. 39, n. 33, p. 9, 2018. Disponível em: <https://revistaespacios.com/a18v39n33/a18v39n33p09.pdf>. Acesso em: 02 nov. 2023.

WEISHEIMER, Adroaldo José; VIEIRA, Sergio Rodrigo Russo; RODRIGUES, Fabiano de Abreu Agrela. As vantagens do marketing digital nas finanças das empresas. **Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar**, v. 6, n. 3, p. 3125-3141, 2022. Disponível em: <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/2452/3617>. Acesso em: 10 nov. 2023.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. Disponível em: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/6598416/mod\\_resource/content/1/Livro%20Robert%20Yin.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/6598416/mod_resource/content/1/Livro%20Robert%20Yin.pdf). Acesso em: 12 nov. 2023.

**ANEXO I****IF MAIS EMPREENDEDOR NACIONAL 2021****RELATÓRIO FINAL DE PROJETO**

O relatório deverá contemplar dados gerais de todos os meses (junho a novembro) de cada projeto e será baseado no Plano de Ação traçado pelas equipes para cada empreendimento atendido pelo projeto e no Relatório Parcial.

**IMPORTANTE: Deverá ser feito um único relatório contendo todos os empreendimentos atendidos pela equipe.**

1. Instituição	
Nome completo	
Sigla	
Estado	

2. Projeto	
Nome do projeto	
Número da equipe	
Nome do(a) Coordenador(a)	
Campus	

3. Atuação dos estudantes bolsistas Relate, de forma geral, as atividades desenvolvidas pelos(as) estudantes bolsistas.
3.1 Quais as principais atividades dos estudantes bolsistas desenvolvidas junto às empresas destacando a formação de cada um(a) deles(as).
3.2 Os(As) estudantes bolsistas cumpriram o Plano de Trabalho estipulado para cada um(a)?
3.3 Os(As) estudantes bolsistas que não cumpriram: qual(is) motivo(s)?
3.3 Houve reajuste dos planos de trabalho ao longo do projeto, sobretudo, de quem não conseguiu cumprir o que foi planejado inicialmente?

4. Atuação dos(as) voluntários(as) Relate, de forma geral, as atividades desenvolvidas pelos(as) voluntários(as) (estudantes, servidores/as e colaboradores/as externos/as), se houver.
4.1 Qual a importância da participação dos(as) voluntários(as) no desenvolvimento de ações junto às empresas?
4.2 Os(As) voluntários(as) cumpriram o Plano de Trabalho estipulado para cada um(a)?
4.3 Os(As) voluntários(as) que não cumpriram: qual motivo? Houve reajuste dos planos de trabalho ao longo do projeto?

5. Sobre as atividades com os empreendimentos Análise do ambiente INTERNO
--

Baseado na análise do ambiente interno e externo (SWOT) do empreendimento realizada no Plano de Ação feito pela equipe para a execução do projeto junto aos empreendimentos e no Relatório Parcial, informe sobre a execução das ações desenvolvidas preenchendo as tabelas abaixo:

5.1. Análise do ambiente interno (forças e fraquezas)			
5.1.1 Empreendimento (1):	(nome do empreendimento 1)		
Fatores	Pontos fracos percebidos no empreendimento (um ou mais)	Ações empreendidas para apoiar na melhoria desses pontos (uma ou mais)	Ações planejadas foram executadas?
EXEMPLO: Empresa em geral	EXEMPLO: Falta de identidade visual do empreendimento	EXEMPLO: Criação de identidade visual do empreendimento	EXEMPLO: Foi criada a identidade visual do empreendimento
EXEMPLO: Colaboradores	EXEMPLO: Falta de divisão de tarefas	EXEMPLO: Orientação sobre criação de rotina de atividades diárias de cada um / Criação de um quadro com essas tarefas	EXEMPLO: Não foi possível fazer a rotina de atividades, pois o gestor do empreendimento não teve mais interesse. O quadro foi criado, mas não estava sendo usado pelo empreendimento
EXEMPLO: Custos	EXEMPLO: Ausência de sistema/ ferramenta de controle de custos	EXEMPLO: Criação de planilha Excel para controle de custos / Orientação dos colaboradores sobre como usar a planilha	EXEMPLO: A criação da planilha não foi mais necessária, pois o empreendimento implantou outro sistema para controle de custos. Então a equipe do projeto focou em orientar os colaboradores do empreendimento no uso desse sistema.
EXEMPLO: Gestão do empreendimento	EXEMPLO: Dificuldades de comunicação de gestores com equipe	EXEMPLO: Criação de agenda semanal de reuniões para alinhamento dos gestores com equipe	EXEMPLO: Foi feita a agenda semanal de reuniões
Outros			

5.2. Análise do ambiente interno (forças e fraquezas)			
5.2.1 Empreendimento (2):	(nome do empreendimento 2)		
Fatores	Pontos fracos percebidos no empreendimento	Ações empreendidas para apoiar na melhoria desses pontos	Ações planejadas foram executadas?

	(um ou mais)	(uma ou mais)	
Nome do fator 1			
Nome do fator 2			
Nome do fator 3, etc.			

### 5.3. Análise do ambiente interno (forças e fraquezas)

5.3.1 Empreendimento (3):	(nome do empreendimento 3)		
Fatores	Pontos fracos percebidos no empreendimento (um ou mais)	Ações empreendidas para apoiar na melhoria desses pontos (uma ou mais)	Ações planejadas foram executadas?
Nome do fator 1			
Nome do fator 2			
Nome do fator 3, etc.			

### 5.4. Análise do ambiente interno (forças e fraquezas)

5.4.1 Empreendimento (4):	(nome do empreendimento 4)		
Fatores	Pontos fracos percebidos no empreendimento (um ou mais)	Ações empreendidas para apoiar na melhoria desses pontos(uma ou mais)	Ações planejadas foram executadas?
Nome do fator 1			
Nome do fator 2			
Nome do fator 3, etc.			

### 5.5. Análise do ambiente interno (forças e fraquezas)

5.5.1 Empreendimento (5):	(nome do empreendimento 5)		
Fatores	Pontos fracos percebidos no empreendimento (um ou mais)	Ações empreendidas para apoiar na melhoria desses pontos (uma ou mais)	Ações planejadas foram executadas?
Nome do fator 1			
Nome do fator 2			
Nome do fator 3, etc.			

OBS: se a equipe estiver atendendo a mais de 5 empreendimentos poderá replicar a tabela acima para um os demais empreendimentos atendidos ou sistematizar os outros todos (a partir do 6º) em uma única tabela (se for pertinente).

5.6. Demais questões importantes sobre a finalização das ações sobre o ambiente interno de todos os empreendimentos atendidos pela equipe e que não foram contemplados nos itens acima.

--

## 6. Sobre as atividades com os empreendimentos

## Análise do ambiente EXTERNO

Baseado na análise do ambiente interno e externo (SWOT) do empreendimento realizada no Plano de Ação pela equipe para a execução do projeto junto aos empreendimentos, informe sobre a execução das ações desenvolvidas em cada fator e para cada eixo prioritário preenchendo as tabelas abaixo:

## 6.1 Análise do ambiente externo (oportunidades e ameaças)

6.1.1 Empreendimento (1):	(nome do empreendimento 1)		
Fatores	Principais ameaças ao empreendimento (um ou mais)	Ações empreendidas para apoiar na melhoria desses pontos (uma ou mais)	Ações planejadas foram executadas?
EXEMPLO: Setor da economia de atuação do empreendimento	EXEMPLO: Concorrentes com maior tradição	EXEMPLO: Criação de portfólio de produtos e divulgação em mídias digitais	EXEMPLO: Ações executadas integralmente conforme planejado
EXEMPLO: Mercado local de atuação do empreendimento (bairro, cidade, etc.)	EXEMPLO: Redução do público atendido presencialmente em virtude das restrições e distanciamento social impostos pela pandemia	EXEMPLO: Apoio à criação do serviço de delivery para atendimento de toda a cidade.	EXEMPLO: A equipe conseguiu executar a ação, porém o serviço de delivery tornou-se inviável devido aos constantes aumentos nos preços dos combustíveis. E com a reabertura gradual do comércio foi possível focarmos na melhoria do atendimento presencial aos clientes do empreendedor.
EXEMPLO: Colaboradores	EXEMPLO: Carência de recurso humano especializado na área de atividade do empreendimento	EXEMPLO: Capacitação dos colaboradores do empreendimento.	EXEMPLO: Ação não cumprida, pois os colaboradores do empreendimento não tiveram disponibilidade de tempo para realizarem a capacitação e a equipe do projeto focou em capacitar os gestores do empreendimento para que repliquem aos demais.
EXEMPLO: Custos	EXEMPLO: Aumento dos custos de matérias primas	EXEMPLO: Apoio na busca a outros fornecedores de matérias-primas / Apoio na substituição das matérias primas por similares.	EXEMPLO: A ação de busca de novos fornecedores foi alterada, pois os atuais aceitaram negociar os preços e não foi necessário buscar outros. Mas, mesmo assim, mantivemos a ação de buscar outras



			matérias primas similares para que o empreendimento aumente sua produtividade e tenha mais opções de materiais.
Outros			

6.2 Análise do ambiente externo (oportunidades e ameaças)			
6.2.1 Empreendimento (2):	(nome do empreendimento 2)		
Fatores	Principais ameaças ao empreendimento (um ou mais)	Ações empreendidas para apoiar na melhoria desses pontos (uma ou mais)	Ações planejadas foram executadas?
Nome do fator 1			
Nome do fator 2			
Nome do fator 3 (etc.)			

6.3. Análise do ambiente externo (oportunidades e ameaças)			
6.3.1 Empreendimento (3):	(nome do empreendimento 3)		
Fatores	Principais ameaças ao empreendimento (um ou mais)	Ações empreendidas para apoiar na melhoria desses pontos (uma ou mais)	Ações planejadas foram executadas?
Nome do fator 1			
Nome do fator 2			
Nome do fator 3, etc.			

6.4. Análise do ambiente externo (oportunidades e ameaças)			
6.4.1 Empreendimento (4):	(nome do empreendimento 4)		
Fatores	Principais ameaças ao empreendimento (um ou mais)	Ações empreendidas para apoiar na melhoria desses pontos (uma ou mais)	Ações planejadas foram executadas?
Nome do fator 1			
Nome do fator 2			
Nome do fator 3, etc.			

6.5. Análise do ambiente externo (oportunidades e ameaças)			
6.5.1 Empreendimento (5):	(nome do empreendimento 5)		
Fatores	Principais ameaças ao empreendimento (um ou mais)	Ações empreendidas para apoiar na melhoria desses pontos (uma ou mais)	Ações planejadas foram executadas?
Nome do fator 1			
Nome do fator 2			

Nome do fator 3, etc.			
-----------------------	--	--	--

OBS: se a equipe estiver atendendo a mais de 5 empreendimentos poderá replicar a tabela acima para um os demais empreendimentos atendidos ou sistematizar os outros todos (a partir do 6º) em uma única tabela (se for pertinente).

### 7. Ações e metas para os eixos / prioridades estratégicas dos empreendimentos

Baseado na análise do ambiente externo (SWOT) do empreendimento realizada no Plano de Ação pela equipe para a execução do projeto junto aos empreendimentos, informe sobre a execução das ações desenvolvidas em cada fator e para cada eixo prioritário preenchendo as tabelas abaixo:

#### 7.1. Ações e metas para os eixos / prioridades estratégicas

Empreendimento (1):	(nome do empreendimento 1)			
Nomes dos eixos / prioridades	Ações (uma ou mais)	Metas (uma ou mais)	Prazos	Metas foram cumpridas?
EXEMPLO: Marketing digital	EXEMPLO: Criar redes sociais para o empreendimento	EXEMPLO: - 1 página criada no Instagram - 1 página criada no Facebook	EXEMPLO: Até 20/07/2021	EXEMPLO: Meta 1: Página do instagram criada, porém em agosto. Meta 2: O empreendimento não teve mais interesse em página no Facebook
EXEMPLO: Mapeamento de processos	EXEMPLO: Criar fluxograma de processos	EXEMPLO: 1 fluxograma confeccionado para cada um dos 5 processos do empreendimento	EXEMPLO: Até 16/07/2021	EXEMPLO: Fomos além da meta, pois desmembramos os processos e passaram a ser 8, dos quais todos tiveram 1 fluxograma concluído dentro do prazo.
EXEMPLO: Gestão empresarial	EXEMPLO: Planejar metas	EXEMPLO: Planejamento concluído de curto e médio prazo para o empreendimento	EXEMPLO: Até 22/11/2021	EXEMPLO: Meta cumprida parcialmente, pois o tempo do programa acabou sendo curto para finalizar o planejado.
EXEMPLO: Finanças	EXEMPLO: Realizar controle de gastos	EXEMPLO: Levantamento concluído de todos os débitos de tributos do empreendimento	EXEMPLO: Até 27/08/2021	EXEMPLO: A meta não foi cumprida por opção da equipe que entendeu não haver viabilidade de execução dessa tarefa e o plano de ação foi alterado. Com isso, a equipe orientou o empreendedor para que ele próprio pudesse realizar esse levantamento junto com seus colaboradores.

EXEMPLO: Recursos Humanos	EXEMPLO: Identificar as demandas dos colaboradores e competências que a empresa precisa desenvolver	EXEMPLO: 1 Plano de desenvolvimento de colaboradores concluído	EXEMPLO: Até 25/10/2021	EXEMPLO: Meta foi cumprida integralmente e dentro do prazo
------------------------------	--	---	----------------------------	---

7.2. Ações e metas para os eixos / prioridades estratégicas				
Empreendimento (2):	(nome do empreendimento 2)			
Nomes dos eixos / prioridades	Ações (uma ou mais)	Metas (uma ou mais)	Prazos	Metas foram cumpridas?
Nome do eixo / prioridade 1				
Nome do eixo / prioridade 2				
Nome do eixo / prioridade 3				
Nome do eixo / prioridade 4				
Nome do eixo / prioridade 5				

7.3. Ações e metas para os eixos / prioridades estratégicas				
Empreendimento (3):	(nome do empreendimento 3)			
Nomes dos eixos / prioridades	Ações (uma ou mais)	Metas (uma ou mais)	Prazos	Metas foram cumpridas?
Nome do eixo / prioridade 1				
Nome do eixo / prioridade 2				
Nome do eixo / prioridade 3				
Nome do eixo / prioridade 4				
Nome do eixo / prioridade 5				

7.4. Ações e metas para os eixos / prioridades estratégicas				
Empreendimento (4):	(nome do empreendimento 4)			
Nomes dos eixos / prioridades	Ações (uma ou mais)	Metas (uma ou mais)	Prazos	Metas foram cumpridas?
Nome do eixo / prioridade 1				
Nome do eixo / prioridade 2				
Nome do eixo / prioridade 3				
Nome do eixo / prioridade 4				
Nome do eixo / prioridade 5				

7.5. Ações e metas para os eixos / prioridades estratégicas				
Empreendimento (5):	(nome do empreendimento 5)			
Nomes dos eixos / prioridades	Ações (uma ou mais)	Metas (uma ou mais)	Prazos	Metas foram cumpridas?
Nome do eixo / prioridade 1				
Nome do eixo / prioridade 2				
Nome do eixo / prioridade 3				
Nome do eixo / prioridade 4				
Nome do eixo / prioridade 5				

OBS: se a equipe estiver atendendo a mais de 5 empreendimentos poderá replicar a tabela acima para um os demais empreendimentos atendidos ou sistematizar os outros todos (a partir do 6º) em uma única tabela (se for pertinente).

7.7. Demais questões importantes sobre as ações e metas para os eixos / prioridades estratégicas não contempladas nos itens anteriores.

--

7.8. Principais desafios para a finalização do projeto junto aos empreendimentos.

--

7.9. Estratégias desenvolvidas / adotadas pela equipe do projeto para o enfrentamento dos desafios na finalização do projeto junto aos empreendimentos.

--

8. A longo prazo quais os impactos positivos que percebe que o projeto vai proporcionar ao empreendedor visando a remodelagem e a sobrevivência do seu negócio?

--

9. Demais resultados / comentários sobre o projeto que não foram contemplados nos itens anteriores. (OPCIONAL)

Comente resultados, informe links de publicações sobre o seu projeto, insira fotos, etc.

--

CIDADE/ESTADO, DIA / MÊS / 2021.

---

Nome completo  
Coordenador(a) da equipe

---

Nome completo  
Coordenador(a) Institucional