

BOLETIM DE MERCADO

A PROFISSIONALIZAÇÃO DOS PEQUENOS NEGÓCIOS



BOLETIM DE MERCADO

A PROFISSIONALIZAÇÃO DOS PEQUENOS NEGÓCIOS

DIRETORIA EXECUTIVA DO SEBRAE/AMAPÁ

Luiz Iraçú Guimarães Colares - Presidente do Conselho Deliberativo Estadual

Waldeir Garcia Ribeiro - Diretor Superintendente

Marciane Costa do Espírito Santo - Diretora Técnica

Marcell Houat Harb - Diretor de Administração e Finanças

UNIDADE DE SOLUÇÕES INOVADORAS E COMPETITIVAS DO SEBRAE/AMAPÁ

Bruno Ricardo da S. Castro - Gerente

Jenane Gomes Penha Moraes - Analista

RESPONSÁVEIS TÉCNICOS

Gualter de Oliveira Rocha

Cecilia Almeida y Sóter

EDITORAÇÃO E PROJETO GRÁFICO

Jonas Felipe Nascimento da Silva


REVISORA TEXTUAL

Cecilia Almeida y Sóter



Sumário

<i>Por que os pequenos negócios fecham?</i>	4
<i>Por que profissionalizar a gestão da empresa?</i>	5
<i>O que é uma gestão profissional?</i>	6
<i>Como implantar a gestão profissional?</i>	7
<i>Planejamento Estratégico - PE</i>	9
<i>Recomendações</i>	11
<i>Recomendações Específicas</i>	12
<i>Referências Bibliográficas</i>	13



A PROFISSIONALIZAÇÃO DOS PEQUENOS NEGÓCIOS



Por que os pequenos negócios fecham?



Vários estudos brasileiros realizados sobre esse assunto atestam que um percentual significativo de negócios encerram suas atividades devido a uma série de características, sendo a maior delas:

o desconhecimento do processo de gestão aliado ao comportamento de risco que o dono do negócio assume em não procurar ajuda para resolver esse problema.

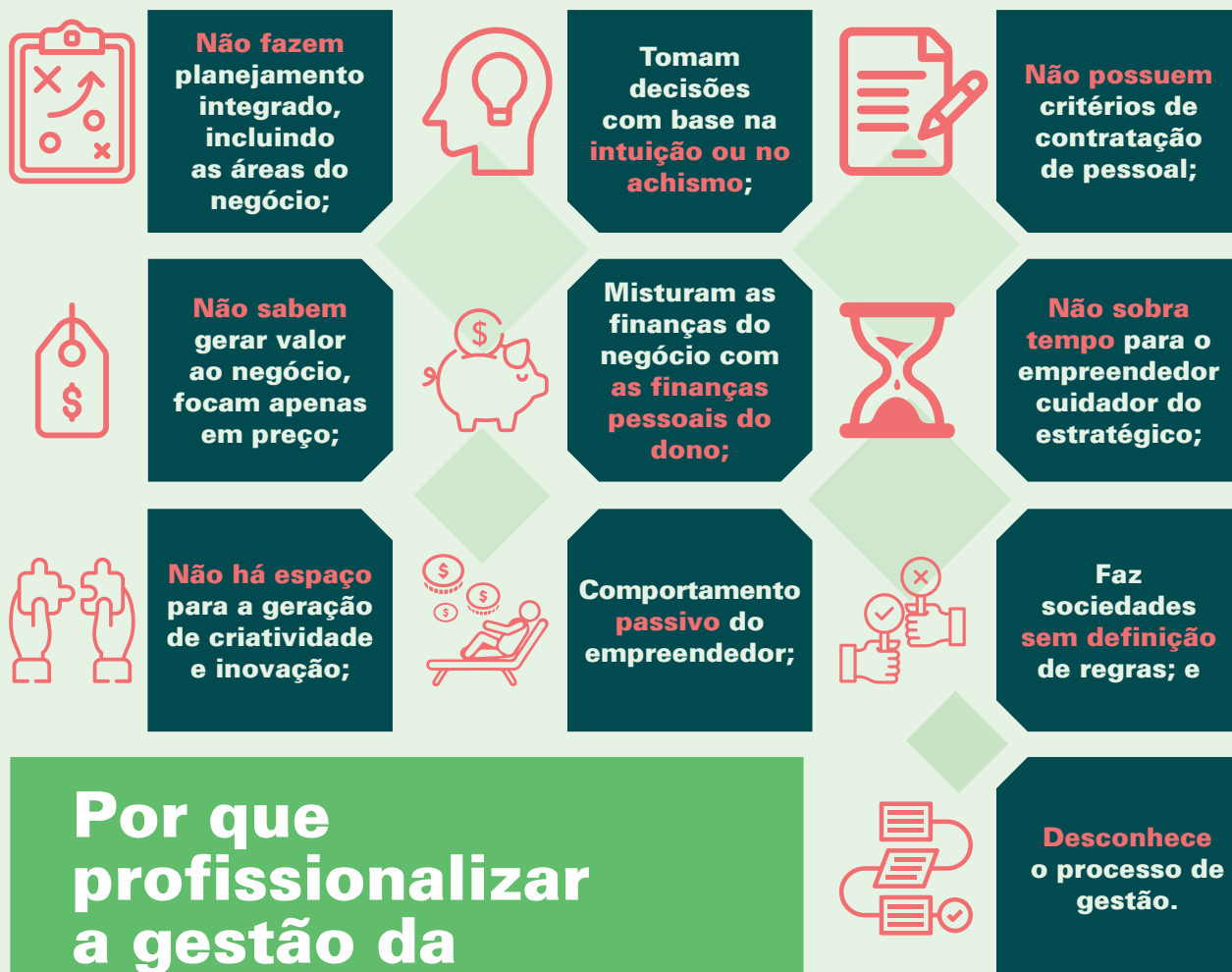
O GLOBO ECONOMIA

Empreendedorismo: quase 60% das empresas fecham as portas em cinco anos

Do total de negócios abertos em 2012, apenas 39,8% sobreviveram no período. Veja como evitar erros na gestão

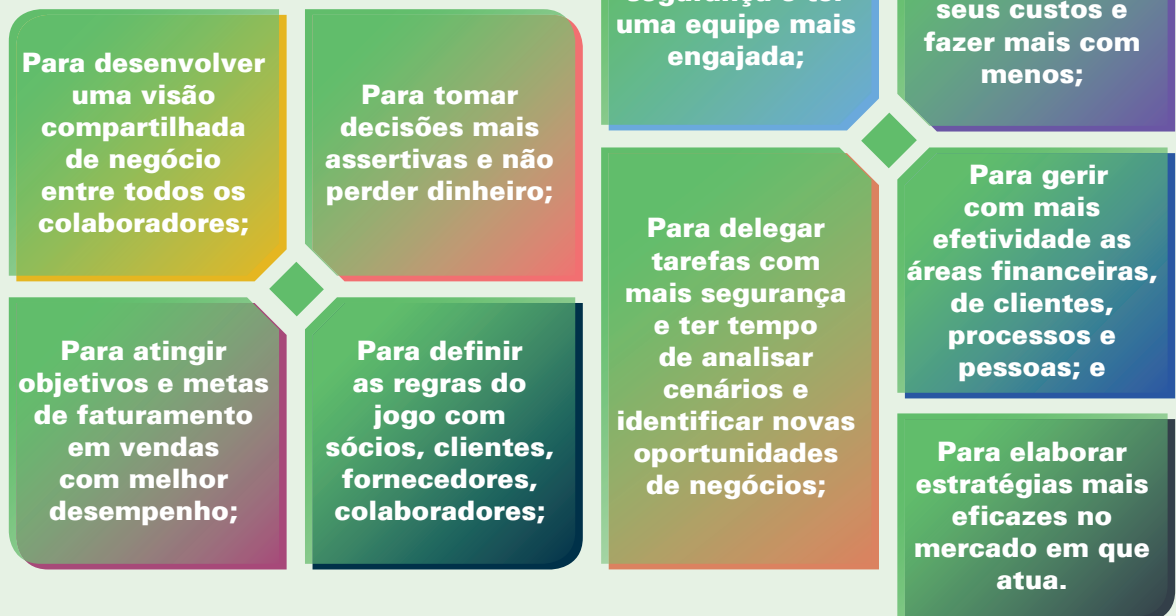
Fonte: RIBAS (2019).

Dentre as principais características dos pequenos negócios que **deixam de operar** pela ausência de uma gestão profissional estão:



Por que profissionalizar a gestão da empresa?

Muitos são os motivos, dentre eles destacamos:



O que é uma gestão profissional?

Uma gestão é profissional quando as tomadas de decisões são embasadas em conhecimentos especializados, métodos, modelos e técnicas acompanhado do emprego de ferramentas apropriadas e fundamentadas em uma lógica racional que funciona para o negócio em si e para outras empresas. Esse instrumental deve satisfazer ao conjunto de atividades que leva a empresa a atingir o seu propósito.

Mediante os conhecimentos aprendidos, incluindo métodos, habilidades, experiências acumuladas e atitudes, o empreendedor e sua equipe são capazes de planejar, organizar, dirigir e controlar o negócio através de *padrões de trabalho* e *práticas de gestão* mais eficientes e eficazes, gerando assim resultados mais efetivos ao longo do tempo.

Explicando...



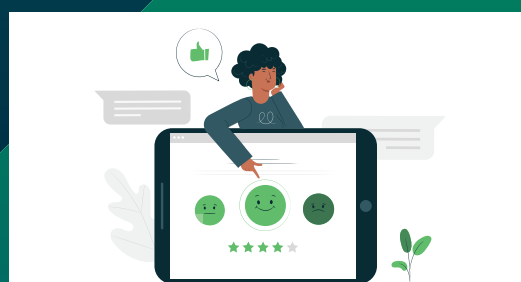
Um padrão de trabalho é:

Regras que orientam o funcionamento das práticas de gestão e podem estar na forma de diretrizes empresariais, procedimentos, rotinas de trabalho, normas administrativas, fluxogramas, quantificação dos níveis que se pretende atingir ou qualquer meio que permita orientar a execução das práticas.

Exemplo: a diretriz 'O cliente em primeiro lugar'.



Fonte: <https://www.freepik.com/free-photos-vectors/business>



Uma prática de gestão é:

Atividades executadas sistematicamente com a finalidade de gerenciar uma empresa, consubstanciadas nos padrões de trabalho. São também chamadas de processos, métodos ou metodologias de gestão.

Exemplo: realizar pesquisa de satisfação de clientes a cada semestre.

Exemplo:



PADRÃO DE TRABALHO

Liderança Eficaz



PRÁTICA DE GESTÃO

O líder-empresendedor promove encontros com o seu time para a reflexão sobre o papel da empresa, levando em consideração os objetivos, os desafios, os riscos e os resultados esperados.

Como implantar a gestão profissional?

Não existe uma receita de bolo para profissionalizar uma empresa. Essa é uma tarefa que aceita várias perspectivas. Porém, há caminhos já trilhados e metodologicamente testados que podem ser muito úteis a esse objetivo. Neste Boletim vamos falar de duas dessas ferramentas que são: o *Modelo de Excelência em Gestão - MEG* e o *Planejamento Estratégico*.

Ambas são consideradas soluções de amplo espectro para empresários que desejam tornar a gestão do negócio profissional. Ou seja, atuam com recursos e capacidade de resposta em todas as áreas e setores da empresa.



O Modelo de Excelência em Gestão - MEG

Elaborado pela *Fundação Nacional da Qualidade - FNQ*, o MEG é oriundo de uma série de estudos realizados em empresas de mais de 100 países consideradas de alta performance, no qual buscou-se identificar um conjunto de atributos comuns - entre esses negócios - que geram a excelência no processo gestão.

Para as principais características similares de gestão dessas organizações a FNQ atribuiu a nomenclatura de Fundamentos de Gestão. Fundamentos de Gestão representam um conjunto de valores e princípios que revelam padrões culturais internalizados em organizações que se propõe a buscar profissionalização de gestão empresarial.

Os Fundamentos de Gestão podem ser replicáveis a qualquer empresa, independente do porte ou setor. Dentre eles podemos citar:



VISÃO SISTÊMICA

O entendimento de que qualquer empresa funciona como um sistema complexo de causas e efeitos entre seus atores e ambientes;



APRENDIZADO CONSTANTE

A compreensão de que as pessoas que compõem o negócio necessitam ser desenvolvidas constantemente;



CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO

A percepção de que os colaboradores devem participar ativamente da construção do futuro da empresa por meio da promoção de um ambiente favorável à criatividade, à experimentação e à implementação de novas ideias;



ADAPTABILIDADE

A capacidade mental, material e de recursos de adaptação às novas exigências impostas pelos diversos cenários internos e externos à organização;



ORIENTAÇÃO PARA OS PROCESSOS

O reconhecimento de que a organização é um conjunto de processos que precisam ser entendidos de ponta a ponta e considerados na definição das estruturas; e



LIDERANÇA ESTRATÉGICA

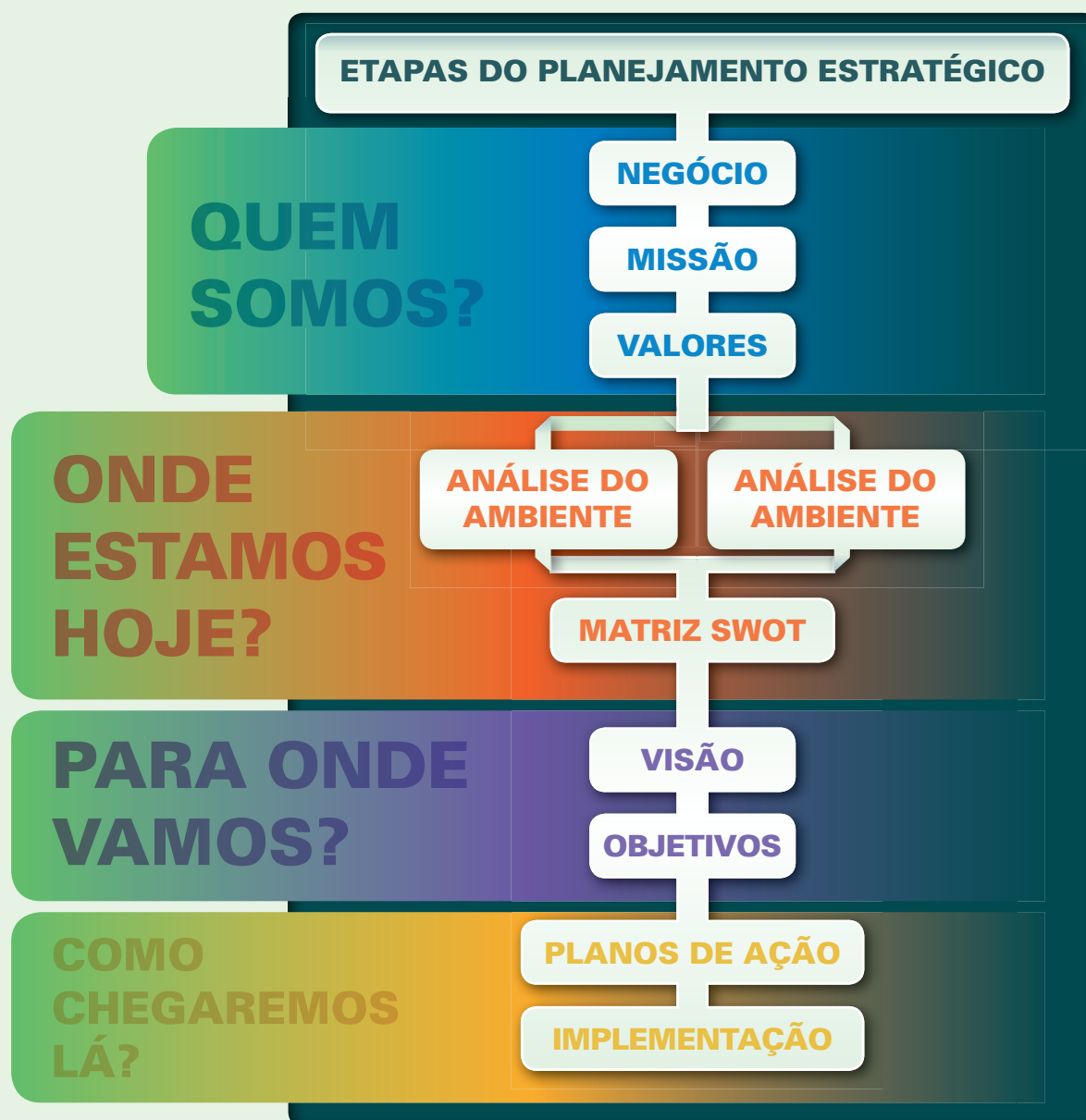
A compreensão de que empreendedor é o elemento promotor da gestão, responsável pela orientação, definição das estratégias, estímulo e comprometimento para o alcance e melhoria dos resultados do negócio com o dever de atuar de forma aberta, democrática, inspiradora e motivadora com pessoas.

Planejamento Estratégico - PE

A segunda ferramenta sistêmica de profissionalização da gestão é o PE. Planejar estrategicamente um negócio significa utilizar-se de uma análise prévia e ampla de fatores externos e internos de uma empresa, com o intuito de estabelecer *objetivos* e *ações* para alcançá-los.

Planejamento Estratégico é o processo por meio do qual o pequeno negócio se mobiliza para atingir o sucesso e construir o seu futuro, através de um comportamento proativo, considerando seu ambiente atual e futuro.

As principais Etapas do PE estão divididas em 4 (quatro) Blocos de perguntas-chave que são: **Quem Somos? Onde Estamos Hoje? Para Onde Vamos? e Como Chegaremos Lá?** Em cada um desses Blocos devem ser definidas questões cruciais do planejamento.



Fonte: adaptado de Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2001).

No Bloco (Quem Somos)

1

Devem ser definidos os direcionadores estratégicos do negócio. Qual o **Negócio** central da empresa, sua **Missão** e **Valores**? Cada um desses elementos contribuem para o direcionamento do negócio e as regras comportamentais que guiarão os colaboradores até os objetivos.



No Bloco (Onde Estamos Hoje)

2

Devem ser realizadas as análises de ambientes. Nessa parte é empregado um conjunto de técnicas que permitem identificar e monitorar permanentemente as variáveis competitivas que afetam a performance da empresa desde o **Macroambiente**, passando pelo **Ambiente Setorial** até chegar ao **Diagnóstico das Áreas Funcionais**: clientes, processos, pessoas e finanças. Essa parte culmina com a análise de forças, oportunidades, ameaças e fragilidades do negócio (SWOT).



No Bloco (Para Onde Vamos)

3

São definidos a Visão, Objetivos Gerais e Objetivos Específicos de cada uma das áreas funcionais (marketing, finanças, processos e pessoas). A **Visão** e os **Objetivos** devem ser definidos com a participação de todos os colaboradores da empresa. Cabe ao líder, o empreendedor, fazer a mediação e conduzir as discussões para os propósitos empresariais já definidos anteriormente.



No Bloco (Como Chegaremos Lá)

4

É a seção da execução e controle do que foi planejado. Nela estão inseridas as definições dos **Planos de Ações** com a definição dos **Indicadores de Desempenho** para cada Objetivo traçado e a **Implementação** das ações concebidas. Caso as ações não estejam respondendo ao que foi planejado, volta-se para mesa de reunião com o time e refaz-se o plano com os pontos de melhorias identificados.



Recomendações

Planeje todas as ações necessárias para atingir um resultado desejado. Os planos de ações devem conter as seguintes condições:

O que deve ser feito;

Quem deve fazer; e

Quando deve ser feito.

Defina objetivos mensuráveis (que possam ser medidos), atingíveis (que sejam realistas), relevantes e temporais (com data específica de término).

Exemplo:

Reconquistar 50% dos clientes inativos até dezembro de 2020.

Defina o objetivo geral da empresa conjuntamente com os objetivos específicos utilizando a técnica SMART de definição de objetivos.

Para cada área funcional (Pessoas, Processos, Clientes e Finanças) trace um objetivo específico que contenha indicadores de desempenho. Algumas sugestões de indicadores são:

- ◆ satisfação das pessoas que trabalham com você;
- ◆ capacitações realizadas;
- ◆ quantidade de produtos novos lançados;
- ◆ crescimento da receita;
- ◆ prospecção de novos clientes;
- ◆ satisfação ou número de reclamações de clientes.

Compreenda que a empresa é uma relação de causa e efeito. Ou seja, funcionários capacitados e motivados realizam processos com qualidade, que satisfazem clientes, que geram retorno financeiro para os proprietários.

Finanças



Geram retorno financeiro para os proprietários

Clientes



Satisfazem clientes

Processos internos



Realizam processos com qualidade

Aprendizado e crescimento



Funcionários capacitados e motivados

Recomendações Específicas

A pandemia de coronavírus certamente deixará sua marca em uma **nova forma de consumir** produtos e serviços. É fundamental que você direcione cada vez mais sua comunicação, venda e distribuição para os **canais digitais**.



Invista na criação de sites e páginas próprias na Internet bem como em **redes sociais** que já estão disponíveis como o Youtube, Facebook, Instagram e WhatsApp. No Brasil, são mais de 100 milhões de usuários conectados em rede.



Curiosidade

Atente-se na hora de criar sua página no Facebook! Dependendo das configurações do seu computador, ele pode vir selecionado em algum fuso horário que não seja o brasileiro. Escolha a opção "America/São Paulo", que é a opção brasileira. Isso é importante para que todos os seus post's estejam alinhados com o comportamento do seu público-alvo, facilitando a leitura e engajamento deles com suas mensagens.

“

Quem quiser alcançar um objetivo distante, tem que dar muitos passos curtos.

”

Helmut Schmidt



Referências Bibliográficas

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. Programa GESPÚBLICA, **Modelo de Excelência em Gestão Pública**, Brasília; MP, SEGEP, 2014. Versão 1/2014. xx p.1. Gestão Pública 2.Excelência 3. Inovação 4.Administração Pública I.Título. CDU

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. Programa GESPÚBLICA, **Instrumento para Avaliação da Gestão Pública - 250 Pontos**, Brasília; MP, SEGEP, 2015. Versão 1/2015. xx p.1. Gestão Pública 2.Excelência 3. Inovação 4.Administração Pública I.Título. CDU

COSTA, Thais. **Quais são as redes sociais mais usadas no Brasil em 2019?** Blog Rock Content. Publicado em 20 de setembro de 2019. | Atualizado em 2 de janeiro de 2020. Acesso disponível em: <https://rockcontent.com/blog/redes-sociais-mais-usadas-no-brasil/> .

ENAP - ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. **Oficina de Desenvolvimento de Equipes**.

ENDEAVOR. **Governança Corporativa: 3 práticas que não podem faltar na sua empresa**. Publicado em: 18 de maio, 2015 | Atualizado em: 26 de abril, 2017.

FNQ – Fundação Nacional da Qualidade. **Guia de Referência da Gestão para Excelência**. São Paulo, 2016.

FOLHA. **Saiba quais são os 7 erros mais comuns entre empreendedores**. Publicado em 07/10/2019. Acesso disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mpme/2019/10/saiba-quais-sao-os-7-erros-mais-comuns-entre-empreendedores.shtml>

GLOBO, Site. **O Empreendedorismo: quase 60% das empresas fecham as portas em cinco anos**. Publicado em: 28/10/2019. Acesso disponível em: <https://oglobo.globo.com/economia/emprego/empreendedorismo-quase-60-das-empresas-fecham-as-portas-em-cinco-anos-24045448>

IBGE. **Demografia das Empresas e Estatísticas de Empreendedorismo**. Publicado em: 2017. Acesso disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101671.pdf>

LUPOLI, J. G. Fundação Instituto de Administração - FIA da Universidade de São Paulo - USP. **Aula de pós-graduação em gestão de varejo em Gestão Estratégica**

e Competitividade, Março de 2011.

OLIVEIRA, Bruno. **Ecommerce na Prática**. Curso. Rio de Janeiro - RJ, 2020.

ROTH, Ana Lúcia. SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae Unidade de Capacitação Empresarial. **Manual do Educador do curso/ consultoria Planejamento Estratégico Na Medida**. Brasília - DF, 2014.

SEBRAE. **Causa Morti - O sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros 5 anos de vida**. Publicado em: 2013. Acesso disponível em: [https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/333000e30d218194165cd787496e57f9/\\$File/5712.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/333000e30d218194165cd787496e57f9/$File/5712.pdf)



[FACEBOOK.COM/SEBRAEAP](https://www.facebook.com/SEBRAEAP)



[@SEBRAEAP](https://www.instagram.com/SEBRAEAP)



[@SEBRAEAP](https://www.twitter.com/SEBRAEAP)

0800 570 0800 | WWW.APSEBRAE.COM.BR
2020