



#21

DICAS DE GESTÃO PARA MPE

FNQ
gestão para excelência

ÍNDICE

AGOSTO/2016

1. Introdução
2. Cenário das MPE no Brasil
3. O modelo de gestão, a determinação de estratégias e a análise de desempenho
4. O MPE Brasil
5. Avaliação da gestão
6. Dicas
7. Sobre a FNQ

Introdução

A publicação "Dicas de gestão para MPE" faz parte da série de *e-books* desenvolvida pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), com o objetivo de auxiliar aqueles que buscam ampliar e atualizar seus conhecimentos na área de gestão organizacional, seja por meio de materiais ou de capacitação.

Este *e-book* apresenta uma análise geral sobre a atuação das micro e pequenas empresas e ressalta a importância de iniciativas que promovem a melhoria da gestão. Para que o leitor possa compreender a força das MPE para o País, a publicação também apresenta dicas para a formulação de um plano de ações e para a sua implementação.

Esperamos que você desfrute uma boa leitura e sinta-se estimulado a continuar o seu processo de capacitação por meio de nossos cursos, eventos e/ou grupos de discussão. Para isso, acesse o portal: www.fnq.org.br

Esta publicação contou com a participação do coordenador de projetos da FNQ, Luiz Eduardo Teixeira Malta, e da equipe de comunicação da Fundação.

Cenário das MPE no Brasil

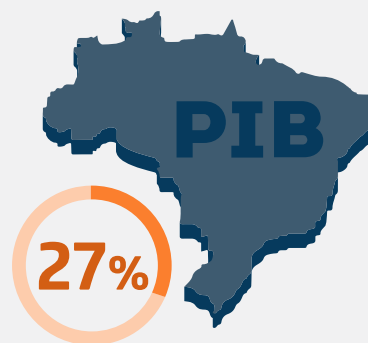
Em meio à crise social e econômica que abala o nosso País, vemos diariamente notícias sobre organizações que pararam de crescer, demitiram seus colaboradores e, até mesmo, entraram em recuperação judicial ou declararam falência.

Com um cenário não muito animador, as micro e pequenas empresas destacam-se entre as que continuam a crescer e as que menos demitem no Brasil. De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), o setor representa a maioria das empresas nacionais e é responsável por parte significativa do PIB brasileiro.



as MPE representaram 95% das empresas brasileiras

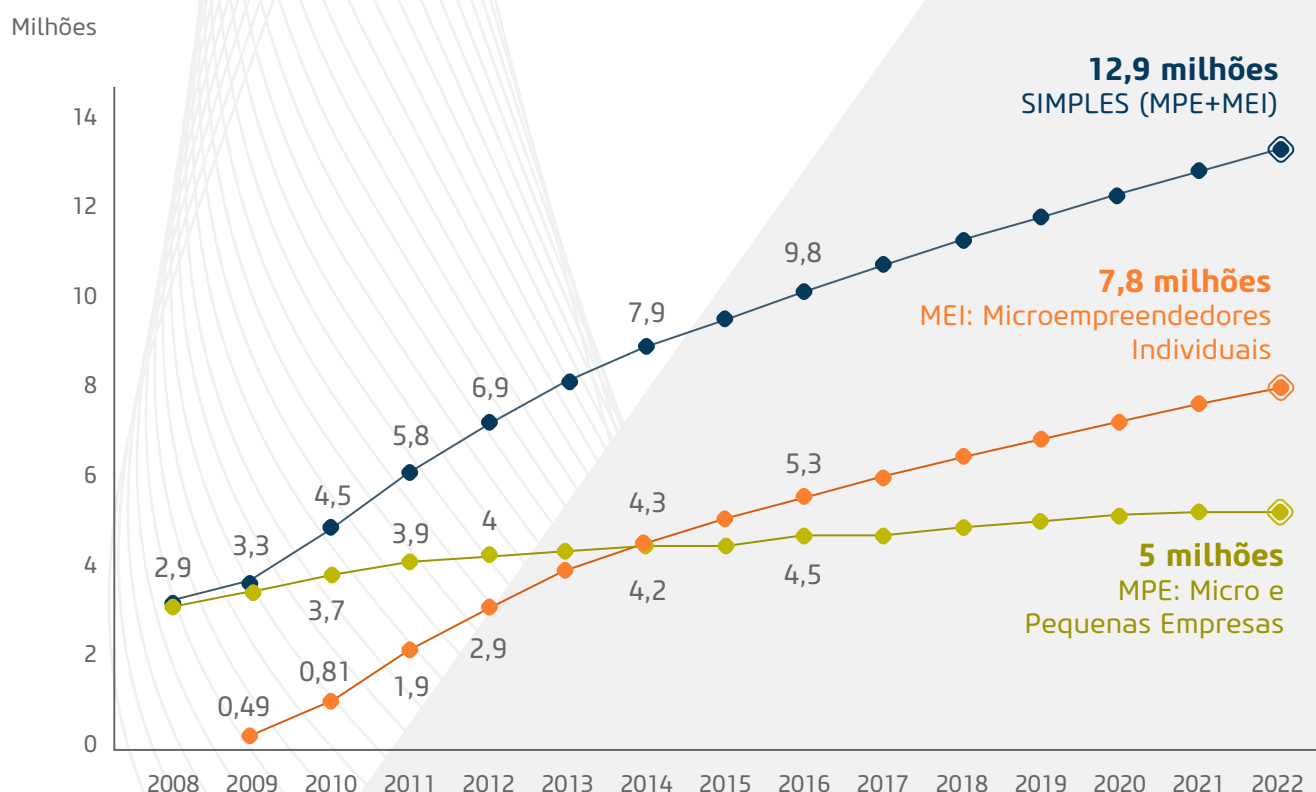
têm uma participação de 27% no PIB brasileiro



Fonte: MTE/Caged e Sebrae

Cenário das MPE no Brasil

Com cerca de 10 milhões de organizações formalizadas, as MPE mantêm as perspectivas positivas para os próximos anos. De acordo com o Sebrae e com a Receita Federal, até 2022, haverá mais de 12 milhões de micro e pequenas empresas e microempreendedores individuais no Brasil.



Fonte: Sebrae, a partir dos dados da Receita Federal.

Para garantir os bons resultados obtidos ao longo dos últimos anos, cada vez mais os gestores têm buscado auxílio de instituições como o Sebrae e a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) para aprimorar os seus modelos de gestão e as suas estratégias. De acordo com o coordenador de projetos da FNQ, Luiz Eduardo Teixeira Malta, ao ajudar e a fortalecer o desenvolvimento da gestão, faz com que essas empresas fiquem mais perenes no mercado, ou seja, com menos risco de fechar por falta de administração.

Cenário das MPE no Brasil

“Tanto a Fundação quanto o Sebrae investem em um trabalho de formação de profissionais e capacitação de colaboradores, para que eles atuem com foco na gestão para excelência”, comenta Luiz.

Mas qual a diferença entre a gestão de uma grande empresa e de uma MPE?

“Na verdade, o conceito básico de gestão em ambas é sempre o mesmo”, afirma Luiz. Uma organização, seja ela micro, pequena ou de maior porte, precisa ter missão e valores enraizados em sua cultura, deve determinar processos e segmentar os clientes de acordo com as suas necessidades.

O coordenador de projetos lembra que a diferença está apenas na demanda por processos, já que, quanto maior a empresa, mais questões precisam ser consideradas na tomada de decisão.

O modelo de gestão, a determinação de estratégias e a análise de desempenho

Como dito anteriormente, as premissas da gestão de uma organização são as mesmas tanto para MPE quanto para empresas de maior porte. Da mesma forma, o Modelo de Excelência da Gestão® (MEG), da FNQ, pode ser aplicado e adequado às necessidades de qualquer empresa que deseja aprimorar seus processos de gestão em busca da qualidade e de melhores resultados.

Luiz Malta lembra da importância da determinação de estratégias durante esse processo. Para o coordenador de projetos, se uma organização sabe para onde vai, ou seja, se tem um planejamento estratégico de curto, médio e longo prazo, ela não corre o risco de não saber que caminho tomar.

“Percebemos que as vencedoras do Prêmio MPE Brasil, por exemplo, são aquelas que normalmente tiveram um cuidado maior ao planejar seu negócio, desde o nascimento até o seu desenvolvimento”, ressalta. “É fundamental ter um planejamento estratégico e revisá-lo ano a ano. Não adianta fazer e deixar na gaveta. Isso não contribui para o crescimento da empresa”, complementa Luiz.

Da mesma forma, a avaliação dos resultados é essencial para assegurar o sucesso de uma organização e para identificar se seus objetivos e metas estão sendo cumpridos. Essa análise é de responsabilidade dos dirigentes e deve ser feita sistematicamente, com a utilização de informações que demonstrem o desempenho da empresa em relação aos aspectos financeiros, da produção, das vendas, dos clientes, dos colaboradores e dos fornecedores.

O MPE Brasil

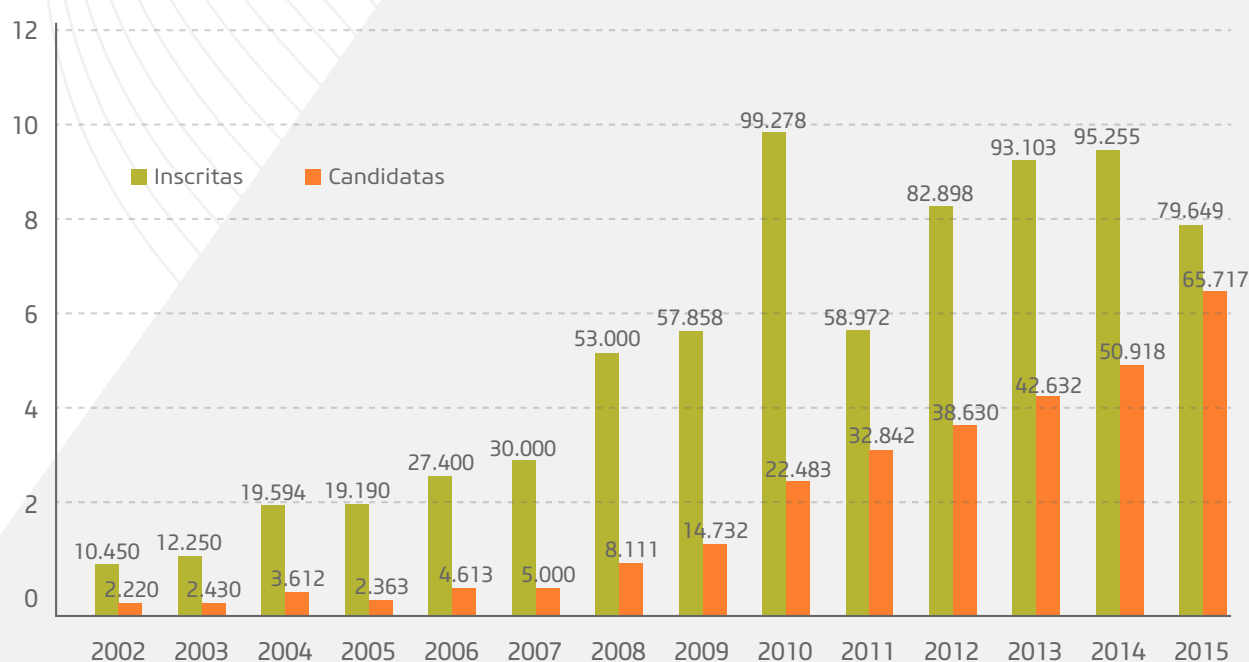
A finalidade do MPE Brasil - Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas - é promover o aumento da qualidade, produtividade e competitividade das MPE brasileiras, disseminando os conceitos e as práticas de gestão por meio de um processo de reconhecimento.



MPE Brasil
PRÊMIO DE COMPETITIVIDADE
PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Promovido pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), em parceria com o Movimento Brasil Competitivo (MBC) e a Gerdau, e com apoio técnico da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), a premiação tem alcançado resultados bem significativos. “Nos últimos anos, o número de MPE cresceu consideravelmente. De 2002 a 2007, variou de 2 mil para 5 mil empresas. A partir de 2008, no entanto, o crescimento foi exponencial, chegando a 65 mil empresas atendidas no ano passado”, comenta Luiz Malta.

Evolução MPE Brasil



Fonte: Sebrae

O MPE Brasil

No ciclo de 2015, 65.717 organizações participaram do prêmio. Mais do que simplesmente buscar o reconhecimento nacional pelas atividades realizadas, essas empresas obtiveram um diagnóstico de sua gestão de forma gratuita. “Ao inscrever-se, o empresário responde a um questionário de autoavaliação, que contém perguntas sobre os mais diversos temas relacionados à administração do negócio, como missão e visão, atendimento ao cliente, padrões de trabalho, produtividade, inovação e sustentabilidade, baseadas no Modelo de Excelência da Gestão® (MEG). Ao final do processo, a organização recebe uma devolutiva com a análise das suas atividades”, explica Luiz.

Essa devolutiva apresenta um plano de ação, com indicações e direcionamentos sobre o que precisa ser feito para melhorar a gestão e um gráfico-radar, que indica, à luz do MEG, os pontos que demandam atenção. “Ela ensina como fazer uma avaliação de um negócio”, comenta o coordenador de projetos da FNQ.

Vale também salientar que o Prêmio MPE Brasil fortalece o desenvolvimento brasileiro e busca incentivar a interação entre as empresas, as três esferas estatais (municípios, Estados e União), os consumidores e as instituições. Com isso, as atividades produtiva e empresarial fomentam os laços sociais, agregam valor e contribuem para a vitalidade da economia – que, a cada ano, consolida-se no cenário internacional.

Avaliação da gestão

“Problema, toda organização tem. Não existe empresa perfeita, sempre tem uma melhoria a ser feita”, destaca Luiz Malta. Pensando nisso, é preciso ter em mente que a avaliação dos processos e a análise dos resultados é fundamental para saber o que está dando certo dentro da sua organização e identificar os pontos que precisam ser melhorados.

Ao receber a devolutiva do questionário de análise da gestão, as MPE passam a atentar-se para:

Elaborar um plano de ação

O plano de ação é uma ferramenta de planejamento que define as ações que devem ser realizadas para a efetiva implementação de cada estratégia, assim como os responsáveis por elas, os prazos para implementação e outras informações, permitindo o controle do cumprimento das metas da empresa.

“Mesmo aquele sonho ou projeto grandioso que parece ser impossível de tornar-se realidade pode ser dividido em pequenas ações, sem muita dor de cabeça. Dessa forma, cumprindo um passo de cada vez, você atingirá seu objetivo”, explica Luiz Malta.

Alternativa muito utilizada nas organizações, o plano de ação destaca-se pela objetividade e pela simplicidade. Para ter sucesso, é preciso assegurar que ele seja elaborado pela ótica das seguintes reflexões:

- quais ações devem ser planejadas?
- por que essas ações devem ser implementadas?
- como essas ações serão realizadas?
- quando essas ações serão executadas, ou seja, em quanto tempo?
- quem serão os responsáveis por colocá-las em prática?
- quanto vai custar?
- existem barreiras, comerciais ou legais? Quais medidas devem ser tomadas?

Avaliação da gestão

Com as prioridades definidas e o plano de ação em mãos, a implementação de melhorias é incorporada à cultura organizacional e torna-se natural no dia a dia da sua empresa.

Implementar melhorias

“O grande desafio para as MPE é resolver o problema que foi detectado. Isto é, saber como atuar na causa”, ressalta o coordenador de projetos da FNQ. “Mesmo assim, elas são ágeis nas tomadas de decisão e na implementação de melhorias e isso reflete nos resultados”, complementa.

A melhoria das práticas de gestão tem o objetivo de torná-las mais eficientes e eficazes. Por meio de avaliações sistemáticas e de um plano de ação, é possível manter a gestão alinhada com as exigências daquelas empresas que buscam trilhar a jornada pela excelência.

Para conhecer o nível de excelência ou de competitividade alcançado e para identificar oportunidades de melhoria, é preciso olhar com atenção para o mercado e realizar comparações com os concorrentes e outras empresas. Essa comparação externa pode ser feita por meio de informações quantitativas do desempenho dos principais resultados e das características dos produtos/serviços e processos, que permitam identificar diferenciais favoráveis e desfavoráveis a serem tratados.

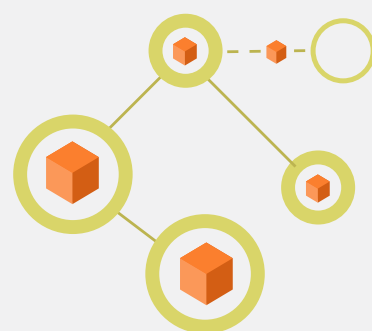
Da mesma forma, olhar para os processos internos e integrar a sua estratégia com os seus colaboradores é primordial. “Com os funcionários ao seu lado, você passa a agregar valor e a possuir conhecimento de causa, uma vez que são eles os primeiros a identificar o que funciona ou não nas operações diárias”, lembra Luiz. “Mais além, ao envolvê-los na tomada de decisão, você os valoriza e cria um canal direto de comunicação, o que faz toda a diferença”, afirma.

Dicas

Além de ressaltar a importância de todos os itens vistos até aqui para a gestão de micro e pequenas empresas, o coordenador de projetos da FNQ, Luiz Malta, destaca mais quatro pontos de atenção da gestão das MPE. Confira:

Compartilhe informações com os colaboradores

O compartilhamento de informações com os colaboradores, tais como metas, objetivos, estratégias e resultados, tem como finalidade desenvolver um sentimento coletivo de pertencer a um grupo de pessoas que perseguem os mesmos ideais e objetivos, potencializando a contribuição de cada um dentro da organização.



Quando todos os colaboradores entendem quais são os objetivos da empresa e acompanham os resultados obtidos rumo ao seu cumprimento, a produtividade, o comprometimento e o envolvimento dos colaboradores aumentam significativamente.

Estabeleça os indicadores e as metas relacionados à sua estratégia

Para cada estratégia é necessário estabelecer um indicador que permitirá, por meio de avaliações quantitativas, o acompanhamento da sua implementação e do seu alcance. As metas definidas para cada ferramenta de gestão permitem estabelecer níveis de resultados esperados e necessários para o bom desempenho da organização e para o acompanhamento da implementação das estratégias.



Dicas

Divulgue os seus produtos

A divulgação dos produtos tem a finalidade de despertar o interesse dos clientes potenciais e atuais pelos produtos e serviços da empresa. A efetividade da divulgação é alcançada quando a seleção dos meios de comunicação leva em consideração as particularidades de cada um dos grupos de clientes definidos pela empresa.



Avalie a satisfação dos seus clientes

A avaliação da satisfação dos clientes tem por objetivo mensurar sua percepção sobre a organização e seus produtos, além de identificar oportunidades para melhoria. A análise dos resultados e a tomada de ações proporcionarão o aumento da satisfação dos clientes e consequente fidelização.



Sobre a FNQ

A Fundação Nacional da Qualidade busca fortalecer a relação com sua rede de filiados há mais de 24 anos, comprometida com o desenvolvimento das organizações brasileiras. Assim, atua como um centro de estudo, debate, geração e disseminação de conhecimento na área da gestão no Brasil.

Com o trabalho desenvolvido com base no Modelo de Excelência da Gestão® (MEG), a Fundação promove uma metodologia de avaliação, autoavaliação e reconhecimento das boas práticas de gestão que podem ser aplicadas a qualquer organização, a partir de uma base teórica e prática, dentro dos princípios da identidade empresarial e do atual cenário do mercado.

Dessa forma, a FNQ propõe-se a apoiar as organizações que buscam o desenvolvimento e a evolução de sua gestão, promovendo um calendário de ações anuais, com diversas atividades de capacitação, com o objetivo de aprimorar as atividades desenvolvidas na área de gestão, melhorando, assim, o desempenho das empresas brasileiras.

Confira os materiais disponíveis no portal da FNQ, como publicações, artigos, entrevistas, *cases* de sucesso e Comunidade de Boas Práticas e amplie o seu conhecimento na área de gestão organizacional.

Acesse: www.fnq.org.br

Patrocínio

PRATA



Bradesco



APOIO INSTITUCIONAL



MicroPower
Improving Performance
Getting Results



FNQ
gestão para excelência