A UTILIZAÇÃO DE PLATAFORMA DIGITAL PARA CONTROLE DE OPERAÇÕES E GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO FATOR PREPONDERANTE PARA A SUSTENTABILIDADE DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.

Flávio Augusto Galhardo Santos

Igor Segóvia de Mello

Manoela Mendoza Sudbrack

Marcus Tadeu Ribeiro da Silva

Mario Mesiano Ribeiro da Cruz

Projeto Final apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, do Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-Graduação e Pesquisa de Engenharia (Coppe), da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Especialista em Gestão do Conhecimento e Inteligência Empresarial.

Orientadores: Marconi Ponte Pereira e André Bello

Rio de Janeiro

MAIO / 2017

A UTILIZAÇÃO DE PLATAFORMA DIGITAL PARA CONTROLE DE OPERAÇÕES E GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO FATOR PREPONDERANTE PARA A SUSTENTABILIDADE DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.

Flávio Augusto Galhardo Santos

Igor Segóvia de Mello

Manoela Mendoza Sudbrack

Marcus Tadeu Ribeiro da Silva

Mario Mesiano Ribeiro da Cruz

PROJETO FINAL SUBMETIDO AO CORPO DOCENTE DO INSTITUTO ALBERTO LUIZ COIMBRA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA DE ENGENHARIA (COPPE), DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO COMO PARTE DOS REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE ESPECIALISTA EM GESTÃO DO CONHECIMENTO E INTELIGÊNCIA EMPRESARIAL.

Aprovado por:

_____

Prof. Marcos do Couto Bezerra Cavalcanti, D.Sc.

_____

Marconi Ponte Pereira, Esp.

_____

André Bello, Esp.

_____

Thiago Paiva Pimentel, Esp.

RIO DE JANEIRO, RJ – BRASIL

MAIO DE 2017

Santos, Flávio Augusto Galhardo; Mello, Igor Segóvia de; Sudbrack, Manoela Mendoza; Silva, Marcus Tadeu Ribeiro da; Cruz, Mario Mesiano Ribeiro da

A utilização de plataforma digital para controle de operações e gestão do conhecimento como fator preponderante para a sustentabilidade de micro e pequenas empresas / Flávio Augusto Galhardo Santos; Igor Segóvia de Mello; Manoela Mendoza Sudbrack; Marcus Tadeu Ribeiro da Silva; Mario Mesiano Ribeiro da Cruz. - Rio de Janeiro: UFRJ/COPPE, 2017.

vii, 52 p.: 11 il.; 29,7 cm

Orientadores: Marconi Ponte Pereira e André Bello

Projeto Final (Especialização) – UFRJ / COPPE / Programa de Engenharia de Produção, 2017.

Referências Bibliográficas: p. 49-52.

1. Controle de Operações. 2. Gestão do Conhecimento. 3. Micro e Pequenas Empresas. I. Pereira, Marconi Ponte [*et al.*]. II. Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPE, Programa de Engenharia de Produção. III. Título.

Resumo do Projeto Final apresentado à COPPE/UFRJ como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Especialista em Gestão do Conhecimento e Inteligência Empresarial.

A UTILIZAÇÃO DE PLATAFORMA DIGITAL PARA CONTROLE DE OPERAÇÕES E GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO FATOR PREPONDERANTE PARA A SUSTENTABILIDADE DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.

Flávio Augusto Galhardo Santos

Igor Segóvia de Mello

Manoela Mendoza Sudbrack

Marcus Tadeu Ribeiro da Silva

Mario Mesiano Ribeiro da Cruz

Orientadores: Marconi Ponte Pereira e André Bello

Programa: Engenharia de Produção

O presente projeto descreve o panorama das necessidades de aprimoramento das práticas de gestão por micro e pequenos empreendedores, relacionadas especificamente ao controle das principais operações inerentes aos seus negócios. Por oportuno, estabeleceu-se a proposta de plataforma digital capaz de auxiliá-los nesse sentido, bem como, por intermédio da solução oferecida, coletar sistematicamente os dados resultantes dessas atividades, aproveitando-os, a partir de adequada gestão do conhecimento, em favor do ganho de competitividade desse público em relação a seus concorrentes. Para o alcance do objetivo proposto, foram utilizadas as metodologias de *Design Thinking* e de gerenciamento de projeto por *Project Model Canvas*, para o desdobramento dos principais pontos do projeto e sua possível viabilidade comercial.

Palavras-chave: plataforma digital, gestão de operações, gestão do conhecimento, micro e pequenas empresas.

Abstract of the Final Project presented to COPPE/UFRJ in partial fulfillment of the requirements for the degree of Specialist of Knowledge Management and Enterprise Intelligence.

THE USE OF DIGITAL PLATFORM FOR OPERATIONAL CONTROL AND KNOWLEDGE MANAGEMENT AS A PREPONDERANT FACTOR FOR THE SUSTAINABILITY OF MICRO AND SMALL ENTERPRISES.

Flávio Augusto Galhardo Santos

Igor Segóvia de Mello

Manoela Mendoza Sudbrack

Marcus Tadeu Ribeiro da Silva

Mario Mesiano Ribeiro da Cruz

Advisors: Marconi Ponte Pereira e André Bello

Department: Production Engineering

The present project describes the panorama of the needs to improve the management practices of micro and small entrepreneurs. It relates specifically to the main operations control inherent to the business, proposing a digital platform. This solution aims to assist them with the operations and systematically collect the data resulting from these activities, helping these companies to gain competitive through efficient knowledge management. In order to reach the proposed goal, this project was built using Design Thinking orientations, project management methodologies by Project Model Canvas, for the deployment of the main points of the project and its potential commercial viability.

Keywords: digital platform, operations management, knowledge management, micro and small business.

Sumário

Introdução 1

1. O universo do empreendedorismo no Brasil: micro e pequenas empresas 4

1.1 Relevância no cenário socioeconômico 4

1.2 Taxas de natalidade e mortalidade 7

1.3 Perfil dos empreendedores 10

2. Investigação do problema: a pesquisa de mercado 12

2.1 Gestão de estoque 14

2.2 Gestão de fornecedores 15

2.3 Gestão de pessoas 16

2.4 Gestão do conhecimento 19

3. Desenvolvimento das personas 21

3.1 O português 22

3.2 O perpetuador 23

3.3 O empresário 24

3.4 Pontos de observação encontrados 25

4. *Project Model Canvas*: aplicação 27

4.1 *Canvas* para gestão de estoque 28

4.2 *Canvas* para gestão de fornecedores 30

4.3 *Canvas* para gestão de pessoas 32

4.4 *Canvas* para gestão do conhecimento 33

5. Solução proposta: a plataforma digital 35

5.1 Premissas 36

5.2 Eficiência de operações 38

5.3 Engajamento dos funcionários 40

5.4 Implementação de processos e metodologias 41

5.5 Conhecimento 42

5.6 Proposta de implantação 43

5.6.1 Definições para implantação 44

5.6.2 Gestão centralizada 44

6. Considerações Finais 47

Referências Bibliográficas 49

Anexos 53

Introdução

O presente projeto nasceu a partir da observação das realidades distintas existentes em grandes corporações onde os recursos financeiros e humanos permitem o monitoramento do mercado, das operações e das atividades-chave da empresa. A viabilidade desse tipo de recurso não é acessível ao micro e pequeno empreendedor, que muitas vezes possui dificuldades no acompanhamento de informações básicas e relevantes para seus negócios. Por conta de diversos fatores, esse público termina por enfrentar uma realidade mais dura do que imagina quando inicia suas atividades: concorrência acirrada, falta de estrutura, falta de planejamento, sistemas inadequados entre outras variáveis, são fatores que, com frequência, levam empreendedores ao fracasso de seus negócios.

Tais aspectos são potencializados por um ambiente de recessão, como o vivido em nosso país. O Brasil enfrenta atualmente uma crise de grande proporção na economia, com redução de seu produto interno bruto (PIB)[1] equivalente a aproximadamente 8%, na comparação entre 2014 e 2016, sendo 2014 o último ano em que o país registrou crescimento[2]. Em consonância com a piora do cenário econômico, o número de desempregados no país atingiu, no último trimestre de 2016, 12,3 milhões de pessoas[3]. Diante de um quadro altamente desafiador, alguns desses assumem o risco de empreender motivados não pelo planejamento ou preparo técnico, mas pela necessidade premente de obter renda para o sustento de suas famílias[4]. Tal postura negligente em relação ao conhecimento das práticas de gestão necessárias à abertura e à manutenção de uma empresa reflete, por vezes, a inconstância na continuidade dos negócios no país: embora o número de novas empresas cresça a cada ano, a taxa de

[1] Soma de toda a riqueza produzida por um país no período de um ano.

[2] De acordo com as informações divulgadas pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) até 22/02/2017.

[3] De acordo com a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (Pnad) Contínua realizada pelo IBGE no período.

[4] O artigo "Empreendedorismo por necessidade: o desemprego como impulsionador da criação de novos negócios no Brasil", de Vânia M. J. Nassif, Alexandre N. Ghobril e Derly J. Do Amaral, apresenta maiores detalhes acerca da relação entre desemprego e empreendedorismo. Disponível em revistas.pucsp.br/index.php/pensamentorealidade/article/view/7075/5116

mortalidade alcançou, em 2011, 26,9% dos empreendimentos com até dois anos de existência[5].

O momento econômico desfavorável do país se soma ao despreparo dos micro e pequenos empreendedores, dificultando ainda mais sua jornada. Seja qual for o tipo de negócio, ele deve possuir uma base mínima de conhecimento ou experiência adquirida das práticas de gestão para seguir com uma margem de segurança. O empreendedor em questão acaba tendo de aprender com a experiência cotidiana, o que atrasa o desenvolvimento do negócio, encurta o capital de giro, cria problemas de gestão e contribui para o fracasso do negócio em um curto espaço de tempo.

Ainda que medidas de incentivo ao micro e pequeno empreendedor tenham sido adotadas pelo governo federal nos últimos anos, como a simplificação da estrutura tributária e a redução da burocracia para a abertura de microempresas, entre outras ações, persistem lacunas na capacitação e no suporte a este público crescente no número de investimentos e de novos negócios, abrindo espaço para a atuação de consultorias e implantação de ferramentas de suporte. Elementos-chave comuns a empresas de grande porte, como planejamento estratégico, inteligência de mercado e competitiva e *geomarketing*, entre outros que podem representar diferença significativa para o sucesso dos negócios, ainda são inacessíveis a micro e pequenas empresas.

A partir desse cenário, propôs-se, por intermédio do presente trabalho, investigar as dificuldades dos empreendedores na condução de seus micro e pequenos negócios, responsáveis, de acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), por 27% de toda a riqueza nacional produzida no período de um ano, o que revela a fundamental importância, portanto, para a economia brasileira.

Para melhor estruturação dessas informações, procurou-se enquadrar a concepção do presente trabalho por intermédio da metodologia do duplo diamante, do *Design Thinking*, em que há a organização do projeto em quatro etapas distintas: descoberta, com a identificação de um problema a partir das necessidades do usuário; definição, quando se busca “interpretar as necessidades dos usuários e alinhá-las aos objetivos do negócio”; desenvolvimento, momento em que as distintas soluções são escrutinadas

[5] O estudo “Taxa de sobrevivência das empresas no Brasil” divulgado pelo SEBRAE apresenta a metodologia utilizada para o referido cálculo. Disponível em https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil_2011.pdf

sob os aspectos de viabilidade e funcionalidade; e entrega, quando ocorre a definição e o oferecimento da solução (DESIGN COUNCIL, 2007 apud BOSCHI, 2012, p. 82 e 83).

Para o desdobramento do trabalho foi utilizada a metodologia *Project Model Canvas*[6] de gerenciamento de projetos, facilitadora da capacidade de análise dos problemas e, por conseguinte, propiciadora de melhor avaliação das soluções quanto aos aspectos de execução e acessibilidade das propostas para os diferentes públicos envolvidos (*stakeholders*).

A descrição do público investigado, o detalhamento da pesquisa exploratória, as metodologias utilizadas e a solução proposta serão abordados com maior profundidade no decorrer do presente trabalho.

[6] A metodologia foi desenvolvida pelo professor José Finocchio Júnior, da Fundação Getúlio Vargas.

1. O universo do empreendedorismo no Brasil: micro e pequenas empresas

1.1 Relevância no cenário socioeconômico

As micro e pequenas empresas (MPEs) são categorias de empreendimentos definidas por lei federal[7] de acordo com as suas receitas: para as microempresas, a receita bruta anual deve ser igual ou inferior a R$ 360.000,00; ao ultrapassar tal receita, o empreendimento passa a ser enquadrado na categoria de empresa de pequeno porte (desde que até o limite de R$ 4.800.000,00, quando passam à categoria de médias empresas).

Tais empreendimentos vêm, a cada ano, aumentando sua importância e relevância no país pelo papel socioeconômico desempenhado. As MPEs crescem não só em quantidade[8], mas em participação na economia, além de serem responsáveis pela maioria dos empregos formais no país[9]. Isoladamente representam pouco, mas em conjunto são decisivas para a economia do país.

Estudos do SEBRAE sobre o segmento evidenciam que a participação econômica dos micro e pequenos negócios aumentaram de forma mais acentuada nos últimos anos. Em 1985, eles respondiam por 21% do PIB brasileiro, passando para 23%, em 2001, e alcançando 27% de participação, em 2011. Em valores absolutos, a produção gerada em 2011 foi de US$ 669 bilhões, aproximadamente cinco vezes maior do que em 2001 (US$ 127 bilhões), e mais de dez vezes maior do que em 1985 (US$ 56 bilhões). Tais informações são demonstradas com maior clareza pelo Gráfico 1:

[7] Lei Complementar n° 123/2006, disponível em www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm

[8] A evolução no número de negócios de micro e pequeno porte pode ser conferida no Gráfico 4.

[9] Conforme demonstrado no Gráfico 3, o segmento de micro e pequenas empresas foi responsável por mais da metade dos empregos formais em empresas privadas não agrícolas, em 2012.

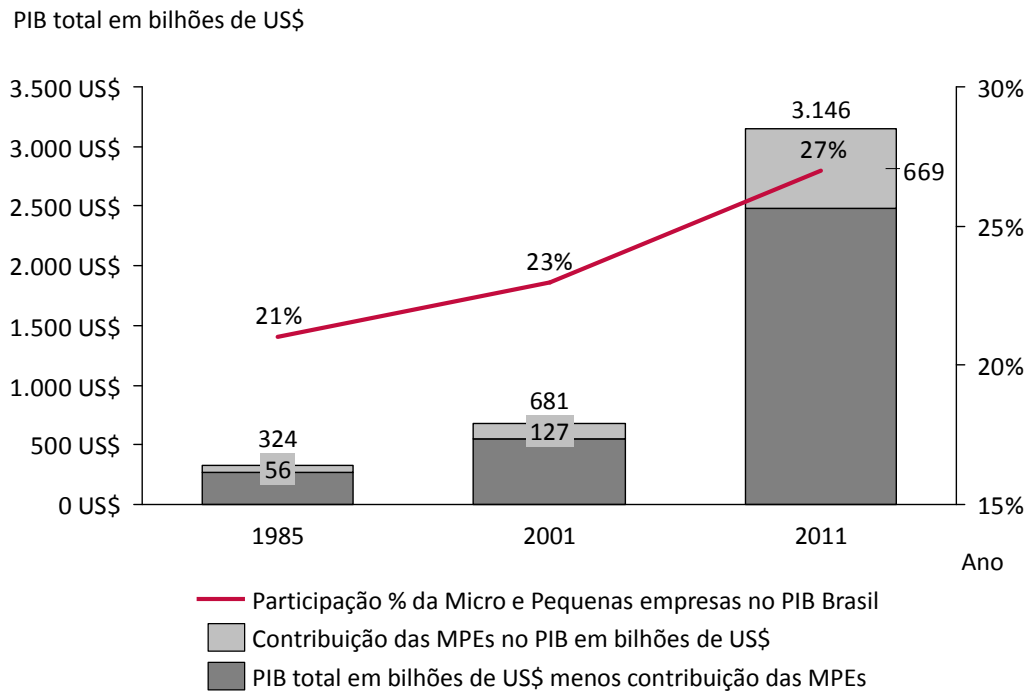

Gráfico 1: Evolução da participação de micro e pequenas empresas no PIB nacional (Fontes: Banco Mundial e SEBRAE)

Nota-se, no entanto, que a contribuição para o PIB das MPEs analisado por setor de mercado (indústria, comércio e serviço) apresentou mudanças significativas durante esse período. Em 1985, a indústria era responsável por 44% do PIB das MPEs, sendo observada a redução de sua participação, em 2011, para 29%. Por outro lado, os setores de comércio e serviços, que representavam 28% cada na composição do PIB das MPEs, apresentaram participação de 34% e 37%, respectivamente, em 2011, conforme demonstrado no Gráfico 2:

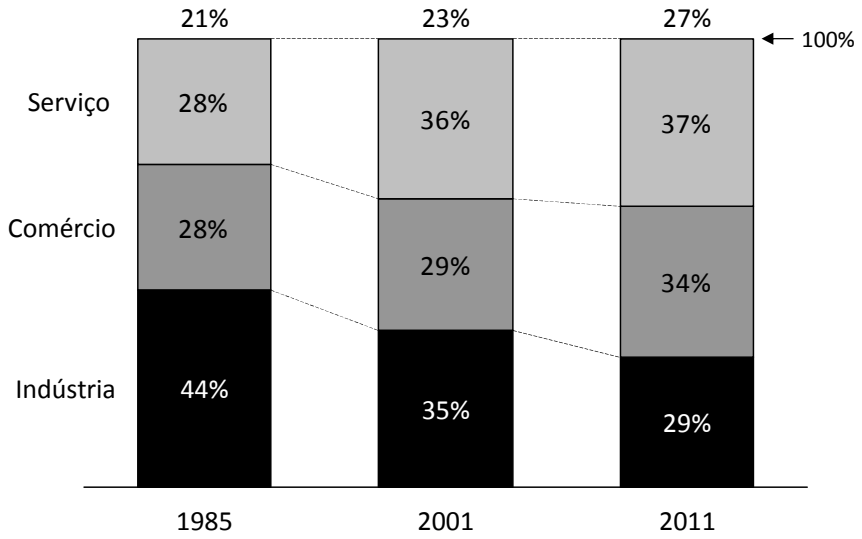

Gráfico 2: Participação no PIB das MPEs por segmento de mercado (Fonte: SEBRAE)

Sob a perspectiva dos setores da economia, as MPEs são as principais geradoras de riqueza no setor do comércio, sendo responsáveis por 54% do PIB do setor (média de 2009 a 2011). Para o setor de serviços no país, representam mais de um terço (36,3%) das atividades econômicas referentes. Já na composição do PIB da indústria, para o mesmo período, a participação dos pequenos negócios alcançou a representação de 22% (médias e grandes empresas que geram receitas mais altas).

Além da importante função econômica, os micro e pequenos negócios também têm papel fundamental na sociedade, uma vez que há mais de uma década representam 99% dos estabelecimentos existentes, empregam 53% da mão de obra formal não-agrícola e são responsáveis por 40% da massa de salários, o que é demonstrado pelo Gráfico 3:

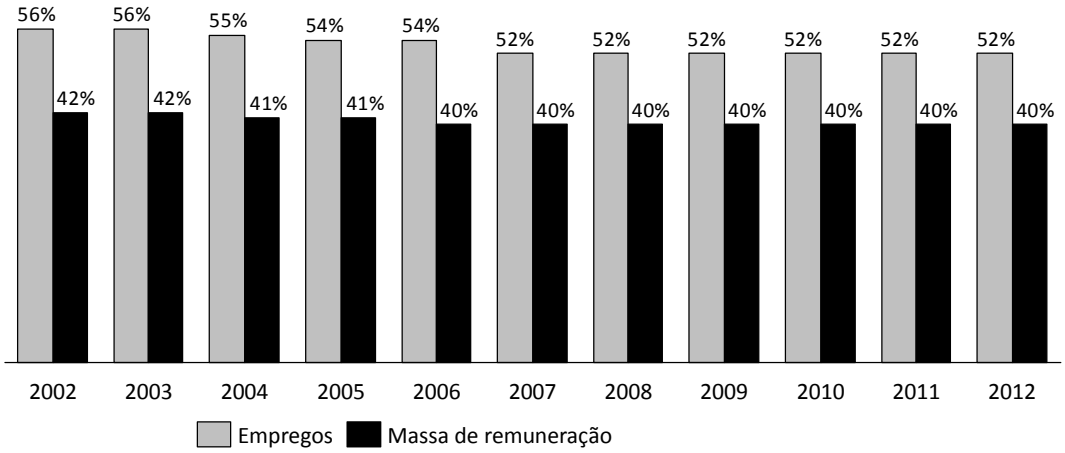

Gráfico 3: Participação relativa das MPEs no total de empregos e massa de remuneração paga aos empregados formais nas empresas privadas não-agrícolas (Fonte: SEBRAE)

Além disso, as MPEs sustentam a geração de emprego no Brasil, haja vista que na última década tiveram saldo líquido positivo (contratações menos demissões), ao contrário das grandes empresas, que apresentaram saldo negativo de empregos no período, isto é, demitiram mais do que contrataram.

1.2 Taxa de natalidade e mortalidade

Dado a importância econômica e social do segmento, iniciativas de políticas públicas orientadas para os pequenos empreendedores foram adotadas pelo governo federal brasileiro, ao longo da última década. Segundo estudo do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA)[10], tais medidas buscaram reduzir a tributação e a burocratização, além de promoverem a formalização do segmento. Primeiro, houve a promulgação da Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas, em 2006 (Lei

[10] De acordo com o estudo "Micro e pequenas empresas: mercado de trabalho e implicação para o Desenvolvimento", publicado pelo IPEA, e disponível em: http://www.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/livros/livros/livro_micro_pequenasempresas.pdf

Complementar n° 123/2006), seguida da instituição da categoria de Microempreendedor Individual (MEI)[11], definida pela Lei Complementar n° 128/2008, e, por último, em 2012, ocorreu a ampliação dos limites de faturamento do Simples Nacional, regime de tributação especial unificado e simplificado destinado às micro e pequenas empresas.

O reflexo desse movimento foi observado rapidamente com o acentuado crescimento do número de novos empreendedores. Em 2009, eram 3,5 milhões; apenas cinco anos depois, já somavam 9 milhões. Particularmente, a instituição do MEI promoveu forte impulso para a criação e formalização dos pequenos negócios do país. O crescimento de negócios da categoria individual quase triplicou entre 2009 e 2014, conforme demonstra o Gráfico 4:

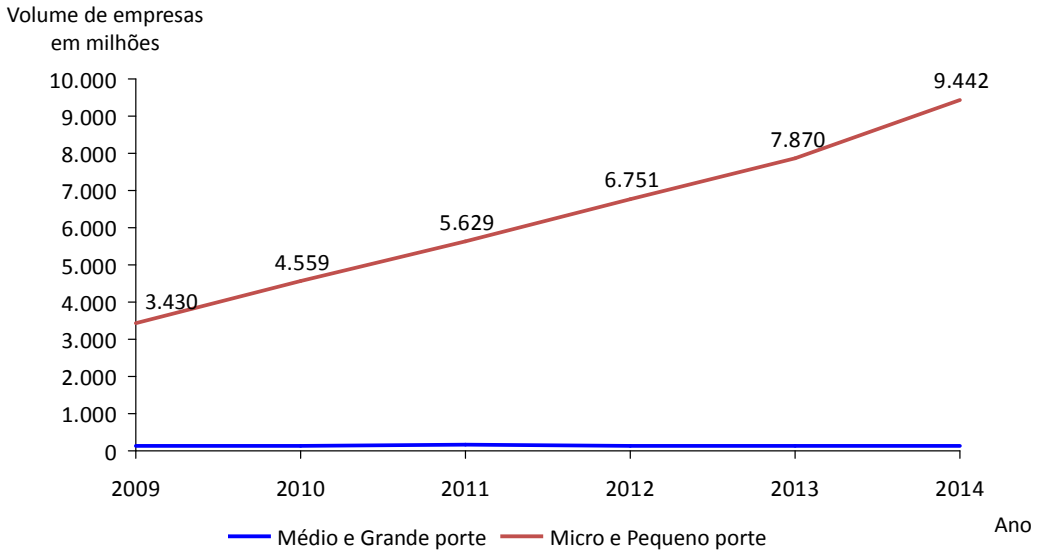

Gráfico 4: Evolução do número de empresas por porte (Fonte: SEBRAE)

Essas novas empresas tendem a gerar impactos importantes na economia do país, em termos de maior oferta de empregos, ampliação da massa salarial e da arrecadação de impostos, assim como melhor distribuição de renda e aumento do bem-estar social.

[11] De acordo com a Lei Complementar n° 128/2008, considera-se MEI o empresário individual que exerça atividade econômica voltada para a produção ou circulação de bens ou serviços, e que tenha auferido receita-bruta de R$ 36.000,00 no último exercício.

Assim, as iniciativas governamentais deveriam voltar-se não somente à ampliação do número de empresas criadas, mas também à sobrevivência delas, uma vez que a taxa de mortalidade desses negócios é extremamente elevada quando comparada a outros portes, principalmente antes dos cinco anos de existência.

O Gráfico 5 ilustra tais números: empresas de micro e pequeno porte, com até dois anos de operação, têm taxa de sobrevivência de aproximadamente 50% (média 2008-2012), ou seja, uma entre duas empresas de micro ou pequeno porte não consegue prosperar no período de dois anos de existência, número que demonstra o quão difícil é para empreendedores situados nesse nível gerenciarem seus negócios no estágio inicial de operação. Comparativamente, médias e grandes alcançaram patamar estável de 98% no mesmo período. Os MEIs, ainda que com ligeira queda de 2010 a 2012, apresentaram taxa de sobrevivência em patamares elevados, equivalente aos médios e grandes negócios.

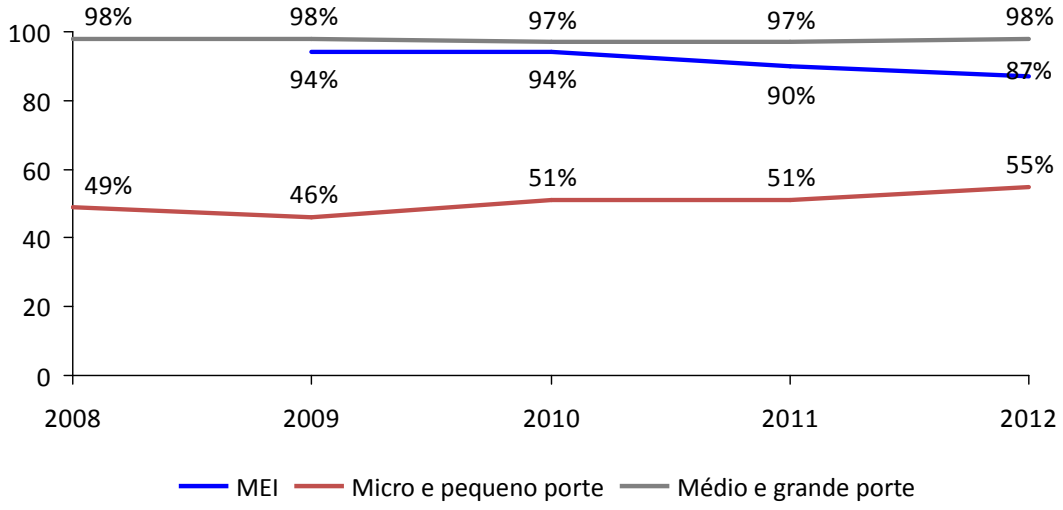

Gráfico 5: Taxa de sobrevivência de empresas com até dois anos de existência, por porte (Fonte: SEBRAE)

Dada a alta representatividade dos MEIs para o número total de negócios, a taxa de sobrevivência das empresas, considerando-se todos os segmentos, teve aumento de aproximadamente 30%, saindo do patamar de 50% para 70%. No entanto, excluindo a categoria dos MEIs, observa-se que a taxa de sobrevivência não tem evolução significativa desde 2008. O estado do Rio de Janeiro, após 2010, apresentou taxa

superior à média do Brasil, chegando a 83% de sobrevivência dos negócios com até dois anos de operação. No setor de serviços, especificamente lanchonetes, um dos alvos de investigação do presente estudo, a taxa média no estado fluminense alcançou 79%, em 2012, um ponto percentual abaixo da média nacional.

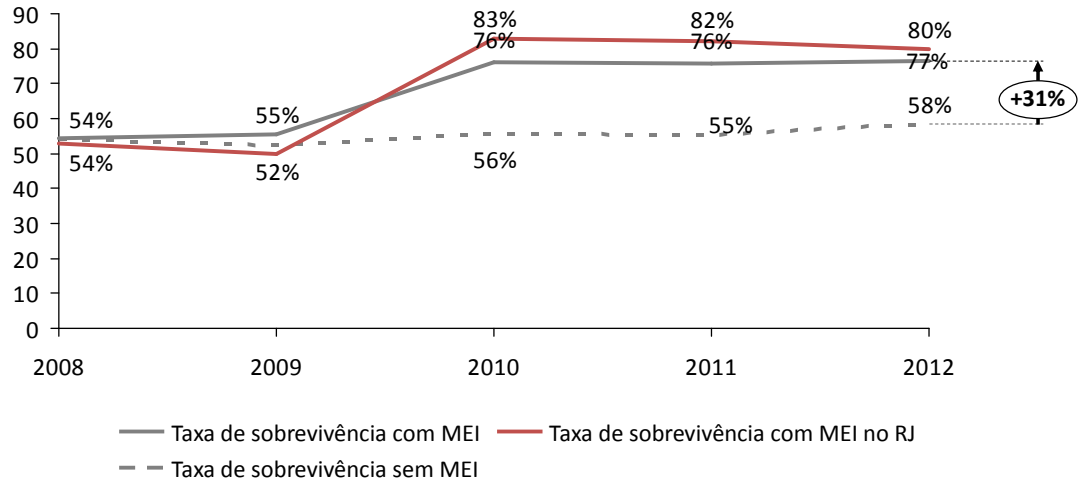

Gráfico 6: Taxa de sobrevivência de empresas com até dois anos de existência, com e sem MEI (Fonte: SEBRAE)

De acordo com o relatório "Sobrevivência das empresas no Brasil"[12], publicado pelo SEBRAE, dentre os motivos que impedem micro e pequenos empreendedores de alcançar a sustentabilidade de seus negócios estão a falta de planejamento estratégico, a deficiência na gestão, flutuações na conjuntura econômica, além da alta carga tributária.

1.3 Perfil dos empreendedores

[12] O relatório foi produzido pelo Núcleo de Estudos e Pesquisas, da Unidade de Gestão Estratégica do SEBRAE, e está disponível em https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-relatorio-2016.pdf

Análise realizada pelo Sebrae mostra que o perfil dos donos de negócio no Brasil entre 2003 e 2013 teve mudança significativa. O número de empreendedores com alta escolaridade cresceu em 1,3 milhão de pessoas e o de média em 3,1 milhão, em contrapartida ao número de pessoas com baixa escolaridade, que apresentou queda de 18% (menos 2,3 milhões de empresários). Posto isso, esse último grupo recuou sua participação de 59% para 44%, deixando de ser a maioria dos empreendedores, conforme ilustra o Gráfico 7:

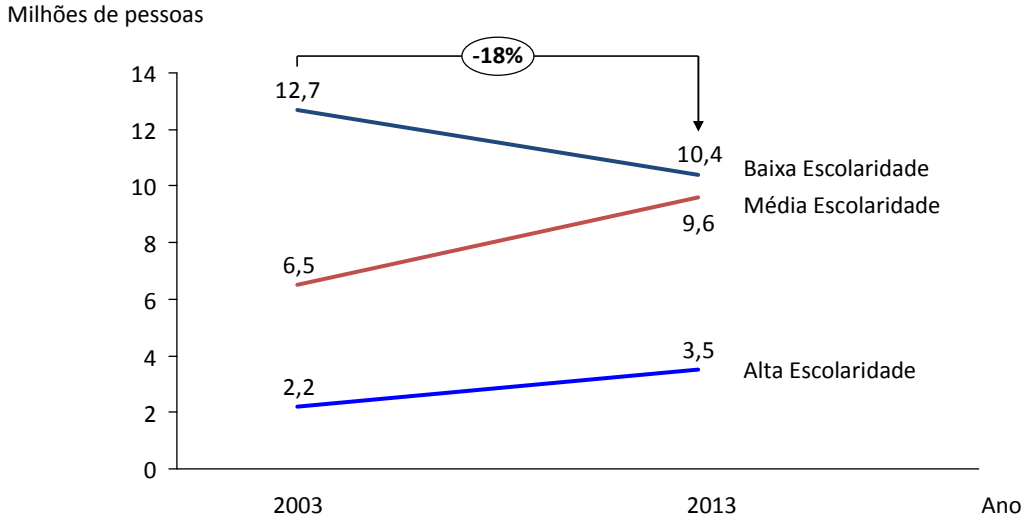

Gráfico 7: Número de empreendedores no Brasil entre 2003 e 2013, por faixa de escolaridade (Fonte: SEBRAE)

2. Investigação do problema: a pesquisa de mercado

A partir do entendimento da importância e das principais características do segmento, buscou-se investigar o público proposto por intermédio de pesquisa de campo destinada a obter informações do mercado para mapeamento dos pontos críticos relevantes de sucesso e de insucesso. Para esse fim foi elaborada uma tabela com as distintas abordagens do problema e seus desdobramentos[13], tendo sido constituído um *briefing* do projeto de pesquisa[14] com objetivo próprio, juntamente com objetivos secundários ou específicos, orientados a traçar o cenário abrangente das questões envolvidas. Para abordar os aspectos relevantes que incidem sobre o contexto envolvido foram exauridas as possibilidades e definido como a abordagem iria ocorrer, sendo escolhidos a metodologia de pesquisa e o seu público-alvo.

Desta forma foi estabelecida a aplicação de pesquisa exploratória com metodologia qualitativa, por observação direta, com donos, responsáveis e colaboradores de estabelecimentos comerciais, orientada por roteiro[15].

> A pesquisa qualitativa é de particular relevância ao estudo das relações sociais devido à pluralização das esferas da vida. As expressões-chave para essa pluralização são a “nova obscuridade” (HABERMAS, 1996), a crescente “individualização das formas de vida e dos padrões biográficos” (BECK, 1992) e a dissolução de “velhas” desigualdades sociais dentro de uma nova diversidade de ambientes, subculturas, estilos e formas de vida. Essa pluralização exige uma nova sensibilidade para o estudo empírico das questões (FLICK, 2009, p. 20).

Prosseguindo, Flick afirma:

[13] Conforme Anexo 1.

[14] Disponível no Anexo 2.

[15] Disponível para consulta no Anexo 3.

> Os defensores do pós-modernismo argumentam que a era das grandes narrativas e teorias chegou ao fim. As narrativas agora precisam ser limitadas em termos local, temporárias e situacionais. No que diz respeito à pluralização de estilos de vida e padrões de interpretação na sociedade moderna e pós-moderna, a afirmação de Blumer (1969, p. 33), torna-se novamente relevante, assumindo novas implicações: "a postura inicial do cientista social quase sempre carece de familiaridade com aquilo que de fato ocorre na esfera da vida que ele se propõe a estudar (FLICK, 2009, p. 20 e 21).

Ao tratar das premissas necessárias à execução da pesquisa qualitativa, o autor define:

> os aspectos essenciais da pesquisa qualitativa [...] consistem na escolha adequada de métodos e teorias convenientes; no reconhecimento e na análise de diferentes perspectivas; nas reflexões dos pesquisadores a respeito de suas pesquisas como parte do processo de produção de conhecimento; e na variedade de abordagens e métodos (FLICK, 2009).

Com a definição da metodologia investigativa, passou-se à delimitação do público a ser abordado, optando-se por micro e pequenos empresários do ramo alimentício, com negócios localizados nos bairros de Copacabana, Leblon, Méier e Vista Alegre, situados na cidade do Rio de Janeiro - RJ. Foram definidos quinze estabelecimentos a ser visitados e entrevistados, mas fatores como falta de disponibilidade e recusa à participação na pesquisa por parte dos respondentes reduziram a amostra a nove entrevistas.

Por oportuno, na etapa de coleta das informações capazes de nortear o presente trabalho procurou-se obter também relatos informais de empreendedores que chegaram à falência na condução de seus negócios, bem como de pessoas que desejavam empreender e começavam a se organizar para tanto. Apesar de não estruturadas, tais entrevistas permitiram complementar o cenário encontrado com a avaliação de quem não está conduzindo uma empresa no momento: para os que não lograram sucesso, foram apontados os fatores que motivaram a insolvência dos negócios, dentre os quais, a ausência de controle mais efetivo de estoque, dificuldade na gestão dos funcionários

e avaliação imprecisa de informações sobre concorrência, além de escolha inadequada do ponto-de-venda; junto aos futuros empresários foi possível perceber o contraste entre o ímpeto empreendedor e as dificuldades burocráticas e de acesso a ferramentas de planejamento destinadas a oferecer maior segurança para o início das atividades do negócio.

A etapa de pesquisa foi executada utilizando-se como principal método a observação direta, com o objetivo de entender as principais dificuldades operacionais do varejista. Foram realizadas entrevistas por meio de roteiro elaborado, com a intenção de mapear os obstáculos operacionais e entender as necessidades informacionais e a aceitabilidade da proposta do sistema de informações oferecida.

Durante a avaliação dos relatórios de entrevistas, no processo de consolidação das informações, observou-se uma constância nas problemáticas relatadas, sendo identificados quatro principais aspectos capazes de impactar a sobrevivência dos negócios: gestão de estoque, gestão de fornecedores, gestão de pessoas e gestão do conhecimento.

2.1 Gestão de Estoque

A gestão de estoque não é apenas um meio de reduzir custos, mas se colocada em prática como um conceito integrado, tal prática torna-se uma ferramenta de estratégia fundamental para a sobrevivência do negócio (Ching, 2011).

Segundo Slack, Chambers e Johnston,

> O estoque é definido como acumulação de recursos materiais em um sistema de transformação. Algumas vezes estoque também é usado para descrever qualquer recurso armazenado. Não importa o que está sendo armazenado como estoque, ou onde ele está posicionado na operação, ele existirá porque existe uma diferença de ritmo ou de taxa entre fornecimento e demanda (SLACK, CHAMBERS, JOHNSTON, 2009).

O conjunto de informações obtidas durante a pesquisa de campo permitiu constatar a falta de entendimento conceitual do tema e a inabilidade para gerir tal rotina por parte

dos empreendedores: desde negócios menos estruturados até os mais consolidados revelaram controle de estoque precário, com descuido no registro de entradas e, principalmente, de saídas de produtos, com severas falhas nos procedimentos de fiscalização. Revelou-se que a rotina operacional dos negócios dificulta a devida atenção para esse controle. Quando feito o registro pelos empreendedores, o que se observou é que os métodos adotados eram primários: anotações em cadernos ou tabelas, o que possibilita a fácil imprecisão e até mesmo a adulteração dessas informações por pessoas alheias aos interesses do negócio.

O impacto de uma gestão de estoque inadequada pode ser mensurado pelas perdas financeiras que ocasiona, mas também pelo potencial de interferência direta nas operações, incluindo riscos de impacto sobre a satisfação dos clientes, já que alguns dos itens constantes no cardápio dos estabelecimentos visitados chegam a deixar de ser atendidos pela falta de insumos necessários aos seus preparos.

Também foi constatado que alguns tipos de produtos tornam difícil o referido controle, por suas características (como, por exemplo, embalagens sem códigos de barra ou mesmo identificação), dificultando o registro de entrada no estabelecimento e o controle de seu caminho ao longo do processo de produção, ocasionando perdas e queda da qualidade do produto final.

2.2 Gestão de Fornecedores

A dificuldade na gestão da relação com os fornecedores foi outro aspecto observado durante a análise das entrevistas de campo realizadas. Tal questão apresenta relevância na atividade de uma organização porque uma adequada gestão desse ponto pode garantir a obtenção de melhores produtos/serviços no mercado, em condições mais vantajosas, e a entrega de insumos em tempo útil, por exemplo, dentre outras possibilidades.

Conforme Marinho e Amato Neto (2001), a formação de parcerias entre compradores e fornecedores representa a possibilidade de ganho de competitividade para as empresas. Para o estabelecimento de tais parcerias, é necessário um maior envolvimento entre as partes, que deve ir além de contratos que definam eventualmente preços, quantidades e prazos de entrega, conferindo à categoria de fornecedores a importância devida, por representar o primeiro elo na corrente que liga uma empresa a seus clientes, no mercado.

Tendo em vista a competitividade e a partir de um conceito de globalização dos mercados consolidado, as empresas deparam-se com grandes transições, passando de uma economia com turbulências para outra, cujo núcleo reside na qualidade, na produtividade e na competitividade baseada em padrões globais. Porém, está claro que essa produtividade conquistada pelas empresas dependerá da real capacidade de a empresa cliente e, do outro lado, a empresa fornecedora participarem ativamente dos processos de compras, fornecimentos e estabelecimentos de parcerias (MARINHO e AMATO NETO, 2001, p. 20).

De acordo com a análise das entrevistas realizadas, restou evidenciado que os estabelecimentos possuem sérios problemas com fornecedores. Um deles é a falta de um plano básico de contingência, ou seja, caso algum fornecedor não consiga entregar ou atender a uma determinada demanda, não existe outro fornecedor cadastrado para suprir a impossibilidade de entrega originalmente requerida. Dentre o universo das empresas pesquisadas, apenas uma dispunha de tal planejamento. A situação compromete não apenas o estoque, mas também os processos organizacionais dentro da estrutura do estabelecimento. A importância dessa gestão pode ser mensurada, por exemplo, pelo fato de um dos proprietários de estabelecimentos visitados oferecer recompensas (como lanches grátis) quando o fornecedor entregava o pedido corretamente e no tempo estabelecido, reconhecendo, assim, o impacto que poderia ocorrer em seu faturamento, caso deixasse de contar com algum dos produtos para entrega ao seu consumidor final.

Outro ponto destacado foi a dependência excessiva de um ou poucos fornecedores por parte das micro e pequenas empresas. Como exemplo, um dos empreendedores entrevistados, atuante no setor de cafés sofisticados, por exigir produtos de qualidade acima da média, dispunha de apenas um fornecedor capaz de entregar o produto com as características pretendidas para a operação. Quando, por qualquer motivo, deixa de contar com o fornecedor em questão há a necessidade de adquirir produtos com menor qualidade e, ainda assim, dependendo de um número restrito de fornecedores. A questão traz para o estabelecimento uma série de dificuldades, pois eles podem se sentir impelidos a migrarem para a oferta de produtos menos sofisticados, com consequente perda da percepção de valor do negócio pelos clientes, ou acabar por tornarem-se reféns das condições impostas por este único fornecedor.

2.3 Gestão de Pessoas

Em tempos atuais, é frequente o destaque oferecido a questões como a consolidação da globalização ou o adequado aproveitamento dos avanços tecnológicos como meios que viabilizam a produção e o desenvolvimento das organizações, sejam elas públicas ou privadas. Não menos importante, um dos requisitos indispensáveis para esse processo produtivo é o capital humano.

Sob o ponto de vista de Chiavenato,

> o mundo moderno se caracteriza por tendências que envolvem: globalização, tecnologia, informação, conhecimento, serviços, ênfase no cliente, qualidade, produtividade, competitividade. Todas essas tendências influenciam poderosamente as organizações e o seu estilo de administrar com as pessoas. O mundo dos negócios ficou completamente diferente, exigente, dinâmico, mutável e incerto. E as pessoas sentem o impacto dessas influências e necessitam de um apoio e suporte por parte dos seus líderes e gerentes. E eles requerem, por seu lado, o apoio e suporte da ARH (Administração de Recursos Humanos) (CHIAVENATO, 2005).

Sabe-se hoje que as máquinas realizam algumas atividades que o homem não tem condições de fazer, superando-o em eficiência e eficácia, sobretudo em atividades repetitivas e mecânicas; por isso a tecnologia é uma grande aliada das organizações. Entretanto, para atividades mais complexas, que exijam maior grau de inteligência ou criatividade, é possível esperar desempenho superior como resultado de apenas uma máquina: o ser humano.

É de extrema importância que os gestores tenham um plano para cuidar de suas equipes. Um planejamento deste tipo, não deve existir apenas para reter talentos, mas principalmente para atrair novos, assegurando o valor resultante de trabalhos realizados em equipe, com comprometimento, confiança e harmonia entre os membros, a empresa e a comunidade.

Conforme Senge (1990), a área de recursos humanos, por sua importância para as empresas, deveria ser alçada ao topo de uma pirâmide baseada em estratégias para a obtenção de metas e resultados, em que a “soma das partes pode exceder o todo” (SENGE, 1990).

Para Chiavenato, as pessoas:

> devem ser visualizadas como parceiras das organizações. Como tais, elas são fornecedoras de conhecimento, habilidades, competências e, sobretudo, o mais importante para as organizações: a inteligência que proporciona decisões racionais e que imprime significado e rumo aos objetivos globais. Neste sentido, as pessoas constituem parte integrante do capital intelectual da organização. As organizações bem-sucedidas se deram conta disso e tratam seus funcionários como parceiros do negócio e fornecedores de competências e não mais como simples empregados contratados (CHIAVENATO, 2008).

A partir da avaliação das entrevistas, concluiu-se que, para micro e pequenos empreendedores, a capacidade de gerenciar pessoas é o ponto de maior vulnerabilidade na gestão de seus negócios. Tal dificuldade foi demonstrada por todos os entrevistados e, de acordo com a observação dos relatos, representou o aspecto mais delicado e com maior capacidade de afetar a empresa como um todo, seja em relação à sua imagem, percebida pelos clientes pela qualidade dos serviços ou produtos oferecidos, seja pelo comprometimento da equipe para a construção de um clima organizacional favorável, fundamental para o alcance dos objetivos propostos nesses empreendimentos.

Os estabelecimentos visitados apresentaram problemas variados na relação com seus funcionários. Falta de motivação ou comprometimento e indisciplina foram aspectos recorrentes abordados pelos entrevistados. Outros aspectos destacados foram a falta de capacitação adequada para as atividades demandadas aos funcionários, além de relatos de desvios ou má utilização dos insumos disponíveis nos negócios.

Por outro lado, não foi possível observar uma real preocupação dos empreendedores em oferecer a seus colaboradores ações capazes de atenuar as dificuldades relatadas, tais como, por exemplo, oferecer cursos de capacitação ou recompensas pelo alcance de metas, facilitando o engajamento das equipes.

Em consonância com a moderna relação entre administradores e administrados, Senge descreve a necessidade dos gestores de adotarem um pensamento sistêmico, proporcionando aprendizagem em equipe, modelos mentais, visão compartilhada e

domínio pessoal aos seus colaboradores. Segundo Senge, as empresas e organizações precisam da “quinta disciplina”:

> Por isso o pensamento sistêmico é a quinta disciplina, aquela que integra as outras, fundindo-as em um corpo coerente de teoria e prática. Ampliando cada uma das disciplinas, o pensamento sistêmico nos lembra continuamente que a soma das partes pode exceder o todo (SENGE, 1990).

Para a gestão dessa fonte de riqueza, deve-se abandonar a visão mecanicista, sistemática ou de controle e obediência, priorizando técnicas modernas de administração de pessoas, como gestão de competências, participação e conhecimento, valorizando, dessa forma, o capital humano como fator impulsionador de crescimento das empresas.

2.4 Gestão do Conhecimento

A importância da gestão do conhecimento para a economia global pode ser demonstrada por um estudo divulgado pelo Banco Mundial: 64% da riqueza gerada no mundo atualmente advém do conhecimento (NEEF, 1998).

Para micro e pequenos empreendedores, reconhecer a importância desse aspecto pode representar uma condição de vantagem competitiva a baixo custo, afinal as informações acerca de suas operações já se encontram disponíveis: basta dispor de uma rotina de avaliação e aproveitamento desses dados para embasar decisões futuras, reduzindo, dessa forma, o risco de escolhas equivocadas para o negócio.

Segundo Drucker (1999), a mudança no significado do conhecimento transformou a sociedade e a economia. Ele (o conhecimento) passa a ser recurso-chave pessoal e econômico. Os tradicionais fatores de produção (terra, mão-de-obra e capital) tornaram-se secundários.

Na avaliação das entrevistas, observou-se que, além dos aspectos operacionais falhos demonstrados anteriormente, nenhum dos estabelecimentos contava com uma estrutura básica para a análise de suas próprias informações. Os relatos demonstraram

que o conhecimento disponível era essencialmente tácito, limitado à experiência e à observação dos proprietários, e precário.

Tal aspecto revela a dificuldade desse público em manter uma organização mínima para a coleta dos dados pertinentes a seus negócios. Em uma realidade de alta competitividade, o aproveitamento destas informações torna-se essencial por permitir a tomada de decisões baseadas não mais em intuição ou impulso, mas em informações detalhadas resultantes do histórico das operações destes negócios, verdadeiramente capazes de orientar o empreendedor no percurso de suas atividades, conforme será demonstrado com maior clareza ao longo dos próximos capítulos.

3. Desenvolvimento das Personas

Concluída a etapa da pesquisa exploratória, após detida análise dos dados encontrados sobre a realidade do mercado varejista de alimentação, identificaram-se características comuns aos empreendedores pesquisados. As semelhanças de comportamentos, valores e atitudes foram observadas e agrupadas - com o objetivo de compreender melhor o público investigado - em diferentes perfis, que passam a ser denominados como “personas”.

Segundo André Siqueira, do *blog* Resultados Digitais, “a persona é a representação fictícia do seu cliente ideal. Ela é baseada em dados reais sobre comportamento e características demográficas dos seus clientes, assim como uma criação de suas histórias pessoais, motivações, objetivos, desafios e preocupações”. De acordo com a enciclopédia livre, Wikipédia, o conceito de “personas é utilizado em projetos centrados no usuário, definindo os objetivos e desejos dos reais usuários, orientando decisões”.

As personas encontradas poderão representar um filtro do público-alvo a ser abordado no momento da aplicação da solução desenhada. Com essa delimitação, será possível eleger as personas com maior ou menor grau de aceitabilidade em relação à proposta oferecida. Sobre a importância da definição do público com o qual se pretende estabelecer relacionamento, Kotler (2006) afirma que “o público-alvo pode ser traçado a qualquer segmento de mercado identificado. A estratégia de comunicação será diferente dependendo do uso e da fidelidade dos envolvidos”.

Por sua vez, o público-alvo irá retratar um segmento de mercado definido por fatores conhecidos e desejados. Para Hitt (2011), “quase todas as características humanas ou organizacionais identificáveis podem ser utilizadas para subdividir um mercado em segmentos que diferem um dos outros em determinada característica”. Essas características de mercado podem ser representadas por fatores demográficos, socioeconômicos, geográficos ou psicológicos. Tais aspectos poderão subsidiar a melhor delimitação do público em uma eventual fase de execução da solução apresentada.

Nesse contexto, foram identificadas três personas, a partir das entrevistas realizadas durante as atividades de campo; cada persona irá representar um grupo distinto de

perfis associados[16]. Os empreendedores visitados, por suas características, foram agrupados conforme demonstrado em seguida.

3.1 O português

A primeira persona encontrada foi o “português”. Tradicionalmente presente na cultura brasileira, o próprio nome incorpora um perfil com características singulares desse indivíduo representante de seu povo. De modo geral, é visto no varejo como proprietário de padarias, pequenos mercados, mercearias, papelarias e outras modalidades de comércio menores. Em todos os negócios, independentemente do ramo, costuma apresentar atitudes centralizadoras e objetivas. O comércio conduzido pelo português conta com a presença constante de seu proprietário no dia a dia do negócio. O português exerce controle rigoroso das finanças e tem, por hábito, ser bastante atento ao que se passa a sua volta. Entre suas principais qualidades está a determinação: é trabalhador, controlador e sabe exatamente o que acontece em seu estabelecimento.

O perfil típico do português pode apresentar várias características, mas, de acordo com o *blog* Português Suave Mas Triste, “o português diz-se, e é reconhecido por ser trabalhador, é verdade, mas também sempre se gabou de ser polivalente, muitos gabam-se de que sabem fazer tudo, são os chamados homens de sete ofícios”. Em função do controle financeiro e a economia associada a ele, o investimento em seu negócio costuma ser raro e, geralmente, as intervenções mais dispendiosas como obras e reformas são realizadas com defasagem em relação ao necessário. Seus estabelecimentos, por isso, muitas vezes apresentam aspecto desatualizado em relação a outros negócios. A tradição portuguesa associada, com frequência, à teimosia revela-se na relutância em atualizar-se: costuma agir como à época em que foi aberto o negócio, geralmente há mais de dez anos, impedindo a evolução de seu estabelecimento. Isso, na maioria das vezes, se reflete em fachadas antigas, sujas e até mesmo quebradas. As pessoas que trabalham ao seu redor devem decidir, ao ingressarem em seus postos, aceitar ou não tal convivência: não haverá mudanças comportamentais, e seu jeito direto e objetivo de falar, na maioria das vezes, soa grosseiro.

[16] Conforme Anexo 6.

Porém, o português, ao seu jeito, também apresenta características positivas para o sucesso do negócio. Sua postura conservadora e tradicional propicia, costumeiramente, a valorização das pessoas que realizam o trabalho considerado “duro”, como ele o faz, característica rara nas outras personas identificadas, por exemplo. Para o português, a valorizar o funcionário é importante, assim como as pessoas externas diretamente envolvidas em seu negócio, por exemplo, fornecedores. Em um dos pontos de venda visitados com este perfil, o fornecedor que o visita e o atende de forma honesta, correta e precisa, ganha um elogio e um lanche de sua loja como reconhecimento, pois entende que o fornecedor é um dos principais elos de sua cadeia logística: sem qualidade, entrega no prazo e preço bom, não tem negócio. Centralizador ao extremo e onipresente, sua opinião vale mais que a de todos, e sempre terá a última palavra em qualquer decisão, demonstrando controle de todas as operações que acontecem sob suas vistas. Por outro lado, não consegue enxergar ou não dá valor às ameaças do mercado, como novos produtos substitutos e novas tecnologias. Essa persona foi atribuída a alguns empreendedores entrevistados durante o processo exploratório de campo, não necessariamente de origem portuguesa, embora assumissem por completo essa persona.

3.2 O perpetuador

O conceito de família, segundo o sítio Significados, é determinado pelo "conjunto de pessoas que possuem grau de parentesco entre si e vivem na mesma casa formando um lar". A persona identificada como perpetuador enquadra-se exatamente nesta definição, à exceção do local: ao invés de viverem na mesma casa, convivem diariamente na mesma empresa.

A tradição e o zelo pelo negócio envolvem sentimentos, valores e o esforço do proprietário que, em uma relação de confiança, envolve sua família no negócio para exercer conjuntamente as operações do estabelecimento. Geralmente, o dono de negócio com características do perpetuador tenta imprimir suas vontades, jeitos e modos ao perfil da empresa. O esforço do proprietário visa a reproduzir essas características por muitos anos em seu negócio, implementando uma cultura ou tradição de hábitos e conceitos passados a seus filhos e a outros membros da família como forma de perpetuar seu empreendimento por gerações. A busca pela diferenciação de produtos, tecnologia e ambientes atrativos para seus clientes são as principais

diferenças que fazem desta persona um indivíduo com olhar mais atento ao mercado e a outras questões inerentes à evolução do negócio.

É importante destacar que o fato do perpetuador eleger seus herdeiros como sucessores diretos na condução do estabelecimento não guarda relação com o fato destes últimos estarem preparados, serem profissionais, ou possuam interesse em dar continuidade ao negócio familiar. Independentemente disso, os familiares são impelidos à função apenas por essa razão: são familiares.

Para este empreendedor, os conceitos de confiança e lealdade têm grande valor. As relações serão sempre de longo tempo e convívio, o que, muitas vezes, acaba impedindo que novas oportunidades sejam aproveitadas, mas por outro lado, preserva a estrutura familiar e empresarial, que aqui se misturam, evitando golpes e surpresas desagradáveis, comuns a negócios de pequeno porte.

Como complemento às particularidades desta persona, um levantamento realizado pelo SEBRAE sobre as principais características das empresas familiares constatou algumas vantagens desse tipo de negócio em relação a outros, tais como estrutura operacional enxuta, comando centralizado e capacidade de investimento assegurada por recursos financeiros provenientes da própria família. Outro aspecto positivo destacado pelo levantamento foi o ambiente de confiança mútua, dedicação e lealdade e de bem-estar dos funcionários (muitas vezes membros da própria família).

Por outro lado, algumas características inerentes ao perpetuador trazidas pelo mesmo levantamento apresentam potencial negativo à condução de seu negócio. A separação entre questões profissionais (ou racionais) e emocionais, por exemplo, é algo difícil para este empreendedor: a centralização e certa postura autoritária do fundador confundem-se com seu perfil paternalista, o que influi negativamente sobre a tomada de decisões no negócio. Outros aspectos como a valorização de práticas antigas e a cobrança de alta fidelidade, por exemplo, colaboram para um comportamento de submissão, gerando dificuldades, por vezes, na relação com os empregados.

3.3 O empresário

O sítio Webmundi.org traça cinco características essenciais para o perfil de empresário de sucesso. A primeira trata da disposição para assumir riscos, pois a recompensa está diretamente ligada à quantidade novas tentativas encampadas. O segundo ponto é ter

persistência, manter sempre o caminho dos objetivos, não desistindo e seguindo em frente. Esse ponto irá relacionar-se à terceira característica, que é a disposição para o trabalho duro: o empresário deve envolver-se com a organização por completo, e entender que o negócio agora faz parte de sua vida. O quarto ponto está relacionado à liderança, ou seja, o empresário deve passar segurança suficiente para que as pessoas confiem nele, além de saber delegar responsabilidades, valorizar empregados e estabelecer cultura voltada à satisfação dos clientes, que deverá sempre ser prioridade. Por fim, para que isso tudo aconteça, é preciso ser organizado, traçar metas, acompanhar a operação, aplicar somente os recursos disponíveis de uma forma lógica, racional e organizada, e ainda corrigir os erros, sempre que identificados.

Em algumas das entrevistas obtidas em campo, o peso dessa responsabilidade sobre os empreendedores fez-se notar. Antenado, com visão de mercado e interesse em tecnologia aplicada, mantendo o foco no cliente e preocupado constantemente com a operação, o empresário representa um perfil profissional e racional acima de tudo.

Todos os entrevistados enquadrados nesta persona fizeram cursos, capacitaram-se, buscaram (e buscam) a excelência, interessam-se pelo que há de mais moderno, as últimas novidades que podem impactar positivamente seus negócios, além de exercerem um acompanhamento exaustivo dos números de suas empresas. Para a persona empresário, planejamento e organização são pontos importantes em sua rotina, por representarem práticas adotadas antes mesmo da abertura do negócio. Agir de forma estratégica e apresentar grande preocupação com a qualidade são outras características relevantes para a composição do perfil. Tais características o instigam a aceitar novos desafios e o mantêm com foco nos interesses e necessidades de seus clientes, o que representa vantagem na competição com seus concorrentes.

Em suma, a persona empresário representa o perfil do novo empreendedor, preocupado com a longevidade do seu negócio. De acordo com um artigo sobre o perfil dos empreendedores, escrito por Reginaldo André para o sítio Administradores.com.br, o empresário está sempre preocupado em desenvolver as habilidades menos presentes e em aprimorar as mais fortes. O que o diferencia das outras personas é a maneira como percebe a mudança e lida com as oportunidades, tendo a iniciativa para gerar um novo negócio, assumindo riscos calculados e procurando criar valor para a sociedade.

3.4 Pontos de observação encontrados

Os perfis semelhantes encontrados durante a pesquisa exploratória integraram-se às personas até aqui descritas, de modo geral. Nem sempre foi possível estabelecer uma diferenciação absoluta entre esses grupos: alguns empreendedores demonstraram características comuns a outras personas. Como exemplo, determinadas empresas familiares apresentaram certa visão empreendedora ou empresarial e profissional: um empreendedor enquadrado na persona português revelou preocupação com a renovação de seu estabelecimento. Entretanto, essas não foram as características predominantemente observadas em cada empreendedor analisado. Apesar da definição das personas bem constituída, existem pontos de contato entre elas: esses pontos, de acordo como apresentam-se estabelecidos e organizados, fazem a diferença para a sustentabilidade do negócio. Tais aspectos serão tratados adiante, nos próximos capítulos.

4. *Project Model Canvas*: aplicação

Na terceira seção deste trabalho, pôde-se observar o desafiador caminho percorrido por micro e pequenos empreendedores à frente de seus negócios. Para identificação e diagnóstico dos principais problemas que atingem esse público, a etapa de pesquisa exploratória permitiu, em sentido amplo, perceber que o modelo de gestão adotado pelos entrevistados carece de métodos e ferramentas adequados, capazes de assegurar a sustentabilidade de suas empresas.

Assim, identificando-se algumas das necessidades destes empreendedores, tentou-se buscar um plano de projeto avançado em relação aos modelos tradicionais, imersos em burocracia, extensos por natureza e pouco visuais. O entendimento é corroborado por Finocchio Junior (2013, p. 13), que afirma: “as metodologias de gestão de projetos atuais estão pouco adaptadas à realidade das empresas e ao funcionamento da nossa mente”.

Isto posto, utilizou-se para estruturação do presente projeto a metodologia *Project Model Canvas* a qual define premissas necessárias e inovadoras para a abordagem de problemas e apresentação ao tomador de decisão. A metodologia propõe a utilização de um quadro composto por treze itens, cada qual com sua importância e especificidade. As perguntas “por quê?”, “o quê?”, “quem?”, “como?”, “quando?” e “quanto?” foram balizadoras para o uso desta metodologia e ofereceram respostas rápidas aos problemas encontrados, a partir de discussões em grupo. Aplicando-se este método, e alinhado ao diagnóstico comentado no início desta seção, propõe-se a entrega de soluções eficazes e contextualizadas para auxílio aos desafios enfrentados pelos empreendedores.

Neste contexto, a partir da utilização da metodologia, houve a delimitação da abordagem restrita aos quatro principais aspectos de insucesso apurados na pesquisa (estoque, fornecedores, pessoas e conhecimento), além de avaliação integrada das propostas estabelecidas para cada item, visando à entrega de uma solução completa.

A necessidade de responder às dificuldades relatadas pelo público pesquisado com uma proposta abrangente e inovadora confronta uma sociedade com pensamento industrial, ainda responsável por nortear os empreendedores no Brasil. Desta afirmativa, decorre a abordagem descrita por Cavalcanti, que defende:

> A tecnologia, no fundo, iguala as empresas; as pessoas é que fazem a diferença. E a nova economia exige uma nova forma de gestão, tanto das pessoas quanto da tecnologia. Não mais aquela empresa hierarquizada, onde manda quem pode obedece quem tem juízo, mas uma empresa que valoriza a criatividade e o compartilhamento de ideias, uma empresa que aprende com seus colaboradores, parceiros e clientes (CAVALCANTI, 2001, p. 13)

Daí a premência de instigar empreendedores para adequarem-se à mudança de valores e práticas exigida em uma sociedade marcada pelos avanços tecnológicos constantes e exponenciais. Empresas que sobrevivem adotando culturas anacrônicas e aspectos falhos na gestão de pessoas ou descuidam-se com a implementação de processos e sistemas não mais dispõem de lugar de destaque no mercado atual e estão fadadas ao fracasso em um curto horizonte.

4.1 *Canvas* para gestão de estoque

A partir da análise conjunta dos resultados da pesquisa de campo, foi possível denotar que poucos possuíam a precisa avaliação do impacto das questões operacionais para o êxito de seus empreendimentos. Desta forma, procurou-se mapear as dimensões a ser tratadas, conforme ilustrado na Figura 1:

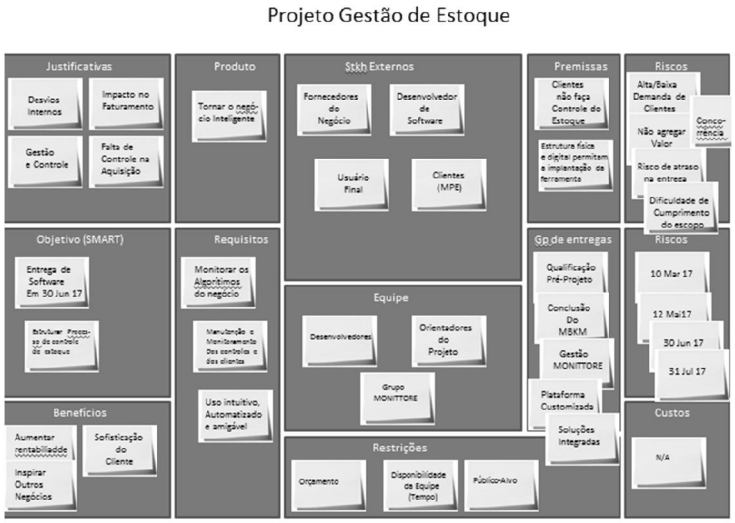

Figura 1: Projeto de Gestão de Estoque

Neste *canvas* denominado Gestão de Estoque, buscou-se apresentar os fatores críticos identificados durante a visita a pequenos e médios empreendedores. Observou-se que a dificuldade na gestão de estoque era um ponto comum a todos os empresários. Alguns possuíam controles básicos, mas de pouca assertividade, com processos indefinidos e pouco claros destinados a essa área.

Ao identificarem-se as motivações no campo "por quê?", em relação à gestão de estoque, as justificativas encontradas remeteram às possibilidades de desvios internos, com impactos financeiros capazes de potencializar a falta de rentabilidade do negócio. Nesta linha, avaliou-se também "o quê?" se desejava entregar. Para tanto, foi necessário considerar que nem sempre os gestores possuem a capacitação ideal para administrar alguns dos aspectos operacionais, como seus estoques. Assim, a proposta sugerida pelo grupo aponta para o desenvolvimento de um negócio inteligente.

Desconsiderando, neste momento, os outros campos do método ilustrativo acima, entendemos que uma plena gestão de estoque será capaz de potencializar lucros e reduzir os desperdícios constatados durante as visitas aos empreendimentos. Houve, portanto, cuidado para oferecer ao público vantagem competitiva a seus negócios. O referido conceito é descrito de forma concisa e concreta por Porter:

> [...] vantagem competitiva: desempenho superior resultante de preços maiores, custos menores, ou ambos, de modo sustentável [...] aquilo que os gestores podem controlar. Em última análise, todas as diferenças de custo ou preço entre concorrentes surgem de centenas de atividades que as empresas desempenham enquanto competem. (PORTER, 2012, p. 1.086)

Ou seja, o ajuste personalizado das operações de um empreendimento deverá oferecer ao empresário maior desempenho competitivo e financeiro, com resultado direto para a sustentabilidade de seu negócio.

Por fim, ao abordar o *canvas* para gestão de estoque, buscaram-se as condições necessárias a esse aspecto, as quais Finocchio Junior (2013, p. 122) descreve: "as premissas são suposições arbitrariamente dadas como certas sobre o ambiente externo e fatores externos ao projeto, os quais não estão sob controle do gerente de projeto". Desta feita, a proposta dessa avaliação, alcançada pelo apontamento no *canvas*

supracitado, reporta-se a uma solução capaz de desvencilhar o gestor do negócio de preocupar-se com os registros necessários ao controle de estoque, sem ter o seu empreendimento impactado por isso.

4.2 *Canvas* para gestão de fornecedores

Outra questão identificada, comum ao universo pesquisado e crítica para a bem-sucedida gestão do negócio como um todo remete-se ao aspecto da gestão de fornecedores. Muitos dos empresários visitados argumentaram enfrentar problemas com o fornecimento dos produtos demandados, exigindo ajustes em seus planejamentos diários e impactando suas rotinas operacionais.

Finocchio Junior (2013, p. 116) preconiza que “nas justificativas podemos colocar os problemas da situação atual ou demandas não atendidas da nossa organização e que motivam a realização do projeto”. Desta forma, como principais argumentos à execução do *canvas*, observaram-se as seguintes questões: problemas nas entregas (qualidade, tempo e custo), dependência de único fornecedor e os consequentes impactos sobre os serviços ou produtos finais.

Com isso, formulou-se o quadro apresentado na Figura 2, buscando as principais “dores”, problemas e necessidades para o desencadeamento de ações futuras, com geração de valor para o público pesquisado.

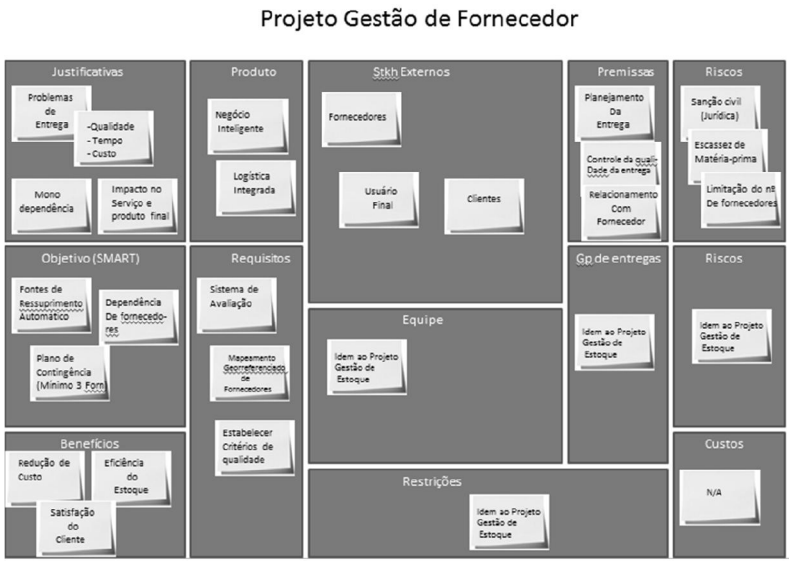

Figura 2: Projeto de Gestão de Fornecedores

A partir da análise dos campos do *canvas* acima foi possível explorar individualmente as ações, com a intenção de impactar as empresas de modo abrangente. Houve, desta forma, destaque para o campo “produto”, onde a escolha por tornar o negócio inteligente se repete mais de uma vez, sendo complementada pela proposta de logística integrada. A adequada gestão de fornecedores deve permear tais aspectos: a maior qualidade da rede de fornecimento e contingências irá assegurar maior valor ao negócio. Acompanhando este raciocínio, Bender descreve que

> [...] Quanto maior for sua rede e quanto mais qualificada em torno dos seus objetivos, melhor. Com isso, você aumenta exponencialmente as possibilidades de sucesso via redes de contato. Então, a lógica toda passa a ser baseada em três importantes pontos: 1) Você vale alguma coisa sozinho, mas seu valor no mercado pode aumentar substancialmente se estiver ligado a outras marcas que precisem daquele valor de que só você dispõe, daquela complementariedade que só sua marca pode oferecer. 2) Quanto maior e mais qualificada for sua rede de contatos, maior será sua possibilidade de ser visível e desejado, ou seja, "comprado", e também de ser "mais bem remunerado" por essa rede que depende daquilo que você oferece. 3) Estamos expostos, queiramos ou não, numa grande rede que multiplica sinais e consolida reputações baseadas em confiança (BENDER, 2009, p. 198).

Considerando-se os três critérios apontados acima, é possível projetar o modelo ideal para a gestão de fornecedores: as redes de abastecimento das micro e pequenas empresas devem ser mais qualificadas, com fornecimento de insumos diretos e indiretos, estabelecendo-se, desta forma, uma relação ampla e profunda entre as partes. Assegurando-se um abastecimento dinâmico e preciso, o cliente reconhecerá no determinado comércio, a garantia da qualidade e o atendimento de suas necessidades.

4.3 *Canvas* para gestão de pessoas

Dentre as questões vitais para que uma empresa possa se desenvolver e crescer, mapeadas durante a etapa exploratória, a gestão do capital humano representou um aspecto preocupante, com desafios severos à sobrevivência dos negócios visitados. Práticas comuns como gestão por projetos, por processos ou por objetivos têm alcance limitado quando não são levados em consideração os aspectos necessários à adequada gestão de pessoas para a estratégia de um negócio: é fundamental poder contar com pessoas preparadas e motivadas para alcançar êxito. Afinal, são as pessoas que irão propiciar o planejamento e a execução da estratégia das empresas.

Em uma era em que o conhecimento humano revela-se como principal fator de produção, os empreendedores devem estabelecer, em seus planos de negócios, foco

nos colaboradores. Corroborando a importância do aspecto, Campos nos demonstra que

> um negócio é um conjunto de pessoas que se unem para processar energia, materiais e informação (conhecimento) provenientes da sociedade e, assim, produzir produtos para satisfazer as necessidades destas mesmas pessoas da sociedade (CAMPOS, 2014, p. 19).

Desta feita, o grupo remeteu-se ao *canvas* abaixo para buscar atender às necessidades vinculadas à gestão de pessoas nos empreendimentos visitados durante a pesquisa de campo. Neste contexto, destacam-se, principalmente, os campos "justificativa" e "produto". O primeiro demonstra o retrato dos desafios do empresariado no Brasil. Já o segundo refere-se à solução, foco do objetivo do presente trabalho, qual seja a sustentabilidade do negócio.

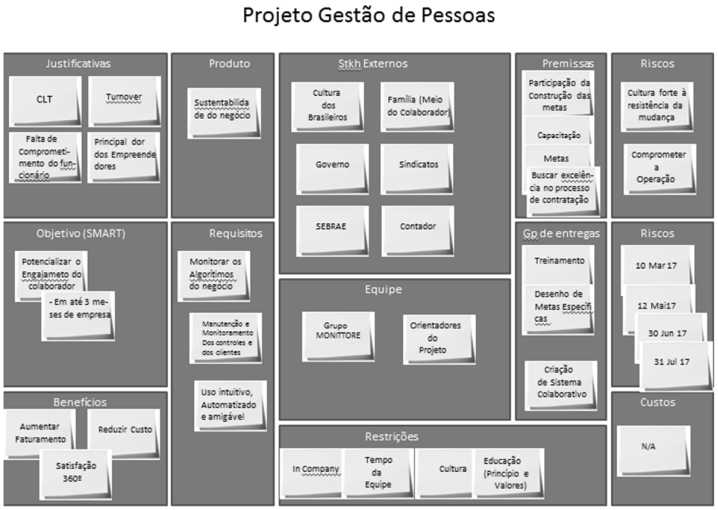

Figura 3: Projeto de Gestão de Pessoas

4.4 *Canvas* para gestão do conhecimento

Buscou-se, ao fim, contemplar as demais propostas do projeto durante a construção do último quadro, onde foram abordados os principais pontos observados nos quadros anteriores, procurando-se agrupar e cumprir todas as etapas previstas. Então, a

concepção do *canvas* demonstrado na Figura 4 apresentará linhas de ações para a viabilidade do resultado pretendido.

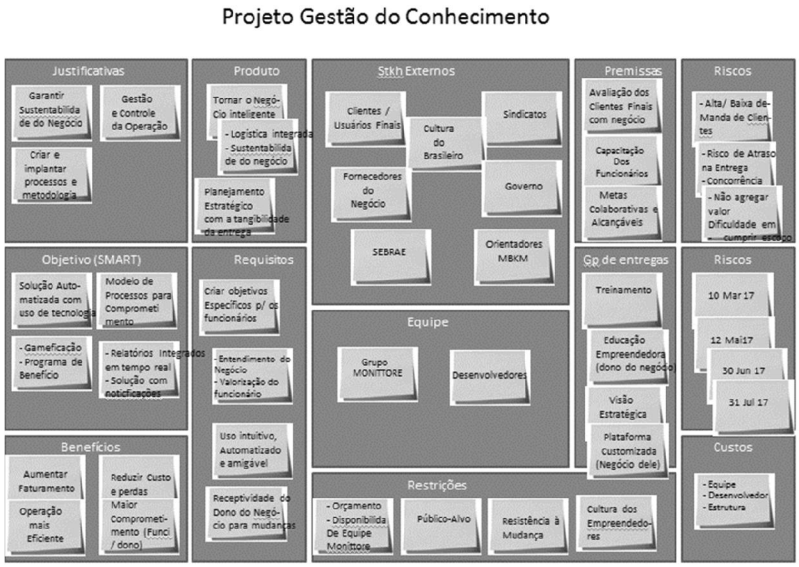

Figura 4: Projeto de Gestão do Conhecimento

Com base na consolidação acima, representada pelo *canvas* para gestão do conhecimento, procurou-se demonstrar que fatores como pesquisa, conhecimento técnico e método devem caminhar de modo integrado para uma mudança efetiva nas práticas tradicionais diagnosticadas.

Portanto, com base no *Project Model Canvas* e nas quatro esferas delineadas será descrita, na próxima seção deste estudo, a aplicação de uma solução integrada, sugerindo uma plataforma digital colaborativa, capaz de atender às orientações estabelecidas por esta metodologia.

5. Solução proposta: a plataforma digital

Diante das questões observadas durante a etapa investigatória, consolidado o painel das problemáticas identificadas, e a partir do trabalho de gerenciamento de projetos realizado com a utilização da metodologia do *Project Model Canvas*, obteve-se a definição de que a solução proposta deveria representar uma resposta integrada, capaz de atender com a mesma importância a cada um dos aspectos observados como fatores ameaçadores à sobrevivência dos negócios.

A proposta apresentada constitui-se, na essência, sobre pilares colaborativos e inter-relacionados, que devem confluir para o objetivo inicial do projeto de assegurar a sustentabilidade de micro e pequenas empresas. Como resposta às dificuldades de gestão relacionadas a estoque, fornecedores, pessoas e conhecimento foram definidos os pilares de “eficiência das operações”, “engajamento dos funcionários”, “implantação de processos e metodologias” e “gestão do conhecimento”.

Assim, houve uma avaliação minuciosa das variedades de propostas de atendimento desses alicerces, que contemplaram, a princípio, possibilidades já existentes no mercado, como: oferta de consultorias especializadas, entrega de cursos com fins de treinamento e capacitação, estabelecimento de banco de dados com relatórios gerados a partir de informações de mercado e concorrência, dentre outras.

Entretanto, observou-se que tais escolhas representariam soluções parciais, distintas para cada um dos problemas encontrados, tornando a entrega incompleta para o público determinado, que poderia, de acordo com a preferência, dar prioridade a determinados aspectos, como por exemplo, a gestão de pessoas, em detrimento a outros pontos igualmente relevantes para a sobrevivência da empresa, identificados pela pesquisa de campo realizada.

Com o objetivo de oferecer resposta ampla e ao mesmo tempo integrada, optou-se, enfim, pela concepção de uma plataforma digital para acompanhamento das operações de micro e pequenas empresas, de modo específico e em conjunto, permitindo ao empreendedor a visualização das informações internas consolidadas, bem como compará-las a indicadores estabelecidos por dados históricos do próprio negócio ou por informações externas, como médias da concorrência. Tal comparação daria aos empresários a capacidade de mensurar e qualificar as atividades desempenhadas em seus estabelecimentos.

Para o alcance do objetivo estabelecido, a plataforma deverá apresentar características específicas orientadas para a preservação dos pilares estabelecidos, o que será melhor abordado nos tópicos seguintes.

5.1 Premissas

Conforme a necessidade de alcance dos objetivos estabelecidos, essenciais à sustentabilidade dos negócios, foram definidas premissas para a entrega da plataforma, as quais destacam-se a seguir: amigável, ou seja, deve apresentar interface gráfica atraente, de fácil compreensão e de uso intuitivo por parte dos usuários; automação na coleta de dados e na análise das informações, isto é, deve prever em sua programação a capacidade de reduzir ao máximo a necessidade de interferência humana nos processos em questão; inteligente, logo, deve contar com conceitos de *machine learning*[17], permitindo que o sistema identifique padrões e, baseados nesses, ofereça previsões, antecipando resultados futuros; integração das soluções previstas, ou seja, a plataforma deve ser capaz de abranger o escopo das necessidades de gestão identificadas até o momento e que, por ventura, venham a ser observadas em micro e pequenas empresas; indutora do planejamento estratégico, isto é, deverá contar com mecanismos de incentivo e orientação voltados à realização regular da tarefa proposta.

A primeira premissa foi estabelecida em função das observações realizadas durante as visitas aos estabelecimentos, complementares às pesquisas registradas pelo SEBRAE, destacadas no Capítulo 1 do presente trabalho: o mercado de micro e pequenos negócios espelha as dificuldades educacionais do país. O universo dos empreendedores que apresentam baixa escolaridade representa 44% desse conjunto; para os empregados do setor, 34,4% não concluíram o ensino médio[18].

[17] Método de análise de dados que automatiza o desenvolvimento de modelos analíticos, com algoritmos que aprendem interativamente a partir de dados, de acordo com o sítio https://www.sas.com/pt_br/insights/analytics/machine-learning.html

[18] Dados de 2013, de acordo com o "Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2015", divulgado pelo SEBRAE, em parceria com o Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Socioeconômicos (DIEESE), disponível em https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal Sebrae/Anexos/Anuario-do trabalho-na micro-e-pequena empresa-2014.pdf

A ciência dessa condição implica em fornecer um sistema acessível a todos, com interface intuitiva e atraente. Para melhor compreensão do conceito, traz-se a definição de Cybis:

> a interface com o usuário é formada por apresentações, de informações, de dados, de controles e de comandos. É esta interface também que solicita e recepciona as entradas de dados, de controles e de comandos. Finalmente, ela controla o diálogo entre as apresentações e as entradas. Uma interface tanto define as estratégias para a realização de tarefas, como conduz, orienta, recepciona, alerta, ajuda e responde ao usuário durante as interações (CYBIS, 2000).

Já a exigência de oferecer automatismo na coleta de dados e interpretação de informações está relacionada a dois aspectos: a dificuldade de requerer de micro e pequenos empresários (ou empregados) que interrompam suas rotinas para a inserção de informações, ou seja, a aceitabilidade da plataforma tende a ser maior respeitando-se tal condição; e a importância do acesso a dados livres da manipulação humana, o que garante informações objetivas, e permite a interpretação sistêmica com maior rigor e precisão em relação a dados subjetivos.

A necessidade de ser inteligente está alinhada à hipótese de utilização em larga escala da plataforma: a elaboração de algoritmos deve ser responsável por oferecer consultoria e recomendações personalizadas aos empreendedores. A característica inteligente pode representar também uma vantagem competitiva, incentivando a utilização da ferramenta em detrimento de outros sistemas de automação comercial existentes.

A integração das soluções em um único sistema é mandatória para a recorrência de utilização da plataforma. Ao oferecer a possibilidade de respostas distintas em um sistema apenas ampliam-se as motivações para o acesso à ferramenta.

Por fim, a preocupação com a capacitação empreendedora permeia a solução proposta. Almeja-se a entrega de respostas capazes de assegurar a sustentabilidade dos negócios. Desta forma, estabelecer condições para que o empreendedor possa realizar seu planejamento estratégico é torná-lo apto e envolvê-lo em uma rotina virtuosa de práticas de gestão consolidadas em empresas de maior porte.

De acordo com Maximiano (2006), o planejamento estratégico é o processo de elaboração da estratégia, na qual se define a relação entre a organização e o ambiente interno e externo, bem como os objetivos comerciais, com a definição de estratégias alternativas. A importância do procedimento para o sucesso das organizações é atestada por Lobato *et al.*:

> A construção de cenários é importante porque permite aos estrategistas agir com base em futuros prováveis e desconhecidos. É basicamente, uma ferramenta para discussão de ideias, que estimula a criação de um sistema estruturado para monitorar tendências e eventos importantes. Os cenários ajudam a identificar o ponto futuro onde decisões relevantes terão que ser tomadas (LOBATO *et al.*, 2006, p. 79).

Cabe destacar que as premissas eleitas são interligadas: uma plataforma amigável amplia o universo de usuários, o que, aliado à característica autônoma, permite que mais dados sejam inseridos, alimentando um sistema inteligente que depende do maior número possível de informações para identificar padrões e oferecer as soluções de que precisam o micro e pequeno empreendedor, que seguirão utilizando o sistema, em um ciclo fundamental para o sucesso da proposta.

5.2 Eficiência das operações

O conceito de administração de operações está intimamente relacionado ao de administração da produção. Segundo Slack, Chambers e Johnston (2009, p.30), “o gerenciamento de operações e processos é a atividade de gerenciar os recursos e processos que produzem produtos e serviços”. Desta forma, o conceito pode ser compreendido como a capacidade de converter entradas em saídas, ao longo das etapas envolvidas em um sistema de produção (DAVIS, AQUILANO, CHASE, 2003, p. 25). Ainda de acordo com Slack, Chambers e Johnston (2009, p. 34), “a produção é a função central das organizações, já que é aquela que vai se incumbir de alcançar o objetivo principal da empresa, ou seja, sua razão de existir”.

Dentro desse contexto de tamanha relevância para os negócios, o que a plataforma digital tem a oferecer como auxílio no alcance da eficiência das operações, observando-se a cadeia produtiva padrão dos negócios, na ordem de entrada dos insumos à saída dos produtos, é a possibilidade de gestão de fornecedores, com pedidos sendo automaticamente previstos a partir do atingimento de um determinado nível de necessidade de reposição do estoque, também chamado ponto de ressuprimento, aspecto fundamental para a manutenção ininterrupta das operações.

Assim define Pozo:

> o ponto de ressuprimento é aquele onde a quantidade de peças que se tem em estoque garante que o processo produtivo não sofra problemas de continuidade enquanto aguarda-se a chegada do lote de compra, durante o tempo de reposição. Isso quer dizer que quando um determinado item de estoque atinge seu ponto de pedido deve-se fazer o ressuprimento de seu estoque, colocando-se um pedido de compra (POZO, 2010)

Outro aspecto a ser incluído na plataforma é a oferta de banco de dados com listagem de fornecedores interessados pelo público em questão, o que garante maior concorrência entre tais empresas, conferindo maior poder de barganha aos micro e pequenos empresários nas negociações, e consequente redução da dependência de um ou poucos fornecedores.

Em sequência, a gestão de estoque é outro ponto passível de aprimoramento com a solução proposta: com pedidos feitos aos fornecedores de modo automático pela plataforma, o registro das informações de entrada também é automatizado, bastando a conferência de entrega já realizada com regularidade pelo público pesquisado. Para o controle de produtos de difícil estimativa quanto à saída (como a quantidade de pó de café utilizada por bebida, por exemplo), o sistema deve contemplar campo para registro da quantidade específica necessária à fabricação de um determinado produto, permitindo, através do controle de vendas, prevenir as perdas envolvidas na etapa de produção.

Outro aspecto incluído na proposta é o de controle financeiro, capaz de registrar as vendas, agrupando-as por forma de pagamento (mesmo por empresas adquirentes de cartões de crédito, débito), fornecer datas de pagamento de recebíveis, apontar

necessidades de financiamento ou oportunidades de investimento, além de mapear informações de volume de vendas atreladas à sazonalidade, com maior precisão.

Os sistemas de controle de vendas são comuns e utilizados por expressiva parcela de micro e pequenos empreendedores, porém com alto custo e reduzido número de funções. Dentre os levantados para o presente projeto, encontram-se o Bemacash, da empresa de suprimentos de informática Bematech e o Colibri, desenvolvido pela empresa de mesmo nome.

Por fim, a plataforma oferece ainda a oportunidade de entrega de um robusto sistema de gestão de relacionamento com clientes. A partir de cadastro prévio (utilizando-se de incentivos à adesão a programas de recompensa por fidelidade), seria possível a identificação das preferências de compra individuais de cada cliente, personalizando a oferta de produtos e serviços, com ampliação das possibilidades de venda.

5.3 Engajamento dos funcionários

Conforme descrito no Capítulo 2 do presente projeto, a dificuldade em gerir pessoas foi algo destacado por todos os entrevistados, durante a fase apuratória. A infeliz unanimidade revelou problemas relacionados à falta de comprometimento dos funcionários com a rotina de seus afazeres e à pouca clareza na atribuição das tarefas demandadas.

Um dos aspectos observados durante a visita aos estabelecimentos foi o acúmulo de atividades distintas por um mesmo profissional. Tal postura decorreu, por vezes, pela urgência no atendimento das demandas, sobretudo quando requisitadas pelos clientes do negócio, mas demonstra preocupante desorganização no processo de delimitação de funções para os colaboradores por parte de seus gestores.

Em relação à recorrente falta de comprometimento dos funcionários, observou-se que o problema está diretamente relacionado à falta de motivação. Segundo Piéron (1972), a motivação é um fator psicológico, consciente ou não, que incentiva o indivíduo a efetuar certas ações ou objetivos.

Assim, entende-se que a adequada gestão de pessoas em micro e pequenas empresas deve contemplar a definição precisa de tarefas e o respectivo incentivo motivacional à execução dessas funções. Neste contexto, a solução proposta para a questão é a

inclusão de parâmetros avaliativos e mensuráveis, passíveis de consulta pelos colaboradores por intermédio da plataforma digital oferecida.

Como exemplo da solução proposta está a possibilidade de avaliação dos garçons pelo atendimento prestado ou do cozinheiro pelo grau de satisfação informado pelos clientes quanto ao sabor e à apresentação dos alimentos preparados. Outros parâmetros como a eficiência na utilização dos insumos ou a manutenção da limpeza do ambiente também seriam passíveis de controle e avaliação, sugerindo-se, por inferência, a adoção das práticas necessárias ao alcance dos padrões preestabelecidos aos colaboradores.

5.4 Implementação de processos e metodologias

A partir da constatação da inexistência de organização básica nas práticas adotadas pelos negócios visitados, cabe, a uma solução que se pretende integrada, oferecer mecanismos destinados ao estabelecimento de protocolos visando à sistematização de procedimentos.

Tal dificuldade evidente nas operações do dia a dia foi percebida pelo encadeamento das atividades de forma desconexa, gerando perdas materiais, financeiras e até mesmo desgastes emocionais. Segundo a Wikipédia, "o processo de negócio é uma sequência de tarefas ou atividades que ao serem executadas transformam insumos em um resultado com valor agregado. A execução do processo de negócio consome recursos materiais e/ou humanos para agregar valor ao resultado do processo. Insumos são matérias-primas, produtos ou serviços vindos de fornecedores internos ou externos que alimentam o processo. Os resultados são produtos ou serviços que vão ao encontro das necessidades de clientes internos ou externos".

A elaboração e implantação de processos tornam-se fundamentais a fim de organizar as práticas e permitir identificar gargalos operacionais. É possível, assim, evitar desperdícios e melhorar o atendimento, tornando a empresa mais eficaz e eficiente em sua linha de produção e assegurando, desta forma, melhores resultados ao consumidor final. Os procedimentos vão auxiliar na confecção das tarefas e na definição de como essas atividades serão executadas. O estabelecimento de um método é importante para que se possa prever as variáveis envolvidas e eleger com antecedência, observando-se as peculiaridades do negócio, a melhor forma para execução das tarefas. Segundo o sítio Wikipédia o objetivo da metodologia é "analisar as características dos vários

métodos indispensáveis tais como: avaliar capacidades, limitações e criticar os pressupostos quanto sua utilização. Além de ser uma disciplina que estuda os métodos, a metodologia é também considerada uma forma de conduzir a pesquisa ou um conjunto de regras para ensino de ciência e arte".

A sistematização das operações é um fator crítico para o sucesso de um negócio. A adoção de uma metodologia é capaz de tornar preestabelecidas e, portanto, mais simplificadas e ágeis práticas inerentes a estes negócios, como inventários e classificação de estoques, produção de alimentos, padrões de atendimento aos clientes e demais questões internas. Possuir um conjunto padrão de metodologias a ser aplicado de acordo com as especificidades de cada negócio permitirá um ajuste de grande impacto para esses empreendimentos, suprindo a lacuna de adequada gestão operacional em micro e pequenas empresas.

5.5 Conhecimento

O pilar conhecimento estabeleceu-se a partir da observação, durante a pesquisa de campo, de que os empreendedores envidam esforços ao cumprimento das rotinas operacionais, relegando as práticas de gestão a uma condição de menor importância. Tal diagnóstico é corroborado por Drucker:

> As últimas análises da verdadeira alocação de recursos e esforços da empresa que li mostram claramente que grande parte do tempo, trabalho, atenção e dinheiro é empregada primeiro nos “problemas”, e não nas oportunidades. Em seguida, esses esforços são aplicados em áreas em que mesmo o desempenho mais sensacional causará um impacto mínimo nos resultados (DRUCKER, 2006).

Prosseguindo em seu discurso, assevera:

> Nada é mais inútil do que fazer com eficiência extraordinária algo que não precisaria ser feito de jeito algum. [...] Precisamos de um modo de

> identificar as áreas de eficácia (de possíveis resultados significativos) e um método para nos concentrarmos nessas áreas (DRUCKER, 2006).

É a expectativa de suprir a lacuna apontada acima que motivou o desenvolvimento da proposta da plataforma digital. Espera-se oferecer instrumental de informações, assegurando condições adequadas de avaliação para a tomada de decisões estratégicas por micro e pequenos empreendedores.

A plataforma, como já citado anteriormente, pretende coletar dados através das distintas operações e relacionamentos decorridos no âmbito dos micro e pequenos negócios, para que seja capaz de interpretar as informações recebidas e responder com as soluções correspondentes: a entrega de conhecimento.

Descrito de modo genérico até aqui, o conhecimento que se pretende oferecer com a proposta em questão é abrangente e contempla igualmente dados internos contextualizados provenientes das operações, e externos, capazes de oferecer referencial comparativo alcançado no mercado em que atua.

Portanto, o conhecimento disponibilizado pela plataforma poderá ser tangenciado na forma de relatórios contendo os números alcançados pela empresa nos distintos parâmetros envolvidos (por exemplo, nível de estoques ou volume de vendas), na entrega de recomendações de ação (preparar-se para um aumento das vendas de determinado produto, previsto a partir da identificação de padrões anteriores ou ofertar um produto em específico, baseando-se na consolidação de histórico personalizado dos clientes), e ainda monitoramento de informações do mercado e da concorrência (as informações identificadas em empresas de uma determinada área podem ser compartilhadas, em um processo de *benchmarking*[19]).

5.6 Proposta de implantação

[19] O processo de benchmarking, de acordo com a Wikipédia, consiste na busca das melhores práticas numa determinada indústria e que conduzem ao desempenho superior. É visto como um processo positivo e através do qual uma empresa examina como outra realiza uma função específica a fim de melhorar a forma como realiza a mesma ou uma função semelhante. Disponível em https://pt.wikipedia.org/wiki/Benchmarking

A plataforma digital como solução proposta idealizada sugere a busca da implantação de uma versão nos moldes da realidade do mercado identificado e estudado ao longo deste projeto. Entretanto, para a efetiva execução da proposta integrada oferecida há a necessidade de um estudo aprofundado, com cuidadoso desenvolvimento da programação do sistema, o que demandará tempo e recursos financeiros ainda não estimados. O que se propõe, desta forma, é oferecer as bases teóricas que promovam a tangibilidade da plataforma digital final pretendida.

5.6.1 Definições para implantação

Um dos pontos analisados durante o estudo das personas foi a associação das características encontradas naqueles perfis à eventual utilização da plataforma. Esta identificação ocorreu realizando-se pergunta direta aos entrevistados na fase de pesquisa exploratória e, sobretudo, por intermédio da avaliação do descompasso que os empreendedores visitados deixaram transparecer, entre o discurso proferido e a efetiva observação exterior sobre sua forma de gerir e lidar com as operações internas e externas, como as tendências de mercado. A afinidade com os elementos apresentados pela persona denota a visão de cada entrevistado ao demonstrar o seu interesse ou não pelo uso contínuo de uma plataforma digital, como fator crítico para a sustentabilidade do seu negócio.

Desta forma, foi entendido que o perfil que reúne a maior quantidade de características favoráveis e apresenta maior predisposição à experimentação da tecnologia proposta (que apresenta abordagem e conceitos inovadores) é a persona empresário. Estes empreendedores, melhor capacitados em relação aos demais, buscam a excelência dos negócios e valorizam o tempo investido e a automatização das operações. Todos os entrevistados enquadrados neste perfil demonstraram propensão a investir em sistemas mais caros, em novas tecnologias e em cursos de capacitação, o que demonstra a busca por novidades, tendências e soluções tecnológicas, revelando, desta forma, o potencial deste público-alvo para investimento de tempo ou recursos na implementação da solução apresentada.

5.6.2 Gestão centralizada

Em todos os perfis estudados, a concentração das atividades de comando no empreendedor proprietário do negócio foi preponderante. Os entrevistados demonstraram, na totalidade, serem tomadores únicos de decisão e centralizadores, o que revelou a necessidade deste suporte para o processo decisório, subsidiando-os com informações mais precisas em relação às que dispõem atualmente.

A ideia central de convergência de todas as informações da plataforma digital em único painel visual teve boa aceitação por estes empresários, ao que a criação de um *dashboard*[20] se mostrou oportuna. Tal condição impõe como método mais adequado aos objetivos propostos o estabelecimento de uma gestão por indicadores. Em linha com esse conceito, ao procurar tangenciar de modo gráfico a ideia descrita, seria possível propor ao empreendedor uma gama de informações em sua tela principal, por intermédio de um painel compacto, onde o usuário possa ver em cores distintas, sinalizadas de acordo com o desempenho de seu negócio, os resultados alcançados, como o acompanhamento das operações ou o seu posicionamento no mercado, quando comparado aos padrões de seu segmento.

O principal objetivo é oferecer o suporte necessário ao empreendedor, subsidiando com informações pertinentes e precisas a sua tomada de decisão. Neste aspecto, a plataforma digital foi idealizada com base em ciclos. O primeiro passo, por exemplo, visa ao planejamento e deve propor plano detalhado, concebido de modo automático, com visualização no painel central das metas e percentuais de cumprimento dos planos. O segundo tem por objetivo a execução desses planos, buscando os acertos operacionais, a adequação do posicionamento em relação ao mercado e a busca por novas tecnologias. Em seguida, seria oferecida a condição de controle desses números, bem como a sinalização do nível de aderência das ações executadas ao cronograma proposto, buscando-se identificar os principais motivos que levaram a eventuais distorções. Por último, há a sugestão de implementação das ações corretivas, possibilitando alterações ao longo de todo o processo: análise dos resultados, avaliação dos ajustes realizados e proposta de novos planos. Este ciclo servirá como indicador da saúde do negócio, permitindo constantes correções nos planos propostos e personalização das ações sugeridas, de acordo com as características do negócio.

Os pontos de suporte escolhidos já mencionados anteriormente serão estabelecidos de forma integrada, mas com parâmetros avaliativos específicos. Para a gestão de

[20] De acordo com a Wikipédia, *dashboard* é o termo utilizado para indicar um "painel de indicadores", fornecendo uma representação ilustrada do desempenho dos negócios em toda a organização.

fornecedores, a plataforma poderia, por exemplo, de modo automático, avaliar se os prazos de entrega informados foram cumpridos, se a qualidade dos produtos oferecidos atende ao padrão estipulado, se os prazos de validade dos insumos recebidos respeitam a antecedência necessária para a previsão de consumo pelos clientes, entre outros aspectos a definir. Já em relação à gestão de estoque, a plataforma poderá fornecer, para cada unidade de manutenção de estoque, a indicação do ponto de ressuprimento a ser atendido, o percentual de perdas, a avaliação da disponibilidade dos produtos com relação à procura ajustada à demanda futura projetada, e o percentual de entrada e saída dos produtos. Para a gestão de pessoas, três aspectos orientadores foram definidos: a aderência dos funcionários às metas estabelecidas, com política de recompensas atrelada, a avaliação pelos clientes dos serviços prestados e a satisfação dos funcionários com o clima organizacional, de modo geral: a união destes indicadores, com pesos apropriados, será capaz de revelar um painel da qualidade da relação com os funcionários, dentro da empresa, apresentando oportunidades de melhoria da referida gestão do capital humano.

Além dos pontos abordados, a plataforma permitiria incluir indicadores relacionados ao ambiente geral da organização, como os fatores políticos, tecnológicos e econômicos capazes de afetar o segmento dos estabelecimentos em questão. Um campo destinado ao acompanhamento da movimentação da concorrência também poderia ser contemplado, demonstrando, por exemplo, o número de empreendimentos similares ao negócio na mesma área ou bairro (ou áreas de influência).

O projeto da plataforma digital foi concebido para apresentar esses indicadores de forma geral e detalhada, permitindo, ao mesmo tempo, a identificação de erros e o aperfeiçoamento das diretrizes estratégicas do negócio. A intenção é oferecer uma plataforma capaz de gerenciar automaticamente o histórico de dados, reconhecendo informações nestes e transformando-as, por fim, em conhecimento efetivo para os empreendedores, de modo a assegurar a sustentabilidade de seus negócios.

A tecnologia associada ao sistema proposto é destinada, portanto, a aprimorar o desempenho do empreendedor, fornecendo o acompanhamento crítico dos números da empresa, creditando-se aos pontos até aqui descritos os fatores necessários à sobrevivência das micro e pequenas empresas.

Considerações Finais

A avaliação dos relatos e a visita aos estabelecimentos permitiu estabelecer um panorama da realidade de micro e pequenos empreendedores no Brasil. A partir do conhecimento dessa realidade, foi possível identificar as dificuldades encontradas por esse público, que enfrenta a responsabilidade de gerir um negócio próprio em um país que não oferece condições propícias ao empreendedorismo, em um momento especialmente crítico nos aspectos econômico e político. Depreende-se que o micro e pequeno empreendedor brasileiro conduz seus negócios de modo pouco eficiente, imerso em uma rotina de tarefas diárias que acabam limitando o seu poder de análise e ação estratégica.

Conclui-se que esse excesso de atividades e responsabilidades impõe uma distância em relação ao monitoramento dos números do negócio, à realização de planejamentos, ao cruzamento de informações relevantes, à observação das práticas de concorrentes diretos e indiretos, à elaboração de estratégias, dentre outras atividades-chave inerentes ao negócio. Tais atividades vitais para a prosperidade do negócio revelaram-se práticas pouco usuais na realidade do público investigado. A dificuldade para a avaliação dos números das empresas restou demonstrada, muitas vezes, pelo completo desconhecimento sobre como localizar e reunir tais informações. Tarefas como planejar e definir estratégias acabam menosprezadas em meio às adversidades que a rotina impõe, sendo fomentadas em um ambiente de falta de controle básico necessário à condução de um empreendimento, estabelecido, involuntariamente, pelo próprio empreendedor, ocasionando perdas e, ocasionalmente, conduzindo à insolvência do negócio.

No desenvolvimento do projeto foram adotadas tarefas visando à obtenção do correto diagnóstico e ao alcance da respectiva solução, como levantamento bibliográfico de metodologias, pesquisas de campo, desdobramento de pontos-chave do projeto final utilizando-se a metodologia do *Project Model Canvas* para organização das propostas, entre outras. No contexto dos trabalhos realizados, representou especial complexidade compreender o ambiente em que micro e pequenos empreendedores estão inseridos e idealizar uma solução compatível com os principais pontos problemáticos observados.

A avaliação deste panorama em conjunto levou à identificação de que a entrega deveria representar uma resposta integrada, capaz de atuar na minoração de cada um dos aspectos que ensejaram preocupação pela possibilidade de ameaçarem a

sustentabilidade dos negócios visitados. A solução proposta foi a concepção de uma plataforma digital com características necessárias ao objetivo pretendido: autônoma, capaz de prescindir ao máximo da interferência humana para o registro, coleta e tratamento de informações; inteligente, possibilitando reconhecer padrões, identificar problemas e propor as respectivas soluções, através de algoritmos preditivos; acessível aos usuários, ou seja, intuitiva e de simples utilização e consulta, tornando possível a interpretação de todas as informações apresentadas em favor de seus negócios.

Sendo assim, presume-se que a execução desta proposta, com o desenvolvimento da ferramenta estabelecida, permitirá sanar as questões acima e entregar metodologias ágeis e inteligentes ao público investigado, contemplando adequadamente os *stakeholders* envolvidos nos processos pertinentes às operações do negócio e permitindo o acompanhamento dos indicadores por intermédio de seu painel principal, configurando, assim, um ciclo de monitoramento baseado na metodologia PDCA (sigla em inglês para "*plan, do, check, act*" ou, em português, planejar, fazer, checar e agir), possibilitando o ajuste dos pontos críticos, a verificação e a implementação das soluções, tornando este um processo contínuo que irá garantir a pretendida sustentabilidade das micro e pequenas empresas.

Referências Bibliográficas:

BENDER, Arthur. *Personal branding: construindo sua marca pessoal*. 1 ed. São Paulo, Integrare, 2009.

CAMPOS, Vicente Falconi. *O Valor dos recursos humanos na era do conhecimento*. 8 ed. Nova Lima, Editora Falconi, 2014

CAVALCANTI, Marcos. *Gestão de empresas na sociedade do conhecimento: um roteiro para ação*. Rio de Janeiro, Campus, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas*. Rio de Janeiro, Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro, Elsevier, 2008.

CYBIS, Walter de Abreu. *Engenharia de usabilidade: uma abordagem ergonômica.* Florianópolis, 2000. Disponível em <http://www.labiutil.inf.ufsc.br/hiperdocumento/>. Acessado em 22/02/2017.

DAVIS, M. M.; AQUILANO, N. J.; CHASE, R. B. *Fundamentos da administração da* produção. 3 ed. Porto Alegre, Bookman, 2003.

DESIGN COUNCIL. *Design methods for developing services. Inovate UK, Keeping Connected Business Challenge*. Disponível em: <https://connect.innovateuk.org/documents/3338201/3753639/Design+methods+for+developing+services.pdf/3db0636e-6acc-4de4-9db6-3f25d1194bca>. Acessado em 24/04/2017.

DRUCKER, Peter. *Sociedade pós-capitalista*. São Paulo, Pioneira, 2006.

FINOCCHIO JUNIOR, José. *Project model canvas: gerenciamento de projetos sem burocracia*. 1 ed. Rio de Janeiro, Elsevier, 2013.

FLICK, Uwe. *Introdução à pesquisa qualitativa*. 3 ed. Porto Alegre, Artmed, 2009.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. *Administração Estratégica*. 7 ed. São Paulo, Cenage Learning, 2011.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Administração de Marketing*. 12 ed. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2006.

LOBATO, David Menezes, *et al*. Estratégias de empresas. 7 ed. Rio de Janeiro, FGV, 2006.

MAGRETTA, Joan. *Entendendo Michael Porter: o guia essencial da competição e estratégia*. 2 ed. São Paulo, HSM Editora, 2012.

MARINHO, Bernadete L.; AMATO NETO, João. *Gestão da cadeia de fornecedores e acordos de parcerias [in]*. Manufatura classe mundial - conceitos, estratégias e aplicações / João Amato Neto (organizador). São Paulo, Atlas, 2001.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Introdução à* administração. 6 ed. São Paulo, Atlas, 2006.

NEEF, Dale. *The knowledge economy*. USA, Butterworth-Heinemann, 1998.

PIÉRON, Henri. *Dicionário de Psicologia.* Rio de Janeiro, Editora Globo, 1972.

POZO, H. *Administração de recursos materiais e patrimoniais*. 6 ed. São Paulo, Atlas, 2010.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. *Administração da Produção*. São Paulo, Atlas, 2009.

SENGE, Peter M. *A quinta disciplina – a arte e a prática da organização que aprende*. Rio de Janeiro, Best Seller, 1990.

Sítios:

Ipea - Micro e Pequenas Empresas: Mercado de Trabalho e Implicação para o Desenvolvimento, http://www.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/livros/livros/livro_micro_pequenas empresas.pdf – Acessado em 19/02/2017

Sebrae 2016 – Sobrevivências das empresas no Brasil, https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-relatorio-2016.pdf - Acessado em 18/02/2017

Sebrae 2013 - Os Donos de Negócio no Brasil

Sebrae 2013 – Sobrevivência das empresas no Brasil

Sebrae 2014 – Participação das micro e pequenas empresas, https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf – Acessado em 17/02/2017

Sebrae 2015 - A geração de empregos pelos pequenos negócios por sexo, http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/770bd7e1f36464eecb55a2dcd729227d/$File/7135.pdf - Acessado em 18/02/2017

Data Sebrae – Pequenos negócios no Brasil

Wikipédia - https://pt.wikipedia.org/wiki/Painel_de_bordo - Acessado em 24/04/2017

Sebrae 2013 – Anuário do Trabalho na micro e pequena empresa, https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf – Acessado em 18/02/2017

Português Suave – por Antonio Oliveira, www.portuguessuavemastriste.blogspot.com.br – Acessado em 16/02/2017

Persona: Como e por que criar uma para sua empresa – por André Siqueira, www.resultadosdigitais.com.br – Acessado em 16/02/2017

Encontre significados, conceitos e definições sobre os mais variados assuntos. www.siginificados.com.br – Acessado em 16/02/2017

Sebrae – Artigos, http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/as-caracteristicas-de-negocios-familiares - Acessado em 16/02/2017

Webmundi – Tecnologia, Negócios e Variedades, www.webmundi.org/gesta0-empresario/o-perfil-do-empresario-de-sucesso/ – Acessado em 16/02/2017

O Site dos Administradores, www.administradores.com.br/artigos/negocios/as-características-e-o-perfil-do-empreendedor/24327/ – Acessado em 16/02/2017

ANEXO A: TABELA DE ABORDAGENS DO PROBLEMA

PROBLEMA: **Falta de gestão estratégica nas micro e pequenas empresas (MPEs).**				
Descreva o problema.	*Descreva o contexto onde o problema está inserido.*	*Qual a importância em resolver este problema?*	*Quem será beneficiado pela solução deste problema?*	COMO PODEMOS MELHORAR A GESTÃO ESTRATÉGICA DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, PARA ASSEGURAR A SUSTENTABILIDADE DE SEUS NEGÓCIOS?
Taxa de mortalidade crescente de MPEs.	Crise na economia brasileira.	Tornar negócios sustentáveis assegurando estabilidade à economia brasileira, em que as MPEs representam 98% e 99% do total de empresas formalizadas nas atividades de serviço e comércio, respectivamente.	Dono do empreendimento, comunidade onde está inserido, clientes, funcionários e demais *stakeholders.*	
Falta de competitividade destas empresas frente aos grandes *players*.				
Tornar MPEs adaptáveis às diferentes realidades, capacitando-as para encontrar nichos de mercado inexplorados.	Falta de preparo e conhecimento dos micro e pequenos empreendedores acerca de suas atividades.			
Alta taxa de abertura de negócios sem devido estudo prévio.				

ANEXO B: *BRIEFING* ELABORADO PARA A PESQUISA

1. CENÁRIO

De acordo com informações do Serviço Nacional de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), a taxa de mortalidade de empresas com até dois anos atingiu 24,4% dos negócios formalmente constituídos, no ano de 2007. Embora este número tenha reduzido em 2 p.p. nos últimos 5 anos, ela é muito superior a outros países, inclusive da América Latina. Para o Brasil, as micro e pequenas empresas são de extrema importância para o desenvolvimento social e econômico, pois são responsáveis por grande parte dos empregos gerados e do PIB.

A alta taxa de mortalidade pode ser atribuída à falta de planejamento e de conhecimento da concorrência e, mesmo de viabilidade do negócio, por parte dos empreendedores iniciantes. É certo que, em muitos casos, tais premissas são razoavelmente atendidas, sem, no entanto, resultarem necessariamente em sucesso de longo prazo para o negócio. Em uma economia moderna pautada pelo conhecimento e pela inovação, destaca-se quem sabe extrair valor das informações.

Este cenário torna-se ainda mais conturbado em tempo de recessão econômica quando vê-se maior crescimento no número de novos empreendedores como opção ao desemprego, mas também maior número de negócios desaparecendo. Assim, independente do produto ou ramos de atividade, os negócios devem tornar-se mais produtivos, otimizados, ágeis e adaptáveis. O problema é que conhecimento estratégico é muito disseminado em grandes corporações, mas não nos pequenos. A maioria dos pequenos empreendedores não consegue fazer online monitoramento dos seus números, identificar falhas internas, analisar o perfil e comportamento do seu cliente nem dos seus competidores.

Nesse contexto, a proposta do presente trabalho visa a consolidar um método eficaz, de baixo custo, voltado a auxiliar pequenas empresas, na gestão do conhecimento gerado a partir dos diferentes relacionamentos com seus respectivos *stakeholders*: clientes, fornecedores, comunidade, etc., valendo-se das estratégias assimiladas no decorrer do curso de Gestão do Conhecimento e Inteligência Empresarial.

Uma das estratégias a ser estabelecida, a partir de estudos mais aprofundados, poderia, por exemplo, resultar no desenvolvimento de um sistema de dados dotado de inteligência artificial, capaz de analisar informações provenientes de transações comerciais e revelar perfis e padrões de consumo no relacionamento com clientes, destinando-se, ao fim, a oferecer produtos e serviços melhor ajustados às preferências individuais dos consumidores, assegurando, desta forma, maior satisfação e consequente fidelidade.

Não obstante, outras abordagens podem resultar diante do prosseguimento do presente trabalho, tais como prospecção de novos clientes, possibilidade de negociações mais vantajosas com fornecedores, além do desenvolvimento de novos produtos e serviços, aperfeiçoados com

base no conhecimento estratégico alcançado por um competente projeto de gestão do conhecimento, no ambiente de negócios explorado por micro e pequenos empreendedores.

O Brasil tem 22,8M (2013) de donos de negócio entre potenciais donos de negócio (sem CNPJ), empresário (com CNPJ) e rural. O grupo de empresário com CNPJ de empresas MEI e EPP representa 29% deste grupo.

Este grupo de empresário com CNPJ de empresas MEI e EPP, não só cresceu de 19% em 2009 (5,1M) para 2013 (6,1M) como também teve seu perfil modificado. Este novo grupo é 10 anos mais novo que (35-44 anos) e mais qualificado.

2. PÚBLICO-ALVO

Micro e pequenos empreendedores da capital das regiões Norte e Sul metropolitana do Rio de Janeiro.

Empresário com CNPJ de empresas MEI e EPP

2.1 PERSONA

Homem, antenado, 40 anos, 2ª grau completo, trabalhou para empresa e foi demitido, casado com 2 filhos, morador do Rio de janeiro, é impetuoso, tem experiência de vida, mas não é preparado.

3. OBJETIVOS

3.1 MISSÃO

Reduzir a taxa de mortalidade de pequenos empreendedores na cidade do Rio de Janeiro

3.2 OBJETIVO GERAL

Como podemos melhorar o conhecimento estratégico do micro e pequeno empreendedor para assegurar a sustentabilidade do seu negócio?

3.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Mensurar o grau de qualificação do público-alvo e avaliar se existe afinidade entre áreas de formação (e/ou experiência) e respectivos negócios;
- Identificar oportunidades de melhoria da capacitação de micro e pequenos empreendedores a partir da captação, análise e compartilhamento de seus próprios dados, com objetivo
- Identificar as motivações para a definição do ramo de negócio e o grau de satisfação com tal escolha;
- Conhecer as formas de capacitação gerencial identificadas pelo público-alvo e a motivação para a respectiva utilização ou não destas opções pelos empreendedores;

- Conhecer as fontes de informações relacionadas ao ramo de negócios identificadas pelo público-alvo e a motivação para a respectiva utilização ou não destas fontes;
- Avaliar o grau de aproveitamento pelo público-alvo dos dados gerados durante o relacionamento com seus *stakeholders*;
- Avaliar o grau de disposição em receber relatórios com o aproveitamento dos dados gerados.

4. METODOLOGIA

Entrevista qualitativa presencial com até 20 perguntas abertas, e observação.

ANEXO C: ROTEIRO PARA ENTREVISTA

Metodologia: Entrevista qualitativa presencial com até 20 perguntas abertas e observação

OBJETIVO GERAL

"Melhorar o conhecimento estratégico do micro e pequeno empreendedor para assegurar a sustentabilidade do seu negócio"

OBJETIVO DA PESQUISA

"Entender as principais dificuldades operacionais do varejista para garantir a longevidade do seu negócio"

- **Mapear as dificuldades operacionais**
- **Entender as necessidades informacionais**
- **Aceitabilidade do conceito**

INTRODUÇÃO:

Estamos realizando um projeto para Coppe/UFRJ que visa a fornecer informações estratégicas operacionais e de mercado a micro e pequenas empresas, com o objetivo de oferecer suporte e maior valor ao seu negócio. Para isso, gostaríamos que pudesse disponibilizar de 15 a 20 minutos do seu tempo para responder algumas questões.

BLOCO 1: O EMPREENDEDOR / EMPREENDIMENTO (informações cadastrais)

1. Profissão, idade e sexo.
2. Nível de escolaridade.
3. Ramo atividade e localização.
4. O investimento foi pessoal ou financiado?
5. Quanto tempo o negócio está aberto?
6. Por que optou por este ramo?
7. Já teve experiências prévias à abertura da empresa?
8. Ë familiar ou criada por iniciativa própria?
9. De que porte é a empresa: MEI, micro ou pequena?

BLOCO 2: CAPACITAÇÃO E APRENDIZADO DO EMPREENDEDOR

1. Teve apoio de algum órgão como Sebrae ou outra empresa?
2. Buscou capacitação específica para a abertura do negócio?
3. Houve dificuldade em encontrar capacitação? Se sim, qual?

BLOCO 3: CONHECIMENTO DO EMPREENDEDOR SOBRE O NEGÓCIO

1. Número de funcionários.
2. Como é composta a estrutura organizacional do seu negócio (número de gerentes, atendentes, vendedores, etc.)?
3. Qual a principal dificuldade na operação que encontra (ou) no dia a dia?

BLOCO 4: A GESTÃO DO NEGÓCIO

1. Com que regularidade acompanha os números da sua empresa?
2. Você tem acompanhado o mercado, concorrentes próximos, notícias de sua região e leis que podem interferir no seu negócio? Por que sim ou por que não?
3. Já realizou alguma vez algum tipo de planejamento estratégico?
4. Já utilizou ou utiliza sistema ou alguma ferramenta digital para gerir algo na empresa (bancário, boletos, controle de pessoal, etc.)?
5. Você sabe o que seus clientes pensam de você?
6. Você faz controle do estoque?
7. E dos seus fornecedores? Se sim, tem plano de contingência?
8. Você apura lucro/prejuízo, perdas de materiais, controle de caixa, roubo, falta ou desperdício de materiais?
9. Seus objetivos estão sendo alcançados?

BLOCO 5: ANÁLISE DE AQUISIÇÃO DE SERVIÇOS

1. Que tipo de informações faltou buscar para aprimorar suas práticas? Quais gostaria de ter / sente falta?
2. Quais informações busca para o seu negócio?
3. Como você procura informações?
4. Você gostaria de receber informações sobre o seu mercado, concorrentes diretos e indiretos, oportunidades e leis e regulamentos que podem impactar no seu negócio?
5. Quais informações estratégicas você usa para a tomada de decisão?
6. Você acha relevante para o seu negócio ter informações estratégicas?
7. Você gostaria de ter todas as informações da sua empresa, associadas a análises de mercado relevantes e indicadores de planejamento estratégico em um só lugar?
8. Se tivesse uma plataforma que consolidasse todas informações internas, da concorrência e de consumo dos clientes, como seria?

ANEXO D: RELAÇÃO DOS ESTABELECIMENTOS VISITADOS DURANTE A PESQUISA DE CAMPO

- **ESTABELECIMENTO SOFÁ CAFÉ**

ATIVIDADE: Lanches, Almoço e Cafeteria
TEMPO DE ATIVIDADE: 2 anos
LOCALIZAÇÃO: Av. Nossa Sra. De Copacabana, 300 - Copacabana

- **ESTABALECIMENTO BENDITO BROWNERIA**

ATIVIDADE: Chocolates, Lanches, Tortas e Cafeteira
TEMPO DE ATIVIDADE: 3 anos
LOCALIZAÇÃO: Rua Hilário de Gouveia, 88 - Copacabana

- **ESTABALECIMENTO TALHO CABIXABA**

ATIVIDADE: Lanches, Almoço e Jantar
TEMPO DE ATIVIDADE: 40 anos
LOCALIZAÇÃO: Av. Ataulfo de Paiva, 1022 – Lojas A e B - Leblon

- **ESTABELECIMENTO BB LANCHES**

ATIVIDADE: Sucos, Lanches, Almoço
TEMPO DE ATIVIDADE: + de 40 anos
LOCALIZAÇÃO: Rua Aristides Espínola 64 – Leblon

- **ESTABELECIMENTO SANTA FÉ CAFÉ E BISTRÔ**

ATIVIDADE: Lanches e Cafeteria
TEMPO DE ATIVIDADE: 10 anos
LOCALIZAÇÃO: Rua Santa Fé, 112 – Méier

- **ESTABELECIMENTO CHOPPERIA JACQUES**

ATIVIDADE: Chopp, Almoço, Jantar
TEMPO DE ATIVIDADE: 4 anos
LOCALIZAÇÃO: Av. Brás de Pina, 2151 – Vista Alegre

- **ESTABELECIMENTO BOTECO DO CARLITOS**

ATIVIDADE: Chopp, Almoço, Jantar
TEMPO DE ATIVIDADE: 9 anos
LOCALIZAÇÃO: Av. Brás de Pina, 2165 – Vista Alegre

- **ESTABELECIMENTO TABLÔ**

ATIVIDADE: Restaurante, Almoço, Jantar
TEMPO DE ATIVIDADE: 3 anos
LOCALIZAÇÃO: Av. Brás de Pina, 2656 – Vista Alegre

- **ESTABELECIMENTO JAEÉ**

ATIVIDADE: Comida Natural, sucos e Lanches
TEMPO DE ATIVIDADE: 2 anos
LOCALIZAÇÃO: Av. Ataulfo de Paiva, 1228 – Loja B - Leblon

ANEXO E: RELATÓRIOS DE ENTREVISTA DA PESQUISA DE CAMPO

PROJETO MONITTORE - RELATÓRIO DE ENTREVISTA

Negócio: SOFÁ CAFÉ - 22/12/2016

O EMPREENDEDOR / EMPREENDIMENTO

Dona do Estabelecimento: Carmem
Idade: +/-50 anos
Escolaridade: Graduação / 2 pós-graduações (MBA) / Mestrado
Experiência Anterior: Diretora de Marketing Grande Empresa em São Paulo
Tempo de Empreendedorismo: 1 ano
Negócio Próprio: Sim
Familiar: não
Tipo de Empresa: PPE
Modelo de Negócio: Franquia Aberta (Somente Marca)
Opção pelo Ramo: Gosta e aprecia cafés
Tipo de Investimento: Pessoal sem financiamento
Suporte Empresarial: Curso no Sebrae de Barista

APRENDIZADO DO EMPREENDEDOR

Qtd de Funcionários: 12
Capacitação dos Funcionários: Curso de Baristas
Estrutura Organizacional: Sênior e Junior e atendentes
Curso de Capacitação: Sim – Curso especialista em empreendedorismo

A GESTÃO DO NEGÓCIO

Acompanhamento dos Números: Todos os Dias
Acompanhamento Concorrência: Sempre acompanha
Planejamento Estratégico: Faz
Utiliza Sistema Para Operação: Sim, Colibri
Controle de Estoque: Operação Manual – Todos os Dias
Fornecedores: Problema com fornecedores especializados

ANÁLISE DE AQUISIÇÃO DE SERVIÇOS

Informações Faltantes: Estoque Automático
Gostaria de Receber Informações relevantes do mercado: Sim
Receber relatórios sintéticos com todas as Informações: Sim
Você pagaria para ter um serviço: Sim, se fosse diferenciada.

PONTOS PRINCIPAIS

Já possui todas as informações em tempo real internamente, mas de mercado não tem tanto.

NOTAS

Só compara o seu negócio com cafeterias e não vê o entorno (indiretos)

CITAÇÕES

“ A gente troca de Menu e Preço de acordo com a concorrência”

“ Nós separamos 4 horas de estudos por dia e 1 deles é sobre fornecedor”

“Eu não quero mais ou menos eu não vou ser mais ou menos”

“Eu quero saber onde podemos economizar, porque gastar a gente já gasta muito”

PROJETO MONITTORE - RELATÓRIO DE ENTREVISTA

Negócio: BROWNERIA BENDITO -17/01/2017

O EMPREENDEDOR / EMPREENDIMENTO

Dona do Estabelecimento: Rosana / Gerente: Rodrigo (Entrevistado)
Idade: +/-35 anos
Escolaridade: Apenas 2º grau
Experiência Anterior: Sim, em outras lojas. Rosana tem 3 lojas próprias e uma franquia. Essa foi a segunda.
Tempo de Empreendedorismo: 3 anos
Negócio Próprio: Sim
Familiar: não
Tipo de Empresa: PPE
Modelo de Negócio: Próprio, mas está sendo formatado para franquia
Opção pelo Ramo: Vendia Brownies na faculdade e para amigos e família
Tipo de Investimento: Pessoal, sem financiamento
Suporte Empresarial: Curso no Sebrae de Atendimento

APRENDIZADO DO EMPREENDEDOR

Qtd de Funcionários: 10
Capacitação dos Funcionários: Não teve
Estrutura Organizacional: Gerentes e atendentes
Curso de Capacitação: Não fez

A GESTÃO DO NEGÓCIO

Acompanhamento dos Números: Todos os Dias pelo escritório administrativo e Rodrigo 1 vez por mês.
Acompanhamento Concorrência: Rosana acompanha, ele não
Planejamento Estratégico: Foi feito uma vez pelo escritório central
Utiliza Sistema Para Operação: Sim, Bemacash e já usou Colibri
Controle de Estoque: Operação Manual – E acompanha com o sistema
Fornecedores: Não tem problemas e tem 3 para cada produto que compra para repor em caso de falta.

ANÁLISE DE AQUISIÇÃO DE SERVIÇOS

Informações Faltantes: Atendimento mais rápido, gostaria que as atendentes tivessem um *palm* para tirar os pedidos
Gostaria de Receber Informações relevantes do mercado: Sim
Receber relatórios sintéticos com todas as Informações: Sim
Você pagaria para ter um serviço: não por conta da crise. Mas se fosse algo que pudesse otimizar o tempo seria bom e poderia ser comprado, mas essa visão é da Dona ou do escritório central.

PONTOS PRINCIPAIS

Gerente totalmente operacional e não faz nada que o escritório central fale para fazer ou que o dono ordene. Não olha o mercado e nem os números da empresa, só preocupa com a venda e com a operação e os clientes.
Acredita que os clientes são bem atendidos e são atraídos pela qualidade da loja e a formatação da identidade visual, decoração e o colorido das paredes e das lojas que são aspectos elogiados pelos clientes.

NOTAS

Só o dono faz comparativo com o mercado, mas segundo o gerente só compara com brownerias e casas de venda de chocolate.

CITAÇÕES:

"Funcionário é terrível" – Citado como o pior problema operacional da loja

"Tudo que puder adiantar a gente é sempre bom" – Com relação a plataforma com as informações integradas.

PROJETO MONITTORE - RELATÓRIO DE ENTREVISTA

Negócio/Data: Talho Capixaba - 14/12/2016

O EMPREENDEDOR / EMPREENDIMENTO

Dona do Estabelecimento: Luiz Alberto
Idade: +/-40 anos
Escolaridade: Pós-graduação
Experiência Anterior: Formado como padeiro, seguiu o negócio do pai
Tempo de Empreendedorismo: 10 anos
Negócio Próprio: Sim
Familiar: Sim
Tipo de Empresa:
Modelo de Negócio:
Opção pelo Ramo: Pai começou com açougue e expandiu para padaria
Tipo de Investimento: Próprio
Suporte Empresarial: Nenhum

APRENDIZADO DO EMPREENDEDOR

Qtd de Funcionários: 200
Capacitação dos Funcionários: *In house*
Estrutura Organizacional: 2 sócios (1 por filial, cada filial tem 3 gerentes: 1 gerente do salão, 1 de produção e 1 de compras.
Curso de Capacitação: de padeiro, mas sem capacitação em empreendedorismo

A GESTÃO DO NEGÓCIO

Acompanhamento dos Números: 3x por dia do faturamento (DTCOM)
Acompanhamento Concorrência: Faz visitas a concorrência com frequência
Planejamento Estratégico: Nenhum formal – oportunidades de expansão pelo aluguel do ponto e sócio.
Utiliza Sistema Para Operação: Somente para faturamento/caixa
Controle de Estoque: Sim, por notas de fornecedores
Fornecedores: Problemas de entrega, dependência e imposto dado que a maioria é importado

ANÁLISE DE AQUISIÇÃO DE SERVIÇOS

Informações Faltantes: Estoque, sobre cliente, mercado e concorrente
Gostaria de Receber Informações relevantes do mercado: Sim
Receber relatórios sintéticos com todas as Informações: Sim
Você pagaria para ter um serviço:

PONTOS PRINCIPAIS

- Principal dificuldade é transporte e benefícios aos funcionários que são todos fornecidos pela empresa e custa caro
- Tem problema com fornecedores
- Diferencia-se por oferecer produtos *premium* e bom atendimento
- Sócios e gerentes são conhecidos e de confiança, de longa data

- Não usa *internet banking* para transações bancárias, faz tudo no banco físico (90% dos pagamentos são feitos via cartão)

NOTAS

CITAÇÕES:

PROJETO MONITTORE - RELATÓRIO DE ENTREVISTA

Negócio/Data: BB Lanches - 14/12/2016

O EMPREENDEDOR / EMPREENDIMENTO

Dona do Estabelecimento: Adelino
Idade: +/-70 anos
Escolaridade: primário
Experiência Anterior: empreendedor em Portugal em diversas área no ramo de alimentacao
Tempo de Empreendedorismo: 50 anos
Negócio Próprio: sim
Familiar: não
Tipo de Empresa: ?
Modelo de Negócio: ?
Opção pelo Ramo: o que conhece e tem experiencia
Tipo de Investimento: empréstimo de amigos
Suporte Empresarial: nenhum

APRENDIZADO DO EMPREENDEDOR

Qtd de Funcionários: 35
Capacitação dos Funcionários: nenhuma
Estrutura Organizacional: 1 sócio e 2 gerentes (filhos)
Curso de Capacitação: nenhum

A GESTÃO DO NEGÓCIO

Acompanhamento dos Números: diária do faturamento
Acompanhamento Concorrência: nenhum
Planejamento Estratégico: nenhum
Utiliza Sistema Para Operação: somente para faturamento/caixa
Controle de Estoque: “no olho
Fornecedores: “compra dos melhores fornecedores e bonifica aqueles com melhor servico

ANÁLISE DE AQUISIÇÃO DE SERVIÇOS

Informações Faltantes: nenhuma
Gostaria de Receber Informações relevantes do mercado: não
Receber relatórios sintéticos com todas as Informações: não
Você pagaria para ter um serviço: não

PONTOS PRINCIPAIS

- principal dificuldade é mão de obra
- não economiza em investir nos melhores fornecedores
- negócio existe desde 1964 e desde 1980 com o proprietário atual

NOTAS

Paga os funcionários melhor que a média e cuida deles como filhos, para que prestem o melhor serviço que somado aos melhores fornecedores tem o melhor produto. Tmabém trabalha todos os dias carregando caixa como todos funcionários para que inspire e sirva de exemplo para funcionários. Filhos têm mestrado fora do Brasil e em 2016 largaram seus empregos para se dedicar ao BB lanches.

CITAÇÕES:

“Funcionário do BB Lanches come melhor do que ele na casa dele”.

PROJETO MONITTORE - RELATÓRIO DE ENTREVISTA

Negócio/Data: Santa Fé Café – 12/2016

O EMPREENDEDOR / EMPREENDIMENTO

Dono do Estabelecimento: Iuri e Família
Idade: +/- 24
Escolaridade: Nível Superior (cursando Engenharia Civil - UERJ)
Experiência Anterior: Pai é gerente de hotel e irmão possui experiência com organização de eventos/buffets
Tempo de Empreendedorismo: 2 meses
Negócio Próprio: Sim
Familiar: Sim
Tipo de Empresa: Cafeteria/Lanchonete e Restaurante
Modelo de Negócio: Próprio
Opção pelo Ramo: Experiência dos sócios no ramo
Tipo de Investimento: Próprio
Suporte Empresarial: Nenhum

APRENDIZADO DO EMPREENDEDOR

Qtd de Funcionários: 3
Capacitação dos Funcionários: Nenhuma
Estrutura Organizacional: Não definida.
Curso de Capacitação: Barista

A GESTÃO DO NEGÓCIO

Acompanhamento dos Números: Sim.
Acompanhamento Concorrência: Sim.
Planejamento Estratégico: Não.
Utiliza Sistema Para Operação: Sim, Bemacash.
Controle de Estoque: Através do sistema Bemacash, controle de saída.
Fornecedores: Não mencionado.

ANÁLISE DE AQUISIÇÃO DE SERVIÇOS

Informações Faltantes: Especializado no serviço (curso de barista)
Gostaria de Receber Informações relevantes do mercado: Sim.
Receber relatórios sintéticos com todas as Informações: Sim.
Você pagaria para ter um serviço: Sim.

PONTOS PRINCIPAIS Negócio em estágio inicial, bem estruturado, dispõe de software de controle de operações subaproveitado (sem controle de estoque).

NOTAS A utilização parcial do sistema se dá, de acordo com o entrevistado, em função da falta de tempo (ou da praticidade na alimentação de dados).

CITAÇÕES:

PROJETO MONITTORE - RELATÓRIO DE ENTREVISTA

Negócio/Data: Tablô Café & Bistrô – 19/01/2017

O EMPREENDEDOR / EMPREENDIMENTO

Dono do Estabelecimento: Luiz Adriano
Idade: +/- 33 anos
Escolaridade: Nível superior completo em Administração, pós-graduado em Finanças
Experiência Anterior: Financeiro no Bradesco, Administrativo em empresas de médio e pequeno porte.
Tempo de Empreendedorismo: Vai completar 3 anos
Negócio Próprio: Sim
Familiar: Não
Tipo de Empresa: Cafeteria
Modelo de Negócio: Próprio, porém, futuramente pretende expandir para franquia.
Opção pelo Ramo: Ele é sócio de outro empreendedor chamado Victor Jacques. Os dois e mais um sócio decidiram abrir outro estabelecimento na mesma rua em que já atuavam com o estabelecimento Jacques Chopperia, a ideia, dessa vez, era um bistrô selecionado, com especialidade em grelhados, petiscos e hambúrguer gourmet.
A ideia é oferecer às pessoas que gostam não somente de beber uma opção diferente para comer e experimentar novas tendências.
Tipo de Investimento: Entre os sócios
Suporte Empresarial: Luiz fez algumas consultas ao Sebrae e conversou com alguns empresários existentes na família e em seu círculo de amizade.

APRENDIZADO DO EMPREENDEDOR

Qtd de Funcionários: 14
Capacitação dos Funcionários: Muitos dos funcionários são jovens, que para pagar a faculdade, acabam trabalhando como garçom, cozinheiro. A média do nível é superior incompleto.
Curso de Capacitação: A faculdade ajudou bastante, porém, buscou fazer alguns cursos, foi bastante ao Sebrae para obter ajuda e principalmente alguns cursos que fez sobre como gerenciar uma cozinha, já que conhecia pouca coisa do ramo.
Está estudando sobre a possiblidade de franquias.

A GESTÃO DO NEGÓCIO

Acompanhamento dos Números: Ele faz diariamente, já que atua como gerente da casa e no caixa.
Acompanhamento Concorrência: Acompanha principalmente os rótulos e tipos de cervejas que são oferecidas nos bares próximos, a região é bem consumista e acaba pagando por coisas novas.
Planejamento Estratégico: A ideia foi somente fazer um bar diferenciado na zona norte do Rio de Janeiro, onde as pessoas pudessem ir a um lugar bonito e que tivesse um bom serviço comparado a bares na Zona Sul e Barra da Tijuca.
Utiliza Sistema Para Operação: Fly01, da Bematech
Controle de Estoque: Sempre tem problemas com estoque
Fornecedores: Recentemente começou a ter problemas com o aumento dos preços dos produtos; com isso vem mudando bastante o cardápio para tentar manter a mesma qualidade dos pratos.

ANÁLISE DE AQUISIÇÃO DE SERVIÇOS

Informações Faltantes:
Gostaria de Receber Informações relevantes do mercado: Não
Receber relatórios sintéticos com todas as Informações: Não
Você pagaria para ter um serviço: Vendo valor e se fosse ajudar a melhorar os números, talvez pagaria.

PONTOS PRINCIPAIS
O empreendedor é bem antenado, tem perfil diferente de seu sócio, Victor Jacques, é bem mais resguardado na hora de falar, baseia-se muito em números, tem um pouco mais de experiência.

NOTAS
Luiz acabou de abrir outro estabelecimento, uma gelateria na mesma rua, com outros sócios, chamada Bizzi. Não comentou mais sobre o assunto.

CITAÇÕES:

PROJETO MONITTORE - RELATÓRIO DE ENTREVISTA

Negócio/Data: Chopperia Jacques – 19/01/2017

O EMPREENDEDOR / EMPREENDIMENTO

Dona do Estabelecimento: Victor Jacques
Idade: +/- 29 anos
Escolaridade: Nível superior completo, fez faculdade nos Estados Unidos MassArtBoston e alguns cursos no MIT.
Experiência Anterior: Sempre trabalhou nas empresas do Pai, no setor administrativo.
Tempo de Empreendedorismo: 4 anos
Negócio Próprio: Sim
Familiar: Sim
Tipo de Empresa: Chopperia e Bar
Modelo de Negócio: Próprio
Opção pelo Ramo: Conhecimento que tinha do bairro e oportunidade apresentada pelo ponto situado em local com movimentação crescente. Pediu ao pai que investisse em um negócio para ele.
Tipo de Investimento: Pessoal, pelo pai. Cerca de R$ 400 mil reais, para aquisição do ponto e obras.
Suporte Empresarial: Sempre pelo pai.

APRENDIZADO DO EMPREENDEDOR

Qtd de Funcionários: 19
Capacitação dos Funcionários: Ensino médio completo e incompleto - superior incompleto.
Estrutura Organizacional:
Curso de Capacitação: Cursos que fez no MIT sobre empreendedorismo, marketing, design.

A GESTÃO DO NEGÓCIO

Acompanhamento dos Números: Diário, já que trabalha como gerente da casa e no caixa.
Acompanhamento Concorrência: Acompanha principalmente os rótulos e tipos de cervejas que são oferecidas nos bares próximos, a região é bem consumista e acaba pagando por coisas novas.
Planejamento Estratégico: A ideia foi somente fazer um bar diferenciado na zona norte do Rio de Janeiro, onde as pessoas pudessem ir um lugar bonito e que oferecesse um bom serviço em comparação a bares na Zona Sul, Barra da Tijuca.
Utiliza Sistema Para Operação: Sim, Colibri
Controle de Estoque: Sempre tem problemas
Fornecedores: Tem bom relacionamento com os fornecedores, e como a região ficou bem atrativa, está começando a buscar novos fornecedores. Não tem plano de contingência, principalmente para cervejas que não são de marcas grandes.

Não apura perdas de materiais/desperdícios. Precisa comprar mais justamente por essa falta de controle sobre a quantidade de insumos utilizada para pratos e refeições.

Também não realiza planejamento para utilização dos insumos antes do término do prazo de validade, gerando desperdício.

ANÁLISE DE AQUISIÇÃO DE SERVIÇOS

Informações Faltantes:
Gostaria de Receber Informações relevantes do mercado: Não faria diferença na região onde atua.
Receber relatórios sintéticos com todas as Informações: É interessante, mas não preciso.
Você pagaria para ter um serviço: Não.

PONTOS PRINCIPAIS

O empreendedor pode ser descrito como um *playboy* da região: vem de uma família bem estruturada e rica. Seu estabelecimento foi o segundo bar numa região que só tinha empresas e hoje virou um polo gastronômico, com mais de 10 lugares e franquias de maior expressão, como Bar do Adão, Espetto Carioca, Domino's e Koni.

Questionado sobre a possibilidade de obter um estudo da região, com relatório sobre o público e fluxo de pessoas, informou considerar interessante, mas entende que o negócio "anda sozinho", creditando tal fato à carência de concorrentes no local e regiões próximas.

NOTAS

CITAÇÕES:

PROJETO MONITTORE - RELATÓRIO DE ENTREVISTA

Negócio/Data: Boteco do Carlitos – 19/01/2017

O EMPREENDEDOR / EMPREENDIMENTO

Dono do Estabelecimento: Carlos Gil
Idade: +/- 34 anos
Escolaridade: Nível superior completo, formado em Publicidade
Experiência Anterior: Sempre trabalhou como promotor de eventos e festas, atuando basicamente de forma independente.
Tempo de Empreendedorismo: 9 anos

Negócio Próprio: Sim
Familiar: Sim, trabalham no estabelecimento irmão, pai, mãe e amigos.
Tipo de Empresa: Bar
Modelo de Negócio: Próprio
Opção pelo Ramo: Ele foi o pioneiro na rua e acabou quase que criando esse polo gastronômico. Por sempre trabalhar com festas e eventos, passou a organizar uma festa bem conhecida na região, chamada "Festa da Galera". Por precisar trabalhar e criar um negócio próprio, optou por montar o Boteco do Carlitos.
Tipo de Investimento: Possuía uma parte do investimento, conseguiu empréstimo em um banco com uma boa taxa de juros.
Suporte Empresarial: Familiar, já que tiverem outras negócios no passado.

APRENDIZADO DO EMPREENDEDOR

Qtd de Funcionários: 10
Capacitação dos Funcionários: Nível médio completo
Curso de Capacitação: Obteve bastante auxílio no Sebrae, principalmente na execução de um plano de negócio, a partir do qual pôde conseguir financiamento bancário para o empreendimento.

A GESTÃO DO NEGÓCIO

Acompanhamento dos Números: Sempre a mãe que fazia, pois ficava no caixa
Acompanhamento Concorrência: Os concorrentes eram mas os bares da Zona Sul e Barra da Tijuca, pois na região na época que abrimos, pouca coisa de qualidade existia, então era bem difícil monitorar alguma coisa.
Planejamento Estratégico: Único planejamento era fazer eventos no bar e lotar cada vez mais.
Utiliza Sistema Para Operação: Era tudo manual, no máximo excel.
Controle de Estoque: Manual com muita dificuldade
Fornecedores: Realiza pedidos para cerveja e chopp. Para alimentos, as compras são feitas diretamente em feiras e supermercados.

ANÁLISE DE AQUISIÇÃO DE SERVIÇOS

Informações Faltantes:
Gostaria de Receber Informações relevantes do mercado: Sim

Receber relatórios sintéticos com todas as Informações: Sim
Você pagaria para ter um serviço: Na época do Boteco, ele pagaria, pois não tinha nada.

PONTOS PRINCIPAIS
Gil hoje não está mais à frente do negócio: vendeu a sociedade dele há 1 ano e vai abrir uma franquia no Shopping Via Brasil, da Patroni Pizzas. Segundo ele, principalmente pela questão do ponto na praça de alimentação, o faturamento pode ser maior. Outro aspecto importante é o horário de expediente no bar, já que o local permanece aberto até as 3h, na madrugada, e ele quase não dispunha de tempo livre. Em suas palavras, considerava "uma loucura viver com o Boteco, mas serviu de experiência e, principalmente, o investimento disponível para a franquia veio do boteco".
Não deu maiores detalhes sobre a franquia nova, pois ainda não houve a inauguração. Pela característica do modelo do novo negócio, acredita que poderá contar com fornecedores preestabelecidos e sistema de gestão próprio da franquia.

NOTAS

CITAÇÕES:

ANEXO F: TABELA DE ENQUADRAMENTO DOS ESTABELECIMENTOS PESQUISADOS NAS PERSONAS

PERSONA	ESTABELECIMENTO DEFINIDO
O PORTUGUÊS	BOTECO DO CARLITOS / BB LANCHES
O PERPETUADOR	TALHO CAPIXABA / JACQUES CHOPPERIA / SANTA FÉ
O EMPRESÁRIO	SOFÁ CAFÉ / JAEÉ / TABLÔ / BENDITO BROWNERIA