



# #5

## EMPREENDEDORISMO

**FNQ** FUNDAÇÃO  
NACIONAL DA  
QUALIDADE

EXCELÊNCIA EM GESTÃO

**Outubro de 2014**

# ÍNDICE

- 1.** Apresentação
- 2.** Definição
- 3.** Empreendedorismo: necessidade ou oportunidade?
- 4.** Características do comportamento empreendedor
- 5.** Cenário brasileiro para o empreendedorismo
- 6.** MEG adaptado para as MPE
- 7.** Dicas para fazer uma boa gestão
- 8.** Como a FNQ estimula a melhoria da gestão nas MPE
- 9.** Sobre a FNQ

# Apresentação

Esta publicação faz parte da série de *e-books* que a Fundação Nacional da Qualidade está elaborando desde junho de 2014. Todo mês é abordado um novo tema com conteúdos pertinentes à gestão empresarial, mais especificamente sobre o Modelo de Excelência da Gestão® (MEG). Nosso objetivo com essa iniciativa é auxiliar no entendimento do nosso modelo de gestão.

Como novembro é o mês do empreendedorismo, o *e-book* será sobre esse tema e integra as atividades da FNQ na Semana Global do Empreendedorismo, um movimento criado com o objetivo de fortalecer e disseminar a cultura empreendedora, conectando, capacitando e inspirando as pessoas a empreender. No Brasil, a iniciativa é liderada pela Endeavor, parceira da Fundação.

Neste *e-book*, abordaremos os conceitos básicos de empreendedorismo e traçaremos o cenário brasileiro das micro e pequenas empresas. Além disso, mostramos como o MEG pode ser adaptável ao pequeno negócio, trazendo dicas de gestão para quem já empreende ou deseja empreender.

Esperamos que você se sinta estimulado a continuar seu processo de capacitação. Conheça nossos cursos para aprofundar seu conhecimento em gestão organizacional. Leia outras publicações da FNQ, participe dos nossos eventos e capacitações e, sempre que necessário, consulte nossos *e-books* e beneficie-se dos exemplos e conceitos apresentados.

**Acesse: [www.fnq.org.br](http://www.fnq.org.br)**

# Definição

De acordo com o *Global Entrepreneurship Monitor (GEM)*, um consórcio internacional que realiza pesquisas anuais com 69 países sobre empreendedorismo, o conceito adota um escopo capaz de captar toda e qualquer atividade que tenha uma característica de esforço autônomo e que envolva a criação de uma base de recursos.

**Ou seja, para o GEM, o empreendedorismo é:**

Qualquer tentativa de criação de um novo negócio ou empreendimento, como, por exemplo, uma atividade autônoma, uma nova empresa ou a expansão de um empreendimento existente. Em qualquer das situações, a iniciativa pode ser um indivíduo, grupos de indivíduos ou empresas já estabelecidas.

**Para realizar essa pesquisa, o GEM traçou três objetivos principais:**

- medir diferenças no nível de atividade empreendedora entre os países, identificando os vários tipos e fases;
- descobrir os fatores que determinam, em cada país, seu nível de atividade empreendedora;
- identificar as políticas públicas que podem favorecer a atividade empreendedora local.

Para saber mais sobre a pesquisa realizada pelo GEM no Brasil, entrar em contato com o Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade (IBQP) ou com o SEBRAE.

# Empreendedorismo: necessidade ou oportunidade?

Antes, o empreendedorismo era uma forma de suprir as necessidades dos brasileiros. Hoje, é visto como uma oportunidade. De acordo com os dados da pesquisa *Global Entrepreneurship Monitor (GEM)* de 2013, a cada **100** brasileiros que **iniciam um negócio, 71 são motivados pela oportunidade**, o melhor índice registrado desde o início do monitoramento, há 12 anos.

Em 2002, apenas 42% enxergavam uma demanda no mercado; os demais abriam suas empresas por não encontrar alternativas de trabalho.

Além disso, ter o próprio negócio é um dos três principais sonhos dos brasileiros, atrás de comprar a própria casa e viajar pelo País. E 84% consideram que abrir sua própria empresa é uma opção desejável de carreira.

De acordo com o GEM 2013, o perfil do empreendedorismo brasileiro é mais escolarizado e mais jovem, com 50% dos novos empreendedores (com até três anos e meio de atividade) na faixa etária de 18 a 34 anos. Outro dado é que as mulheres são as que mais abrem novos negócios, representando 52% dos novos empreendedores.



# Características do comportamento empreendedor

A seguir, listamos as dez características do comportamento empreendedor, reconhecidas e legitimadas pela Organização das Nações Unidas - ONU. A combinação delas permite à pessoa ter uma visão mais realista em relação à sua atuação em um ambiente de negócios.

Quanto maior for a presença de cada uma das dez características, maior tende a ser o desempenho do empreendedor. Não existe um perfil ideal, portanto, esta é apenas uma referência, que poderá ser utilizada para buscar melhorias no seu perfil empreendedor.

## 1. Busca de oportunidades e iniciativa

O empreendedor é alguém que está sempre buscando e se deparando com novas oportunidades. Costuma ter ideias que normalmente podem ser transformadas em negócios e/ou colocadas em prática. Ou seja, faz as coisas de forma proativa, antes de ser solicitado ou de ser forçado pelas circunstâncias; tem a iniciativa de se antecipar e fazer o que é necessário.

## 2. Persistência

Fundamental em qualquer empreendedor, a persistência deve existir, principalmente, nos momentos difíceis do negócio, buscando a superação sempre e levando-se em conta o aprendizado obtido. Não deve ser confundida com teimosia.

# Características do comportamento empreendedor

## 3. Comprometimento

Estar comprometido significa ter envolvimento pessoal para que os compromissos assumidos sejam respeitados. Às vezes, um esforço extra é necessário para garantir relacionamentos de qualidade e de longo prazo.

## 5. Correr riscos calculados

Ser ousado é muito importante para se ter um diferencial competitivo. Porém, é fundamental calcular esses riscos para saber quando você deve arriscar ao abrir um negócio ou fazer a sua empresa crescer. Aprender a correr riscos calculados significa avaliar bem as possibilidades, tentar minimizar os riscos e controlar os resultados.

## 4. Exigência de qualidade e de eficiência

Diferencial em qualquer tipo de negócio, tal exigência é uma forma de conquistar a confiança do cliente, para assegurar que os prazos e a qualidade estejam dentro das expectativas e necessidades. Mas, lembre-se, por mais qualidade que haja no seu produto ou serviço, é necessário melhorar sempre, para se ajustar às mudanças tecnológicas, comportamentais, além das tendências de mercado e da concorrência.

## 6. Estabelecimento de metas

Estabelecer uma meta é muito importante, pois especifica as condições, o tempo e aonde se quer chegar. Para atingir a meta é interessante que você crie estratégias e estabeleça indicadores para verificar se está se aproximando ou se afastando delas.

# Características do comportamento empreendedor

## 7. Busca de informações

Conversar com colaboradores, clientes, fornecedores e concorrentes é essencial para posicionar melhor sua empresa no mercado. Saber identificar e filtrar as fontes de informações auxilia a melhora da percepção do seu negócio.

## 9. Persuasão e rede de contatos

Busque manter contato com pessoas que podem se tornar fonte de informações e/ou soluções para você. Além da rede de contatos, é preciso saber convencer as pessoas a fazer o que se espera delas, de forma assertiva, com bons argumentos e comprometimento.

## 8. Planejamento e monitoramento sistemáticos

É indispensável que você aprenda a programar suas ações futuras. Além de planejar, é preciso acompanhar permanentemente os resultados obtidos. Potencialize o que funciona bem e aprimore o que for detectado como uma oportunidade para melhoria.

## 10. Independência e autoconfiança

A autoconfiança é fonte de inspiração para colaboradores e membros da rede de contatos. É um dos fatores que asseguram o papel da liderança em uma organização.

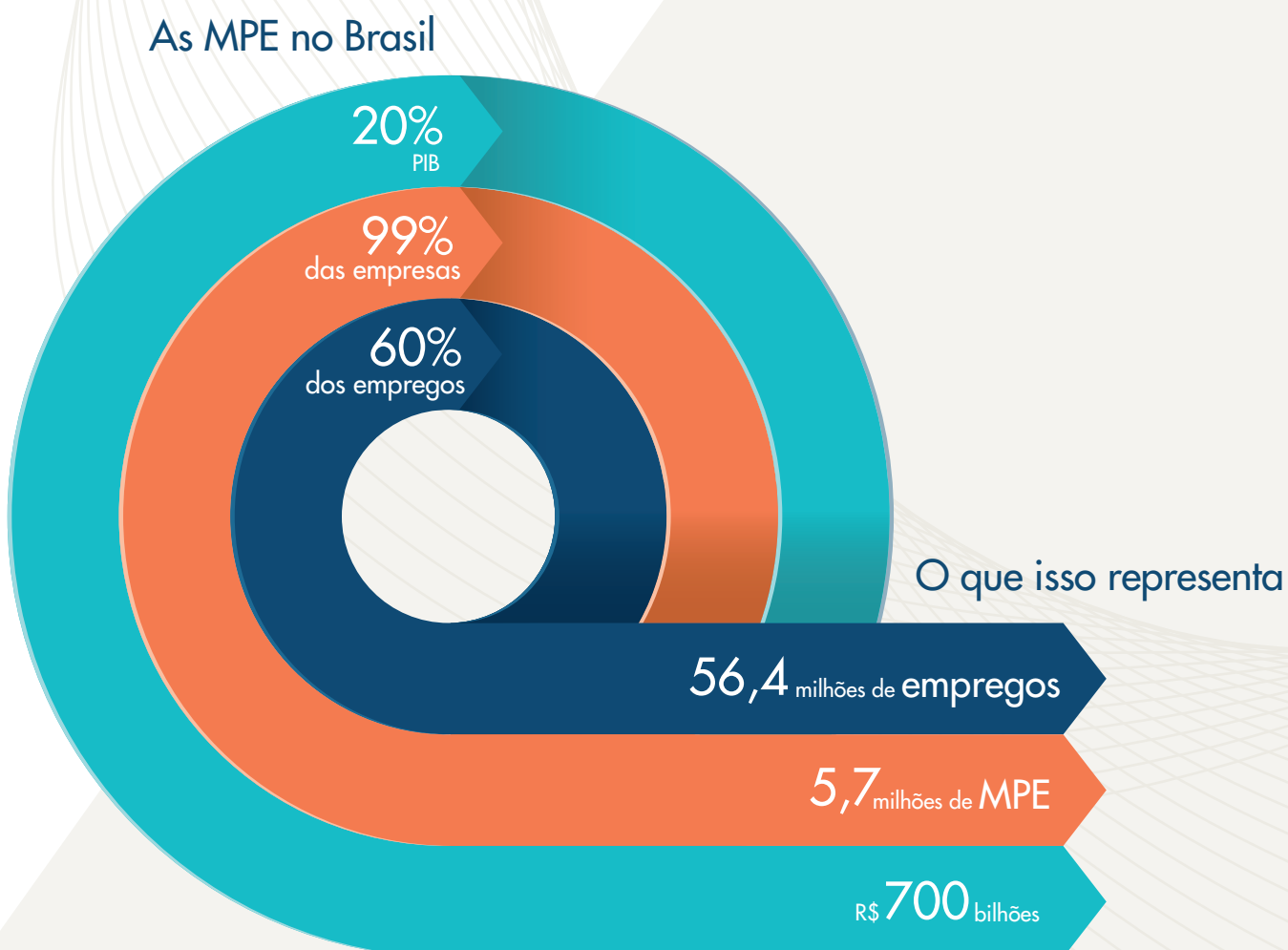


# Cenário brasileiro para o empreendedorismo

De acordo com dados do Sebrae, nos últimos cinco anos, a quantidade de Micro e Pequenas Empresas (MPE) no Brasil aumentou de 3,3 milhões para 9,1 milhões.

O que comprova a importância das MPE para a geração de renda e qualidade de vida da população, assim como para o crescimento econômico e o desenvolvimento sustentável de toda a sociedade brasileira.

## Dados gerais das MPE brasileiras, de fevereiro de 2012.



Fonte: IBGE, Dieese, Sebrae Nacional

# MEG adaptado para as MPE

Antes de empreender ou mesmo para aprimorar a gestão de um empreendimento já em operação, procure conhecer o Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) para Micro e Pequenas Empresas (MPE) que a Fundação Nacional da Qualidade disponibiliza.

É um modelo de referência e aprendizado criado pela FNQ. O MEG é sistêmico, não prescritivo e adaptável a todo tipo de organização, ou seja, independe do seu tamanho ou segmento.

## **A adoção do MEG faz com que a empresa tenha como benefícios:**

- melhorias em processos e produtos;
- foco em resultados;
- aumento da produtividade e, consequentemente, de sua competitividade;
- aumento da credibilidade da empresa e o reconhecimento público;
- maior flexibilidade frente às mudanças;
- melhores condições de atingir e manter um melhor desempenho;
- identificação de pontos fortes e oportunidades de melhoria;
- diagnóstico objetivo e a medição do grau de maturidade da gestão;
- promoção de cooperação interna;
- maior compartilhamento de informações.

# MEG adaptado para as MPE

De acordo com o Modelo, a sobrevivência e o sucesso de uma empresa estão diretamente relacionados à sua capacidade de atender às necessidades e às expectativas dos CLIENTES e à atuação de forma responsável na SOCIEDADE e nas comunidades com as quais interage.

De posse dessas informações, a LIDERANÇA formula as ESTRATÉGIAS e estabelece os PLANOS de ação e as metas para conquistar os resultados desejados. Os planos e as metas são comunicados aos colaboradores e acompanhados.

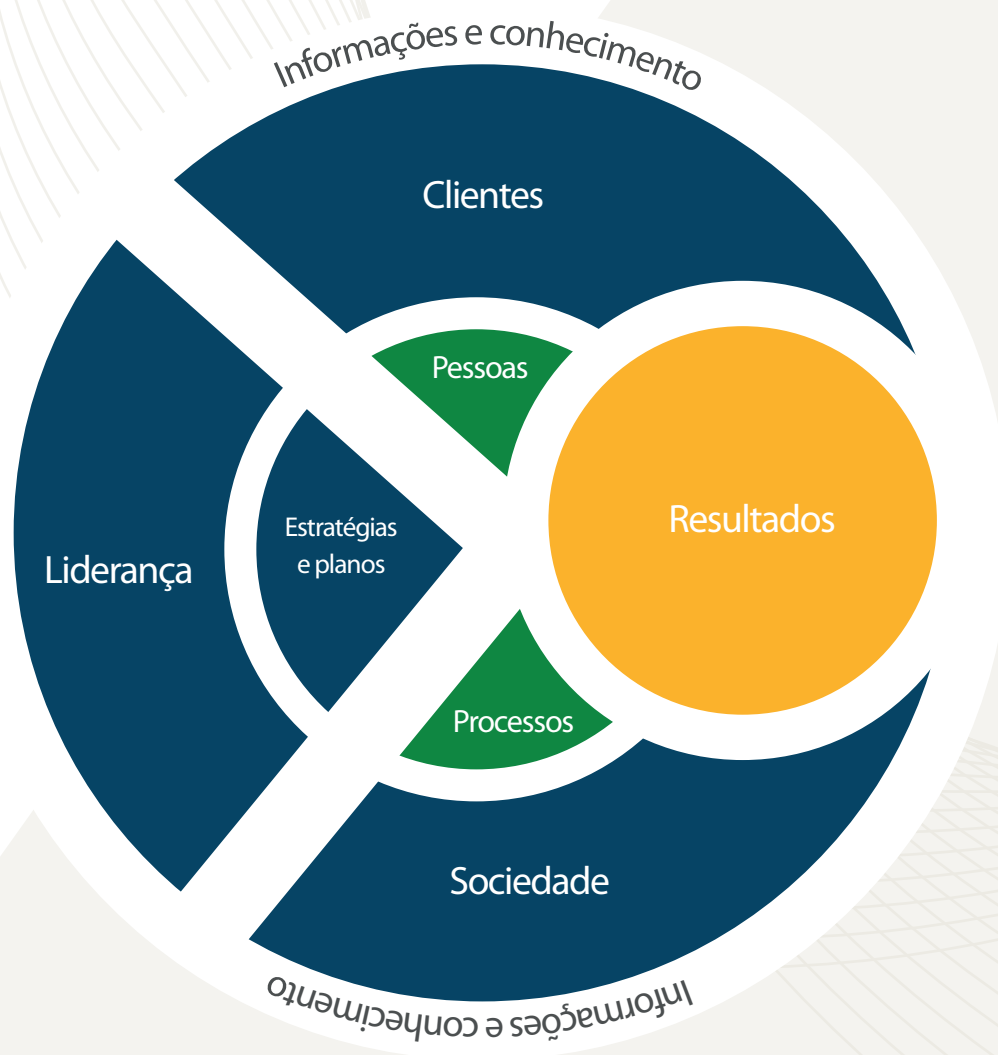
As PESSOAS (colaboradores que trabalham na empresa) devem estar capacitadas e atuando em um ambiente adequado para que os PROCESSOS sejam executados conforme o planejado, com o controle de custos, investimentos e riscos. É importante, ainda, aperfeiçoar o relacionamento com os fornecedores, a fim de que as necessidades dos clientes sejam entendidas por aqueles que fornecerão os insumos necessários para a execução dos processos.

Na empresa, de acordo com o MEG, são realizados procedimentos para conferir e controlar o que está sendo colocado em prática. Para efetivar a etapa de controle, são medidos os RESULTADOS em relação à situação econômico-financeira, aos clientes e mercado, às pessoas, à sociedade, aos processos principais do negócio e aos processos de apoio e aos fornecedores.

# MEG adaptado para as MPE

Esses resultados, em forma de INFORMAÇÕES E CONHECIMENTOS, retornam à empresa, para que essa aprenda com os acertos e erros cometidos e inicie novamente o planejamento, recomeçando o ciclo.

**O MEG pode ser representado pela figura abaixo:**



# MEG adaptado para as MPE

O MEG tem como base 13 Fundamentos da Excelência em Gestão, que são conceitos reconhecidos mundialmente, encontrados em empresas que já atingiram patamares de excelência ou que caminham nessa direção. Cabe destacar que esses Fundamentos são aplicáveis a qualquer empresa, uma vez que tratam, de forma genérica, dos mais modernos conceitos de gestão.

## Os 13 Fundamentos da Excelência são:

1. Pensamento sistêmico
2. Atuação em rede
3. Aprendizado organizacional
4. Inovação
5. Agilidade
6. Liderança transformadora
7. Olhar para o futuro
8. Conhecimento sobre clientes e mercados
9. Responsabilidade social
10. Valorização das pessoas e da cultura
11. Decisões fundamentadas
12. Orientação por processos
13. Geração de valor



# Dicas para fazer uma boa gestão

Como muitos empresários sabem e já passaram por isso, não basta apenas abrir o seu próprio negócio, é importante saber a melhor forma de geri-lo. Para auxiliar você neste momento, selecionamos algumas dicas para fazer uma gestão excelente da sua organização.

1. Defina a **missão**, formalizando o motivo de sua existência. Quando necessário, faça a sua revisão.
2. Incentive o **comportamento ético** nas relações internas e externas, respeitando clientes, colaboradores e fornecedores.
3. Analise o **desempenho** do seu negócio, de forma que você consiga identificar se seus objetivos e metas estão sendo cumpridos.
4. **Compartilhe informações** com seus colaboradores, tais como metas, objetivos, estratégias e resultados, para desenvolver o sentimento de pertencimento entre eles.
5. Invista no seu **desenvolvimento gerencial** para promover o crescimento e a manutenção no mercado de atuação.
6. **Busque informações** para identificar oportunidades de inovação, seja a partir de relacionamento com universidades, centros de pesquisa, associações e redes virtuais, como com clientes, fornecedores e colaboradores.
7. **Defina a visão** da empresa e comunique a seus colaboradores, identificando onde deseja estar em um futuro previamente estabelecido.
8. **Defina as estratégias** para alcançar os objetivos, estabelecendo a maneira como a empresa cumprirá sua missão e visão.

# Dicas para fazer uma boa gestão

9. Defina **indicadores e metas** relacionados às estratégias estabelecidas, por meio de avaliações quantitativas para acompanhar a sua implementação e o seu alcance.
10. Defina **planos de ação** para alcançar as suas estratégias, ou seja, trace um planejamento que defina o que deve ser feito para implementá-las, determinando responsáveis, prazos e outras informações.
11. **Segmente ou agrupe seus clientes** de acordo com o perfil de cada um, possibilitando a adequação dos seus serviços para cada grupo.
12. **Divulgue seus produtos e serviços** conforme a segmentação dos seus clientes, despertando o interesse dos atuais e potenciais clientes.
13. Tenha um **sistema para captar as reclamações e sugestões** de seus clientes, garantindo a satisfação e a continuidade do uso dos produtos e serviços por eles.
14. Use as informações obtidas para **potencializar e fidelizar seus clientes**, seja por meio da identificação de suas necessidades ou da avaliação de sua satisfação ou de sua reclamação.
15. Conheça e mantenha-se atualizado sobre as **exigências legais** atuais, de forma que seu negócio atue sempre de forma correta e ética.
16. Conheça e trate eventuais **impactos negativos** causados pela empresa.
17. Defina e **disponibilize aos funcionários as informações necessárias** para a tomada de decisão e para a gestão do dia a dia, permitindo que as atividades sejam executadas corretamente e continuamente.
18. Promova o **compartilhamento de conhecimento** entre sua equipe, assim, as experiências e aprendizados adquiridos pelos seus colaboradores serão mantidos na empresa.

# Dicas para fazer uma boa gestão

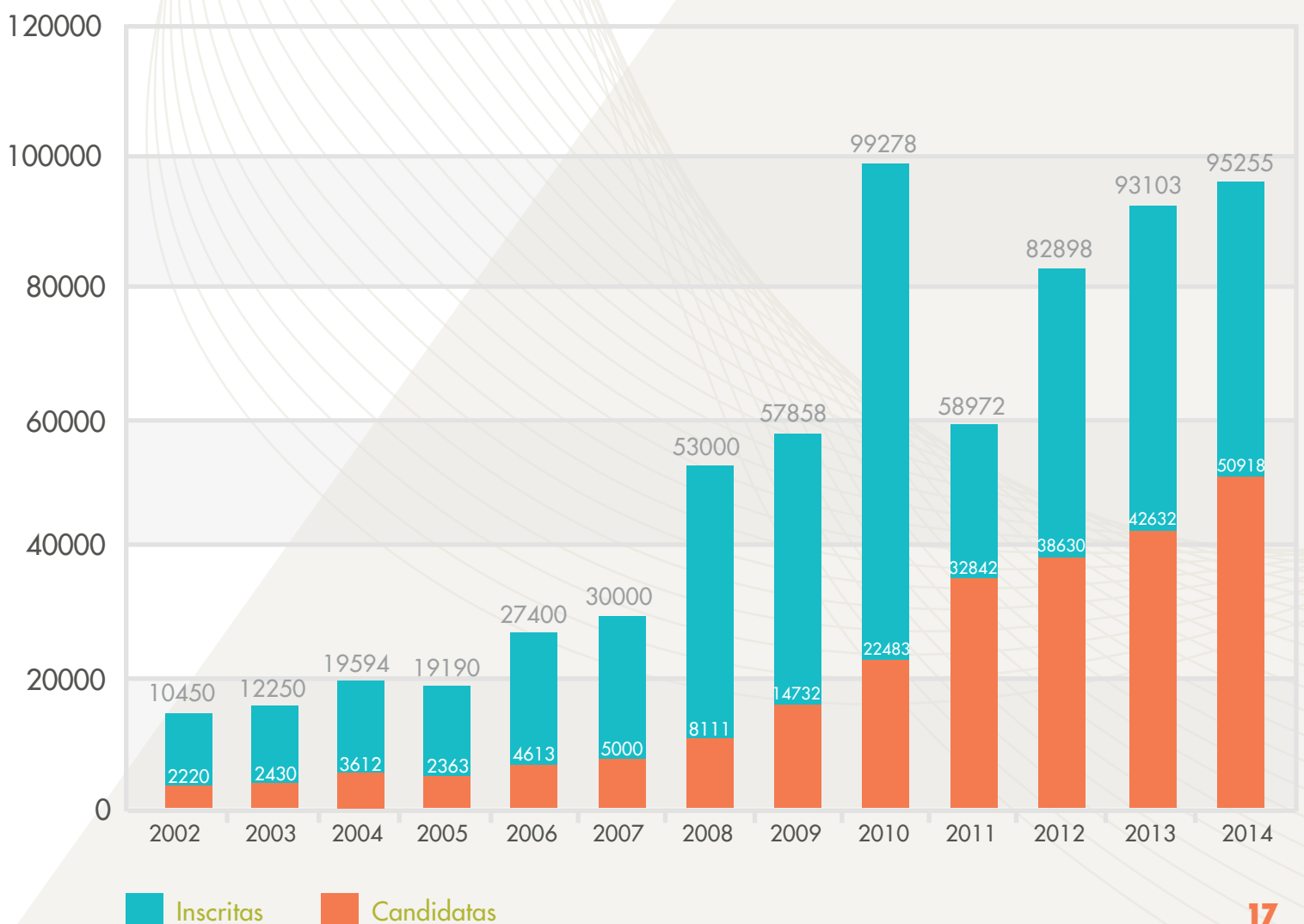
19. Observe o que a concorrência faz para ter o **diferencial competitivo**, isso pode ser realizado por meio de informações quantitativas do desempenho dos principais resultados e das características dos produtos ou serviços e processos.
20. Defina bem os **papéis dos colaboradores**, para a operação eficaz da empresa. Cada função deve estar associada a um conjunto de responsabilidades, ou seja, as atividades que devem ser executadas pelos seus ocupantes para assegurar o cumprimento da missão da empresa.
21. **Capacite os colaboradores** para exercerem suas funções, promovendo a eficiência e a sinergia da equipe de trabalho, com um plano de treinamento para assegurar a coerência entre as necessidades das pessoas e da empresa.
22. **Identifique e trate os perigos e riscos** relacionados à saúde ocupacional e segurança do trabalho, a fim de prevenir a ocorrência de fatores que possam ameaçar a integridade física ou psicológica dos colaboradores, em decorrência de suas atividades.
23. Tenha **processos, procedimentos e padrões de trabalho** bem definidos. Desta forma, os clientes têm as suas necessidades satisfeitas por meio do atendimento aos requisitos dos processos.
24. **Controle as finanças** de modo a otimizar o uso de recursos, assegurando a solidez e a continuidade da empresa.
25. **Controle indicadores** ao longo do tempo sobre a satisfação de clientes, assim como as reclamações recebidas, a produtividade e a margem de lucro.

# Como a FNQ estimula a melhoria da gestão nas MPE

Para disseminar o Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) para esse público e promover a busca contínua da excelência em gestão, o Sebrae, o Movimento Brasil Competitivo (MBC), a Gerdau, com apoio técnico da FNQ, realizam o Prêmio MPE Brasil - Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas, cuja ferramenta de análise é o Questionário de Autoavaliação da gestão para MPE, desenvolvido com base no MEG.

**Confira a evolução do prêmio desde a sua criação:**

## Evolução do MPE Brasil



# Como a FNQ estimula a melhoria da gestão nas MPE

## **Benefício de participar do Prêmio MPE Brasil**

Ao participar da premiação, as empresas são avaliadas pela qualidade da gestão e pela capacidade empreendedora do empresário, por meio da utilização do Questionário de Autoavaliação, com base no Modelo de Excelência da Gestão® (MEG).

As candidatas recebem um diagnóstico gratuito do atual estágio da gestão das MPE, que reconhece os empreendimentos os quais buscam a sustentabilidade dos negócios por meio da eficácia operacional e dos resultados alcançados.



# Sobre a FNQ

A cada dia, a Fundação Nacional da Qualidade reafirma seu papel de agente para o desenvolvimento das organizações e do País, consolidando-se como um centro de estudo, debate, geração e difusão do conhecimento na área da gestão. Nosso objetivo é disseminar informações sobre as melhores práticas de gestão organizacional para aumentar a competitividade das organizações e do Brasil.

Nossa missão é estimular e apoiar as organizações para o desenvolvimento e a evolução de sua gestão, por meio da divulgação dos Fundamentos e Critérios de Excelência, para que se tornem sustentáveis, cooperativas e gerem valor para a sociedade. Por isso, mantém o compromisso de aperfeiçoar-se e renovar a missão constantemente, de forma a acompanhar as mudanças globais e impulsionar o desenvolvimento das organizações e do País como um todo.

Para isso, promovemos cursos na área de gestão organizacional para aprimorar os modelos de gestão, que permitem aos participantes desenvolverem uma visão sistêmica, objetivando o melhor desempenho e o aumento da competitividade.

**Para mais informações sobre as capacitações da FNQ, acesse:**  
[www.fnq.org.br/aprenda/cursos](http://www.fnq.org.br/aprenda/cursos)