



## FERRAMENTA: CHECK-UP DE GESTÃO PARA PMES

ESTRATÉGIA E GESTÃO

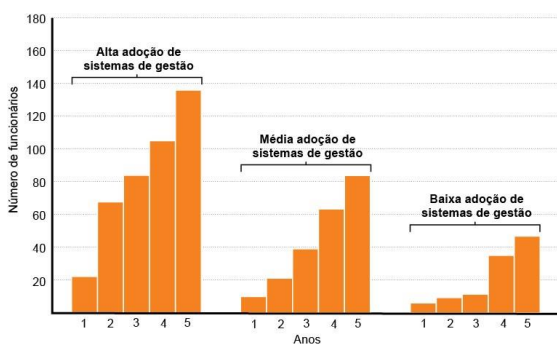
**INDICADO PARA** negócios de todos os portes, mas esta ferramenta foi desenvolvida considerando pequenas e médias empresas.

**SERVE PARA** o empreendedor avaliar seus sistemas de gestão.

**É ÚTIL PORQUE** oferece uma lista de sistemas de gestão que podem ser implementados pela empresa.

**SOBRE A FERRAMENTA:** Esta ferramenta foi desenvolvida a partir do trabalho dos professores George Foster, da Universidade Stanford (nos Estados Unidos), Antonio Dávila, do IESE, e Ning Jia, da Universidade Tsinghua (na China). Eles analisaram o papel dos sistemas de gestão para o desenvolvimento das empresas nascentes. Esses autores encontraram uma correlação entre a adoção de sistemas de gestão e o crescimento da empresa. Companhias que adotaram 29 ou mais sistemas foram classificadas como de “alta adoção” e cresceram bem mais do que aquelas que adotaram 14 sistemas ou menos (baixa adoção). Veja o resultado no gráfico a seguir:

Figura 1: Sistemas de gestão e evolução da empresa



Fonte: Davila, Foster e Jia (2010)<sup>1</sup>

Apesar de não ser possível generalizar o resultado para todas as empresas, a lista de sistemas de gestão avaliados pelos autores pode ser um check list útil para que o empreendedor faça um check-up de seus sistemas de gestão.

**Como usar:** Esta ferramenta apresenta uma lista de sistemas de gestão. A primeira atitude a tomar é definir quais deles já são usados pela empresa. Esta primeira tarefa aponta se a empresa analisada seria classificada como de alta adoção (acima de 29 sistemas), média adoção (15 a 28) ou baixa adoção (abaixo de 14). Em seguida, é possível fazer uma análise de quais sistemas ainda não foram adotados. A partir dessa constatação, é preciso avaliar quais deles seriam realmente úteis para

a empresa e qual será o cronograma de priorização da implementação dos sistemas ausentes. Para isso, assinale “A” para alta prioridade (nos próximos 30 dias), “M” para média (nos próximos 90 dias) e “B” para os sistemas de baixa prioridade (que serão discutidos após 90 dias).

Depois dessa avaliação inicial, é possível partir para a análise dos sistemas de gestão que a empresa já usa. Nesse caso, cabe ao empreendedor fazer sua avaliação pessoal, dando notas de 1 (sistema não funciona) a 5 (sistema funciona bem).

Esta ferramenta apresenta sistemas de gestão mais “genéricos”, usados pela maioria das empresas. Os sistemas de gestão mais específicos para cada setor de atuação não estão listados. Em casos assim, recomenda-se que o empreendedor faça uma lista com os sistemas de gestão do seu segmento, para conduzir as mesmas análises de presentes x ausentes, cronograma de priorização e implementação dos sistemas ausentes e avaliação dos presentes.

É importante refletir que, em alguns casos, o excesso de sistemas de gestão cria barreiras para que a empresa seja operacionalmente eficiente. Cabe ao empreendedor buscar apoio de executivos e empreendedores mais experientes para definir a evolução ideal dos sistemas de gestão para o seu negócio. Muitos empreendedores são avessos a sistemas de gestão. Isso pode ser considerado um erro grave, pois impede a discussão de como tornar seu negócio mais eficiente e mais competitivo.

Nesse contexto, este tipo de check-up pode ser feito anualmente para que a empresa não só tenha um bom sistema de gestão, mas em número adequado à sua realidade e a seus desafios.

<sup>1</sup> DAVILA, A., FOSTER, G., AND N. JIA, 2010. “BUILDING SUSTAINABLE HIGH GROWTH STARTUP COMPANIES: MANAGEMENT SYSTEMS AS AN ACCELERATOR”, CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW, 52(3): 1-28.



## FERRAMENTA: CHECK-UP DE GESTÃO PARA PMES

ESTRATÉGIA E GESTÃO

Áreas	Sistemas de gestão Sinalize os que a empresa já implementou	Avaliação dos sistemas já implementados pela empresa 1-Não funciona, 2-Funciona mal, 3-Razoável, 4-Funciona 5-Funciona bem
Planejamento financeiro	<input type="checkbox"/> Orçamento das atividades operacionais	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
	<input type="checkbox"/> Projeção de fluxo de caixa	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
	<input type="checkbox"/> Projeção de vendas	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Gestão financeira	<input type="checkbox"/> Procedimentos de aprovação para investimento de capital	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
	<input type="checkbox"/> Procedimentos de aprovação para despesas operacionais	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
	<input type="checkbox"/> Análise periódica de desempenho financeiro realizado x projetado	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
	<input type="checkbox"/> Análise de lucratividade por produto	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
	<input type="checkbox"/> Análise de lucratividade por cliente	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
	<input type="checkbox"/> Análise de custo de aquisição de cliente	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Planejamento de recursos humanos	<input type="checkbox"/> Valores da organização	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
	<input type="checkbox"/> Declaração da missão	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
	<input type="checkbox"/> Organograma	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
	<input type="checkbox"/> Código de conduta	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
	<input type="checkbox"/> Descrição escrita dos cargos	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
	<input type="checkbox"/> Programa de orientação para novos colaboradores	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
	<input type="checkbox"/> Newsletter periódico para toda a organização	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Gestão de recursos humanos	<input type="checkbox"/> Metas de desempenho formais (por escrito) para gestores	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
	<input type="checkbox"/> Relatórios formais (escritos) de desempenho	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
	<input type="checkbox"/> Meritocracia (compensação baseada em desempenho)	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
	<input type="checkbox"/> Programas de incentivo individual	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Planejamento estratégico	<input type="checkbox"/> Definição de metas estratégicas (não financeiras)	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
	<input type="checkbox"/> Plano de desenvolvimento de mercado (clientes)	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
	<input type="checkbox"/> Plano de desenvolvimento de pessoas	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
	<input type="checkbox"/> Plano de novos produtos	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
	<input type="checkbox"/> Orçamento de novos investimentos	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Gestão do desenvolvimento de produto	<input type="checkbox"/> Cronograma de resultados	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
	<input type="checkbox"/> Processo de testes de produto	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
	<input type="checkbox"/> Relatórios de acompanhamento (realizado x projetado)	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
	<input type="checkbox"/> Processo de seleção/priorização de projetos	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
	<input type="checkbox"/> Mapa (roadmap) da carteira de produtos	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
	<input type="checkbox"/> Orçamento para o desenvolvimento do projeto	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
	<input type="checkbox"/> Diretrizes para a composição do time do projeto	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Gestão de marketing e vendas	<input type="checkbox"/> Clientes-alvo para equipe de vendas	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
	<input type="checkbox"/> Projetos de pesquisa de mercado	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
	<input type="checkbox"/> Sistema de compensação da força de vendas	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
	<input type="checkbox"/> Políticas de contratação e demissão da força de vendas	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
	<input type="checkbox"/> Relatório de vendas em aberto	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
	<input type="checkbox"/> Pesquisa de satisfação de clientes	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
	<input type="checkbox"/> Manual do processo de vendas	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
	<input type="checkbox"/> Programa de treinamento da força de vendas	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
	<input type="checkbox"/> Políticas de marketing colaborativo (com parceiros)	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
	<input type="checkbox"/> Sistema de gestão de relacionamento com clientes	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Gestão de parceiras	<input type="checkbox"/> Plano de desenvolvimento de parceiras	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
	<input type="checkbox"/> Política para parceiras	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
<input type="checkbox"/> Alta adoção: Mais de 29 sistemas		<input type="checkbox"/> Média adoção: Entre 15 e 28 sistemas
		<input type="checkbox"/> Baixa adoção: Menos de 14 sistemas



## FERRAMENTA: CHECK-UP DE GESTÃO PARA PMES

ESTRATÉGIA E GESTÃO

### .:DICAS DE USO DA FERRAMENTA

• **O que faria se pudesse corrigir alguma coisa no passado?** Boa parte dos empreendedores bem-sucedidos tem respondido que se preocuparia mais com os sistemas de gestão. A maioria dos erros que uma empresa comete poderia ser evitada com um bom sistema de gestão. Isso vale desde o planejamento estratégico, o mais básico dos sistemas de gestão, até a gestão dos recursos humanos, incluindo os empreendedores e seus sócios.

• **Empresa de dono e empresa de executivo.** Depois da fase de nascimento da empresa, quando tudo é caótico e incerto, é preciso separar a figura do dono do papel do executivo da empresa. Muitos empreendedores tentam ser o dono e o executivo ao mesmo tempo. O empreendedor deve ser dono da empresa da porta para fora. Nesse caso, ele é o acionista. Dentro dela, o empreendedor exerce o papel de executivo, que deve cumprir o planejamento e respeitar os sistemas de gestão definidos. Se o sistema não estiver funcionando, é preciso rever o processo para analisá-lo e melhorá-lo.

• **Bons sistemas de gestão devem ser invisíveis!** Os problemas são visíveis, mas muitas vezes, a eficiência não. As prestadoras de serviços de luz e água só são lembradas quando tais serviços são interrompidos. O mesmo ocorre com os sistemas de gestão. A empresa deve ter um plano de desenvolvimento de pessoas, por exemplo. Mas as pessoas deveriam estar tão satisfeitas com seu desenvolvimento na companhia que nem notariam que há um plano sendo bem executado por trás.

• **A partir do plano de negócio:** Empresas bem planejadas nascem com um bom plano de negócio operacional. Dele surgirão os sistemas de gestão a ser usados. Mas o plano de negócio é apenas o P da sigla PDCA (do inglês, Plan, Do, Check, Action). É preciso implementar (Do) os sistemas, avaliar (Check) sua eficácia, manter os que funcionam bem e aperfeiçoar os que não atendem aos requisitos (Action). A abordagem do PDCA é importante não só para o plano de negócio, mas para todos os sistemas de gestão da empresa.

• **Onde buscar apoio?** Vários empreendedores até reconhecem a importância dos sistemas de gestão para seus negócios, mas não sabem onde buscar apoio para implementá-los. Além do Sebrae, que mantém uma equipe

de consultores especializados em sistemas de gestão para a realidade das empresas de menor porte, é possível buscar apoio de professores de empreendedorismo e de empresas juniores das faculdades de administração da região. É claro, que empreendedores com algum recurso financeiro disponível podem contratar consultores independentes, mas é possível buscar diversos materiais e vídeos explicativos na internet. O empreendedor pode ficar confuso diante de tantas informações disponíveis na internet, por isso é necessário fazer uma rápida avaliação sobre o nível de utilidade do documento em questão.

O empreendedor precisa bater o olho e entender como poderia aproveitar aquilo em seu negócio.

### • Não encontrará nenhuma solução totalmente pronta para o seu negócio!

Todo empreendedor tem a convicção de que seu negócio é único. Pois bem, os sistemas de gestão também. Mesmo que 99% do sistema sejam válidos para outras empresas, sempre haverá 1% que demandará ajustes para a realidade do seu negócio. Sua declaração de missão é um exemplo. Por mais que use a ferramenta de Missão, Visão e Valores do Movimento Empreenda, o empreendedor sempre deverá adaptá-la à sua realidade, a suas convicções e a seus objetivos pessoais.

### • Software ajuda (ou atrapalha muito)!

É bem provável que, como empreendedor, você já foi contatado por algum vendedor de software de ERP, CRM etc, prometendo soluções milagrosas e totalmente flexíveis. Aqui vale a dica anterior: tão importante quanto escolher uma empresa confiável é manter um backup de seus dados para eventual troca de sistema no futuro.

### MATERIAL

#### ADICIONAL

#### RECOMENDADO:

ENDEAVOR BRASIL. **PALESTRAS E WORKSHOPS SOBRE GESTÃO DE EMPRESAS EMERGENTES DE ALTO IMPACTO.** DISPONÍVEL EM

[WWW.ENDEAVOR.ORG.BR](http://WWW.ENDEAVOR.ORG.BR)

FNQ – FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE.

**PRIMEIROS PASSOS PARA A**

**EXCELÊNCIA DA GESTÃO.** DISPONÍVEL EM

[WWW.FNQ.ORG.BR/SITE/458/DEFAULT.ASPX](http://WWW.FNQ.ORG.BR/SITE/458/DEFAULT.ASPX)

SEBRAE MAIS. **PROGRAMA SEBRAE PARA EMPRESAS AVANÇADAS.** DISPONÍVEL EM

[WWW.GESTAOAVANCADA.SEBRAE.COM.BR](http://WWW.GESTAOAVANCADA.SEBRAE.COM.BR)