

SOLUÇÕES ÁGEIS,
SIMPLES E INOVADORAS



PEGEN

Programa de Excelência
em Gestão de Negócios

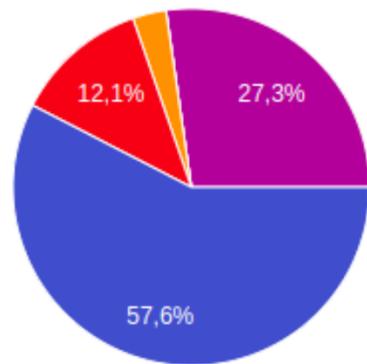


PESQUISA SOBRE AS DORES DOS EMPRESÁRIOS/GESTORES DE NEGÓCIOS DE VAREJO NO BRASIL

O varejo é o setor da economia que mais tem sofrido mudanças no mundo e no Brasil não é diferente. Os empresários ou gestores de negócios de varejo no Brasil enfrentam muitos desafios ou dores para manter seus negócios sustentáveis.

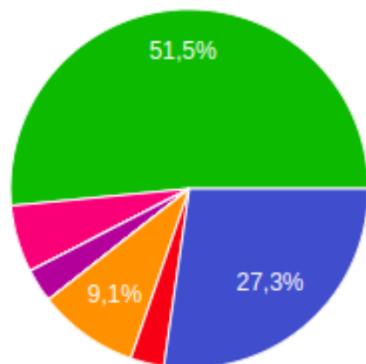
Esta pesquisa teve como objetivo identificar quais são as maiores dores enfrentadas pelos empresários, principalmente os pequenos e médios.

REGIÃO

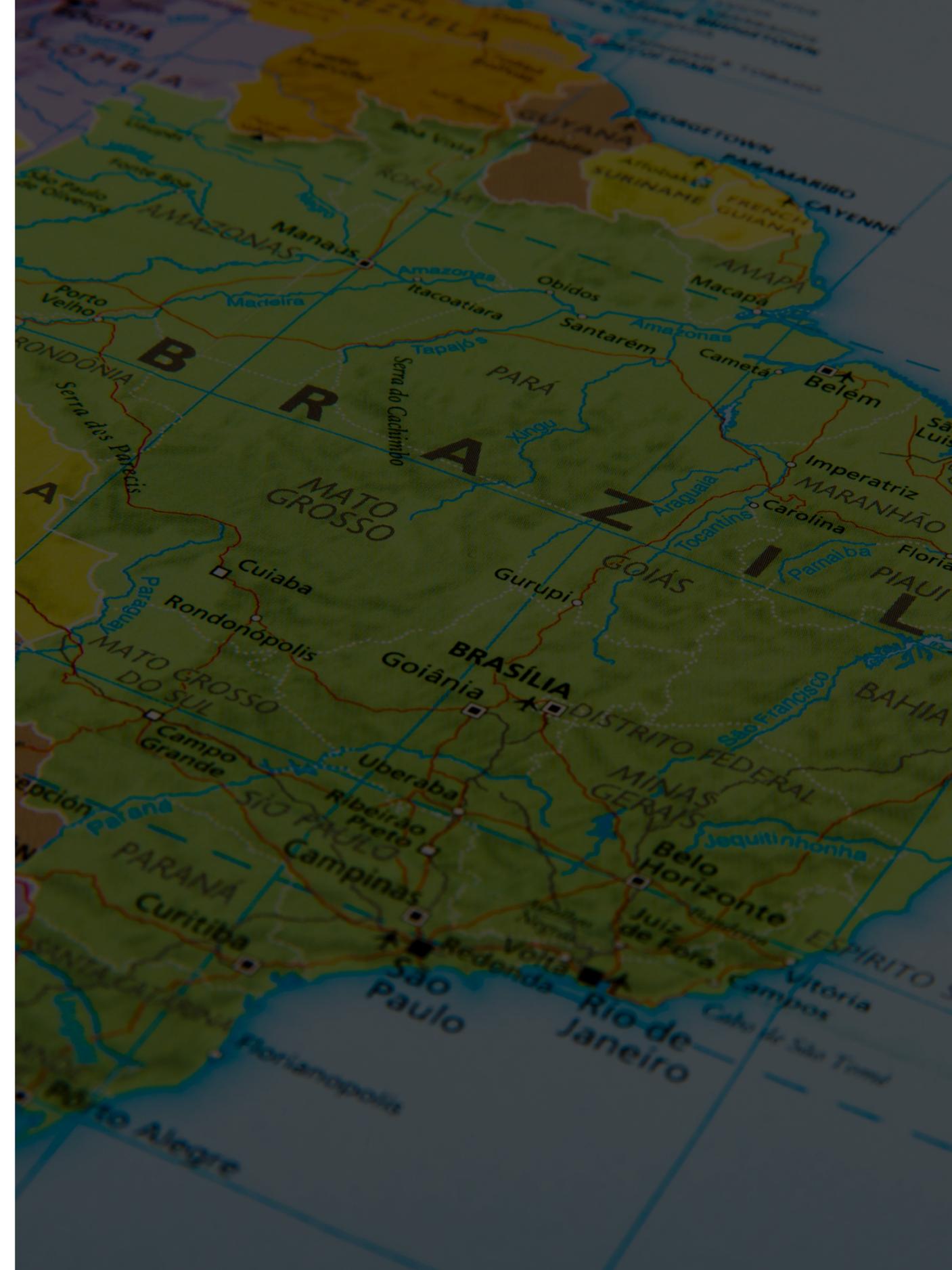


- Sudeste;
- Sul;
- Centro Oeste;
- Norte;
- Nordeste

SEGMENTO

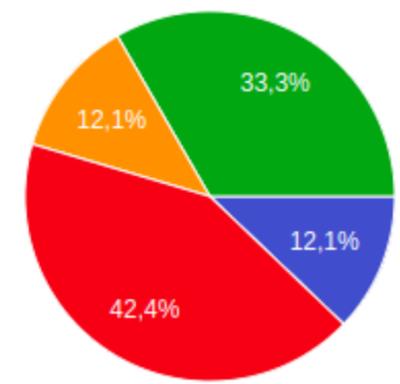


- Varejo alimentar;
- Varejo farmacêutico;
- Moda e acessórios,
- Jóias e bijuterias;
- Material de construção;
- Loja Pet;
- Bar e restaurante;
- Outros



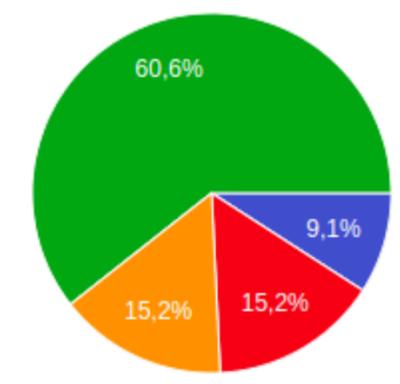


PORTE



- Microempresa (ME) - faturamento de R\$81 até R\$360 mil/ano;
- Empresa de Pequeno Porte (EPP) - faturamento de R\$360 a R\$4,8 milhões/ano;
- Empresa de Médio Porte - faturamento entre R\$4,9 a R\$20 milhões/ano;
- Empresa de Grande Porte - faturamento acima de R\$20 milhões/ano.

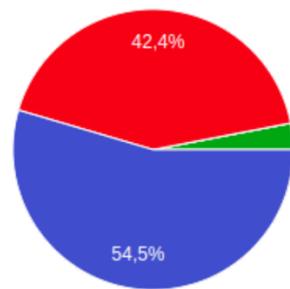
IDADE



- Até 5 anos;
- Entre 5 e 10 anos;
- Entre 10 e 20 anos;
- Acima de 20 anos.

1.

O AUMENTO DA COMPETIÇÃO NO MERCADO, QUE IMPEDE A RECOMPOSIÇÃO DE MARGENS E LEVA A NECESSIDADE DE MELHORIA DA GESTÃO (AUMENTAR VENDA E REDUZIR DESPESAS, MELHORANDO OS PROCESSOS) É UMA DOR ENFRENTADA PELO EMPRESÁRIO/GESTOR.



● Concordo plenamente;
● Concordo;
● Não concordo nem discordo;
● Discordo;
● Discordo totalmente.



DOR

AUMENTO DA COMPETIÇÃO NO MERCADO SEM POSSIBILIDADE DE RECOMPOR AS MARGENS.



SOLUÇÃO

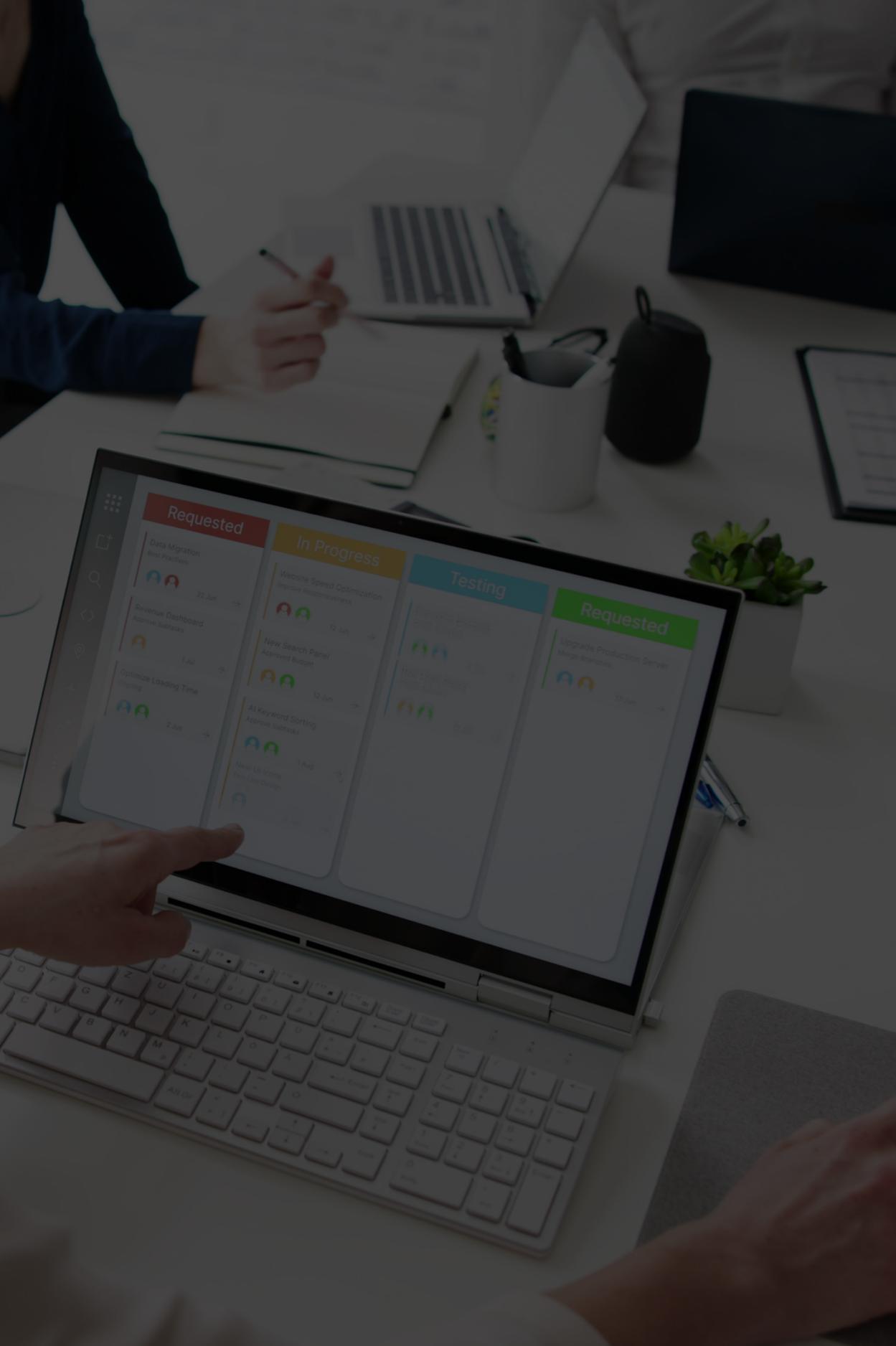
COMO PODEMOS AJUDAR? MELHORANDO O PROCESSO DE GESTÃO

MAS A FINAL DE CONTA QUAL A ESSÊNCIA DA GESTÃO? AUMENTAR VENDA E REDUZIR DESPESAS.

COMO AUMENTAR VENDA E REDUZIR DESPESAS? MELHORANDO OS PROCESSOS.

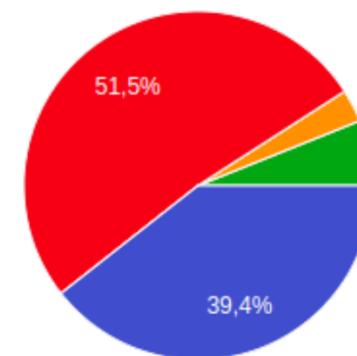
COMO CONSTRUIR E MANTER O NEGÓCIOS SUSTENTÁVEL? PARA MELHOR OS PROCESSOS TEMOS QUE PENSAR NOS 4 GRUPOS DE INTERESSE DO NEGÓCIO: CLIENTE SATISFEITO, EMPREGADOS SATISFEITOS, SOCIEDADE SATISFEITA E SÓCIOS SATISFEITOS. SATISFEITOS, SOCIEDADE SATISFEITA E SÓCIOS SATISFEITOS.





2.

O BAIXO NÍVEL DE MATURIDADE DA GESTÃO DO NEGÓCIO É UMA DOR QUE O EMPRESÁRIO/GESTOR SENTE.



- Concordo plenamente;
- Concordo;
- Não concordo nem discordo;
- Discordo;
- Discordo totalmente.



DOR

BAIXO NÍVEL DE MATURIDADE DA GESTÃO DO NEGÓCIO.



SOLUÇÃO

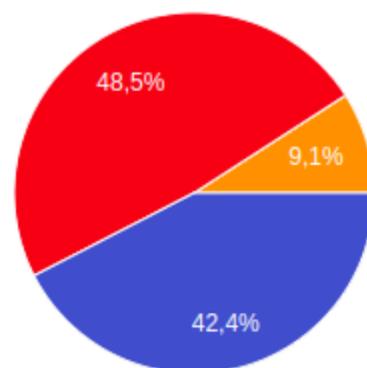
O QUE PODEMOS FAZER PARA MELHORAR O NÍVEL DE MATURIDADE DO NEGÓCIO?

1- ATRAVÉS NO DIAGNÓSTICO REALIZADO NO INÍCIO DO TRABALHO, IDENTIFICAR AS ÁREAS COM MENOR MATURIDADE E QUE TENHAM IMPACTOS DIRETOS NOS RESULTADOS DO NEGÓCIOS E ESTABELEÇER ESTRATÉGIAS DE MELHORIAS, COM OBJETIVO, INDICADORES, METAS E INICIATIVAS.

2- IMPLANTAR AS ESTRATÉGIAS IDENTIFICADAS, CRIAR OS INDICADORES DE DESEMPENHO, TREINAR O PESSOAL ENVOLVIDO E ACOMPANHAR OS RESULTADOS ATRAVÉS DOS INDICADORES.

3.

A MUDANÇA DE HÁBITO DOS CONSUMIDORES, PRINCIPALMENTE AS GERAÇÕES MAIS JOVENS, SEJAM ELES EMPREGADOS OU CLIENTES, É UMA DOR SENTIDA PELO EMPRESÁRIO/GESTOR.



- Concordo plenamente;
- Concordo;
- Não concordo nem discordo;
- Discordo;
- Discordo totalmente.



DOR

MUDANÇA DE HÁBITO DOS CONSUMIDORES.



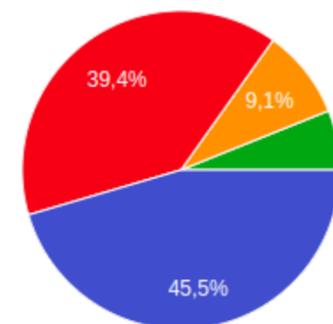
SOLUÇÃO

1- CONHECER E ENTENDER O PERFIL DE CLIENTE DA MARCA E COM BASE NO ENTENDIMENTO, CONSTRUIR ESTRATÉGIAS PARA ATENDER E RETER OS MELHORES CLIENTES;

2- TREINAR TODAS AS EQUIPES DA EMPRESA PARA QUE POSSAM CONHECER E ENTENDER OS CLIENTES DA MARCA; FAZER REVISÃO DO MIX DE PRODUTOS OU SORTIMENTO, SE FOR O CASO, PARA MELHOR ATENDER O PERFIL DOS CLIENTES;

4.

A FALTA DE PROFISSIONAIS QUALIFICADOS NO MERCADO, PRINCIPALMENTE NO NÍVEL DE GESTÃO, É UMA DOR PARA O EMPRESÁRIO/GESTOR.



● Concordo plenamente;
● Concordo;
● Não concordo nem discordo;
● Discordo;
● Discordo totalmente.



DOR

ESCASSEZ DE LÍDERES.



SOLUÇÃO

O QUE PODEMOS FAZER?

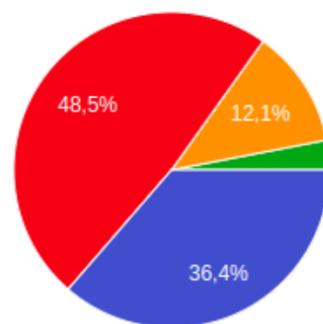
1- LEVANTAR O PERFIL DOS PRINCIPAIS LÍDERES DA EMPRESA; DEFINIR O PERFIL IDEAL, TREINAR OS LÍDERES DE ACORDO COM O PERFIL IDEAL E, EM ÚLTIMO CASO, PROCEDER A SUBSTITUIÇÃO DAQUELES QUE NÃO CONSEGUIR AJUSTAR AS NOVAS EXIGÊNCIAS DA GESTÃO DO NEGÓCIO;

2- FAZER UM LEVANTAMENTO DO CLIMA ORGANIZACIONAL NO INÍCIO DO PROCESSO E MEDIR ACEITAÇÃO DA EMPRESA PARA OS EMPREGADOS ATRAVÉS DO E-NPS E ACOMPANHAR OS RESULTADOS PERIODICAMENTE.

3- MEDIR A ROTATIVIDADE E ABSENTEÍSMO DE PESSOAL ANTES E DURANTE O PROGRAMA PARA ACOMPANHAR A SUA EVOLUÇÃO.

5.

A NECESSIDADE DE INOVAÇÃO, SEJA ELA DE PROCESSOS, PRODUTO, MODELO DE NEGÓCIO, TECNOLOGIA E OUTRAS, TEM SIDO UMA DOR DO EMPRESÁRIO/GESTOR.



● Concordo plenamente;
● Concordo;
● Não concordo nem discordo;
● Discordo;
● Discordo totalmente.



DOR

NECESSIDADE DE INOVAÇÃO.



SOLUÇÃO

1- COM BASE NO DIAGNÓSTICO INICIAL, IDENTIFICAR AS NECESSIDADES DE INOVAÇÃO, SEJA ELA DE PROCESSOS, DE PRODUTOS, ORGANIZACIONAL, TECNOLÓGICA DE MODELOS DE NEGÓCIOS, PODENDO SER INCREMENTAL OU DISRUPTIVA.

2- COMO BASE NAS NECESSIDADES IDENTIFICADAS, DEFINIR ESTRATÉGIAS INOVADORAS, COMEÇANDO POR AQUELAS QUE TENHAM MAIOR IMPACTO NOS RESULTADOS DO NEGÓCIO, DEFININDO OBJETIVO, INDICADORES, METAS E INICIATIVAS DE CADA UMA;

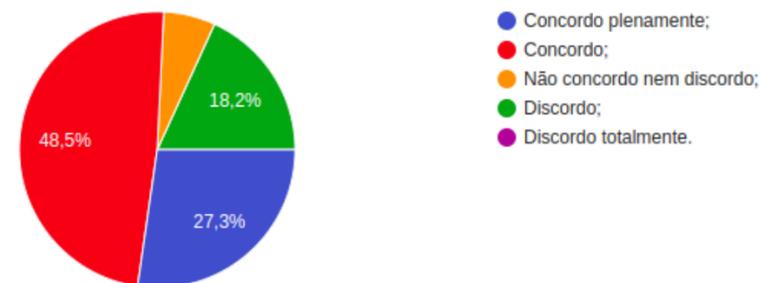
3- CRIAR UM AMBIENTE PROPÍCIO A INOVAÇÃO E DIVULGAR COM TODOS GRUPOS DE INTERESSE DA EMPRESA.



Inovação

6.

A POLARIZAÇÃO DOS NEGÓCIOS, OU SEJA, A TENDÊNCIA DE FICAR NO MERCADO AS GRANDES REDES E OS PEQUENOS NEGÓCIOS DE BAIROS, REDUZINDO (OU ATÉ MESMO DESAPARECENDO) OS MÉDIOS NEGÓCIOS DE VAREJO, É ALGO PERCEBIDO PELO EMPRESÁRIO.



DOR

POLARIZAÇÃO DOS NEGÓCIOS.



SOLUÇÃO

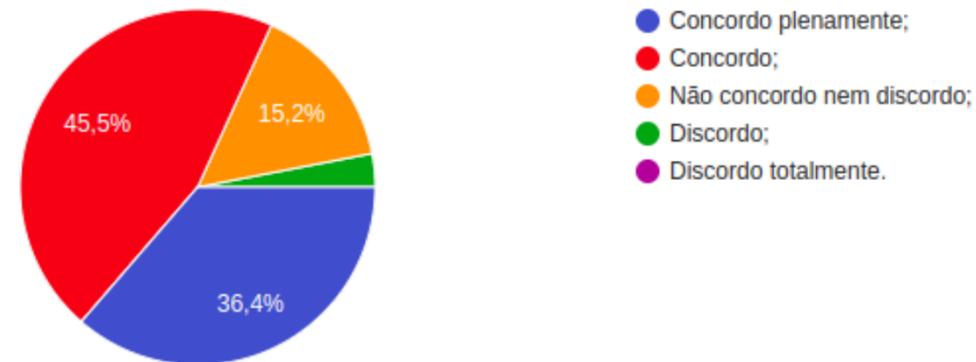
O QUE PODEMOS FAZER?

1- NA CONSTRUÇÃO DA DECLARAÇÃO DA EMPRESA, DEFINIR COM O NÍVEL DE AMBIÇÃO DO EMPRESÁRIO, SE DESEJA SER UMA GRANDE EMPRESA OU SE DESEJA SER UMA MÉDIO EMPRESA REGIONAL;

2- EM FUNÇÃO DA SUA VISÃO SOBRE O NEGÓCIO, DEFINIR AS AÇÕES PARA TORNAR-SE GRANDE OU CONTINUAR UM MÉDIO NEGÓCIO SENDO LUCRATIVO. AS ESTRATÉGIAS SERÃO DEFINIDAS EM FUNÇÃO DA VISÃO QUE OS SÓCIOS TEM DO NEGÓCIO.

7

A LONGEVIDADE DAS EMPRESAS TEM SIDO INVERSAMENTE PROPORCIONAL A DAS PESSOAS (SEGUNDO O IBGE MENOS DE 40% DAS EMPRESAS NO BRASIL CONSEGUEM SOBREVIVER APÓS 5 ANOS DE ATUAÇÃO). ESSA É UMA DOR PERCEBIDA PELO EMPRESÁRIO/GESTOR.



DOR

REDUÇÃO DA LONGEVIDADE DAS EMPRESAS



SOLUÇÃO

DE ACORDO COM A VISÃO DOS SÓCIOS, DEFINIR E IMPLANTAR ESTRATÉGIAS PARA CONSTRUIR O NEGÓCIO SUSTENTÁVEL:

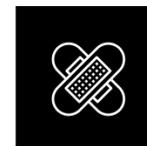
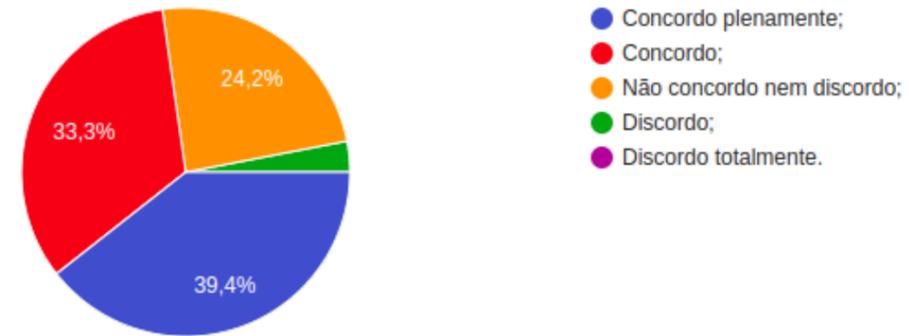
1. CLIENTE SATISFEITO;
2. EMPREGADO SATISFEITO;
3. SOCIEDADE ATENDIDA;
4. AÇIONISTA SATISFEITO.





8.

NUMA EMPRESA FAMILIAR, AS OPINIÕES DIVERGENTES ENTRE OS FUNDADORES, QUE QUEREM MANTER A TRADIÇÃO DO NEGÓCIO E NOVOS MEMBROS DA FAMÍLIA QUE ESTÃO TRABALHANDO NA EMPRESA E QUEREM FAZER MUDANÇAS, MUITAS VEZES DISRUPTIVAS, TÊM SIDO UMA DOR NAS EMPRESAS FAMILIARES.



DOR

DIVERSIDADE DE OPINIÕES



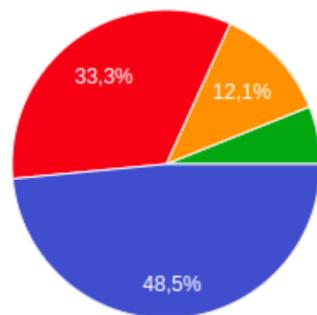
SOLUÇÃO

EM UMA EMPRESA FAMILIAR, NA QUAL AS NOVAS GERAÇÕES ESTÃO NO PROCESSO DE ASSUMIR A GESTÃO DO NEGÓCIO, NORMALMENTE TEM DIVERSIDADE DE OPINIÃO ENTRE MANTER O NEGÓCIO COMO VEM FUNCIONANDO ATÉ ENTÃO E A INTRODUÇÃO DE MUDANÇAS, MUITAS VEZES DISRUPTIVAS.

O QUE PODEMOS FAZER? FAZEMOS UM TRABALHO DE MUDANÇA DA GESTÃO DO NEGÓCIO, DE MANEIRA GRADATIVA, DE FORMA A CONCILIAR A TRADIÇÃO DA GESTÃO ANTIGA COM A SEDE DE INOVAÇÃO DA NOVA GESTÃO, REDUZINDO OS CONFLITOS E ESTRUTURANDO A NOVA GESTÃO COMO MÉTODOS E FERRAMENTAS INOVADORES, LEVANDO EM CONTA AS DUAS FORMAS DE PENSAR O NEGÓCIO.

9

GRANDE COBERTURA DE ESTOQUE (COM PRODUTOS QUE VENDEM NÃO TENDO EM ESTOQUE E OS PRODUTOS QUE TÊM NO ESTOQUE NÃO VENDEM), OCASIONANDO PERDA DE VENDA POR RUPTURA DE ESTOQUE E PERDA DE DINHEIRO COM RECURSOS IMOBILIZADOS, É UMA DOR DO EMPRESÁRIO/GESTOR.



● Concordo plenamente;
● Concordo;
● Não concordo nem discordo;
● Discordo;
● Discordo totalmente.



DOR

GRANDE COBERTURA DE ESTOQUE, MAS OS PRODUTOS QUE VENDEM NÃO TEM, OS QUE TEM NO ESTOQUE NÃO VENDEM. O QUE OCASIONA PERDA DE VENDA OU PERDA DE DINHEIRO COM ESTOQUE SEM GIRO.



SOLUÇÃO

O QUE FAZER:?

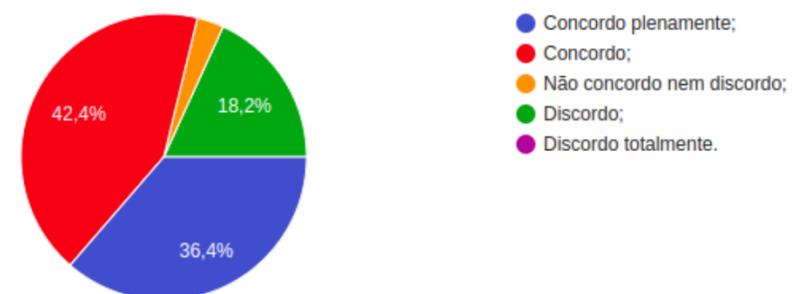
- PARA NÃO PERDER VENDA COM ESTOQUE PARADO: FAZER A CLASSIFICAÇÃO ACB DO ESTOQUE, PARA IDENTIFICAR OS PRODUTOS COM MAIOR COBERTURA DE ESTOQUE E DEFINIR ESTRATÉGIAS PARA DEIXAR DE COMPRAR TAIS PRODUTOS E AÇÕES PARA REDUZIR O ESTOQUE, COM OBJETIVO, META, INDICADOR E INICIATIVAS;
- PARA NÃO PERDER DINHEIRO COM RUPTURA DE ESTOQUE: FAZER A CLASSIFICAÇÃO ACB COM AS VENDAS DOS ÚLTIMOS 30 DIAS E ESTOQUE ATUAL, CLASSIFICANDO A COBERTURA DE ESTOQUE DA MENOR PARA A MAIOR E DEFINIR AÇÕES PARA SUPRIMENTO IMEDIATO.

Nota: Como o capital de giro está imobilizado em estoque que não gira é preciso definir estratégias de desovar o estoque desses produtos para fazer caixa e abrir espaço para comprar os produtos que vendem.



10.

PEQUENOS E MÉDIOS EMPRESÁRIOS MUITAS VEZES EVITAM BUSCAR AJUDA EXTERNA, COMO CONSULTORIA E MENTORIA, POIS ACREDITAM QUE SÃO AUTOSSUFICIENTES E CONSEGUIRAM LEVAR O NEGÓCIO AO SUCESSO ATÉ O MOMENTO. ALÉM DISSO, RELUTAM EM DELEGAR, POIS CONSIDERAM QUE SUAS EQUIPES NÃO ESTÃO PREPARADAS, E TAMBÉM NÃO INVESTEM NA CAPACITAÇÃO DO TIME.



DOR

SAÚDE FINANCEIRA PARA SUSTENTAR O INVESTIMENTO DO PEGEN.



SOLUÇÃO

COMO PODEMOS AJUDAR?

GARANTINDO QUE O INVESTIMENTO NO PROGRAMA, TRAZ GANHOS FINANCEIROS MAIOR QUE O VALOR INVESTIMENTO NO PRAZO DE 3 MESES:

1. O QUE FAZER PARA MELHORAR O RESULTADO FINANCEIRO DO NEGÓCIO? MELHORANDO O PROCESSO DE GESTÃO E FOCANDO NO PROCESSO DE GESTÃO POR INDICADORES, COM FOCO EM RESULTADOS;
2. COMO FOCAR EM GESTÃO POR INDICADORES: CONSTRUIR INDICADORES ESTRATÉGICOS PARA OS PRINCIPAIS PROCESSOS, TREINAR E CONSCIENTIZAR TODAS AS PESSOAS ENVOLVIDAS NOS PROCESSOS.
3. ELABORAR O DRE POR LOJA E TOTAL E TRABALHAR PARA AUMENTAR RECEITA E REDUZIR DESPESAS COM O MAIOR IMPACTO SOBRE O NEGÓCIO (COMEÇANDO POR AQUELAS DESPESAS QUE CONSOMEM MAIOR % DAS VENDAS).

Quem somos

Administrador, Economista e Contador; Mestre em Gestão Estratégica de Negócios; Doutor em administração (PhD).

Empresário lojista, professor da FGV e outras universidades. Consultor da área de Gestão de Negócios e Palestrante.

Autor do livro "Métrica de avaliação de Desempenho Organizacional " e Co-autor dos livros "Gestão de Negócios: uma abordagem prática" "Excelência em Atendimento ao Cliente" e "Consultoria Empresarial e Treinamento Comportamental".

Conselheiro da Associação Comercial de São Paulo, Vice-presidente do Sindicato dos Lojistas do Rio de Janeiro, Vice-Presidente e Presidente do Conselho de Varejo da Associação Comercial do Rio de Janeiro - ACRJ.

Fundador da JTB Consultoria e idealizador da pesquisa que compõe este material e que visa ajudar empresários brasileiro de pequeno e médio porte

Prof. Dr. Juedir Teixeira

