

Framework inova gestor: uma estrutura de gestão para pequenos empresários inovarem a gestão de suas empresas.	Ricardo Alves Perri.
---	----------------------

FRAMEWORK INOVA GESTOR: uma estrutura de gestão para pequenos empresários inovarem a gestão de suas empresas

RICARDO ALVES PERRI¹

RESUMO

Vivemos num Mundo VUCA² – Volátil, Incerto, Complexo e Ambíguo, mutante por natureza, a uma velocidade muito alta e que a cada momento vive disrupções de padrões, desde o comportamento das pessoas até a Tecnologia, desestruturando qualquer coisa que se atreva a contestar esse desenvolvimento. Neste artigo, sugere-se uma estrutura de treinamento para aperfeiçoamento dos gestores de pequenas e médias Empresas, com o objetivo de prepará-los para administrar sua Empresa nesse contexto, em que a Metodologia de aplicação fundamenta-se no padrão 70:20:10, respectivamente, *on the Job* (dentro do contexto do dia a dia da Empresa), *out of the job* (interação com pessoas) e *formal education* (educação formal por meio de Cursos e Treinamentos Formais). É preciso mudar a mentalidade – *mindset* – do gestor.

Palavras chave: Disrupção; Mundo mutante; VUCA; Gestão ágil; Pequenas e Médias Empresas; Inova Gestor.

ABSTRACT

We live in a VUCA world – Volatility, Uncertain, Complexity, Ambiguity – mutant by nature, at a very high speed that every moment lives disruptions of patterns from people's behaviors to technology, de-structuring anything that dares to challenge this development. In this article we suggest a training structure for the improvement of the managers of small and medium-sized companies in order to prepare them to manage their company in this context, where the application methodology is based on the 70:20:10 standard, respectively, on the Job, within the context of the day-to-day business, out of the job and formal education. It is necessary to change the manager mindset.

Keywords: On the job; Out of job; Formal Education.

¹ Professor Me. da Faculdade Integral Cantareira – FIC/SP.

² VUCA World – Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity.

Framework inova gestor: uma estrutura de gestão para pequenos empresários inovarem a gestão de suas empresas.	Ricardo Alves Perri.
---	----------------------

INTRODUÇÃO

É necessário que se busquem novos formatos de gestão para poder acompanhar esse mundo em alta velocidade, sendo a proposta deste artigo apresentar ferramentas num formato que seja mais próximo e simples para uma gestão mais eficiente e de melhor *performance* para Pequenas e Médias Empresas.

Os pequenos empresários são mais frágeis perante o Mercado em questões de privilégio de tendências, de informações específicas e financeiras, mas são fortes quando se fala em empreendedorismo, decisão mais rápida e maior proximidade de Mercado.

O objetivo é desenhar um fluxo de ferramentas estratégicas que devem ser de conhecimento dos seus gestores, para que suas Empresas possam ter gestão mais profissionalizada.

A metodologia utilizada é uma Estudo Exploratório de uso de ferramentas de Gestão (ASSEN, 2009), que juntas formam um caminho para uma gestão mais profissionalizada para as Pequenas e Médias Empresas.

1 MUNDO MUTANTE E DISRUPTIVO

Você já pensou em dar um nome para o nosso mundo de hoje?

Se ainda não pensou como ele poderia ser chamado, os alunos do *US Army College* pensaram, e usaram o termo VUCA para descrever a Volatilidade, a Incerteza, a Complexidade e a Ambiguidade do nosso mundo após a Guerra Fria (FORBES, 2018) e esse conceito acabou ganhando expressão mundial por caracterizar o ambiente de negócios no mundo e como os líderes devem entender sua importância dentro das Empresas diante desse cenário, em busca de resultados e sucesso.

Framework inova gestor: uma estrutura de gestão para pequenos empresários inovarem a gestão de suas empresas.	Ricardo Alves Perri.
---	----------------------

Isso mesmo!

Vários acontecimentos no ambiente externo das Organizações influenciando cada decisão que deve ser tomada, criando um caos em razão da enormidade de fontes e de informações, dificultando os líderes a decidirem.

Esses eventos podem ser positivos ou negativos e a forma de interpretação e entendimento é que vai ditar os rumos das Empresas.

Um exemplo positivo é algo se tornar viral na *Internet* e influenciar positivamente nas ações de uma Empresa; e um negativo, é o inverso, em que essa viralidade pode atrapalhar os negócios, fazendo com que todos se pronunciem, fotografem e divulguem suas opiniões contrárias àquele fato viralizado (FORBES, 2018).

1.1 Mundo VUCA

VUCA confunde quatro tipos distintos de desafios para demandar quatro tipos de respostas que devem ser avaliadas na abordagem dos desafios deste mundo, algo que exige um duro trabalho de estratégia e planejamento (HARVARD, 2018), não mais simplesmente para ações, mas para resultados.

Na Figura a seguir, podemos ver a conceituação do acrônimo VUCA, para melhor entendimento desses desafios.

V – Volatility (Volatilidade)	Refere à natureza volúvel e dinâmica da mudança, bem como à velocidade das forças inconstantes que provocam a mudança e seus catalisadores.
--------------------------------------	---

Framework inova gestor: uma estrutura de gestão para pequenos empresários inovarem a gestão de suas empresas.	Ricardo Alves Perri.
---	----------------------

U – Uncertainty (Incertezas)	Refere-se à falta de previsibilidade, às probabilidades de surpresa e ao senso de perplexidade e hesitação na compreensão das questões e eventos.
C – Complexity (Complexidade)	Refere-se às múltiplas forças e questões indistintas, ao caos e à confusão que cercam o ambiente organizacional.
A – Ambiguity (Ambiguidade)	Refere-se ao estado de turvação da realidade, ao potencial de erros de leitura e aos significados mesclados das circunstâncias; à confusão causa e efeito.

Figura 1 – VUCA

Fonte: Flaps! 6 passos para decolar sua carreira e acelerar resultados com a Liderança Adaptável. João M. Furlan, 2015. Adaptado de *Get there Early: sensing the future to compete in the present*. Bob Johansen, 2007.

Entende-se que, para enfrentarmos tudo isso, devemos ter pensamento estratégico e muita agilidade.

1.2. Pensamento estratégico

Diante do quadro caótico e disruptivo em que vivemos, faz-se necessário embasar nossas decisões com pensamento estratégico, porque ele requer capacidade de entender, de criar, de entregar e de manter o valor da Empresa para o cliente e para o Mercado, criando vantagem competitiva com as competências distintas de cada Empresa que, de acordo com George Day, da Wharton School, entende as Organizações com três competências mercadológicas distintas: inteligência de Mercado, proximidade do cliente e vínculo do canal de distribuição (KOTLER, 2012).

Framework inova gestor: uma estrutura de gestão para pequenos empresários inovarem a gestão de suas empresas.	Ricardo Alves Perri.
---	----------------------

Como se complementasse esse pensamento, Osterwald (2011), em seu livro **Model Business Generation**, criou uma planilha conhecida com *Canvas*, em que aborda nove elementos para um entendimento rápido de negócios: o cliente, a proposta de valor, o relacionamento e os canais, os recursos principais necessários, a definição de atividades-chave, os parceiros de negócios e a estrutura de custos e fontes de receitas.

De outro lado, ainda, vivemos em tempos em que o digital nos deixa com a sensação de que estamos sempre atrasados; e para sermos mais produtivos, precisamos aprender e entender como o digital pode ajudar a desembaraçar nossas atividades e a burocracia para se fazer coisas simples do nosso dia a dia (*E-Commerce Brasil*, 2018, ed. 45).

Complementando, o pensamento estratégico surgiu desde os tempos mais antigos da Humanidade, pois, para Aristóteles, a finalidade da estratégia era a vitória (MAXIMIANO, 2010).

1.3 Gestão Ágil

Pergunta-se: por que ágil?

As mudanças estão cada vez mais rápidas no Mercado, na concorrência, nas necessidades dos clientes, na Tecnologia e nas regulamentações; mais do que nunca, é preciso, então, que as Organizações sejam capazes de responder e de se adaptar rapidamente.

Mosquera (2018) diz que a agilidade organizacional não é um diferencial, mas sim, uma necessidade.

Framework inova gestor: uma estrutura de gestão para pequenos empresários inovarem a gestão de suas empresas.	Ricardo Alves Perri.
---	----------------------

Este profissional afirma, ainda, que a vantagem competitiva passou a depender da capacidade de agir de forma rápida, decisiva e eficiente na identificação, na resposta e na exploração das mudanças.

Nesse contexto, Apello (2012), observa que:

As organizações estão quebrando cada vez mais rápido e estão, também, bem menos produtivas do que já foram, além de saírem do mercado cada vez mais rápido. Completa que as maneiras pelas quais as coisas eram feitas no século 20 já não funcionam mais.

Então, vale incluir aqui a frase de Olaf Lewitz, que disse: “É pegar, largar, ou mudar...”.

Esse autor pergunta, ainda: “Qual é a sua resposta?”

A minha, é a terceira.

Desafie-se!

1.4 Gestão nas Pequenas e Médias Empresas

Caracterizadas por Leone (1999), as Pequenas Empresas se dividem em três especificidades básicas, a saber:

a. **Organizacionais** – Têm estruturas simples e de menor custo, que respondem de maneira apropriada às suas fracas necessidades, levando em consideração as exigências momentâneas dos proprietários, de duas famílias e dos empregados. Observa, ainda, a identificação personalizada do proprietário, que é o dirigente, que possui contato direto com os clientes e promove um Sistema de Informações simples e informais;

Framework inova gestor: uma estrutura de gestão para pequenos empresários inovarem a gestão de suas empresas.	Ricardo Alves Perri.
---	----------------------

b. **Decisionais** – As decisões são tomadas por um poder localizado e centralizado no proprietário, de acordo com a racionalidade econômica, política e familiar;

c. **Individuais** – Papel predominantemente de um só indivíduo, o empreendedor, que é o proprietário e gerente. Observa-se, ainda, que na maioria das vezes não ocorrem diferenças entre Pessoa Jurídica e Pessoa Física, como também, a dependência de certos colaboradores, simbiose de patrimônio social e pessoal e propensão a riscos calculados.

A cultura de agir e decidir sozinho acaba sendo o grande desafio desses gestores e o grande facilitador da mortalidade da Empresa.

A dificuldade de cooperar e o medo da concorrência impedem uma melhor interação de Pequenas e Médias Empresas para influenciarem o Mercado, seja por compras com menores custos, seja por divisão de despesas, seja por fortalecimento de marcas com atuação conjunta ou por outras que poderiam contribuir para a perpetuação de seus negócios.

1.5 Modelos de Ferramentas que todo gestor deve conhecer

Em seu livro **Modelo de Gestão**, Assen (2009) apresenta as 60 ferramentas de gestão mais adotadas e explica como usá-las de maneira eficiente e eficaz. Essa ideia chamou a atenção para parametrizar algumas das ferramentas propostas.

A classificação foi dividida em seis áreas funcionais e os níveis de tomada de decisões gerenciais, a saber:

Framework inova gestor: uma estrutura de gestão para pequenos empresários inovarem a gestão de suas empresas.	Ricardo Alves Perri.
---	----------------------

Estratégia e Organização	Modelos usados para o desenvolvimento de estratégias e o desenvolvimento das estruturas organizacionais.
Finanças e Governança	Modelos usados para projetar mecanismos de governança e métricas de desempenho relacionadas, incluindo instrumentos financeiros.
<i>Marketing</i> e Vendas	Modelos usados para formular políticas de <i>marketing</i> , estruturar setores de <i>marketing</i> e vendas e desenvolver instrumentos operacionais de <i>marketing</i> e vendas.
Operações, Gestão da Cadeia de Suprimentos e Compras	Modelos usados para formular políticas de operações, cadeias de suprimentos e compras e métodos para desenvolver, otimizar e implementar melhores práticas para operações, cadeia de suprimentos e compras.
Gestão de Inovação e Tecnologia	Modelos relacionados à gestão da inovação, para formular políticas e alinhar objetivos de P&D e tecnologia com a estratégia corporativa.
Gestão de Recursos Humanos, Liderança e Mudanças	Modelos usados para formular políticas de recursos humanos e para projetar e implementar práticas e ferramentas de gestão de recursos humanos. Modelos e métodos relacionados à gestão de mudança.

A partir das questões discutidas acima, apresenta-se a proposta de estrutura de inovação da gestão para Pequenas e Médias Empresas, numa tentativa de informar ao empreendedor e ao empresário algumas técnicas básicas de gestão que podem ser facilmente aplicadas em sua Empresa para a obtenção de resultados maiores e mais duradouros. Esse é o caminho do conhecimento dos gestores.

Observa-se que, pela data de publicação do livro de Assen, 2009, foram inseridas algumas ferramentas mais modernas de uso corrente em grandes Empresas do Mercado e que podem ser, tranquilamente, aplicadas ao ambiente das Pequenas e Médias Empresas.

Framework Inova Gestor: uma estrutura de gestão para pequenos empresários inovarem a gestão de suas empresas.	Ricardo Alves Perri.
---	----------------------

2 **FRAMEWORK INOVA GESTOR**

Diante do quadro apresentado e entendendo que as Pequenas Empresas não possuem estratégias de gestão próprias para suas características tão peculiares, mas, em contrapartida, são pequenas, ágeis, de baixo custo e com possibilidade de decisões mais rápidas, pensou-se na criação de uma *framework*, que se denominou Inova Gestor, para treinamento de gestores, abordando a Empresa nesse modo mais simples de agir, entendendo que inovação significará o próximo passo a ser dado, buscando os pontos mais importantes para uma gestão estratégica e ágil e criando uma mentalidade da importância do gestor como eixo principal dessa mudança – não mais, como único decisor – utilizando ferramentas da administração já conhecidas e amplamente testadas, organizadas numa sequência que possa traduzir ação e resultados mais eficientes e eficazes.

Para isso, resolveu-se chamar cada etapa de *UP*, denotando a impressão de melhoria na gestão da Empresa a cada passo desenvolvido.

À medida que a *framework* for apresentada, denominam-se os objetivos, as competências a serem desenvolvidas pelos gestores e as ferramentas de gestão, a interação e a iteração no processo.

2.1 **Framework Inova Gestor**

UP 1 – Mude de acordo com a música

Objetivo	Buscar mudança de <i>mindset</i> – mentalidade – do gestor em função de uma melhor preparação para as mudanças e para o aperfeiçoamento da gestão da sua Empresa e o posicionamento no Mercado.
Competências	De gestão, sociais, técnicas, de liderança, interpessoal e de aprendizagem.

Framework inova gestor: uma estrutura de gestão para pequenos empresários inovarem a gestão de suas empresas.	Ricardo Alves Perri.
---	----------------------

Ferramentas	Mapa mental de cada colaborador – Eu pessoa X Eu empresário – O que preciso parar de fazer X O que eu preciso começar a fazer – Quadrante Empresa: o que é? O que não é? O que faz? O que não faz? – Mundo VUCA – <i>Design Thinking</i> – <i>Business Model You</i> .
-------------	--

UP 2 – Conhecendo melhor a sua Empresa e o seu Mercado

Objetivo	Analisar estrategicamente os ambientes externo e interno, buscando conhecer melhor o Mercado e as características da Empresa.
Competências	Visão de Mercado – Análise da Empresa – Visão dos clientes.
Ferramentas	Análise <i>SWOT</i> – Matriz <i>BCG</i> – Análise de Desempenho – Análise de Participação de Mercado – Pesquisa de Satisfação do Cliente – Pesquisas primárias e secundárias.

UP 3 – Redesenhando a Empresa

Objetivo	Desenvolver um Manual de Cultura Organizacional para facilitar o dia a dia da Empresa e os entendimentos a serem disseminados entre todos os colaboradores da Empresa.
Competências	Missão da Empresa, visão de Mercado, valores culturais, políticas de transformação, posicionamento de Mercado.
Ferramentas	Cadeia de Valor – <i>Value Proposition Canvas</i> – <i>Business Model Generation</i> – Manual de Cultural Empresarial – Processos – Comunicação Empresarial.

UP 4 – Novas estratégias para novos resultados

Framework inova gestor: uma estrutura de gestão para pequenos empresários inovarem a gestão de suas empresas.	Ricardo Alves Perri.
---	----------------------

Objetivo	Desenvolver objetivos e estratégias de adaptação interna e ação no Mercado para alcançar o posicionamento pretendido no Mercado.
Competências	De pensamento estratégico, posicionamento no Mercado, tomada de decisões e montagem de cenário de Mercado.
Ferramentas	Objetivos <i>SMART</i> – Matriz de <i>Ansoff</i> – Estratégias Genéricas de Porter – Estratégias de Adaptação de <i>Miles & Snow</i> .

UP 5 – Engajamento de pessoas

Objetivo	Treinar os colaboradores para atuarem como se fossem donos da Empresas, com processos definidos, ações delegadas e formas simples de entendimento das decisões a serem tomadas.
Competências	Liderança, relacionamento interpessoal, engajamento de pessoas, liderança de Equipe, equipes multifuncionais.
Ferramentas	Perfil de Colaboradores – Tipos de liderança que geram resultados – Equipes – Comunicação Empresarial – Treinamento para desenvolvimento de talentos – Delegação de execução e decisão – Os seis chapéus (Bono).

UP 6 – Melhoria contínua

Objetivo	Criar Indicadores-Chave de <i>Performance (KPIs)</i> para controle de resultados e norteadores de melhoria contínua da Empresa no seu processo decisório e de adaptação ao Mercado.
Competências	Capacidade analítica dos indicadores-chave para processo de tomada de decisões.
Ferramentas	<i>KPI – Key Performance Indicator</i> .

2.2 Aplicação prática do *Framework Inova Gestor*

Framework Inova Gestor: uma estrutura de gestão para pequenos empresários inovarem a gestão de suas empresas.	Ricardo Alves Perri.
---	----------------------

Para o desenvolvimento do treinamento na *Framework Inova Gestor*, escolheu-se o Modelo 70:20:10 (ARETS, 2015), que propõe o aprendizado como um processo em que as pessoas adquirem novos conhecimentos, habilidades e capacidades, tudo isso para a ação.

Observa, ainda, que aprender é algo muito complexo e inclui, também, valores, atitudes, hábitos, crenças e *insights*, próprios de cada pessoa (ARGYRIS, 1993 *apud* ARETS, 2015).

Completa, ainda, que existem probabilidades de cada um querer aprender, interagir e estar motivado ao aprendizado, significando que o contexto e a metodologia são as grandes motivadoras do processo, além do local em que é realizado.

O modelo 70:20:10 é muito apropriado para a proposta do *framework* Inova Gestor, justamente por sua proposta de cultura de necessidade de um aprendizado contínuo e, também, porque aprendizado e trabalho devem estar juntos.

O modelo contempla três tipos diferentes de aprendizado: o experimental, o social e o formal:

a. 70% na prática dentro da Empresa, no dia a dia, durante o trabalho (*on the job*), em que há tarefas a cumprir, vivem-se desafios e aplicação prática;

b. 20% com cunho social na interação com outras pessoas: em mentorias, *Coaching*, Redes pessoais ou outras ações cooperativas entre partes interessadas; vivência que coloca em cheque a personalidade, suas crenças, limitações e consequências;

Framework inova gestor: uma estrutura de gestão para pequenos empresários inovarem a gestão de suas empresas.	Ricardo Alves Perri.
---	----------------------

c. 10% de aprendizado formal e aprendizado estruturado (*off the job*) em Programas ou Cursos, para aprendizado de teorias e estruturas básicas de conhecimento importantes nos restantes 90%. Nesse conhecimento, a Empresa pode oferecer caminhos para engajamento dos colaboradores no seu projeto estratégico.

O cronograma de aprendizado deverá ser realizado em 12 (doze) semanas, com encontros quinzenais, em encontros formais, para direcionamentos das ações a serem desenvolvidas na Empresa nesse período, com realização de fóruns, partindo-se do levantamento de problemas percebidos, caminhando para entendimento por meio de erros, experimentos e boas práticas realizadas para reflexão do aprendizado adquirido e buscando efetivar ações para a obtenção dos resultados esperados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os donos de Pequenas e Médias Empresas sempre atuaram com a sua visão de Mercado e tiveram coragem para empreenderem; mas, para fazerem isso neste mundo VUCA precisam de um pouco mais do que visão e coragem: precisam de um método simples e eficaz para profissionalizarem sua gestão.

O *framework* Inova Gestor vem propor um novo caminho de desenvolvimento profissional do gestor, aliado a um modelo integrado de aplicação na Empresa, pois se entende que, quando o gestor adquire novos conhecimentos, sua Empresa começa a ter resultados melhores e mais duradouros, e isso é reflexo direto da mudança de sua mentalidade.

Framework inova gestor: uma estrutura de gestão para pequenos empresários inovarem a gestão de suas empresas.	Ricardo Alves Perri.
---	----------------------

A aplicação desse *framework* foi realizada em Empresas de pequeno e médio porte com grande sucesso a partir da motivação de seus gestores, por sentirem que não dá mais para ficar fora desse mundo e por precisarem buscar resultados mais efetivos e duradouros.

Vale o desafio, vale um novo *mindset*, vale uma nova vida.

REFERÊNCIAS

APELLO, Jurgen. **Como mudar o mundo: Gestão de mudanças 3.0**. São Paulo: PerSe, 2012.

ARETS, Jos; JENNINGS, C.; HEIJNEN, V. **70:20:10 Towards 100% performance**. Maastricht: Sulter Media, 2015.

ARETS, Jos. **The 70:20:10 Methodology**. 702010 Institute, 2017. Disponível em: <<https://702010institute.com/wp-content/uploads/2017/09/The-702010-methodology-Jos-Arets.pdf>>. Acesso em: 12 nov. 2018.

ASSEN, Van Marcel; VAN DER BERG, Gerbem; PIETERSMA, Paul. **Modelos de Gestão**. 60 modelos que todo gestor deve conhecer. 2.ed. São Paulo: Pearson, 2009.

FORBES. Disponível em: <<https://www.forbes.com/sites/sunniegiles/2018/05/09/how-vuca-is-reshaping-the-business-environment-and-what-it-means-for-innovation/#28fe44d0eb8d>>. Acesso em: 9 maio 2018.

Framework inova gestor: uma estrutura de gestão para pequenos empresários inovarem a gestão de suas empresas.	Ricardo Alves Perri.
---	----------------------

HARVARD BUSINESS REVIEW. Disponível em: <<https://hbr.org/2014/01/what-vuca-really-means-for-you>>. Acesso em: 5 maio 2018.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LEONE, N. M. C. P. G. As especificidades das pequenas e médias empresas, **Revista de Administração**, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 91-94, 1999.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 2010.

OSTERWALDER, Alexander. **Business Model Generation** – Inovação em Modelos de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários. Rio de Janeiro: Alta Books, 2001.

RESEARCH GATE. Disponível em:

<https://www.researchgate.net/publication/316610452_THE_702010_MODEL_FOR_LEARNING_AND_DEVELOPMENT_AN_EFFECTIVE_MODEL_FOR_CAPABILITY_DEVELOPMENT>. Publicado em: ago. 2016. Acesso em: 30 set. 2018.

E-COMMERCE Brasil, **Revista Brasileira de Comércio Eletrônico**, ano 8, ed. 45, jun. 2018.