

PASSO A PASSO

[ABR | JUN DE 2020 – ANO XXVIII – Nº 179]

INSPIRAÇÃO PARA SEGUIR

**Negócios se reinventam
em meio à pandemia**

**A hora e a vez das
frutas vermelhas**

**Mães empreendedoras
apoiam-se em grupos
virtuais**



ISSN 2238-2178



9 772238 217000

SEBRAE

QUANDO UM
LÍDER SE
DESTACA
NA EMPRESA,
A EMPRESA
SE DESTACA
NO MERCADO.

CURSO **LÍDER** **COACH**

LIDERANÇA | ALTA PERFORMANCE

#DESPERTEOLÍDER

TÉCNICAS E FERRAMENTAS DE COACH PARA ENGAJAR EQUIPES E SER O LÍDER QUE SUA EMPRESA PRECISA.

O **Líder Coach** é um curso do Sebrae dedicado a formar **líderes de alta performance**. Ao longo do treinamento, você aprenderá, de maneira muito prática, a extrair **o melhor de sua equipe**, aprimorar habilidades de liderança, implementar ideias e muito mais.

Participe do **Líder Coach**!

ACESSE O SITE E SAIBA MAIS!

cursolidercoach.com.br



0800 570 0800





DIFICULDADES TAMBÉM GERAM OPORTUNIDADES DE APRENDIZADO

A pandemia do coronavírus impôs uma nova ordem social e econômica para o mundo. Ela vem provocando profundas mudanças em nossa forma de viver, trabalhar e fazer negócios. Cidadãos, empresas, instituições e governos estão sendo levados a se reorganizar rapidamente para enfrentar uma realidade diferente de tudo o que já conhecíamos ou podíamos imaginar.

A crise econômica foi uma consequência natural deste cenário de instabilidade, e afetou em cheio os pequenos negócios. Em abril, pesquisa do Sebrae Minas mostrava que cerca de 90% das micro e pequenas empresas já sentiam os efeitos da pandemia e quase 60% delas não conseguiriam se manter no mercado por mais de três meses.

Em um primeiro momento, o distanciamento social e o fechamento de grande parte das empresas provocaram ansiedade generalizada. O que se viu, a partir daí, foi um esforço enorme de adaptação aos novos tempos.

Mas, embora tenha causado perdas e danos de diversas ordens, a pandemia também proporcionou aprendizados significativos. Um deles é o de que a transformação digital não pode mais ser adiada, principalmente no ambiente empresarial. Certamente avançamos nestes últimos meses, mas ainda há muito o que evoluir. Então, vamos em frente! O Sebrae Minas está preparado para ajudar os pequenos negócios nesta nova fase.

ROBERTO SIMÕES

Presidente do Conselho Deliberativo do Sebrae Minas

PASSOAPASSO

Passo a Passo é uma publicação do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais (Sebrae Minas). Registro no Cartório Jero Oliva nº 931.

Presidente do Conselho Deliberativo do Sebrae Minas:

Roberto Simões

Conselho Deliberativo do Sebrae Minas

Banco do Brasil, BDMG, CDL-BH, Caixa, Ciemg, Faemg, Fapemig, Fecomércio, Federaminas, Fiemg, Indi, Ocemg, Sebrae NA, Seplag e Sedectes

Superintendente: Afonso Maria Rocha

Diretor Técnico: João Cruz Reis Filho

Diretor de Operações: Marden Magalhães

Conselho editorial:

Andreza Capelo, Bárbara de Paula Sarto, Bruno Ventura, Catiuscia Souza, Danielle Fantini Lima Santos, Gustavo Moratori Nunes Coelho, Hebbe Carvalho, Jefferson Soares Ferreira, José Márcio Martins, Kamila Domingos, Karine Martinez, Luciana Patrícia Rezende da Silva, Maria Teresa Bassi, Paulo César Barroso Veríssimo, Rachel Dornelas, Rafael Tunes Fonseca, Rosely Maria Soares Vaz, Vanessa Karla Silva

Gerente de Comunicação: Leonardo Iglesias

Jornalista responsável: Aline Freitas – MTb 09007/MG

Produção editorial: Prefácio Comunicação

Editoras: Ana Luíza Purri (MG05523 JP) e

Cristina Mota (MG08071 JP)

Reportagem: Ana Paula de Oliveira, Bruno Assis,

Fernanda Pereira, Guilherme Barbosa, Marcela Káritas e Raphaela Canabrava

Revisão: Cibele Silva

Design e diagramação: Prefácio Comunicação

Fotos: Agência i7

Impressão: Rona Editora Ltda.

Periodicidade: Trimestral

Tiragem: 10 mil exemplares

Redação:

Av. Barão Homem de Melo, 329

Nova Granada – Belo Horizonte

Minas Gerais – CEP: 30.431-285 – 0800 570 0800

sebrae.com.br/minasgerais



SUMÁRIO

CAPA

O momento atual é de incertezas e todos se perguntam quando tudo voltará ao normal. Mas, é preciso seguir adiante e, para isso, o Sebrae Minas reuniu experiências de empreendedores que estão se reinventando. Inspire-se!

[6] AGRONEGÓCIOS

Pequenos produtores de Machado investem no cultivo das frutas vermelhas



[13] COOPERATIVISMO

União de lojas de insumos agrícolas viabiliza melhores resultados

[16] SEBRAETEC

Fabricantes de cervejas artesanais mineiras ganham mais força ao criar associação

[22] EMPREENDEDORISMO

Desafios e conquistas das mulheres que decidiram ter um negócio próprio após a maternidade

[28] CARREIRA

Músicos de Diamantina têm apoio em programa de desenvolvimento

[33] ENTREVISTA

Silvio Meira analisa cenário para as micro e pequenas empresas

[38] **VENDAS**

Já conheceu o Focus? Esta ferramenta pode te ajudar na gestão do seu empreendimento

[53] **EMPRETEC**

Metodologia de sucesso em todo o mundo agora pode ser aplicada *in company*

[56] **CAPACITAÇÃO**

Sebrae e Nexa estimulam autoconfiança e protagonismo em moradores de uma comunidade de Juiz de Fora

[60] **INOVAÇÃO**

Projeto Ali oferece acompanhamento especializado e personalizado

[64] **PARCERIAS**

Consórcios públicos são alternativas para driblar crise fiscal e estimular o desenvolvimento econômico

[69] **LIDERANÇA**

Quer ser um líder de alta performance? O Sebrae Minas pode te preparar

[72] **ARTIGO**

Sua empresa oferece experiências para os clientes ou apenas produtos e serviços?

[74] **CONSULTORIA**

Saiba quais são os Fatores Críticos de Sucesso para o setor de construção civil

[76] **CONSULTORIA**

Contexto atual exige inovação de forma ágil

[78] **É BOM SABER**

Coronel Fabriciano prepara agenda estratégica de olho no desenvolvimento até 2030

[80] **É BOM SABER**

Intercâmbio de ideias no Programa de Boas Práticas em Cooperativismo Financeiro

[81] **NOTAS**



FOTOS: PEDRO VILELA / AGÊNCIA 17

Empolgados com os resultados, Marcos Antonio e a esposa Alessandra planejam ampliar a produção em 2021

SABOROSAS E RENTÁVEIS

Produção de frutas vermelhas desponta como alternativa econômica em Machado, no Sul de Minas

[ANA PAULA DE OLIVEIRA]

Como não se deter diante de uma amo-reira “coalhada” de frutos? Quem já teve esse privilégio sabe que, além de mãos e boca tingidos de roxo, o delicado frutinho também deixa marcas pelo sabor doce e único, que para muita gente tem “gosto de infância”.

E mesmo quem não vivenciou isso agora tem mais chances de experimentar esse fruto. Isso porque uma de suas espécies, a amora-preta (*Rubus spp.*), também conhecida como amora silvestre, tem ganhado cada vez mais espaço nas feiras e hortifrútiis, juntamente com outras *berries* (veja na página 10). Repletas de

propriedades medicinais e nutraceuticas, elas conquistam os adeptos da alimentação saudável e fomentam um negócio lucrativo para pequenos produtores de várias regiões do país.

Caso de Machado, no Sul de Minas. Em 2018 a administração pública iniciou um programa de incentivo para driblar a sazonalidade do café, principal atividade econômica do município, que tem pouco mais de 40 mil habitantes. O objetivo é implantar o cultivo das frutas vermelhas e com elas gerar emprego e renda, melhorar a qualidade de vida de agricultores familiares e evitar o êxodo rural.

Tem dado certo. Em parceria com o Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (Senar), a Empresa de Pesquisa Agropecuária de Minas Gerais (Epamig) e o Sebrae Minas, a iniciativa reúne 25 produtores, que são acompanhados de perto por especialistas, do preparo do solo à comercialização das frutas.

O programa segue em etapas. Após a assinatura de um Termo de Compromisso, o agricultor inicia uma verdadeira imersão no universo das frutas vermelhas. Fazem parte da estratégia: práticas de cultivo, como poda, adubação, manejo e criação do pomar; visitas técnicas a outros produtores e empresas do ramo; assessoria especializada pós-plantio; gestão de projetos; e posicionamento comercial.

PRIMEIRO, AS AMORAS

O carro-chefe são as amoras-pretas – aos poucos, framboesa, mirtilo e morango também serão introduzidas. Entre janeiro e março de 2019, considerada a época ideal para o plantio, 50 mil mudas das variedades Tupy e Brazos foram distribuídas entre 13 produtores, totalizando cerca de 6 hectares de área plantada. A primeira safra foi colhida entre outubro e de-

zembro do ano passado, e a produção alcançou 31 mil toneladas.

Marcos Antonio Batista comemora os resultados. Filho de agricultores, há quatro anos ele e a esposa Alessandra conquistaram o tão sonhado terreno, uma área de 8,9 hectares localizada na zona rural de Machado. Eles perceberam a chance de ampliar a renda plantando amoras nas partes baixas do local. “O bom das amoras é que podemos cultivar nas áreas que não são boas para o café e aproveitar melhor o terreno. Com isso, garantimos uma renda a mais, já que a safra é anual. Para se ter uma ideia, faz três anos que plantamos café e ainda não tivemos retorno financeiro”, compara.



“É um tipo de cultura ideal para os pequenos, pois exige pouco espaço, não é tão complexa e tem custo relativamente baixo, se comparada a outras.”

ADAIBY MARIA FRANCO GONÇALVES,
ANALISTA DO SEBRAE MINAS

O mesmo não se deu com as amoras. Segundo Marcos, já na primeira colheita foi possível cobrir os custos de produção e obter lucro. Ao todo, foram cerca de 4 mil quilos, vendidos na própria cidade e região. “Comprador não faltou, procura foi grande. Mas, por ser o primeiro ano da planta, a produção foi bem modesta. Para a próxima safra esperamos três vezes mais, algo em torno de 12 mil quilos.”

Empolgado com a nova atividade, Marcos tem aprimorado as técnicas de manejo e espera produzir em menos tempo para atender uma fatia maior do mercado. Os planos de expansão incluem a aquisição de uma câmara fria para estocar o produto e a introdução de framboesa e mirtilo ainda neste ano.

VALE A PENA

Não foi por “modismo” que Machado deu chance às frutas vermelhas. Uma análise minuciosa revelou que a cidade reúne uma série de fatores que agradam em cheio as pequenas frutas, como também são chamadas. Qualidade do solo, condições climáticas favoráveis, número de horas de brilho solar, disponibilidade de áreas apropriadas, mão de obra e infraestrutura organizacional – são mais de 2,5 mil produtores de café instalados e conhecedores do trabalho no campo – estão entre eles.

Com tantos pontos a favor, a entrega foi melhor que a encomenda. Atualmente, são 15 propriedades participando da iniciativa e mais de 9 hectares de área plantada. A renda da primeira

FREEPIK

BALANÇO E PERSPECTIVAS

- Até o momento, 15 propriedades participam do programa de incentivo.
- Juntas, elas somam cerca de 9 hectares de área produtiva.
- A primeira safra gerou renda aproximada de R\$ 195 mil e 87 empregos diretos.
- Para as safras futuras (amora-preta), a estimativa é de 192,5 toneladas e renda próxima de R\$ 1,2 milhão.



safrá – que demandou 87 empregos diretos na etapa da colheita – foi de, aproximadamente, R\$ 195 mil. Para as safras futuras, a estimativa é de 192,5 toneladas apenas de amora-preta, e renda próxima de R\$ 1,2 milhão.

“É um tipo de cultura ideal para os pequenos, pois exige pouco espaço, não é tão complexa e tem custo relativamente baixo, se comparada a outras. Além disso, o ciclo é rápido, de apenas um ano, e o valor agregado é maior, gerando uma receita importante para a manutenção dessas famílias”, afirma a analista do Sebrae Minas Adaiby Maria Franco Gonçalves.

Ela conta que o Sebrae se tornou parceiro do programa em 2019. “Nosso ponto de partida foi fortalecer a cultura da cooperação entre os produtores, que já estavam se

organizando em forma de associação. Durante todo o ano trabalhamos o conceito de cooperação enquanto estratégia de negócio, para estimular neles a capacidade de agir coletivamente, o que é fundamental numa atividade nova. Juntos, eles podem trocar experiências, compartilhar boas práticas e ganhar mercado”, explica.

O Sebrae também contribuiu para a construção de marca e rótulo da Associação dos Agricultores Familiares de Frutas Vermelhas de Machado, apelidada de Fluvervam. “Como são frutos muito sensíveis e perecíveis, precisam ser comercializados rapidamente. As embalagens com identificação da marca e da propriedade de origem são fundamentais para o escoamento imediato da produção.”



A VEZ DAS **BERRIES**

Berry (no plural, *berries*) é o termo usado para um grupo de **pequenas frutas** de coloração entre **vermelho** e **violeta escuro**.

O termo significa **baga**, que é o formato delas. No Brasil, a mais conhecida é o **morango** (*strawberry*). **Minas Gerais** é o maior produtor nacional da fruta, com **91 mil toneladas** em 2018, a grande maioria (**84 mil toneladas**) produzidas apenas na região Sul do estado.

Aos poucos, espécies como **framboesa** (*raspberry*), **mirtilo** (*blueberry*), **groselha** (*gooseberry*) e **amora-preta** (*blackberry*) têm se tornado mais familiares aos brasileiros, consumidas *in natura* ou em sucos, geleias e sorvetes, entre outras delícias.

Normalmente, as *berries* são colhidas em arbustos, daí o fato de serem conhecidas como frutos do bosque.

ENTRE OS BENEFÍCIOS DAS FRUTAS VERMELHAS, ESTÃO:

- Retardo do envelhecimento cerebral
- Prevenção de doenças neurodegenerativas
- Inibição de processos inflamatórios
- Redução de riscos de doenças cardiovasculares
- Redução da probabilidade de câncer
- Teor de compostos antioxidantes (saúde/longevidade)





Lêda, a irmã Lúcia e o pai, Mauro, aguardam a primeira safra de amoras-pretas

MIX AMPLIADO

A rotina de Alex Corsini Luz Machado é puxada. Pelo menos duas vezes na semana ele encara os quase 300 quilômetros que separam Machado da capital paulista para vender sua produção e a de outros colegas nas feiras de produtos orgânicos. No restante do tempo, ele se desdobra entre a lida nas lavouras e a participação em uma cooperativa e em quatro associações, entre elas a Fluervam, da qual é vice-presidente. “Considero o associativismo vital para a agricultura familiar. Participar do curso do Sebrae me trouxe muito aprendizado e estou ansioso para dar continuidade aos próximos módulos”, afirma.

Filho de agricultores, há 18 anos ele e a esposa Claudirene se dedicam à produção orgânica. Atualmente, são mais de 13 qualidades de frutas que chegam ao mercado sob a marca Orgânicos Corsini.

A experiência de Alex também passa pelas frutas vermelhas. Há sete anos, ele cultivava morangos, o que aumentou sua segurança para aceitar o convite e participar do programa municipal. “Sou muito curioso. Além do que, percebi uma chance de aumentar ainda mais o meu mix de produtos”, ressalta.

Assim como os demais participantes, aos poucos ele foi descobrindo as minúcias da amora-preta. “Rústicas, porém delicadas”,

como ele define, as 1,5 mil mudas que recebeu do programa lhe renderam mais de mil quilos de frutos, vendidos congelados e *in natura*, por um preço médio de R\$ 35 o quilo. Para a segunda safra ele já conta com 4 mil plantas, e a expectativa é produzir dez vezes mais.

“A produção orgânica exige muito mais dedicação, pois é livre de qualquer química. Meu custo chega a ser quatro vezes maior que o dos outros produtores. Mas minha margem de lucro é de quase 200%, ou seja, é uma boa conta. Sem falar da satisfação de trabalhar integrado com a natureza. O que eu vendo é o mesmo que levo para a mesa e alimento minha família. Isso me dá um orgulho danado”, conta.

[PERMANÊNCIA NO CAMPO

Ver as filhas brincando livres no quintal de casa não tem preço. Nascida e criada na roça, a agricultora Lêda Mara Begali Mezavila Corsini vê no programa Frutas Vermelhas uma forma de garantir às pequenas Ana Beatriz, de 6 anos, e Lívia, de um 1 e 7 meses, a mesma

qualidade de vida que teve. Esse anseio revela outro viés importante do programa: a possibilidade de permanência no campo. “Temos algum café plantado, cerca de mil pés, mas o grosso mesmo vem do trabalho do meu marido Flávio, que é motorista de caminhão. Com as frutas vermelhas, nossa esperança é aumentar a renda da família”, explica.

Em setembro de 2019, juntamente com a irmã Lídia e o pai, Mauro, ela passou a cultivar 5,5 mil mudas de amoras-pretas em um pedacinho do terreno. O marido também se divide entre o trabalho fora e o manejo. A safra ainda é aguardada – até o momento, as plantas só renderam uns “bocadinhos” para agradar a criançada. A expectativa é de cerca de 10 mil quilos. “Por ora, vamos nos dedicar apenas às amoras. É uma planta bem trabalhosa, que exige muito cuidado no manejo e mão de obra toda manual, o que justifica o valor agregado. Eu, que nunca nem tinha visto um pé de amoras dessa qualidade, hoje fico feliz em ver as plantas crescendo e trazendo boas perspectivas pra gente.”



FRUTAS VERMELHAS PELO MUNDO

A produção mundial de frutas vermelhas atingiu 5 milhões de toneladas em 2016, apenas 2% da produção mundial de frutas. EUA, Canadá, Europa, Rússia e Japão são os principais produtores e consumidores. Estima-se que a taxa de crescimento anual seja de 10%. Na América do Sul, o Chile é o maior produtor.

[COOPERATIVISMO]



Grupo se reúne com frequência para realizar estudos, análises e receber treinamentos

ADRIANO SOALHEIRO

REDE SUPER RURAL É LANÇADA

Lojas de insumos agrícolas no Centro-Nordeste Mineiro se associaram para ganhar competitividade

[RAPHAELA CANABRAVA]

Durante mais de 20 anos, diferentes gerações de empresários que vendem insumos agrícolas no Centro-Nordeste Mineiro mantiveram aceso o desejo de se unir comercialmente para ganhar força no mercado. Após algumas tentativas sem sucesso, o sonho foi concretizado em 2019, com a participação do grupo no projeto Central de Negócios do Sebrae e do lançamento da Rede Super Rural.

“Queríamos formar uma associação para fazer compras em conjunto, em condições melhores, e aumentar a competitividade dos nossos negócios em um setor muito concorrido. Em 2018, procuramos o Sebrae para participar do projeto Central de Negócios, por já conhecer uma rede de supermercados de Guanhães/MG, a Via Real, formada a partir do projeto. As propostas se encaixaram bem em nossos propósitos e resolvemos participar”,

conta Tadeu Coelho Nascimento, proprietário da Agropecuária Guanhões, tesoureiro da Rede Super Rural, e um dos precursores da iniciativa.

O grupo passou então, a se reunir, frequentemente, para realizar estudos, análises e receber treinamentos. Os membros também foram levados para conhecer as sedes da Rede Agro Real, em Rio do Sul/SC, e da Rede do Campo, em Alfenas/MG. “Foram experiências valiosas. Vimos como essas associações foram formadas, os desafios vivenciados no dia a dia, as dificuldades, os erros e os acertos”, afirma Gustavo Vilela de Pinho Tavares, sócio da Agroveterinária Olinda, presidente da Rede Super Rural, e também um dos idealizadores do grupo.

Os empresários conheceram as lojas da rede que pretendiam formar, nas cidades mineiras de Guanhões (Agropecuária Guanhões), Sabinópolis (Agroveterinária Olinda), Virginópolis (Casa do Produtor), Gonzaga (Casa do Fazendeiro Bananitas), São João Evangelista (Central Agropecuária), Peçanha (Casa do Fazendeiro), Sardoá (Agropecuária 2 Irmãos), Coroaci (Agropecuária 2 Irmãos), Rio Vermelho (Casa Veterinária e Pet Shop 4 Patas), Conceição do Mato Dentro (Posto da Fazenda) e Braúnas (Ruralista Braúnas). “Isso nos despertou um sentimento de pertencimento e de união muito forte e nos transformou em uma grande família, em que todos estão dispostos a ajudar”, diz Gustavo.

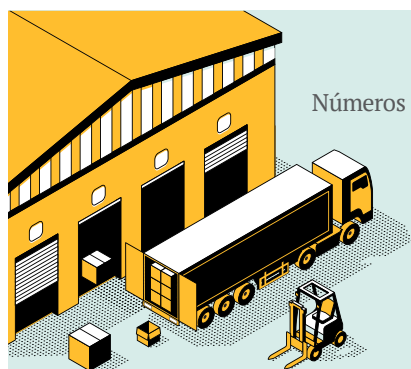
A REDE

Em novembro de 2019, pouco mais de um ano após o primeiro contato com o projeto Central de Negócios, a Rede Super Rural foi inaugurada. “O nosso sucesso empresarial passou a não depender exclusivamente de uma pessoa, mas da união, do trabalho e da competência de todos”, resume Gustavo.

Para ele, o principal benefício proporcionado pela formação da associação foi a possibilidade de fazer compras em conjunto. “Como passamos a adquirir volumes maiores, as condições oferecidas pelos fornecedores ficaram melhores. Isso foi essencial para ampliarmos o nosso mix de produtos, melhoramos os preços e aumentamos nosso faturamento.”

Ruy Matos, analista do Sebrae Minas, cita outros benefícios proporcionados pela implantação da marca coletiva. “A partir da criação da rede uma série de serviços que antes eram contratados para uma única empresa passam a ser negociados coletivamente, otimizando os custos e investimentos do negócio. Além disso, o layout das lojas e o atendimento podem seguir um mesmo padrão, garantindo maior credibilidade e o fortalecimento da marca Super Rural no território.

O Centro-Nordeste Mineiro é uma região onde a pecuária leiteira é muito forte. E é neste ramo que atuam os principais clientes das lojas



BONS RESULTADOS

Números comprovam que a criação da Rede Super Rural valeu a pena:

44% de crescimento do faturamento anual das lojas

214% de crescimento do volume mensal de compras coletivas, que, em abril, registrou seu maior resultado, R\$ 320 mil



PEDRO VILELA / AGÊNCIA 17

integrantes da Rede Super Rural. Os principais produtos comercializados pelos estabelecimentos são rações e medicamentos veterinários.

FUTURO

Para aumentar ainda mais a participação no mercado, a Rede Super Rural pretende captar novos membros, desenvolver produtos de marcas próprias, participar de feiras e eventos do setor e investir em ações conjuntas de marketing. Também estão nos planos dos empresários associados a implantação de um modelo de gestão por indicadores e a aquisição de um caminhão para otimizar a distribuição nas lojas associadas. O grupo, inclusive, já alugou um galpão em Guanhães/MG que está funcionando como um centro de distribuição.

“O nosso sucesso empresarial passou a não depender exclusivamente de uma pessoa, mas da união, do trabalho e da competência de todos”

GUSTAVO VILELA
PRESIDENTE DA REDE SUPER RURAL

SOBRE A CENTRAL DE NEGÓCIOS

É um projeto do Sebrae que tem como objetivo estimular a cultura da cooperação entre pequenos grupos de empreendedores ou empresários de um mesmo segmento de atuação. A iniciativa contribui para o fortalecimento e a revitalização das pequenas empresas que, por meio de ações conjuntas de compra, venda e promoção, se tornam mais fortes para superar dificuldades e gerar novas oportunidades e benefícios para toda a cadeia de produção e distribuição.

O projeto tem duração de até 18 meses e é composto de ações como estudo de atividade empresarial do setor a ser trabalhado; oficinas quinzenais ou semanais; treinamentos gerenciais do Sebrae, entre outras. Empresas/empreendedores dos segmentos de indústria, comércio, agro-negócio e serviços podem participar, desde que tenham fornecedores e/ou clientes em comum; estejam atuando no mesmo segmento de mercado ou em segmentos complementares; possuam objetivos comuns; demonstrem interesse e disponibilidade para participar das atividades em grupo. Os interessados devem procurar a agência do Sebrae que atende sua região.

Bruno acredita que atuação coletiva traz mais força para os empreendimentos



HORA DE NEGOCIAR JUNTOS

Central de Negócios é a nova conquista das cervejarias artesanais mineiras

[ANA PAULA DE OLIVEIRA]

A máxima “juntos somos mais fortes” tem se comprovado para dez cervejarias artesanais de Belo Horizonte e região. Recentemente, elas concluíram a formalização da Associação das Microcervejarias do Estado de Minas Gerais (Amacerva), passo essencial para operacionalizar a Central

de Negócios, uma das principais apostas do projeto de fortalecimento do setor no estado.

A iniciativa tem o apoio do Sebrae Minas e do Sindicato das Indústrias de Cerveja e Bebidas em Geral do Estado de Minas Gerais (SindBebidas). “A formalização aconteceu no fim de 2019 e é fruto de uma longa jornada que visa a ampliar o

acesso a mercados, as vendas, a lucratividade e a eficiência profissional, entre outros pontos. É um trabalho muito sério e que conta com a chancela do Sebrae”, reforça a analista Kenia Cardoso.

Minas ocupa o terceiro lugar no país em número de fábricas, atrás apenas de São Paulo e Rio Grande do Sul. Segundo o Anuário da Cerveja – 2019, do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Mapa), o estado fechou o ano com 163 fábricas e 3.627 cervejas registradas. Já no Brasil, existem atualmente 1.209 fábricas e 27.329 registros de cerveja válidos – volume 36% superior ao apurado em 2018. Se mantido esse ritmo de crescimento, até 2025 o país terá 7.504 cervejarias, número superior ao dos EUA.

Para as pequenas e médias, embora o mercado seja promissor, garantir espaço ainda é um desafio, que pode, entretanto, ser vencido coletivamente. É o que se espera com a Central de Negócios formada pelas cervejarias Caraça, Fürst, Hofbrauhaus Belo Horizonte, Küd, Ouropretana, Prússia, Sanatorium, São Sebastião, Uaimií e Vinil. Associadas, elas ganham musculatura para buscar oportunidades de negócios e manter-se competi-

tivas, dividindo estratégias que vão muito além da compra de insumos em melhores condições.

┌ AÇÕES CONCATENADAS

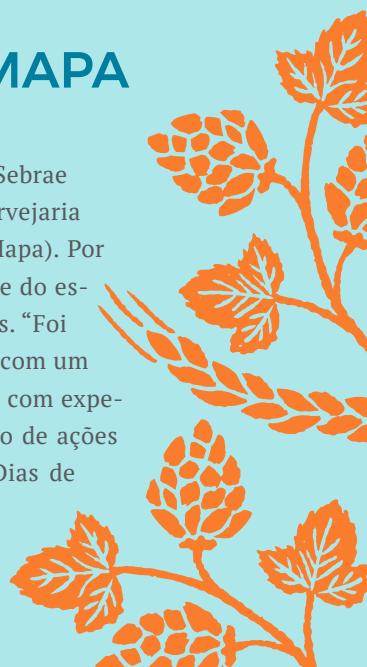
Os proprietários das cervejarias se reuniram pela primeira vez em 2017. Ao longo de dois anos, eles promoveram encontros periódicos e tiveram acesso a consultorias e capacitações, além de terem sido constantemente provocados sobre temas sensíveis ao trabalho coletivo.

“A proposta foi apresentada para cerca de 30 cervejarias. Dezoito aderiram e dez concluíram o objetivo. A própria dinâmica das ações leva a esse refinamento, que é primordial em qualquer Central de Negócios, já que a cooperação exige abertura de dados estratégicos e muita confiança. Chegamos a um grupo tão participativo e com nível de amadurecimento e visão de negócio tão coeso, que conseguimos organizar e começar a ver resultados da Central em tempo recorde”, destaca Kenia.

Consolidada, a Central permite avançar em algumas frentes. Em novembro de 2019, por exemplo, o grupo sentou à mesa com os principais fornecedores de insumos e saiu com bons

MINEIRA É CERTIFICADA PELO MAPA

Para fazer cumprir seu papel de apoiar os micro e pequenos negócios, o Sebrae Minas se integrou ao processo que culminou na certificação da primeira cervejaria mineira junto ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Mapa). Por meio do Sebraetec, a cervejaria Oliver Beer, de João Pinheiro, no Noroeste do estado, recebeu consultoria subsidiada para se adequar aos critérios exigidos. “Foi a primeira vez que o Sebraetec atuou com tal finalidade. A Oliver contou com um subsídio de 70% para receber uma assessoria especializada. Um consultor com experiência no ramo visitou a empresa, fez um diagnóstico e traçou um plano de ações que resultou no registro”, explica a analista do Sebrae Minas Patrícia Dias de Rezende, da Regional Noroeste.





resultados, como melhores condições de pagamento e redução acentuada no preço de CO₂, gás de cozinha (GLP), maltes, levedura, lúpulos e energia elétrica, entre outros.

“Também passamos a negociar diretamente com as maiores fabricantes de garrafas de vidro do país. Embora o trabalho de uma Central de Negócios seja muito mais amplo, a compra coletiva acaba sendo o resultado mais imediato e perceptível no fim do mês”, comenta Bruno Parreiras, presidente da Amacerva e sócio da Cervejaria Küd.

Em outubro de 2019, um estande compartilhado marcou a presença da Amacerva no festival

Oktoberfest Das Original HB, tradicional festa alemã promovida pela Hofbräuhaus Belo Horizonte, uma das associadas. “Digamos que foi nossa primeira ação comercial juntos. Foi positivo, não só pela divulgação dos produtos, mas pela logística operacional, que acabou revelando um modelo para os próximos eventos”, explica Bruno.

No ramo há mais de 10 anos, em 2010 o empresário se juntou a cinco amigos para fundar a Küd, que tem como lema cerveja de primeira e rock n’ roll. Bandas consagradas, como Metallica, The Who, Beatles e ACDC dão nomes aos tanques de maturação, sem contar os rótulos, inspirados em clássicos como Smoke on The Water, da britânica Deep Purple, Fear of The Dark, do Iron Maden, e Ace of Spade, do Motörhead.

A Küd tem 32 receitas lançadas, 12 em linha, e capacidade instalada para 30 mil litros. A fábrica fica no Jardim Canadá, em Nova Lima, Região Metropolitana de Belo Horizonte (RMBH). A título de curiosidade: o município é o terceiro do país em número de cervejarias: são 22, de acordo com o Mapa.

“Desde a época em que brincávamos de paineleiros, já enxergávamos as vantagens da atuação coletiva, mas a articulação nunca avançava.

É COISA SÉRIA

Segurança alimentar e qualidade do produto sempre foram critérios inegociáveis entre os integrantes do grupo que forma a Central de Negócios da Amacerva. Tanto que, além de observar todas as boas práticas e instruções normativas, a associação criou o Programa de Qualidade e Segurança Alimentar da Cerveja Artesanal de Minas Gerais. São três principais eixos: Plano de Manutenção e Inspeção das Cervejarias; Boas Práticas de Fabricação e Food Defense; e Lean Office e Lean Manufacturing. O primeiro deles já está em andamento, com a aquisição de equipamentos para ampliar o escopo das análises laboratoriais, que ficarão a cargo do renomado Instituto Senai de Tecnologia em Alimentos & Bebidas (ISTA&B), sediado em Belo Horizonte.



Fernando afirma que a troca de experiências tem sido muito positiva para todos

O apoio do Sebrae e a visão associativista foram fundamentais para a coisa funcionar”, acrescenta o cervejeiro.

TROCA DE EXPERIÊNCIAS

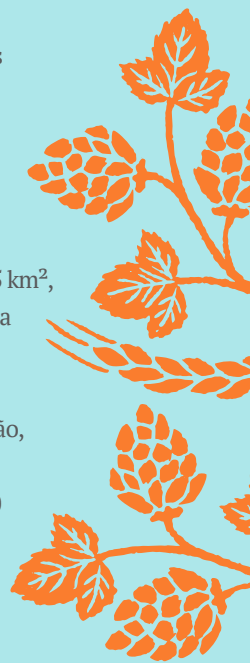
Experiente, o empresário Fernando Cota tornou-se um dos grandes incentivadores da criação de uma Central de Negócios entre as artesanais mineiras. Vice-presidente do SindBebidas, seu primeiro contato com o ramo foi em 2008, após uma viagem para a Europa, onde experimentou vários rótulos. De lá, trouxe o desejo de empreender: junto com os irmãos Douglas e Railton, fundou, em 2014, a Prússia Bier, que fica na pequena São Gonçalo do Rio Abaixo, a cerca de 90 km da capital. Otimista com o cenário, ele acaba de expandir a fábrica, para aumentar a capacidade produtiva de 11,5 para 77 mil litros por mês.

Fernando aponta a troca de experiências entre os empresários como uma das vantagens da atuação coletiva. “Acaba sendo uma consultoria de negócios muito fluida. Esse debate aberto que temos sobre assuntos corriqueiros é relevante para todos. Cada participante acaba sendo consultor um do outro, são experiências diferentes que se somam.”

SABIA?

A relação território/cervejarias demonstra a proximidade que a população tem com os locais de produção. Em se tratando da distribuição de cervejarias pelo território continental do Brasil, cuja extensão é de 8.516.045 km², temos atualmente uma cervejaria a cada 7.043 km², área um pouco maior que o Distrito Federal (5.780 km²). A título de comparação, os Estados Unidos têm 9.834.000 km² de extensão territorial e 7.450 cervejarias, o que resulta em uma cervejaria a cada 1.320 km², aproximadamente o tamanho do município de São Paulo (1.521 km²).

Fonte: Anuário da Cerveja 2019 - Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Mapa)



INTEGRANTES AMACERVA

CARAÇA

Fundada em 2014,
Nova Lima (MG)

FÜRST

Fundada em 2013,
Formiga (MG)

HOFBRAUHAUS BELO HORIZONTE

Fundada em 2015,
Belo Horizonte (MG)

KÜD

Fundada em 2010,
Nova Lima (MG)

OUROPRETANA

Fundada em 2011,
Ouro Preto (MG)

PRÚSSIA BIER

Fundada em 2014,
São Gonçalo Rio Abaixo (MG)

SANATORIUM

Fundada em 2015,
Nova Lima (MG)

SÃO SEBASTIÃO

Fundada em 2015,
São Sebastião das Águas Claras
(Macacos), distrito de Nova Lima (MG)

UAIMIÍ

Fundada em 2014,
Itabirito (MG)

VINIL

Fundada em 2013,
Nova Lima (MG)

Entre os planos de médio e longo prazos estão a contratação de consultoria jurídica e tributária compartilhada; o desenvolvimento de um software para gestão de cervejarias; e a criação da primeira Central de Vendas, com modelo de distribuição compartilhada.

“Este é nosso grande desafio. No primeiro momento, a compra é uma necessidade e produz resultados imediatos. Mas as vendas coletivas acabam trazendo benefícios perenes e de longo prazo. Nosso maior desafio é estruturar um projeto de logística de venda para ter uma distribuição descentralizada das cervejas, respeitando, é claro, nosso porte, de forma paulatina, sem avançar o sinal”, revela.

CRESCIMENTO SUSTENTADO

Eles nasceram na mesma cidade e seus pais são amigos de longa data. Apesar disso, só se conheceram por causa da cerveja. Não que tenham sentado em alguma mesa de bar juntos, pelo menos até 2015. Curiosamente, o encontro dos empresários Pedro Pereira Júnior e Augusto Franco aconteceu em Blumenau (SC), para onde ambos partiram com o intuito de fazer um curso na Escola Superior de Cerveja e Malte. “Foi uma surpresa. Na ocasião, ele já tinha uma ideia estruturada e buscava um parceiro para viabilizar o negócio”, conta Pedro.

Nascia assim a Cervejaria São Sebastião. Instalada “entre a cachoeira e a igreja centenária” do arraial de São Sebastião das Águas Claras, distrito de Nova Lima, a proposta é produzir cervejas com “pegada mineira”. As receitas levam ingredientes tradicionais, que são adquiridos de produtores locais, como a Cascavel, feita com rapadura de Itaguara (MG). “A ideia é oferecer cerveja especial, de qualidade e com valor agregado pelos ingredientes locais.”

Atualmente, a capacidade instalada é de 13 mil litros. São 12 cervejas no portfólio, todas ba-



Para Pedro e Augusto, unir-se a outras cervejarias foi a melhor maneira de fortalecer o negócio sem precisar investir alto

tizadas com nomes de animais da mata atlântica mineira, como jabuti, beija-flor, jararaca e João-de-barro, uma brown ale com açúcar mascavo. Diretor administrativo da Amacerva, Pedro conta que o projeto foi ao encontro do seu plano de crescimento sustentado. “Sempre fui muito enfático sobre o cooperativismo, pois precisamos ganhar escala, e a única maneira de conseguir isso sem injetar milhões no negócio é nos unindo”, considera.

Para ele, já diante dos primeiros resultados, a Central de Negócios comprovou que o caminho é mesmo esse. “Não só compramos juntos, mas participamos de eventos e pensamos estratégias. Há muita troca de experiências e ajuda mútua no grupo. Nosso pensamento está bem alinhado, e as decisões quase sempre são unâimes, o que dá agilidade às ações e traz harmonia. São dez cervejarias afins, com os mesmos objetivos e apetite de crescer.”

ATUAR VIA CENTRAIS DE NEGÓCIOS TRAZ UMA SÉRIE DE VANTAGENS:

- 🍷 Aumento nas vendas;
- 🍷 Ganhos de produtividade e lucratividade;
- 🍷 Redução e racionalização de custos;
- 🍷 Acesso ao mercado;
- 🍷 Aprimoramento da qualidade e do atendimento ao cliente;
- 🍷 Otimização de estoques;
- 🍷 Facilidades de acesso a serviços financeiros de crédito e a tecnologia;
- 🍷 Elevação do nível de competitividade das empresas;
- 🍷 Cooperação e troca de experiências entre os participantes.

LAÇOS QUE GERAM NEGÓCIOS

Organizadas em rede, mães empreendedoras encontram no apoio mútuo e nas estratégias coletivas uma alternativa para tirar boas ideias do papel

[ANA PAULA DE OLIVEIRA]

Uma pesquisa do Instituto Rede Mulher Empreendedora, feita com quase 1,4 mil mulheres, mostra que 75% delas decidiram ter um negócio próprio após a maternidade. Na classe C, esse percentual sobe para 83%. Jornadas inflexíveis, falta de vagas em creches, risco maior de ser demitida e dificuldade de recolocação no mercado... Motivos não faltam e a porta de entrada continua sendo a necessidade (44%), como revela outro estudo, o Global Entrepreneurship Monitor (GEM - 2018) – entre os homens a proporção é de 32%.

A boa notícia é que esse percurso não precisa ser tão solitário. Organizadas em rede,

“Quando a gente pensa: ‘não aguento mais’, vem outra e incentiva. Isso faz muita diferença. Sentir-se pertencente, ter acesso a tanta fonte de inspiração, tantos exemplos de força e de vontade. Entender que todos os caminhos têm suas dificuldades e conquistas – tudo é muito importante”. **Mariana Bicalho, do Mommys**



muitas mães estão encontrando nos grupos virtuais o suporte necessário para enfrentar as dificuldades e movimentar os negócios. Mais que espaço de manifestação e discussão, esses ambientes servem à colaboração entre elas.

Juntas, elas valorizam e divulgam o trabalho umas das outras, promovem ações coletivas, revelam talentos e geram renda. “O empreendedorismo materno acaba sendo um propulsor do empreendedorismo feminino, crescente no Brasil e no mundo. O Sebrae está atento a esses movimentos e pode contribuir, promovendo conexões entre eles e capacitando essas mulheres para planejar e gerir melhor seus negócios”, afirma a analista do Sebrae Minas Michelle Chalub Cossenzo Moreira.

Uma das alternativas é o programa Sebrae Delas, que tem o objetivo de aumentar a probabilidade de sucesso de ideias e negócios liderados por mulheres. “Pesquisas mostram que a maioria das que empreendem tem escolaridade alta e bom nível de informatização, ou seja, muitas vezes o que falta é acesso a informação que lhes sirva de suporte para se qualificar”.

Muitos grupos já construíram uma trajetória sólida, com destaque para dois deles. Criados em Belo Horizonte, eles estão concretizando iniciativas empreendedoras de sucesso fora do ambiente online. Conheça.

[VONTADE DE EMPREENDER

Na primeira vez em que se reuniram, eram 22 mulheres em uma sala de hotel, sem saber ao certo onde aquilo daria. Além de serem mães e da vontade de empreender, elas tinham em comum o brilho nos olhos e a necessidade de apoio. A cada mês, um novo encontro e novos rostos. De repente, já eram



AMOR DE MÃE

Criado em 2018, o grupo mantém seu foco inicial, que é discutir temas maternos. Atualmente, são 17,7 mil mães – outras 3,5 mil estão na fila de espera. Cerca de **4,5 mil delas são empreendedoras** e participam de diversas ações coletivas.

40, 60, 170, em um espaço maior, com microfone e caixa de som.

Hoje, essas mulheres sabem muito bem onde aquela investida chegou e tudo que ainda pode alcançar. Os encontros presenciais foram o embrião de uma ação inovadora: a primeira loja colaborativa materna do Brasil. Tudo começou com uma enquête realizada há dois anos, dentro do Amor de Mãe, grupo virtual que reúne mais de 17 mil delas e tem como tema central dos assuntos a maternidade.

“Eu queria saber o que essas mães faziam da vida. Acabei descobrindo 1,2 mil empreendedoras de todos os tipos. Tinha doceira, salga-deira, boleira, cuidadora de idosos, dona de pet shop... Mulheres de todas as idades e classes

sociais. Comecei a pensar como poderia criar uma rede a partir delas para fortalecer esses pequenos negócios”, conta Márcia Machado, moderadora do grupo.

Promover um encontro pareceu viável. “Assim, elas poderiam se conhecer melhor, dividir suas histórias e falar sobre seus produtos e serviços. E mais que consumir umas das outras, indicar e ampliar o alcance”, argumenta.

[VOO ALTO

Em maio de 2019, veio a grande guinada. Foi quando o shopping Del Rey, na região Noroeste de Belo Horizonte, propôs ao grupo a realização de uma feira. Instalada na praça de eventos do mall, sob o slogan “No Dia das Mães compre de uma mãe”, em 13 dias o evento reuniu mais de 50 expositoras e gerou R\$ 58 mil em vendas. “Foi um fenômeno”, resume Márcia.

A repercussão foi tão positiva que o shopping cedeu ao grupo uma de suas lojas. Nela, 50 mães comercializam diversos produtos e serviços, como roupas, calçados, cosméticos,

artesanato, papelaria, fotografia e até limpeza de sofá. Apenas os custos com a manutenção do local são divididos, e o atendimento é feito por rodízio, para que cada uma tenha mais dias livres na semana.

“É por isso que falo com tanta empolgação. Vejo todos os dias a transformação na vida dessas mulheres. Um dos estandes que mais vende é de uma avó que faz bonecas de pano, mas também há moças novas, que criam seus filhos sozinhas. Todas resgatam a autoestima e passam a ser vistas com mais respeito dentro de casa e na sociedade”, comenta.

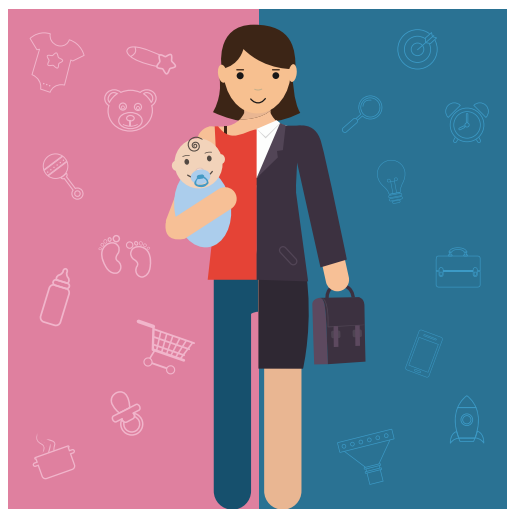
Agora, o grupo já negocia instalar-se em outros dois shoppings da capital. Ao longo do ano serão realizadas capacitações e mentorias online e a distância para as mães que participam da loja colaborativa.

[TROCA DE EXPERIÊNCIAS

Ele começou como um grupo de mães que se falavam por e-mail. Um ano depois, migrou para o Facebook, onde ainda permanece. Mas suas ações, definitivamente, extrapolaram o

“Eu queria saber o que essas mães faziam da vida. Acabei descobrindo 1,2 mil empreendedoras de todos os tipos”

MÁRCIA MACHADO
GRUPO AMOR DE MÃE





ambiente online para transformar a vida de milhares de mulheres. Não poderia ser diferente, já que o Mommys é fruto de uma grande transformação, provocada pela chegada do primogênito Lucas à vida da advogada Mariana Bicalho, há 10 anos. “Tudo começou com uma necessidade pessoal de trocar experiências sobre a maternidade. Chamei algumas amigas, que se identificaram com o propósito e foram chamando outras e mais outras”, lembra Mariana.

A maternidade também trouxe o desejo de mais flexibilidade na vida profissional, o que ela encontrou no empreendedorismo: Mariana abandonou a advocacia e montou seu primeiro negócio, uma empresa de festas infantis personalizadas. Mas o nascimento da filha Laura redesenhou os rumos dessa história. “Como boa parte do meu tempo já era dedicada ao Mommys, e era por ele que meus olhos brilha-

“Há várias maneiras de emancipar uma mulher. Mas nenhuma é tão libertadora do que desenvolver a renda: aí ela se torna dona da sua vida e passa a tomar decisões pautadas no que quer e não no que precisa”.

Márcia Machado, do Amor de Mãe

vam, comecei a buscar oportunidades de negócio ali dentro, analisando as demandas das próprias mães”, conta.

Hoje, além de espaço para discussões – são 8 mil mães, 80% delas de Belo Horizonte –, o Mommys também oferece uma série de produtos e serviços, entre revista digital, e-commerce de produtos personalizados, clube de vantagens, palestras, workshops e eventos, como a badalada festa Mommys Night Out, que chega a reunir cerca de 900 mulheres.

[DE MÃOS DADAS

Estimular o empreendedorismo materno é outro objetivo do grupo. Entre as ações estão o Mommys de Negócios, encontros mensais para promover conexões e parcerias; o Bazar do Desapego; a Vitrine Mommys, plataforma externa de divulgação; e a Feira de Mães Empreendedoras, que acontece duas vezes no ano.

“Essa movimentação surgiu de forma muito natural. Também sou empreendedora e conheço as dores do caminho. A todo momento vejo relatos de mulheres que são dispensadas do trabalho ou vítimas de preconceito na entrevista de emprego pelo simples fato de serem mães. Claro, também há aquelas que alimentam a vontade de dedicar tempo à maternidade, como eu”, explica.

Em novembro de 2019, Sebrae e Mommys deram as mãos durante a Semana Global do

Empreendedorismo. Realizado em mais de 170 países, o movimento busca inspirar, conectar e capacitar pessoas que se interessam em empreender. Parte das atividades foi realizada na sede do Sebrae Minas, em Belo Horizonte, e um dos destaques foi a IX Feira de Mães Empreendedoras. Além de expor seus produtos e serviços, as mães participaram de uma trilha de capacitação promovida pelo Sebrae Delas dentro do evento.

[GRUPO DOS 100

Em 2018, o Mommys foi considerado um dos grupos de maior impacto social do mundo pelo Facebook, que incluiu Mariana Bicalho em seu 1º Programa de Líderes de Comunidade, juntamente com líderes de 46 países. Ela também recebeu US\$ 50 mil para investir em um projeto que visa à sustentabilidade do grupo.

Mães empreendedoras do Mommys participaram da Semana Global do Empreendedorismo, no fim de 2019





MOMMYS

Um dos precursores do estilo, o grupo foi **criado em 2010**, também como espaço para discussão de temas maternos. Atualmente, **reúne 8 mil mães e cerca de mil empreendedoras**.

ALESSANDRO PINHEIRO



Muitos dos trabalhos de Sheyla são feitos com mães dos grupos ou por indicação delas

RELAÇÃO DE CONFIANÇA

Há 10 anos, a fotógrafa catarinense **Sheyla Pinheiro** veio para Minas Gerais, casou-se, teve a segunda filha e trocou de profissão. Tantas mudanças ficaram mais suaves com o apoio de outras mulheres. “Foi o que encontrei no Mommys, do qual participo desde o primeiro ano. Entrei como mãe de uma recém-nascida e nossas trocas iam de coisas práticas, como lidar com uma febre repentina, até os medos, angústias e alegrias da maternidade. Passei a me sentir mais confiante para tomar decisões”, relata.

Cansada da rotina exaustiva que levava na área de marketing, Sheyla partiu em busca de uma ocupação que permitisse conciliar maternidade e trabalho. Descobriu na fotografia newborn um “amor à primeira vista”. Hoje, ela possui um estúdio em Belo Horizonte e já eternizou milhares de recém-nascidos e gestantes. “Sou muito mais realizada com a fotografia. O amor e a paciência que dedico a cada trabalho são meus diferenciais. São duas coisas fundamentais, que não se compra ou aprende em cursos”, ressalta.

Além do Mommys, Sheyla participa de outros dois grupos da capital, incluindo, o Amor de Mãe. “Muitos dos meus trabalhos são feitos com mães dos grupos ou por indicação delas, que acabam rendendo novas oportunidades e parcerias. Para mim, que trabalho com recém-nascidos, poder contar com essa relação de confiança e respeito é determinante.”

[CARREIRA]



Kiko percebeu que a próxima virada de sua banda estava no desenvolvimento de projetos autorais

PEDRO VILELA / AGENCIA 17

VOCAÇÃO FORTALECIDA

Programa de Desenvolvimento de Carreiras na Música de Diamantina capacita artistas e produtores

[MARCELA KARITAS]

Músicos qualificados, instrumentos afinados, profissionais de apoio e um maestro. Para criar uma boa orquestra, são esses os principais elementos necessários. Entretanto, quando sobra talento mas falta algum desses elementos, o resultado pode não ser o esperado.

Em Diamantina, sobra talento. A cidade é reconhecida por ser um celeiro de artistas renomados, por sua musicalidade e por servir de inspiração para movimentos históricos da música popular brasileira.

Você seguramente já ouviu falar da Vespertina diamantinense, por exemplo, ou do Carna-

val local. Também deve saber que a história do Clube da Esquina teve páginas e páginas vividas nos becos do município – como mostra a canção *Beco do Mota* (veja na página 30).

Até a Bossa Nova já teve capítulos importantes vivenciados por lá. Diamantina foi o destino escolhido por João Gilberto para se dedicar à prática da batida da Bossa Nova. O artista, um dos mais importantes do país, viveu na região por sete meses. Um de seus locais preferidos? O banheiro do sobrado em que morava, que tinha a acústica ideal para o exercício diário – e um tanto irritante (veja ao lado) para os vizinhos – do novo ritmo que criara.

Toda essa história e os encontros vividos na região inspiraram gerações de diamantinenses, que hoje estudam em conservatórios locais, tocam nos bares da cidade e se apresentam por todo lado. Mas, a “grande orquestra” dali precisava de um apoio, que tem sido dado pelo Programa de Desenvolvimento de Carreiras na Música de Diamantina.

O CENÁRIO

A virada para a cena musical de Diamantina começou em 2019, quando a cidade se inscreveu

*“O hóspede da casa de baixo era louco?
Por que insistia em tocar violão de
madrugada, aquele plim-plim-plim sem fim,
uma nota só, que nem uma araponga?”*

TRECHO DA MATÉRIA
ONDE NASCE O MITO?

DE LAURA CAPRIGLIONE, PARA O CADERNO
ILUSTRADA DA FOLHA DE S. PAULO (2011).

no projeto Rede de Cidades Criativas, da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (Unesco).

“O município buscou o reconhecimento como cidade criativa da música. Chegamos até uma das etapas finais, quando um consultor da Unesco é enviado para realizar um diagnóstico e sugerir um plano de ação para fortalecer o segmento”, lembra Luciana Teixeira, analista do Sebrae Minas.

O gestor cultural Rômulo Avelar foi o consultor contratado pela Unesco para oferecer suporte ao município. “Desde o primeiro momento, escutei muita gente dizendo que Diamantina respirava música, que havia pelo menos um músico em cada família”, conta.

DIAMANTINA RESPIRA MÚSICA



77% DOS DOMICÍLIOS
contam com pelo
menos um músico

83 GRUPOS
musicais em
atividade

51 ARTISTAS
em carreira solo

**6,3% DO TOTAL
DA POPULAÇÃO**
está matriculada
formalmente em
cursos de música

Fonte: Levantamento informal feito para a Unesco (Autor: Rômulo Avelar)

Um mapeamento informal (confira na página 29) feito por Rômulo Avelar ratificou todas essas impressões, ao mesmo tempo que apontou diversos desafios a serem superados. “Faltava mostrar essa vastidão do cenário musical para outras regiões, jogar isso no mundo. Outra demanda era a criação de um grupo de discussão para instituir uma governança. E também constatamos que havia pouco conhecimento da gestão de carreira”, enumera Rômulo.

Diamantina não ganhou o concurso, mas todo aquele conhecimento produzido foi o pano de fundo para a efetivação de uma parceria entre o Sebrae Minas e a Secretaria de Cultura do município. “Tomando como inspiração cursos e projetos que o Sebrae já havia realizado com sucesso para o segmento em Belo Horizonte, formatamos esse novo programa”, complementa Luciana.

A iniciativa nasceu com a meta de trabalhar todos os aspectos fundamentais para o desenvolvimento de uma carreira na música. Direitos autorais, produção musical, divulgação, distribuição digital e circulação, leis de incentivo e editais, performance de palco e direção artística de shows foram os temas escolhidos para compor o programa.

Divididos em oito carreiras, 13 músicos e oito produtores iniciaram sua jornada de formação em outubro de 2019. Além de participarem de *workshops*, eles mergulharam no planejamento estratégico. “Fizemos o diagnóstico em todas as carreiras, levantando todos os pontos positivos e as fragilidades. A partir daí, construímos um plano de ação”, detalha Rômulo.

Assim como qualquer empresa, as carreiras passaram por todas as etapas do planejamento estratégico, desde a conceituação trabalho até a definição da missão. “A maior parte dos músicos está focada no que é entregue ao público. Mos-

BECO DO MOTA

FERNANDO BRANDT E MILTON NASCIMENTO

“(...)

Profissão deserta, deserta

Homens e mulheres na noite

Homens e mulheres na noite desse meu país

Na porta do beco estamos

Procissão deserta, deserta

Nas portas da arquidiocese desse meu país

Diamantina é o Beco do Mota

Minas é o Beco do Mota

Brasil é o Beco do Mota

Viva o meu país”



tramos a eles a importância de não ter apenas talento artístico, mas de entender a fundo como a coisa acontece”, explica Rômulo.

APRENDIZADOS

Há cinco anos, Flávio Henrique de Oliveira Lima, o Kiko, tomou uma decisão junto ao irmão e um amigo: era hora de sair da “molecagem” e ter um projeto musical mais autoral. Ele, cantor, o irmão e o amigo, guitarristas, criaram, então, a Stone Heart, banda de rock que adotou o *grunge* como estilo. “Depois de 30 dias dessa decisão, já conseguimos nosso primeiro trabalho, a abertura de um festival”, lembra Kiko.

Eles seguiram tocando *covers* de músicas conhecidas em toda a região. As apresentações iam bem, mas faltava dar um passo adiante, que o grupo ainda não sabia qual era. “De início, o que mais me chamou atenção no programa foi a oportunidade de alcançar um maior domínio em gestão de carreira”, diz o músico. Mas a grande revolução foi sendo gestada aos poucos. “Um dos principais resultados foi in-

terno. Passamos por uma mudança grande de mentalidade, no modo de pensar a música. Vimos que dá para fazer muita coisa dentro desse mercado, conhecemos histórias de artistas que também trabalham com estúdio, produção, organização de festivais. Concluimos também que ser músico não é apenas estar em cima do palco”, comenta.

Além de ter passado a lidar com todo o ecossistema da música, Kiko percebeu que a próxima virada da banda estava no desenvolvimento de projetos autorais. “Estamos todos mais abertos a essa nova fase. Aproveitamos esse período de isolamento social para cultivar ideias, tendo em mente que precisamos ter trabalhos próprios, nossos”, completa.

Em sua nova fase, a banda segue respeitando suas raízes. Ou seja, vão focar no ritmo consagrado nos anos 1990, mas trazendo outros elementos para conferir autenticidade ao trabalho.

[POR TRÁS DOS PALCOS

Aos 6 anos, Joyce Amanda dos Santos ganhou um concurso de música realizado no centro de Diamantina. “Cantei *Era uma vez*, de Sandy e Júnior, uma das minhas preferidas na época”, recorda.

Ao longo da infância e da adolescência, o interesse foi aumentando. Com talento e ouvido para a arte, Joyce foi se aperfeiçoando nos ritmos de que mais gostava: MPB, samba e pop rock. A carreira da cantora começou oficialmente há cinco anos. “Foi quando comecei a fazer shows remunerados em bares, restaurantes e em festas privadas”, diz.

Com o apoio da irmã, a produtora Aurélia Cruz, a artista também criou um show autoral, apresentado no Teatro Isabel, palco aclamado na cidade, duas ou três vezes ao ano. Quando passaram a fazer o curso, perceberam que já estavam no caminho certo, já que possuíam tra-



Joyce Santos venceu seu primeiro concurso de música aos 6 anos, mas a carreira começou oficialmente há cinco

balhos autênticos. “Passamos a identificar marcas autorais nos trabalhos que desenvolvíamos e descobrimos como é essencial incluir nossa ‘pegada’ em todas as fases da produção de um trabalho”, comenta Aurélia.

As irmãs também entenderam a importância da produção no universo da música. “Vimos a variedade de áreas e aspectos em que um produtor atua, desde a parte musical até a cultural. Minha irmã faz um trabalho incrível na parte cultural, mas entendi que também precisávamos de um profissional com foco na questão musical”, comenta Joyce.

Na banda Stone Heart, a produtora Isadora de Oliveira Barroso Fróis também entendeu que sua função era ajudar na consolidação do grupo. “O produtor não é o ‘faz tudo’ do grupo, mas uma figura essencial para levar adiante uma carreira musical, em diversos aspectos”, observa.

Diamantina é reconhecida por sua musicalidade, com eventos como a Vesperata



Esse trabalho é tão importante que será um dos próximos passos da atuação do Sebrae com os músicos da região: promover um curso aprofundado de produção musical. “Queremos formar profissionais que sejam capazes de contribuir na criação de portfólio e no estabelecimento de parcerias para os artistas daqui”, vislumbra Luciana.

A TURNÊ

Outro aspecto fortemente ressaltado pelo programa foi a necessidade de fazer com que o trabalho dos artistas circule para além de Diamantina. “Mostramos o grande ganho que eles teriam se se conectassem e buscassem expandir fronteiras, para garantir a sustentabilidade da carreira”, explica. Afinal, o trabalho musical se torna economicamente viável quando há circulação. “Para a pessoa viver de música, ela precisa colocar o pé no mundo, mesmo que nesse momento tenha que acontecer virtualmente”, ressalta Rômulo.

A provocação deu certo e se traduziu em planos concretos, como o de Joyce. “Nossa meta, para quando a quarentena acabar, é fazer uma turnê do próximo show autoral, que estamos montando. Vamos começar por Diamantina, rodar por cidades mais próximas e tentar expandir nosso universo”, adianta Joyce.

Outro plano que vai se fortalecendo entre o grupo é o de estabelecer parcerias entre si. O isolamento social imposto pela pandemia do novo coronavírus, por exemplo, inspirou a criação do festival Canto em Casa, que reuniu participantes do programa e outros músicos da região em uma transmissão online.

“Nossa ideia é fortalecer mais ainda esse grupo, para que os artistas se consolidem enquanto categoria e criem em conjunto regras mínimas para garantir a valorização do trabalho de todos. Queremos mostrar a eles, também, a importância da criação de uma instância coletiva que fortaleça ainda mais a vocação da nossa região”, conclui Luciana.

PARA SOBREVIVER À CRISE

Especialista em inovação e tecnologia, Silvio Meira fala sobre as mudanças em curso para todo o mercado

[BRUNO ASSIS]

Nem mesmo uma guerra foi capaz de paralisar negócios como a pandemia atual. Nada será como antes: quem não se adaptar será incapaz de competir quando o mercado se estabilizar. Nos períodos de crise é que ocorrem as maiores transformações, e o professor Silvio Meira acredita que estamos vivendo um momento de acelerada transição sociotécnica. O comportamento dos consumidores não será mais o mesmo, e a tecnologia será a protagonista na mudança já em curso.

Silvio Meira é PhD em computação pela University of Kent at Canterbury e professor emérito do Centro de Informática da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). É um dos grandes nomes quando se fala em inovação e tecnologia no Brasil, sendo o atual presidente do Conselho Administrativo do Porto Digital, parque digital tecnológico localizado em Recife, eleito pela revista Business Week, em 2010, como um dos dez locais do mundo onde o futuro está sendo pensado. Nesta conversa com a Passo a Passo, ele analisa o cenário reservado às micro e pequenas empresas diante da crise provocada pela Covid-19.



RODOLFO LOEPER

Estamos vivendo uma crise de saúde sem precedentes, provocada pela Covid-19. Com a intensificação do isolamento social, o atendimento remoto tem se tornado realidade para muitas pequenas e médias empresas. Como isso pode influenciar na transformação digital que vivemos?

Precisamos olhar para a história para entender o cenário atual. Sempre que há uma crise de grande porte – sejam calamidades geofísicas ou ambientais, sejam guerras ou pandemias –, também se aceleram os processos de transformação que estavam ocorrendo e que tinham um freio natural da sociedade e da economia. É o que se espera agora para a transformação digital nas empresas e na sociedade.

Estamos vivendo esse processo há cerca de 50 anos. Ele primeiro chegou aos computadores de grandes empresas, antigos centros de computação, bancos, Sebrae, Governo de Minas e assim por diante. Depois, foi para as mesas das pessoas. Na década de 1990, quando a internet começou a se popularizar, os computadores que estavam nos *mainframes* e os que estavam em cima das mesas se conectaram. O primeiro site de e-commerce de impacto global foi o da Amazon, em 1994, que começou a mudar a forma como víamos negócios em rede. Mesmo assim, até essa crise, tinha gente que acreditava que se tivesse só presença física, sem qualquer operação virtual, estava tudo bem.

Mas vamos à década de 2010, quando apareceram os smartphones. Agora, cada um carrega seu computador conectado em alta velocidade com a rede. Isso começou a informatizar as pessoas, e os 40 anos de evolução se encontraram naquela década. Empresas já estavam informatizadas, executivos sabiam o que era o digital e o que tinham que fazer. A transformação digital, porém, teve início em meados da década atual, mais ou menos dez anos depois de o smartphone entrar no mercado. Foi quando ele começou a se tornar universal e as pessoas passaram a confiar em aplicativos de bancos e de e-commerce. Quando entenderam como postar, ler, criticar e participar de redes.

Mas a coisa pega fogo mesmo nos últimos cinco anos. Operações de e-commerce, operações de informatização de fábricas, operações de prestação de serviços digitais em rede, de articulação de prestadores de serviço no mundo inteiro, começaram a funcionar em tempo quase real. O Magazine Luiza, por exemplo, saiu de zero venda em rede no começo da década para metade de todas as vendas em rede antes dessa crise. Isso é exemplo desse processo de transformação: de 0 a 50 sem perder venda na loja física. E isso tende a se intensificar durante a crise e depois dela.

Quais são as particularidades dessa crise que a fazem ser tão transformadora para os negócios?

Estamos vivendo um evento catastrófico, que não se parece nem com as guerras. Na história da Segunda Guerra Mundial, por exemplo, levou tempo para que os negócios fossem paralisados. Cidades precisaram ser bombardeadas para fechar, foi um processo paulatino. Agora não. O Brasil todinho, de repente, fechou.

O desafio óbvio para as empresas é como participar dessa rede, que já existia e em que meus competidores começaram a se estabelecer no começo da década de 2010. Em uma crise desse porte, você não pode ter dúvidas. Não há tempo para pensar e recursos para utilizar. Então é preciso fazer o que é possível. E é isso que os negócios estão fazendo agora, lutando para sobreviver. Nesse cenário, é preciso se adaptar.

É como universidades e escolas fizeram nas primeiras semanas do isolamento. De repente, elas começaram a mandar material em .pdf e as aulas passaram a ser dadas em vídeo. No último mês, plataformas inteiras – que levariam anos para escolas e empresas usarem – foram postas no ar. E as pessoas aprenderam a usá-las. Quando elas aprendem a usar uma coisa que é mais fácil, é o que chamamos de transição sociotécnica. Você tem uma mudança dramática de comportamento da sociedade, em função da disponibilidade de plataformas tecnológicas que mudam o comportamento para um novo patamar. Então, as pessoas começam a se questionar sobre o que era feito antes.

Defendo a tese de que, depois dessa crise, teremos uma nova métrica para presença. Encontros físicos serão reservados para atividades preciosas. Vou trabalhar no ambiente da empresa não porque preciso, mas porque quero ir, porque quero encontrar com as pessoas, porque quero sair de casa. Ou, então, porque preciso mesmo, como em

atividades que não podem ser feitas de casa. A crise motiva uma transição.

Qual o impacto dessa transição sociotécnica no mercado? As empresas conseguirão voltar ao que eram antes?

Certos mercados podem ter uma mudança tão dramática que nunca voltarão ao normal. Esse pode ser o caso dos cinemas, por exemplo. Depois de passar 30 dias em casa, assistindo em telas de menor tamanho, as pessoas se acostumam. E, com isso, não preciso ir para fila, ouvir piadinhas e me incomodar. Por outro lado, isso também pode mudar a experiência do cinema como um todo. A mesma coisa vale para pequenas clínicas médicas, que podem adotar atendimentos a distância e aprimorar a marcação de consultas online. Ou para a educação, que precisará incorporar esse espaço online.

Até mesmo nas reuniões isso tem impacto. Com as *calls*, posso marcar várias em sequência e garantir que elas começarão na hora e não se estenderão. É uma mudança sociotécnica profunda, que afeta todo mundo. Não há uma volta a um normal que existia antes. Vivemos um processo de criação de um novo normal, que precisará ser aprendido por todos que vendem, trocam, fabricam, atendem e prestam serviços. Porque todos mudamos. E alguns de nós muda-

É uma mudança sociotécnica profunda, que afeta todo mundo. Não há uma volta a um normal que existia antes

rão tão radical e dramaticamente que puxarão essa transformação para frente.

O mercado é o maior sistema de seleção não natural do mundo. Os consumidores já estavam mudando radicalmente e, nessa crise, vão levantar ainda mais as expectativas. Quem não entender isso e continuar trabalhando para o mercado que existia antes não vai conseguir competir. Uma parte dos empreendedores entendeu e está fazendo sua parte. Outra não entendeu, não entenderá e não conseguirá competir. O que está mudando é o mercado, em que os consumidores determinam as condições de competição entre as empresas. Quem não entender que os consumidores querem mais velocidade, mais performance e mais qualidade, combinadas com mais usabilidade, não vai conseguir competir.

O que as empresas precisam fazer para se adaptar a esse cenário?

As micro e pequenas empresas precisam, primeiro, estudar. Temos um empreendedorismo muito intuitivo no Brasil, com ideias executadas sem estratégia e sem método. Essa execução ingênua perde espaço para quem sabe o que está fazendo. Mas estudar o quê? Estudar o cenário em que estamos, as mudanças e o que é possível fazer.

Para quem está no pequeno negócio de varejo, por exemplo, o passo imediato é ir para o ambiente digital. Mas isso significa que um pequeno empreendedor de Varginha precisa montar seu próprio e-commerce? Provavelmente não, pois o custo e a complexidade envolvida são insustentáveis para ele. Mas existem plataformas digitais que permitem, com alguns cliques, embarcar a loja dentro de grandes marketplaces.

A partir disso, vem o aprendizado. De novo, ele precisa se perguntar: o que é isso, como funciona? Da mesma forma que, para montar uma quitanda não é só abrir um buraco na pa-

rede e dizer “vendem-se frutas”, no ambiente digital é a mesma coisa. E, nesse período de crise, as pessoas precisam aprender fazendo. O Sebrae tem o papel fundamental de mostrar para o empreendedor o que existe e o que ele pode fazer, seja no espaço fabril, seja no agro, na saúde ou no varejo. É preciso empoderar esse pequeno empreendedor, do ponto de vista de conhecimento e capacidade operacional, para que ele não tenha medo de tentar. Errar e aprender é o que fará diferença nesse processo, quando tudo se estabilizar.

O cenário digital, então, é o caminho natural para essas empresas?

Diante desse cenário de mudanças, elas precisam aprender a competir no espaço digital, seja lá qual for seu negócio, ou desistir. A vantagem é que, nesse momento, há um aprendizado sendo sincronizado. Quando todo mundo aprende uma coisa ao mesmo tempo, vira comportamento social. Isso não volta atrás. Antes dessa crise, cerca de 40% de todas as compras no varejo do Brasil eram mediadas pela internet. O que significa ser mediada pela internet? É que, mesmo que você compre em um espaço físico, você compara na web antes. Esse processo, em alguns segmentos da economia, como automóveis, por exemplo, chega a levar de seis a nove meses. Quem vai ganhar o jogo são as lojas e os fornecedores de produtos e serviços que tiverem esse relacionamento digital no nível da expectativa do cliente.

Isso quer dizer que passa mais por uma questão de visão estratégica do que do uso da tecnologia em si?

Isso. A tecnologia é apenas uma *commodity*. Se não tem especialista em fazer com que ela sirva para você, é melhor não usar. Porque você não pode deixar de se preocupar com seu negócio



As micro e pequenas empresas precisam, primeiro, estudar. Temos um empreendedorismo muito intuitivo no Brasil

para se preocupar com tecnologia. Sou totalmente contra você pegar uma fábrica de queijo do interior de Minas Gerais e dizer: “Nós mesmos vamos fazer nossa rede de internet das coisas”. O negócio dele não é esse, o negócio dele é queijo. Você não deve desviar uma quantidade tão grande de energia do seu pequeno negócio para fazer uma coisa que é acessória à performance dele. Então, pegamos os produtores de queijo, juntamos com o pessoal de internet das coisas e criamos uma fábrica de queijo digital.

Muitos especialistas têm mostrado que a coleta e o uso de dados determinarão o futuro das empresas. A revista *The Economist*, inclusive, já disse várias vezes que os dados são o novo petróleo. Como você vê a importância dessas informações para o futuro?

São essenciais, mas sempre digo que eles não são o novo petróleo, são o novo urânio. Petróleo você extrai, refina, queima e sai fumaça. O urânio você tem que extrair, processar, refinar, usar em um processo fabril para extrair energia e, depois, cuidar dos resíduos, que são radioativos e difíceis de manipular. Tem que guardar por muito tempo e se responsabilizar por qualquer pessoa que tocar neles sem ter o direito. Precisamos ter os dados só pelo tempo necessário, para que ele gere energia para o negócio. Quanto mais dados analisados, melhor.

Mas assim que você não precisar mais, não precisa mais ver aquilo na sua frente, porque aquilo é radioativo, especialmente num ambiente de Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais.

Nesse cenário, o contato com as comunidades próximas pode ajudar as micro e pequenas empresas a criar seu público e sobreviver diante das grandes concorrentes?

É fundamental que as empresas respondam às demandas por experiência, por serviço, por qualidade, por velocidade, por atendimento. Se elas não responderem, o risco é de que, como em todas as grandes crises que levaram a transições sociotécnicas no passado, o mercado se concentre ainda mais. As comunidades não ajudam a criar uma distribuição de poder das grandes para as pequenas empresas. Não é assim que funciona. As pequenas precisam chegar perto de seus públicos e entender que o senhor do mercado é o cliente, não a empresa. As grandes que entendem isso – e entendem isso ainda mais profundamente porque estão longe das comunidades – fazem de tudo para acessá-las. Essas têm uma grande chance de se tornarem ainda maiores, em detrimento das menores. Existe, sim, o poder da comunidade, mas ele depende essencialmente do posicionamento das empresas para liderar. Se isso não acontecer, vamos ter um processo de concentração ainda maior.

INDICADORES PARA O SUCESSO

Sebrae Minas desenvolve ferramenta para estimular empreendedores a pensar a gestão a partir de dados estratégicos

[BRUNO ASSIS]

Diversos motivos podem levar uma empresa a fechar as portas, mas, geralmente, o insucesso resulta da combinação de quatro fatores principais: a situação do empresário antes da abertura, o planejamento precário, a incapacidade para gerir o negócio e a própria gestão. A pesquisa Sobrevivência das Empresas no Brasil, publicada pelo Sebrae em 2016, mostrou que a falta de conhecimento sobre o mercado e sobre a própria empresa é determinante para o encerramento das atividades. Por isso, tanto se fala sobre a importância de uma gestão baseada em indicadores.

De acordo com o artigo Sistema de indicadores: uma introdução, escrito pela pesquisadora Rita de Cássia do Vale Caribe, os resultados definidos para uma organização são representações de conceitos, desejos e objetivos que ela pretende obter. E para entender um resultado, é necessário que haja indicadores que o tornem mais palpável e, com isso, passível de ser comparado.

Para estimular os micro e pequenos empreendedores a criar uma cultura de gestão por indicadores, o Sebrae Minas desenvolveu o Fo-



cus. Trata-se de uma ferramenta simples, que pretende ajudar os empresários a mensurar os indicadores importantes para a gestão, a partir das informações fornecidas sobre o negócio. “Ao conversar com os sócios das empresas, percebemos que muitos não sabem apontar, por exemplo, as razões para a queda no faturamento. Com os indicadores corretos, essa explicação fica mais clara e é possível traçar estratégias mais acertadas”, afirma Victor Mota Ferreira, analista do Sebrae Minas.

Além disso, o Focus pretende ser um grande banco de dados sobre o cenário empreendedor no país, criando parâmetros de comparação de desempenho entre empresas do mesmo setor. Isso resolverá um dos desafios apontados por Victor na hora de definir os indicadores: a ausência de uma base para listar as metas a serem cumpridas. A experiência mostra que, hoje, muitas dessas variáveis são apontadas de forma aleatória, uma vez que a gestão ainda obedece ao padrão tentativa e erro. “Ter uma gestão por indicadores, que possibilite medir os resultados, leva o empreendedor a estabelecer relações de causa e efeito, que podem ser analisadas para se saber o que levou ao resultado”, diz.

Foi com base nesses indicadores que Laira Alves Pereira, proprietária da Laira Alves Make Up, conseguiu estruturar melhor a empresa e traçar planos para o futuro. Formada em Nutrição, ela se descobriu após fazer um curso de maquiagem. Seu primeiro emprego na área foi justamente na loja da qual é proprietária atualmente, em Itaúna, no Centro-Oeste de Minas. Depois de quatro meses, virou sócia. E, há três anos, segue sozinha comandando o negócio.

“Cheguei sem saber nada, mas não ignorava o fato de que precisava aprender a ser uma empreendedora. Foi quando procurei a ajuda do Sebrae e eles me apresentaram o Gestão



O Focus pretende ser um grande banco de dados sobre o cenário empreendedor no país

Competitiva, metodologia que utiliza a ferramenta Focus para análise de indicadores”, diz. As consultorias começaram em dezembro de 2018 e ajudaram a identificar os indicadores necessários para a gestão do negócio. O mais importante, porém, foi a mudança de mentalidade. Ter os números em mãos encorajou Laira a tomar decisões de forma mais consciente e a traçar metas reais para seus funcionários.

Esse é, inclusive, o principal objetivo de uma gestão baseada em indicadores. “Quanto menos informação o empreendedor tem para tomar decisões, mais difícil é. O Focus torna esse processo mais simples, facilitando para que empresários com pouca estrutura e pouco conhecimento possam utilizá-lo”, explica o analista do Sebrae Minas. Ou seja, a gestão por indicadores deve ser a base da gestão. Qualquer empresa, por mais simples que seja, precisa acompanhar esses números para ter uma visão ampliada do negócio.

O próprio nome do programa, inclusive, é uma pista do que se pretende fazer. Ao apontar

as tendências de mercado, ele possibilita que os empreendedores se debrucem sobre as verdadeiras causas dos problemas que os impedem de crescer. Se há um segmento em que a taxa de conversão dos consumidores é baixa, por exemplo, pode-se buscar alternativas para melhorar esse indicador. Até mesmo para o Sebrae Minas essa é uma ferramenta útil, pois ajuda a detectar quais são as consultorias e capacitações de que o empresário realmente precisa, o que favorece a criação de um ambiente ideal para o desenvolvimento pessoal e empresarial.

É o que está ocorrendo com Laira. Graças às análises dos indicadores, ela implantou uma série de melhorias, tanto no ateliê de maquiagem quanto na loja, incluindo a possibilidade de explorar marcas e produtos com os quais não trabalhava. “O programa é bem completo e mudou até mesmo a forma como vejo minha empresa. Hoje sei o que os indicadores estão me informando e no que posso melhorar. Tenho o sonho de virar uma franquia de sucesso na região e, se não tiver as informações necessárias para dar esse passo, sei que não vou para frente”, conclui.

O Focus vem sendo utilizado por cerca de 130 empresas mineiras. Atualmente, ele permite analisar os indicadores a partir de quatro variáveis

DECISÕES CONSCIENTES

O Focus vem sendo utilizado por cerca de 130 empresas mineiras. Atualmente, ele permite analisar os indicadores a partir de quatro variáveis: resultados obtidos pela empresa, resultados de um grupo específico de projeto e as médias do segmento no Estado e no Brasil.

“Isso ajuda a melhorar a gestão e criar parâmetros de desempenho. Por enquanto, a base ainda é pequena para falarmos sobre tendências de comportamento de mercado, mas em breve isso será possível”, explica Victor. É um sistema que as empresas podem utilizar livremente, mas o Sebrae Minas sabe que só disponibilizar a ferramenta pode não ser suficiente para alguns empresários e, com isso, desenvolveu metodologias de consultorias a distância e presenciais para orientá-los.

Ariane Galdino e Leonardo Mendes, sócios da Cris Jóias e da Classic Men’s Club, já mantinham contato com o Sebrae em Montes Claros, no Norte de Minas, antes mesmo da chegada do Focus. A joalheria está no mercado há 11 anos e foi a primeira experiência de ambos como empreendedores. Há um ano e meio, eles também adquiriram uma empresa de roupas e mudaram completamente o negócio a partir dos conhecimentos adquiridos nessa trajetória.

A mudança na visão estratégica veio quando Ariane participou do curso Bootcamp, promovido pelo Sebrae Minas há cerca de dois anos. “Durante a capacitação, tive muitas ideias e quis colocá-las em prática. Mas, para isso, vimos que era importante ter números. Passamos, então, a analisar o comportamento dos clientes para embasar nossas decisões”, diz.

Em uma reunião com consultores do Sebrae Minas, ela viu que sua intuição apontava para a direção correta e foi apresentada ao Focus. O sistema ajudou os sócios a se organizarem

“É um caminho sem volta, pois ter um controle dos indicadores muda para sempre a forma como o empresário enxerga seu negócio”

VICTOR MOTA
ANALISTA DO SEBRAE MINAS

e a ter maior atenção aos dados. Com eles em mãos, fica mais fácil conversar, comparar e tomar decisões estratégicas. “É interessante para ver se você está no caminho certo ou não. Você vê até os gargalos da equipe, as diferenças de atendimento. Tudo isso é importante para fazer uma boa gestão”, afirma.

Quando adquiriram a loja de roupas, a experiência com a gestão por indicadores foi decisiva. O fato de terem começado com uma estrutura organizacional bem definida possibilitou que, em pouco tempo, a equipe incorporasse a cultura que a dupla pretendia imprimir ao negócio. Dessa forma, todos os relatórios são ilustrados por gráficos que mensuram a atuação de cada um, e o *feedback* dado à equipe é baseado nos dados obtidos.

Isso possibilita, inclusive, tomar decisões mais delicadas. Ao analisar os números, Ariane e Leonardo chegaram à conclusão de que a melhor decisão era reduzir a equipe empregada em uma das joalherias e investir mais nas vendas online. Com a crise provocada pela Covid-19, a decisão tem se mostrado ainda mais acertada. “Não tem como tomar decisões sem ver



Ariane usou a análise de dados para implantar as mudanças necessárias em seus negócios

os números, enxergar o cenário completo. O empreendedor moderno, que quer se manter no mercado e ser um bom líder, precisa buscar conhecimento e se basear nesses dados”, recomenda.

E, no futuro, a base de informações disponível aos empreendedores será incrementada. A segunda versão do Focus foi concluída em abril deste ano, e novas funcionalidades serão incorporadas à ferramenta até o fim do ano. A proposta é levá-la para além das fronteiras de Minas e alcançar empresas em todo o Brasil, pois só com o uso em alta escala será possível ter comparativos mais certos sobre o desempenho de diversos setores da economia. “É um caminho sem volta, pois ter um controle dos indicadores muda para sempre a forma como o empresário enxerga seu negócio. Quem experimenta não abre mão do Focus”, afirma o analista do Sebrae Minas.

READAPTAR PARA EVOLUIR

Empreendedores contam como estão mantendo seus negócios em meio a uma das piores crises globais das últimas décadas

[FERNANDA PEREIRA E GUILHERME BARBOSA]

Se há uma palavra que tem guiado as micro e pequenas empresas (MPE) que buscam sobreviver à crise provocada pela Covid-19, ela é readaptação. Em todo o mundo, elas são um dos segmentos mais impactados pela pandemia e, no Brasil, não é diferente. Segundo o Sebrae Nacional, quase 90% dos pequenos negócios registraram, em média, queda de 75% no faturamento nas últimas semanas devido às medidas de contenção.

Em Minas, os números acompanham a média do país e refletem diretamente na economia, já que as MPE respondem por 99% dos negócios e por 61% dos postos de trabalho, de acordo com o Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (Caged). Para evitar demissões e o fechamento de empresas, o Governo Federal anunciou a liberação de linhas de crédito específicas para o segmento, mas, já se sabe que nem todos terão acesso a elas.

Seis em cada dez proprietários de pequenos negócios que buscaram crédito no sistema financeiro desde o início da crise tiveram o pedido negado, segundo a pesquisa O impacto da pandemia do coronavírus nos pequenos negócios, feita pelo Sebrae Nacional. “Neste mo-

“As empresas terão que investir mais no relacionamento em ambiente virtual, buscando, inclusive, habilitar seus colaboradores para se comunicarem pelas redes sociais.”

AFONSO ROCHA,
SUPERINTENDENTE DO SEBRAE MINAS

mento, o Governo Federal deve agir com ritmo e velocidade, porque o oxigênio das pequenas empresas é curto e a salvação tem que vir enquanto elas têm vida”, alerta o superintendente do Sebrae Minas, Afonso Rocha.

SEMPRE JUNTOS

A cada dia, o perigo se torna maior e ameaça não só vidas humanas, mas a sustentabilidade econômica da sociedade. Ninguém sabe o

Atento às mudanças, Marcelo conseguiu tomar decisões rápidas





Selmara descobriu um ótimo nicho de mercado para a Cerveja e Cia: delivery de bebidas

que vai acontecer, mas o certo é que, de uma forma ou de outra, é preciso seguir adiante. Para acelerar o enfrentamento do problema e possibilitar a retomada da agenda de desenvolvimento da economia, respeitando as recomendações do Ministério da Saúde, o Sebrae Minas criou um grupo de trabalho para atuar junto às instituições setoriais e dar suporte direto aos empresários.

“No momento em que o governo anunciou as medidas de contenção da Covid-19, também tivemos que suspender o atendimento presencial e nos movimentar muito rapidamente para apoiar os empreendedores, mesmo a distância”, relata Afonso Rocha. Dentre as iniciativas, foi criada uma plataforma de conteúdos exclusivos, cursos e consultorias online para que o empreendedor possa enfrentar os desafios impostos pela pandemia.

A instituição também intensificou o atendimento por meio dos canais digitais e por telefone, prestando toda a assistência neces-

sária para que os pequenos negócios possam se manter em atividade.

[NOVA NORMALIDADE?

Não está sendo fácil gerenciar uma empresa neste momento, e a pergunta que todos fazem é: quando tudo voltará ao normal? “O que sabemos é que teremos uma nova normalidade, que não tem nada a ver com aquilo que fizemos até o isolamento. Essa pandemia vai mudar para sempre nossos paradigmas, e isso não se restringe às empresas. Haverá mudanças comportamentais em todas as esferas sociais”, prevê o superintendente do Sebrae Minas.

“O consumidor evoluiu muito em termos de cultura digital. Qualquer pessoa que tenha um smartphone em mãos tem acesso a diversos serviços e informações. Em contrapartida, as empresas brasileiras ainda têm um perfil muito analógico”, destaca. Por não acompanhar essas transformações, como ele afirma, a maioria dos empresários teve dificuldade de se readaptar,

Acesse a **plataforma do Sebrae Minas: sebrae.mg** e saiba como manter a sustentabilidade do seu negócio



uma vez que o isolamento exigiu que todos direcionassem rapidamente seus negócios para o ambiente digital.

Conforme explica o superintendente do Sebrae Minas, um dos legados da pandemia será o aprendizado digital, ao qual muitos empresários têm recorrido para se manterem em contato com os clientes. “As empresas terão que investir mais no relacionamento em ambiente virtual, buscando, inclusive, habilitar seus colaboradores para se comunicarem pelas redes sociais”, orienta.

Para conhecer de perto experiências bem-sucedidas de relacionamento, nossa reportagem foi atrás de empreendedores que estão se reinventando não apenas para sobreviver no atual cenário, mas para permanecerem competitivos quando tudo se estabilizar.

EXPERIÊNCIA CONTA

A vida de quem possui um pequeno negócio no Brasil não é fácil. A cada dia, uma dificuldade diferente surge no caminho. E quem está no mercado há mais tempo conhece bem como funciona a dinâmica da readaptação. Há 28 anos no ramo de distribuição de bebidas, os irmãos Selmara, Soraia e Samir Azzi, sócios da distribuidora Cerveja e Cia, de Belo Horizonte, já tiveram que redirecionar o negócio algumas vezes.

Mais recentemente, o trio migrou para o modelo de atendimento a eventos e vendas no varejo de cervejas, kits para churrasco, growlers e chopes artesanais. “Nos tornamos referência no ramo por sermos exigentes e diferenciados”, afirma Selmara. Um desses diferenciais, segundo ela, são os serviços de instalação de equipamentos de chope e harmonização de carnes e bebidas em domicílio, oferecidos aos fins de semana.

Com a suspensão das agendas de eventos, a primeira estratégia foi disponibilizar o atendimento *drive-thru*, que foi possível devido à libera-

ção do comércio de produtos alimentícios. Como a medida foi insuficiente para compensar as perdas, a empresa se cadastrou em plataformas de delivery, uma delas exclusiva de uma das marcas de cervejas comercializadas. “Começamos com nove entregas e, já no terceiro dia, arrebentamos de vender, fizemos 50 entregas. Estamos no nono dia desse novo modelo de negócio com seis entregadores e devemos chegar a 20”, previa a empreendedora no dia em que foi entrevistada.

Segundo ela, as vendas foram incrementadas com a realização de promoções, em parceria com os fornecedores. Os posts nas redes sociais aumentaram de dois para dez por dia, passando de 180 para 450 visualizações diárias. “Fizemos uma promoção em que mais de 500 pessoas se cadastraram e começaram a nos seguir em um único dia”, conta. Para ela, a grande descoberta foi o serviço de delivery, que deverá ser incorporado ao modelo original de negócio. “O empreendedor deve ser flexível, não pode ter medo de reaprender a andar”, diz Selmara.

“O consumidor evoluiu muito em termos de cultura digital. Qualquer pessoa que tenha um smartphone em mãos tem acesso a diversos serviços e informações. Em contrapartida, as empresas brasileiras ainda têm um perfil muito analógico.”

AFONSO ROCHA,
SUPERINTENDENTE DO SEBRAE MINAS

ADAPTAÇÃO PARA SOBREVIVER

Os negócios iam bem para o empresário Marcelo Abreu. Há quase cinco anos, ele é proprietário da Academia Club21, a primeira do segmento *premium* da cidade de Passos, e da Liv, que é mais popular. Na avaliação do empresário, o segmento de academias é um dos mais afetados pela crise do novo coronavírus. “Quando começaram a aparecer as primeiras notícias na imprensa, as pessoas ficaram com medo de frequentar os espaços.” Antes mesmo dos decretos estaduais e municipais que fecharam os estabelecimentos, Marcelo contabilizou cerca de 80% de queda no movimento das duas unidades. E logo na primeira semana de março, percebeu que a situação se agravaria.

Uma rápida tomada de decisão trouxe segurança ao empreendedor. Sua primeira ação foi ser transparente com a equipe de 20 funcionários, com os quais compartilhou suas ideias para não perder os mais de 2 mil alunos e preservar os postos de trabalho. O próximo passo foi entrar em contato com os fornecedores. A partir daí, ferramentas digitais foram utilizadas para manter o relacionamento com os clientes e evitar um cancelamento em massa. “Lançamos um aplicativo que disponibiliza treinos elaborados pelos professores, fizemos *lives* diárias nas redes sociais com uma variedade enorme de ativida-

des, como ioga, funcional e aeróbico, e mantivemos uma comunicação sincera com os clientes, informando a atual situação e negociando os pagamentos para os meses à frente.”

A ideia deu certo. Além da boa adesão dos alunos, ele recebeu *feedbacks* positivos até mesmo de pessoas que não eram clientes, uma vez que o acesso ao conteúdo publicado foi expandido. A última cartada foi a criação de grupos de WhatsApp que fortaleceram o engajamento nos treinos sugeridos. Marcelo olha para trás e observa que o fato de ter se concentrado em atender o cliente poderá ser determinante para a continuidade do negócio, embora ele não descarte a possibilidade de que o segmento siga impactado mesmo após a pandemia, uma vez que as pessoas poderão se sentir inseguras em voltar às academias. De qualquer modo, a crise lhe trouxe lições importantes: a força proveniente das redes, que suscitou a ideia de comercializar planos na modalidade digital, e a importância de manter um bom relacionamento com os fornecedores.

CRIATIVIDADE E ALEGRIA

“Bom dia! Pensamentos positivos para mais uma semana de coronavírus e confinamento. Vamo que vamo!” Essa é uma das mensagens disponíveis no Instagram do bar Santuário Re-

O Sebrae Minas lançou a campanha **Em frente, Empreendedor!** para compartilhar informação e orientação para os pequenos empresários, auxiliando-os nas estratégias e decisões importantes no cenário de incertezas da pandemia. No YouTube, por exemplo, são divulgados relatos de empreendedores sobre como estão lidando com a crise, como fonte de inspiração. Confira!



trô, no bairro Minas Brasil, em Belo Horizonte, criada para divulgar o serviço delivery implementado como alternativa para manter o negócio em funcionamento durante a crise da Covid-19. “Só abríamos à noite, com um cardápio de petiscos. Não pensávamos em oferecer almoço, mas foi a saída para cobrir a queda de 90% nas vendas”, conta Eduardo Mendes, dono do bar que, em 2017, foi o vencedor do tradicional concurso Comida di Buteco.

Antes mesmo da publicação do decreto que interrompeu as atividades de bares na capital, ele já havia fechado as portas, alarmado com as notícias recebidas de amigos que moram fora do país. Diante da situação, ele se viu forçado a reduzir a equipe e negociar os contratos de aluguéis, mas fez questão de preservar aqueles que dependem do bar para sobreviver. O músico que se apresentava nos fins de semana, por exemplo, foi convidado a trocar o violão pela bicicleta e fazer as entregas na vizinhança das marmitas e tira-gostos especiais, a especialidade do Santuário Retrô.

“A crise é boa para nos fazer inventar, né, nos mexer”, brinca o empresário, que já projeta adotar de vez o serviço de delivery quando o tempo de incerteza passar. Ele, a propósito, não vê a hora de voltar a todo vapor e já mira uma boa colocação no Comida di Buteco deste ano.

PROXIMIDADE COM CLIENTES ANTIGOS

Semanas antes do decreto municipal que determinou a interrupção das atividades comerciais em São João Batista do Glória, Sul de Minas, Tamara Fonseca, uma das donas da loja de roupas Casa Glória, já sentia o esvaziamento das ruas pelo medo de contágio. Para a atividade varejista, calçadas movimentadas são essenciais, e ela percebeu que a crise se estenderia.

Para Eduardo, a crise força o empreendedor a se reinventar



Ela então enviou um texto por WhatsApp para a clientela, explicando que a loja passaria a funcionar no formato online. “Nem foi necessário enviar para toda a lista. Como a cidade é pequena, a notícia se espalhou, e começamos o atendimento por telefone.”

Foi a saída para superar a queda de 85% nas vendas. Além de ter dado férias para os quatro funcionários, ela mesma passou a fotografar as peças e a enviá-las aos clientes de forma consignada – quem tem interesse em comprar pode utilizar o pagamento eletrônico. Vale dizer que um cuidado sanitário importante foi adotado: tudo o que é devolvido fica isolado por três dias, para prevenir uma eventual contaminação.



Danniele adotou videoaulas para não perder o vínculo com as famílias durante a pandemia

JULIANA FLISTER/AGÊNCIA 17

Outra estratégia foi trabalhar intensamente o segmento de enxoval. Como são peças que não precisam ser experimentadas – especialmente toalhas, que devem ser trocadas com frequência – a receptividade foi imediata.

Vislumbrando dias melhores, ela não pretende se desfazer da equipe. A ideia é expandir o atendimento virtual, por meio de posts patrocinados no Instagram e do convite à participação de influenciadores digitais regionais, para mitigar as perdas. “Vamos ter que nos renovar para não deixar a peteca cair. Ao mesmo tempo, temos que ter esperança.”

[AFETO E CUIDADO

Quando a Prefeitura decretou a interrupção do funcionamento das escolas em Belo Horizonte, Danniele Paiva só pensava em maneiras de evitar a perda dos alunos do Aconchegos Berçário, especializado no cuidado de crianças de 3 meses a 3 anos e 11 meses. Pelo fato de a base curricular oferecida não ser obrigatória, ela e sua equipe tiveram que lançar mão de criatividade para disponibilizar conteúdos de curta duração em uma plataforma online e, assim, sustentar o vínculo

com as famílias. “Criamos vídeos curtos, para as famílias acessarem a qualquer momento, quantas vezes quiserem”, conta. A aposta é uma programação que inclui brincadeiras, atividades com objetos variados, música e dança, tudo de forma simples, para auxiliar os pais a manter uma rotina e estimular o desenvolvimento dos filhos em casa.

Nas aulas ao vivo pela internet, todos participam e compartilham as telas para que possam se ver e matar a saudade. “Aos poucos, fomos percebendo o quanto é importante manter essa conexão, não só pelas crianças, mas para que todos percebam que estamos no mesmo barco e possam dar força uns aos outros, mandando fotos ou uma mensagem de carinho”, diz. Paralelamente, Danniele mantém contato via e-mail e telefone com cada família e já garantiu a reposição das aulas nas férias de julho e dezembro.

Ainda assim, alguns clientes se foram. As perdas, no entanto, têm sido compensadas pelo crescimento do número de seguidores nas redes, pelo engajamento e pela procura de pais interessados em matricular os filhos após a quarentena. Danniele ainda chama a atenção para o que pode ser a maior lição trazida pelo atual momento: “Não basta responder a um comentário nas redes, devemos continuar o atendimento, dar atenção individualizada, entender as dificuldades e as necessidades de cada um. Está todo mundo tenso e, no final, todos precisamos de cuidado”, enfatiza.

[DOCINHO CONTRA TENSÃO

Ana Cristina de Paula Araújo e Monique Aparecida da Silva trabalharam juntas em uma loja de doces e, há um ano, decidiram abrir um negócio. Começaram vendendo bombons, brownies no pote e outros produtos em pontos diversos da capital mineira e por meio de um delivery próprio. Enquanto Monique se con-

Com investimento em imagem, atendimento nas redes e uso de plataformas de delivery, Ana Cristina e Monique quase triplicaram vendas na Páscoa



centrava na produção, Ana Cristina de dedicava ao gerenciamento e à captação de clientes. Aos poucos, o volume de encomendas e as vendas nas ruas foram aumentando, e a Meu Docinho foi ficando a cada dia mais conhecida.

As expectativas eram as melhores para a Páscoa deste ano. Ensaio fotográfico, embalagens, cardápio de produtos – estava tudo planejado, até que a pandemia bateu à porta. Segundo Ana Cristina, a participação na Feira do Empreendedor, por meio do projeto Mãos do Morro, Linhas da Vida, desenvolvido pelo Sebrae em parceria com o Senac, na comunidade do Morro do Papagaio, em Belo Horizonte, abriu os horizontes da dupla e deu a elas a base necessária para readaptar a estratégia rapidamente.

“Colocamos força total na página do Instagram. Nos cadastramos em plataformas de delivery e trabalhamos muito também com atendimento via WhatsApp e entregas próprias. Acredito que postar fotos nossas mostrando os produtos também nos aproximou do nosso público”, conta. A estimativa de triplicar as vendas em relação à Páscoa de 2019, que giraram em torno de R\$ 3 mil, não se concretizou, mas chegou próximo: R\$ 7 mil.

Ana Cristina acredita que a dobradinha “qualidade dos produtos e estratégia do negócio” fez a diferença e acabou fortalecendo a Meu Docinho em meio à crise. E, quando tudo acabar, o plano é abrir a primeira loja, no bairro São Pedro.



Letícia lançou mão da criatividade e do conhecimento sobre o gosto dos seus clientes para manter as vendas

CLIENTES PARCEIROS

A energia e o otimismo de Letícia Novaes têm tudo a ver com seu ramo de negócio. Ela é proprietária da Let'sports, loja de artigos esportivos localizada na avenida Silva Lobo, em Belo Horizonte. Desde que abriu as portas, há oito anos, conquistou os clientes do bairro com sua simpatia e atendimento personalizado. No entanto, a Let'sports só começou a se fazer presente nas redes a partir de novembro de 2019. Em janeiro, a empresária decidiu investir em marketplace, mas de forma muito tímida.

Em março, veio o baque. “Fechamos no dia 20 e não abrimos mais. Meu marido e eu pensamos que íamos quebrar. Para preservar os empregos, demos férias às nossas duas funcionárias, e nos concentramos em pensar em alternativas para continuar a vender, mesmo que numa escala menor”, conta Letícia. A primeira estratégia foi fortalecer as redes sociais e aumentar a divulgação no marketplace. “Negociamos com fornecedores para colocar no ar algu-

mas promoções e lançamos um *voucher* para os clientes, por meio do qual eles terão o dobro do valor pago para aquisição de produtos quando a loja voltar a funcionar”, relata.

Ela também lançou mão da criatividade e do conhecimento sobre o gosto dos seus clientes para montar *looks* personalizados e enviar para a casa de cada um deles, para que pudessem experimentá-los e escolher aqueles que mais lhes agradassem. O serviço de entrega em domicílio foi adotado e, segundo ela, a demanda por produtos e equipamentos para prática de atividades em casa tem sido alta.

O relacionamento com os clientes, que já era bom, ficou ainda mais próximo. E ela se mantém otimista. “Tento fazer a minha parte e formar uma corrente do bem, mandando mensagens positivas e ligando para os clientes para conversar, sem a intenção de vender nada, só para perguntar como estão as coisas. E todos se sentem agradecidos. O que mais importa é chegarmos ao final de tudo isso bem”, destaca.

CONFIRA DICAS DO SEBRAE PARA REINVENTAR SEU NEGÓCIO



USO DE MÍDIAS SOCIAIS

No momento em que o cliente se retraiu e está praticamente recluso em casa, uma solução rápida e de baixo custo para chegar até eles é investir na criação de perfis da empresa nas principais mídias sociais (Instagram e Facebook).

PLATAFORMAS DE VENDAS ONLINE

Se a sua empresa ainda não conta com ferramentas de venda online, esse é o momento de tomar essa atitude. Avalie qual das diferentes plataformas disponíveis no mercado mais se adequa às suas necessidades.



APLICATIVOS DE DELIVERY

Prestadores de serviço e negócios de alimentação fora do lar estão sofrendo com a ausência de clientes. Neste caso, é melhor o empresário se adequar para pagar as taxas cobradas pelos aplicativos de delivery do que não vender nada. No segmento de alimentação, a adesão dos bares e restaurantes a esses aplicativos se tornou praticamente uma necessidade neste momento de crise provocada pelo coronavírus. Se você ainda tinha alguma resistência a esse modelo, está na hora de repensar sua estratégia.

AVALIE SEUS CUSTOS

É fundamental que o empreendedor conheça profundamente os custos da sua empresa e seja capaz de avaliar quais são aqueles imprescindíveis para manter o negócio operando. Em um contexto de queda do faturamento, ele precisa priorizar aqueles que são realmente fundamentais e cortar ou reduzir os demais.



NEGOCIE COM SEUS FORNECEDORES

Com a queda do faturamento, você vai precisar negociar com seus fornecedores um melhor prazo para cumprir seus compromissos. Essa negociação pode trazer o fôlego necessário para manter em dia aqueles gastos e despesas que não podem ser adiados.

CONTEÚDOS À DISPOSIÇÃO

Para acessar dezenas de palestras e cursos online, *webnares*, *e-books*, cartilhas e infográficos, **acesse o portal sebrae.mg**. Os conteúdos fazem parte da campanha Em frente, Empreendedor! Conte com o Sebrae Minas na luta contra o coronavírus.

O MUNDO EM TRANSFORMAÇÃO

Especialistas de diversas áreas são unânimes ao afirmar que, após a pandemia do novo coronavírus, nossa sociedade não será mais a mesma. Alguns efeitos já são sentidos, confira.

Além de afetar a saúde das pessoas, o novo coronavírus abala a estrutura base da sociedade, causando enormes prejuízos humanos, sociais e econômicos.

Para enfrentar esse momento, é necessário ter uma visão holística de todos seus efeitos para, com coordenação e planejamento, priorizar esforços e recursos para a melhor tomada de decisão.

POSSÍVEIS MUDANÇAS COMPORTAMENTAIS NO PÓS-CRISE:

1. Maior receio em lidar com dinheiro e investimentos.
2. Criação de um senso de contágio e propagação de doenças com possível maior aversão a aglomerações.
3. Maior exigência de rapidez e eficiência na resposta do atendimento das empresas.



Entre os **pequenos negócios** mineiros, quase **90% foram afetados** pela pandemia



Os **efeitos** imediatos da crise são a **redução do faturamento** e dos **lucros**, além do **aumento** do endividamento, **das despesas e dos custos**.

48% dos **empreendedores** está **buscando** alguma **orientação** gerencial para enfrentar os desafios.



Entre os brasileiros **internautas**, **celular é o meio mais utilizado para se conectar**, mesmo em casa.



Três meses é o **tempo** médio que a maioria (57%) dos **empreendedores** acredita que **conseguirá manter os negócios** funcionando em meio à crise.



As medidas mais adotadas diante do cenário foram a **suspensão** ou o **atraso no pagamento** de impostos, **antecipação de férias** ou feriados para os funcionários.

[EMPRETEC



A iCrop viu no Empretec a possibilidade de melhorar sua performance e contratou a solução na modalidade in company

ARQUIVO ICROP

DE ACORDO COM A DEMANDA

Solução do Sebrae Minas pode ser aplicada de maneira personalizada nas empresas, na modalidade in company

[RAPHAELA CANABRAVA]

Empretec, metodologia de ensino de empreendedorismo de grande sucesso em todo o mundo, realizada com exclusividade no Brasil pelo Sebrae, pode agora ser aplicada nas empresas de maneira personalizada. É o Empretec in Company.

A iCrop, empresa sediada em Uberlândia (MG) e que desenvolve e comercializa soluções tecnológicas de irrigação para fazendas de todos os portes, viu na metodologia uma possibilidade de melho-

rar sua performance e contratou o seminário para sua equipe de intermediantes – profissionais com CNPJ próprio, responsáveis por vender os serviços em todas as regiões do país. “Queríamos ajudá-los a desenvolver características empreendedoras essenciais à identificação de novas oportunidades de negócios”, explica André Boncompani, CEO, diretor-executivo e sócio da iCrop.

A opção pelo Empretec in Company se deu após indicação do consultor Gabriel Gimenes,

cofundador da Adentro Consultoria. “Cada intermediante é um micro ou pequeno empresário. Devido a essa formatação do negócio, um treinamento sobre empreendedorismo era mais adequado do que algum relacionado a vendas”, explica. O fato de três dos seis sócios da iCrop já terem participado do Empretec foi outro fator determinante para a escolha.

Cada detalhe da capacitação foi tratado antes pela equipe do Sebrae com representantes da empresa. “Fizemos uma série de reuniões para entender o cenário, definir as especificidades do seminário e pensar em estratégias para fazer com que o maior número possível de intermediantes participasse”, explica Fabiana Queiroz, analista do Sebrae.

Considerando o segmento em que a iCrop atua e o alinhamento de expectativas da empresa contratante, foram selecionados como instrutores credenciados empresários do agro-negócio, o que facilitou a comunicação e o aprendizado dos participantes. O treinamento

“A equipe ficou mais unida após o treinamento e os questionamentos passaram a ser mais profundos e coerentes”

ANA LUIZA ALMEIDA
ANALISTA DA ICROP

foi realizado de 10 a 15 de fevereiro, no escritório do Sebrae Minas em Uberlândia, e teve a participação de 22 dos 28 intermediantes, um gestor regional e cinco funcionários de outras áreas. “A equipe comprou a ideia e se dedicou bastante às atividades propostas. E foi muito bom para despertar nos intermediantes comportamentos empreendedores que serão determinantes para a expansão da carteira de clientes administrada

RESULTADOS COMPROVADOS

Pesquisa realizada pelo Sebrae Minas em 2019 mostrou que os empreendedores participantes do Empretec aumentaram, em média, 30% do lucro de suas empresas. Mais de 90% dos entrevistados afirmaram ter aplicado imediatamente os conhecimentos adquiridos durante a imersão e confirmaram o aumento da lucratividade proporcionado pela utilização da metodologia.



QUER CONTRATAR O EMPRETEC IN COMPANY?

Procure alguma agência do Sebrae e manifeste o interesse. O Sebrae agendará uma entrevista para conhecer a realidade da empresa e verificar se a metodologia atende às demandas apresentadas. Após o processo seletivo, basta fazer a inscrição.



por cada um deles e, consequentemente, da própria iCrop”, afirma Ana Luiza Almeida, analista de Gente e Gestão da empresa.

André conta que os intermediantes atuam distantes geograficamente, e que é dada a cada um deles plena autonomia para atuar. “O nosso desejo é que cada um encare a iCrop como dono, e o Empretec in Company foi muito importante nesse sentido. A equipe ficou mais unida após o treinamento, e os questionamentos passaram a ser mais profundos e coerentes”, avalia.

┌ PARTICIPANTES APROVAM

Rodrigo Wiliam Gomes, que atua na região de Patos de Minas, acredita que o Empretec in Company possibilitou que ele descobrisse o próprio potencial empreendedor. “Percebi que já praticava algumas das características, mas era possível fazer mais. Passei a enxergar novas oportunidades dentro do meu negócio.”

A experiência de Leonardo Miranda, que atende o Sul de Minas e a região Norte de São Paulo, foi igualmente positiva. “O seminário superou as minhas expectativas, e já comecei a aplicar os conteúdos aprendidos. Passei a estabelecer metas e a monitorar o cumprimento delas. Também tenho buscado identificar maneiras de

entregar os serviços de forma mais rápida para aumentar a satisfação dos clientes e ganhar espaços na minha agenda.”

┌ SOBRE O EMPRETEC

Metologia da Organização das Nações Unidas (ONU), o Empretec busca desenvolver características de comportamento empreendedor importantes para a identificação de novas oportunidades de negócios.

São 60 horas de capacitação em seis dias de imersão, período em que o participante é desafiado em atividades práticas, cientificamente fundamentadas, que apontam como um empreendedor de sucesso age, tendo como base dez características comportamentais: busca de oportunidade e iniciativa, persistência, correr riscos calculados, exigência de qualidade e eficiência, comprometimento, busca de informações, estabelecimento de metas, planejamento e monitoramento sistemáticos, persuasão e rede de contatos e independência e autoconfiança.

Tendo esse perfil comportamental como modelo, o participante se autoavalia, identificando seus pontos fortes e fracos, e é novamente desafiado a adotar uma postura que reforce suas potencialidades e corrija suas fraquezas.

COMUNIDADE MAIS FORTE

*Parceria entre Sebrae e Nexa fortalece o empreendedorismo
em bairro de Juiz de Fora*

[FERNANDA PEREIRA]

*Poucos meses após o início do
programa, Elisângela Pinheiro
viu a margem de lucro do bar
aumentar em 30%*

FOTOS PEDRO VILELA/AGÊNCIA17



Incentivar, ampliar e fortalecer os pequenos negócios, desenvolvendo as habilidades, o comportamento empreendedor, a autoconfiança e o protagonismo dos empreendedores, favorecendo a geração de renda e a sustentabilidade econômica de toda uma comunidade. Esse é o objetivo do programa Comunidade em Ação, desenvolvido pelo Sebrae Minas, em parceria com a Nexa Resources, em bairros da região de Igrejinha, em Juiz de Fora.

De acordo com a gestora da Nexa Resources, Lisiane Feltraco, a iniciativa nasceu em 2015, a partir de um levantamento de dados socioeconômicos regionais, que apontaram alguns fatores de risco e vulnerabilidade da população. “Identificamos um baixo índice de desenvolvimento humano. Depois de alguns estudos junto aos *stakeholders*, chegamos a duas propostas de investimento social, com o objetivo de auxiliar a comunidade a se fortalecer economicamente. Uma delas foi o empreendedorismo”, conta Lisiane.

Assim, em janeiro de 2019, o Sebrae realizou um diagnóstico sobre a vocação territorial de Igrejinha para entender o perfil dos empreendedores locais. “A partir disso, montamos um plano de ação focado em três pontos principais: planejamento e desenvolvimento pessoal, marketing e vendas e finanças”, conta a analista do Sebrae Minas Daniela Fabri Ferreira. Trinta empreendedores formais e informais, entre salgadeiras, quituteiras, manicures e donos de bares e outros pequenos negócios, foram atendidos pelo projeto.

O programa contemplou seminários, cursos, além de visitas dos consultores do Sebrae aos empreendimentos para levantamento de melhorias na estrutura e nos processos. A atuação mais efetiva, no entanto, se deu com o desenvolvimento das habilidades e do comporta-

mento empreendedor, além da conscientização sobre a importância do papel de cada um para o crescimento coletivo. “Buscamos mostrar que os empreendedores são importantes para o desenvolvimento econômico do território e que, apoiando uns aos outros, eles ganham mais força para crescer”, destaca Daniela.

Ao final do projeto, os participantes elaboraram três planos de ação para o bairro de Igrejinha, com foco no cooperativismo, no coletivo feminino e na realização de feiras de produtos e serviços.

INDICADORES DO SUCESSO

Concluído o programa, o Sebrae voltou e realizou um novo levantamento de indicadores, que atestaram, por exemplo, a evolução do desenvolvimento das habilidades comportamentais, que chegou a 60%, além do aumento da renda dos empreendedores.

Donos de um dos mais conhecidos bares da região, o Bar do Marasco, Elisângela Pinheiro e o marido Márcio chegaram a pensar em fechar as portas. “Trabalhávamos muito e não víamos a cor do dinheiro. A gente achava que sabia de tudo, mas, ao participar do projeto, nos surpreendemos com a quantidade de informações e ideias que sequer imaginávamos que podíamos implementar no nosso negócio”, conta Elisângela, que poucos meses após o início do programa viu sua margem de lucro aumentar em 30%.

Para a empreendedora, os conhecimentos mudaram sua forma de enxergar o negócio e possibilitaram aplicar conceitos sobre fluxo de caixa, gestão, marketing, armazenamento e cuidados na produção dos alimentos. Mais do que isso, ela afirma que o programa trouxe para ela e para a família um novo estímulo para empreender. “Éramos um bairro desacreditado e, com esse projeto, vimos que moramos num lugar



Cristina Mota já pensa em profissionalizar seu negócio

muito bom, onde as pessoas são muito receptivas. Todos que vêm aqui ficam encantados com a maneira como nós recebemos. E agora despertamos para o nosso potencial e para a importância de apoiar os empreendedores da nossa comunidade”, conta.

“O programa plantou em nós essa semente de cooperação, e estamos colhendo coisas boas, não queremos perder o embalo”

ELISÂNGELA PINHEIRO
EMPREENDEDORA

Além de apetitosos tira-gostos que produz no bar, onde também trabalham suas filhas, Marcela e Mirela, Elisângela fabrica salgados e outros quitutes sob encomenda. “Sempre que alguém vem pedir salgados comigo para alguma festa, indico a minha colega que faz bolos e doces. Também sempre buscamos consumir os produtos e os serviços uns dos outros para dar força. O programa plantou em nós essa semente de cooperação, e estamos colhendo coisas boas, não queremos perder o embalo”, relata Elisângela.

NOVAS PERSPECTIVAS

Para Lisiane Feltraco, da Nexa, é visível a melhora dos participantes em uma série de aspectos fundamentais para o crescimento do negócio. “Acreditamos que isso se deve ao acompanhamento estruturado e à orientação dos profissionais do Sebrae”, diz. Segundo ela, ao iniciar os estudos sobre o território, a Nexa se deparou com a existência de alguns empreendedores formais

e muitos informais. “Muitos deles não sabiam como gerenciar seus empreendimentos e tinham pouco conhecimento sobre vendas e baixas noções de marketing, fluxo de caixa e precificação. A ideia foi criar uma proposta que desse para eles uma nova visão de futuro em relação ao seu negócio, mostrando que são capazes de crescer mais rapidamente com a utilização de algumas técnicas de gestão de negócios”, afirma.

A empreendedora Cristina Mota vinha complementando a renda familiar com a venda de açaí e serviços de manicure. O Comunidade em Ação proporcionou a ela uma nova visão em relação à profissionalização do negócio. “A consultoria abriu a nossa mente sobre a importância de oferecer produtos e serviços de qualidade, valorizar e fidelizar o nosso cliente, conquistar outros e ter um bom atendimento”, diz. Ela também vem utilizando as redes sociais para lançar mão de estratégias para aumentar as vendas, com divulgação dos produtos e promoções.

Casada, com dois filhos, hoje ela percebe que pode aumentar sua margem de lucro com o açaí, produto que tem maior rotatividade, e já pensa

até em abrir uma loja. “Vejo que será um bom investimento, pois o produto tem boa saída aqui no bairro. Vendo 10 litros a cada dois dias. Com a ampliação do meu espaço, vou poder investir em um freezer e dobrar minhas vendas”, diz.

De acordo com a analista do Sebrae, a ideia é que o projeto tenha desdobramentos ao longo do ano, com a continuidade das medições dos indicadores e a realização de um mutirão para formalização dos negócios. “Queremos continuar acompanhando esses empreendedores, dando força para eles melhorarem mais a cada dia e minimizar os impactos da crise provocada pela pandemia, que atingiu fortemente a economia e os pequenos empreendimentos, além de estimular a criação de novos negócios. Afinal, o empreendedorismo exerce um papel muito importante nessas comunidades, não só de fortalecimento da economia, mas de resgate da autoestima e do sentimento de pertencimento de seus moradores à sociedade”, destaca. Para ela, iniciativas como a da Nexa possibilitam transformar realidades, com retornos de investimento imensuráveis para toda a sociedade.

População dos bairros da região de Igrejinha sobrevive em meio a fatores de vulnerabilidade social



MOMENTO DE SER RESILIENTE

Projeto Agentes Locais de Inovação motiva empresários a buscar soluções mesmo em tempos de crise econômica e social

[MARCELA KARITAS]



No início de 2020, a chuva arrasou diversas cidades mineiras. Em fevereiro, quando a situação começava a se normalizar, a Defesa Civil contabilizava 213 municípios que decretaram situação de emergência por causa do ocorrido. Duas delas eram Manhuaçu e Manhumirim, localizadas na Zona da Mata.

Nas duas cidades, o cenário era de destruição. Temporais inundaram casas e estabelecimentos

comerciais e danificaram carros. Ruas foram tomadas por crateras. A fúria das águas não perdou negócios antigos e recém-criados.

Passados alguns dias, contudo, a atividade comercial já se restabelecia. Até março chegar, trazendo consigo uma novidade ainda mais desafiadora para empresários e consumidores: a pandemia do novo coronavírus, que tem como medida de proteção mais eficaz o afastamento social.

Com o fechamento do comércio de produtos e bens não essenciais, a solução que empreendedores têm encontrado para enfrentar a crise e seguir vendendo se resume a uma palavra: inovar. Para isso, eles podem contar com o apoio do Sebrae Minas, graças ao Projeto Agentes Locais de Inovação (ALI).

A iniciativa é uma das ações voltadas para a extensão tecnológica. Sua meta é despertar o senso de inovação em proprietários de pequenas e médias empresas, por meio de mentoria especializada e personalizada. Desde 2010, um importante parceiro integra o ALI, o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), o que permitiu estendê-lo a todo o território nacional.

NA ZONA DA MATA

Em Minas Gerais, o ALI começou a ganhar forma em setembro de 2019, em seis regionais. Na Zona da Mata, uma das microrregiões que executam o projeto é a de Manhuaçu, que, além do CNPq, recebe apoio da cooperativa de crédito Cresol para executar as ações previstas.

Na primeira fase do ALI, foram selecionadas 22 empresas, após a realização de um diagnóstico que avaliou a maturidade de cada negócio para a área da inovação. “Como o princípio do ALI é apoiar micro e pequenas empresas que têm perfil para buscar soluções inovadoras, selecionamos aquelas que estão no momento ideal para passar por esse tipo de metodologia”, explica Ereni Constantino, analista do Sebrae na microrregião Manhuaçu.

A cada encontro, a proposta do ALI é colocar o empresário no centro do processo de mudança do seu negócio, instigando-o a desenvolver estratégias e pensar em novidades a partir das necessidades dos clientes. “São os donos que participam o tempo todo, que entrevistam clientes, modelam ideias e as testam. Esse protagonismo é essencial para que as mudanças de fato transformem a forma como os empresários atuam”, avalia Ereni.

Foi dessa forma que o empreendedor Jardel Fernandes Martins encontrou soluções para seu negócio. Dono de uma distribuidora de produtos para salão de beleza em Manhumirim, ele e o sócio Eduardo da Silva Valério de Souza pensaram que o ALI poderia ser o espaço ideal para tirar um desejo





Com a pandemia do novo coronavírus, a empresa de Danilo seguiu oferecendo o serviço de lavagem de carro, mas buscando e devolvendo o veículo ao cliente, na casa dele

antigo do papel: ter o próprio espaço. “Nossa empresa, a Ellus Distribuidora, ainda não tinha uma sede. Queríamos ter uma loja que tivesse espaço para um depósito e um centro de beleza. Quando a oportunidade surgiu, graças ao ALI, foi como uma luz no fim do túnel”, lembra Jardel.

O projeto os auxiliou a modelar uma solução que fosse inovadora para a perspectiva do cliente. Os empreendedores pensaram em um espaço moderno, que tivesse uma área exclusiva para a realização de cursos diversos.

Além disso, eles apostaram em um novo processo que seria novidade na região: a avaliação do cabelo antes da tomada de decisão sobre o tratamento a ser realizado. “Inauguramos em 16 de dezembro o Espaço E: Conceito em Beleza. Foi um sucesso. Colocamos em prática o que tínhamos em mente e o que aprendemos”, acrescenta Jardel.

[A ENCHENTE

Era 24 de janeiro. Pouco mais de um mês após a inauguração do Espaço E, um temporal atingiu a cidade, causando enchente de grandes proporções. Sem ainda saber que o estrago seria enorme, Jardel e Eduardo levantaram al-

guns móveis e se protegeram em suas casas.

Mas, quando retornaram ao estabelecimento, já havia quase nada. “A enchente levou tudo, a água chegou até o teto. Só conseguimos salvar algumas cadeiras, secador e chapinha”, relembra.

As chuvas de janeiro impactaram 15 das 22 empresas participantes do projeto. Mas a grande surpresa de Ereni foi que nenhuma delas quis abandonar o ALI. “As mentorias tiram os empresários da zona de conforto. Diante do desastre causado, eles não pensaram em parar, mas em seguir pensando em soluções para enfrentar os novos desafios, de olho na transformação digital”, diz.

Foi assim que Jardel e Eduardo seguiram aprendendo e tendo novas ideias. Ainda sem conseguir abrir um novo espaço, eles dedicam qualquer tempo livre para criar e testar soluções. “Quando tivermos condições financeiras para a reforma, o salão já não será o mesmo de antes da enchente. Vamos ministrar cursos, criar um espaço de esmalteria e o dia da noiva. Também teremos mudanças na distribuição de cosméticos, para ter um atendimento personalizado e exclusivo. Sem contar os projetos de marketing e uso de redes sociais que estamos desenvolvendo”, planeja Jardel.

PADEMIA PODE INSPIRAR

Em Manhuaçu também tem novidade. Uma delas é a Fullwash Estética Automotiva e Residencial. A empresa de Danilo Pereira Coelho tem foco na prestação de serviços de limpeza, proteção e embelezamento de carros e casas. E ele é outro empreendedor que mantém o faro aguçado para a inovação. “A Fullwash nasceu com espírito inovador. Pelo menos a cada três meses trazemos novidades em produtos e serviços. Esse é um dos motivos que nos faz ser referência na região”, ressalta.

Quando conheceu de perto a proposta do Projeto ALI, Danilo não pensou duas vezes: mostrou interesse em participar e foi selecionado para a primeira turma. “Aprendi que temos que criar uma mentalidade disruptiva. Mas também é essencial inovar de forma estruturada, seguindo alguma metodologia, o que antes era um gargalo”,

completa. Pensando sob essa perspectiva, Danilo passou a modelar suas atividades de acordo com as etapas propostas pelo ALI.

Quando a pandemia do novo coronavírus chegou à região, a empresa se adaptou ao novo momento. “Eles seguiram oferecendo o serviço de lavagem de carro, mas passaram a ir à casa do cliente para buscar o automóvel, lavar e trazer de volta, usando todos os equipamentos de proteção. Na hora de entregar o carro limpo, ainda distribuem um kit com álcool em gel e folder com informações sobre a doença”, conta Ereni.

O próximo passo da Fullwash é incluir uma linha de produtos inovadora para atender às demandas residenciais. “Vamos oferecer manutenção e instalação de ar-condicionado, aliados à impermeabilização de paredes com produtos nanotecnológicos. Com isso, vamos conseguir associar o delivery a essa novidade”, vislumbra Danilo.

COMO FUNCIONA O PROJETO ALI

O Projeto ALI trabalha a gestão da inovação em empresas. Neste ano, a metodologia foi alterada, para estimular o empresário a enxergar as oportunidades pela ótica do cliente.

“Por meio dessa estratégia, contribuimos para que os empresários inovem e consigam aumentar o faturamento de suas empresas, já que a inovação tem como foco criar produtos, serviços e processos para aumentar vendas”, comenta Luciana Patrícia Silva, analista do Sebrae Minas.

Na prática, o ALI conta com agentes que realizam visitas quinzenais às empresas e repassam as diversas ferramentas que com-

põem a iniciativa. “Ensinaamos os participantes a identificar alguma oportunidade a partir de problemas identificados e validá-la. Além disso, ajudamos no planejamento das ações para viabilizar a ideia”, explica Luciana.

Em todas as fases, cabe ao empreendedor conversar com seu cliente, desde a validação da solução proposta até sua aplicação. “É nesse ponto que se percebe que há muito mais possibilidades, porque às vezes as dores do cliente são distintas da percepção inicial do dono do negócio”, complementa Luciana. Quando adota essa estratégia, o negócio ganha em propósito – e também em vendas.

FORÇA QUE VEM DA UNIÃO

Serviço de Inspeção Municipal consorciado abre possibilidades de desenvolvimento territorial nos municípios do Jequitinhonha

[FERNANDA PEREIRA]

ARQUIVO PESSOAL



Iranilton Oliveira, do Cisral: implantação do Sistema de Inspeção Regional deve ocorrer no segundo semestre de 2020

Todo município que busca crescer tem na força coletiva o caminho mais curto para se desenvolver social e economicamente. Em Minas Gerais, estado brasileiro com maior número de municípios – são 853 ao todo –, grande parte com menos de 5 mil habitantes e arrecadação própria menor do que 10% de sua receita, os consórcios públicos têm sido a alternativa para driblar a crise fiscal e a ineficiência das políticas públicas.

De acordo com a Associação Mineira de Municípios (AMM), são aproximadamente 80 consórcios ativos no estado. Por meio deles, os municípios podem estabelecer parcerias para a realização de ações conjuntas, desburocratizando atividades econômicas e incrementando a qualidade dos serviços públicos prestados à população.

De acordo com Anderson Cabido, analista do Sebrae Minas, os consórcios intermunicipais facilitam, por exemplo, a compra de equipamentos e materiais e a contratação de serviços e de equipes especializadas. “Possibilitam aos municípios, principalmente os de pequeno porte, otimizar recursos e processos. Assim, ganham mais poder e conseguem manter estruturas para atendimento a toda uma região”, ressalta. Dentre os consórcios públicos de destaque e pioneiros no estado estão o Codap (Alto Paraopeba), o Cismep (Médio Paraopeba) e o Convaes (Vales do Noroeste de Minas).

DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL

Levantamento sobre a gestão fiscal nos municípios brasileiros, divulgado pela Federação das Indústrias do Rio de Janeiro (Firjan), em outubro de 2019, mostra que 56,5% das cidades mineiras apresentam quadro crítico em relação às despesas com saú-

de, saneamento e obras. Com o menor PIB *per capita* dentre as dez regiões de Minas Gerais – R\$ 5,2 mil – o Jequitinhonha vinha buscando soluções para impulsionar suas atividades econômicas e ampliar a capacidade de provisão de serviços públicos.

Uma das iniciativas foi tomada entre novembro de 2017 e outubro de 2018, com a adesão ao Programa de Compras Governamentais pelos municípios de Almenara, Bandeira, Jequitinhonha e Rubim. Um dos maiores entraves, no entanto, consistia na impossibilidade de as prefeituras comprarem produtos de origem animal da agroindústria regional por falta de habilitação sanitária concedida pelo Instituto Mineiro de Agropecuária (IMA).

A possibilidade de criação de um serviço de inspeção sanitária por meio do consorciamento foi uma solução apontada pelo Sebrae Minas. Segundo o analista da instituição Humberto Rodrigues Pereira, em julho de 2018 foi apresentado o Programa de Implementação do Serviço de Inspeção Consorciado.

Após diversos encontros e desenvolvimento das ações de mobilização e adesão entre as lideranças municipais, ficou estabelecido que seria mais viável incrementar

De acordo com a Associação Mineira de Municípios (AMM), são aproximadamente 80 consórcios ativos no estado

os consórcios já existentes, em vez de criar consórcios com essa finalidade.

A implementação do Sistema de Inspeção Regional, que agora pode se tornar equivalente ao nacional, abrirá possibilidades de desenvolvimento enormes para produtores locais ao autorizar a venda formal dos produtos em outros municípios e estados, com maior valor agregado. “Potencializar a geração de emprego e renda na região, valorizar o território e abrir caminhos para atuar com identidade territorial são apenas algumas das frentes de trabalho coordenadas pelo Sebrae. Por isso, entendemos essa iniciativa como extremamente importante para o Mé-

dio e Baixo Jequitinhonha”, afirma Humberto.

Segundo ele, a metodologia consiste em três frentes de atuação e apoio aos municípios: aspectos jurídicos, estruturais e financeiros no processo de implementação do serviço.

[UNIÃO COM PROPÓSITO

Assim como a maior parte dos consórcios públicos, o Consórcio Intermunicipal de Saúde da Região de Almenara (Cisral), composto pelos municípios de Almenara, Palmópolis, Mata Verde, Divisópolis, Joáima e Palmópolis, nasceu da necessidade de oferecer serviços de saúde de melhor qualidade para a população. A coopera-

ORGANIZAÇÃO PARA MUDANÇA

A dificuldade para obtenção da licença dos órgãos de inspeção sanitária é um dos maiores entraves aos produtores rurais e às pequenas agroindústrias, impedindo o desenvolvimento econômico regional. Sem ela, não é possível a comercialização de produtos de origem animal fora dos municípios de origem, limitando, assim, o aumento das receitas dos empreendedores e provocando uma evasão de divisas, uma vez que as prefeituras acabam se vendo obrigadas a adquirir produtos para alimentação escolar, por exemplo, fora da região.

Um exemplo de iniciativas que podem ser consorciadas são os serviços de inspeção sanitária. Em dezembro de 2018, o Sebrae Minas, a Secretaria de Estado de Agricultura, Pecuária e Abastecimento de Minas Gerais (Seapa), o Instituto Mineiro de Agropecuária (IMA) e a Federação da Agricultura do Estado de Minas Gerais (Faemg) assinaram um protocolo de intenções para troca de experiências, apoio e informações visando à criação de serviços de inspeção sanitária nos consórcios públicos de Minas Gerais.

A criação do Serviço de Inspeção Regional, além de trazer economia para as prefeituras, evitando que elas precisem replicar gastos e estruturas que podem ser unificadas, impulsiona a economia regional e possibilita o consumo de alimentos produzidos por produtores locais com certificação de qualidade, além de estimular e apoiar os pequenos negócios que atuam com produtos de origem animal.



ção entre os municípios permitiu aumentar a oferta de atendimento, a um custo consideravelmente menor.

À medida que as melhorias iam sendo alcançadas, começou-se a vislumbrar a ampliação do consórcio para outras áreas. De acordo com o diretor do Consórcio, Iranilton Oliveira Santos, a ideia de trazer para o Cisral o Serviço de Inspeção Municipal nasceu dentro da Sala Mineira do Empreendedor. “A intenção é que os pequenos produtores possam comercializar seus produtos em feiras e mercados em toda a região e também participar das licitações municipais na região”, diz.

“O Sebrae nos deu uma força muito grande, com profissionais gabaritados nos auxiliando em todos os processos, tanto na parte jurídica quanto na metodologia de implantação. Esse apoio se estendeu também à articulação da proposta e mobilização das lideranças na Câmara Municipal, em reuniões com os agricultores e em palestras com

os prefeitos na região”, relata Iranilton. Segundo ele, o programa de inspeção para adequação dos empreendimentos e concessão do Sistema de Inspeção Regional está em fase final de aprovação, para implantação no segundo semestre de 2020.

ORGANIZAÇÃO PARA MUDANÇA

Antes de se tornar Consórcio de Direito Público e Multifinalitário, o Consórcio Intermunicipal de Municípios do Baixo Jequitinhonha (Cimbaje) prestava serviços de saúde aos municípios de Bandeira, Jacinto, Jordânia, Salto da Divisa, Santa Maria do Salto e Santo Antônio do Jacinto. Em 2014, com a intensa discussão sobre a importância dos consórcios públicos na realização de políticas públicas, o Cimbaje passou a englobar o consorciamento de outras ações em sua estrutura administrativa. As cidades de Jequitinhonha, Joáima, Jordânia, Rio do Prado e Rubim também passaram a participar.

“Os municípios poderão economizar até 90% comprando diretamente dos produtores e agricultores familiares da região”

AURÉLIO MARQUES
SECRETÁRIO-EXECUTIVO DE JACINTO

A possibilidade de implementação do Serviço de Inspeção Regional veio atender a uma demanda antiga. “O Sistema nos trouxe condições para incentivar e orientar a formação dos produtores da agroindústria, que representam uma importante fatia da economia regional”, destaca o secretário-executivo de Jacinto, Aurélio Marques Matos de Oliveira. Com o selo, pequenos produtores de carne, queijo, quituteiras, doceiras e outros empreendedores do ramo de alimentos de origem animal terão a chance de participar de licitações e comercializar seus produtos de forma regular e organizada, com maior segurança sanitária também para a população.

“Em parceria com o Sebrae, realizamos um estudo que identificou que os municípios poderão economizar até 90% comprando diretamente dos produtores e agricultores familiares da região. A implementação do Serviço de Inspeção Regional, que agora pode se tornar equivalente ao nacional, abrirá possibilidades de desenvolvimento enormes para produtores locais e, consequentemente, para todo o território”, afirma Aurélio.


POTENCIAL MULTIPLICADO

Como explica Killdare Gusmão Chaves, consultor jurídico do Consórcio Intermunicipal Médio Jequitinhonha (Cimbaje), para que um consórcio criado para atender demandas específicas possa se tornar multifinalitário, ou seja, abranger outras áreas de interesse público, é necessário alterar o seu Protocolo de Intenções. “Esse consórcio pode ser não só de fomento da agricultura familiar, como também de tratamento de resíduos sólidos, iluminação pública etc.”, esclarece.

Para o advogado, os consórcios públicos dispõem de ferramentas de cooperação organizacional destinadas a solucionar problemas e obter resultados conjuntos de natureza superior às capacidades política, financeira e operacional dos municípios, de forma isolada. “Infelizmente, a maioria dos consórcios é criada para atender a demandas emergenciais. Os municípios têm dificuldade de agir individualmente pela indisponibilidade financeira, e os gestores precisam enxergá-los como meio para atingir o desenvolvimento”, afirma Killdare.

Formado pelos municípios de Araçuaí, Bérilo, Comercinho, Coronel Murta, Itinga, Itaobim, Francisco Badaró, Jenipapo de Minas, Ponto dos Volantes, Virgem da Lapa e Medina, o Cimbaje é um dos pioneiros na região. Segundo Killdare, a implantação do Sistema de Inspeção Regional é um passo importante para a economia desses municípios, que têm como uma de suas bases as atividades voltadas para a agroindústria. “O aparelhamento desse serviço vai potencializar não só a produção rural, mas também a urbana, uma vez que essas cidades possuem um grande número de quitandeiras, doceiras e outros empreendedores voltados para a produção de alimentos com ingredientes de origem animal”, salienta.

[LIDERANÇA]



*Marcius queria ser visto
como líder inspirador*

FOTOS: PEDRO VILELA/AGÊNCIA 17

FORMANDO LÍDERES DE ALTA PERFORMANCE

*Curso Líder Coach incentiva desenvolvimento de habilidades
essenciais para promoção do engajamento de equipes*

[RAPHAELA CANABRAVA]

Liderar pessoas não é uma tarefa simples. Não basta ocupar um cargo de chefia, é preciso ser exemplo, inspirar. O lucro depende em grande parte do capital humano que se encontra a seu serviço e, por isso, as empresas necessitam de colaboradores capazes de criar ambientes de trabalho que estimulem a produtividade e o crescimento e conduzam suas equipes na direção certa. Ou seja, de líderes *coaches*. Um líder *coach* utiliza o *Coaching* como filosofia de liderança por acreditar que é possível alcançar resultados a partir do desenvolvimento contínuo do potencial dos profissionais que estão sob sua tutela.

O Sebrae oferece um curso de Líder Coach. O treinamento trata de temas como autocohecimento, comunicação interpessoal, impactos dos valores pessoais no desempenho de líderes e estratégias de liderança. “Nos dias atuais, vivemos bombardeados de informações. Em meio a tantos estímulos, os líderes precisam resgatar as razões de ocuparem essas posições, ou seja, os propósitos de estarem ali. É justamente isso que essa capacitação propõe, uma oportunidade de reflexão e de adquirir aprendizados”, afirma Carolina Pantuza Vilar dos Santos, analista do Sebrae.

Marcus Vieira Sá, proprietário da Vale Agropecuária, loja que vende máquinas, implementos agrícolas e projetos de irrigação na cidade de Araçuaí, no Vale do Jequitinhonha, participou do Líder Coach em 2018. “Não queria mais ser visto como chefe, mas como um líder que inspira. Foi essencial para eu mudar a maneira de me relacionar com a equipe. Passei a ter um olhar mais humano para meus colaboradores”, conta.

O empresário é técnico em Agropecuária e trabalhou mais de dez anos prestando

consultorias em fazendas da região de Capelinha. “Devido a essa experiência, desenvolvi uma postura de sempre procurar defeitos em qualquer negócio. Com o curso, percebi que fazer isso é como colocar o dedo em uma ferida. Continuei a enxergar os erros, mas agora instruo meus seis funcionários a não mais cometê-los. A minha postura em reuniões mudou completamente”, diz.

[DIVISOR DE ÁGUAS

Quem também acredita que o Líder Coach foi um divisor de águas é o farmacêutico Danilo de Carvalho Oliveira, proprietário de duas farmácias da Rede Inova e de uma academia, a Start Fit, na cidade de Nanuque, no Vale do Mucuri. “Acredito que a parte mais difícil de conduzir qualquer tipo de negócio é gerir pessoas. É preciso saber motivar, dar *feedbacks* e convencer, e o Líder Coach me ajudou muito nisso”, avalia.

Ele gostou do curso a ponto de convencer as gerentes dos seus negócios a participar. “Acredito que é o treinamento mais prático do Sebrae. Ele ensina o participante a se conhecer e identificar fraquezas e características de liderança que precisam ser desenvolvidas. Você sai uma pessoa e um empresário melhor”, resume.

O interessante do Líder Coach é que, além de os workshops abordarem conteúdos importantes para os empresários e gestores buscarem a alta performance de suas equipes e definirem metas claras para seus negócios, são realizadas quatro horas de sessões de *coaching* individuais. “O objetivo é fazer com que participantes entendam melhor suas características comportamentais e estejam aptos a traçar planos de ação específicos para seus negócios”, explica Carolina.



SAIBA MAIS

O Líder Coach é direcionado para empresários e gestores de micro e pequenas empresas. As atividades são realizadas no formato de encontros. Os dois primeiros abordam os temas Tendências de liderança, conceitos e ferramentas de *Coach*, Cultura e clima organizacional. Já o terceiro e o quarto encontro discutem Relações de poder, liderança e ética, expectativas dos liderados e estratégias de liderança de alta

performance. A carga horária é de 32 horas presenciais e mais quatro sessões de *coaching* por participante.

Os interessados em participar do Líder Coach podem procurar a agência do Sebrae Minas mais próxima ou ligar para 0800 570 0800. Após a análise da ficha de inscrição, o Sebrae fará contato, confirmando a participação. Para saber mais e conferir as turmas já confirmadas para 2020, acesse o site: lidercoach.sebraemg.com.br.

VOCÊ É UM LÍDER DE ALTA PERFORMANCE PARA SUA EQUIPE?



FAÇA, GRATUITAMENTE, UM DIAGNÓSTICO DE LIDERANÇA NO NEGÓCIO:

- Descubra se você possui equipe engajada em sua empresa.
- Entenda como você age como líder.
- Verifique qual o seu nível de autoconhecimento e autorresponsabilidade.

NOVAS ESTRATÉGIAS NA ERA DA RESSIGNIFICAÇÃO



A mineira CerraD'Ouro, da empresária Cláudia Santana, é exemplo de empresa com um propósito e aderência aos conceitos de sustentabilidade

Não é mais sobre ter e, sim, sobre viver uma experiência de consumo consciente! As pessoas estão deixando de consumir produtos para “investir em experiências” que estejam conectadas a conceitos ou bandeiras, como a da sustentabilidade. Essa mudança de mentalidade, impulsionada pelos novos consumidores, está transformando os hábitos de consumo de diversas gerações. Entre os motivos estão a conveniência dos serviços e o consumo sem culpa. No caso do Brasil, esse comportamento pode ser associado também à

estagnação econômica, que propiciou uma maior reflexão sobre o consumo, principalmente de produtos como roupas, sapatos e acessórios.

Nesse sentido, os modelos de negócios orientados para a circularidade – que relacionam reuso e reciclagem, origem e processo, nível de poluição química durante a fabricação, consumo de energia, poluição do ar e da água, enfim – estão no radar do consumidor. Pode parecer algo passageiro, mas não é. O comportamento e o interesse desse “novo” consumidor estão levando as marcas a se reinventarem. Elas precisam entender esse mo-

vimento se quiserem falar com o seu público de modo eficiente e inovador.

Vale ressaltar que o perfil do “novo” consumidor independe de idade – o que vale, neste caso, são seus hábitos de consumo. Na última edição do Oscar, por exemplo, a atriz Jane Fonda subiu ao palco com joias sustentáveis e um lindo vestido vermelho reutilizado – usado pela primeira vez no Festival de Cannes 2014, validando a decisão tomada em 2019 de não comprar mais roupas.

Na última edição da Feira do Empreendedor, o espaço CONEXA salientou a importância de as marcas terem um propósito e aderirem aos conceitos de sustentabilidade, como a NHNH, que produz calçados e bolsas utilizando sobras de materiais de persianas. Já a CerraD’Ouro, também mineira, vem ganhando espaço no mercado nacional e internacional com a produção das chamadas biojoias – acessórios produzidos a partir de matéria-prima natural, como sementes, fibras, coco, pedras e outros.

Essa resignificação de produtos também está alterando a dinâmica dos negócios no varejo. O grande volume de bazares, brechós e grupos de vendas em aplicativos ilustra bem esse novo comportamento voltado para o consumo consciente.

IMPACTO PARA AS MPES

Em 2019, a Euromonitor apontou o consumo consciente como uma das 10 tendências globais. A tríade reciclagem, redução e reuso deu início a esse movimento, que pode ser um grande diferencial para as empresas. O consumidor hoje não está apenas buscando um produto – ele quer entender o que aquele produto representa, qual a sua essência e o seu legado. Também busca referências, uma experiência positiva e defensores do produto – se tem aderência ao seu estilo de vida e crenças. Neste caso, as mídias digitais podem contribuir muito.

A economia circular também vem para corroborar com a tendência ao manter produtos e materiais em seu mais alto nível de utilidade e valor. Essas conexões estão ajudando o consumidor a se sentir mais completo. Outro ponto interessante é que ele está mais aberto a experimentar novos produtos e marcas sustentáveis. A adequação a esse mercado se torna, portanto, um diferencial fundamental e as micro e pequenas empresas precisam entender essa dinâmica para enxergar novas formas de geração de valor.

**Analista do Sebrae Minas*

Mudanças podem gerar novos formatos e oportunidades

Tendências que abrangem alternativas para se diferenciar no mercado:

- 1) **Rastreabilidade:** respeito ao meio ambiente e à sociedade e valorização da origem dos produtos e das pessoas envolvidas na produção.
- 2) **Marca com propósito:** marcas e empreendimentos sustentáveis, que possuem em sua essência a preocupação com o impacto socioambiental.
- 3) **Valorização da saúde e do bem-estar:** aumento do consumo de produtos orgânicos ou a base de ingredientes naturais e sem a presença de substâncias químicas.
- 4) **Menor geração de resíduos:** produtos naturais e que requerem embalagem menor passam a sensação de ser mais saudáveis.

DETALHES FAZEM A DIFERENÇA

Confira pontos a serem observados pelo setor de construção civil



Todo negócio possui o que chamamos de fatores críticos de sucesso, que devem ser bem observados para garantir bons resultados a um profissional e ao seu negócio. No caso da prestação de serviços de construção civil, podemos destacar quatro fatores críticos de sucesso que farão toda a diferença. São eles:

1. Intangibilidade: pode ser a característica mais marcante e talvez a que apresente maior dificuldade de gestão. Devido à intangibilidade, há uma subjetividade muito grande na avaliação do serviço por parte do cliente. Tangibilizar o serviço prestado, comunicando

ao público em geral as qualidades do que está sendo oferecido, tem um impacto muito grande na aceitação do preço pelo cliente. Assim, os MEI desse segmento devem:

- a. Se preocupar com sua apresentação pessoal,** principalmente no momento do primeiro contato com o cliente.
- b. Manter a obra limpa,** além de significar capricho, reforça a sensação de segurança.
- c. Especializar-se:** profissionais especializados são mais valorizados pelo mercado, que correlaciona especialização com competência, apesar de ser importante saber fazer de tudo em seu ramo de atividade.

d. Ser pontual com o cliente também é muito importante. Os profissionais que conseguem prever o dia que começarão o serviço e a data em que vão concluí-lo são tidos como mais confiáveis pelos clientes.

e. Demonstrar conhecimento, saber quais produtos são mais indicados para cada área da casa, diferenciar os tipos de acabamento, as vantagens e desvantagens, entre outros fatores, são formas de garantir que o serviço será bem executado.

2. Clareza no orçamento e organização:

é comum que novos serviços, que não foram previstos no início da obra, apareçam durante a sua realização. A elaboração de um orçamento detalhado, que contenha a descrição de todo o serviço a ser realizado e o valor a ser cobrado, pode evitar problemas. Caso surjam serviços que não estavam previstos no orçamento inicial, é importante que o MEI informe o valor extra antes de sua execução.

3. Cálculo dos custos: vários custos da prestação de serviços na construção civil são absorvidos pelos MEI. É o caso das ferramentas, do deslocamento até a obra, do almoço, do uniforme e dos EPIs. Algumas atividades também demandam equipamentos pesados ou a utilização de um veículo auxiliar à prestação dos serviços, incluindo despesas com combustível e manutenção. É importante que o MEI conheça esses custos para que saiba precificar seu serviço e calcular com precisão o resultado (lucro + salário) proveniente de seu negócio.



4. Produtividade: quanto maior a produtividade, maior será o retorno do MEI que trabalha por empreitada. Algumas ferramentas elétricas geram um aumento significativo na produtividade do profissional. É o caso do pedreiro que precisa desmanchar um piso para fazer outro. O mesmo serviço que demandaria uma semana utilizando uma marreta e uma talhadeira pode ser realizado em apenas algumas horas com o uso de um martelo elétrico. Isso gera eficiência e ganhos para o profissional, visto que a mão de obra é o principal custo nesse ramo. Porém, devido ao alto custo das ferramentas elétricas, cabe avaliar se a economia gerada com o seu uso pagará o investimento. A especialização também aumenta a produtividade, pois profissionais com mais perícia no serviço conseguem realizá-lo com maior agilidade.

Ao atentar para esses fatores críticos de sucesso, as chances de o profissional ser bem-sucedido aumentarão significativamente, em razão dos ganhos de confiança e credibilidade, o que levará a indicações boca a boca e ao aumento da demanda por seus serviços.

Fonte: Victor Mota é analista do Sebrae Minas

COMO GERAR INOVAÇÃO DE FORMA ÁGIL

*Contexto atual tem exigido mudanças rápidas
para manutenção dos negócios*



Reinvenção. Essa palavra nunca esteve tão presente no dia a dia dos empresários como neste momento de pandemia causada pelo novo coronavírus. E para se reinventar, buscando se adequar às novas necessidades dos consumidores, é preciso inovar – seja na forma de vender ou se relacionar com os clientes, seja mudando em detalhes ou até radicalmente o seu produto, serviço ou modelo de negócio.

Porém, ainda é comum entre os empreendedores o mito que associa inovação a altos investimentos em infraestrutura, maquinário ou inte-

ligência tecnológica, o que a torna algo distante da realidade da maioria dos pequenos negócios. Se você é um dos que pensa assim, está na hora de mudar seus conceitos.

Para ajudar nessa mudança, o Sebrae Minas disponibiliza um *e-book* com dicas para entender a inovação em um contexto mais abrangente, algo possível, acessível e que pode se tornar parte da cultura de qualquer negócio, seja de que porte for. O conteúdo apresenta, também, algumas ferramentas práticas que vão agilizar a inovação na sua empresa.

Para fazer o *download* do *e-book*, basta acessar sebrae.mg. E, aqui, antecipamos métodos e ferramentas que facilitam o exercício frequente da inovação no ambiente empresarial. Vamos lá:

PROCESSOS LEAN

Foram realizados pela primeira vez pela Toyota, que os transformou em uma filosofia de práticas e resultados valendo-se de processos mais ágeis e enxutos. Segundo a definição do Lean Institute Brasil, a essência dos processos lean é eliminar desperdícios continuamente e resolver problemas de maneira sistemática. Para isso, é necessário repensar os modelos de liderança, gerenciamento e desenvolvimento de pessoas. Assim, o engajamento da força de trabalho se transforma em melhorias e ganhos sustentáveis. Sabe aquela história de “pessoa certa no lugar certo”? As metodologias ágeis passam por aí.

CANVAS

Surgiram para facilitar a visualização do seu negócio. Existem vários tipos e cada um deles pode ajudar a sua empresa de alguma forma. Alguns tipos disponíveis são o Business Model Canvas, Mapa da Empatia, Matriz CSD, Jornada Consumidor e Percepções de Marca, entre outros.

DESIGN SPRINT

Esta metodologia ágil foi desenvolvida pelo Google Ventures (departamento da Google que oferece capital a novas empresas de tecnologia), e está entre estratégias de negócios, inovação, ciência do comportamento, design thinking, dentre outras. Trata-se de um processo de imersão de cinco dias, no qual você reunirá uma equipe engajada para responder a perguntas críticas de negócios. O diferencial é que você será norteado por meio do design, da criação de protótipos e poderá testar também suas ideias com os clientes.

SCRUM

Trata-se de um tipo de metodologia ágil criada para gestão e planejamento mais dinâmico de projetos, sobretudo de softwares. O scrum não é nem de perto um processo padronizado, linear, no qual você segue uma série de etapas sequenciais e de maneira sistemática, que vão garantir que você produza resultados de qualidade para seus clientes. Pelo contrário. Com entregas parciais e contínuas, ele se utiliza de períodos curtos e muito bem definidos para apresentar resultados que, aprimorados ao longo do processo, irão, lá na frente, se tornar um produto final elaborado.

MÍNIMO PRODUTO VIÁVEL

Do inglês, *Minimum Viable Product*, ou apenas a sigla MVP, como é mais conhecido. Este modelo pode ser aplicado não só na fase inicial de um negócio, mas também na etapa de desenvolvimento de um novo produto, por exemplo. Desde uma loja de bolos, a criação de um site ou o desenvolvimento de um aplicativo. Além disso, empreendedores pequenos, médios e grandes podem adotar o MVP como estratégia de validação. Sendo assim, a partir de testes primários, é possível mensurar a eficiência do projeto. Por isso, é fundamental conversar com potenciais consumidores buscando entender se aquele é realmente um produto interessante para o mercado e também evitar falsas expectativas.

KPIs OU INDICADORES

Sem definir KPIs (Key Performance Indicator ou Indicadores-Chave de Desempenho, em português), ou indicadores, você não chega a lugar nenhum, porque não sabe para onde está indo. Esses índices são essenciais para que você tenha uma visão geral da sua empresa e entender o quanto ela cresce em determinados períodos de tempo.

Fonte: inovacaoosebraeminas.com.br

RUMO AO AMANHÃ

Iniciativa capitaneada pelo Sebrae Minas prepara Coronel Fabriciano para a próxima década

[RAPHAELA CANABRAVA]



Durante quatro meses, foram pensadas alternativas para tornar a cidade mais próspera

Como será a cidade em que você mora daqui a dez anos? Em Coronel Fabriciano, no Vale do Aço mineiro, já é possível imaginar a resposta. Isso graças à Fabriciano 2030: agenda estratégica de desenvolvimento econômico, uma iniciativa inédita capitaneada pelo Sebrae Minas em parceria com a prefeitura local, o Centro Universitário do Leste de Minas (Unileste) e a Associação Comercial, Industrial e de Prestação de Serviços de Coronel Fabriciano (Acicel-CDL), lançada em junho passado, com o intuito de propor soluções para o desenvolvimento econômico do município.

“A Fabriciano 2030 é uma agenda estratégica baseada em uma análise abrangente da realidade

local. É a síntese de um trabalho conjunto que envolve o poder público, o setor produtivo e a sociedade civil organizada, que, com suas múltiplas visões, têm contribuído para a efetivação de um consenso em que os interesses coletivos predominam sobre os particulares”, diz Fabrício Fernandes, gerente da Regional Rio Doce e Vale do Aço do Sebrae Minas.

COMO FUNCIONA?

O trabalho foi conduzido sob a metodologia da Agenda DEL, solução do Sebrae Minas que objetiva a formação de um fórum de lideranças e a construção de um plano de desenvolvimento econômico para territórios e municípios.

Durante quatro meses, os envolvidos na elaboração da agenda se dedicaram a pensar em alternativas para tornar Fabriciano uma cidade mais próspera, com mais oportunidades de trabalho, renda e qualidade de vida para seus cidadãos. Para isso, eles partiram de uma avaliação detalhada das condições atuais do município, que considerou os pontos fortes e as fragilidades atualmente existentes.

Até que, de forma compartilhada, foi criada a Visão de Futuro para 2030 – transformar Coronel Fabriciano no município ideal para se viver na Região Metropolitana do Vale do Aço, onde a qualidade de vida se encontra com as oportunidades empreendedoras, criando uma terra próspera, inovadora, de cultura forte e povo acolhedor.

As cinco dimensões do DEL – Capital Empreendedor, Tecido Empresarial, Governança para o

Desenvolvimento, Organização Produtiva e Inserção Competitiva – guiaram a definição dos objetivos a serem alcançados. Também foram estabelecidas ações prioritárias de estímulo à economia, aos pequenos negócios e à geração de oportunidades. “A educação empreendedora e a capacitação empresarial são pontos de partida para a formação de um capital humano mais preparado para os desafios impostos pelo futuro, e os investimentos em inovação, na formação de lideranças e no fortalecimento das entidades empresariais são frentes de trabalho importantes para a cidade alcançar patamares mais elevados de desenvolvimento e bem-estar social”, resume Fabrício.

Simultaneamente, indicadores foram criados para possibilitar avaliações de impacto, e a correção de eventuais erros.

Objetivos a serem alcançados

- **Capital empreendedor:** disseminar a Cultura Empreendedora nas instituições de ensino fundamental, médio, técnico e superior; promover o conhecimento junto aos empresários e empreendedores em potencial para fortalecer o ecossistema de inovação.

- **Tecido Empresarial:** fortalecer e valorizar as entidades de classe representativas dos diversos setores existentes; difundir o associativismo e o cooperativismo como meio agregador de pessoas, entidades e instituições para a construção de redes e conexões em torno de objetivos comuns.

- **Governança para o Desenvolvimento:** institucionalizar o planejamento estra-

tégico de desenvolvimento econômico de Coronel Fabriciano; promover um ambiente favorável para apoiar, criar e atrair novos negócios/empreendimentos.

- **Organização Produtiva:** consolidar os setores do Agronegócio, Comércio, Serviços e Turismo; fortalecer o ecossistema de inovação a partir das instituições existentes na cidade.

- **Inserção Competitiva:** criar e difundir a identidade dos produtos da Serra dos Cocais; ser referência como Ecossistema de Inovação na Região Metropolitana do Vale do Aço até 2024 e, em nível estadual, até 2030.

FICOU INTERESSADO?

É objetivo do Sebrae levar a Agenda DEL a outras cidades mineiras. Para saber como ter acesso à iniciativa, entre em contato com a agência mais próxima.

ESTÍMULO ÀS BOAS PRÁTICAS

Programa do Sebrae promove troca de experiências entre cooperativas de crédito

[FERNANDA PEREIRA]

As cooperativas de crédito têm, em sua constituição, a particularidade de o associado ser o dono do negócio. Tais instituições vão muito além de serem apenas bancos, constituindo-se fortes agentes de desenvolvimento econômico, já que o crédito saudável fomenta o empreendedorismo e fortalece a economia. Nessa perspectiva, é fundamental que as cooperativas conheçam como funcionam as micro, pequenas e médias empresas, a fim de atuar de forma mais harmônica junto a elas.

Para estimular o conhecimento de boas práticas de atendimento aos micro e pequenos empresários é que o Sebrae desenvolveu o Programa Boas Práticas em Cooperativismo Financeiro. A iniciativa promove o intercâmbio de ideias e inovações

adotadas pelas cooperativas, permitindo que sejam rapidamente replicadas, evitando custo e tempo de aprendizagem e impactando positivamente todos os agentes de desenvolvimento do território, bem como com a sociedade que lá vive ali. O programa contempla encontros periódicos com um consultor, que faz a condução do grupo, e, em momentos específicos, outros profissionais de diversas áreas.

De acordo com a analista do Sebrae Minas Vera Helena Lopes, a intenção é que as boas práticas possam ser replicadas por outras cooperativas, contribuindo assim para o fortalecimento não só do empreendedorismo, mas também do cooperativismo. “O cliente da cooperativa também é cliente do Sebrae. No final, esse trabalho de fortalecimento das cooperativas favorece toda uma cadeia”, destaca. Segundo a analista, é fundamental que as cooperativas busquem também entender a demanda dos pequenos empreendimentos e se organizem para atendê-los da forma mais adequada.

Ela explica que, apesar de tomarem decisões individualmente, essas instituições atuam de maneira muito singular, o que viabiliza a proposta. “O Sebrae atua como mediador, gerando confiança, reciprocidade e empatia entre as cooperativas, criando um ambiente em que elas se sintam confortáveis para compartilhar suas experiências”, afirma Vera.

É fundamental que as cooperativas conheçam como funcionam as micro, pequenas e médias empresas, a fim de atuar de forma mais harmônica junto a elas

SAIBA MAIS E PARTICIPE

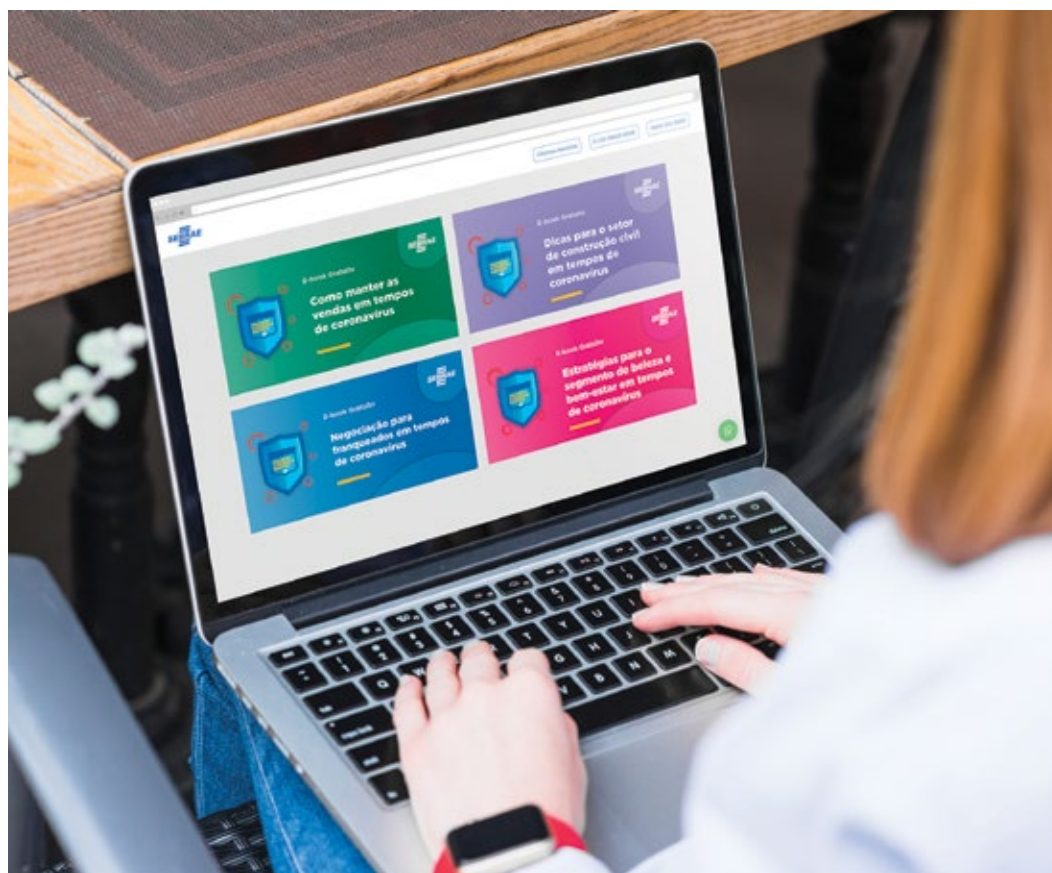
Procure a agência do Sebrae Minas mais próxima e se informe sobre o programa

Em frente, Empreendedor!

Com as medidas de afastamento social recomendadas pelas autoridades de saúde para o controle da pandemia do coronavírus, o Sebrae Minas suspendeu, no dia 20 de março, seus serviços de atendimento presencial em todo o estado, assim como os eventos de capacitação e orientação empresarial. Mas a instituição se manteve próxima dos empreendedores, intensificando seu atendimento remoto. No dia 23 de março, lançou a campanha Em frente, Empreendedor! Conte com o Sebrae Minas na luta contra o coronavírus.

Desde então, o Sebrae tem oferecido, pelo

portal sebrae.mg, dezenas de palestras e cursos online, webnars, e-books, cartilhas e infográficos. Os conteúdos respondem a diversas dúvidas dos empreendedores sobre temas como vendas *on-line*, *marketplaces*, modelos de *delivery*, financiamento e refinanciamento, trabalho remoto, gestão financeira, crédito, liderança, marketing digital, estratégia e gestão, entre outros, tudo com foco no cenário de enfrentamento da pandemia. No mesmo ambiente, o empreendedor tem acesso aos canais de atendimento remoto do Sebrae Minas, por telefone, Whatsapp, chat e e-mail.



Pequenos negócios se adaptam para continuar ativos

Com a crise econômica provocada pelo coronavírus, pequenos negócios mineiros buscaram soluções para se adaptar. De acordo com uma pesquisa feita pelo Sebrae Nacional, 34,5% dos pequenos negócios do estado continuavam em funcionamento no início de abril, porém tiveram que se adequar à nova realidade de mercado e às necessidades de consumo. A pesquisa, realizada entre os dias 6 e 7 de abril, foi feita com 501 empreendimentos mineiros dos setores de indústria, comércio, serviços e agropecuária.

De acordo com o estudo, dos empreendimentos que continuavam ativos, 44% estavam funcionan-



do em horário reduzido como forma de diminuir custos. Para 39% dos entrevistados, a estratégia foi apostar nos serviços de entrega em domicílio e/ou nas vendas online. Além disso, para ganhar fôlego, 19% das empresas afirmaram estar fazendo o rodízio de empregados e 18% optaram pelo trabalho remoto para seguir com suas atividades.

Respostas para o MEI

A Lei que instituiu a figura do Microempreendedor Individual (MEI), há quase 12 anos, realizou o sonho de milhões de trabalhadores informais de terem a sua própria empresa. Atualmente, 10 milhões de brasileiros já estão formalizados, em mais de 460 atividades empresariais.

Além de possuir CNPJ e emitir nota fiscal, quem é MEI também conta com a cobertura da Previdência Social. Mas quais as obrigações de quem é MEI? Quanto custa se formalizar? Como saber se a ideia de negócio vai dar certo?

O Sebrae Minas lançou um *e-book* que responde a estas e várias outras dúvidas de quem é MEI ou quer se formalizar nesta

categoria empresarial. O *e-book* reúne diversos conteúdos disponibilizados durante a primeira temporada da série Sebrae Responde, entre os dias 18 e 29 de maio, 100% online e gratuita, e totalmente dedicada ao MEI.

A série Sebrae Responde inclui super *lives*, vídeos, *podcasts* e coletâneas de conteúdos sobre a abertura e o dia a dia do MEI, em um cenário de desafios trazidos pela pandemia do novo coronavírus. Para baixar o *e-book* e acessar todos os conteúdos da série, basta acessar o site sebrae.com.br/minasgerais e, em busca, pesquisar por E-book Exclusivo – Sebrae Responde.



QUANDO
EMPREENDER

VIRADA

O MELHOR
EM VOCÊ.

Participe do Seminário de Empreendedorismo do Sebrae que vai dar uma virada na sua carreira e na sua vida. São seis dias de imersão no universo do empreendedorismo, com atividades desafiadoras e intensas vivências reais que despertam habilidades e desenvolvem capacidades empreendedoras. Não perca!

EMPRETEC
SEU #PONTodeVIRADA

 empretec

 SEBRAE

0800 570 0800

empretecsebraeminas.com.br



**EM FRENTE,
EMPREENDEDOR!**

**A DISTÂNCIA OU
LADO A LADO.**

**JUNTOS, SEMPRE
ENCONTRAMOS
UMA FORMA DE
SEGUIR EM FRENTE.**



 **(31) 9 9822-8208**

 **0800 570 0800**

 **sebrae.mg**



SEBRAE