

# INOV AÇÃO

## ARTIGOS E CASOS DE SUCESSO

Não espere pelo sucesso, é  
melhor criá-lo.



Especialistas em pequenos negócios - 0800 570 080 - [www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)

Dorival Paula  
Trindade,  
Prof. Ms.  
(Org.)

T832i

Trindade, Dorival Paula. (Org.).

Inovação artigos e casos de sucesso [recurso eletrônico]. / Dorival Paula Trindade. (Org.). Sebrae, CNPq. v. 1, n. 1 (2017) – Brasília: Sebrae, 2017.

Inovação 2. Agentes Locais de Inovação (ALI) I. Sebrae. II. CNPq III. Inovação – Artigos e casos de sucesso

CDD. 22.ed. 381.4

2017. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE  
TODOS OS DIREITOS RESERVADOS

A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação dos direitos autorais (Lei nº 9.610).

#### INFORMAÇÕES E CONTATO

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE  
Unidade de Unidade de Acesso à Inovação e Tecnologia - UAIT  
SGAS Quadra 605, Conjunto “A” - Cep: 70200-904 - Brasília - DF  
Telefone: (61) 3348-7100 - Fax: (61) 3447-4938  
www.sebrae.com.br

#### **Presidente do Conselho Deliberativo Nacional**

Robson Braga de Andrade

#### **Diretor Presidente**

Guilherme Afif Domingues

#### **Diretora Técnica**

Heloisa Regina Guimarães de Menezes

#### **Diretor de Administração e Finanças**

Vinicius Lages

#### **Gerente da Unidade de Acesso à Inovação e Tecnologia**

Célio Cabral de Sousa Junior  
Marcus Vinicius Lopes Bezerra (Adjunto)

#### **Gerente da Universidade Corporativa Sebrae**

José Claudio dos Santos  
Alzira de Fátima Vieira (Adjunta)

#### **Coordenador Nacional do Programa ALI**

Marcus Vinicius Lopes Bezerra

#### **Equipe de Gestão do Programa ALI – São Paulo**

Andre Lazcano da Luz – Gestor Estadual SEBRAE/SP  
Henrique Rafael da Silva Romão – Gestor ER SEBRAE/SP - Capital-Oeste  
Maria Roseli Moreira Lino Ferreira – Apoio SEBRAE/SP  
Dorival Paula Trindade – Orientador Acadêmico

## Apresentação

Inovar é preciso. A competitividade está cada vez mais cruel, e as empresas que não inovam correm sérios riscos de obsolescência.

A velocidade com que produtos e serviços se tornam perecíveis, não no conceito de inservíveis para o consumo, mas inservíveis para os clientes é incrível. A obra de Michel Lewis com o título “A nova novidade” é perfeita para retratar o momento que essa geração de empreendedores vive. Nem bem uma novidade é criada, logo já é preciso pensar na nova novidade.

A tecnologia faz repensar tudo que já vivemos e novos modelos de negócios surgem destruindo a ordem econômica das coisas.

O modo como clientes se relacionam com os prestadores e produtores já não é mais o mesmo. Hoje, nem sempre quem paga uma conta é o usuário do produto. O Google, Facebook, Mercado Livre são bons exemplos disso. Isso outrora era impensável.

Muitos não inovam porque associam inovação a altos investimentos em tecnologias. Um ledão engano. A inovação pode estar presente em coisas simples. No modo de produção, na logística de entrega, no atendimento ao cliente, no modo de gestão.

Esta obra de inovação traz exemplos de empresas que ousaram sair da zona de conforto e aumentaram seus resultados. Casos de sucesso para que o leitor possa repensar seu negócio.

Todo o conteúdo desta edição é fruto do levantamento e trabalhos em campo de pesquisadores patrocinados pelo SEBRAE e CNPq. As ações produzidas foram testadas, analisadas e aqui expostas servem como repositório de conhecimento e consulta, para que empreendedores e novos empreendedores possam refletir sobre seu plano de negócios e projetos de vida.

Os textos estão em duas seções: 1ª - Artigos acadêmicos (ricos em detalhes); 2ª - Estudos de Caso (histórias de sucessos).

Boa leitura!

Prof. Ms. Dorival P. Trindade

Organizador / Orientador Acadêmico dos Artigos e Estudos de Caso

## Sumário

### Artigos

<b>A IDADE DE BARES E RESTAURANTES IMPACTA A PROPENSÃO À INOVAÇÃO?</b>	<b>7</b>
AUTORA - CÍNTIA DO NASCIMENTO SILVA .....	
<b>ESTRUTURAÇÃO DA CARREIRA FEMININA NAS MPEs DE SP - PLANO DE CARREIRA, SUAS FERRAMENTAS E VANTAGENS</b>	<b>22</b>
AUTORA - ELISA RIBEIRO ALEXANDRE DIAS.....	
<b>EDUCAÇÃO CORPORATIVA NAS MPEs: COMO FAZER A EQUIPE FAZER O QUE O EMPREENDEDOR FAZ, MELHOR DO QUE ELE?</b>	<b>38</b>
AUTOR - GLECIL LIMA DE BRITO.....	
<b>DA INFORMAÇÃO À INOVAÇÃO: DECISÕES ASSERTIVAS E VANTAGEM COMPETITIVA PARA AS MPEs.</b>	<b>55</b>
AUTORA - KARINA MONTEZUMA.....	
<b>ESTABELECIMENTO DA CARTA DE VALORES NAS MPEs PARA UM MELHOR POSICIONAMENTO MERCADOLÓGICO E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO</b>	<b>71</b>
AUTORA - MARIANA AZEVEDO DE OLIVEIRA .....	
<b>INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL E DE PROCESSOS: FORTALEÇA SUA EMPRESA DE DENTRO PARA FORA</b>	<b>88</b>
AUTOR - MAURO MANSANO DOS SANTOS .....	
<b>COMO FIDELIZAR CLIENTES EM EMPRESAS DE CONSTRUÇÃO CIVIL, ONDE A COMPRA NÃO É CONSTANTE.</b>	<b>102</b>
AUTORA - NATALIA POLYCARPO .....	
<b>DECISÕES DE MELHOR QUALIDADE NA CRIAÇÃO DE NOVOS PRODUTOS POR EMPREENDEDORES MPEs NO SETOR DE CONFECCÃO</b>	<b>117</b>
AUTOR - PAULO YUN CHA.....	
<b>ANÁLISE DO FUNCIONAMENTO DO SISTEMA DE INFORMAÇÃO GEOGRÁFICA (SIG) EM OFICINAS MECÂNICAS DE PEQUENO PORTE</b>	<b>135</b>
AUTOR - PEDRO AUGUSTO MARCELLO FILHO.....	
<b>DIMENSÃO PROCESSO E SUA IMPORTÂNCIA NO DESENVOLVIMENTO DE UMA OFICINA MECÂNICA INOVADORA</b>	<b>150</b>
AUTOR - RAFAEL TERUITI DE OLIVEIRA TAKAMOTO .....	
<b>UMA NOVA PROPOSTA PARA AUMENTO DA PARTICIPAÇÃO DAS CERVEJAS ARTESANAIS NO MERCADO CONSUMIDOR.</b>	<b>167</b>
AUTOR – RAPHAEL ALEXANDER FERREIRA DA SILVA .....	
<b>INOVAÇÃO FINANCEIRA NAS OFICINAS MECÂNICAS EM MOMENTOS DE CRISE E SEUS REFLEXOS NA GESTÃO E FATURAMENTO</b>	<b>184</b>
AUTOR - RENATO OCTÁVIO SCHREURS PIRES .....	
<b>REDES DE INOVAÇÃO: COMO EMPRESAS DO SEGMENTO ALIMENTÍCIO E STARTUPS DE DELIVERY PODEM CRESCER JUNTAS</b>	<b>200</b>
AUTORA - TATIANA TÁBATA KAZUCO KINOSHITA .....	
<b>OS IMPACTOS DO DESIGN DE NEGÓCIOS EM SALÕES DE BELEZA: UM NOVO MODELO MENTAL PARA EXPERIMENTAÇÃO</b>	<b>217</b>
AUTOR - THAÍSA MAYUMI KOCHI.....	
<b>O MARKETING DE RELACIONAMENTO COMO FORÇA COMPETITIVA PARA AS PIZZARIAS DA ZONA OESTE DE SÃO PAULO.</b>	<b>234</b>
AUTOR - THIAGO SOUZA DOS SANTOS .....	
<b>CONFIANÇA: TRATAMENTO ESTATÍSTICO E MARGEM DE ERRO (OU ACERTO) NO PROGRAMA “ALI” DO SEBRAE/CNPq</b>	<b>250</b>
AUTOR- DORIVAL PAULA TRINDADE .....	
<b>INDICADORES DE DESEMPENHO – SUA IMPORTÂNCIA PARA MENSURAR OS GANHOS E RETORNOS DO PROGRAMA “ALI- SEBRAE / CNPq”.</b>	<b>266</b>
AUTOR - DORIVAL PAULA TRINDADE .....	

## Estudos de Caso

<b>PARA ALÉM DO PRATO - FICHA TÉCNICA: SUA IMPORTÂNCIA NA GESTÃO DA RENTABILIDADE DE SEU RESTAURANTE.</b>	
AUTORA - CÍNTIA DO NASCIMENTO SILVA .....	283
<b>COMO A BLOCKTIME TECNOLOGIA, EM MEIO À DIFICULDADES E NOVOS DESAFIOS, REESTRUTUROU SUA OPERAÇÃO E SOBREVIVEU A PERDA DO SEU PRODUTO PRINCIPAL</b>	
AUTOR - GLECIL LIMA DE BRITO .....	291
<b>NA CONTRAMÃO DA CRISE, CLÍNICAS DE ESTÉTICA INOVAM E DUPLICAM O SEU FATURAMENTO.</b>	
AUTORA - KARINA MONTEZUMA .....	303
<b>PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: COMO SE ESTABELECEM NO MERCADO COM APENAS UM PRODUTO INOVADOR</b>	
AUTORA - MARIANA AZEVEDO DE OLIVEIRA .....	311
<b>DE MICROEMPREENDEDOR INDIVIDUAL (MEI) A EMPRESA DE PEQUENO PORTE (EPP): OS DESAFIOS DO CRESCIMENTO EMPRESARIAL</b>	
AUTOR - MAURO MANSANO DOS SANTOS .....	318
<b>AH!SIM - COMUNICAÇÃO EFICAZ - COMO A ESCOLHA DA MÍDIA CERTA É CRÍTICA PARA O SUCESSO DO SEU NEGÓCIO.</b>	
AUTORA - NATALIA POLYCARPO .....	326
<b>APLICAÇÃO DO MARKETING EM UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE ESPECIALISTA EM DESIGN DE PRODUTO</b>	
AUTOR - PEDRO AUGUSTO MARCELLO FILHO .....	336
<b>COMO A SABERPACK DESENVOLVEU UM SEGUNDO MODELO DE NEGÓCIO DENTRO DA MESMA EMPRESA.</b>	
AUTOR: RAFAEL TERUITI DE OLIVEIRA TAKAMOTO .....	343
<b>COMO UMA LOJA DE CERVEJAS ESPECIAIS SE FORTALECEU DURANTE A CRISE POLÍTICA ECONÔMICA NO BRASIL</b>	
AUTOR – RAPHAEL ALEXANDER FERREIRA DA SILVA .....	352
<b>DISTRIBUIDOR DOS PURIFICADORES EUROPA SOFRE COM A REDUÇÃO DA DEMANDA E CONSEQUENTEMENTE QUEDA NAS VENDAS.</b>	
AUTOR - RENATO OCTÁVIO SCHREURS PIRES .....	360
<b>FIDELIZAR E SURPREENDER CLIENTES: ESTRATÉGIAS DO TASTE AND SEE PARA INOVAR CONSTANTEMENTE</b>	
AUTORA - TATIANA TÁBATA KAZUCO KINOSHITA .....	369
<b>DO TRADICIONAL AO COLABORATIVO E ONLINE: A MUDANÇA DE MODELO DE NEGÓCIO DA CLUBE VINTAGE</b>	
AUTORA - THAÍSA MAYUMI KOCHI .....	378
<b>EMPRESÁRIA SEM EXPERIÊNCIA, PORÉM, ENTENDE A REAL IMPORTÂNCIA DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO</b>	
AUTOR - THIAGO SOUZA DOS SANTOS .....	387

## I – ARTIGOS

Nas próximas páginas, temos o resultado dos trabalhos dos pesquisadores do programa ALI - Agentes Locais da Inovação. Podemos acreditar que, muito embora a percibibilidade na inovação, cada artigo traz em si boas ideias para colocar em prática a qualquer momento ou, no mínimo, pontos de reflexão sobre o nível de inovação que se encontra o leitor. Os vários artigos permitem cruzar técnicas, teorias, metodologias, desenvolvidas especificamente pelos ALIs ou simplesmente copiadas das literaturas de grandes autores e testadas em empreendimentos significativos e, aqui, sendo aplicadas pelos agentes nos pequenos negócios. Cada negócio é um universo em si mesmo. Cada empreendedor pode ser um arcabouço de ideias que precisam ser descortinadas.

O Conde Francisco Matarazzo, no Brasil foi considerado um dos maiores empreendedores. Ao morrer deixou um legado de 365 indústrias, uma fortuna de bilhões de dólares e muitas frases de efeito. Uma delas dizia, “Uma coisa puxa a outra”. Começou com uma fábrica de banha, logo montou uma fábrica de latas para embalar as banhas, e uma coisa foi puxando outras ideias inovadoras pela necessidade.

Assim, esperamos que cada ideia aqui estimule outra e ao final, cada empresa possa a partir dos exemplos criarem outros e, por fim, contribuir para que o Brasil seja o maior berço de empresas inovadoras e altamente competitivas, verdadeiras fábricas de empregos e renda nesta nação.

## **A IDADE DE BARES E RESTAURANTES IMPACTA A PROPENSÃO À INOVAÇÃO?**

**AUTORA - CÍNTIA DO NASCIMENTO SILVA, CONTADORA E MESTRA EM CONTABILIDADE  
PELA FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE – UNIVERSIDADE  
DE SÃO PAULO USP – ZONA OESTE DE SÃO PAULO - SP – [cintia.silva@usp.br](mailto:cintia.silva@usp.br) ALI CAPITAL-  
OESTE/SP**

**RESUMO:** O segmento de Alimentação Fora do Lar (AFL), ou seja, aquele que engloba bares, restaurantes e lanchonetes, tem grande relevância na cidade de São Paulo. São 28 mil estabelecimentos que faturam quatrocentos milhões de reais por mês e cinco bilhões de reais por ano, com ticket médio de treze reais. Com poucas barreiras para novos entrantes e com uma clientela cada vez mais exigente, a inovação torna-se fundamental para que a empresa se mantenha competitiva. Porém, algumas empresas ainda são resistentes à inovação, com base nisso, o presente artigo verificou se as empresas mais jovens são mais propensas à inovação no âmbito de duas dimensões: ‘Oferta’ e ‘Presença’ em 16 empresas participantes do Programa ALI da Zona Oeste de São Paulo. A partir da análise dos dados por meio de estatística descritiva, inferiu-se que (1) a prática de inovação em produtos ofertados ao mercado é comum na amostra, tal como levantado em pesquisa bibliográfica e (2) que essa prática é mais evidente em empresas mais jovens, (3) as quais são mais inclinadas a considerar aspectos ecológicos e ambientais na oferta de seus produtos. No âmbito da presença, a inovação foi mais comum entre as empresas mais maduras, com idade entre 9 e 24 anos. Deste feito, sugere-se aos apoiadores desses negócios o planejamento de ações que ajudem esses negócios a aprimorar a inovação em oferta, principalmente as empresas mais maduras e, para as empresas mais jovens, ações que visem à ampliação de novos canais para venda de seus produtos.

**PALAVRAS-CHAVE:** Alimentação Fora do Lar. Idade do negócio. Propensão à inovação. Oferta. Presença.

## 1 INTRODUÇÃO

Os pequenos negócios desempenham importante papel na economia brasileira. Estudo recente realizado pelo Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) em parceria com a Fundação Getúlio Vargas (FGV) indicou a contribuição dos pequenos negócios na formação do Produto Interno Bruto (PIB) de 27% em 2011 (23,2% em 2001 e 21% em 1985). Essa proporção é ainda maior no setor de comércio, no qual a participação das Micro e Pequenas Empresas (MPEs) é de 53,4% do PIB (sendo 22,5% na indústria e 24,5 no setor de serviços) (SEBRAE, 2014).

No setor de serviços, o segmento de Alimentação Fora do Lar (AFL), ou seja, aquele que engloba bares, restaurantes e lanchonetes, mostra-se relevante, empregando 8% da mão-de-obra formal no país, isso sem contar com os casos na informalidade, de acordo com a ABRASEL (2012 apud GHOBIL, BENEDETTI e FRAGOSO, 2014). Na cidade de São Paulo, a gastronomia tem sua importância destacada, sendo a segunda maior cidade do mundo em número de restaurantes, sendo conhecida como a ‘Capital latino-americana da boa mesa’, de acordo com o site Visite São Paulo (SPCVB, 2017). Em 2013, existiam na capital paulista 12,5mil restaurantes, 15mil bares, 1,5mil pizzarias e 500 churrascarias (ANÁLISE EDITORIAL, 2013). De acordo com o Sindicato de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares de São Paulo, o segmento fatura quatrocentos milhões de reais por mês e cinco bilhões de reais por ano, com ticket médio de treze reais (SINHORES-SP, 2017). Isso mostra a relevância do segmento na economia e vida sociocultural da cidade.

As empresas de AFL enfrentam muitos desafios em um mercado com poucas barreiras para novos entrantes e com uma clientela cada vez mais exigente. A inovação torna-se fundamental para que a empresa se mantenha competitiva. Porém, algumas empresas e alguns empresários ainda são resistentes à inovação. Portanto, entender se há relação entre a propensão à inovação e o tempo de vida do negócio pode ajudar esse empresariado a monitorar-se e trabalhar as eventuais características que impeçam o desenvolvimento da inovação na empresa.

Portanto, o presente artigo pretende responder a seguinte questão de pesquisa: As empresas mais jovens são mais propensas à inovação em oferta de produtos e em sua presença

no mercado? Existe relação entre o tempo de vida de um negócio e a disposição dos seus gestores em inovar nessas dimensões?

Para atingir tal objetivo, será analisado um conjunto de empresas 16 do segmento de AFL com sede na zona oeste da cidade de São Paulo, todas participantes do Programa Agente Local de Inovação (ALI), um projeto do SEBRAE em parceria com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), “com o objetivo de promover a prática continuada de ações de inovação nas empresas de pequeno porte, por meio de orientação proativa, gratuita e personalizada” (SEBRAE NACIONAL, 2017).

O artigo está estruturado em cinco seções. Após esta introdução, a seção dois apresenta a literatura consultada sobre o tema, seguida pela apresentação da metodologia (seção três) e análise de dados (seção quatro). Por fim, as conclusões são apresentadas na seção cinco.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

A inovação em uma economia capitalista de mercado é fundamental para manter a empresa competitiva. Um dos precursores sobre a importância da inovação no desenvolvimento econômico foi o economista do século XX, Joseph Schumpeter, quem cunhou, em 1934, o conceito de “destruição criadora”, no qual afirmava ser a inovação um processo dinâmico que causa rupturas entre o antigo e o novo. Ainda segundo o autor, as inovações poderiam ser radicais ou incrementais. As primeiras causariam rupturas intensas, enquanto as segundas promoveriam a continuidade do processo de mudança (SCHUMPETER, 1934).

Uma definição de inovação amplamente conhecida e utilizada é aquela apresentada no Manual de Oslo (OCDE, 2005, p. 55): “Uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.”

De acordo com Avermaete et al. (2003, p. 9), a inovação incremental pode ocorrer na mudança de produtos, processos, na organização ou na exploração de novos mercados. Quanto ao mercado de AFL, as autoras afirmam que a inovação ocorre principalmente no

processamento dos alimentos e, no caso das Micro e Pequenas Empresas (MPEs) do segmento, as inovações que não demandam muito investimento são as mais comuns.

Novos hábitos alimentares, bem como o estilo de vida das pessoas e suas disponibilidades de tempo são modificações que impactam diretamente o serviço de alimentação, podendo representar desafios, mas também oportunidades, afirmam Ghobril, Benedetti e Fragoso (2014, p. 6). Os autores destacam as possíveis formas de inovação em AFL podendo ocorrer: “na oferta de pratos ou receitas diferenciadas, na combinação de matérias primas, no processo de higienização, cocção ou cozimento, na tecnologia embutida nos equipamentos como fornos, no layout da cozinha e da área de atendimento, adquirido por um restaurante e de muitas outras formas” (2014, p. 6).

Ghobril, Benedetti e Fragoso (2014, p.12) estudaram as práticas de inovação consideradas mais importantes pelos proprietários de bares e restaurantes do Estado de São Paulo. No que se refere a produtos, a inclusão de novos pratos e de pratos mais saudáveis foi a prática mais apontada pelos empresários estudados. No âmbito de processos, o destaque foi dado às mudanças de layout e arquiteturas internas com o objetivo de aumentar atratividade e melhorar fluxo das atividades. Por fim, na inovação em marketing prevalescem o lançamento de promoções e ações de fidelização de clientes (GHOBRIIL, BENEDETTI e FRAGOSO, 2014, p. 12-13).

As empresas, independente do porte e do segmento em que atuam, convivem com a constante mudança do meio e do mercado no qual atuam. De acordo com Borinelli (1998, p. 24), cada fase de desenvolvimento das empresas tem suas características e correspondem a um ciclo de vida do negócio. Para o autor, o ciclo de vida de uma empresa: “é um conjunto de fases ou etapas que uma empresa pode atravessar durante sua vida, caracterizadas normalmente por nascimento, fracasso, decadência e estabilização” (BORINELLI, 1998, p. 24), além disso, o tamanho e o tempo não seriam as causas do crescimento e envelhecimento da empresa e as transições de uma fase para outra carregam consigo o que o autor chamou de “crises de passagem”.

Enquanto que para Borinelli o tempo não seria fator para crescimento ou envelhecimento da empresa, Avermaete et al. (2003, p. 9) concluíram o contrário ao pesquisarem os determinantes da inovação em pequenas empresas do ramo de alimentação. As autoras apontaram a idade da empresa como fator impactante na capacidade de inovação

desses negócios. Segundo elas, as empresas mais velhas são mais propensas à criação de novos produtos dentro do mercado em que atuam, enquanto as empresas mais jovens tendem a introduzir inovações de maior impacto no volume de negócios da empresa.

De acordo com Ferreira et. al, “a capacidade de inovar é, hoje, reconhecida como uma das principais vertentes da vantagem competitiva das empresas” (FERREIRA, MARQUES e BARBOSA, p.118, 2007). Para os autores, quatro fatores influenciam a capacidade inovadora da empresa: a pessoa frente ao negócio e seu espírito empreendedor; as fases do ciclo de vida, reduzindo a inovação ao longo do tempo; a propensão ao estabelecimento de parcerias e acordos, quanto maior for, mais inovadora a empresa; e, por fim, o porte do negócio, quanto maior, mais inovador é o empreendimento (FERREIRA, MARQUES e BARBOSA, 2007). Frente ao exposto, percebe-se que a inovação, seja em produto, em processo ou na forma de atuar no mercado, é crucial para a sustentabilidade econômica das empresas do segmento de AFL. Identificar as possíveis barreiras para que a inovação ocorra contribuirá para que seus gestores possam superar tais desafios de maneira mais preparada e estratégica.

### **3 METODOLOGIA**

A presente pesquisa objetiva verificar se existe relação entre o tempo de vida de um negócio e a disposição dos seus gestores em inovar, ou seja, se empresas mais jovens são mais propensas à inovação. Para tal, serão analisadas três dimensões do Radar de Inovação (RI), o qual é um questionário diagnóstico da inovação da empresa aplicado como parte da metodologia do Programa Agente Local de Inovação (ALI). O RI é formado por 13 dimensões ao todo e as duas dimensões escolhidas para a análise aqui proposta são: ‘Oferta’ e ‘Presença’.

Por ser um estudo descritivo, pois, “tem como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno, bem como o estabelecimento de relações entre variáveis e fatos”, como preconiza Martins (MARTINS, 2010, p. 36), serão observadas as características referentes à propensão à inovação em relação à idade da empresa do segmento de AFL.

Tal análise se dará por meio do uso de estatística descritiva, a qual, como afirmam Martins e Theófilo, é “a organização, sumarização e descrição de um conjunto de dados... Através da construção de gráficos, tabelas, e do cálculo de medidas a partir da coleção de

dados numéricos” (2009, p.108). Em outras palavras, os valores apurados a partir das respostas das empresárias e empresários ao RI serão tabulados, com apresentação de suas médias ponderadas e variações entre os ciclos 0 e 1, em tabelas e gráficos. O contexto desses dois ciclos é apresentado a seguir.

O Programa ALI é dividido em quatro ciclos: 0, 1, 2 e 3. Em cada um dos ciclos são aplicados dois questionários de cunho diagnóstico: um com foco na gestão e outro na inovação: o RI. As respostas dadas às questões são transformadas em notas e essas são apresentadas em forma de gráficos no instrumento chamado Devolutiva. Além dessas informações, são listadas as forças e fraquezas da empresa e as ameaças e oportunidades de seu mercado de atuação (instrumento conhecido como Matriz FOFA – sigla em português ou SWOT – sigla em inglês). Com base em todas as informações geradas por essas ferramentas e nas observações feitas pela(o) Agente Local de Inovação na empresa, um Plano de Ação é proposto para que as dimensões detectadas como mais relevantes e incipientes na empresa sejam trabalhadas a fim de que a sua evolução seja percebida após a aplicação da ação proposta. Tal plano de ação é aprovado e aplicado na empresa por suas lideranças em período previamente combinado. Após a conclusão das ações do ciclo 0, todo o processo é reaplicado para início do próximo ciclo, porém agora, com a possibilidade de confrontar os gráficos da devolutiva entre os ciclos anterior e atual.

Neste estudo, a amostra é composta por 16 empresas do segmento de Alimentação Fora do Lar (AFL), as quais serão detalhadas na sequência.

### **3.1 APRESENTAÇÃO DA AMOSTRA**

As empresas que compõem a amostra deste estudo estão localizadas na zona oeste da cidade de São Paulo. Todas são participantes do Programa ALI, com acompanhamento para o período entre julho de 2015 e dezembro de 2017 e são Empresas de Pequeno Porte (EPP), ou seja, faturam entre R\$360.000,01 e R\$3.600.000,00 conforme enquadramento do Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte (BRASIL, 2006) à época de suas adesões ao Programa, que ocorreram ao longo do segundo semestre de 2015.

Essas empresas serão chamadas no decorrer deste estudo de E1 para empresa 1, E2 para empresa 2, sucessivamente até a empresa E16. Algumas de suas características são apresentadas na Tabela 1:

Tabela 1 – Apresentação geral das empresas que compõem amostra

	Área de Atuação	Idade (em anos)	Nº Empregados	Nº Sócios- Administradores	Sócios são familiares?
E1	Restaurante de comida brasileira	8	8	3	sim
E2	Restaurante de comida brasileira e Pizzaria	16	21	2	sim
E3	Restaurante de comida oriental	5	31	4	sim
E4	Bar e Lanchonete	7	5	3	sim
E5	Restaurante de comida mexicana	10	7	1	-
E6	Restaurante de comida mexicana	9	3	3	não
E7	Restaurante de comida oriental	12	16	3	não
E8	Buffet	5	20	1	-
E9	Indústria de congelados	24	9	2	não
E10	Padaria	23	48	1	-
E11	Restaurante de comida árabe	4	6	2	não
E12	Restaurante de comida brasileira	3	3	1	-
E13	Bar e Lanchonete	3	6	2	sim
E14	Restaurante de comida brasileira	4	23	2	sim
E15	Restaurante de comida brasileira	5	9	2	não
E16	Restaurante de comida vegana e Indústria de congelados	3	10	2	sim

Fonte: Elaborada pela autora

### 3.2 APRESENTAÇÃO DAS DIMENSÕES ANALISADAS

O RI é um questionário composto por 35 perguntas para as empresas de serviços, dentre as quais estão os negócios de AFL, tais como bares, restaurantes e lanchonetes. Essas questões dividem-se em 13 subgrupos, chamados dimensões. São elas: Oferta, Plataforma, Marca, Clientes, Soluções, Relacionamento, Agregação de Valor, Processos, Organização, Cadeia de fornecimento, Presença, Rede e Ambiente Inovadora. Nesta pesquisa, as dimensões analisadas foram: Oferta e Presença, as quais são apresentadas a seguir tal como são definidas no próprio RI:

**Dimensão Oferta:** Refere-se aos produtos oferecidos pela empresa ao mercado. Para mensurar essa dimensão atenta-se para novos lançamentos, disposição para correr riscos, novos produtos (incluindo aqueles que tenham fracassado), alterações no design, novos materiais, novos produtos intermediários, novas peças funcionais, uso de tecnologia radicalmente nova, entre outras.

**Dimensão Presença (Praça):** Relaciona-se aos canais de distribuição que a empresa utiliza para colocar seus produtos no mercado e, também, aos locais em que esses itens podem ser adquiridos pelos consumidores. A inovação, aqui, significa a criação de novos pontos, ou a utilização dos existentes, de forma criativa.

Cada uma dessas dimensões é mensurada por meio de notas atribuídas às respostas dadas pela proprietária ou proprietário da empresa a questões com três opções de escolha. A nota máxima por questão é 5, significando maior inovação no quesito avaliado. Os itens avaliados por cada uma das duas dimensões utilizadas são apresentados na sequência:

#### **Oferta**

- **Novos produtos:** Se a empresa lançou, com sucesso, um novo produto no mercado nos últimos 3 anos.
- **Ousadia:** Se a empresa retirou do mercado um produto que não teve sucesso.
- **Resposta ao meio ambiente:** Se a empresa mudou características de um produto por razões ecológicas.

#### **Presença**

- **Pontos de venda:** Se a empresa criou pontos ou canais de venda diferentes dos existentes anteriormente.
- **Intermediação:** Se a empresa estabeleceu relação com intermediários para a venda de seus produtos em novos mercados.

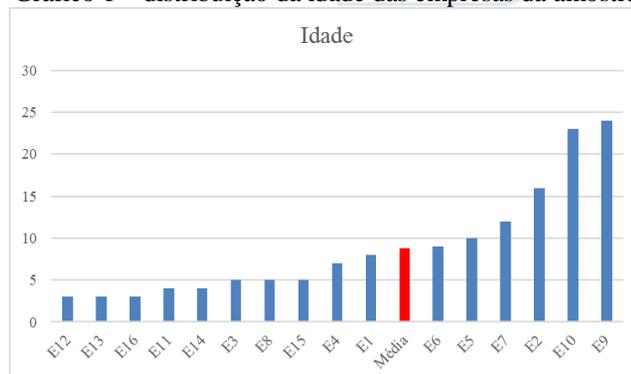
A escolha de tais dimensões deve-se ao fato delas abarcarem questões importantes para os negócios de AFL, tais como: a composição do portfólio (cardápio, por exemplo) e os canais de venda utilizados, itens considerados importantes pelas empresárias e empresários do segmento de acordo com a pesquisa feita por Ghobril, Benedetti e Fragoso (2014).

## **4 ANÁLISE DOS DADOS**

Com base nas informações das 16 empresas do segmento de AFL apresentadas anteriormente na Tabela 1, somadas ao resultado das respostas dadas por elas ao RI nos ciclos 0 e 1, são analisadas a seguir as dimensões oferta e presença a fim de verificar se a idade da empresa influencia sua propensão à inovação nesses quesitos.

De maneira geral, observa-se que as empresas da amostra têm, em média, 8,8 anos de idade, sendo a mais jovem com 3 anos e a mais velha com 24 anos. A maioria delas, 10 empresas, tem idade entre 3 e 8 anos, ou seja, abaixo da média geral, como se vê no Gráfico 1 a seguir:

Gráfico 1 – distribuição da idade das empresas da amostra



Fonte: Elaborado pela autora

Com a idade caracterizada na amostra, agora são analisadas individualmente cada dimensão, sua relação com a idade da empresa e com as ações propostas no Plano de Ação (PA) do ciclo 0, cujos efeitos foram mensurados na Devolutiva do ciclo seguinte, o ciclo 1.

#### 4.1 DIMENSÃO OFERTA

Essa dimensão analisa a capacidade de inovar da empresa quanto aos produtos oferecidos no mercado. Aqui, três questões são feitas: a primeira avalia se a empresa lançou novos produtos; a segunda, se a empresa tirou produtos do mercado; e, por fim, a terceira, se a empresa fez alterações em seus produtos por razões ambientais/ecológicas.

A Tabela 2 demonstra a representação numérica das respostas no RI das 16 empresas para a dimensão oferta. As notas máximas foram destacadas em vermelho para melhor visualização como segue:

Tabela 2 – variação da dimensão Oferta entre os ciclos 0 e 1

Oferta	Idade	RI0	RI1	Média	Variação
E12	3	5,0	5,0	5,0	0,0
E13	3	3,7	3,7	3,7	0,0
E16	3	5,0	5,0	5,0	0,0
E11	4	2,3	2,3	2,3	0,0
E14	4	4,3	5,0	4,7	0,7
E3	5	3,0	3,0	3,0	0,0
E8	5	2,3	2,3	2,3	0,0
E15	5	5,0	5,0	5,0	0,0
E4	7	3,0	3,0	3,0	0,0
E1	8	3,7	3,7	3,7	0,0
E6	9	2,3	2,3	2,3	0,0
E5	10	1,7	1,7	1,7	0,0
E7	12	2,3	3,0	2,7	0,7
E2	16	3,0	3,0	3,0	0,0
E10	23	3,0	3,0	3,0	0,0
E9	24	3,8	3,8	3,8	0,0
Média	8,8	3,3	3,4		0,1
Desv.Padrão	5,1	0,9	0,9		0,2

Fonte: Elaborada pela autora

A média de pontuação das 16 empresas é de 3,3 no RI 0 e 3,4 no RI 1. Para conseguir essa média, a empresa precisa pontuar positivamente 2 das 3 questões, especificamente aquelas sobre o lançamento de novos produtos, (pratos, lanches, sucos, sobremesas etc.) e suas retiradas do mercado quando pertinente. Nota-se pela média que essa é uma prática adotada pelas empresas da amostra, corroborando com os resultados encontrados por Ghobril, Benedetti e Fragoso (2014), quando detectaram que, no Estado de São Paulo, as proprietárias e proprietários de restaurantes consideram a inovação no cardápio como a prática inovadora mais relevante do segmento.

Ao se eliminar o efeito da questão sobre aspectos ecológicos e ambientais, tornando a nota da dimensão oferta 3,3 como afirmado anteriormente, tem-se a média de 3,0 para as empresas mais jovens e 2,7 para as empresas maduras, sendo as primeiras mais propensas à inovação, o que contraria os achados da pesquisa de Avermaete et al. (2003), a qual concluiu que as empresas mais velhas são mais propensas à criação de novos produtos.

Outro aspecto que chama a atenção nessa dimensão é a terceira questão, cujo preenchimento total garante nota máxima, 5, à empresa diagnosticada pelo RI: se a empresa mudou características de um produto por razões ecológicas. Na Tabela 2, foram destacadas em vermelho todas as notas máximas atingidas por apenas 4 das 16 empresas. Observa-se que essas 4 empresas têm até 5 anos de idade, sugerindo que a preocupação com aspectos ecológicos é mais comum em negócios mais jovens.

Também nota-se que 3 das 4 empresas que melhor pontuaram na dimensão oferta apresentavam a nota máxima no RI 0, ou seja, se preocupavam com a questão ambiental na oferta de seus produtos antes de iniciarem o Programa ALI.

Embora não tenha o impacto evidenciado na evolução do RI 0 para o RI 1, uma vez que as empresas, em sua maioria, iniciaram o programa com a prática do lançamento e a retirada de novos produtos no portfólio estabelecida, duas das ações sugeridas no plano de ação inicial melhoraram a qualidade da tomada de decisão sobre quais produtos incluir ou eliminar do cardápio: a elaboração das fichas técnicas e a engenharia de cardápio, cujas descrições são apresentadas a seguir.

A ficha técnica é ferramenta imprescindível para a escolha do cardápio a ser ofertado, bem como a manutenção do padrão e da qualidade dos pratos. É por meio desse instrumento

que todo o processo de elaboração dos pratos é registrado, com detalhamento das matérias-primas utilizadas, suas quantidades e seu valor total de produção. “Elas [as fichas técnicas] assumem basicamente duas funções: gerencial, que identifica todos os custos de matérias-primas inerentes a determinada preparação (ficha técnica de custo) e também operacional, que identifica todas as etapas da produção do prato, além de exibir uma fotografia do prato montado (ficha técnica de receituário)” (SEBRAE-SP, sem data).

Uma vez que as fichas técnicas estão criadas, a engenharia de cardápio é a seleção de pratos que comporão o cardápio a partir da análise de seus custos, insumos, rentabilidades e preferências de clientes visando o maior ganho para o estabelecimento.

## 4.2 DIMENSÃO PRESENÇA

A dimensão Presença avalia a praça de atuação da empresa, ou seja, quais são os canais de distribuição utilizados pela empresa para escoar seus produtos no mercado e os locais em que esses itens podem ser adquiridos pelos consumidores. Duas perguntas são feitas para diagnosticar a presença: a primeira no âmbito dos pontos ou canais de vendas criados pela empresa e a segunda sobre o estabelecimento de relações com intermediários para a venda dos produtos. A Tabela 3 apresentada na sequência mostra a pontuação das 16 empresas no RI 0 e no RI 1:

Tabela 3 – variação da dimensão Presença entre os ciclos 0 e 1

Presença	Idade	RI 0	RI 1	Média	Variação
E12	3	3,0	3,0	3,0	0,0
E13	3	2,0	2,0	2,0	0,0
E16	3	2,0	2,0	2,0	0,0
E11	4	1,0	3,0	2,0	2,0
E14	4	1,0	1,0	1,0	0,0
E3	5	1,0	1,0	1,0	0,0
E8	5	1,0	1,0	1,0	0,0
E15	5	2,0	2,0	2,0	0,0
E4	7	1,0	1,0	1,0	0,0
E1	8	1,0	1,0	1,0	0,0
E6	9	3,0	3,0	3,0	0,0
E5	10	1,0	2,0	1,5	1,0
E7	12	1,0	1,0	1,0	0,0
E2	16	3,0	3,0	3,0	0,0
E10	23	1,0	1,0	1,0	0,0
E9	24	3,0	3,0	3,0	0,0
Média	8,8	1,7	1,9		0,2
Des.v.Padrão	5,1	0,8	0,8		0,3

Fonte: Elaborada pela autora

Nessa dimensão, a nota máxima também é 5. Porém, observa-se que a maioria das empresas giram em torno da média 1,9. No segmento de AFL, especialmente restaurantes, a principal forma de presença é o próprio estabelecimento físico, ou seja, o restaurante ou bar

ou loja. Para ampliar essa presença, essas empresas se utilizam da venda a distância com sistema de entrega, o “*delivery*”, realizado pela internet (*site*), telefone ou aplicativos para *smartphones*, próprios ou de parceiros. Além disso, o estabelecimento pode disponibilizar o sistema “para viagem”, no qual o cliente compra no local, mas leva o produto para consumo em outro lugar.

Nenhuma das 16 empresas atuavam com intermediário de vendas, por essa razão, nenhuma conseguiu atingir a pontuação máxima para essa dimensão. Tal prática seria aplicável apenas às empresas E8 e E9.

Excluindo a questão sobre intermediário de vendas, a nota máxima passaria a ser 3. Nesse caso, as empresas que estão acima da média de idade (8,8 anos), tidas como as mais jovens, apresentam média 1,6, enquanto as mais velhas têm média 2,1. Esses números sugerem que as empresas com mais tempo de atuação apresentam uma maior propensão à inovação em presença no mercado do que as mais jovens.

Também se percebe na Tabela 3 que somente duas empresas da amostra apresentaram variação da dimensão presença na transição do ciclo 0 para o 1: E5 e E11. A principal ação proposta a essas empresas e implementada nesse período foi a implantação da venda por entrega, o “*delivery*”. Cinco das dezesseis empresas ingressaram no Programa com o “*delivery*” implantado, enquanto as demais empresas demandaram ações preparatórias para a implantação de tal sistemática. Essas ações envolveram melhorias de processos internos, logísticos e até financeiros. São exemplos: a melhoria no layout da cozinha e do atendimento, a padronização de rotinas e a elaboração de fichas técnicas.

As conclusões a partir da análise relatada até aqui serão apresentadas à frente.

## **5 APRENDIZADO DA ALI ENQUANTO PESQUISADORA**

O desenvolvimento do trabalho de campo e o desenvolvimento desta pesquisa proporcionou muitos aprendizados à Agente Local de Inovação. Como principal aprendizado da atividade de campo, destaca-se a forte necessidade de ajuste das demandas indicadas pela devolutiva gerada a partir dos diagnósticos da metodologia do Programa ALI às necessidades e demandas percebidas e sugeridas pelas empresárias e empresários dos negócios atendidos, afinal, nem sempre eram convergentes. Ignorar as demandas trazidas pelo empresariado, que não tenham sido levantadas no diagnóstico é um convite para o não comprometimento da

gestora e gestor do negócio com o Plano de Ação proposto. Foi importante fator de sucesso para o engajamento da liderança na execução das ações o equilíbrio das duas demandas, tanto as indicadas pelo empresariado, quanto aquela sugerida pela devolutiva. No caso dessa última, foi fundamental a explicação da importância das ações sugeridas para o negócio como um todo, especialmente para garantir a inovação.

## **6 CONCLUSÕES**

De acordo com os dados analisados anteriormente, pode-se inferir que os negócios de alimentação estudados se alinham aos achados de Ghobril, Benedetti e Frago (2014), inovando em produtos ofertados ao mercado, inovação reconhecida como importante para o empresariado da amostra. Observou-se também que essa prática é mais evidente nas empresas mais jovens, contrariando os achados de Avermaete et al. (2003), cuja pesquisa apontou para uma maior tendência de criação de novos produtos nas empresas mais velhas.

A idade do negócio também apareceu como diferenciador quando a oferta de produtos considerava aspectos ecológicos e ambientais. Notou-se que apenas os negócios mais jovens, ou seja, aqueles com até 5 anos de atuação, incorporavam esses aspectos ao formar seus portfólios de produto, no caso, o cardápio.

No âmbito da presença, considerando que a adoção de um intermediador de vendas não era prática pertinente a quatorze das dezesseis empresas, infere-se que a inovação nessa dimensão, a qual representa as novas formas de ter seu produto à disposição dos clientes, foi mais comum entre as empresas mais maduras: com idade entre 9 e 24 anos.

Desse feito, sugere-se aos apoiadores desses negócios o enfoque das ações na dimensão oferta no sentido de aprimorar a decisão da composição do cardápio, posto que a prática de inová-lo é comum no segmento de AFL, com ênfase nas empresas maduras. Ações como a implantação das fichas técnicas e a engenharia de cardápio, para as quais o SEBRAE possui soluções específicas e acessíveis, podem ser de grande ajuda para que a inovação represente ganhos mensuráveis e sustentáveis. Para as empresas mais maduras, sugere-se o incentivo maior às práticas de inovação em oferta que incluam preocupações com aspectos ambientais, como a certificação de fornecedores, redução de desperdícios, o uso de produtos orgânicos etc.

No âmbito da presença, sugere-se atenção às empresas mais jovens no apoio para a ampliação das formas de disponibilizar seus produtos no mercado. Ações envolvendo aplicação de layouts e processos eficientes, bem como melhorias logísticas poderão contribuir para que essas empresas, especialmente as mais novas, possam superar as dificuldades em inovar nessa dimensão.

São limitações deste trabalho o número de empresas analisadas, impossibilitando a generalização de seus achados, os quais ficam circunscritos à amostra da pesquisa. Optou-se pelo uso de estatística descritiva com uso de médias e desvios padrões por acreditar que essas métricas eram suficientes para a análise, dado o tamanho da amostra.

### **AGRADECIMENTOS**

O desenvolvimento deste trabalho só foi possível graças ao apoio técnico do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE, especialmente o SEBRAE SP, e ao financiamento do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq, por isso, a autora é imensamente grata a essas instituições. Além disso, agradece-se a todas empresárias e empresários que participaram do Programa ALI com empenho e foram base fundamental para este estudo.

### **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ANÁLISE EDITORIAL. **São Paulo outlook - Anuário 2013**. São Paulo, p. 164. 2013.

AVERMAETE, T. et al. Determinants of innovation in small food firms. **European Journal of Innovation Management**, v. 6, n. 1, p. 8-17, 2003. ISSN ISS.

BORINELLI, M. L. **A identificação do ciclo de vida das Pequenas Empresas através das Demonstrações Contábeis**. UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA - UFSC. Florianópolis, p. 179. 1998.

BRASIL. **Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte**. Lei Complementar n.123. Brasília, DF. 2006.

FERREIRA, J. J. D. M.; MARQUES, C. S. D. E.; BARBOSA, M. J. Relação entre inovação, capacidade inovadora e desempenho: o caso das empresas da região da Beira Interior. **RAI: Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 4, n. 3, p. 117-132, 2007.

GHOBRIL, A. N.; BENEDETTI, M. H.; FRAGOSO, N. D. **Práticas Inovadoras no Setor de Bares, Restaurante e Lanchonetes**. VIII Encontro de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenos Negócios (EGEPE). Goiânia: [s.n.]. 2014. p. 15.

MARTINS, G. D. A. **Manual para Elaboração de Monografias e Dissertações**. 3ª. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, G. D. A.; THEÓFILO, C. R. **Metodologia da Investigação Científica para as Ciências Sociais Aplicadas**. 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OCDE. **Manual de Oslo**: diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3ª. ed. [S.l.]: Financiadora de Estudos e Projetos-FINEP, 2005.

SCHUMPETER, J. **The Theory of Economic Development**. Cambridge: Harvard University Press, 1934.

SEBRAE. **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira**. Brasília. 2014.

SEBRAE NACIONAL. Portal do Sebrae. **Programa ALI ajuda a implantar práticas inovadoras gratuitamente no seu negócio.**, 2017. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/Programas/agentes-locais-de-inovacao-receba-o-sebrae-na-sua-empresa,8f51d53342603410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 4 fevereiro 2017.

SEBRAE-SP. **Receita de Sucesso: Como melhorar a atratividade do seu cardápio**. São Paulo. Sem data.

SINHORES-SP. **Dados Técnicos**, São Paulo, 2017. Disponível em: <[http://www.sinhores-sp.com.br/dados\\_tecnicos.htm](http://www.sinhores-sp.com.br/dados_tecnicos.htm)>. Acesso em: 23 fevereiro 2017.

SPCVB. **Visite São Paulo**, 2017. Disponível em: <<http://www.visitesaopaulo.com/dados-da-cidade.asp>>. Acesso em: 15 janeiro 2017.

## ESTRUTURAÇÃO DA CARREIRA FEMININA

### NAS MPEs DE SP:

## PLANO DE CARREIRA, SUAS FERRAMENTAS E VANTAGENS

AUTORA - ELISA RIBEIRO ALEXANDRE DIAS, JORNALISTA, ALI CONFECÇÃO ZONA OESTE  
SÃO PAULO – SP, [elisa.alispoeste@gmail.com](mailto:elisa.alispoeste@gmail.com)

### RESUMO

O presente artigo tem como objetivo pesquisar a implementação de um Plano de Carreira focado para mulheres, salientando necessidades pontuais e específicas do gênero propondo soluções cabíveis para empresas de pequeno porte (EPPs). A área de atuação da pesquisa foi a Zona Oeste da cidade de São Paulo, focando nas empresas de confecção no estilo de ateliers. As empresas avaliadas são chefiadas por mulheres e possuem uma equipe quase que exclusivamente feminina, salientando que o ponto comum estava no pessoal, consequentemente sugerindo um olhar mais atento para a gestão de pessoas. Com base em observações e o amparo de uma pesquisa bibliográfica e o Radar da Inovação, foi possível confrontar a realidade da mulher no mercado de trabalho, suas dificuldades e a aplicabilidade de ações simples que pudessem render bons resultados, considerando o pequeno porte das empresas trabalhadas. É possível uma mudança na cultura da empresa afim de readaptar o ambiente para melhor aproveitamento da força de trabalho feminina. Da mesma maneira e casado com a renovação da cultura de inovação que sugere práticas mais rentáveis, que otimizem corpo de trabalho, melhoria nos processos a baixo investimento e resultados significativos.

**Palavras-chave:** Inovação. Mulher. Plano de Carreira. Equidade de gênero.

### 1. INTRODUÇÃO

Em tempos onde a maturidade profissional alcança novos níveis e cada vez mais cedo os papéis e motores profissionais estimulam a economia em busca de adquirir novos e promissores talentos, ignorar o papel da mulher na atual estrutura social pode ser um ajuste tardio na competitividade da Empresa.

A mulher emergiu no mercado de trabalho como alternativa de sobrevivência para si e sua família. Esse ambiente não foi preparado para sua entrada e até hoje não considera

questões particulares que diferenciam a mão de obra feminina da masculina cobrando o mesmo desempenho para realidades distintas. O plano de carreira busca equilibrar minimamente a situação levando em conta aspectos da vida pessoal que refletem diretamente no desempenho profissional.

A falta de políticas internas e meios eficazes de diminuir a distância entre as variadas atividades prestadas e a discrepância de remuneração entre gêneros que exercem a mesma função, sendo ela administrativa ou não, foi um dos fatores principais a estimular a coleta e aplicação desta pesquisa.

Como apresentado por Hoffman e Kaplinsky (apud Amato Neto, 1995), “um dos principais mecanismos organizacionais para a melhoria da competitividade é a adequação da estrutura ao foco de atenção da empresa, isto é, aos objetivos que se pretende atingir, buscando a obtenção de vantagens advindas da diferenciação estrutural.”

Oliveira (2000) afirma que, “a estrutura organizacional pode ser entendida como o conjunto ordenado de responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões das unidades organizacionais de uma empresa.”

Ainda de acordo com Oliveira (2000), sobre a estrutura organizacional, “ela propicia para a organização, aspectos como: identificação das tarefas necessárias; organização das funções e responsabilidades; obtenção de informações, recursos e "feedback" aos empregados; medidas de desempenho compatíveis com os objetivos e condições motivadoras.”

Segundo Maximiano (2000), “O processo de organizar, ou processo de organização, cria uma gestão estável e dinâmica, que define o trabalho que as pessoas, como indivíduos ou integrantes de grupos, devem realizar. Essa Gestão se chama Gestão organizacional.”

Com a estruturação das atividades prestadas nas Miro e Pequenas Empresas (MPEs), a gestão pode trabalhar sobre um novo panorama. Identificar as particularidades inerentes a seus prestadores, gerar vantagens competitivas, quantificando e qualificando seus esforços, produzindo um ambiente mais atrativo aos colaboradores, este cenário se torna propício para a inclusão de talentos femininos na força motriz da empresa tendo visto que: “A vida profissional compartilhada com as mulheres têm se revelado mais ativa, mais colorida e mais interessante. Esse intercâmbio de conhecimentos e sensibilidades tem se mostrado proveitoso

para ambas as partes. Troca-se razão por criatividade, matemática por poesia, disciplina por afetividade. E vice-versa.” (JÚLIO, 2002, p.135).

O autor afirma ainda acreditar que o aprendizado é uma necessidade constante, e de acordo com Júlio, “as mulheres são boas professoras por natureza”. Enfim, diria que não importa o sexo ou a opção sexual. Quem aspira a uma carreira de sucesso tem que assumir, de agora em diante, um perfil mais feminino.” Ele ressalta ainda que o conselho é válido para as mulheres que ainda não exploraram suas próprias virtudes.

Ainda por Júlio: “Recordo-me de uma palestra de Tom Peters, proferida em 2000. Perguntaram-lhe: 'Se o senhor tivesse uma grande empresa e fosse se aposentar, o que faria?' Sem titubear, ele respondeu que contrataria para o mais alto cargo executivo uma mulher dinâmica e inteligente, recrutada em uma boa escola.” (JULIO, 2002, p.135).

Ele continua sua narração: “Em seguida, selecionaria 100 jovens talentosos, já familiarizados com os instrumentos e ambientes da era digital, e os colocaria sob as ordens dessa líder. Segundo ele, essa seria a fórmula ideal para garantir a longevidade da empresa, com elevados padrões de qualidade e competitividade.” (JULIO, 2002, p.135).

O autor Júlio (2002) conclui que, apesar dos exageros, a proposta de Peters aponta para modelos corretos de reivindicação das organizações. Ressaltando que as mulheres possuem uma capacidade maior de adaptação em relação a realidade competitiva atual.

Com a crescente participação das mulheres no mercado, percebeu-se a importância de avaliar esse ambiente para o melhor desempenho dessa mão de obra. A proposta é prover mecanismos e ações voltados a aumentar a qualidade do serviço, o rendimento e conseqüentemente impactar no lucro, aplicado a Zona Oeste de São Paulo. A consequência é a formulação de um plano de carreira para as condições da mulheres. Isso não só é prática inovadora como também uma quebra de paradigma na gestão de recursos humanos. Tudo fica evidenciado na análise do R0 e R1, metodologia baseada em análises de instante no tempo 0, um plano de ações e uma nova análise no instante 1, no corpo desse artigo.

Apresentando como objetivo da pesquisa a elaboração de um plano de carreira, que promova equidade em questões de gênero estimulando a participação feminina nas Micro e Pequenas Empresas (MPEs) de SP, aquecendo a economia local através da mão-de-obra qualificada para certos tipos de funções onde a mão-de-obra feminina é fundamental, em principal nas empresas de confecção na Zona Oeste da cidade de São Paulo.

## **2. DESENVOLVIMENTO**

### **2.1 REVISÃO DA LITERATURA**

Antes das I e II Guerras Mundiais as mulheres ainda estavam à margem do mercado de trabalho. Foi só com esses dois grandes eventos marcantes na história da humanidade que elas, que antes eram encarregadas de cuidar exclusivamente do lar e dos filhos, passaram a ocupar fábricas e indústrias. Os principais fatores que contribuíram para essa inserção foram o crescente desfalque na renda familiar e a lacuna deixada pela falta de mão-de-obra, já que os homens ocupavam a frente nas batalhas.

O que seria uma situação momentânea se prolongou, pois mesmo com o fim das guerras muitos homens não retornaram do combate e vários dos que voltaram estavam incapazes de reassumir seus postos no mercado, seja por razões físicas ou psicológicas. Sendo assim, as mulheres foram se estabelecendo e desempenhando suas atividades, também, fora de seus lares.

Nas Palavras de Baltar: “Com as mudanças ocorridas no mercado de trabalho e economia tanto mundial quanto brasileira em conjunto com uma inflação alta e um processo de recessão econômica a população economicamente ativa aumentou de 39,6% para 43,3%, somente no período de 1979 e 1989.” (BALTAR, 2008, p. 233-249)

Baltar (2008) acredita que, “esse aumento foi influenciado significativamente pela continuidade da entrada de mulheres no mercado de trabalho após 1970. Tanto que, ao final dos anos 80, mais de um terço da população economicamente ativa era composto por mulheres”.

Essa participação da mulher no mercado de trabalho aconteceu de maneira concisa, de modo que ela passa a assumir não só o direcionamento do lar, mas também de sua própria carreira profissional.

Atualmente 55,4% do mercado é feminino, conforme indica o boletim Mulher & Trabalho, elaborado pelo Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE,2013) e pela Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados (Seade), de 2015. Essa taxa apresenta uma estabilidade se comparado ao ano anterior com 55,1% de representatividade trabalhista. Porém, em contra partida e de acordo com o boletim, em 2015 o rendimento médio real das mulheres ocupadas na região metropolitana de São

Paulo era R\$ 1.667, enquanto a dos homens chegava a R\$ 2.245. O rendimento médio por hora das mulheres diminuiu 6%, caindo para R\$10,25. O dos homens passou para R\$ 12,20.

A pesquisa PNAD de 2013 (IBGE, 2016) constatou que, o rendimento médio mensal real de todos os trabalhos dos homens foi de R\$ 1 857,00 e o das mulheres, R\$ 1 365,00. Em termos proporcionais, as mulheres receberam em média 73,5% do rendimento de trabalho dos homens. Enquanto em 2012, essa proporção era de 72,8%. Contudo, mulheres chegam a dedicar 25 horas semanais aos afazeres do lar, enquanto homens gastam apenas 9 horas, segundo pesquisa.

Dieese (2013) conclui que, “As mulheres enfrentam grandes dificuldades no mercado de trabalho, representam mais da metade da população desempregada e, quando ocupadas, percebem rendimentos menores do que o dos homens.”

Para o Dieese: “A discriminação de gênero é um fator determinante para as possibilidades de acesso, permanência e condições de trabalho. A necessidade de transformar as condições nas quais elas se inserem e estão inseridas, constitui-se em um desafio relevante para a construção de novas relações sociais.” (DIEESE, 2013, p.01)

A avaliação feita pelo Dieese (2013) conclui que, “historicamente, a abordagem por sexo revela que as mulheres enfrentam grandes dificuldades no mercado de trabalho, tanto para conseguir uma ocupação quanto para mantê-la e, principalmente, por auferir rendimentos menores que os homens”.

Segundo Tânia Andrade (2016), as mulheres ainda enfrentam muita desigualdade no mercado de trabalho, a mais comumente reconhecida é a divisão sexual do trabalho, que destina às mulheres as atividades domésticas e os cuidados com a família, sobrecarregando-as com a chamada “dupla jornada”. Essa diferença por gênero na distribuição das tarefas contribui para uma maior probabilidade das mulheres trabalharem menos horas em uma atividade remunerada. Tal realidade é refletida em todo o mundo, embora esta diferença tenha diminuído ao longo do tempo, ainda é majoritariamente responsabilidade da mulher os afazeres domésticos e os cuidados com a família. Sendo assim, elas continuam com jornada de trabalho superior. Tânia ainda afirma que um grande obstáculo para a participação feminina no mercado de trabalho se deve a responsabilidade das matriarcas com os filhos. De tal modo que, o acesso à creche é fundamental para que elas possam exercer atividades remuneradas.

Dutra (2002), acredita que as empresas devem criar um espaço para estimular o desenvolvimento e oferecer o suporte e as condições para o crescimento tanto do funcionário como da empresa, levando-se em consideração expectativas e necessidades.

Pontes aponta que, “cabe a organização a responsabilidade pela definição de um plano de carreira, que, através de trajetórias diversas, possibilite o crescimento e ascensão do colaborador. No entanto, a carreira é decisão do colaborador; somente a ele cabe a escolha da sua trajetória (PONTES, 2002)”.

É importante que o empregador tenha clareza de que ele tem influência significativa na carreira e, portanto, satisfação e sucesso de seus colaboradores. Todo ciclo, desde a contratação até o desligamento ou promoção são fatores relevantes que afetam a vida do profissional, pondera Dessler (2003).

Blau (1997) reforça que existe uma motivação e comprometimento maior quando o indivíduo trabalha confortável com os seguintes aspectos: persistência na carreira, lidando com barreiras e dificuldades que afetam o trabalho e se sentindo competente para controlar tais eventos, mantendo sua direção definida; compreensão da carreira e como relacionar essas percepções com os seus objetivos e; identidade da carreira ou grau de envolvimento pessoal com seu trabalho, carreira ou profissão.

Lemos e Col (2011) relatam que, em pesquisa realizada com mulheres com diferentes perfis buscando entender suas ambições e expectativas profissionais, as entrevistadas almejam desafio e crescimento profissional. O desejo de reconhecimento e realização é recorrente nos relatos, indicando que essas mulheres são ambiciosas, querem fazer a diferença e ter seu trabalho reconhecido.

O setor têxtil e de confecção é o que mais emprega no Brasil, mulheres são maioria sendo 76% desse segmento em relação ao total de 1,7 milhão de trabalhadores. Principal polo da indústria têxtil e de confecção do país, o estado de São Paulo emprega 390 mil das 1,3 milhão mulheres que atuam no setor, ou seja, 30% do total de colaboradoras. Dados do Sinditêxtil-SP (Sindicato das Indústrias de Tecelagem e Fiação no Estado de São Paulo), 2013.

Portanto, não é conveniente ignorar esse corpo de trabalho, já que sua expressão no setor é bastante representativa.

Ainda Silva (2009) avaliou o absenteísmo entre trabalhadores de ambos os gêneros em uma indústria têxtil de São Paulo e constatou que os colaboradores do gênero masculino apresentaram valores de absenteísmo inferiores ao do gênero feminino.

Siqueira e Col (2014), acredita que uma organização que não oferece plano de carreira definido, contribui para um grande número de absenteísmo e rotatividade, pois não há segurança que motive o colaborador a ser doar pela empresa.

## 2.2 METODOLOGIA

A pesquisa para a criação do plano de carreira feminino utilizou três métodos, sendo eles o radar da inovação como ferramenta para observação das dimensões mais expressivas e sua similaridade quando comparadas diferentes empresas. Pesquisa bibliográfica que deu base e comprovação a problemática apresentada e auxiliou na elaboração de soluções cabíveis. Além desses, outro método escolhido para o recolhimento de dados foi por meio da observação. Ele consiste na observação do investigador (podendo participar) dos participantes no seu ambiente natural, no caso dentro das empresas. Esse procedimento é muito utilizado quando o foco são questões comportamentais, cabendo ao investigador realizar anotações de acordo com suas percepções observadas. O interessante desse método é o desprendimento das narrativas, acreditando na veracidade do que suas observações mostram, sem desconfiar de entrevistas que possam alterar comportamentos.

Avaliando o Radar de Inovação, ferramenta metodológica utilizada pelo Programa ALI (Agentes Locais de Inovação), é perceptível o baixo desempenho nas dimensões Ambiente Inovadora e Organização dos clientes analisados, que demonstram claramente a falta de um planejamento voltado para os colaboradores que contribua para o engajamento da equipe. A amostra da pesquisa envolveu 20 empresas ou congêneres do segmento de confecção, dentre as 40 empresas que comporam a carteira inicial de investigação dos trabalhos de campo do programa ALI por esta pesquisadora.

Levando em consideração o tempo de acompanhamento das empresas e o breve período para análise e comparação de resultados (jun/2015 a dez/2016), o artigo se apoiou em

pesquisa bibliográfica com diversos autores que apresentaram conexão com o tema e agregaram ao conteúdo.

O Programa ALI, dentre seus objetivos, está a estimulação a cultura de inovação em empresas de pequeno e micro porte através dos Agentes Locais de Inovação. Estes possuem contato direto com empresas e empresários e levam conhecimento teórico e conceitos que possam fomentar práticas inovadoras. Essa troca de experiência é enriquecedora para o trabalho tanto como pesquisador, que o ALI é e pode assim coletar informações mais informais que ocasionalmente fujam de questionários aplicados. Dessa maneira, a pesquisa é enriquecida com toda observação coletada pelo agente de maneira informal em suas visitas na empresa.

Os dados seguem justificados na análise dos gráficos.

### **2.3 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

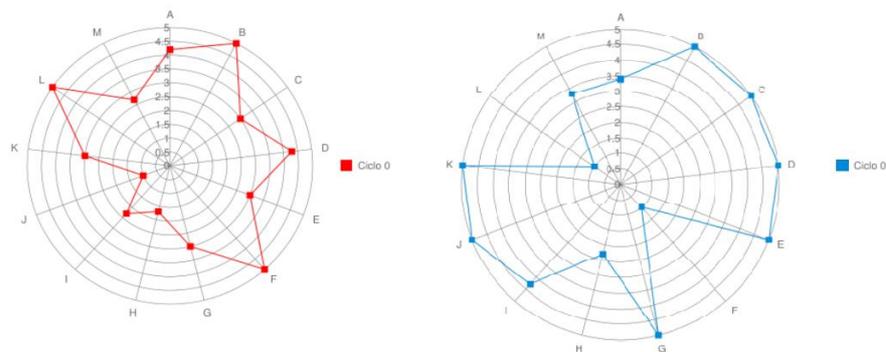
Devido ao tempo reduzido de análise, não foi possível os comparativos dos dois ciclos completos, tendo como base somente o R0 e R1. De partida, conforme gráfico I, já nota-se a fragilidade em ações da organização e o ambiente inovador desse segmento estudado.

Na impossibilidade da ciclagem completa da metodologia Radar, o artigo tendo como foco a pesquisa para implantação do plano de carreira especialmente desenvolvido para mulheres, foi importante observar para desenvolvimento da temática como necessidade, como as empresárias se enxergavam diante de seus negócios e como as demais funcionárias percebiam-se enquanto mulheres, assalariadas e lidando como provedoras de seu sustento e ou de seus respectivos lares.

Conversar sobre ambições, sonhos e vivências ainda que de maneira informal, ajudou a traçar similaridades entre diferentes mulheres que trabalhando em cargos semelhantes, ainda que em empresas diferentes.

Com a intenção de implementar um plano de carreira que suprisse essa demanda, mas ainda respeitando as limitações das pequenas empresas, foi indicado como passo inicial a ação de construção de organograma para definição de cargos e funções.

**Gráfico I - Gráficos das dimensões do radar de inovação, onde a dimensão “M” refere-se a ambiência inovadora e “I” a organização**



Fonte: Elaborado pelo autor

Os passos adotados para a construção de um plano de carreira foram:

- Primeiramente a criação de um organograma com definição de cargos e funções, definindo assim os responsáveis por cada atividade e delimitando os exercícios desempenhados por cada colaborador.
- Em seguida, em um próximo plano de ação, a indicação seria para uma ação de planejamento de cargos e salários, estipulando os valores para cada função quantificando assim o investimento atribuído para cada profissional, bem como os benefícios destinados e aplicados.
- Nesse segundo plano também seria possível trabalhar o perfil de cada cargo, otimizando o processo de contratações futuras e ou readaptação de colaboradores e funções de acordo com os perfis traçados. Otimizar os pontos fortes de membros da equipe realocando para setores que se adequem melhor ao seus atributos profissionais.
- Enfim, o terceiro passo seria propriamente a elaboração do plano de carreira.

É importante salientar que esse plano, por ser focado para mulheres, sugere atender demandas específicas do gênero. Para isso, foram elencados uma lista de pontos interessantes. Carga horária flexível alinhada com banco de horas, pois como a força feminina é percentualmente a responsável pela maioria das tarefas com o lar e filhos, qualquer atividade voltada para esses dois fatores podem conflitar com o horário do expediente. Nesse caso a autonomia do colaborador em estruturar sua agenda, tendo uma flexibilidade de horário e ou

ainda o banco de horas, facilita a rotina e flexibiliza também fora. Exemplo: Mãe decide reajustar suas horas trabalhadas no dia da consulta médica do filho.

Outro ponto importante para o plano de carreira é a possibilidade para *home office* nos cargos que forem possíveis trabalhar de tal maneira. Estando em casa a mulher pode acompanhar de perto a rotina de seu lar, além de economiza tempo de locomoção. Atendendo as demandas conforme suas obrigações, não há prejuízos para o empregador, estabelecendo em parceria com a colaboradora um número máximo de dias para a prática, podendo ser definido mensalmente ou semanalmente.

Uma dificuldade ainda recorrente enfrentada por elas é o desempenho de tarefas durante o período menstrual, por todos os desconfortos vividos nessa época que é recorrente ao longo dos meses. Esse período ocasiona uma queda de pressão, indisposição e as vezes um mal funcionamento intestinal, além de abalo emocional, contribuindo para a colaboradora não executar de maneira plena suas obrigações de acordo com suas competências. Não é aconselhável criar medidas que não tenham amparo legal, dessa maneira a melhor alternativa em questões seria a dispensa para os dias de cólicas repostas em horas, no mecanismo do banco de horas, posterior ao período menstrual. Nesse caso assegurando um desempenho melhor da funcionária sem os incômodos hormonais.

Elaborar um plano de férias, onde nas férias escolares os filhos dos funcionários podem conhecer o ambiente de trabalho dos pais.

Segundo José Tovoli Jr. Presidente do *Great Place to Work* Brasil, (em entrevista para o portal Catho, autor: comunicação, 2010), as empresas estão percebendo que o bom ambiente de trabalho resulta em mais produtividade e criatividade. Se existe confiança no local de trabalho e entre os demais colaboradores, as pessoas acabam tendo mais disposição para dar o melhor de si. Tolovi ainda frisa que, “Uma das características comuns às Melhores Empresas é que o principal executivo da companhia acredita que são as pessoas que fazem os resultados.”

De todas as empresas atendidas, nenhuma possuía plano de carreira e consequentemente nenhum voltado para as mulheres. Porém, é importante salientar que, nesse plano específico o mais importante é o bem estar da colaboradora, e não necessariamente a mudança de cargos, julgando a realidade das Empresas de Pequeno Porte (EPPs) que possuem

uma equipe mínima. Portanto, o foco é a melhoria do ambiente de trabalho, harmonizando com uma ambiência inovadora, para a mulher, recebendo-as de maneira mais equânime.

Para a execução de um plano de carreira é preciso a criação de indicadores que sinalizem o valor do empregado para a corporação:

**Tempo de casa** – Tempo que o profissional esteja colaborado de forma ativa com seu papel na empresa.

**Cumprimento de metas já pré-estabelecidas** – Atender as demandas estabelecidas e ser reconhecido quando ultrapassar o proposto de maneira que traga mais resultados positivos.

**Busca de aprimoramento profissional** – Busca de qualificação em áreas que beneficiem profissional e empresa, além de metodologias aplicáveis.

**Disseminação de conhecimento** – Profissional que busca elevar os padrões equalizando a capacidade dos demais colaboradores e otimizando o desempenho da equipe.

**Proatividade** – Empenho em promover soluções e ou otimização para o cotidiano da empresa.

**Baixo absenteísmo** – Colaboradores que não faltam ao expediente sem justificativas.

Além dos indicadores já apresentados, que atendem à demanda das EPPs, pois entendem que corporações menores requerem mecanismos mais simples e com menos custos para suas aplicabilidades. É importante traçar um perfil básico de colaboradores alinhados com a empresa, questões que devem ser inerentes ao negócio em questão. Conhecer a gama de produtos, entender a logística de processos, respeitar o organograma de cargos e funções e compactuar com a missão, visão e valores da empresa. A corporação contribuirá com essas qualificações oferecendo capacitações esporádicas alinhadas a competência dos profissionais. Além disso, é preciso traçar um perfil profissional específico para cada cargo e função de acordo com as particularidades de cada empresa.

Para realização dessa pesquisa foram utilizadas como amostra 20 EPPs avaliadas no segmento de confecção com extensão de varejo, todas na Zona Oeste de São Paulo. Elas possuem chefia feminina e a maior parte dos colaboradores também mulheres. Nenhuma das empresas em questão apresentava plano de carreira e também contavam com um baixo desempenho em organização e ambiência inovadora, apesar de não serem os mais significativos.

Aproveitando essa particularidade das empresas serem dominadas, quase que exclusivamente por mulheres, a pesquisa resolveu focar na gestão de pessoas. Afinal, uma empresa não caminha sem profissionais capacitados e alinhados com os desejos da corporação e quando a comunicação está assertiva os resultados são extremamente satisfatórios.

## **2.4 IMPACTO DAS PRINCIPAIS AÇÕES IMPLEMENTADAS**

O estudo demonstrou que a desigualdade de gênero é um impeditivo para o bom desempenho e crescimento das empresas, tendo em vista que, a gestão de pessoas e o corpo de trabalho de uma instituição são a base do sucesso. Diante disso, melhorias que levem em consideração as diferenças observadas são fundamentais para uma aplicação mais assertiva quanto a gestão da equipe.

O Plano de Ação avaliado em questão, que é respaldado pelos gráficos apresentados, teve como subação de abertura para o desenvolvimento do Plano de Carreira, a criação do organograma e definição de cargos e funções das empresas.

As ações buscavam impactar de maneira assertiva e introduzir a inovação de forma mais branda, levado em consideração se tratar do primeiro plano implementado nas empresas. Algumas empresas apresentaram dificuldade no desenvolvimento das ações, pois por se tratar de EPPs, o quantitativo de funcionários nem sempre correspondia a necessidade de cargos existentes. Porém, as empresas que conseguiram implementar as ações perceberam uma melhora no sistema de produção e rendimento das profissionais.

Com isso, percebeu-se que a inovação quanto a gerenciamento de equipe, elaboração de Plano de Carreira e equidade de gêneros dentro de uma corporação é viável e mais do que isso, é necessário. Diante de um problema estrutural, o importante é a solução caminhar a passos concisos, mesmo que pequenos.

O retorno proporcionado para as empresas é o rendimento profissional, otimizando sua cadeia produtiva e direcionando melhor talentos à funções, reduzindo também o impacto sobre horas improdutivas. Além de facilitar a comunicação e mensurar evolução de cada setor.

## **2.5 APRENDIZADO DO ALI ENQUANTO PESQUISADOR**

O Projeto Agentes Locais de Inovação – Programa ALI, traz como proposta a implementação de práticas inovadoras dentro das Empresas de Pequeno Porte. Diante disso

foi necessário ouvir e entender que as diferentes vivências de cada dono de negócio que apresentavam sua particularidade e assim necessitavam de uma adequação na aplicação das ações. A prática na gestão de um negócio tem tanta riqueza e merece tanta atenção quanto a teoria quando se busca uma melhor maneira de evoluir.

A questão de desigualdade de gênero que foi o objeto de estudo desse artigo ainda sofre com a carência de material teórico, sendo essa uma das principais dificuldades enfrentadas ao elaborar o artigo. Além de não ser um assunto de debates constantes dificulta a percepção dos profissionais quanto ao tema.

O aprendizado sobre a vivência e experiência enquanto Agente local de Inovação destacou a importância de um olhar crítico alinhado a uma bagagem de conhecimentos prévios sobre os assuntos observados. Pesquisar é uma maneira de estudar mecanismos de evolução.

### **3. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A estruturação de um plano de carreira feminino traz inúmeros benefícios as organizações tendo um melhor aproveitamento de sua força produtiva e potencializando seus lucros através de colaboradores motivados e com suas necessidades atendidas. Além da perspectiva de crescimento progressivo, controlando os níveis de rotatividade e retendo cada vez mais os talentos do setor.

Mesmo com todas as vantagens o modelo passa por vários processos, e mesmo que os custos não sejam fator que impossibilite sua aplicação nos mais variados setores e dimensões empresariais as corporações ainda precisam passar por processo de maturação, que muitas vezes testa a capacidade de expansão e compreensão dos empreendedores do Setor.

A metodologia não conseguiu captar dados suficientes por recurso empregado, tendo como exemplo métricas evolutivas e de tempo de estruturação organização e fluxos de trabalhos, sendo necessário mais amostras para comprovar a finalização.

Ressalta-se que o emprego das abordagens como ALI favoreceu a economia, tanto criativa quanto organizacional tendo impulsionado os consumidores mais atentos ao programa, no caso os empreendedores.

Esta pesquisa abre uma base para ascensão de políticas praticáveis a melhoria contínua do mercado feminino e sua forma social, podendo em um futuro próximo gerar um programa

ou aconselhamento para empreendedores que buscam mais resultados estando inseridos nesse meio de trabalho de forma mais assertiva.

#### 4. AGRADECIMENTOS

Agradeço ao aprendizado que a vida me proporciona a cada dia vivido e aos ricos dias que vivi como Agente Local de Inovação, tendo contato direto com profissionais dos mais variados perfis, formações, crenças e vivências. Minha enorme gratidão ao meu filho, razão de minha existência e que me fez superar obstáculos, até então, insuperáveis para mim. A cada pessoa que se fez presente em minha vida nesses últimos meses de trabalho enquanto ALI, ao Sebrae e CNPq pela oportunidade.

#### REFERÊNCIAS

- AMATO NETO, J.: "Reestruturação industrial, terceirização e redes de subcontratação". **Revista de Administração de Empresas**, vol.35, n.2, p.32-42, mar/abr, 1995.
- ANDRADE, T. **Mulheres no mercado trabalho: Onde nasce a desigualdade?** 2016 76p. Dissertação (Estudo técnico) Consultoria legislativa da área V, Câmara Legislativa Federal, Brasília, Julho 2016. Disponível em: <[http://www2.camara.leg.br/documentos-e-pesquisa/publicacoes/estnottec/areas-da-conle/tema7/2016\\_12416\\_mulheres-no-mercado-de-trabalho\\_tania-andrade - 15/12/2016](http://www2.camara.leg.br/documentos-e-pesquisa/publicacoes/estnottec/areas-da-conle/tema7/2016_12416_mulheres-no-mercado-de-trabalho_tania-andrade - 15/12/2016)> - Acesso em: 07 dez 2016
- BALTAR, P.; LEONE, E. T. A mulher na recuperação recente do mercado de trabalho brasileiro. **Revista brasileira de estudos populacionais**, São Paulo, jul/dez. 2008
- BAYLÃO, S. A. L. e SCHETTINO, E. M. O. **A inserção da mulher no mercado de trabalho brasileiro**. 2014 12p. Dissertação (Simpósio de excelência em gestão e tecnologia). Associação Educacional Dom Bosco, Resende-RJ. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/20320175.pdf>> – Acesso em: 07 dez 2016
- BEMPARANÁ, **Mulheres dominam o setor têxtil e de confecção no Brasil e ocupam 76% das vagas**. Bemparana, Paraná. 07 mar 2013. Disponível em: <<http://www.bemparana.com.br/noticia/249551/mulheres-dominam-o-setor-textil-e-de-confeccao-no-brasil-e-ocupam-76-das-vagas>> - Acesso em: 17 dez 2016.
- BLAU, F. D. **Gênero e resultados de emprego de jovens: Os EUA e a Alemanha Ocidental**, 1984-1991, NBER Working Papers 6078, Bureau Nacional de Pesquisa Econômica, Inc. 1997.
- BRASIL. **Decreto- lei nº 10.793**, de dezembro de 2004 Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 2 dez. 2004.
- CARVALHO, H. G.; REIS, D. R.; CAVALCANTE, M. B. **Gestão da inovação**. Curitiba: Aymar, 2011.

CATHO CARREIRA & SUCESSO, José Tolovi Jr.: **CEO Global do Great Place to Work**, 08 de jan 2010, Disponível em: <<http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/entrevistas/jose-tolovi-jr-ceo-global-do-great-place-to-work-2>> - Acesso em: 09 fev 2017.

CAZZARRÉ, M., ALBUQUERQUE, F. **Cresce participação de mulheres no mercado de trabalho em Brasília**, Agencia Brasil, Brasília Disponível em: <<http://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2016-03/aguardar-sao-paulo>> - Acesso em: 05 dez 2016

DESSLER, GARY. **Administração de recursos humanos**. 2. Ed. Tradução de Cecília Leão Oderich. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

DIEESE. **A inserção das mulheres nos mercados de trabalho metropolitanos e a desigualdade nos rendimentos**. 2013. 12p. Dissertação (Pesquisa de Emprego e Desemprego (PED): Boletim de março de 2013). DIEESE 2013.

DUTRA, J.S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo : Atlas, 2002.

IBGE, Boletim Mulher e Trabalho, **A crise econômica internacional e os (possíveis) impactos sobre a vida das mulheres** Disponível em: <[http://www.social.mg.gov.br/cem/images/estudos\\_pesquisas/precarizacao\\_trabalho\\_feminino.pdf](http://www.social.mg.gov.br/cem/images/estudos_pesquisas/precarizacao_trabalho_feminino.pdf) – Acesso em: 26 nov 2016

IBGE – **ESTATÍSTICAS** <http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv94414.pdf> - Acesso em: 13 dez 2016.

JÚLIO, CARLOS ALBERTO. **Reinventando você: a dinâmica dos profissionais e a nova organização**. Rio de Janeiro, 2002.

JRM Coaching. **Como reduzir o absenteísmo nas empresas?** 19 dez 2014. Disponível em: <<http://www.jrmcoaching.com.br/blog/como-reduzir-o-absenteismo-nas-empresas/>>- Acesso em: 13 dez 2016.

LEMONS, F. R. M.; GONÇALVES JUNIOR, L. Desvelando experiências de lazer de trabalhadores de indústrias transnacionais. In: GONÇALVES JUNIOR, L.; CORRÊA, D.; RODRIGUES, C. (Org) **Educação e experiência: construindo saberes em diferentes contextos**. Curitiba: CRV, 2011. P. 147-170.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

PORTAL BRASIL, **Mulheres são maioria da população e ocupam mais espaço no mercado de trabalho**. Portal Brasil, 06 mar 2015. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/cidadania-e-justica/2015/03/mulheres-sao-maioria-da-populacao-e-ocupam-mais-espaco-no-mercado-de-trabalho>> - Acesso em: 25 nov 2016.

OLIVEIRA, A.F. **90% das mulheres fazem tarefas domésticas; entre homens, índice chega a 40%**. Último segundo, São Paulo, 05 mar 2015. Disponível em: <<http://ultimosegundo.ig.com.br/brasil/2015-03-05/90-das-mulheres-fazem-tarefas-domesticas-entre-homens-indice-chega-a-40.html>> - Acesso em: 26 nov 2016

OLIVEIRA, DJALMA. **Sistemas, organizações e métodos: uma abordagem gerencial**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

- PERIARD, G. **As Melhores Empresas para Trabalhar na América Latina**. 06 jun 2007. Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/as-melhores-empresas-para-trabalhar-na-america-latina/>> - Acesso em: 14 dez 2016
- PINTO, E. D. O desafio de levar Schumpeter à lojinha de conveniência ou às margens do Ipiranga, hoje o grito é “inovação ou morte!”. In: santos, c. A. (coord.). **Pequenos negócios: desafios e perspectivas: inovação**. Brasília: Sebrae, 2012. P. 155-168.
- PONTES, BENEDITO RODRIGUES. **Administração de cargos e salários**. 9. Ed. São Paulo: Ltr, 2002.
- REVISTA BRASILEIRA DE ESTUDOS POPULACIONAIS, São Paulo, 2008
- SEBRAE. **Manual do programa ali**. Brasília: Sebrae, 2015.
- SILVA, F. D. S. **Absenteísmo e rotatividade: dilema de mulheres na empresa Paramount Têxteis Indústria e Comércio S.A.** Trabalho de conclusão de curso de graduação de Ciências Administrativas da UFRGS, Porto Alegre, 2009.
- SIQUEIRA, E. C. MARQUES DE.; PEREIRA, M. S. D. S. **Fatores que influenciam a escolha de carreira do indivíduo**. Trabalho de conclusão de curso de Administração da Faculdade de Pindamonhangaba, Pindamonhangaba, 2014.
- SISTEMA PESQUISA DE EMPREGO E DESEMPENHO, **A inserção das mulheres nos mercados de trabalho metropolitanos e a desigualdade nos rendimentos**. Pesquisa de Emprego e Desemprego. Mar 2013 Disponível em: <<https://www.dieese.org.br/analisePED/2013/2013pedmulhermet.pdf>> - Acesso em: 25 nov 2016

# EDUCAÇÃO CORPORATIVA NAS MPEs: COMO FAZER A EQUIPE FAZER O QUE O EMPREENDEDOR FAZ, MELHOR DO QUE ELE?

**AUTOR - GLECIL LIMA DE BRITO, BACHAREL EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS PELA FSAA- brito.alispoeste@gmail.com – ALI CAPITAL OESTE/SP.**

## RESUMO

Este artigo contempla uma ampla análise sobre as empresas e as ações desenvolvidas por elas no âmbito do Programa Agentes Locais de Inovação (ALI) no Estado de São Paulo no ciclo 2015-2017. O empreendedor poderá identificar em seu desenvolvimento inúmeras formas de chegar ao resultado que se provoca no título deste artigo. As empresas deste estudo fizeram experimentos e inovaram. Descobriram que é preciso saber como se faz para ensinar a fazê-lo. Que é preciso padronizar uma área por semana e ao final de quatro semanas talvez um processo será criado. Este artigo contém dados estatísticos de 55 empresas de pequeno porte (EPPs) as quais se propuseram ao no mínimo 649 ações de inovação e gestão. Algumas ações foram destacadas como prováveis vetores de mudança, das quais foram avaliadas com duas régua - uma de quantidade medindo o avanço da inovação na organização e outra de qualidade medindo a percepção dos interlocutores acerca do processo. O produto final foi uma proposta de quebrar o paradigma de que somente as grandes corporações podem possuir uma Universidade Corporativa para capacitação de seus colaboradores.

**PALAVRAS-CHAVE:** Hábitos. Inovação. Gestão. Educação.

## 1 INTRODUÇÃO

“O LADO bom de ser dono de um negócio é ser o responsável por tudo nele, o lado ruim é ser responsável por tudo” (autor desconhecido). Este artigo traz subsídios e alguns instrumentos e ideias para empreendedores que se sentem solitários e abandonados na gestão das suas empresas e sobrecarregados com todo tipo de pressões e decisões que vêm sempre com urgência, que são sempre recorrentes e que somente eles sabem resolver. Este documento é parte do trabalho de campo do Programa Agentes Locais de Inovação (ALI) executado pelo

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) em conjunto com o Conselho Nacional de Pesquisa Científica e Tecnológica (CNPq) que visa fomentar estratégias de inovação nas micro e pequenas empresas (MPEs).

No Brasil 98,5% das empresas são enquadradas na categoria de microempresa (ME) ou empresa de pequeno porte (EPP) cuja conceituação encontra-se na Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas nº. 123/2006 (SEBRAE, 2017). As micro e pequenas empresas geram 27% do Produto Interno Bruto brasileiro, que é a soma de todas as riquezas produzidas no país durante um ano; são responsáveis por 53% do PIB do comércio, 36,3% do PIB de serviços e 22,5% do PIB da indústria; São geradoras de 54% de todos os empregos formais do país e acumuladamente arrecadaram de 2007 a 2016 cerca de 549,1 bilhões de reais em impostos (SEBRAE, 2017). Os dados acima delimitam o macro cenário de pesquisa deste artigo e dão a compreensão da importância econômica e social do segmento das MPEs para o Brasil.

O microcenário de atuação é delimitado pela segmentação de 20 empresas de pequeno porte do segmento de comércio localizadas na Zona Oeste da cidade de São Paulo – SP, que fazem parte de um portfólio de 55 empresas acompanhadas pelo ALI que, por sua vez, são parte de um universo de mais de 16.000 empresas acompanhadas pelo Programa Agentes Locais de Inovação no Estado de São Paulo. O desafio enfrentado por estas MPEs é a falta de rotinas organizacionais que lhes permitam sair do ineditismo de cada dia. São empresas que, em geral, carecem de planejamento estratégico, de instrumentos táticos e de rotinas operacionais; lideradas por empreendedores sobrecarregados de trabalho operacional e com equipes sem instrumentos para estruturar as rotinas e registrar ou consultar o legado do conhecimento empresarial. Instrumentalizar o empreendedor com um embrião de um sistema organizacional calcado na educação corporativa é o principal objetivo deste artigo.

A pesquisa analisou as ações desenvolvidas pelas empresas nos ciclos 0 e 1 do Programa ALI, e buscou medir a evolução das mesmas no Radar da Inovação e avaliar qualitativamente. O Radar da Inovação é uma ferramenta “[...] desenvolvida pela Bachmann & Associados, com base nas 12 dimensões da inovação descritas pelo prof. Mohanbir Sawhney, da Kellogg School of Management (EUA), acrescentadas da dimensão ‘ambiência inovadora’” (SEBRAE/PR, 2010, p. 4) ele é o principal instrumento de avaliação usado pelo Programa ALI, ao lado do Questionário MPE, que foi desenvolvido pela Fundação Nacional

da Qualidade (FNQ). Maiores informações acerca da metodologia do programa são encontradas ao longo do artigo e especialmente na seção metodologia.

As próximas seções deste artigo dedicam-se a explorar a base científica de artigos e livros acerca do tema, sobretudo a produção acadêmica brasileira a este respeito bem representada pelos núcleos de estudo de universidades renomadas. Também explora a base metodológica criada para a coleta e análise dos dados que corroboram ou não para os objetivos deste artigo, apontando eventuais vieses e a necessidade de maior exploração acerca do tema. Por fim, demonstram-se os resultados extraídos através das ações propostas pelo programa ALI nas empresas e o impacto que essas produziram direta ou indiretamente sobre as organizações. Ainda, será possível vislumbrar como as pequenas empresas poderão se apropriar do conceito de Universidade Corporativa e gerar melhores resultados nos seus negócios pela gestão do conhecimento.

## **2. DESENVOLVIMENTO**

### **2.1 REVISÃO DA LITERATURA E REFERENCIAL TEÓRICO**

#### **2.1.1. EDUCAÇÃO CORPORATIVA: ORIGEM, CONCEITO, OBJETIVOS E PRINCÍPIOS**

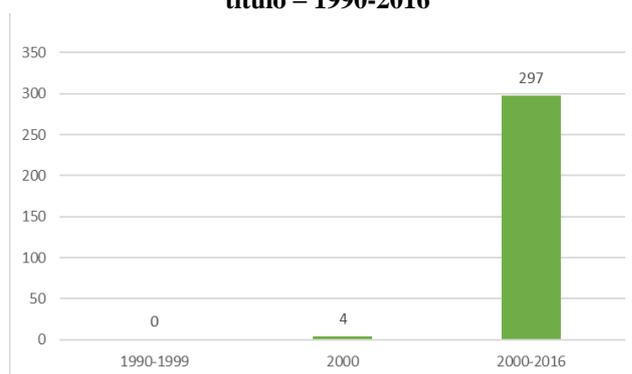
Está seção objetiva entender no que concerne a propalada educação corporativa. Trata-se de “[...] um sistema de formação de pessoas pautado por uma gestão de pessoas com base em competências [...] consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócio, promovendo um processo de aprendizagem ativo e permanente vinculado aos propósitos, valores, objetivos e metas empresariais” (EBOLI et al, 2014 apud EBOLI, 2004, p.22. grifo nosso). Segundo Alessandra Branco (2006, p. 104) “As universidades corporativas surgiram nos Estados Unidos com o objetivo de ser uma educação continuada promovida pelas empresas, como complemento estratégico do gerenciamento do aprendizado e um serviço educacional particularmente voltado ao público interno das organizações”. No Brasil, segundo Eboli (2014) há mais de 500 iniciativas catalogadas de educação corporativa através de universidades corporativas.

O avanço no estudo científico acerca da educação corporativa no Brasil teve seu marco com a publicação do livro Educação Corporativa – a Gestão do Capital Intelectual através das Universidades Corporativas publicado pela Editora Makron Books (1999) de

autoria de Jeanne Meister (1999) e o livro do mesmo ano intitulado *Universidades Corporativas: Educação para as empresas do século XXI* de autoria de Marisa Eboli (1999) (EBOLI et al, 2014 apud EBOLI, 1999, p. 14). Sem pretensão probatória acerca da citação, porém com o intuito de evidenciar a pesquisa científica acerca do tema, foi realizada pesquisa usando-se a expressão ‘educação corporativa’ no mecanismo de pesquisa Google Acadêmico cujas regras para resultados deveriam aparecer títulos, apenas em português, de publicações/artigos contendo exatamente a expressão pesquisada. Os resultados expostos no gráfico 1.1 denotam o crescimento na casa dos 7425% no número de publicações entre o ano 1990 e o ano 2016 no Brasil.

“A General Motors foi a primeira empresa a abrir uma universidade dentro da organização, quando criou a General Motors Engineering and Management Institute (GMI), em 1927. O princípio fundamental da GMI de incrementar produtividade por meio do desenvolvimento do capital humano é a base da estrutura presente das universidades corporativas”. (BRANCO. , 2006. , p. 102) No Brasil a primeira instituição que se tem registro foi a Academia Arcor, seguida da Universidade Martins do Varejo, Universidade Brahma, Universidade do Hambúrguer (McDonalds), Universidade Visa, Universidade Algar entre outras que totalizaram cerca de 10 na década de 90. Atualmente são mais de 500 iniciativas conhecidas de universidade corporativa (EBOLI. 2014. p. 15-16). Tal cenário demonstra a importância dada por grandes organizações para a temática, é absolutamente uma forma de desenvolver e propagar a cultura empresarial da organização.

**Gráfico 1.1 Publicações científicas em português com a expressão “Educação Corporativa” no título – 1990-2016**



Fonte: Elaborado pelo autor com dados do Google Acadêmico

A Universidade do Hambúrguer, do Mc Donalds, exemplifica o uso da Educação Corporativa para modelar e escalar a cultura empresarial de um negócio espalhado por quase

todos os países do mundo. Segundo a professora Dra. Isleide Fontenelle, “Foi a Universidade do Hambúrguer e sua ciência que sempre tiveram de acompanhar o crescimento do seu sistema: à medida que se expandia e se deparava com questões novas, o McDonald’s as ia enfrentando, catalogando-as e inserindo-as dentro de uma fórmula que pudesse ser prescrita para todo o sistema, a fim de que, posteriormente, elas pudessem ser enfrentadas ou evitadas (FONTENELLE. 2007. p.64). Nota-se que a Universidade do Hambúrguer cumpriu com o papel de padronizador dos processos e da cultura empresarial do Mc Donalds pelo mundo, e o mesmo pode ser aproveitado por qualquer empresa que deseje liderar pela educação.

Em se tratando de objetivos da educação corporativa numa organização, Meister (1999, apud Eboli 2014, p.18) diz que o principal objetivo para a prática da educação corporativa pelas empresas é o desenvolvimento de “[...] competências consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócio”. Acerca disso a doutora, pela Universidade Federal de Brasília (UnB), Gardênia Abbad diz que “O treinamento, o desenvolvimento e a educação (TD&E) precisam ser concebidos pelas organizações como um sistema integrado por subsistemas que realizam avaliações antes e depois de TD&E, que efetuam seu planejamento e execução e que mantem entre si um constante fluxo de informações e produtos” (ABBAD et al, 2012, p.20). No substrato da pesquisa científica para este artigo, toda a academia corrobora para o eixo da necessidade e utilidade da Universidade Corporativa.

Aprender a aprender, comunicar e colaborar, criatividade, educação tecnológica, aprender com negócios globais, liderar e criar a esteira do autodesenvolvimento são competências que tanto Meister (1999) quanto Eboli (2014) concordam ser essenciais para as empresas desenvolverem a partir das práticas de educação corporativa (Eboli, 2014). Vicente Falconi Campos, um dos decanos da Gestão da Qualidade no Brasil diz “As funções gerenciais demandam CONHECIMENTO. Quanto maior o conhecimento de um indivíduo, maiores são as possibilidades de atingir METAS nunca antes imaginadas. No futuro, a informatização e a automação farão com que o trabalho humano fique concentrado nas funções gerenciais, nas quais o CONHECIMENTO é vital” (CAMPOS, 2004, p. 26. Grifo do autor). No processo de mudanças ou de definição de escopos, primeiro dar conhecimento a empresa (educação) depois ensinar na aplicação deste conhecimento é o que preconiza Falconi para o bom gerenciamento (CAMPOS, 2004, p. 35).

Didaticamente, um exemplo de educação corporativa de grande qualidade é a Universidade Corporativa SEBRAE destinada a formação da equipe de consultores e gestores da casa, bem como, os programas de ensino a distância (EaD) produzidos pelo SEBRAE e pelas unidades estaduais do mesmo, destinados à formação dos empreendedores. Considerando que a missão do SEBRAE é “Promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios e fomentar o empreendedorismo, para fortalecer a economia nacional” (SEBRAE, 2012, p. 15) e que a sua visão é “Ter excelência no desenvolvimento dos pequenos negócios, contribuindo para a construção de um país mais justo, competitivo e sustentável” (SEBRAE, 2012, p. 15). É plausível que cursos e trilhas de conhecimento para aumentar a expertise da equipe e formar os empreendedores que são seus clientes principais ajudem o SEBRAE a cumprir sua missão e visão?

Tendo o empreendedor já se convencido ou ainda necessitando de mais elementos para definir se implementa ou não a prática de educação corporativa em sua organização, deve aprofundar-se na próxima seção que levanta qual é a inovação ao se implantar práticas de educação corporativa numa organização. Define o que é inovação em seu escopo geral, bem como os quatro tipos possíveis de inovação. Nas seções seguintes serão escrutinados também os dados gerais do setor de estudo deste artigo, bem como, se lança luz sobre as dimensões abordadas pelo estudo no Radar da Inovação. Ressalta-se que ao final do artigo são indicados os referenciais que são extremamente ricos em informação e conteúdo, recomenda-se a leitura para aprofundamento e potencialmente para alçar ainda mais luz acerca da temática.

### **2.1.2. PRÁTICAS DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA NUMA MPE NO SEGMENTO DE SERVIÇOS, ISSO É REALMENTE INOVADOR?**

O Manual de OSLO: Diretrizes para a Coleta e Interpretação de Dados Sobre Inovação é uma produção da Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE) que já se encontra em sua terceira edição e no Brasil foi traduzido pela Financiadora de Estudos e Pesquisas – FINEP, organização ligada ao Ministério da Ciência e Tecnologia MCTE. Na definição do referido manual que é a corrente usada pelo Programa ALI são consideradas quatro possibilidades de inovar: em produto/serviço, processos, marketing e organização. A perspectiva de inovação é para a empresa, não necessariamente para o mercado. Assim, surge a seguinte questão: se o empreendedor, ao termino deste artigo

resolver implantar uma Universidade Corporativa em sua empresa mudando a forma como ocorre a educação da sua equipe isso é considerado inovador? Para responder à pergunta o empreendedor deve interpretar o que diz o Manual de OSLO, “Uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas” (OCDE, 2005, p.55).

Desta forma para inovar em produto/serviço este deverá ser “[...] novo ou significativo melhorado no que concerne a suas características ou usos previstos. Incluem-se melhoramentos significativos em especificações técnicas, componentes e materiais, softwares incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais” (OCDE, 2005, p.57), a definição de inovação em produto responde à pergunta? Melhor expandir os demais conceitos antes: “Uma inovação de processo é a implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado. Incluem-se mudanças significativas em técnicas, equipamentos e/ou softwares” (OCDE, 2005, p.58). Já uma inovação em marketing “[...] é a implementação de um novo método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços (OCDE, 2005, p.59). E por último, mas não menos importante a inovação organizacional que “[...] é a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas” (OCDE, 2005, p.61).

“A importância da inovação no setor de serviços e da contribuição do setor de serviços para o crescimento econômico é crescentemente reconhecida e orientou vários estudos sobre inovação em serviços” (OCDE, 2005, apud De Jong et al., 2003; Hauknes, 1998; Howells & Tether, 2004 e Miles, 2005). Falando sobre a diversidade no setor de serviços, OCDE (2005, p.47) citando Howells e Tether propõem classificar quatro grupos no segmento de serviços: “serviços que lidam sobretudo com produtos (como transporte e logística), os que trabalham com informação (tais como os call centres), serviços baseados em conhecimento, e serviços que lidam com pessoas (como cuidados com a saúde)”. Inovações em serviços e inovações em processos se confundem pelas características comuns dos serviços que é ser produzido e consumido ao mesmo tempo, essa é uma lacuna a ser estudada com maior rigor.

Com relação à questão levantada, a resposta mais plausível é: se o empreendedor implantar ou alterar a forma como ‘educa’ seus colaboradores/parceiros, pelas análises do referido manual esse inova, e se a inovação impactar profundamente na maneira como a organização responde às suas demandas internas e externas essa inovação será predominantemente organizacional. Pois diz o Manual de OSLO que “As inovações organizacionais em práticas de negócios compreendem a implementação de novos métodos para a organização de rotinas e procedimentos para a condução do trabalho. Isso inclui, por exemplo, a implementação de novas práticas para melhorar o compartilhamento do aprendizado e do conhecimento no interior da empresa” (OCDE, 2005, p.62).

Se tentado a implementar um sistema de educação corporativa numa MPE o empreendedor deve recorrer a algumas ações que poderão corroborar para o feito. A primeira delas é uma questão de padronização: o que a empresa faz? Como faz? Como controla e como corrige seus processos? De longe esta é a principal ferramenta para um sistema de educação corporativa, pois somente ao saber eficazmente as suas rotinas do dia-a-dia é possível saber o que ensinar e como ensinar. Mais informações serão encontradas na seção de resultados deste artigo. Na próxima seção demonstram-se os procedimentos metodológicos para coleta e análise dos resultados acerca do artigo em evidência.

## **2.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

### **2.2.1 METODOLOGIA DO ARTIGO CIENTIFICO**

Trata-se de um programa com atuação ativa, isso é o ALI (Agente) vai até a empresa evitando que o empreendedor afaste-se das atividades fundamentais do empreendimento. É gratuito, não há custo pelo acompanhamento in loco, é continuado, o programa tem duração de 30 meses e é especializado. O ALI é graduado em nível superior e busca expertise de acordo com a necessidade do empreendimento, identificadas nos diagnósticos de gestão e de inovação, levando em consideração a perspectiva do empreendedor, garantindo assim que se crie o ambiente propício à prática de inovação. O programa é constituído de 04 fases das quais 03 se repetem pelo número de vezes que a empresa conseguir atingir as ações proposta (SEBRAE, 2017). Cada ALI trabalha com um número mínimo de 40 empresas e tem como meta, além do atendimento destas dentro da metodologia que hora é esplanada gerar produção científica acerca da inovação dentro das MPEs.

O programa é desenvolvido em fases, são elas: Adesão, que é o momento em que as empresas conhecem a proposta de trabalho; Diagnóstico, que é a avaliação do grau de inovação com base no Radar da Inovação e do nível de gestão por meio do Questionário MPE, este último ainda não definido neste artigo foi produzido com base no Método de Excelência em Gestão® (MEG) produzido pela FNQ que “[...] baseia-se em um conjunto de fundamentos da excelência [...] que expressam conceitos atuais que se traduzem em práticas encontradas em organizações de elevado desempenho, líderes de Classe Mundial” (FNQ, 2008, p.27), que juntos geram dados para a Devolutiva, Matriz de Forças e Oportunidades, Fraquezas e Ameaças (FOFA) e o Plano de Ação. O Plano de Ação inicial é identificado como T0 e pode ir até Tn. Em seguida inicia-se a fase de monitoramento do Plano de Ação.

Operacionalmente as empresas são aderidas nos 6 meses iniciais do ALI, em seguida são avaliadas com base nos dois diagnósticos citados, ambos ajudam no desenvolvimento da Matriz FOFA que é internacionalmente conhecida como Matriz SWOT, uma ferramenta dedicada a analisar o ambiente interno da empresa, seus pontos fortes e fracos, bem como o ambiente externo, oportunidades e ameaças. Todas estas ferramentas serão usadas no desenvolvimento do Plano de Ação e da Devolutiva que é a divulgação dos resultados da avaliação para o empreendedor. Após a devolutiva e usando a Matriz FOFA, ALI e Empreendedor esboçam um plano de ação com no mínimo 05 ações, das quais 02 são obrigatoriamente de inovação no ciclo 0 e a partir do ciclo 1 passam a 03 ações de inovação (SEBRAE. 2017).

Do ciclo acima descrito a principal base e fonte primária de informações é o Radar da Inovação que define o grau de inovação de cada empresa em uma escala de 1 a 5 por dimensão e foi desenvolvido para nivelar as empresas em momentos específicos da rotina de campo, bem como, para medir a evolução em todas as fases alcançadas pelo programa, especialmente no Radar 1, momento no qual são reavaliados e os dados são analisados afim de constatar se houveram avanços comprováveis entre o radar 0 e o radar 1, a partir de evidências. O Radar da Inovação cuja definição já foi dada na introdução deste trabalho, está subdividido em 12 dimensões, sendo elas: Oferta, plataforma, marca, clientes, soluções, relacionamento, agregação de valor, processos, organização, cadeia de fornecimento, presença, rede e ambiência inovadora (SEBRAE/PR. 2010. p.59).

Tabela 1: Empresas por Setor Segmento: COMERCIO, SERVIÇOS E INDÚSTRIA

SEGMENTO	NÚMERO DE EMPRESAS
Comercio	24
Serviços	30
Industria	01

Fonte: Confeccionado pelo autor

A população estudada são 55 empresas de pequeno porte (EPPs), 22 das quais foram desistentes. Os dados coletados referem-se à atuação do ALI no ciclo 2015-2017 do programa ALI no Estado de São Paulo. Sendo que o principal objeto de análise são os Radares 0 e Radar 1 no período entre julho/2015 e abril/2017, de 20 empresas do setor de comércio. Acompanhe na tabela 1 as empresas por setor segmento.

### 2.3 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

No curso da análise das ações do Programa ALI quando instados a responder quaisquer perguntas sobre o impacto das ações propostas sempre recorreu-se a duas análises conjuntas e distintas em suas pretensões: A primeira e usual é análise quantitativa que tem como principal instrumento o Radar da Inovação e o Questionário MPE, a segunda análise geralmente feita é uma análise qualitativa e essa por sua vez busca evidências daquilo que o Radar da Inovação e o Questionário MPE ainda não conseguem mensurar. O gráfico 2, por exemplo, comparam o grau de inovação alcançado pela média das empresas do grupo de estudo (20 empresas) versus a média das empresas do grupo de comparação (55 empresas) versus a nota da empresa com menor nota do grupo de estudos.

GRAFICO 2. Gráfico comparado de Notas de Inovação em R0



Fonte: Confeccionado pelo autor

Conforme mencionado no subitem 2.2.1 dos processos metodológicos relacionados ao Programa ALI, assim que realizado a avaliação do Radar da Inovação, do Questionário

MPE, e da Matriz FOFA passa-se a geração da Devolutiva nesta fase cada empresa foi avaliada individualmente gerando planos de ação individuais e customizados para saneamento de problemas e aproveitamento de oportunidades em seu nicho de atuação. Analisando os dados do Gráfico 2 demonstrou-se o “deslocamento” das empresas do grupo de estudo nas dimensões - Oferta, Marca, Relacionamento, Presença, Rede e Ambiente Inovadora do Radar da Inovação. Em situação de paridade, ambos os grupos ficaram nivelados nas dimensões: Plataforma, Clientes, Soluções, Agregação de Valor, Processos, Organização e Cadeia de Fornecimento. As dimensões que mais se destacaram em R0 do grupo de estudo, em ordem decrescente, foram Marca (2,7), Oferta (2,4) e Relacionamento (2,2) de um total de 5 pontos possíveis em cada dimensão.

Após os resultados extraídos e mensurados o desenvolvimento do Plano de Ação é idealizado priorizando ações de inovação, lembrando que o conceito de inovação já foi clarificado no subitem 2.1.2 da revisão bibliográfica. A visão do Empreendedor sobre os problemas enfrentados pela empresa é crucial para elaboração de um plano de ação eficaz. Sem entrar no mérito estatístico, a experiência de campo do ALI demonstrou que a maioria dos problemas percebidos pelos Empreendedores têm íntima relação com o que ficava evidenciado no Radar da Inovação de cada empresa. Por exemplo, problemas no atendimento ao cliente são, geralmente, ocasionados por falta de treinamento que por sua vez não é feito porque não há um processo claro de “Como é feito um bom atendimento”, que por sua vez não existe porque não há direcionamento estratégico da Organização.

Delimitado o grau de inovação de cada empresa foram realizadas sessões de ideação onde o ALI propôs ações que foram mescladas com ações que os Empreendedores solicitaram, afim de gerar um plano de ação que influenciasse no curto e no médio/longo prazo. Uma das ações propostas refletia uma necessidade premente das empresas – melhorias incrementais na forma de fazer as atividades do dia-a-dia tendo em vista que no discurso de 90% dos Empreendedores “a equipe não fazia o trabalho da maneira correta”. Frente a isso surgiu a ideia de investimentos em treinamentos rotineiros orientados para “como fazer o que o empreendedor fazia, melhor do que ele”, que foi rebatizada com o nome de Universidade Corporativa. Com o desafio delimitado algumas ações prévias foram ordenadas afim de estruturar em fases a proposta de uma universidade corporativa.

Uma das ações propostas visou a aquisição de conhecimentos em técnicas de gestão, para tanto foi proposto aos empreendedores que fizessem o curso de Introdução ao MEG® na Plataforma EaD do SEBRAE. Essa ação elucidou como algumas empresas podem organizar suas atividades com vistas ao melhor aproveitamento dos seus recursos, bem como foi o ponto de partida para ideias de inovação em Processos e/ou Organizacional. Cumpre destacar que toda ação oportuniza a preparação para outra que exigirá preparo prévio dos empreendedores, assim deve ser um sistema de educação corporativa. Sua função é preparar a empresa para os desafios do seu planejamento estratégico, desenvolvendo e/ou aperfeiçoando conhecimentos necessários. A ação de capacitação no MEG® teve uma adesão média de 25% dos empreendedores do grupo de estudos e elucidou outras necessidades latentes das empresas, uma delas a de se orientar por processos e controlar o fluxo de informações essenciais da sua atividade.

Orientar-se por processos pode garantir, por exemplo, que um orçamento solicitado pelo cliente será efetivamente entregue pelo departamento comercial da empresa. Essa situação foi evidenciada por uma empresa que aplicou a ação de mapeamento de processos. Provocada a mapear o fluxo do processo de vendas a empresa descobriu que 60% dos orçamentos que eram recebidos não se convertiam. Ao analisar a ferramenta de Funil de Vendas criado a partir do mapeamento de processos descobriu-se que, em alguns casos, os orçamentos nem chegavam a ser enviados aos clientes gerando perda de oportunidade de vendas substanciais. Essa não conformidade acontecia porque não havia um processo padrão e as responsabilidades individuais e grupais da equipe comercial não estavam claras. A ação de mapeamento de processos obteve uma taxa de aceitação e desenvolvimento entre todas as empresas, sendo que no grupo de estudos essa taxa representou 50% das mesmas.

Apenas 10% das empresas do grupo de estudos conseguiram até o momento da conclusão deste artigo e consolidado os dados, iniciar a implantação das suas universidades corporativas (padrão MPE). O termo universidade corporativa é uma figura de linguagem para um local físico ou virtual onde se ensina aos colaboradores como fazer atividades com diferentes níveis de complexidade, tal qual o empreendedor faz e/ou gostaria que fosse feito. Sua adoção é simples, pediu-se que os empreendedores roteirizassem os passos críticos dos processos que eles dominavam ou que gostariam que a empresa dominasse. Em seguida, que eles encontrem formas de repassar esse passo a passo às suas equipes. Foi sugerido que

usassem ferramentas de automação, por exemplo, um vídeo privado postado na plataforma de compartilhamento de vídeos Youtube ou que pudesse ser enviado para o aplicativo de troca de mensagens *Whatsapp*, ou mesmo que optassem por treinamento rotineiros em local físico com suas equipes, de acordo com o perfil da sua equipe e as condições técnicas da empresa. O uso de métodos de baixo custo e alto impacto (criatividade) foi necessário dado o perfil das empresas e suas disponibilidade de investimento em tal ferramenta de capacitação.

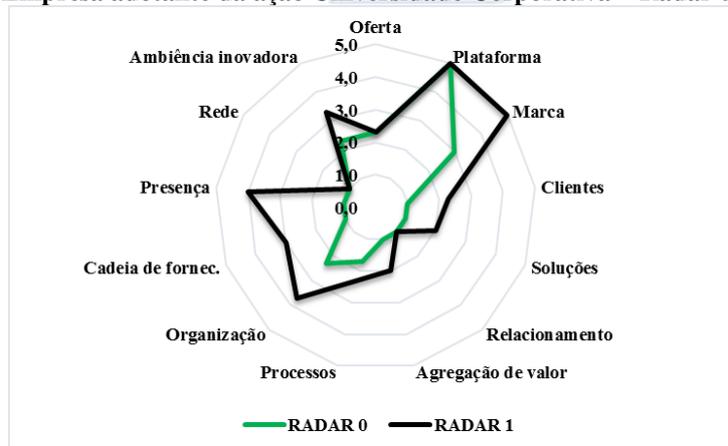
**Gráfico 3: Gráfico comparativo radar 0 e radar 1 – grupo de estudo**



Fonte: Elaborado pelo Autor.

Conforme pode-se averiguar no Gráfico 3 o grupo de empresas estudadas para fins deste artigo esboçaram crescimento em todas as dimensões, exceto a dimensão Rede, quando confrontados os resultados do Radar 1 versus o Radar 0. Investigado o motivo do não crescimento da dimensão Rede descobriu-se que nenhuma das ações proposta de fato mensurava proposta específica para ela. Não houve nenhuma inversão de tendência, portanto as mesmas dimensões do Radar 0 anteriormente demonstradas continuarão liderando. O gráfico 4 difere-se do padrão do gráfico 3. Ele representa a evolução de uma empresa específica do grupo de estudo que executou todas as ações recomendadas inclusive o desenvolvimento da sua Universidade Corporativa. No caso desta empresa nota-se o deslocamento da dimensão Marca, Clientes, Soluções, Agregação de Valor, Processos, Organização, Cadeira de Fornecimento, Presença e Ambiente Inovadora.

**GRAFICO 4: Empresa adotante da ação Universidade Corporativa – Radar 0 versus Radar 1**



Fonte: Elaborado pelo Autor.

## 2.4 IMPACTO DAS PRINCIPAIS AÇÕES IMPLEMENTADAS

Todas as ações desenvolvidas tem como saldo positivo a descoberta de mais oportunidades de melhoria, por exemplo, uma ação de mapeamentos de processos trouxe a algumas das empresas além de ganhos na ponta com aumento da conversão de vendas a diminuição do índice de erros cometidos, conforme relatos feitos por alguns empresários instados a listar os impactos do Programa ALI em suas empresas. Ainda não foi inculto o nas MPE's, ou melhor, ainda não foi absorvido pelos empreendedores a necessidade de orientar-se por resultados. Isso posto, é de praticar os conceitos de gestão a vista trazidos por Campos (2004) citado no âmbito da fundamentação teórica deste artigo, fato esse que, ajudaria muito a trazer indicadores mais precisos do real impacto do Programa ALI no dia-a-dia destas empresas.

Com algum nível de atraso, visto que o ciclo 2015-2017 foi extremamente complexo para todo o empresariado brasileiro, todas as ações tiveram algum grau de conclusão, mesmo aquelas que foram abandonadas no caminho relataram ter alterado alguma rotina da empresa em face das ideias recebidas no fluxo do trabalho. As ações que causaram maiores impactos nas empresas foram ações relacionadas a gestão por processos, visto que os empreendedores possuem grande dificuldade em controlar diversos processos das suas empresas no dia-a-dia. Com processos e indicadores claros, suas empresas passaram a exercer melhores controles na jornada de negociação. Conforme depoimentos, 30% dos empreendedores do grupo de estudos relataram ganhos de produtividade e com isso aumento

na rentabilidade das suas empresas. Embora o faturamento da empresa não estavam no rol das dimensões desse estudo, o gráfico 4 evidencia as evoluções permitindo, sem dúvida, reflexos no caixa da empresa.

## **2.5 APRENDIZADO DO ALI ENQUANTO PESQUISADOR**

A atividade como ALI é extremamente rica em conhecimentos e experimentações. É uma experiência única com tamanho impacto que muda radicalmente a vida e as percepções empreendedoras dos pesquisadores. Desde a capacitação que é intensa e norteadora até as adesões das primeiras empresas e o preenchimento da carteira de clientes, passando pelas reuniões iniciais com cada empreendedor e depois fazendo parte do dia-a-dia de cada uma dessas empresas é incalculável a qualidade e o aprendizado que é gerado para todos os interlocutores. Aprende-se a negociar, trocar itens de valores diferentes a ser alternadamente ou ao mesmo tempo - professor e aluno, líder e liderado. Vivencia-se o empreendedorismo da vida real com poder de fazer proposições que podem transformar as empresas com as quais se relaciona. É enriquecedor e gratificante ser ALI.

## **3. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O ciclo 2015-2017 do Programa ALI no Estado de São Paulo aconteceu em meio a uma das mais graves crises política, econômica e institucionais da história brasileira. Todas as empresas, especialmente as MPes passaram todo esse ciclo sobrevivendo um de dia de cada vez. Os resultados, ainda que muitas vezes difíceis de mensurar podem ser melhor avaliados por todas as empresas que participaram do programa durante esse ciclo. Essa pesquisa não exauri nenhuma outra futura que possa complementá-la, sobretudo na avaliação dos resultados de longo prazo das ações propostas, campo em que a metodologia não encontrou subsídios para aferir com precisão. Os resultados intermediários como os alcançados nas primeiras ações de estruturação da Universidade Corporativa são tão encorajadores como a própria ação em sí, pois demonstram que são necessárias pouquíssimas mudanças para provocar transformações relevantes nas rotinas das empresas. Uma ferramenta que as grandes corporações já utilizam -Universidade Corporativa-, passa agora estar ao alcance das MPes, bastando usar o conceito e transformá-las em realidade a partir de utensílios de baixo custo e grande impacto nos negócios. Com o uso intensivo das tecnologias já disponíveis (Whatsapp,

Youtube, intranet, e-mail, dentre outras), aliadas a criatividade, é possível criar o ambiente de transmissão de experiências dos empreendedores para os seus colaboradores, mantendo-os capacitados e sempre treinados para prontas respostas as demandas operacionais do negócio e do mercado. É evidente que precisamos dos provedores e organizadores de conteúdo. Também, podemos intuir o mercado se organizando em nichos e aproveitando a mesma ferramenta, exemplo: uma conjunto de padarias não concorrentes utilizando o mesmo provedor de conteúdo, organizador e tutor. Isso faria diminuir ainda mais os custos.

Conclui-se que as empresas que se disponibilizaram a desenvolver todas as ações relacionadas, colheram resultados até o limite do que conseguiram realizar e que o mérito pela melhoria do grau de inovação das empresas estudadas não se deve exclusivamente a nenhuma ação isolada, antes sim, é um resultado das ações propostas pelo Programa ALI que criaram o cenário propício para que cada empresa, empreendedor e equipe pudesse propor, prototipar, testar e analisar possibilidades como verdadeiros “inovadores” que o são. A criação de um sistema de educação corporativa é um objetivo factível para qualquer empresa e pode ser a base de uma revolução na forma como ela atua no mercado, recomenda-se aos empreendedores que desejem investir em um, iniciar com o básico e ir aprimorando o sistema a cada ciclo. O roteiro para criá-la foi citado ao longo do artigo, mas ainda há inúmeros elementos para melhorá-lo.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, primeiramente por orientar meus passos, ao SEBRAE e ao CNPq por este Programa que ajudou e ainda ajudará a tantas empresas e pessoas ao longo de tantos ciclos e que mudou de forma radical a minha vida, aos meus gestores, especialmente Henrique Rafael da Silva Romão e Roberta Sodré Costa Leite Seixas e ao meu Orientador pela paciência e dedica o.

## **REFERÊNCIAS**

**ABBAD**, Gardênia. Educa o a distância: o estado da arte e o futuro necessário. Revista do Serviço Público, Brasília, v. 58, n. 3, p. 351-373, 2007. Disponível em: <<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/178/183>>. Acessado em: 10 mar. 2017.

**BRANCO**, Alessandra. Perfil das universidades corporativas no Brasil. Revista de Administra o Mackenzie=Mackenzie Management Review, São Paulo, v. 7, n. 4, p. 99-120,

2006. Disponível em:

<<http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/RAM/article/download/107/107>>. Acessado em: 10 mar. 2017.

**CAMPOS**, Vicente Falconi. Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-Dia. Belo Horizonte: Ed. Falconi, 2004.

**FONTENELLE**, Isleide Arruda. Construção e desconstrução de fronteiras e identidades organizacionais: história e desafios do McDonald's. Rev. adm. empresa. [online]. 2007, vol.47, n.1 pp.60-70. Disponível em:

<[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75902007000100006&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902007000100006&lng=pt&nrm=iso)>. ISSN 0034-7590. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902007000100006>.

**EBOLI**, Marisa et al. Educação Corporativa: Muitos Olhares. São Paulo: Atlas, 2014.

**OCDE**. Manual de Oslo. Rio de Janeiro, 3. ed, 2005. Disponível em: <<http://www.finep.gov.br/images/apoio-e-financiamento/manualoslo.pdf>> Acessado em 20 de out. 2017.

**SEBRAE**. Direcionamento Estratégico 2022. Brasília, 2012. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Direcionamento%20Estrategico%202022.pdf>>. Acessado em 10 de mar. 2017.

**SEBRAE**. Pequenos Negócios no Brasil. Brasília, 2017. Disponível em: <<http://www.agenciasebrae.com.br/asn/Estados/NA/Indicadores/Novo%20MPE%20Indicadores%20-%2010%2002%202017.pptx>>. Acesso em 10 nov. 2016.

**SEBRAE/PR**. Agentes Locais de Inovação: Uma medida do progresso das MPEs do Paraná. Paraná, 2010. Disponível em:

<[http://app.pr.sebrae.com.br/FCKeditor/userfiles/file/UIC/ALI/Uma\\_Medida\\_do\\_Progresso\\_nas\\_MPEs\\_do\\_PR.pdf](http://app.pr.sebrae.com.br/FCKeditor/userfiles/file/UIC/ALI/Uma_Medida_do_Progresso_nas_MPEs_do_PR.pdf)>. Acesso em 15 nov. 2016.

# DA INFORMAÇÃO À INOVAÇÃO: DECISÕES ASSERTIVAS E VANTAGEM COMPETITIVA PARA AS MPES.

AUTORA- KARINA MONTEZUMA  
MESTRE EM CIÊNCIAS PELA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO -  
karina\_montezuma@yahoo.com.br, ALI CAPITAL-OESTE/SP

## RESUMO

O presente artigo objetiva analisar se o acesso e a utilização de um conjunto de informações (externas e internas) resulta em uma tomada de decisão mais certa e assertiva e em um aumento do grau global de inovação de MPES, com consequente criação de vantagem competitiva. Para tanto, 26 indústrias da confecção situadas na região Oeste da cidade de São Paulo foram submetidas à metodologia do Programa ALI – ciclo 2015-2017 - com a aplicação do Radar da Inovação antes e depois de implementarem diferentes ações de Ambiente Inovadora. Os resultados indicam um aumento do grau global de inovação para todas as empresas e evolução das pontuações médias de todas as dimensões que apresentavam-se em defasagem no início, com maior impacto sobre a dimensão Soluções, além de apontar o modelo de inovação aberta como uma alternativa de grande vantagem às MPES, com menores riscos e melhores resultados.

**PALAVRAS-CHAVE:** Inovação. Informação. Pequenas empresas. Indústria da confecção. Ambiente inovadora.

## 1 INTRODUÇÃO

As Micro e Pequenas Empresas (MPES) têm apontado uma importância crescente para o desenvolvimento socioeconômico do Brasil, contudo também é notável as grandes dificuldades que enfrentam no seu dia-a-dia e as elevadas taxas de mortalidade destas no mercado. Com relação a isso, um estudo publicado pelo SEBRAE-SP, denominado “Causa Mortis” apontou que as principais causas do fracasso empresarial referem-se à falta de planejamento prévio, o comportamento empreendedor e problemas na gestão empresarial, de tal forma que tendem a sobreviver mais no mercado as empresas que costumam, com frequência, aperfeiçoar produtos e serviços, estar atualizada com respeito às tecnologias do setor, investir em capacitação e inovar em processos e procedimentos (SEBRAE, 2016a).

Nesse cenário, tem-se, então, que a inovação constitui-se como um fator de fundamental relevância para amenizar as dificuldades enfrentadas pelos pequenos negócios e, ao mesmo tempo, acelerar o crescimento e a competitividade destes no mercado.

Em acordo ao exposto, diversas ações de sensibilização, capacitação e fomento à inovação têm sido desenvolvidas no âmbito do governo e de diversas instituições no Brasil, principalmente a partir da Lei da Inovação (BRASIL, 2004) e do novo Marco Legal da Ciência, Tecnologia e Inovação (BRASIL, 2016). Nesta conjuntura, destaca-se um programa de extensão tecnológica e abrangência nacional desenvolvido pelo SEBRAE em parceria com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), o Programa Agentes Locais de Inovação (ALI), o qual tem como objetivo “promover a prática continuada de ações de inovação nas empresas de pequeno porte por meio de uma orientação proativa, gratuita e personalizada” (SEBRAE, 2015), garantida através do atendimento e acompanhamento destas empresas por profissionais recém-graduados e capacitados pelo SEBRAE, denominados “Agentes Locais de Inovação”.

O presente artigo, desenvolvido a partir das evidências observadas e coletadas durante as atividades de campo inerentes ao Programa ALI, possui enfoque sobre o segmento da indústria da confecção no contexto da região Oeste da cidade de São Paulo e considera de forma primordial os resultados apresentados através da ferramenta “Radar da Inovação”, a qual, sucintamente, avalia o grau de inovação das empresas em um determinado momento considerando diversas perguntas relacionadas a dimensões distintas.

Nesse contexto, um fato que chama atenção é que nas indústrias de confecção aqui referidas, assim como em grande parte das MPEs, as decisões são principalmente baseadas em sentimentos e poder dos líderes dos processos e donos do negócios, os quais assumem riscos elevados ao, por exemplo, disponibilizarem uma ampla oferta de produtos e serviços sem um planejamento adequado para tal, muitas vezes acarretando em perdas de receitas e prejuízos. Isto vai na contramão do atual contexto de globalização dos negócios, que apresenta intensa concorrência e contínuo desenvolvimento tecnológico, exigindo dos executivos decisões mais certas e assertivas em um espaço de tempo cada vez mais reduzido.

Tendo o exposto, seria possível, de alguma maneira, conduzir uma melhor tomada de decisão no ambiente das confecções? Um processo decisório diferenciado poderia representar uma vantagem competitiva para estas MPEs? São nessas questões centrais que se insere o

presente estudo, o qual objetiva analisar se o acesso e a utilização de um conjunto de informações (externas e internas) resulta em uma tomada de decisão mais certa e assertiva e em um aumento do grau global de inovação, com conseqüente criação de vantagem competitiva para as MPEs. Para tanto, serão analisados os impactos da busca e utilização de informações, atreladas a ações de Ambiência Inovadora, sobre outras dimensões da Inovação e resultados organizacionais.

## **2 DESENVOLVIMENTO**

### **2.1 REVISÃO DE LITERATURA**

#### **2.1.1 O SETOR INDUSTRIAL E O SEGMENTO DE CONFECÇÃO**

A indústria brasileira, promissora na década de 1980, entrou em declínio e hoje representa apenas pouco mais de 10% do PIB do país, configurando um processo de desindustrialização. Um cenário similar é encontrado para o estado de São Paulo, que mesmo detendo a maior participação na indústria de transformação do país, registrou em 2015 uma taxa de apenas 10% em número de estabelecimentos dentre os setores da economia. A grande maioria dos estabelecimentos, por sua vez, são de pequeno porte, representando 95,7% do total das indústrias paulistas (FIESP/CIESP, 2016).

Com relação às MPEs do estado de São Paulo, 9% está inserida no setor industrial, sendo o segmento de confecção de artigos do vestuário e acessórios responsável pela maior participação, com 15,2% do total das MPEs industriais (SEBRAE, 2016b). Empregando cerca de 1,7 milhão de brasileiros em mais de 32 mil empresas, das quais mais de 80% são de pequeno e médio porte, o setor têxtil e de confecção representa cerca de 5,7% do valor total da produção da indústria de transformação do Brasil (ABIT, 2013). Eis a gigantesca importância social e econômica deste setor com capilaridade em todo o território nacional.

Contudo, ao longo dos anos 2000, o Brasil tem perdido competitividade e mercado no setor têxtil e de confecções, sofrendo perdas consecutivas de *market share* frente aos produtos importados, com destaque para a China, que tem adotado a estratégia da concorrência via preços e exportação de grandes volumes de produtos padronizados (Costa e Rocha, 2009), refletindo, por exemplo, no aumento da importação de vestuário em 24 vezes na última década (ABIT, 2015). Nessa conjuntura, tornou-se fundamental para a sobrevivência das empresas da cadeia têxtil e de confecções desenvolver estratégias

competitivas diferenciadas, baseadas não somente em preços baixos, mas também diferenciação de produtos, conquista de nichos específicos de mercado, organização da produção e marketing por exemplo. Em suma, a inserção e aumento da competitividade das empresas dessa cadeia no mercado estão atreladas a uma ferramenta de extrema relevância denominada inovação, em todas as suas dimensões (Costa e Rocha, 2009).

### **2.1.2 A DECISÃO DE INOVAR NO CONTEXTO COMPETITIVO**

Conforme descrito por Schumpeter (1939), inovar no meio empresarial é o impulso fundamental que coloca e mantém em movimento a engrenagem da economia. Inovação, segundo o Manual de Oslo, “é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas”, sendo que para uma ação ser considerada inovação deve cumprir o requisito mínimo de não ter sido realizada anteriormente pela empresa, mesmo que o mercado já tenha adotado e colocado em prática a mesma (OCDE, 2005).

Segundo os dados da Pesquisa de Inovação Tecnológica (PINTEC) em 2014, durante o triênio 2012-2014, no âmbito da Indústria, percebe-se uma predominância de empresas que inovaram em processo, enquanto o lançamento de produtos novos ou aprimorados apresentou-se em defasagem, com representação por 18,3% das empresas industriais, apontando o elevado custo e os riscos como os principais obstáculos à inovação na indústria brasileira (IBGE, 2016). De fato, a decisão de inovar envolve a alocação de recursos irreversíveis em escolhas permeadas de riscos e incertezas quanto à sua positiva efetivação, conforme elucidado por Mintzberg, Raisinghani e Théoret (1976). Por conseguinte, tal processo decisório se torna um fator crítico na manutenção e êxito das empresas, principalmente no contexto das MPEs, que em geral apresentam limitações financeiras e de gestão.

Diante do exposto, fica claro a existência de um impasse entre o risco intrínseco à decisão de inovar em MPEs e a importância fundamental que a inovação apresenta para a sobrevivência e desenvolvimento destas em um contexto altamente competitivo, como o da indústria têxtil e de confecções. Cabe a cada empresa, então, identificar como lidar com os riscos e as incertezas que lhe são apresentados na condução do negócio, de modo a viabilizar maior segurança na decisão de inovar e garantir os melhores resultados. Nesse cenário, a

inovação figura como um fenômeno enraizado em conhecimento e, particularmente, em informação.

### **2.1.3 O PODER DA INFORMAÇÃO NO PROCESSO DECISÓRIO ORGANIZACIONAL**

Segundo Davis (1974), "informação é um dado processado de uma forma que é significativa para o usuário e que tem valor real ou percebido para decisões correntes ou posteriores". Ou seja, é o elemento essencial que serve de base para o processo decisório das organizações.

As informações podem ser provenientes de fontes e fatores internos e externos aos quais as organizações se submetem. As informações internas são utilizadas no controle operacional, nas atividades rotineiras e, no caso das MPEs, seu processo é informal, subjetivo, com funcionamento simples e concentrado (Moraes e Escrivão Filho, 2006). Já no que concerne às informações externas, utilizadas principalmente para decisões administrativas e estratégicas das organizações, há a necessidade de um olhar crítico do tomador de decisão sobre as dinâmicas de mercado, de modo a flexibilizar o seu negócio e perceber oportunidades nas relações de interdependência entre as empresas, as quais possibilitam diferentes visões, novos parâmetros de competição e mecanismos mais efetivos para lidar com os problemas do dia-a-dia organizacional (SILVA E DACORSO, 2014).

Com foco sobre a decisão de inovar no ambiente competitivo, a importância das fontes de informação externas está atrelada ao denominado modelo de inovação aberta, que surgiu recentemente como uma alternativa de atuação para as organizações. Abordado por Henry Chesbrough, em 2003, este modelo prevê que as empresas busquem conhecimentos externamente, trocando informações e cooperando com outras organizações, o que permite a união de suas competências para gerar aprendizados que lhes possibilitem lidar melhor com os riscos e as incertezas de mercado (CHESBROUGH, 2003). Neste processo, as empresas utilizam informações de uma variedade de fontes sendo que, no âmbito da indústria, a PINTEC 2014 revela que a maioria das empresas conferem alta relevância a, respectivamente, 3 principais fontes de informação que ofereceram suporte às inovações de produto ou processo implementadas: 1) redes de informação informatizadas, 2) Clientes e 3) Fornecedores (IBGE, 2016).

Aplicado à realidade das MPEs, que muitas vezes não possuem os recursos necessários para inovar (pesquisa e desenvolvimento interno, por exemplo), o modelo de inovação aberta revela-se como uma excelente opção, de modo que, para cada fator limitante imposto pela inovação fechada (tradicional) às MPEs, existe uma vantagem a ser gerenciada por meio da inovação aberta. Estas diferem-se em diversos fatores, conforme exposto no Quadro 1.

**Quadro 1 – Inovação fechada *versus* Inovação aberta**

<b>Inovação Fechada</b>	<b>Inovação Aberta</b>
Os melhores talentos em nosso campo trabalham conosco.	Nem todos os talentos trabalham conosco, assim devemos encontrar e reter o conhecimento e a expertise de indivíduos brilhantes de fora de nossa organização.
Para lucrar com P&D, devemos conceber, desenvolver e comercializar.	P&D externo pode criar o valor significativo; P&D interno é necessário para reivindicar alguma parcela desse valor.
Se descobrirmos uma inovação, conseguiremos introduzir no mercado primeiramente.	Não temos que originar a pesquisa a fim de lucrar com ela.
Se somos os primeiros a comercializar uma inovação, nós venceremos.	Construir um modelo de negócio é melhor do que conseguir introduzir no mercado primeiramente.
Se criamos mais e melhores ideias do que os outros competidores na indústria, nós venceremos.	Se fizermos o melhor uso de ideias externas e internas, nós venceremos.
Devemos controlar nossa propriedade intelectual de modo que nossos concorrentes não lucrem com nossas ideias.	Devemos lucrar com o uso de nossa propriedade intelectual por outros, e devemos comprar a propriedade intelectual de outros sempre que gerar vantagem para nosso próprio modelo de negócio.

Fonte: Adaptado de Chesbrough (2003).

O modelo de inovação aberta, assim, apresenta-se como uma nova possibilidade para as empresas que desejam inovar de forma mais rápida e dinâmica (Chesbrough, 2003) e, nesse contexto, a informação pode ser considerada, ainda, fator estratégico quando sua gestão é voltada para buscar vantagem competitiva. A partir do momento que a empresa busca, por exemplo, inovar o nicho de mercado em que atua, criar processos de melhoria internos (produção, logística, custo) e focar as necessidades de seus consumidores com o uso da informação, esta torna-se um diferencial competitivo (Stair, 1998).

Tais parâmetros relativos à coleta e uso das informações são avaliados, principalmente, através da Dimensão Ambiente Inovadora do Radar da Inovação, principal instrumento de pesquisa utilizado neste estudo (melhor detalhado na metodologia), o que explica a ênfase sobre esta para analisar a importância das informações na tomada de decisão e inovação das pequenas indústrias de confecção, objetivo do estudo.

## 2.2 METODOLOGIA

O presente estudo se caracteriza, com base em seus objetivos gerais, como uma pesquisa exploratória, a qual, de acordo com Gil (2002), objetiva proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses para a finalidade principal de aprimorar idéias ou descobrir intuições. Quanto aos procedimentos técnicos, valeu-se de pesquisa bibliográfica aliada a estudo de campo com análise quantitativa.

O estudo de campo foi conduzido a partir da metodologia do Programa ALI, já anteriormente referenciado na introdução deste artigo, por meio da atuação dos Agentes Locais de Inovação junto às MPEs pertencentes a uma população de estudo. Para este, a população era composta por MPEs do segmento de confecção situadas na região oeste da cidade de São Paulo e, a partir desta foi selecionada uma amostra de 26 empresas, todas caracterizadas como indústrias da confecção de pequeno porte, com mais de 3 anos de existência e acompanhadas pelo Programa ALI no ciclo 2015-2017.

O instrumento de pesquisa principal utilizado para este estudo denomina-se Radar da Inovação. Desenvolvido por Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006) e complementado por Bachmann e Destefani (2008), trata-se de um questionário utilizado para mensurar o grau de maturidade das MPEs no processo de gestão da inovação, permitindo avaliar a eficácia de sua implantação e identificar oportunidades para a inovação nas empresas. Dessa maneira, caracteriza-se a utilização do método de pesquisa denominado *survey*, o qual, segundo Freitas e colaboradores (2000), permite a produção de descrições quantitativas de uma população por meio de um instrumento predefinido.

As questões do Radar da Inovação são agrupadas em 13 dimensões: Oferta, Plataforma, Marca, Clientes, Soluções, Relacionamento, Agregação de valor, Processos, Organização, Cadeia de fornecimento, Presença, Rede e Ambiência Inovadora, sendo o grau global de inovação correspondente à média ponderada do score assinalado (1, 3 ou 5) em todos os itens de avaliação de cada dimensão. Dentre elas, destaca-se para a finalidade do presente artigo a Ambiência Inovadora, a qual apresenta grande importância em relação às demais e, inclusive, recebe peso 2 para o cálculo da média ponderada, já que a criação de um clima organizacional propício à inovação é pré-requisito para uma empresa inovadora.

A Dimensão Ambiência Inovadora considera itens de avaliação referentes à busca e uso de diferentes fontes externas de informações e conhecimento como consultorias, entidades de apoio, fornecedores, concorrentes, clientes ou compra de conhecimento por meio de licenças para exploração de patentes ou contratos de transferência de tecnologia, somada a existência de alguma patente de invenção ou modelo de utilidade em vigor na empresa, utilização de programas de apoio financeiro subsidiado para atividades inovadoras e, ainda, a existência de mecanismos para colher sugestões de melhorias dos colaboradores.

Para este estudo, foram abordados 2 momentos de análise do Radar da Inovação: Diagnóstico inicial (R0) conduzido no período de agosto/2015 a janeiro/2016 e Diagnóstico após implementação do primeiro plano de ação elaborado (R1), conduzido entre março/2016 e outubro/2016. Isso caracteriza uma pesquisa longitudinal, ou seja, a coleta de dados ocorre ao longo do tempo em períodos especificados com a finalidade de estudar as mudanças de determinadas variáveis ou, ainda, as relações entre elas (Hernández Sampieri, Fernández-Collado e Baptista Lucio, 2006). Por fim, utilizou-se a estatística descritiva para o cálculo dos percentuais e média do grau de inovação obtido em cada dimensão, com a apresentação dos resultados por meio de gráficos e tabelas.

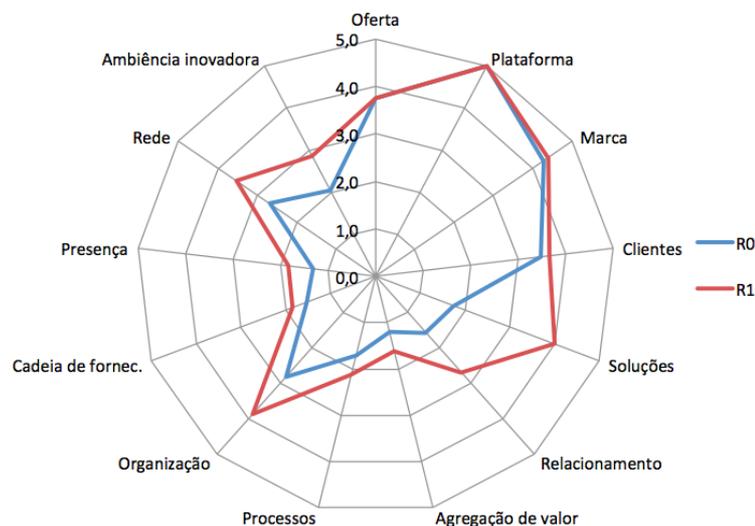
### **2.3 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

A aplicação do Radar de Inovação em dois momentos distintos proporcionou uma análise da evolução das empresas nas dimensões da inovação e no grau global de inovação. A Figura 1 apresenta a pontuação média obtida pelas 26 indústrias da confecção de pequeno porte que participaram do presente estudo para cada dimensão do Radar da Inovação nos dois momentos, R0 e R1.

A partir do gráfico obtido em R0 pode-se observar que as dimensões Oferta, Plataforma, Marca e Clientes apresentam médias de destaque em comparação às outras, sendo as únicas que resultaram em um valor acima de 3,0. Isso pode ser explicado pelo fato que, de forma geral, indústrias da confecção associam uma marca registrada a outros tipos de negócios que podem trazer prestígio e são caracterizadas pelo lançamento constante de novos produtos no mercado, sejam através de coleções e/ou sob demanda, de tal forma que tentam atender as necessidades dos clientes (mesmo que não tenham uma sistemática para coleta de informações) a partir de uma mesma plataforma, ou seja, com recursos físicos e de

conhecimento que servem à mais de uma família de produtos, além de algumas empresas possuírem fábrica e comércio atrelados em um mesmo ambiente. Por outro lado, há uma grande quantidade de produtos lançados por tais empresas que falham por não atender as necessidades reais dos potenciais clientes e a produção muitas vezes é conduzida com uma baixa eficiência e/ou qualidade, um reflexo do baixo grau de inovação apresentado em R0 para outras dimensões, tais como Soluções, Relacionamento, Processos e Ambiente Inovadora. Isto acarreta em riscos elevados e, muitas vezes, perdas de receitas e prejuízos às empresas, corroborando os dados da PINTEC 2014 que revelaram que os riscos, além do custo elevado, figuram como os principais obstáculos à inovação na indústria brasileira (IBGE, 2016).

**Figura 1 – Evolução das empresas por dimensão do Radar da Inovação**



Fonte: Elaborado pela autora.

Tendo o exposto e considerando, ainda, que a informação é o elemento essencial que serve de base para o processo decisório das organizações (Davis, 1974) poderia este processo ser mais certo e assertivo com menores riscos às MPEs, se pautado em um conjunto de informações? Isto também resultaria em um aumento do grau global de inovação e consequente criação de vantagem competitiva às empresas? Na tentativa de testar tal hipótese e, ainda, aprimorar as dimensões da inovação em defasagem e/ou fortalecer ainda mais as pontuações altas em R0, foi elaborado o primeiro plano de ação proposto às confecções participantes do presente estudo, o qual constou de ações abrangentes que buscavam atingir primordialmente a Dimensão Ambiente Inovadora, conforme já mencionado no presente

artigo. Ainda, considerando as diferenças existentes no grau de maturidade e inovação entre as confecções, o plano elaborado incluiu apenas propostas e exemplos de ações que poderiam atingir um determinado escopo inserido na Dimensão Ambiente Inovadora, com liberdade para cada empresa definir a melhor tática de implementação ao considerar suas respectivas análises SWOT (fortalezas, fraquezas, oportunidades e ameaças). O Quadro 2 apresenta as ações propostas neste plano, alguns exemplos de ações implementadas pelas empresas para atingir um mesmo escopo dentre as ações propostas e, ainda, uma relação das dimensões do Radar da Inovação que recebem reflexo das ações de Ambiente Inovadora implementadas.

**Quadro 2 – Ações de Ambiente Inovadora e reflexo em outras dimensões**

Ações propostas	Exemplos de ações implementadas	Dimensões que recebem reflexo das ações
Criar um sistema formal para colher sugestões dos colaboradores	Caixa de sugestões e ideias	Organização
	Sessões periódicas de <i>brainstorming</i>	
	Programa de ideias com premiação	
	Espaço das sugestões e ideias: Ação com post-its e análise periódica	
Expor em eventos e feiras do setor (com possível subsídio do SEBRAE)	Exposição em feiras como Equipotel, Ciosp, Fipan, Fispal, Couromoda, Francal	Marca, Organização, Clientes, Presença
Consultorias, palestras e cursos em gestão (presenciais e à distância)	Consultorias e cursos em finanças, planejamento estratégico, marketing, recursos humanos, dentre outros (SEBRAE como fonte externa principal de conhecimento)	Processos, cadeia de fornecimento
Buscar informações e tecnologias com associações técnicas ou empresariais	Diferentes contatos e associações, como ABIT, ABIACAV e APEX	Oferta, Plataforma, Processos, Marca, Organização, Presença
Buscar conhecimentos ou tecnologias junto aos fornecedores, concorrentes ou clientes	Condução de pesquisa de mercado e pesquisa de satisfação com clientes	Oferta, Plataforma, Clientes, Soluções, Relacionamento, Marca, Processos, Organização, Rede
	Criação de um grupo de discussão de melhorias nos produtos com clientes	
	Cocriação e busca de tecnologias com fornecedores: confecção de peça piloto com novos materiais "patrocinada", cursos gratuitos para colaboradores (equipamentos, softwares)	
	<i>Benchmarking</i> (realizado principalmente através de visitas aos concorrentes)	
Absorver know-how e competências de especialistas do setor	Diagnóstico tecnológico da indústria (Sebrae Inova – parceria Sebrae/Senai)	Oferta, Plataforma, Processos, Relacionamento
	Assessoria para confecção de peça piloto, modelagem e gradação de modelagem	
	Contratação de vitrinista	
	Assessoria para alteração de layout	

Fonte: Elaborado pela autora.

Após a implementação do plano elaborado, em R1 foi possível avaliar os impactos resultantes das ações de Ambiência Inovadora e a evolução das empresas perante R0. De forma geral, o grau de inovação médio das empresas evoluiu positivamente em todas as dimensões do Radar, com menor ou nenhuma alteração apenas para aquelas que já apresentavam altas pontuações em R0, conforme pode ser observado na Figura 1. A dimensão Ambiência Inovadora, fonte das ações implementadas pelas empresas, apresentou uma evolução média relevante de 40%, mas de forma inesperada, outras dimensões evoluíram ainda mais, tal como a dimensão Soluções com 131%. Qual seria, então, a explicação para tal resultado?

Com foco para a Dimensão Ambiência Inovadora e os itens de avaliação considerados por esta no Radar da Inovação, encontram-se 2 itens que não foram contemplados no plano de ação proposto: propriedade intelectual e financiamento da inovação. Isto ocorreu porque a obtenção de patente de invenção ou modelo de utilidade, bem como a utilização de programas de apoio financeiro subsidiado para atividades inovadoras, não são itens comuns para as indústrias de confecção que participaram deste estudo (nem mesmo para as MPEs em geral) e, além disso, tais itens não estão relacionados diretamente à coleta e/ou uso de informações para a decisão de inovar, foco do presente estudo. Por consequência, a média das pontuações obtidas pelas empresas em R1 para a Dimensão Ambiência Inovadora não poderia ser máxima, o que também impacta sobre a porcentagem de evolução apresentada.

Ademais, é preciso considerar o reflexo que as outras dimensões recebem das ações de Ambiência Inovadora, sendo plausível a hipótese de que as dimensões que recebem reflexo direto das ações implementadas com maior frequência apresentariam também uma maior evolução no Radar. Porém, com foco para a terceira coluna apresentada no Quadro 2, nota-se que as dimensões mais frequentes, Processos e Organização, que aparecem 4 vezes cada, apresentaram uma taxa de evolução de 23,7% e 37,1% respectivamente, enquanto a dimensão Soluções, que apresentou maior evolução entre R0 e R1, aparece apenas 1 vez como reflexo das diferentes ações de Ambiência Inovadora propostas.

O dado acima, no entanto, não anula a hipótese apresentada. Nesse caso, destacando-se a dimensão Processos, há um item de avaliação no Radar da Inovação para indústrias denominado “certificações” que, em geral, não são listadas como prioridades para as MPEs

por demandarem muito tempo e esforço, o que impacta na possibilidade das empresas receberem pontuação máxima nesta dimensão e, conseqüentemente, na porcentagem de evolução apresentada. Já com relação à dimensão Organização, a porcentagem mediana observada decorre possivelmente do fato das empresas já apresentarem uma pontuação média satisfatória em R0 (2,8) embora tenham atingido um patamar elevado de 3,9 em R1, com evolução bem distribuída dentre todos os itens avaliados no Radar. Por outro lado, a dimensão Soluções, consta de apenas dois itens de avaliação, os quais questionam sobre as ofertas que combinam diferentes recursos para atender as necessidades e conveniências dos clientes, podendo ou não gerar receita para a organização (soluções complementares e integração de recursos), de tal forma que, mesmo com poucas ações, há uma maior probabilidade das empresas atingirem pontuação máxima nesta dimensão.

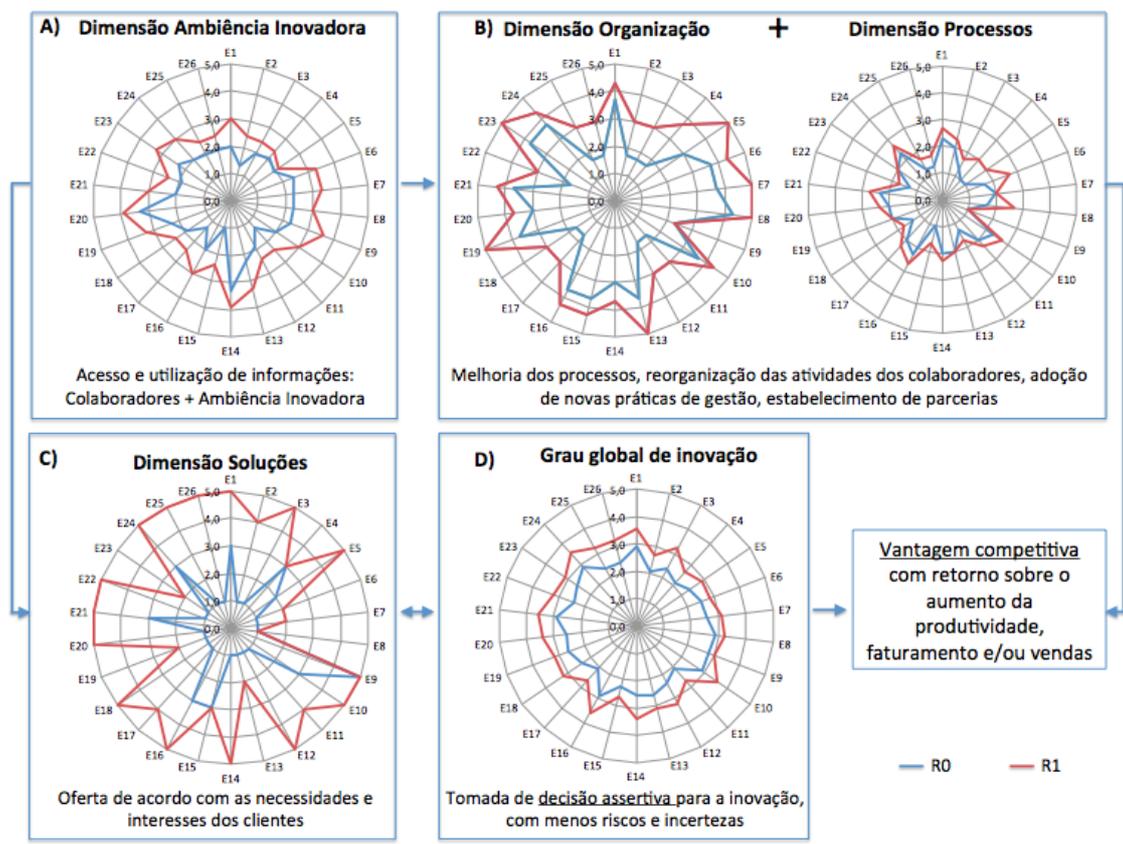
Tendo o exposto, é possível sugerir que as ações de Ambiência Inovadora implementadas refletiram diretamente sobre o desenvolvimento de outras ações que se enquadram principalmente nas Dimensões Processos e Organização e, de forma indireta, em conjunto, as ações impactaram principalmente sobre a Dimensão Soluções, a qual se destaca em R1 junto às dimensões que já mereciam destaque por pontuações elevadas em R0. Isto está representado na Figura 2, em que pode-se observar que 100% das confecções (E1 a E26) evoluíram na Dimensão Ambiência Inovadora entre R0 e R1 (Fig. 2A), com impacto variável sobre as dimensões Organização e Processos (Fig. 2B) e impacto notável, direto ou indireto, sobre a evolução da dimensão Soluções (Fig. 2C). Somado a isso, 100% das empresas apresentaram um aumento no grau global de inovação, o qual evoluiu em 25,3% ao considerar a média de todas as confecções (Fig. 2D).

Em termos de contribuição para a evolução das empresas e os resultados aqui apresentados, merece destaque a ação de Ambiência Inovadora “Buscar conhecimentos ou tecnologias junto aos fornecedores, concorrentes ou clientes”, a qual apresenta, inclusive, o maior número de dimensões do Radar que recebem o seu reflexo dentre todas as ações propostas. Atrrelada ao modelo de inovação aberta, esta ação transmite a importância da busca de informações externas e interações com o ambiente para a tomada de decisão e seu impacto nos resultados aqui apresentados corrobora a proposta de Henry Chesbrough de que a troca de informações e cooperação entre as organizações possibilitam que elas lidem melhor com os riscos e incertezas do mercado (Chesbrough, 2003), além de estar em acordo aos resultados da

PINTEC 2014 que revelaram que a maioria das indústrias brasileiras elencam os Clientes e os Fornecedores dentre as principais fontes de informação para suportar a inovação (IBGE, 2016).

Em suma, a coleta e uso de um conjunto de informações internas e externas refletiu no aumento do grau global de inovação das empresas e em uma tomada de decisão para inovar mais certa e assertiva no ambiente organizacional. Isto culminou em um diferencial competitivo para a grande maioria das confecções aqui estudadas, com retorno, por exemplo, em aumento da produtividade, faturamento e/ou vendas.

Figura 2 – Evolução por empresa em dimensões de destaque e seus impactos



Fonte: Elaborado pela autora.

## 2.4 APRENDIZADO DO ALI ENQUANTO PESQUISADOR

“Não se gerencia o que não se mede, não se mede o que não se define, não se define o que não se entende e não há sucesso no que não se gerencia.” Dentre tantas outras coisas, a citação de William E. Deming reflete muito do aprendizado do ALI enquanto pesquisador, uma experiência maravilhosa adquirida com a oportunidade de vivenciar o dia-a-dia, enfrentar

os problemas e buscar melhorias junto às MPEs. Com certeza, um enorme crescimento pessoal e profissional.

### 3 CONSIDERAÇÕES FINAIS/CONCLUSÃO

O presente estudo revela que a implementação de ações de Ambiência Inovadora pautadas na coleta e utilização de informações provenientes de fontes internas (colaboradores e sistemas de gestão por exemplo) e externas (inovação aberta com clientes, fornecedores e outros) resultam em: 1) Aumento do grau de inovação médio apresentado pelas empresas em todas as dimensões que se apresentavam em defasagem no momento inicial; 2) Impacto principal sobre as dimensões Organização e Processos, que recebem os reflexos de ações de Ambiência Inovadora com mais frequência; 3) Maior porcentagem de evolução da dimensão Soluções em comparação às demais, devido ao reflexo, direto ou indireto, que recebe do conjunto de ações implementadas e a facilidade da obtenção de pontuação máxima nos itens avaliados; 4) Aumento do grau global de inovação de todas as empresas avaliadas e 5) Aumento da produtividade, faturamento e/ou vendas da maioria das empresas.

Ainda, a busca do compartilhamento de informações e a cooperação com fornecedores, concorrentes e clientes se destacou dentre as ações implementadas, fortalecendo as evidências de que a inovação aberta apresenta-se como uma possibilidade com grandes vantagens às MPEs. Em conjunto, tais resultados respondem ao objetivo do estudo e confirmam a sua hipótese de que o acesso e a utilização de um conjunto de informações resulta em uma tomada de decisão mais certa e assertiva atrelada a um aumento do grau global de inovação e consequente criação de vantagem competitiva para as pequenas indústrias de confecção. A oferta de produtos e soluções de acordo com as necessidades e interesses dos clientes, compartilhamento de informações e cooperação com todos os *stakeholders*, diminuem os riscos e incertezas quanto à decisão de inovar no contexto competitivo, garantindo melhores resultados às MPEs.

Para investigações futuras propõe-se testar a hipótese deste estudo com amostras de empresas pertencentes a outros setores da economia e regiões do Brasil e, ainda, avaliar o impacto resultante da implementação de ações específicas de coleta e uso de informações pré-definidas e idênticas no plano estratégico, tático e operacional.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço ao SEBRAE e ao CNPq pela oportunidade e disponibilização de recursos para a realização do Programa ALI ciclo 2015-2017; aos Agentes Locais de Inovação, orientador e gestor da capital-oeste, pela parceria e apoio e aos empreendedores das empresas que acompanhei neste percurso, pela confiança, paciência e determinação.

## REFERÊNCIAS

- ABIT. **Indústria Têxtil e de Confeção Brasileira**. Brasília: Associação Brasileira da Indústria Têxtil, 2013.
- \_\_\_\_\_. **Agenda de Prioridades Têxtil e Confeção 2015 a 2018**. São Paulo: Área de comunicação, 2015.
- BACHMANN, D.; DESTEFANI, J. H. **Metodologia para Estimar o Grau de Inovação nas MPE**. Disponível em: <<http://www.bachmann.com.br/website/documents/ArtigoGraudeInovacaonasMPE.pdf>>. Acesso em: 10 mar. 2017.
- BRASIL. **Lei nº 10.793**, de 02/12/2004. Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências. Diário Oficial da União da República Federativa do Brasil. Brasília, DF, 03/12/2004, seção I, p. 2.
- BRASIL. **Lei nº 13.243**, de 11/01/2016. Dispõe sobre estímulos ao desenvolvimento científico, à pesquisa, à capacitação científica e tecnológica e à inovação. Diário Oficial da União da República Federativa do Brasil. Brasília, DF, 12/01/2016, seção I, p. 1.
- CHESBROUGH, H. W. **Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology**. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2003.
- COSTA, A. C. R. DA; ROCHA, É. R. P. DA. **Panorama da cadeia produtiva têxtil e de confecções e a questão da inovação**. BNDES Setorial, n. 29, p. 159–202, 2009.
- DAVIS, G. B. **Management information systems: conceptual foundations, structure, and development**. New York, USA: McGraw-Hill, 1974.
- FIESP/CIESP. **Panorama Da Indústria**. 12<sup>a</sup> ed. São Paulo: DEPECON - Departamento de Pesquisas e Estudos, 2016.
- FREITAS, H. *et al.* O método de pesquisa survey. **Revista de Administração da USP**, v. 35, n. 3, p. 105–112, 2000.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, R.; FERNÁNDEZ-COLLADO, C.; BAPTISTA LUCIO, P. **Metodología de la investigación**. México: McGraw-Hill, 2006.
- IBGE. **Pesquisa de Inovação 2014**. Rio de Janeiro: IBGE, Coordenação de Indústria, 2016.
- MINTZBERG, H.; RAISINGHANI, D.; THÉORET, A. The Structure of “Unstructured” Decision Processes. **Administrative Science Quarterly**, v. 21, n. 2, p. 246, jun. 1976.
- MORAES, G. D. DE A.; ESCRIVÃO FILHO, E. A gestão da informação diante das especificidades das pequenas empresas. **Ciência da Informação**, v. 35, n. 3, 2006.
- OCDE. **Manual de Oslo**. 3. ed. Brasília: FINEP, 2005.
- SAWHNEY, M.; WOLCOTT, R. C.; ARRONIZ, I. The 12 different ways for companies to innovate. **MIT Sloan Management Review**, v. 47, n. 3, p. 1–18, 2006.
- SEBRAE. **Manual do Programa ALI**. Brasília: SEBRAE, 2015.
- \_\_\_\_\_. **Sobrevivência das Empresas no Brasil**. Brasília: Unidade de Gestão Estratégica, 2016a.

\_\_\_\_. **Panorama das MPEs paulistas**. São Paulo: Unidade de Gestão Estratégica, 2016b.  
SILVA, G.; DACORSO, A. L. R. Riscos e incertezas na decisão de inovar das micro e pequenas empresas. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 15, n. 4, p. 229–255, 2014.  
STAIR, R. M. **Princípios de Sistemas de Informação**. 2. ed. São Paulo: LTC, 1998.

# ESTABELECIMENTO DA CARTA DE VALORES NAS MPES PARA UM MELHOR POSICIONAMENTO DE MERCADO E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

**AUTORA: MARIANA AZEVEDO DE OLIVEIRA, BACHARELA EM RELAÇÕES INTERNACIONAIS - PUC-SP, ALI – SÃO PAULO CAPITAL OESTE, mariana.alispoeste@gmail.com – ALI CAPITAL-OESTE/SP**

**RESUMO** – O presente artigo tem por objetivo analisar se a estruturação de uma carta de valores (missão, visão e valores) por parte de uma empresa irá melhorar seu posicionamento de mercado e maior fidelização de clientes. Durante reuniões realizadas com empresas foi notada a necessidade de estabelecer suas identidades organizacionais através da carta de valores para que estas pudessem estruturar melhor o marketing e ter otimização de investimentos para atingir seu público-alvo. O artigo é focado em empresas de pequeno e médio porte localizadas na região oeste da cidade de São Paulo e que são acompanhadas pelo Programa Agentes Locais de Inovação (ALI). A metodologia utilizada é o Radar de Inovação, baseado no Manual de Oslo, o qual mensura a inovação dentro de uma empresa. As dimensões analisadas são: marca e processos.

**PALAVRAS-CHAVE:** Identidade Organizacional. Carta de Valores. Missão, Visão, Valores. Público-Alvo. Marca. Posicionamento de Mercado

## 1. INTRODUÇÃO

O setor de Alimentação Fora do Lar (AFL) é um dos que mais cresce no país. A crise econômica recente com forte recessão afetou diversos setores no final dos anos 2015 e durante todo o ano de 2016, inclusive o de alimentação, apesar de muitas pessoas terem continuado a consumir alimentos fora de casa. Segundo o site da Abrasel de SP (Associação Brasileira de Bares e Restaurantes) em uma pesquisa feita pela própria Abrasel em parceria com a Fispal Food Service, “o contingente de empresas que estão operando com prejuízo continuou aumentando e atingiu seu ápice (39%) no terceiro trimestre de 2016.” (ABRASEL, 2017). Ainda assim, a pesquisa diz que um número maior de empresas – “28% contra 25% na edição anterior da pesquisa - está conseguindo melhorar sua rentabilidade” (ABRASEL, 2017).

O site da Abrasel acrescenta que os preços subiram. “Segundo o IBGE, 0,99% para as refeições fora do lar no 3º trimestre, os de consumo dentro do lar subiram 1,5%. (...) No

acumulado do ano até setembro (2016), a alta para o consumo dentro do lar (10,41%) é quase o dobro dos preços do consumo fora do lar (5,73%)” (ABRASEL, 2017).

Mesmo com uma vantagem sobre o consumo dentro do lar, muitos empresários reclamam que o movimento do público caiu.

De fato, como mostram os dados, o consumo no setor teve queda, porém vemos que as pesquisas apontam empresas com queda no faturamento e não como uma crise aguda que causa um número alto de fechamento de empresas. Existe um público que continua a consumir fora do lar, porém fidelizar esses clientes é o principal desafio. Existe uma grande variedade de serviços nesse setor, como restaurantes temáticos, por quilo, rodízios, docerias, etc., ou seja, uma infinidade de escolhas para o cliente.

O cenário deste artigo é composto por empresas do segmento de Alimentação Fora do Lar (AFL) situadas na Zona Oeste de São Paulo, mais especificamente nos bairros Jardins, Vila Madalena, Pinheiros, Pompéia e Perdizes. Com esse dado pode-se deduzir que as empresas conseguem ter uma diversidade grande de público e um faturamento alto suficiente para pagar suas despesas fixas, que costumam ser mais altas se comparadas as outras regiões da capital. Ainda que, essas empresas tenham um público com maior poder aquisitivo a grande reclamação dos proprietários é sobre queda no faturamento.

É interessante apontar que as empresas que possuem uma maior clareza sobre sua identidade traduzem essa reclamação dizendo que não conseguem fidelizar os clientes ou captar clientes novos. É uma reclamação sobre faturamento, porém feita sobre outra perspectiva.

Se pensarmos que o faturamento vem do público-alvo, então estamos lidando com o mesmo problema, a diferença é que alguns empresários não percebem e acabam tentando obter maior margem de lucro enxugando seus custos fixos (como diminuindo número de funcionários, horas de funcionamento, etc) enquanto outros tentam aumentar a entrada de capital.

Para aumentar a receita é preciso inovar, o que não é fácil em um cenário de recessão. Segundo o Manual de Oslo, inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço), processo, método de marketing ou organizacional novo ou significativamente melhorado. A inovação pode acontecer somente dentro da empresa, mesmo que no mercado aquilo já não

seja algo novo ou melhorado. Pode ser considerada uma inovação qualquer alteração no meio de trabalho ou nos produtos que visivelmente melhorou a produtividade ou lucro na empresa.

Uma empresa inovadora é aquela que está constantemente alterando sua forma de trabalhar, sempre buscando alternativas para as demandas do mercado. Criou-se um programa Agentes Locais de Inovação (ALI), o qual é uma parceria entre SEBRAE e CNPq, para ajudar empresas a inovarem nas áreas de gestão e inovação e terem maior estabilidade e crescimento por meio de constantes pesquisas e atualizações do setor e da aplicação de metodologias de inovação. Durante as visitas do agente à empresa notou-se que a maior dificuldade é entender a demanda do público e saber se o produto vendido é relevante para esses clientes.

Muitas empresas nascem com um objetivo e acabam mudando de caminho com o passar do tempo. Muitas ficam perdidas com o público que atingem e seu próprio produto (lembrando que a terminologia produto refere-se à um bem ou serviço ofertado). A falta de um objetivo claro é um dos principais fatores que levam as empresas a não conseguirem a fidelização de seu público, o deslanche de sua marca ou uma maior aderência do mercado. A estruturação de missão, visão e valores não é tida como importante pela maioria dos empresários apesar dela ser essencial para a criação da identidade da empresa e, conseqüentemente, definição do público-alvo para seus produtos.

A maioria das empresas analisadas nesse artigo não sabem qual a sua proposta de valor, ou mais especificamente, o valor/benefício do que estão ofertando para o cliente através de seus produtos. Quando perguntadas sobre o assunto a resposta é sempre ligada ao produto concreto e óbvio ao invés do valor que ele tem para o cliente. Isso é mais evidente quando pergunta-se o diferencial de seu produto, sendo as respostas “Produto de Qualidade” e “Atendimento próximo ao Cliente” as mais comuns. O que se configura uma obrigação e não uma vantagem.

Este artigo tem por finalidade analisar como a criação de uma carta de valores (missão, visão e valores) para as micro e pequenas empresas, a qual é comum em grandes empresas, pode inovar ou promover uma melhoria significativa no posicionamento de pequenas empresas no mercado e no relacionamento com seus clientes. As dimensões “Marca” e “Processos” do Radar de Inovação foram as escolhidas para mensurar o impacto da ação. A análise foi feita em um recorte de micro e pequenas empresas atendidas por este Programa ALI, em parceria com o SEBRAE-SP, na Zona Oeste da cidade São Paulo.

## **2 PROGRAMA ALI E METODOLOGIA APLICADA**

### **2.1 PROGRAMA ALI**

Agentes Locais de Inovação (ALI) visitam os empreendimentos, apresentam soluções e oferecem respostas às demandas do negócio. As mudanças geram impacto direto na gestão empresarial, melhoria de produtos e processos e identificação de novos nichos de mercado. O diagnóstico de inovação é a principal ferramenta da metodologia, pelo Radar de Inovação baseado no Manual de Oslo e que será discutido a seguir. A devolutiva é a pontuação obtida no diagnóstico; a análise FOFA, sendo que esta é uma sigla para Fortalezas, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças, considerando que avalia os pontos fortes e fracos da empresa, tanto internos quanto externos; e, por fim, o plano de ação que sempre tem no mínimo cinco ações para serem implementadas durante o ciclo, o qual dura de cinco a sete meses.

### **2.2 METODOLOGIA**

A amostragem de empresas analisadas é composta por 14 empresas do setor de alimentação. Todas as empresas estão no mínimo há 12 meses no programa (ciclo 2015-2017). Foi sugerido no plano de ação das 14 empresas trabalhar a Carta de Valores e definição de público-alvo de maneira concomitante.

A metodologia deste artigo baseia-se no Radar de Inovação utilizado no Programa ALI, Ficha de Mapeamento de Público-Alvo criada pela autora deste artigo e reuniões com os empresários para discussão de carta de valores.

O Radar da Inovação avalia ações postas em prática pelas empresas e que são consideradas inovadoras pelo Manual de Oslo. Foi elaborado pela Bachmann Consultores Associados Ltda., em 2008, tendo como base o radar de inovação proposto pelos autores Sawhney, Wolcott e Arroniz (Sawhney, Wolcott e Arroniz, 2006). Tem como objetivo medir o grau de inovação das empresas por meio de doze dimensões, que são elas: Oferta, Plataforma, Marca, Clientes, Soluções, Relacionamento, Agregação de valor, Processos, Organização, Cadeia de fornecimento, Presença, Rede e Ambiência inovadora, porém serão tratadas apenas duas neste artigo, processos e marca.

Para a aplicação do radar são levadas em consideração as ações realizadas nos últimos três anos e o diagnóstico atribui pontuação 1, 3 e 5, sendo essas pontuações referentes à

nenhuma inovação (1), alguma inovação (3) ou se a empresa possui sistemática para inovar (5).

A Ficha de Mapeamento é um compilado de perguntas que ajuda o empresário a criar perfis específicos de clientes, chamados de personas, ou seja, perfis dos clientes atuais, potenciais ou ideais que deseja ser atingido. As perguntas fazem referências tanto a dados básicos (idade, sexo, região, nível de escolaridade, profissão etc.) quanto a entendimento do perfil emocional do cliente (ambições, angústias, desafios, sonhos etc.). Apesar de não ser uma ferramenta formal é baseada em informações de e-books e sites especializados em jornada do cliente, a qual é o caminho que um cliente percorre até chegar à empresa e produto desejado, e servem de apoio para fazer filtros em posts pagos nas redes sociais, por exemplo.

As discussões durante as reuniões é a metodologia que gera mais conteúdo para análise.

É necessário ressaltar que a metodologia do radar da inovação acaba sendo insuficiente para mensurar os dados de inovação por dois principais motivos. O primeiro é referente à validade do diagnóstico pois ele avalia os últimos três anos, sendo que o Programa ALI reavalia o mesmo diagnóstico ao final de cada ciclo, o qual costuma durar uma média de 5 a 7 meses dependendo do perfil da empresa. Se ele tem por objetivo avaliar os últimos três anos então o Radar da Inovação irá mostrar resultados com destreza apenas em sua primeira aplicação já que nas seguintes o tempo é menor e continua no intervalo de tempo requerido pela ferramenta. Se a empresa criou uma página oficial em uma rede social, por exemplo, nos últimos três anos, mas nos últimos seis meses não fez nenhuma atualização, o diagnóstico continuará mostrando a empresa como inovadora.

O segundo motivo é a pouca sensibilidade na pontuação. Por ter apenas três notas o Radar da Inovação acaba não apontando a maturidade correta da capacidade de inovar das empresas. Muitas vezes a empresa concretiza diversas ações inovadoras, porém não tem ainda uma sistemática formal para isso, ainda assim sua nota ficará como mediana.

### **3 DESENVOLVIMENTO E REVISÃO DA LITERATURA**

#### **3.1 IDENTIDADE DE UMA EMPRESA**

As perguntas “Quem sou?” “De onde vim?” e “Para onde vou?” são feitas constantemente por todas as pessoas durante suas vidas.

É um processo de autoconhecimento que precisa existir para que a vida tenha significado e o trabalho e círculo social escolhidos tenham um propósito. As pessoas precisam ter o sentimento de que fazem parte de algo maior, que seu trabalho contribui para uma sociedade melhor ou um objetivo de impacto positivo. O sentimento de pertencimento é essencial para uma vida em grupo e para ser aceito é preciso ser semelhante aos demais e, ao mesmo tempo, ter identidade própria.

O sentimento que move as pessoas para serem e criarem algo diferente precisa existir também dentro de uma organização, afinal esta é constituída por pessoas e, acima de tudo, para pessoas. Empresas precisam de uma identidade própria para prosperarem e de um norte para conseguirem planejar o melhor caminho até ele. Esses requisitos devem estar baseados em valores para que as decisões não sejam divergentes da essência da empresa.

Considerando as empresas que nasceram por oportunidade e não por necessidade, a maioria foi aberta pois o empresário tinha um sonho e/ou vontade de empreender para fazer algo diferente, ter um impacto na sociedade e na economia, mesmo que a princípio seja localmente.

Empresas são abertas porque alguém tem vontade de liderar e vender um produto diferenciado e com potencial de mudança social. Em contraposição, empresas que são abertas porque determinado produto se tornou moda acabam fechando em pouco tempo. Isso pode acontecer porque quem decide abrir um negócio nesses modos apenas quer ganhar dinheiro com algo que parece muito lucrativo no momento e com retorno de investimento rápido apesar de sazonal.

A identidade de uma empresa é sua essência, sua razão de existir, a qual é baseada nas motivações de quem a criou. Cada pessoa tem uma personalidade com valores e objetivos que a tornam única e acontece o mesmo com uma empresa. Pessoas podem ter estilos e gostos semelhantes devido à necessidade de pertencimento mas possuem identidades únicas que possibilitam que sejam diferenciadas entre si, e o mesmo deve acontecer com empresas. Da mesma maneira que tem-se simpatia mais por um amigo que por outro gosta-se mais de uma empresa que de outra, ainda que ambas vendam produtos similares.

Uma empresa com identidade vende muito além do produto final, físico. Ela vende um valor intangível, o qual é carregado de sentimentos, experiências, emoções, dentre outros significados que fazem com que o consumidor se identifique com a empresa mais do que com

o produto concreto. A identidade gera uma proposta de valor diferenciada e, conseqüentemente, um produto único.

Para os autores Miguel Caldas e Thomaz Wood Jr. os termos identidade, *self* e ego são muito importantes para entender a ideia de identidade. “Enquanto identidade refere-se a um conteúdo ou propriedade, o *self* pode representar a entidade que a incorpora. Por sua vez, o ego (...) é equivalente a ‘eu’, é definido como concepção que a pessoa faz de si mesma” (CALDAS, WOOD JR., 1997, p. 9).

Ainda tendo os mesmos autores como base, existe uma diferenciação entre *self*, auto percepção e imagem no texto. O primeiro conceito seria o reconhecimento do indivíduo como diferente dos demais mas similar aos membros da mesma classe; o segundo faz referência à expressão que a pessoa tem dela mesma e, por último, a imagem é a noção que terceiros tem dessa pessoa. Esses três conceitos podem ser analisados em diferentes níveis, desde o indivíduo, passando pelo grupo, organização e, por fim, a humanidade como um todo (CALDAS, WOOD JR., 1997). Neste artigo pretende-se ver o comportamento do indivíduo e da organização, pois representam o consumidor e a empresa, respectivamente.

A empresa tem o *self* pois ele é inerente, mas quando a auto percepção não está clara então a imagem será distorcida. Esta última precisa ser coerente com a auto percepção pois é ela quem chega aos consumidores finais. Primeiro constrói-se de maneira sólida a estrutura interna da empresa (imagem conceitual), cria-se uma cultura entre funcionários que irão acreditar na identidade da empresa, além de se identificar com ela. Eles irão transmitir com rigor essa essência por meio do atendimento e produção. Uma vez que a identidade é reconhecida e entendida por todos internamente ficará mais fácil trabalhar a imagem visual, a qual é tangível aos olhos dos consumidores por meio dos produtos e do visual merchandising, técnica de marketing responsável por dar vida à identidade.

A carta de valores (missão, visão e valores) traduz a razão de existência de uma empresa. Ela tenta responder às questões existenciais mencionadas anteriormente, sendo a missão o “quem sou”, a visão “para onde vou” e os valores “de onde vim” O ponto de origem de todas as decisões da empresa deve ser coerente com a missão pois é ela quem harmoniza as partes, como estratégias, funcionários, produtos, clientes etc. Assim, uma missão clara traz racionalidade para o planejamento estratégico e, conseqüentemente, uma definição de público e melhor posicionamento da marca no mercado. Se a identidade organizacional, como é mais

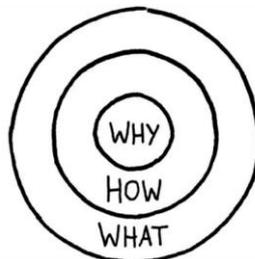
comumente conhecida, for bem estabelecida então a comunicação interna e externa ficará clara e evidente. A criação da cultura da empresa surgirá de maneira espontânea.

O conceito de missão já foi amplamente discutido pois é inerente ao conceito de identidade. A visão deve ser de longo prazo, ter uma descrição clara, estar alinhada com os valores, ser inspiradora e impulsionadora, prover focalização no trabalho, prescindir de maiores explicações e confrontar padrões atuais (PORTO, s.d.). Os valores são a “regularização do que pode e do que não pode, do que é correto e desejável e do que deve ser combatido” (COMIN, 2012, p. 330).

### 3.2 GOLDEN CIRCLE

O consultor e palestrante do canal TED de vídeos, Simon Sinek, ficou reconhecido por ter criado o conceito do *Golden Circle*, ou Círculo de Ouro. Ele explora a ideia de que todas as empresas possuem três premissas: um Porquê de existirem (missão), um Como trabalham e se desenvolvem (visão e valores) e um O Que vendem (resultados).

Figura 1: Círculo de Ouro (*Golden Circle*)



Por quê (why) – Como (how) – O quê (what) (tradução livre)

Fonte: START WITH WHY (s.d.)

As empresas cometem um grande erro ao se identificam primeiro pelo o quê, passarem para o como e, por fim, chegarem ao porquê. Quando perguntados sobre os pontos fortes de seu negócio, todos empresários respondem “produto de qualidade”, “atendimento ao cliente” e “preço competitivo”. Se a empresa já ganhou alguma premiação também é rapidamente citada após a qualidade, ou seja, todas focam em seu “o quê” para tentarem ganhar o cliente e fecharem uma venda. É claro que com pontos tão óbvios o cliente poderá acabar comprando o produto porém não é garantido que ele voltará a comprar no mesmo local.

Quando a empresa começa com o porquê ela fideliza o cliente pois cria empatia e confiança. Como já discutido, as pessoas precisam de um sentimento de pertencimento e, ao se identificarem com a proposta da empresa, se sentirão representadas e que pertencem à um grupo que compartilham da mesma crença. A empresa passa a inspirar seus clientes e fazer com que seu produto crie uma experiência melhor para algum momento do cotiando destes.

O como seriam as ações baseadas em seus princípios e valores. Todos processos da empresa seguem a sua essência, “como” devem fazê-los para que seu objetivo, seu impacto na sociedade seja positivo. Por fim, “o quê” é o resultado de tudo, o produto na versão final, o cliente satisfeito, um bom posicionamento de mercado, reconhecimento, singularidade etc.

Nosso cérebro possui duas partes responsáveis por decisões, o límbico e o neocórtex. O primeiro é “responsável por todos os nossos sentimentos, como a confiança e a fidelidade. É também responsável por todo o comportamento humano e por todo o nossos processo decisório” (SINEK, 2012, p 67). O segundo, neocórtex, corresponde ao pensamento racional e analítico e pela linguagem. Quando vende-se apenas com “o quê” o cliente recebe informações como evidências, são racionais, ele pensa “compro nesta loja porque usam matéria prima de qualidade, logo o bolo é gostoso”. É como se o coração representasse a parte límbica e conquistar clientes por essa via tem grandes chances de fidelizá-lo, ele irá sempre escolher a mesma empresa e não saberá explicar o porquê, já que a parte da linguagem está na outra parte do cérebro.

### **3.3 LEI DA DIFUSÃO DA INOVAÇÃO**

O conceito da lei da difusão da inovação foi discutido durante muito tempo por três principais autores, Malcom Gladwell, Everett M. Rogers e Geoffrey Moore. O primeiro “identifica grupos indispensáveis de populações que ele chama de conectores e influenciadores (...) Rogers foi o primeiro autor a descrever formalmente como as inovações se espalham pela sociedade. Trinta anos depois, no livro Crossing the Chasm, Moore expandiu as ideias de Rogers ao aplicar o princípio de marketing de produtos de alta tecnologia” (SINEK, 2012, p. 122).

Figura 2: Curva Difusão da Inovação



Fonte: SINEK (2012, p. 123)

Os inovadores são o público mais difícil de se conquistar pois representam apenas 2,5% da população e estão interessados apenas em produtos totalmente novos, diferentes, cheios de inovação. Os adeptos iniciais que representam 13,5% tem grande importância pois são eles que influenciam a maioria inicial, 34% da população. Depois tem-se a maioria final, também representando 34% da população e que custa a ficar satisfeita e, por fim, os retardatários com 16% de representação e que só aderem a novos conceitos quando não tem mais opção, a sociedade impõe que aceitem.

Os adeptos iniciais e a maioria inicial são aqueles que acreditam no potencial de uma empresa e de seus produtos, que veem a diferença e realmente estão à procura do “porquê”, querem constantemente uma experiência nova e diferente na vida deles.

Quando a empresa tem uma identidade estabelecida ela consegue cativar o segundo e o terceiro grupo de clientes com mais facilidade e pode ainda usá-los a seu favor, pois eles irão fazer a divulgação de seu produto. Eles se sentem especiais por usarem produtos da empresa escolhida, sentem confiança e indicam para outros clientes.

#### 4. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O Programa ALI teve início em julho de 2015 e, a princípio, os agentes atenderiam 40 empresas do mesmo segmento, ou ao menos 80% dessa quantidade no mesmo setor. Até o início desse estudo a carteira de clientes analisada acabou ficando diversificada pois muitas empresas do setor de Alimentação desistiram do programa ou não tiveram em seus Planos de Ação as ações sugeridas para o desenvolvimento de identidade.

Foram analisadas 14 empresas do mesmo segmento (Alimentação Fora do Lar) nesse estudo que se encaixavam no perfil, o qual seria estar no segundo ciclo do programa (ciclo 1), ou seja, tinham um mínimo 12 meses de acompanhamento, ter indicações das ações sobre o tema abordado nesse estudo e pertencer ao mesmo segmento de mercado.

A média das 14 empresas pode ser observada no gráfico 1, o qual contempla as 13 dimensões contidas no Radar de Inovação já mencionado anteriormente. Como o número de empresas analisadas não é alto e existe uma diferença grande no grau de inovação entre elas optou-se por usar a mediana para que não houvesse uma generalização muito impactante. Existem motivos como idade da empresa, motivação do empresário com o programa, motivação em relação à mudanças na empresa, tempo disponível para trabalhar as ações propostas pelo programa dentre outros que afetam diretamente as ações de inovação dentro da empresa e, conseqüentemente, a pontuação do radar.

Pode se observar que as dimensões oferta, plataforma, soluções, relacionamento, agregação de valor e cadeia de fornecimento não obtiveram alteração na mediana geral das empresas de um ciclo para outro. As dimensões analisadas neste artigo, marca e processos, tiveram uma variação de 1 e 0,3, respectivamente. A dimensão processos passou de 2 para 2,3 e a dimensão marca de 4 para 5.

Gráfico 1 –Mediana das 14 Empresas: Radar 0 para Radar 1



Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

É necessário informar que foram selecionadas as duas dimensões por serem as que mais se aproximavam do tema discutido mas ainda assim ambas contemplam mais de uma abordagem. Por isso foi escolhido analisar 2 empresas dentre as 14 para que fique mais fácil o entendimento dos itens escolhidos dentro das dimensões. A análise será feita após o esclarecimento das dimensões escolhidas.

Em um relatório técnico feito pela consultoria Bachmann & Associados em 2014 para atualizar os formulários do Radar da Inovação feito em 2010, é definido que “A marca é entendida como o conjunto de símbolos, palavras (slogan) ou formatos pelos quais uma

empresa transmite sua imagem, ou promessa, aos clientes” (Bachmann & Associados, 2014, p. 25). Esta dimensão possui dois itens de avaliação, “Proteção da Marca” e “Alavancagem da Marca” e foi escolhido o segundo para análise mais específica.

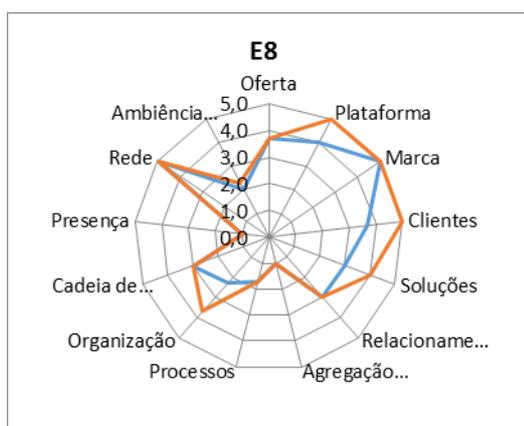
O item “Alavancagem da Marca” tem como justificativa no relatório técnico que “Parte das ações de marketing (...) consiste em dar visibilidade positiva à marca, criando uma imagem que traduza para os clientes os atributos do negócio ou de seus produtos.” (Bachmann & Associados, 2014, p. 26). O relatório técnico ainda diz que “ [...]é importante entender que o termo “marca” se refere a quaisquer recursos que busquem oferecer uma identidade visual ao negócio ou a seus produtos, ainda que não tenha havido esforço para seu registro.” (Bachmann & Associados, 2014, p. 26).

A dimensão Processos analisa seis itens, porém somente um cabe à temática abordada aqui, o item “Sistemas de Gestão”. Para o relatório técnico “A inovação, nesta dimensão, pressupõe o reprojeto dos processos para buscar maior eficiência, maior qualidade ou um tempo de resposta (tempo de ciclo ou de atendimento) menor.” (Bachmann & Associados, 2014, p. 34). O item “Sistemas de Gestão” possui em sua justificativa que a declaração de missão e visão é uma prática de gestão a ser considerada no momento avaliação da empresa (Bachmann & Associados, 2014, p. 36).

Em ambos os itens são mencionados os conceitos trabalhados nesse artigo, identidade e imagem, os quais são transmitidos pela missão, visão e valores. Conforme mencionado anteriormente, serão analisadas apenas duas empresas pois a pontuação geral poderá ter variação considerando que cada dimensão tem mais de um item em sua avaliação. A empresa E8 é uma doceria com foco em bolos e tortas localizada na Vila Madalena e está há mais de 20 anos no mercado. A empresa E14 é uma doceria especializada em doces franceses, localizada no Jardim Paulista com pouco mais de 5 anos no mercado.

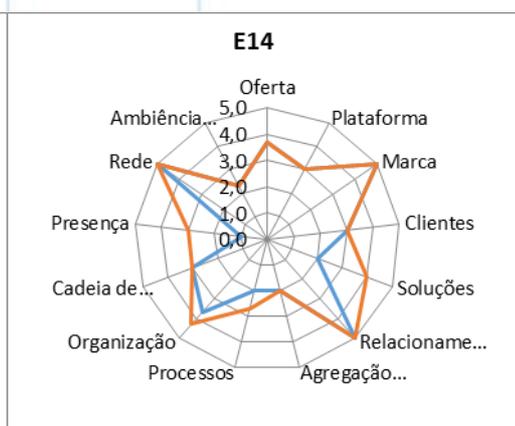
O critério para seleção dessas empresas é o grau de identidade x tempo no mercado. A empresa E8 já possuía missão declarada no início do programa e experiência no mercado e a empresa E14 não possuía missão e pouca experiência. Ainda assim, ao conversar com as empresárias, era possível identificar no discurso e em detalhes visuais na empresa os aspectos que compõem a identidade de cada uma.

Gráfico 2 Evolução Radar 0 para Radar 1



Fonte: Elaborado pelo autor

Gráfico 3- Evolução Radar 0 para Radar 1



Fonte: Elaborado pelo autor

Ambas as empresas obtiveram nota máxima nos dois ciclos analisados no item de marca, ou seja, obtiveram 5 em “Alavancagem da Marca”. Essa nota representa que “a empresa usa sua marca em propaganda ou associada a outros tipos de produtos ou negócios que possam trazer prestígio”, com as seguintes evidências: “*Roteiro gastronômico, Revista Vejinha e Jornal Estadão*” para E8 e “*postagens em instagram de marcas conhecidas no mercado*” para E14. Como já elucidado na seção de metodologia, o Radar da Inovação avalia os últimos três anos da empresa, o ciclo 0 e ciclo 1 estão contidos nesse mesmo período, portanto pode-se manter a mesma evidência.

As empresas se diferenciam no item “Sistema de Gestão” dentro da dimensão processos. E8 obteve nota 3 em ambos os ciclos, ou seja, “Nos últimos 3 anos, a empresa adotou pelo menos uma nova prática de gestão”, com a evidência “*pesagem dos produtos para agilizar produção*”. E20 obteve nota 1 no ciclo 0 e nota 3 no ciclo 1, ou seja, passou de “Nos últimos 3 anos, a empresa não adotou qualquer nova prática de gestão”, para “Nos últimos 3 anos, a empresa adotou pelo menos uma nova prática de gestão” com a evidência “*Passou a utilizar software de gestão e declarar missão, visão e valores*”

## 5. APRENDIZADO DO ALI ENQUANTO PESQUISADOR

Aprendi com o Programa ALI a importância que as MPEs têm no cenário econômico e social. O empreendedorismo tem grande impacto localmente e tem a capacidade de tornar sustentável a vida de todos que moram ao seu entorno. Percebi que o pequeno negócio tem força suficiente para gerar real mudança na sociedade e que todos os donos desse negócio querem fazer a diferença. Entendi a necessidade de políticas de incentivo ao desenvolvimento

econômico e de suporte para que esses modelos de negócios possam prosperar e enriquecer a região na qual estão instalados.

## **6. CONSIDERAÇÕES FINAIS/CONCLUSÃO**

O presente artigo pretende demonstrar como a declaração da carta de valores é mais do que simplesmente escrever de forma sucinta a missão de uma empresa como uma regra de gestão. A construção da identidade em uma empresa influencia todo o planejamento estratégico e a definição da imagem da empresa perante seu cliente. Empresas com mais experiência de mercado, como E8, acabam consolidando a identidade pois o tempo faz com que isso ocorra de maneira natural. Ainda assim, a declaração da missão da empresa não quer dizer que ela esteja condizente com sua imagem, pois E8 não utilizou sua experiência e história para melhor trabalhar seu planejamento estratégico, como pode ser visto em sua evidência do item “Sistema de Gestão” em que a missão não aparece ou pauta as decisões de implementação de ações.

E14 por sua vez, ainda não tem uma missão definida mas seu discurso acabou sendo parecido com E8 ao tentar definir sua identidade. Como diferença E14 ainda não tem experiência suficiente para conseguir perceber “padrões” repetidos em seus processos e usá-los para declarar sua missão, como fez E8. Ambas as empresas têm desde sua criação uma identidade definida, tendo como diferença o tempo em que uma delas tornou isso mais evidente. Assim como acontece com pessoas, fica mais fácil identificar hábitos e personalidade com o passar do tempo, porém traços da identidade são sempre constantes.

A iniciativa do estudo deve-se a uma grande demanda das empresas de melhorar sua comunicação com o público-alvo. Foi utilizada a Ficha de Mapeamento para definir um público e conhecê-lo melhor e dela se percebe a dificuldade de definição, consequência da falta de consciência da identidade. Uma vez que a empresa não sabe quem é, não sabe seu propósito e o valor do que vende, além de não saber para quem vendê-lo. Assim começou um trabalho para discutir a história da empresa e a motivação dos empresários para terem decidido abrir um negócio. Essa parte do trabalho não aparece mensurado neste artigo em virtude de que não houve tempo hábil de registrar de maneira retroativa a narrativa de cada empresa sobre a descoberta de sua identidade por ser algo intangível.

Considerando todas as dimensões do Radar de Inovação pode-se dizer que seria estrategicamente lógico começar o planejamento de uma empresa pela dimensão Processos já

que contém a declaração da Carta de Valores. Não importa a dimensão que se escolhe para trabalhar em seguida, visto que a essência da empresa já deve estar definida. Com o passar do tempo é recomendado revisar essa dimensão para ver como o amadurecimento da empresa poderá influenciar em futuras estratégias de planejamento.

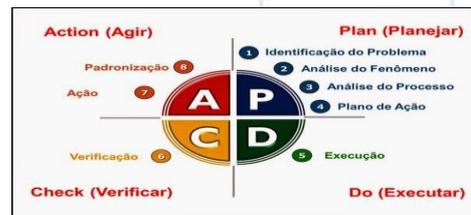
É natural que missão, visão e valores sejam revistos pois a empresa sempre precisa se reposicionar e rever se sua estratégia está condizente com sua identidade, além de estabelecer novas visões pautadas em seus valores.

A ferramenta Ciclo PDCA (P = *Plan*, Planejar; D = *Do*, Fazer, Executar; C = *Check*, Checar, Verificar; A = *Act*, Agir), figura 3, é um ótimo apoio para o planejamento estratégico. Segundo o site do SEBRAE “a metodologia deve ser aplicada continuamente, em todas as fases e ações principais ou críticas, para que a empresa sempre atue em um programa de melhoria contínua, tanto do negócio, quanto da gestão dos processos” (SEBRAE, 2016). Por ser um ciclo esta ferramenta precisa “rodar”, ou seja, suas fases precisam estar em constante atualização, cada uma a seu tempo. Por ser apenas uma ferramenta de auxílio para pôr em prática os conceitos de definição de identidade ela não será aprofundada neste artigo, fica apenas como recomendação.

A necessidade de uma carta de valores nas MPEs surge para que seu posicionamento seja claro para o mercado. É preciso que o mito de que a definição da carta de valores serve apenas para empresas de médio e grande porte seja quebrado, pois é uma etapa essencial para o planejamento de qualquer empresa. A conscientização dos empresários das MPEs é a parte mais difícil, primeiro porque os próprios empresários não têm pleno conhecimento dessa etapa e depois porque existe pouco suporte para que esses desenvolvam sua carta de maneira eficaz. Quando uma empresa ainda é pequena existem poucos recursos financeiros e de equipe, fatores que contribuem para deixar de lado a etapa mais importante.

Ainda assim, é possível que os empresários comecem a trabalhar essa temática de maneira independente, afinal é um processo de autoconhecimento, no qual as soluções sempre vêm de dentro para fora e muitas vezes podendo ser feito de maneira independente.

Figura 3: Ciclo PDCA



Fonte: PORTAL ADMINISTRAÇÃO

## 7. AGRADECIMENTOS

Agradeço ao SEBRAE e CNPq por proporcionarem um programa voltado para jovens inovadores com vontade de causarem impacto social e econômico. Agradecimento especial à toda equipe do Escritório do SEBRAE de São Paulo - Capital Oeste e ao gestor do Programa ALI neste escritório. Agradeço também à todos os empresários que aceitaram participar do programa e confiarem em mim para propor soluções inovadoras para seus negócios.

## REFERÊNCIAS

- ABRASEL. **Pesquisa de conjuntura econômica põe setor em alerta para este ano, 2017.** Disponível em: <<http://www.abrasel.com.br/component/content/article/7-noticias/3722-22022017-pesquisa-de-conjuntura-economica-poe-setor-em-alerta-para-este-ano>> Acesso em: 23 de março de 2017.
- ABRASEL. **Sete tendências do setor para 2017,** 2017. Disponível em: <<http://www.sp.abrasel.com.br/noticias/3641-13012017-sete-tendencias-do-setor-para-2017>>. Acesso em: 23 de março de 2017.
- ABRASEL. **Pesquisa de Conjuntura Econômica do Setor de Alimentação Fora do Lar, 2017.** Disponível em: <<http://www.sp.abrasel.com.br/artigos/3662-pesquisa-de-conjuntura-economica-do-setor-de-alimentacao-fora-do-lar>> Acesso em: 23 de março de 2017.
- ABRASEL. **Pesquisa Abrasel-Fispal Avalia Comportamento Do Setor Em 2016,** sem data. Disponível em: <<http://www.sp.abrasel.com.br/artigos/3663-pesquisa-abrasel-fispal-avalia-comportamento-do-setor-em-2016>> Acesso em: 23 de março de 2017.
- ALMEIDA, Ana Luísa de Castro. **A Relação entre a Identidade Projetada e a Percepção dos Funcionários.** Rio de Janeiro, 2005.
- BACHMANN & ASSOCIADOS. **Atualização dos formulários para a determinação do Radar da Inovação do Programa ALI: Relatório Técnico.** Curitiba. 2014.
- BACHMANN, D. L.; DESTEFANI, J. H. **Metodologia para Estimar o Grau de Inovação nas MPE.** Curitiba, 2008.
- BEZERRA, Filipe. **Ciclo PDCA – Conceito e aplicação (Guia Geral), 2016.** Disponível em: <<http://www.portal-administracao.com/2014/08/ciclo-pdca-conceito-e-aplicacao.html>> Acesso em: 29 de maio de 2017.
- CALDAS, Miguel P., WOOD JR., Thomaz. Identidade Organizacional. **Revista de Administração de Empresas,** v. 37, n.1, p6-17, 1997.

- HILDEBRAND, Diogo Farjado Nunes. **A identificação do Consumidor com a Empresa: Desenvolvimento de uma Escala**. P. 14-39, Porto Alegre: 2007.
- MACHADO, Hilka Pelizza Vier. Crescimento de Pequenas empresas: Revisão de Literatura e Perspectivas de estudo. **Revista Gest. Prod.**, v. 23, n. 2, p 419-432, 2016.
- PORTO, Marcelo Antoniazzi. **Missão e Visão Organizacional: Orientações para a Sua Concepção**. Porto Alegre. Sem data.
- RASLAN, Eliane Meire Soares. Posicionamento, Identidade e Visibilidade da Marca. **Revista Rizoma**, v.2, n.1, p 136-150, 2014.
- SAWHNEY, M.; WOLCOTT, R. C. e ARRONIZ, I. The 12 different ways for companies to innovate. **MIT Sloan Management Review**, v. 47, n. 3, p. 74-81, 2006.
- SCORSOLINI-COMIM, Fabio. Missão, Visão e Valores Como Marcas do Discurso nas Organizações de Trabalho. **Revista PSICO**, v. 43, n. 3, p. 325-333, 2012.
- SEBRAE. **Manual do Programa ALI**. Brasília: SEBRAE, 2015.
- VÁSQUEZ, Ruth Peralta. Identidade de Marca, Gestão e Comunicação. **Revista Organicom**, ano 4, n. 7, p. 198-211, 2007.
- WHETEEN, David A., GODFREY, Paul C. (Ed.) **Identity in organizations: building theory through conversations**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1998.
- SEBRAE. **Ciclo PDCA Ajuda a Melhorar o Desempenho dos Negócios**, 2016. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/ciclo-pdca-ajuda-a-melhorar-o-desempenho-dos-negocios,ed8a834b4cc37410VgnVCM2000003c74010aRCRD>> Acesso em: 20 de maio de 2017.

# INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL E DE PROCESSOS: FORTALEÇA SUA EMPRESA DE DENTRO PARA FORA

**AUTOR - MAURO MANSANO DOS SANTOS, BACHAREL EM DIREITO PELA UNIVERSIDADE  
PRESBITERIANA MACKENZIE E GESTÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS PELA USP –  
mau.mansano@gmail.com ALI CAPITAL-OESTE/SP**

**RESUMO** – O presente artigo foi concebido a partir do trabalho de campo e da metodologia prevista pelo Programa Agentes Locais de Inovação (SEBRAE/CNPq – ciclo 2015/2017), no qual, através de uma amostra das empresas participantes, são analisados os dados obtidos pelo Radar Inovação de modo a identificar sob qual forma a inovação está presente em uma MPE do segmento de Alimentação Fora Lar (AFL). A partir disso, nota-se que tais empresas possuem um perfil pouco inovador e que suas inovações não são vantagens competitivas, visto que as empresas costumam realizá-las de forma muito similar uma da outra. Nesse contexto, aborda-se as inovações organizacionais e de processos que, embora muito subestimadas, podem ajudar uma empresa a se fortalecer, promovendo correções e ajustes que auxiliam na redução de gastos e desperdícios, padronização, aumento de produtividade e, também, na otimização do tempo do empresário e seus colaboradores.

**PALAVRAS-CHAVE:** Micro e Pequenas Empresas. Alimentação Fora do Lar. Inovação Organizacional. Inovação de Processos. Mapeamento de Processos.

## 1. INTRODUÇÃO

O Programa Agentes Locais de Inovação – Programa ALI, criado através de uma parceria entre o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE e o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq, proporciona um acompanhamento continuado a diversos segmentos de Micro e Pequenas Empresas - MPES dentro das regiões participantes, visando o desenvolvimento dessas empresas através de ações de inovação que, geradas de forma planejada e através de mecanismos de avaliação,

correspondam às necessidades, interesses e expectativas dos empresários, bem como a produção acadêmica resultante dessa vivência.

Sendo assim, o presente artigo foi baseado na atuação de campo dentro do escopo do Escritório Regional Oeste da capital de São Paulo do SEBRAE (ER Oeste), que compreende a região da Barra Funda, Perdizes, Sumaré, Vila Madalena, Vila Olímpia, Jardins, Butantã, Vila Leopoldina, dentre outras, tendo início a partir de julho de 2015.

Ainda, de modo a facilitar a atuação dos agentes locais de inovação – ALIs e aumentar a efetividade do trabalho, foi de entendimento do ER atuar segmentadamente priorizando os setores de maior incidência de empresas dentro da região atendida, quais sejam: alimentação fora do lar – AFL, comércio varejista, confecção, construção civil, indústria e mecânica automotiva, sendo que neste trabalho abordou-se os achados referentes ao segmento de AFL.

Primeiramente, durante o trabalho de campo, foi possível notar que os empresários de MPEs, em geral, possuem um entendimento limitado sobre o assunto inovação.

Dessa forma, o presente artigo visa elucidar o tema apresentando o conceito de inovação nos contornos do Manual de Oslo para que, em seguida, seja tratado de maneira pormenorizada as inovações de processos, bem como possíveis empecilhos e ganhos em desenvolvê-las através de um planejamento prévio, visto que são comumente deficitárias entre as empresas do segmento e que, ademais, inovações desse tipo costumam trazer benefícios imediatos, proporcionando um contexto mais favorável para futuras inovações, tanto de processo, quanto dos demais tipos (produto, marketing e organizacional), além de possuírem baixos (ou nenhum) custo de implantação, servindo como um gatilho para a cultura de inovação dentro das empresas.

## **2. DESENVOLVIMENTO: A INOVAÇÃO, O PROGRAMA ALI E O AGENTE LOCAL**

### **2.1 REFERENCIAL TEÓRICO: O QUE É INOVAÇÃO?**

Neste momento, antes de adentrarmos em informações mais detalhadas sobre o trabalho aqui desenvolvido, é necessário estabelecermos o terreno em que construiremos a

temática, determinando, assim, conceitos que irão balizar essa pesquisa e, dessa forma, a principal indagação que precisa ser esclarecida é: o que é inovação?

Ainda que possa parecer um questionamento inócuo, tendo em vista que basicamente qualquer pessoa é capaz de associar inovação ao ato de inovar, criar algo novo. Todavia, conforme mencionado anteriormente, durante a pesquisa de campo foi possível notar que o entendimento de muitos empresários sobre o assunto não é claro, no qual a inovação está associada apenas a produtos e, além disso, a uma novidade em escala global - aproximando-se mais de um conceito de invenção, ou ainda estritamente relacionado à tecnologia.

Conquanto a definição de inovação não seja única e muito menos estática, o Programa ALI (bem como o SEBRAE) está alinhado à definição presente no Manual de Oslo, editado pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE, a qual prevê que “uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas” (OCDE, 2005, pg. 55). A essa definição acrescenta-se ainda que “o requisito mínimo para se definir uma inovação é que o produto, o processo, o método de marketing ou organizacional sejam novos (ou significativamente melhorados) para a empresa” (OCDE, 2005, pg. 56).

Frente isso é importante destacar alguns pontos: primeiramente o uso do termo implementação, que deixa claro que a inovação não é apenas uma ideia, mas o resultado, a sua operacionalização; em seguida, que a unidade de medida utilizada é a empresa, ou seja, para ocorrer uma inovação basta que seja novo ou significativamente melhorado no âmbito da própria empresa; por fim, que a inovação pode ser de quatro naturezas distintas, cujas definições estão previstas no referido Manual e seguem compiladas abaixo:

- inovação de produto é a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne a suas características ou usos previstos (OCDE, 2005, pg. 57).
- inovação de processo é a implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado (OCDE, 2005, pg. 58).
- inovação de marketing é a implementação de um novo método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços (OCDE, 2005, pg. 59).

- inovação organizacional é a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas (OCDE, 2005, pg. 61).

Feitas as considerações acima e, assim, estabelecido os parâmetros básicos referentes à inovação, em seguida serão apresentados os procedimentos relacionados ao Programa ALI e o contexto no qual encontram-se os achados obtidos.

## **2.2 METODOLOGIA - O PROGRAMA ALI, OS QUESTIONÁRIOS E A COLETA DE DADOS EM CAMPO.**

Os Agentes Locais de Inovação - ALIs desenvolvem suas atividades junto a empresas de pequeno porte (EPPs) que, conforme o inciso II do artigo 3º da Lei Complementar 123 são definidas por sua receita bruta (faturamento) que deverá ser superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais), valor vigente no momento de adesão das empresas ao Programa, visto que tal limite foi, pelo advindo da Lei Complementar 155 de 2016, ampliado para R\$ 4.800.000,00 (quatro milhões e oitocentos mil reais).

Cada ALI realiza, em média, o acompanhamento de quarenta micro e pequenas empresas (MPEs) ou empresas de pequeno porte (EPPs), sendo os setores dessas empresas definidos estrategicamente pelo SEBRAE, conforme determinação do acordo de cooperação entre o CNPq e o SEBRAE.

Os setores prioritários escolhidos pelo SEBRAE-ER Oeste foram determinados a partir do número de empresas constantes na área de atuação do escritório e, nomeadamente, o presente estudo baseia-se numa amostragem de vinte empresas do segmento de Alimentação Fora do Lar – AFL (também tido por Alimentos e Bebidas – A&B) e suas respostas às ferramentas utilizadas no Programa, dentre as quais é dada ênfase ao Radar da Inovação – Serviços, bem como a uma pesquisa bibliográfica sobre o tema e dados coletados diretamente junto aos empresários.

O Radar da Inovação - Serviços é composto por 35 itens e de acordo com a resposta aferida é atribuída uma nota, que pode ser 1 (para quando a inovação não está presente), 3 (para quando a inovação é incipiente) ou 5 (para quando a inovação está presente).

Tais itens estão agrupados de maneira heterogênea em 13 dimensões apresentadas a seguir, na ordem do próprio Radar e com o número de itens de cada dimensão entre parênteses: Oferta (3), Plataforma (2), Marca (2), Clientes (3), Soluções (2), Relacionamento (2), Agregação de Valor (2), Processos (6), Organização (3), Cadeia de Fornecimento (1), Presença (2), Rede (1), Ambiente Inovadora (6).

Ao final, tem-se uma nota para cada dimensão, calculada a partir da média simples, com exceção da ambiente inovadora que possui peso dobrado.

Tais resultados e algumas observações serão o foco do subitem que se segue.

### 2.3 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A amostra do estudo é do tipo não-probabilística, selecionada por conveniência, ou seja, “os indivíduos empregados nessa pesquisa são selecionados porque eles estão prontamente disponíveis, não porque eles foram selecionados por meio de um critério estatístico” e, assim sendo, não é possível “fazer afirmações gerais com rigor estatístico sobre a população” (OCHOA, 2015)

Ademais, dados da ABRASEL – Associação Brasileira de Bares e Restaurantes, apontam a existência de 55mil estabelecimentos do segmento de Alimentos e Bebidas (A&B) na cidade de São Paulo (SAO PAULO, 2017), o que torna a população do estudo insuficiente para uma pesquisa quantitativa.

Outro aspecto a ser considerado é, conforme mencionado no item 2.2, a discrepância entre o número de itens em cada dimensão, uma vez que dimensões com menos itens são mais sensíveis à mudança na pontuação.

Assim, feitas tais observações, seguem os resultados da aplicação do Radar da Inovação na tabela 1.

**Tabela 1 – Grau de Inovação**

<b>Dimensão</b>	<b>Média</b>
Oferta	3,7
Plataforma	5,0
Marca	3,3
Clientes	3,3

Soluções	2,9
Relacionamento	4,2
Agregação de Valor	1,8
Processos	2,5
Organização	2,9
Cadeia de Fornecimento	3,8
Presença	1,7
Rede	1,4
Ambiência Inovadora (peso2)	2,0
<b>Grau de Inovação Global</b>	<b>2,9</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

Em uma análise primária das médias evidencia-se que essas empresas do setor de Alimentação Fora do Lar possuem um nível incipiente de Inovação, concentrando seus maiores níveis nas dimensões Plataforma, Relacionamento, Cadeia de Fornecimento e Oferta.

Abaixo, as médias para as 13 dimensões (Grau de Inovação Global) de cada uma das 20 empresas da amostra conforme tabela 2.

**Tabela 2 – Grau de inovação Global**

	<b>Média</b>
Empresa 1	3,1
Empresa 2	3,6
Empresa 3	2,8
Empresa 4	3,6
Empresa 5	3,7
Empresa 6	2,4
Empresa 7	2,8
Empresa 8	3,2

Empresa 9	2,9
Empresa 10	3,3
Empresa 11	2,8
Empresa 12	3,2
Empresa 13	2,6
Empresa 14	2,5
Empresa 15	2,5
Empresa 16	2,5
Empresa 17	3,1
Empresa 18	2,7
Empresa 19	2,3
Empresa 20	2,2

Fonte: Elaborado pelo autor

As médias apresentadas acima corroboram com o que havia sido inferido anteriormente sobre o baixo grau de inovação das empresas de AFL.

Todavia, ainda que não se possa chamar tais empresas de inovadoras, pode-se notar que a inovação está presente, em maior ou menor grau, em cada uma dessas empresas. Dessa forma, é importante uma análise mais específica de como a inovação faz-se presente no âmbito dessas EPPs, que será norteada a partir das dimensões com as médias mais elevadas, como veremos abaixo.

Na Dimensão Oferta, 18 empresas afirmam terem introduzidos novos produtos em seus cardápios e 19 delas retiraram opções (ou por insucesso nas vendas ou pelo encarecimento de insumos). Todas as empresas obtiveram escore máximo na Dimensão Plataforma – Itens 4 e 5 do Radar, visto que, para o segmento, é corriqueiro que os recursos físicos e de conhecimento para produção ou atendimento sirvam à mais de uma família de produto (Item 4), uma vez que o mesmo espaço físico, recursos e insumos são utilizados na produção de diversos produtos e, relativo ao Item 5 - Versões de produtos, também é de praxe

que em qualquer estabelecimento de Alimentos e Bebidas encontre-se opções do mesmo produto em diversas versões, como refrigerantes com ou sem açúcar, cerveja pilsen ou de trigo, arroz branco ou integral, salgado de queijo ou de palmito, etc. Na Dimensão Relacionamento, 18 empresas investiram em amenidades (como WiFi, ar condicionado, sistema de som ambiente, cortesias – balinhas/café, dentre outras) e 15 na criação de sites e/ou atuação em redes sociais para ampliar a relação com os clientes. Por fim, na Dimensão Cadeia de Fornecimento, 17 empresas buscaram novas soluções para reduzir o custo do transporte ou dos estoques das matérias primas e produtos (Item 26).

Isso posto, nota-se que as inovações encontradas não são, a princípio, diferenciais competitivos e, em geral, são inovações incrementais altamente difundidas entre as empresas do segmento.

E isso significaria que as inovações descritas são inúteis e que as empresas deveriam deixar de praticá-las? Certamente que não. O que será tratado a seguir é justamente sobre adequar tais inovações, que já estão presentes no dia-a-dia das empresas, para que ocorram de forma planejada, estruturada, a fim de, paulatinamente, trazer a cultura da inovação para dentro das MPEs.

## 2.4 CULTURA DE INOVAÇÃO E SEU IMPACTO NUMA MPE

“A inovação tem sido definida como ‘uma boa ideia bem executada’. É um bom começo. Infelizmente, ênfase demais é dada à primeira metade dessa proposição” (BROWN, 2010: 105).

Em acordo com a citação acima, o presente item aborda algo que costuma ser relegado dentro das empresas, especialmente ao tratarmos sobre inovação, mas de grande importância para o dia-a-dia das MPEs, que são as inovações de processo e organizacionais.

Tendo em vista que “a distinção entre as inovações de processo e as inovações organizacionais é talvez o caso de fronteira mais frequente em pesquisas sobre inovação pois ambos os tipos de inovação procuram – entre outras coisas – reduzir custos por meio de conceitos novos e mais eficientes de produção, distribuição e organização interna. Muitas inovações contêm aspectos dos dois tipos” (OCDE, 2005: 66). Ou seja, ao tratarmos de uma, inevitavelmente, esbarraremos noutra e, não sendo o objetivo deste artigo exaltar a distinção

entre esses dois tipos de inovações, mas seus impactos, restará apenas esta ressalva referente ao fato de que pouca, ou nenhuma, diferenciação será feita no que tange a nomenclatura de ambas.

Ao exposto, acrescenta-se ainda duas informações: a primeira é que, ao decidir participar do Programa ALI, as empresas devem assinar um termo de adesão que, dentre outras informações, consta a expectativa quanto ao Programa, momento em que todos os participantes da amostra assinalaram a opção “Aumento do nível de competitividade / faturamento”. A segunda é que a maioria dos empresários está envolvida em diversas funções operacionais dentro de suas empresas, sendo este o caso de 18 das 20 empresas de nossa amostra.

Frente a esse panorama, uma ação que vai ao encontro das expectativas dos empresários, e pode servir como o embrião da cultura de inovação em uma empresa, é o mapeamento de processos.

É muito comum encontrarmos MPEs que crescem desordenadamente, multiplicando, não apenas seu faturamento, mas também anomalias. Situações que inicialmente não saltam aos olhos ou que são contornadas pela proximidade do empresário à operação da empresa, mas que com o passar do tempo podem afetar sua sustentabilidade.

Quando isso ocorre é necessário rever operações, processos e a estrutura organizacional do negócio, de outro modo as ações da empresa ficarão à mercê das anomalias, consumindo o tempo das pessoas para constantemente combatê-las, o que não agrega valor (FALCONI, 2008: 26).

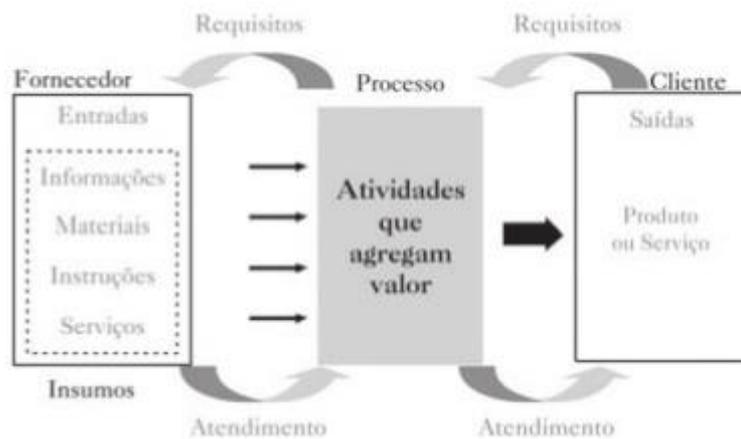
Assim, o mapeamento de processos é uma ferramenta muito útil para “arrumar a casa”, aumentando sua eficiência a partir de um conhecimento mais detalhado dos recursos empregados pela organização, a previsibilidade dos seus resultados e da implementação de melhorias e inovações (FNQ, 2008: 6; FALCONI, 2008: 33).

Visto que, conforme figura 1, “os processos são constituídos pelo conjunto das atividades interrelacionadas ou interativas que transformam insumos (entradas) em produtos ou serviços (saídas)” entregues a clientes internos ou externos a empresa (FNQ, 2008: 5).

A ação de mapeamento de processos é a determinação racional de uma sequência de processos dentro do “mar de processos” que é uma empresa (FNQ, 2008: 5), partindo de

como o processo é executado para determinação de como ele deverá ser executado ou, quando se trata de um processo novo, apenas de sua projeção.

Figura 1 – Representação de um processo



Fonte: FNQ, 2008: 5.

Quais processos e a forma como uma empresa irá mapeá-los depende muito das suas necessidades e condições materiais, mas os passos básicos apresentados na literatura sugerem (GONÇALVES, 2000: 15-17):

1. Identificação dos processos da empresa e seus trechos.
2. Análise dos processos.
3. Elaboração de soluções.
4. Implementação das soluções.
5. Avaliação dos resultados.
6. Apresentação do trabalho, reconhecimento e padronização.

Assim sendo, o ponto de partida seria elencar os macroprocessos do negócio, como cozinha, caixa, recepção, atendimento, compras, estocagem, financeiro, administrativo, etc, os quais, por sua vez, estarão divididos em processos e subprocessos.

Em seguida deve-se eleger qual ou quais dessas áreas serão trabalhadas inicialmente (é aconselhável atacar primeiramente os processos mais críticos) e descrevê-los de modo a

identificar os recursos que estão sendo empregados (humano, físico, financeiro). Neste momento será possível identificar algumas anomalias ou gargalos, como excesso ou falta de pessoas em uma mesma atividade (há até casos em que certas atividades não estão sendo realizadas), desperdícios de matéria prima ou gasto excessivo de tempo em realizá-las.

Após, deve-se analisar o fluxo atual e levantar as necessidades para um novo desenho de processo (atual x novo) para, então, implementá-lo. Ainda, tais registros geram ganhos secundários, visto que a formalização dos processos gerará subsídios para análise e mensuração de resultados, facilita a padronização que, por sua vez, auxilia no treinamento e adaptação de novos empregados (algo constante nas empresas do segmento frente a usual alta rotatividade da mão de obra). Como exemplo, a partir do mero registro da quantidade de alimentos desperdiçados, um restaurante *self-service* adotou algumas medidas simples (como criar fichas técnicas, realizar um workshop no SEBRAE sobre desperdício e seguir suas recomendações) que, ao final, resultaram em cerca de 10% de economia em despesas com matéria prima, além de otimizar a produção, compras e estocagem.

Por fim, ao finalizar esse procedimento a empresa poderá recomeçá-lo em outro setor e, assim, sucessivamente.

Os principais entraves para uma Empresa de Pequeno Porte adotar essa rotina são, usualmente, o grande envolvimento dos gestores em funções operacionais e o desconhecimento sobre o assunto e de como desenvolvê-lo em seu negócio.

De fato, ainda que um tanto paradoxal, é necessário que haja esse “trabalho a mais” visando os ganhos dessas ações, que inclui, dentre outros, a otimização do tempo dos envolvidos.

Já para a dificuldade de operacionalização é possível buscar auxílio através de consultorias, assessorias, cursos, palestras, workshops, softwares (como o Bizagi, que é gratuito) e entidades como o SEBRAE.

## 2.5 APRENDIZADO DO ALI ENQUANTO PESQUISADOR

A vivência que nós ALIs experimentamos é, de fato, singular. Nossa jornada se iniciou com o período de capacitação: foram 152h de um treinamento cujo objetivo era, não só desenvolver nossos conhecimentos sobre diversas áreas de gestão e inovação, mas também

comportamental e, assim, constantemente nos estimulando a sairmos de nossa zona de conforto, ter postura proativa e brilho nos olhos sempre que entrássemos em uma empresa.

Passando da teoria à prática, desde o primeiro contato com empresários, restou claro a necessidade constante de estudarmos e de mantermo-nos atualizados durante todo nosso período de atividade de campo, afinal, é nossa função estabelecer um elo entre essas MPEs e o SEBRAE mas, além disso, servirmos como um braço técnico a muitos empresários e como um gatilho da cultura da inovação.

Certamente, as inúmeras horas dentro de dezenas de empresas foram muito engrandecedoras. Estar lado a lado com empreendedores dos mais diversos perfis, fez-me entender muito sobre a realidade das MPEs, suas dificuldades, anseios e perspectivas.

### **3. CONSIDERAÇÕES FINAIS/CONCLUSÃO**

“Quanto mais detalhadas (granulares) forem nossos conhecimentos sobre as atividades que constituem os processos internos e mais explícitas forem as relações lógicas entre elas melhores serão os resultados. O detalhamento ou a granularidade permite ajustes de sintonia fina nos processos internos e aumenta a clareza de cada atividade e ação” (PRAHALAD E KRISHNAN, 2008, pg. 44).

Em geral, as MPEs de AFL não possuem um perfil muito inovador, sendo que as mudanças encontradas giram em torno da mesma lógica das demais, não representando vantagem competitiva.

Outra situação comum é a presença do empresário em diversas funções no dia-a-dia da empresa, acumulando atribuições operacionais, de supervisão, gerenciais e de direção.

Não tendo se preocupado em organizar, padronizar e formalizar processos, e com o acúmulo de diversas funções, a empresa passa a funcionar apenas com a atuação direta do empresário, não sendo incomum ver empresários que necessitam estar presentes desde a abertura até o fechamento do expediente da empresa, ficando impossibilitados de afastarem-se das mesmas por períodos um pouco mais longos.

Aliando-se tais características ao anseio de crescimento por parte dos empresários, tem-se a multiplicação exponencial das anomalias, situações que não agregam nenhum valor, acarretando apenas mais trabalho às partes envolvidas.

Num cenário como o descrito torna-se imprescindível que se “arrume a casa” e, para tanto, uma ótima alternativa é o mapeamento de processos.

Ao mapear os principais processos fará que, como aponta Prahalad e Krishnan, amplie-se seu conhecimento sobre seu negócio, facilitando, assim, a implementação de ações eficazes baseadas em informações claras.

Ainda que não seja algo comum para MPEs do segmento, não existem objeções a sua aplicação. Muito pelo contrário, o fato de poucas empresas optarem por ações como esta pode significar uma vantagem competitiva, abrindo as portas para a cultura da inovação a partir de seu ambiente interno.

#### **4. AGRADECIMENTOS**

Agradeço, primeiramente, ao SEBRAE e ao CNPq, enquanto instituições, pela idealização e desenvolvimento do Programa ALI, e ao gestor do programa no ER, pessoa que personifica tais instituições na função de gestor, pelo total apoio e por desempenhar suas atribuições com o máximo profissionalismo e competência.

Agradeço também aos colegas ALIs que, direta ou indiretamente, contribuíram para o meu trabalho em campo e acadêmico através de constantes trocas de experiências e pelo convívio, tão rico e plural.

Por fim, agradeço aos empresários: nada disso haveria senão para eles.

#### **5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

BROWN, Tim. **Design thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

FALCONI, Vicente. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. Nova Lima: Editora FALCONI, 2008.

FNQ – Fundação Nacional da Qualidade. **Cadernos de Excelência: Processos**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. **As empresas são Grandes Coleções de Processos.** In: ERA – Revista de Administração de Empresas, São Paulo, p. 6-19, jan./mar. 2000. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v40n1/v40n1a02.pdf>. Acessado em: 25 de março de 2017.

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. Manual de Oslo – **Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação.** 2005. Disponível em: <http://www.mct.gov.br/index.php/content/view/44912.html>. Acessado em: 25 de março de 2017.

OCHOA, Carlos. **Amostragem não-probabilística: amostra por conveniência.** 2015 Disponível em: <<<https://www.netquest.com/blog/br/blog/br/amostra-conveniencia>>> Acessado em: 25 de março de 2017.

PRAHALAD, Coimbatore Krishnarao; KRISHNAN, M.S. **A nova era da inovação: a inovação focada no relacionamento com o cliente.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

SAO PAULO. **São Paulo em números: Gastronomia. 2017.** Disponível em: <<<http://www.visitesaopaulo.com/dados-da-cidade.asp>>> Acessado em: 25 de março de 2017.

## COMO FIDELIZAR CLIENTES EM EMPRESAS DE CONSTRUÇÃO CIVIL, ONDE A COMPRA NÃO É CONSTANTE.

**AUTORA -NATALIA POLYCARPO - GESTÃO AMBIENTAL - PÓS-GRADUADA EM GESTÃO DE NEGÓCIOS PELA USP – UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO – natalia.alispoeste@gmail.com - ALI CAPITAL-OESTE/SP**

**RESUMO:** O mercado atual está muito dinâmico, os consumidores mais exigentes e com menos tempo para as compras. É necessário inovar em diversos aspectos na empresa para conseguir sobreviver, principalmente no relacionamento com o cliente. Neste artigo será discutido programas de fidelização em empresas do setor de construção civil da zona oeste de São Paulo, onde será abordado a fidelidade do cliente atual, os programas que existem no mercado e a efetividade desses programas nas empresas dessa região. Tem como objetivo encontrar um método eficaz para fidelizar clientes deste setor. De partida, um estudo bibliográfico dos programas de fidelização já elaborados e seus resultados. Segue disso, uma análise dos resultados (faturamento, novos clientes e conversões) dos empresários que aplicaram os programas de fidelização em seus negócios, conforme sugeridos no Plano de Ação das empresas participantes no Programa ALI (edição 2015/2017). Como resultado, uma um método para elaborar um programa de fidelização para empresas do setor da construção civil que seja efetivo e traga benefícios para a empresa e para o cliente.

**Palavras-chave:** Inovação. Rede. Construção civil. Zona oeste de São Paulo. Cliente. Programa de fidelização. Material de Construção.

### 1. INTRODUÇÃO

O relacionamento com o cliente é essencial para as empresas manterem clientes antigos e adquirir novos clientes. Entretanto, sabe-se que, segundo Souki (2006, p.10), é cinco vezes mais barato manter os clientes antigos do que sair à procura de novos. Sabe-se que, segundo Gonçalves (2017, p.9), que 65% dos negócios que as empresas fazem é através de clientes antigos, onde esses clientes retornam a empresa ou a indicam. Então, como encontrar um método eficaz para fidelizar clientes no setor da construção civil, significativamente materiais e insumos, da região oeste de São Paulo?

Para esclarecer essa questão, é necessário entender como se fideliza um cliente. Atualmente, com o mercado dinâmico e a grande concorrência, ter produtos impecáveis, preços competitivos e campanhas de marketing eficazes, não fará com que esse cliente seja

fiel à empresa. É necessária uma política que permita, junto aos pontos descritos, a fidelização do cliente.

As empresas utilizam seus recursos para captar novos clientes, através de campanhas de marketing. Entretanto, é de extrema importância investir no relacionamento com os clientes antigos, pois o lucro de amanhã são provenientes dos clientes de ontem, onde os mesmos voltam para comprar mais e com preços mais altos.

Logo, devido esse problema encontrado nas empresas, estuda-se empresas de construção civil em geral da região oeste de São Paulo, tanto loja de material de construção, quanto às empresas que oferecem serviços, mostrando as diferenças dos programas de fidelização para ambas.

Essa pesquisa tem como objetivo mostrar para as Micro e Pequenas Empresas (MPEs) do setor da construção civil a importância de um programa de fidelização, onde ajudará as empresas com o aumento de faturamento e a captação de novos clientes.

O método para a realização desse artigo foi o estudo bibliográfico dos programas de fidelização já elaborados e implantados, e seus resultados, fidelização e ver a viabilidade dele na construção civil. Além disso, houve a análise dos dados do Radar de Inovação - ciclo 2015/2017 - aplicado em cada empresa antes e depois da implantação de um programa de fidelização avaliando os benefícios que trouxeram para essas empresas.

## **2. DESENVOLVIMENTO**

### **2.1. REVISÃO DE LITERATURA**

#### **2.1.1. GESTÃO DA INOVAÇÃO**

Nos últimos anos, a globalização fez com que a competição entre as empresas se tornasse cada vez maior, devido aos avanços tecnológicos, mudanças no comportamento do consumidor e acesso mais fácil a informações. Com isso, as MPEs precisam fornecer produtos de maior qualidade para o cliente, superando suas expectativas e se diferenciando dos seus concorrentes. Para alcançar esta vantagem competitiva as empresas buscam inovar em produtos, serviços, processos ou em novas estratégias empresariais e de marketing (PORTER, 1990).

As empresas implementam novas tecnologias e inovações buscando maior capacidade de compreensão de mercados e tendências futuras, para prever mudanças e facilitar a tomada

de decisão (BOTELHO, 2016). Entretanto, pesquisas com consumidores apontam um crescimento na busca por inovações nos pontos de venda, buscando novas experiências (COX et al., 2016). Com isso, as empresas não devem buscar só inovações que contribuam em suas estratégias, mas também que agreguem valor aos produtos e serviços oferecidos pela mesma. Uma maneira de iniciar o processo de inovação é envolver os clientes no novo processo de desenvolvimento de produto/serviços para aprimorar o resultado final, o nível de qualidade e maior aceitação dos clientes. (BOTELHO, 2016) Essa estratégia está presente em diversas pesquisas (KOHLENER et al., 2011), onde o conhecimento dos consumidores são utilizados no processo de cocriação de novos produtos.

Por esse motivo, é necessário ter um bom canal de relacionamento com o seu cliente, aproximando-o cada vez mais da sua empresa e utilizando-o para o seu benefício. Para isso, é necessário um novo modelo de relacionamento, onde o ponto de venda aumente este envolvimento do cliente, aumentando a interação com os produtos e com informações que agreguem para usá-los da melhor maneira (BOTELHO, 2016).

### **2.1.2. SETOR DA CONTRUÇÃO CIVIL**

Nas últimas décadas, o setor da construção civil sofreu diversas mudanças. A busca de novas estratégias de melhoria e o crescimento do mercado influenciou o setor. Os principais fatores que contribuíram para essas mudanças foram à entrada de grandes redes internacionais como Leroy Merlin, onde entraram com grande capital e inovações gerenciais, afetando diretamente as MPEs do setor. Outro fator contribuinte foi o fracasso de diversas empresas tradicionais do setor que não conseguiram se adaptar as essas mudanças e, além disso, um aumento de novas empresas no setor gerando maior concorrência (MARTIGNAGO, 2005). Somando-se a disso, ocorreram fusões e aquisições que influenciaram diretamente o setor com o surgimento de grandes empresas como, por exemplo, Dicico, C&C Casa e construção e Telhanorte, gerando um ambiente de maior concorrência afetando diretamente a sobrevivência das MPEs do setor (MARTIGNAGO, 2005).

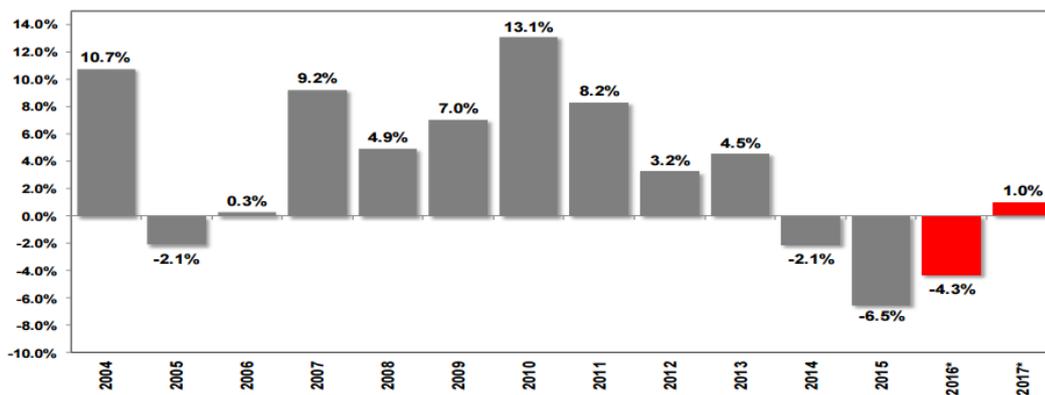
Com essas mudanças gerou um cenário heterogêneo das empresas em relação aos níveis de competitividade, onde algumas empresas eram mais resilientes a mudanças e outras mais resistentes. Com isso, o setor teve muitas transformações gerenciais devido à

informatização e a disposição das lojas passou de um balcão para uma loja de autoatendimento, alterando a forma tradicional de atendimento ao cliente.

Entretanto, uma mudança benéfica para o setor foi à abertura da economia, levando ao aumento da oferta de produtos importados, proporcionando ao cliente um mix de produtos melhores e aumentando as vendas. Além disso, as indústrias se modernizaram e modificaram o relacionamento com as empresas, onde ambos investem em novas maneiras de relacionamento comercial (MARTIGNAGO, 2005).

Além dessas mudanças, o setor enfrenta períodos de crise, como o de 2015/2017. Esse em específico, é reconhecido como período crítico devido à crise econômica e política do Brasil. Segundo o Gráfico 1, o PIB da construção iniciou uma queda no ano de 2014, quando ocorria as eleições para a Presidência da República. Após as eleições, o PIB continuou a diminuir, a inflação aumentou, o desemprego aumentou, houve incerteza na disponibilidade de financiamento habitacional e a expectativa de baixo crescimento da taxa anual de novos domicílios, e com isso gerou um cenário pessimista. Desse modo, os clientes reduziram o seu poder de compra afetando diretamente as empresas do setor da construção civil. Como todo cenário é cíclico, embora a economia possa sempre reascender, possivelmente um momento recessivo pode aparecer várias vezes em vários momentos e voltar a emergir.

**Gráfico 1 - PIB da construção civil (Variação Anual)**



Fonte: IBGE, Bradesco

Entretanto, é no momento de crise que surgem as novas oportunidades para empresas inovadoras, com planejamento estratégico e que apostam em ações de marketing mais eficientes. Para isso, é necessário que as empresas busquem novos produtos e novos serviços que agreguem valor aos que já oferecem em suas empresas. (SEBRAE, 2015)

Segundo o SEBRAE (2015), o varejo de materiais de construção representa 50% do faturamento da indústria, logo o maior consumidor são as famílias. Com isso, é necessária uma estratégia para entender melhor o cliente para junto aos fornecedores elaborar novos produtos e serviços agregados de maior qualidade, visando se diferenciar no mercado competitivo.

Além disso, no setor da construção civil, está cada vez mais comum as empresas oferecerem serviços agregados aos produtos, pois dessa forma o cliente fica satisfeito e encantado, e conseqüentemente, fidelizado com a empresa.

Uma estratégia para lojas de varejo da construção civil é oferecer os produtos solicitados pelo cliente e oferecer um serviço de arquiteto para a elaboração do projeto ou uma equipe de execução de obras. Assim, a empresa estará oferecendo além das expectativas do cliente e o mesmo sairá encantado da loja. Este diferencial já está sendo utilizado pelas grandes empresas, como, por exemplo, *Leroy Merlin*.

Por fim, analisando o histórico do setor e o momento atual, observa-se que empresas resilientes conseguem se destacar de seus concorrentes e sobreviver no período de crise. Com isso, é importante buscar informações no mercado e incorporá-las nas estratégias da empresa, para assim, tornar-se mais lucrativa.

### **2.1.3. RELACIONAMENTO COM O CLIENTE**

Dentro do cenário econômico do setor da construção civil e a importação da inovação nas MPEs, observa-se que compreender as necessidades dos clientes, não é o suficiente para a empresa, mas o relacionamento com o cliente é essencial para fidelizar e criar um relacionamento em longo prazo (ABREU, 2015).

Entretanto, esta relação empresa-cliente é realizado a partir do marketing de relacionamento, onde é utilizado de uma forma diferente para adquirir informações das necessidades dos clientes e oferecer benefícios que superem suas expectativas (OLIVEIRA, 2015).

Segundo Cobra (2009), o marketing de relacionamento contribui para que o consumidor torne-se leal à marca. Além disso, segundo Kotler (1998), este relacionamento se diferencia em 5 níveis diferentes de investimento centrados em Marketing: o nível básico, o nível reativo, o nível responsável, nível proativo e o nível de parceria. O nível básico é

composto pelas primeiras necessidades do cliente. O nível reativo é um atendimento complementar a venda, onde o vendedor busca esclarecer dúvidas, comentários e reclamações. O nível responsável se configura no pós-venda realizado pelo vendedor, onde ele confere se as expectativas do cliente foram atendidas e se possui sugestões de melhoria. O nível proativo é uma estratégia ativa de contato com o cliente, informando-o sobre melhores usos do produto, novas utilidades ou até mesmo divulgar novos produtos. O nível de parceria é onde a empresa e o cliente trabalham juntos para descobrir maneiras de economizar ou ajudá-lo a fazer o melhor uso do produto.

Desse modo, o relacionamento com o cliente é realizado como estratégias de longo prazo. Outro fator importante, segundo Oliveira (2015), é que o cliente busca satisfação no atendimento, nos benefícios do produto ou da marca e não somente o preço.

Além de tudo, o marketing de relacionamento representa uma relação de parceria, lealdade e o comprometimento com todos da empresa. Para que isso ocorra é necessário investir na capacitação dos colaboradores, afinal são eles os responsáveis pela qualidade no atendimento e no pós-venda (OLIVEIRA, 2015).

Entretanto, no início do século XXI, as empresas de construção civil não investiam tanto em marketing de relacionamento, afinal a compra não é constante ou recorrente. Porém, o período de relação entre a empresa e o cliente é longo, uma vez que o cliente inicia o relacionamento antes de começar a construção, continua ainda por todo o período de execução da obra e após a entrega. Infelizmente, o setor focalizava seu marketing nos diferenciais de qualidade de produto, mesmo sendo na visão da empresa (DANTAS, 1999).

Atualmente, com a entrada de grandes empresas no mercado, que focalizam no melhor relacionamento com o cliente, fez com que as MPEs se posicionasse de uma forma diferente, buscando sempre atender as necessidades e superar as expectativas do cliente.

Por fim, o investimento no relacionamento com o cliente é um dos marcos da competitividade de uma empresa que tem como objetivo superar as expectativas do cliente, assim como foco no mercado, nas mudanças organizacionais e nas estratégias empresariais (OLIVEIRA, 2015).

#### **2.1.4. FIDELIZAÇÃO**

A fidelidade não se compra, logo, o preço não é um fator determinante, mas são as atitudes, em longo prazo, que comunicam confiança, respeito e atenção (GONÇALVES, 2007).

A chave da fidelização é encantamento, é quando a empresa cria uma ligação emocional com o cliente, para que isso ocorra à empresa tem que focar todos os esforços em seus clientes, precisa cativá-los como era comum nos comerciantes antigos, criando um ambiente de confiança, fazendo com que a fidelização seja automática (GONÇALVES, 2007).

Dessa maneira, para se fidelizar o cliente é necessário elaborar estratégias, como organizada por Cardoso & Filho (2001), onde a primeira etapa é identificar o perfil de cliente, afinal a empresa não pode iniciar um relacionamento com alguém que não se pode identificar. A segunda etapa é diferenciar seus clientes de duas maneiras: o nível de valor que ele tem para a empresa e pelas necessidades que apresentam para com os produtos e serviços da empresa. A terceira etapa é a interação com o cliente, onde a nova conversa tem que iniciar onde a última terminou, evitando perda de tempo de ambos os lados. E por fim, a quarta etapa é a personalização, onde os produtos ou serviços tem que se adaptar a cada tipo de cliente. A fidelização é um processo lento, e, além disso, segundo Swift (2001), traz algumas vantagens para a empresa, como a tomada de decisão mais rápida e informada, e conseqüentemente mais assertiva, pois a precisão estará mais eficiente devido ao estudo elaborado dos clientes. Em função disso, os serviços oferecidos pela empresa serão melhores, superando a expectativa dos clientes. Com isso, o enfoque da empresa não será nos produtos, mas sim nos clientes, afinal são eles os consumidores.

Outra vantagem para a empresa que fideliza os clientes é que diminui os custos para atrair novos clientes, afinal clientes fidelizados tendem comprar mais e experimentar os novos produtos e serviços. E, além disso, o cliente torna-se um bom canal de marketing através do boca-a-boca (GONÇALVES, 2007).

A melhor vantagem da fidelização é que o relacionamento com a empresa aumenta e os lucros sobem. Logo, as empresa podem aumentar os lucros 100% retendo somente mais 5% de seus clientes. (SWIFT, 2001, p.76)

Além de tudo, existem modelos que auxiliam na fidelização dos clientes, como o modelo do serviço agregado. Onde a empresa adiciona um serviço ao produto da sua loja, pode ser durante a negociação ou, no pós-venda, oferecendo serviços de manutenção para o maior conforto ao cliente. Esta é a forma mais simples de criar fidelidade, ele aperfeiçoa serviços e produtos agregando valor a eles (GONÇALVES, 2007).

Outro modelo de fidelização é o de alianças ou complementar. Este modelo funciona da seguinte maneira, é uma aliança entre a empresa principal e outras empresas de diferentes segmentos, que oferecem benefícios e descontos para o cliente que comprar na empresa principal (GONÇALVES, 2007).

## **2.2. METODOLOGIA**

A metodologia deste artigo é descritiva com abordagem qualitativa, exploratória, associando também quantificação por meio da sistematização de dados pelo método do Radar da Inovação. Segundo Prodanov e Freitas (2013) a pesquisa descritiva é quando o pesquisador apenas registra e descreve os fatos observados sem interferir neles, os dados são coletados de forma padronizada, através de questionários e visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis.

O Radar de Inovação (RI) é um formulário criado para calcular o grau da inovação das empresas, onde abrange 13 dimensões de inovação: Oferta, Plataforma, Marca, Clientes, Soluções, Relacionamento, Agregação de valor, Processos, Organização, Cadeia de fornecimento, Presença, Rede e Ambiência Inovadora.

Foram selecionadas 15 empresas do setor da construção civil da zona oeste da cidade de São Paulo, participantes do programa Agentes Locais de Inovação (ALI), promovido pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), ciclo 2015/2017, onde responderam este questionário que abordava todas as dimensões. A partir do resultado Radar 0 (R0), foram analisados os pontos críticos e elaborado um Plano de Ação para ser implementado na empresa no período de 6 meses. Após a execução do Plano de Ação, iniciou-se o processo novamente, levando aos resultados da evolução da empresa Radar 1.

O tema do artigo foi escolhido a partir da evolução das empresas do R0 para o R1, observando quais pontos foram elevados e quais ações foram efetivas para essa evolução.

Dentre as dimensões que tiveram a maior evolução está a dimensão agregação de valor, relacionamento e rede. Esta dimensão aborda o valor agregado que a empresa consegue colocar em seu produto ou serviço, com ou sem interação entre clientes e parceiros.

Além disso, foi realizado um estudo bibliográfico sobre a gestão da inovação na MPEs, o histórico do setor da construção civil, relacionamento com o cliente e os programas de fidelização já existentes no mercado para comparar os resultados apresentados nas empresas escolhidas.

A seguir serão apresentados os gráficos gerados a partir do Radar de inovação, mostrando de uma forma geral a evolução das empresas acompanhadas e a evolução de cada empresa de acordo com o Programa de fidelização aplicado. Além dos resultados gráficos, também apresenta-se os resultados referentes a faturamento e captação de novos clientes. E por fim, a conclusão discutindo o melhor método para elaborar um programa de fidelização.

### 2.3. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

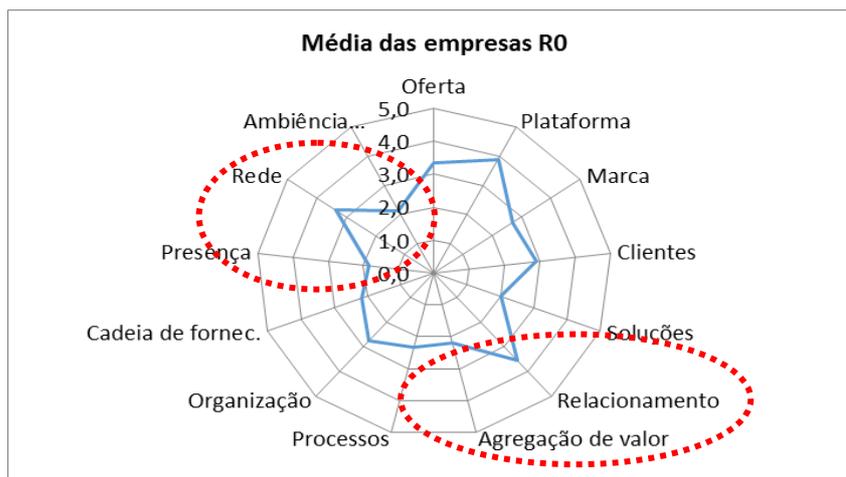
Na busca da lealdade e fidelização dos clientes, as empresas procuram instrumentos para melhor mantê-los. Com a competitividade no mercado aumentando, os meios tradicionais de comunicação foram saturando e dando lugar aos meios mais modernos. Na busca por soluções inovadoras, as empresas encontram novas ferramentas, dentre elas encontra-se o Programa de fidelização (GI, 2008).

Além de programas de fidelização direcionados ao cliente final, há programas baseados em alianças entre empresa que oferecem produtos complementares aos já oferecidos. Essas alianças são constituídas por empresas não concorrentes que prestam serviços a clientes comuns, dessa forma as MPEs otimizam custos e enfrentem concorrentes de maior porte (GI, 2008). É uma relação loja>prestadores de serviço>cliente, ou seja, cliente intermediário (exemplos: colocadores de forros, lojas de decoração, arquitetos, pedreiros, encanadores, eletricitas, engenheiros).

A partir desse contexto, foram analisados os dados de algumas empresas da construção civil através do Radar da Inovação e foi evidenciado valores baixos nas dimensões agregação de valor, relacionamento e rede, como apresentado no gráfico 2 que representa a média das empresas no Radar 0. Nos demais gráficos, linha azul = R0, linha vermelha = R1.

Com isso, foi elaborado um plano de ação voltado para elevar as dimensões focando em relacionamento com o cliente através do marketing de relacionamento e do Programa de fidelização. A tabela 1, elucida e discute alguns programas de fidelização implantados em diferentes segmentos da construção civil, bem como seus impactos no Radar.

**Gráfico 2 – Radar 0 – Média das empresas**



Fonte: Elaborado pelo autor

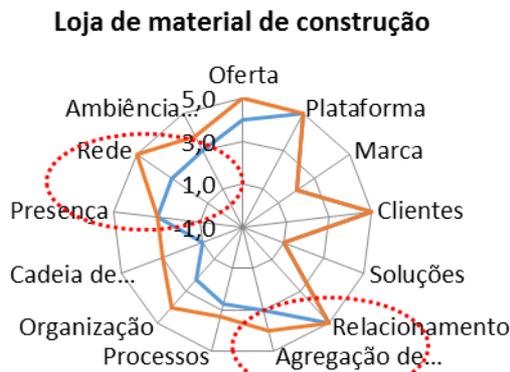
**Tabela 1 –Programas de fidelização e evolução dos radares**

Programa de fidelização	Descrição	Resultados																																										
<b>Programa portal de descontos nas compras</b>	Um sistema de desconto para clientes que retornasse à loja. A empresa criou um portal do cliente, onde cada compra era registrada e na compra seguinte à empresa daria uma porcentagem de desconto sobre o valor da compra anterior. Porém, o sistema da empresa não estava preparado para esta demanda de informações e o programa foi paralisado.	<p><b>Gráfico 3 - Radar R1 da empresa de aluguel de máquinas</b></p> <p><b>Empresa de aluguel de máquinas</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Dimensão</th> <th>Atual (Azul)</th> <th>Alvo (Vermelho Pontilhado)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Oferta</td><td>3,0</td><td>3,0</td></tr> <tr><td>Plataforma</td><td>3,0</td><td>3,0</td></tr> <tr><td>Marca</td><td>3,0</td><td>3,0</td></tr> <tr><td>Clientes</td><td>3,0</td><td>3,0</td></tr> <tr><td>Soluções</td><td>3,0</td><td>3,0</td></tr> <tr><td>Relacionamento</td><td>3,0</td><td>3,0</td></tr> <tr><td>Agregação de...</td><td>3,0</td><td>3,0</td></tr> <tr><td>Processos</td><td>3,0</td><td>3,0</td></tr> <tr><td>Organização</td><td>3,0</td><td>3,0</td></tr> <tr><td>Cadeia de...</td><td>3,0</td><td>3,0</td></tr> <tr><td>Presença</td><td>3,0</td><td>3,0</td></tr> <tr><td>Rede</td><td>3,0</td><td>3,0</td></tr> <tr><td>Ambiência...</td><td>3,0</td><td>3,0</td></tr> </tbody> </table>	Dimensão	Atual (Azul)	Alvo (Vermelho Pontilhado)	Oferta	3,0	3,0	Plataforma	3,0	3,0	Marca	3,0	3,0	Clientes	3,0	3,0	Soluções	3,0	3,0	Relacionamento	3,0	3,0	Agregação de...	3,0	3,0	Processos	3,0	3,0	Organização	3,0	3,0	Cadeia de...	3,0	3,0	Presença	3,0	3,0	Rede	3,0	3,0	Ambiência...	3,0	3,0
Dimensão	Atual (Azul)	Alvo (Vermelho Pontilhado)																																										
Oferta	3,0	3,0																																										
Plataforma	3,0	3,0																																										
Marca	3,0	3,0																																										
Clientes	3,0	3,0																																										
Soluções	3,0	3,0																																										
Relacionamento	3,0	3,0																																										
Agregação de...	3,0	3,0																																										
Processos	3,0	3,0																																										
Organização	3,0	3,0																																										
Cadeia de...	3,0	3,0																																										
Presença	3,0	3,0																																										
Rede	3,0	3,0																																										
Ambiência...	3,0	3,0																																										

**Programa do cartão fidelidade com adesivos**

Onde cada compra acima de R\$30,00 na loja de material de construção o cliente recebe um adesivo, ao completar 10 adesivos ele recebe um brinde. Porém, este programa tem que haver engajamento e treinamento dos funcionários para obter bons resultados.

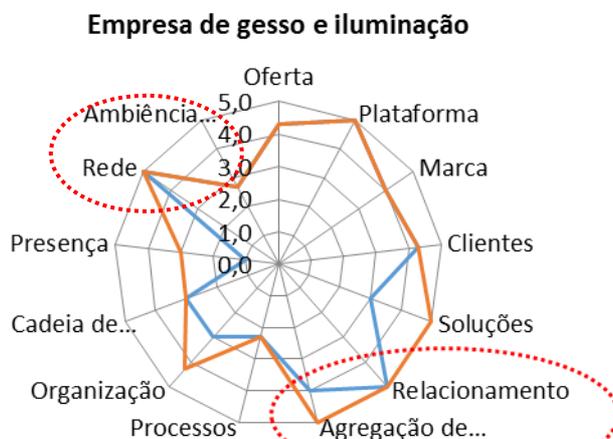
**Gráfico 4 – Radar R1 de loja de material de construção**



**Programa de fidelização voltado para arquitetos (Reserva Técnica)**

Onde a fidelização ocorre através do pagamento da RT para os arquitetos, assim a maioria das obras que o arquiteto administra é indicada para a empresa.

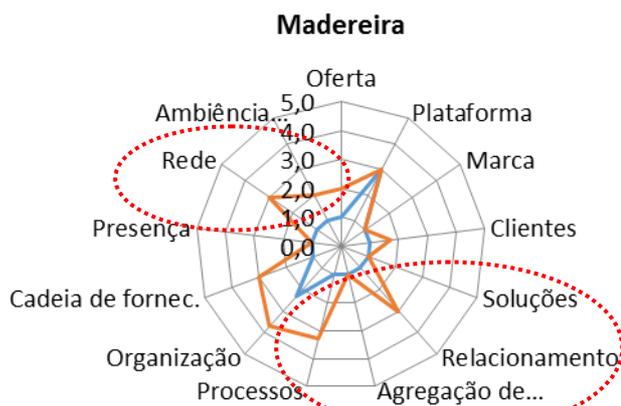
**Gráfico 5 – Radar R1 da empresa de gesso e iluminação**

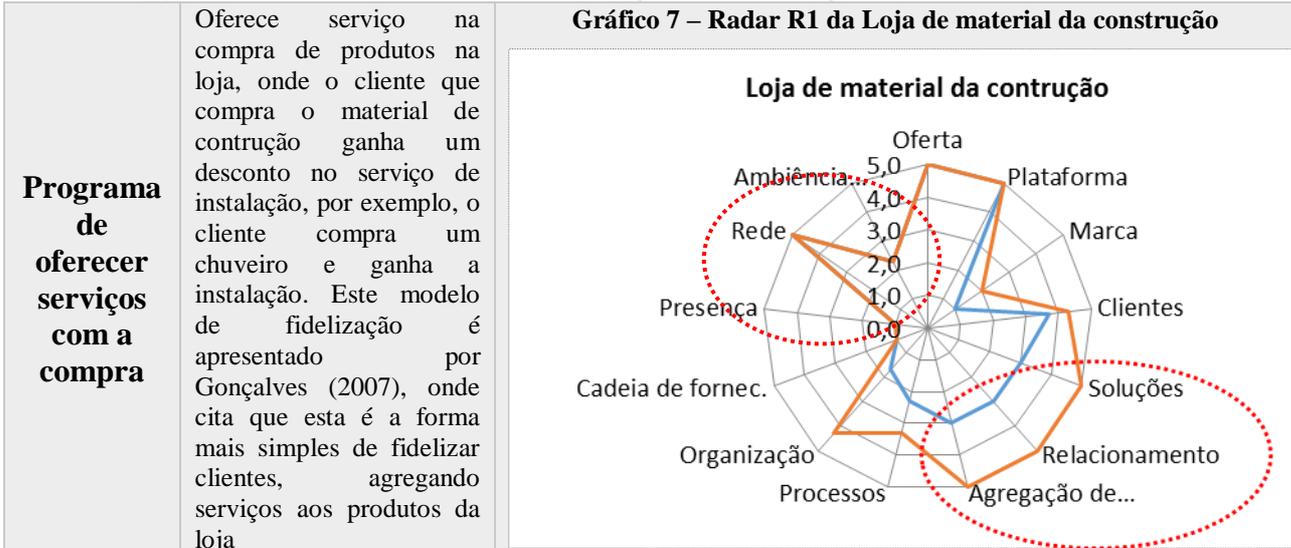


**Programa de fidelização voltado para empresas parceiras**

Onde a empresa do segmento madeira buscou empresas parceiras, onde o seu material era utilizado para criar uma parceria, como por exemplo, empresa de telhado, onde é utilizado madeiras para a estrutura. Os resultados são significativos, onde hoje a venda por indicação representa 70% do faturamento da empresa. Este modelo de fidelização foi apresentado por Gonçalves (2007), onde explica a forma de fazer aliança com outras empresas para captar e fidelizar clientes.

**Gráfico 6 – Radar R1 da empresa madeira**



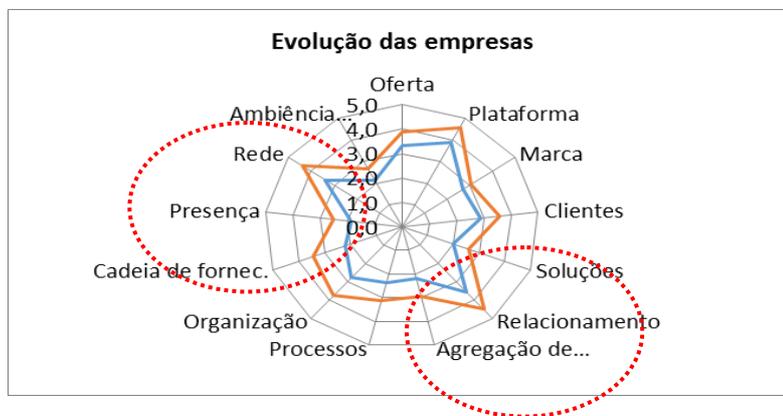


Fonte: Elaborado pelo autor

Enfim, a maioria das empresas apresentou uma evolução no Radar de Inovação após aprimorar o marketing de relacionamento com a pesquisa de satisfação e o mapa da empatia, e através do programa de fidelização voltado para o público-alvo da empresa. Analisando os resultados, ficou claro que o segmento da construção civil possui 2 tipos de público-alvo: cliente final e cliente intermediário.

O cliente final não faz compra constante, somente no período da obra, entretanto programas direcionados para esse público obteve resultados positivos, como o Programa do cartão fidelidade com adesivos e Programa de oferecer serviços com a compra. Já os clientes intermediários, que seria o arquiteto, engenheiro, pedreiro, pintor e afins, fazem compras constantemente nas empresas, por isso fazer um programa diferenciado para esse público-alvo é essencial. O Gráfico 8 indica a média de evolução das empresas.

**Gráfico 8 – Radar R1 da média de evolução das empresas**



Fonte: elaborado pelo autor

#### 2.4. IMPACTO DAS PRINCIPAIS AÇÕES IMPLEMENTADAS

Neste estudo, um plano de ação focado no relacionamento com o cliente foi aplicado, no qual começou com a elaboração de uma pesquisa de satisfação ao cliente, onde no final de cada venda era enviada para o cliente uma pesquisa avaliando o atendimento, execução da obra e um campo para sugestões e reclamações. Todas as empresas utilizaram o Formulário Google (site da web – [www.google.com.br](http://www.google.com.br)) para a elaboração do questionário e obtiveram resultados satisfatórios, na qual muitos clientes informaram pontos de melhoria para a empresa. Como, por exemplo, algumas empresas identificaram um novo canal de vendas para seu negócio, em que os clientes informaram que faziam compras pela internet de seus produtos. Logo, uma das empresas iniciou a elaboração de uma loja virtual no site e começou a vender para todo o território brasileiro, aumentando assim suas vendas.

Entretanto, outra empresa de material da construção civil que possuía no mercado, há dois anos, um e-commerce para vender seus produtos, até hoje não obteve o retorno esperado. Com isso, é necessário avaliar quais os produtos que serão divulgados e a sua efetividade de venda pela internet, antes de investir numa loja virtual.

A outra ação complementar ao relacionamento ao cliente foi à elaboração de um Mapa de empatia, onde os empresários identificaram o público-alvo da empresa, para poderem focar o marketing de relacionamento. Os públicos-alvo foram identificados: cliente final e os clientes intermediários – agora detalhadamente. Assim, cada empresa identificou qual desses públicos formava a maior parte de sua carteira de clientes, para criarem campanhas e promoções que gerasse maior resultado financeiro para a empresa. Muitas empresas identificaram que o Marketing realizado não estava direcionado para o público que gerava mais lucro para a empresa, logo iniciaram a reformulação das campanhas de marketing.

Com o público-alvo identificado iniciou-se a implantação de um Programa de Fidelização para os clientes-alvo, entretanto foram elaborados diferentes tipos de Programas, pois cada empresa está inserida em específicos segmentos da construção civil, com isso, cada um deles gera resultados diferentes. Com isso, não podemos tratar públicos diferentes de forma igual.

Com isso, cada programa de fidelização, durante o estudo, gerou resultados diferentes, conforme tabela 2. Observando esta tabela 2 pode se notar que dentro da construção civil a gama de programas de fidelização é grande e cada empresa precisa analisar o seu público-alvo

para saber qual trará mais resultados positivos para a empresa. Além disso, ficou evidente que envolver os funcionários no programa de fidelização faz toda a diferença para ter bons resultados, afinal muitas vezes são eles os responsáveis pelo contato com o cliente.

**Tabela 2 – Resultados dos Programas de fidelização**

<b>Nº de empresas</b>	<b>Programa de fidelização</b>	<b>Resultados</b>
1	Programa do cartão fidelidade com adesivos	4% de aumento no faturamento
1	Programa de oferecer serviços com a compra	5% de aumento no faturamento
1	Programa portal de descontos nas compras	Sem resultados satisfatórios
8	Programa de fidelização voltado para arquitetos (Reserva Técnica)	Em média, 3% de aumento no faturamento
2	Programa de fidelização voltado para arquitetos (Premiação)	Aumento de 8% no faturamento
2	Programa de fidelização voltado para empresas	Aumento de 30% na carteira de

**Fonte: Elaborado pelo autor**

### 2.5. APRENDIZADO DO ALI ENQUANTO PESQUISADOR

Além de ser pesquisador, ele aprende na prática como é difícil mudar a cultura e os processos de empresas com anos no mercado, ele se molda de acordo com as limitações da empresa e evolui com a mesma, testando e observando os resultados de suas ações. Com o tempo ele se adapta as necessidades e desafios de cada setor, consegue criar ações cada vez mais personalizadas para a empresa, gerando resultados positivos.

### 3. CONCLUSÃO

Observando os resultados, nota-se que cada setor da construção civil, participante do ALI criou um programa de fidelização de acordo com suas características e estrutura. Com isso fica claro que é necessário conhecer o público-alvo da empresa para se criar um programa de fidelização de acordo com o perfil do cliente. Os resultados foram evidentes, tanto em fidelização como em reflexos no faturamento da empresa. Além disso, para obter bons resultados é necessário engajar todos os funcionários, pois muitas vezes eles são responsáveis pelo contato com o cliente, logo, ao iniciar um programa de fidelização na empresa, é necessário um treinamento.

Com isso, compreende-se que não possui um programa de fidelização único, mas sim diferentes tipos com diferentes resultados. Destaque disto, fica evidente que fidelizar cliente é

muito vantajoso e econômico, entretanto é necessário identificar a estrutura da empresa, quanto ela pode investir e qual o público dela, para assim direcionar o programa de fidelização de maneira correta. E observando os resultados, nota-se que a parceria entre as empresas e prestadores de serviço para criar um programa de fidelização em conjunto é uma alternativa que pode ser testada e avaliada em novos estudos.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradecemos a iniciativa e apoio da parceria SEBRAE/CNPq fundamental nesse processo.

## **REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICAS**

- ABREU, Amanda. **Plano de Marketing para Francisco Materiais de Construção Ltda. Universidade Federal de Santa Catarina.** Florianópolis, 2015.
- AGUIAR, André Fabris de. **Estudo sobre a satisfação dos clientes em um comércio de materiais de construção de Criciúma-SC.** Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Criciúma, 2014.
- CARDOSO, Mário Sérgio e FILHO, Cid Gonçalves. **CRM em ambiente e-business.** São Paulo: Editora Atlas, 2001.
- DANTAS, Maria; HOCHHEIM, Norberto. **O relacionamento empresa-cliente no setor da construção civil: um estudo de caso na cidade de Florianópolis.** Universidade Federal de São Carlos. São Carlos, 2001.
- GI, Seung Yup. **Cybermarketing como ferramenta de fidelização de clientes: o caso Via Engenharia.** 2008. 38 f. Monografia (Graduação) - Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas, Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2008
- GONÇALVES, Helmer José. **Fidelização de clientes.** Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS. Porto Alegre, 2007.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing.** 5º ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- OLIVEIRA, Everton Moraes de. **Satisfação de clientes: um estudo de caso com enfoque no processo de fidelização dos clientes da Comercial Água e Luz Ltda.** 2015. 87 f. Monografia (Bacharel em Administração). Curso de Administração. Universidade de Passo Fundo, Carazinho, RS, 2015.
- PRODANOV, Cléber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do Trabalho Científico [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico.** Novo Hamburgo: Feevale, 2013.
- SILVA, José Jeferson do Rêgo; OLIVEIRA, Tiago Ancelmo de C. P.; CAVALCANTI, Carlos Leal. **Uma estratégia para avaliação da satisfação de cliente na construção civil.** Universidade Federal de Pernambuco. Recife, 2001
- SOUKI, Omar. **As 7 chaves da fidelização de clientes.** São Paulo; Harbra, 2006
- SWIFT, Ronald. **CRM O revolucionário Marketing de relacionamento com o cliente.** 6ª ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2001.

# DECISÕES DE MELHOR QUALIDADE NA CRIAÇÃO DE NOVOS PRODUTOS POR EMPREENDEDORES MPES NO SETOR DE CONFECÇÃO

**AUTOR - PAULO YUN CHA; ADMINISTRADOR, DOUTOR EM ADMINISTRAÇÃO COM ÊNFASE EM MÉTODOS QUANTITATIVOS – FEA - UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO – paulocha@usp.br**

**RESUMO** – O estudo presente investiga a influência de ferramentas de análise e estratégia sobre o desenvolvimento de novos produtos - levando em conta o viés mental de super confiança ou pouca confiança. A amostra é composta por 18 empresários do setor de confecção da capital de São Paulo. São empresas de marca própria e seus proprietários são os principais responsáveis pelo desenvolvimento dos produtos. Eles foram acompanhadas por 1 ano e meio. O estudo é dividido em três etapas: (1) mensuração do grau de confiança de cada empreendedor, (2) aplicação de ferramentas para análise de portfólio e (3) avaliação de resultados junto aos empresários. Resultados apontam que ambos os perfis obtiveram maior ciência sobre a rentabilidade e os custos reais de cada produto desenvolvido, antes desconhecidos. Empresários super confiantes produzem produtos em excesso dado seu otimismo sobre futuras vendas. Porém, após o uso das ferramentas, tornam-se mais cautelosos no processo de desenvolvimento de novos produtos e descontinuem produtos menos rentáveis mesmo que possuam ligação efetiva junto ao proprietário. Já empresários pouco confiantes tomam atitudes mais ousadas ao explorar novos mercados e relançar produtos anteriores de sucesso após análise mais detalhada de portfólio e potenciais segmentos, antes despercebidos. Eles também deixaram de atender segmentos pouco rentáveis mas antes receoso como oportunidades que não poderiam ser deixadas. A inovação aparece na identificação de ferramenta para tomada de decisões nas MPES.

**PALAVRAS-CHAVE:** Análise de decisão. Desenvolvimento de novos produtos. Viés cognitivo. Pequenas empresas. Confecção

## 1 INTRODUÇÃO

Neste artigo investigou-se empiricamente o processo de decisão para criação de novos produtos em micro e pequenas empresas (MPES), pertencentes à área de confecção. Milhares de produtos são lançados todos os anos por grandes empresas. Ainda que possuam recursos, ferramentas e pessoas competentes em seus respectivos times, grande parte deles são descontinuados após alguns poucos meses (COOPER; KLEINSCHMIDT, 1987).

O desenvolvimento de novos produtos e a sua respectiva falha foi e continua sendo, alvo de estudos. Este contínuo esforço também trouxe à tona, o papel no lançamento de novos produtos para as pequenas empresas, especialmente o seu papel em inovação.

Ao contrário das grandes empresas em que falhas no lançamento de produtos podem ser absorvidos mais facilmente, pequenas empresas são altamente dependentes e vulneráveis sobre as receitas provenientes do sucesso ou insucesso dos seus novos produtos (SMALLBONE; LEIG; NORTH, 1995).

Pesquisas que demonstraram maior poder de explicação sobre o sucesso ou fracasso das MPEs, são baseadas na qualidade das decisões tomadas pelos seus respectivos empreendedores. Basicamente por que qualquer decisão tomada por ele, influencia diretamente em todo seu negócio (BRUNETTO; FARR-WHARTON, 2007).

O estudo é dividido em 5 etapas. A primeira demonstra o problema a ser estudado. Logo em seguida, o arcabouço teórico da qual o artigo é baseado e as suas respectivas hipóteses à serem testadas. Metodologia será a terceira parte, em que falaremos mais sobre a amostra de estudo e suas características, métricas para mensuração e o ferramental para avaliar os dados. Em quarto lugar, está a análise de dados e o teste das hipóteses levantadas e por fim, a conclusão do estudo.

## **2 PROBLEMA**

Levando em conta às inúmeras restrições características das MPEs: financeiro, tempo, informação, técnica, cognitivo e físico do empreendedor - neste contexto, ser capaz de fazer decisões apropriadas - pode ser considerado uma fonte valiosa de competitividade (O'REGAN; SIMS; GHOBADIAN, 2005). Assim, a seguinte questão emerge: Como o proprietário chegou à determinada decisão tendo um cenário incerto à sua volta?

Este artigo traz novas luzes sobre o desenvolvimento de novos produtos em MPEs, levando-se em conta três importante aspectos: (1) o uso de atalhos cognitivos pelos empreendedores no desenvolvimento de novos produtos, (2) as empresas estudadas são não-tecnológicas e por fim, (3) ferramentas gerenciais e sua influência na tomada de decisão em desenvolvimento de novos produtos.

### **3 REFERENCIAL TEÓRICO**

#### **3.1 PROCESSO NA TOMADA DE DECISÃO: DIFERENÇAS ENTRE EMPREENDEDORES E ADMINISTRADORES DE GRANDES EMPRESAS**

Empreendedores muitas vezes são classificados como tomadores de risco nato (BEGLEY; BOYD, 1987), realizando atividades muitas vezes não compreendidas ou tidas como desvios de comportamento. Ao contrário, administradores e executivos em empresas de grande porte podem ser descritos como avessos ao risco e mais propensos a aderirem à normas sociais. Também são mais profissionais e racionais na tomada de decisão (BELTON; STEWART, 2002).

Uma das mais importantes teorias e conceitos que explicam estes desvios de comportamento, entre empreendedores e administradores, está em considerar o processo de decisão influenciável por vieses e heurísticas (KAHNEMAN; TVERSKY et al., 1982). Vieses e heurísticas são mecanismos mentais, simplificações e opiniões próprias que interferem em como as decisões são efetuadas, especialmente em situações de alta incerteza. Usaremos neste artigo este pressuposto.

Temos também como pressuposto, maior grau de incerteza enfrentado pelos empreendedores ao tomarem suas decisões, do que seus pares que atuam em grandes empresas (SITKIN; PABLO, 1992). Administradores e executivos possuem acesso à um número maior de informações, ferramentas de análise e assessoria de funcionários versados em áreas variadas à seu dispor - tudo isso contribui para diminuição da incerteza ao tomar decisões (MINTZBERG, 2000). Por outro lado, empreendedores, muitas vezes fazem decisões sem ou com poucas informações estruturadas.

#### **3.2 O COMPORTAMENTO DO PEQUENO EMPREENDEDOR**

A inovação adquiriu vários significados: desenvolvimento de novos produtos, adoção de novas tecnologias e até mesmo o produto em si. Utilizou-se o conceito pautado na criação de novos produtos para a companhia. Muitas vezes, as inovações do produtos são baseados em novas entradas, insumos e serviços - não na tecnologia em si (MORTENSEN; BLOCH et al., 2005).

No entanto, mesmo o empreendedor tendo um produto com grande inovação junto com a orientação para mercado, algo pode faltar. Um componente essencial para entender como produtos são lançados por MPEs está em sua disposição para tomar riscos.

Assim, mesmo que haja informação disponível ao empreendedor para o lançamento de produtos, ela nunca será suficiente diante da alta complexidade do mercado, especialmente em preço e estratégias de comunicação (CHA, 2016). Pondo desta forma, empreendedorismo é caracterizado como um processo muitas vezes impulsivo, onde ação procede da reflexão (GARTNER; BIRD; STARR, 1992).

### **3.2.1 HEURÍSTICA DE SUPER CONFIANÇA**

Inúmeros tipos de vieses e heurísticas foram estudados na psicologia e em análise de decisão. Empregou-se neste estudo o viés da super confiança. Super confiança emerge quando tomadores de decisão são excessivamente otimistas em suas análises iniciais mas, lentos em incorporar novas informações à medida que elas surgem (FISCHHOFF; SLOVIC; LICHTENSTEIN, 1977).

Super confiança manifesta com mais frequência em empreendedores do que em administradores de grandes empresas. Ela permite ao empreendedor continuar com ideias, antes que todos os passos necessários e mais formais se consolidem. Referido como "tempo de mercado", se um empreendedor espera até que os fatos e motivos para tal ação estejam claros para os outros, a oportunidade vislumbrada pode já ter ido à medida que potenciais concorrentes surgem (GUMPERT; STEVENSON, 1985).

### **3.2.1 DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS PELOS PEQUENOS EMPRESÁRIOS**

O proprietário de MPEs muitas vezes também é o responsável pela confecção do seu próprio produto. Pequenas empresas dirigidas por seus proprietários podem responder com rapidez e flexibilidade para necessidades de seu mercado - pois sua tomada de decisão é não-burocrática - afinal, ele é o principal protagonista da empresa (O'DWYER; GILMORE; CARSON, 2009).

Dobbs e Hamilton (2007) advoga que o principal tipo de insumo para a inovação em pequenas empresas está no capital intelectual do proprietário. A educação formal e

experiências passadas dos proprietários podem trazer um conjunto único de habilidades para as respectivas MPEs (BOEKER, 1997) mas, também podem ser um fator de empecilho para empresas que necessitam inovar ou mesmo se reinventar.

### **3.3.1 COMPORTAMENTO EXPLORATÓRIO E COMPORTAMENTO ADAPTATIVO**

Kirton (1976) demonstrou que cada indivíduo possui preferências quanto ao tipo de criatividade e tomada de decisão, na qual estas categorias podem ser denominadas como adaptativo ou explorador. Adaptadores possuem preferência em seguir políticas, utilizar ferramentas e análises como munição para tomar decisões. Exploradores tendem à buscar jeitos diferentes para executar.

Grandes empresas tendem a ter uma cultura organizacional adaptativa em seu negócio. Suas decisões possuem estruturas de apoio, regras, estratégias e ferramentas de consulta. Assim, elas possuem maior propensão em realizar adaptações incrementais em sua linha de produto. Há também maior utilização das ferramentas de inteligência, afim de otimizar os ganhos. Em mercados com cenários turbulentos e ágeis, no entanto, este tipo de comportamento pode fazer com que a empresa não se adapte as necessidades do mercado e assim correr o risco de deixar de existir (AMABILE et al., 1996).

Já empreendedores buscam fazer experimentações com novos inputs, reconfigurações dos problemas enfrentados pelos clientes e diante disso, propor novos produtos. Este tipo de aproximação possui grande interface com o "aprender fazendo". Ela também compreende como natural, assumir riscos no lançamento de novos produtos ainda desconhecidos no mercado. Ao contrário da aproximação e cautela do caráter adaptativo, este tipo de atitude é mais apropriada em mercados com cenários turbulentos. No entanto, ela é custosa, possui alta probabilidade de falhar e assim causar sérias implicações financeiras para as MPEs (SCOTT; BRUCE, 1994).

Verhees e Meulenber (2004) propõe que a combinação ótima para um empreendedor MPE está em balancear o comportamento explorador com atitudes adaptativas - ou seja, cercar o empreendedor com ferramentas e informações que suportem suas decisões de forma mais analítica e racional. Este aspecto será explorado com maior atenção no seguinte tópico.

Ferramentas de apoio aos tomadores de decisão são desenvolvidas com o principal propósito de (1) aumentar a qualidade das decisões tomadas pelos seus respectivos responsáveis (2) tomar conhecimento sobre oportunidades não explorados assim como (3) elevar a ciência sobre riscos e ameaças, (4) auxiliar na criação de possíveis alternativas de antemão e por fim (5) explicitar suas próprias limitações, sendo este aspectos um dos mais importantes mas também omissos (COOPER, 1981).

Spee e Jarzabkowski (2009) salientam que a principal dificuldade enfrentada pelos proprietários de MPEs quanto ao uso das ferramentas de gestão, está em estimulá-los para que compreendam suas respectivas funções plenamente e assim usá-las com maior constância. Por exemplo: um empreendedor possui uma ferramenta administrativa e financeira completa. No entanto, ele apenas utiliza para emitir notas fiscais caso o seu cliente pergunte por ela. Esta característica se torna mais proeminente em empreendedores que fabricam ou desenham produtos fortemente baseados em atributos intangíveis (LEONARD-BARTON, 1995). Marca, design e administração do relacionamento junto ao cliente são alguns exemplos de ativos intangíveis das empresas.

## **4 METODOLOGIA**

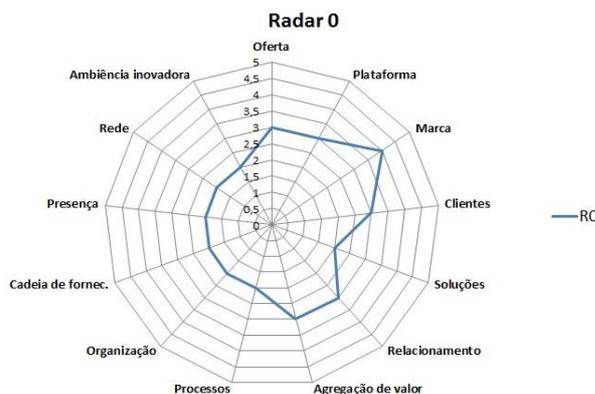
### **4.1 AMOSTRA**

Uma amostra inicial de 32 MPEs pertencentes ao ramo de confecção e tidas como não-tecnológicas foram levantadas. Elas são detentoras de marca própria e os seus respectivos proprietários desenvolvem seus próprios produtos. Todas elas estão localizadas na zona oeste da capital de São Paulo, em bairros nobres como Pinheiros, Vila Madalena e Fradique Coutinho. São também participantes do Programa Ali e foram acompanhadas por um ano e meio dentro do ciclo 2015/2017. A amostra final empregada no estudo é composta por 18 empresas.

O gráfico do radar de inovação (Gráfico I), demonstra os valores médios pontuados pelas 18 empresas. Os principais atributos mais bem pontuados são: Marca, Relacionamento, Clientes, Agregação de valor e Oferta de produtos. Estes atributos são tidos como característicos de MPEs que exploram nichos de mercado, oferecem produtos de alto valor agregado e mantém relacionamento próximo aos seus consumidores. No entanto, possuem

baixa performance em processos administrativos e financeiros. O faturamento médio desta amostra final é de R\$ 400.000 por ano.

**Gráfico I - Figura 1: Radar 0 com N= 18 empresas**



**Fonte: Elaborado pelo autor**

## 4.2 MEDIDAS DE MENSURAÇÃO

Após a criação da amostra inicial N=32, considerando suas características iniciais exibidas no gráfico do Radar 0 de inovação (Gráfico I), a amostra passou por três etapas de pesquisa ao longo do ano de 2016. O não cumprimento integral de qualquer uma das etapas resultaria em sua eliminação para o estudo.

### 4.2.1 MENSURAÇÃO DA CONFIANÇA

A primeira etapa consiste na mensuração do efeito Confiança - similar ao estudo feito por Fischhoff, Slovic e Lichtenstein (1977). Originalmente os respondentes eram inquiridos por 5 perguntas referentes à taxa de mortalidade causadas por doenças, sendo esses índices baseados em pesquisas realizadas pelo ministério da saúde americana. Neste estudo, elas foram modificadas para a realidade brasileira, embasados em dados fornecidos pelo ministério da Saúde.

As respostas possuem caráter dicotômico, e uma das respostas é a correta. Por exemplo: "No Brasil, qual a principal causa de morte entre estas duas doença no ano passado?"(1) Câncer de todos os tipos ou (2) doenças cardíacas.

A cada resposta dada, logo em seguida, os entrevistados precisavam responder seu grau de confiança sobre a resposta dada em uma escala de 50% a 100%. Esta régua é dividida em 6 degraus (50%,60%,70%,80%,90% e 100%). Sendo que 50% indica adivinhação total, 70% indicaria chance de 7 acertos entre 10 tentativas. Uma resposta com 100% de confiança, indicaria total confiança sobre sua resposta.

Para análise dos resultados, o procedimento proposto por Fischhoff, Slovic e Lichtenstein (1977) foi empregado. Por exemplo, um respondente deu as seguintes respostas sobre seu grau de confiança para cada pergunta feita: [0.5, 0.6, 0.7, 0.7 e 0.9]. Ele acertou 3 das 5 respostas [60% ou 0.6]. Assim, ele obteve 0.08, conforme a seguinte fórmula ([Média do grau de confiança = 0.68 - % de respostas corretas sobre o número respostas totais = 0.6] = 0.08). Ou seja, ele foi denominado como super confiante. Caso o valor final seja negativo, ele seria categorizado como pouco confiante.

#### **4.2.2 PESQUISA E PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS**

Ao longo de 1 ano e meio de acompanhamento dado pelo programa ALI, 29 dentre as 32 empresas responderam o questionário proposto na primeira etapa. Destas 29 empresas, todas foram convidadas a aplicar 5 ferramentas de gestão e análise de portfólio de produtos - visando o desenvolvimento de novos produtos para próxima coleção Primavera-Verão /2017. Para efeitos de análise, limitações de recursos e de tempo por parte do pesquisador e dos empresários, recorreremos à ferramentas gratuitas de análise.

(1) Elaboração e aglutinação dos históricos de venda por produto em planilhas eletrônicas sobre determinado período. Este tipo de ferramenta permite visualizar tendências e a performance efetiva de cada produto.

(2) Criação de uma base de dados sobre os produtos fabricados. O principal objetivo desta tarefa é possuir conhecimento sobre o número de produtos criados para determinado período e compará-los com o número de produtos vendidos.

· Matriz FOFA (força, oportunidade, fraqueza e ameaça) é uma ferramenta que avalia fatores externos aos da empresa (ameaça e oportunidade) e como elas podem influenciar o desempenho da empresa dado as suas variáveis internas (força e fraqueza).

(3) A Matriz BCG é uma ferramenta de análise com múltiplos propósitos, capaz de suportar análises de alocação de investimentos para unidades de negócios como também para

administração de portfólio de produtos. Para este estudo, colocamos como dimensão: receita + volume de peças vendidas e custo + volume de peças produzidas, ambos em um dado período.

(4) O diagrama de Pareto é uma técnica estatística descritiva que auxilia na seleção de alguns poucos itens, sendo estes responsáveis por grande parte do resultado. Análises foram feitas em 2 dimensões:(1) Contribuição na receita total por cada tipo de produto (2) Contribuição no volume de itens vendidos por cada tipo de produto.

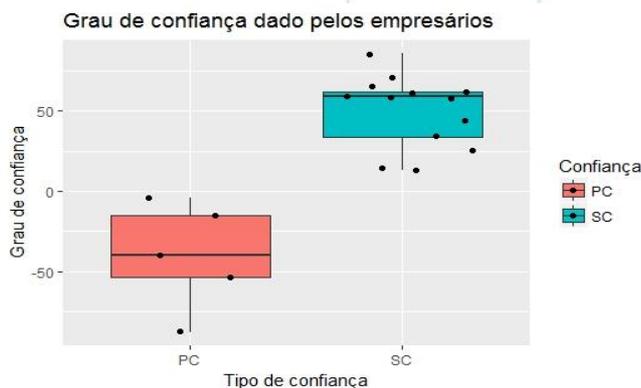
Por fim, das 29 empresas que iniciaram a segunda etapa, 19 empresas completaram sua aplicação e análise com sucesso. Elas foram convidadas para participar da última etapa de pesquisa ao qual questiona sobre o processo de desenvolvimento de novos produtos após a aplicação das ferramentas. Ela é composta por 7 questões. Cada pergunta é medida por uma escala de 0 a 10, sendo que 0 significa discordar totalmente, 5 expressa não concordar e nem discordar e 10 exprime concordância total com a frase posta. Desta amostra de 19 empresas, 18 responderam e enviaram ao pesquisador em tempo hábil. Os dados foram coletados através de entrevistas pessoais semiestruturadas combinado com a aplicação de formulários entre os meses de setembro até dezembro de 2016.

## 5 ANÁLISE DOS DADOS

Hipóteses são afirmações passíveis de serem testadas e elas ajudam à esclarecer o problema levantado. Cada hipótese apresentada neste tópico busca entender a influência das ferramentas no desenvolvimento de novos produtos entre os dois diferentes tipos de empreendedores: super confiantes e os pouco confiantes. 6 hipóteses foram criadas e testadas através dos resultados obtidos com os 18 respondentes.

Primeiramente, fez-se necessário avaliar o grau de confiança de cada respondente (Gráfico II). Para efeito de recapitulação, caso a pontuação obtida pelo empreendedor no primeiro questionário fosse menor ou igual 0, ele seria classificado como pouco confiante (PC). Super confiante (SC) se obtivesse nota maior que 0. O primeiro gráfico abaixo demonstra que os indivíduos pertencentes ao grupo PC obtiveram valores estatisticamente diferente aos empreendedores denominados como SC.

**Gráfico II – Grau de confiança**



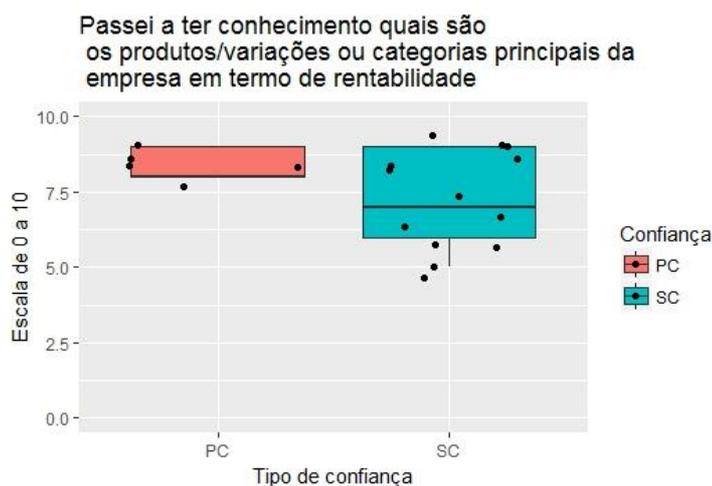
Fonte: elaborado pelo autor

A partir da hipótese 1 até a hipótese 6, todos os gráficos possuem as perguntas equivalentes do questionário em seu título.

**Hipótese 1** - *Os empreendedores super confiantes não possuem conhecimento sobre quais são os produtos MAIS rentáveis de seu portfólio*

Nesta hipótese, o pressuposto chave é que empreendedores pouco confiantes dariam maior atenção quanto a contribuição em receita para seus produtos - sendo o oposto para os super confiantes. No entanto, notou-se que os dois tipos de empreendedores deram notas altas para esta questão, conforme o gráfico III demonstra. Ou seja, há forte indicação de que ambos os tipos de empreendedores podem se beneficiar das ferramentas e técnicas aqui empregadas.

**Gráfico III – Questão 1 - Conhecimento do Produto**



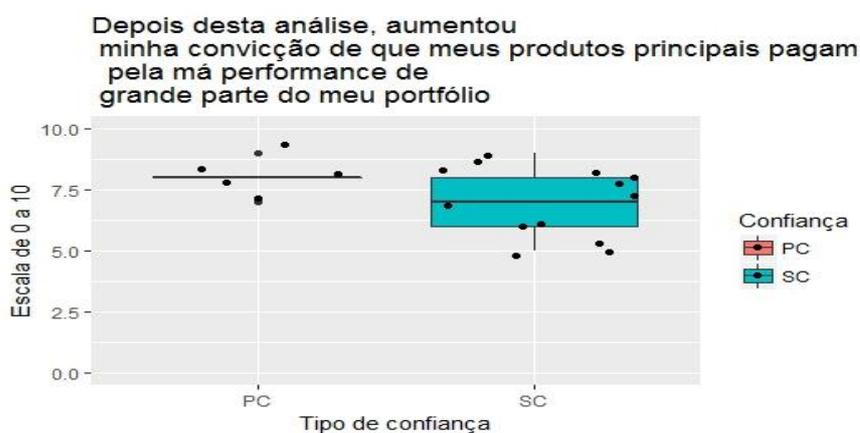
Fonte: Elaborado pelo autor

**Hipótese 2** - *Os empreendedores super confiantes não possuem conhecimento sobre quais são os produtos MENOS rentáveis de seu portfólio.* Nesta hipótese, assim como a hipótese 1,

o pressuposto chave é que empreendedores pouco confiáveis dariam maior atenção aos custos de cada produto - sendo o oposto para os super confiáveis.

No entanto, foram observadas que os dois tipos de empreendedores deram notas altas para esta questão, de acordo com o gráfico IV. Novamente, há forte indicação de que ambos os tipos de empreendedores podem se beneficiar destas ferramentas e técnicas.

**Gráfico IV – Questão 2 - Aumentou a convicção**

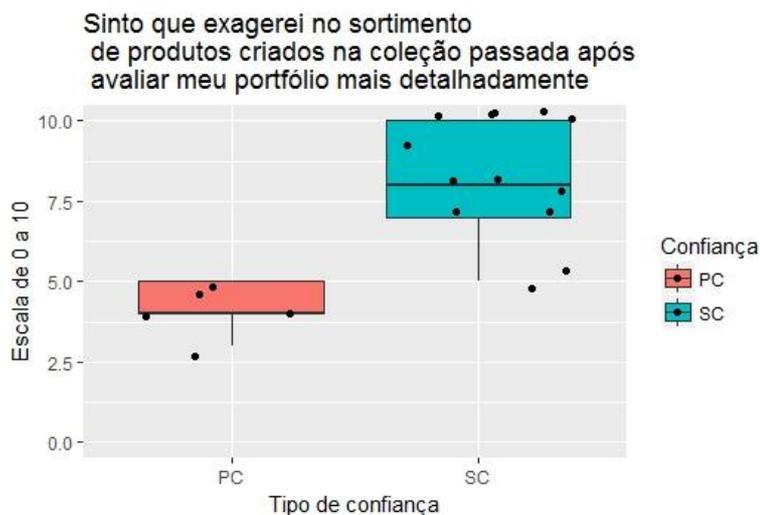


Fonte: elaborado pelo autor

**Hipótese 3** - *Empreendedores com maior grau de confiança tendem a retirar produtos de linha e ou abandonar segmentos de mercado após análise mais detalhada por meio das ferramentas propostas*

Esta hipótese foi avaliada em duas etapas. O pressuposto principal é que empreendedores super confiáveis desenvolvem produtos com maior frequência (Gráfico V), dada sua maior ligação com o processo criativo, sem considerar muitas vezes aspectos estratégicos do portfólio. Resultando assim em excesso na oferta de produtos e aumento desnecessário de custos. Notou-se que empreendedores super confiáveis compartilham visivelmente do **sentimento** de que criaram e ofertaram produtos em demasia na última coleção - após aplicarem todas as ferramentas prescritas.

Gráfico V – Questão 3 - Sortimento dos produtos



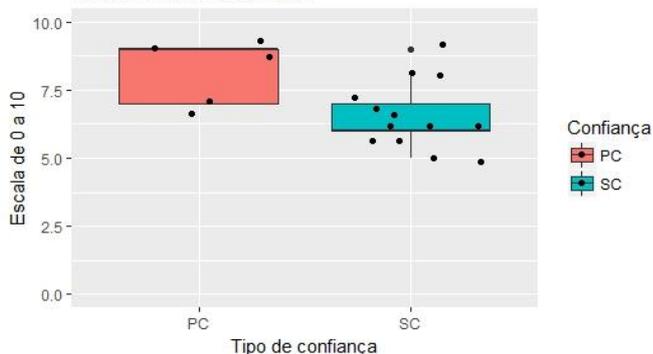
Fonte: elaborado pelo autor

A próxima questão explora a **ação** gerada após tomarem conhecimento dos excessos. Outro pressuposto chave para esta hipótese era que, empresários super confiantes estavam mais dispostos a eliminar produtos e linhas que prejudicassem a empresa, após análise mais detalhada. No entanto, notamos pelo gráfico logo abaixo que, os dois tipos de empreendedores deram notas altas concordando que eliminaram produtos e suas variações, antes considerados lucrativos por eles. Explorou-se assim tais questões, próximo aos empreendedores pessoalmente.

Junto aos empreendedores pouco confiantes, relatou-se que o receio de perder clientes estimula à eles criarem produtos para os mais variados públicos. Eles notam estes clientes como oportunidades que não devem ser desperdiçados. Já para os empresários super confiantes, eles eliminaram produtos e suas variações porque anteriormente imaginavam que todos os clientes, sem exceção, iriam entender a proposta de valor de cada peça e assim o comprariam (Gráfico VI).

**Gráfico VI – Questão 4 - Produtos lucrativos**

Eliminei diversos produtos que antes imaginava serem lucrativos na coleção anterior após análise mais detalhada



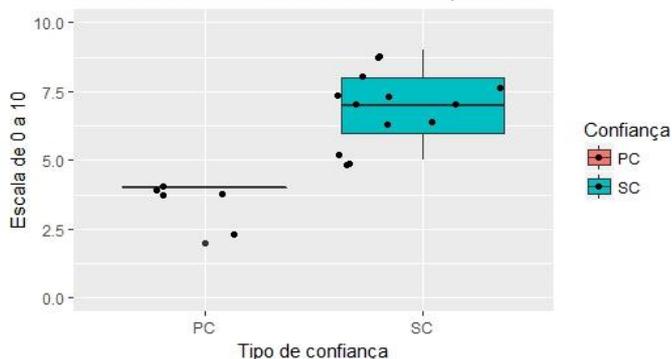
Fonte: Elaborado pelo autor

**Hipótese 4** - *Empreendedores com maior grau de confiança tendem a tomar mais tempo para avaliação quanto ao desenvolvimento e oferta de novos produtos quando fazem uso das ferramentas apresentadas*

Na hipótese 4, a suposição chave é que empreendedores super confiantes criam seus produtos com maior impulsividade (Gráfico VII), estimulando assim seu comportamento explorador e experimentador. Esta hipótese é confirmada ao notar-se que os super confiantes concordaram fortemente que passaram a dar maior atenção aos detalhes e isto é traduzido em ciclos de desenvolvimento mais cautelosos.

**Gráfico VII – Questão 5 - Desenvolvimento de novos produtos**

Depois de aplicar as ferramentas de análise, creio que tomo mais tempo para refletir sobre o desenvolvimento de novos produtos



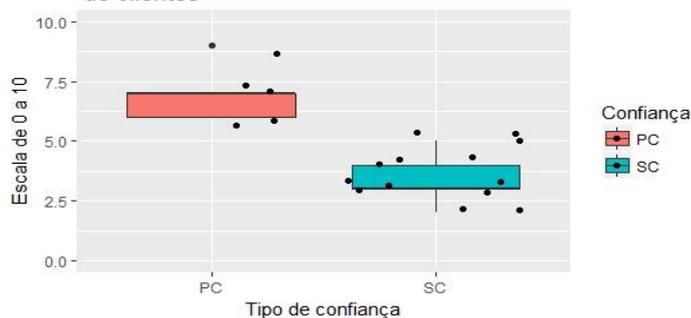
Fonte: Elaborado pelo autor

**Hipótese 5** - *Empreendedores com menor grau de confiança passaram a criar mais produtos e ou buscar novos segmentos após usarem as ferramentas apresentadas*

A suposição inicial para esta hipótese é que empreendedores menos confiantes, manteriam maior foco em produtos e segmentos de clientes já conhecidos. Esta hipótese foi confirmada ao ser notado forte concordância com a criação de novos produtos para explorar segmentos novos, antes despercebidos (Gráfico VIII).

**Gráfico VIII – Questão 6 - Ferramentas propostas**

Após usar as ferramentas propostas, desenvolvi uma quantidade maior de novos produtos nesta coleção, a fim de atender novos segmentos de clientes



Fonte: Elaborado pelo autor

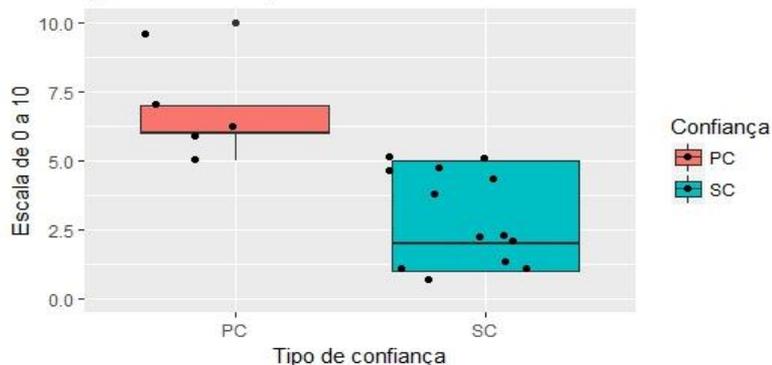
**Hipótese 6** - *Empreendedores com menor grau de confiança tendem a trazer de volta produtos bem sucedidos mas abandonados ou esquecidos quando fazem uso das ferramentas apresentadas*

A concepção inicial para esta hipótese era de que empreendedores menos confiantes haviam já tentado, lançar com mais frequência novos produtos e serviços para diferentes públicos. No entanto, após experiências negativas - especialmente com implicações financeiras - muitos deles abandonaram até mesmo *hits* por causa do resultado geral negativo com os outros produtos. Este atributo enfatiza o viés de pouca confiança e a restrita informação sobre o desempenho real dos produtos.

A hipótese foi confirmada, notou-se que empresários menos confiantes confirmaram que relançaram hits anteriores - modificados, mas que antes haviam passado despercebidos (Gráfico IX).

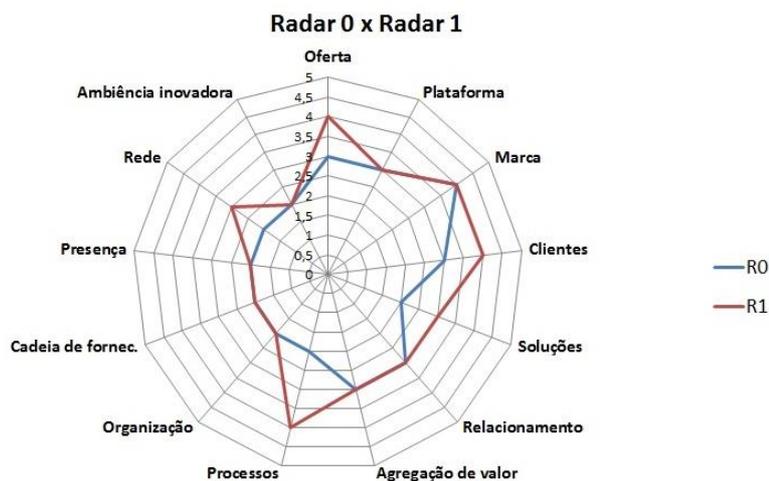
**Gráfico IX – Questão 7 - Ferramentas empregadas**

Logo depois de empregar as ferramentas, retomei produtos e variações bem sucedidas de coleções anteriores, mas esquecidas, para esta coleção atual



Fonte: Elaborado pelo autor

**Gráfico X – Radar 0 x Radar 1 com N= 18 empresas**



Fonte: Elaborado pelo autor

Após a implementação destas ferramentas dentro da amostra final de 18 empresas, sondou-se novamente elas afim entender sua evolução. Foram utilizadas os mesmos procedimentos do radar 0. Após a confrontação dos valores obtidos no Radar 1 contra Radar 0 (Gráfico X), nota-se visível melhora em atributos de Oferta, Cliente e Soluções mas também em Processos, fortalecendo dessa forma ainda mais os atributos destacados já no Radar 0.

## 6 CONCLUSÃO

Desenvolvimento de novos produtos e o seu respectivo lançamento, constitui um processo vital para MPEs. Sendo estes novos produtos, a sua fonte principal de receita para os próximos meses - seu sucesso ou fracasso frente aos potenciais clientes possui grandes implicações para elas.

Diante deste cenário de grande incerteza, pressões constantes e alta competitividade, o propósito maior desta artigo era explorar a influência das ferramentas citadas sobre o viés de confiança do empreendedor MPE, mais especificamente no desenvolvimento de novos produtos.

Ainda que o dia-a-dia do empreendedor de MPEs seja consumido largamente por atividades operacionais somado há notável restrição financeira e técnica que enfrentam, dedicar esforços para aplicação de técnicas e ferramentas - gratuitas e simples - aos negócios podem render bons frutos. Neste estudo, há fortes indicações de que as ferramentas auxiliam no processo de desenvolvimento de novos produtos, ao atenuarem os efeitos de super confiança ou pouca confiança. Estes vieses certamente são necessários para empreender mas quando demasiados ou não cientes pelo empreendedor - podem obscurecer oportunidades à serem exploradas e/ou abrir torneiras de custos desnecessários quanto ao desenvolvimento de novos produtos.

Para concluir, possíveis expansões de pesquisa para este artigo são apresentadas. No presente estudo, foram extraídos uma amostra homogênea que atua no setor confecção e na capital de São Paulo. Investigações futuras poderiam mirar em outros setores da economia e em diferentes regiões de nosso país, afim de compará-los. Por fim, foram dados grande atenção ao viés de confiança mas há outros vieses também importantes que poderiam ser incorporados em futuras pesquisas.

## 7 APRENDIZADO DO ALI ENQUANTO PESQUISADOR

O agente Ali deste estudo graduou-se em uma escola de negócio, ainda que ela seja referência nacional e internacional, grande parte de seu ensino possuía e ainda continua, maior aderência para a realidade das grandes empresas. Ainda que elas enfrentem muitos problemas, estes problemas são realmente diferentes aos das MPEs. O agente considera que ter tido a

oportunidade de vivenciar estas diferenças no dia-a-dia junto com os proprietários das MPEs foram enriquecedoras.

## 8 AGRADECIMENTOS

Agradecimentos à parceria CNPQ-SEBRAE que permitiram à realização do programa ALI - ciclo 2015/2017, em que eles disponibilizaram recursos para a realização desta investigação. À todos os empreendedores e empreendedoras que foram acompanhados nesta jornada: grande obrigado pela sua paciência, abertura, esforço em melhorar e a sua grande aposta na pessoa e trabalho do agente.

## 9 REFERÊNCIAS

- AMABILE, T. M. et al. Assessing the work environment for creativity. **Academy of management journal, Academy of Management**, v. 39, n. 5, p. 1154–1184, 1996.
- BEGLEY, T. M.; BOYD, D. P. Psychological characteristics associated with performance in entrepreneurial firms and smaller businesses. **Journal of business venturing**, Elsevier, v. 2, n. 1, p. 79–93, 1987.
- BELTON, V.; STEWART, T. Multiple criteria decision analysis: an integrated approach. [S.l.]: **Springer Science & Business Media**, 2002.
- BOEKER, W. Strategic change: The influence of managerial characteristics and organizational growth. **Academy of management journal, Academy of Management**, v. 40, n. 1, p. 152–170, 1997.
- BRUNETTO, Y.; FARR-WHARTON, R. The moderating role of trust in sme owner/managers' decision-making about collaboration. **Journal of Small Business Management**, Wiley Online Library, v. 45, n. 3, p. 362–387, 2007.
- CHA, P. Y. **Pricing strategies at innovation diffusion process: Agent-based model simulation applied to brazilian's market of electric car**. 2016.
- COOPER, A. C. **Strategic management: New ventures and small business. Long range planning**, Elsevier, v. 14, n. 5, p. 39–45, 1981.
- COOPER, R. G.; KLEINSCHMIDT, E. J. **Success factors in product innovation. Industrial marketing management**, Elsevier, v. 16, n. 3, p. 215–223, 1987.
- DOBBS, M.; HAMILTON, R. Small business growth: recent evidence and new directions. **International journal of entrepreneurial behavior & research, Emerald Group Publishing Limited**, v. 13, n. 5, p. 296–322, 2007.
- FISCHHOFF, B.; SLOVIC, P.; LICHTENSTEIN, S. Knowing with certainty: The appropriateness of extreme confidence. **Journal of Experimental Psychology: Human perception and performance, American Psychological Association**, v. 3, n. 4, p. 552, 1977
- GARTNER, W. B.; BIRD, B. J.; STARR, J. A. Acting as if: Differentiating entrepreneurial from organizational behavior. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 16, n. 3, p. 13–31, 1992.

- GUMPERT, D. E.; STEVENSON, H. The heart of entrepreneurship. **Harvard Business Review**, v. 63, n. 2, p. 85–94, 1985.
- KAHNEMAN, D.; TVERSKY, A. et al. **The psychology of preferences**. WH Freeman, 1982.
- KIRTON, M. Adaptors and innovators: A description and measure. **Journal of applied psychology, American Psychological Association**, v. 61, n. 5, p. 622, 1976.
- LEONARD-BARTON, D. **Wellsprings of knowledge: Building and sustaining the sources of innovation**. 1995.
- MINTZBERG, H. **The rise and fall of strategic planning**. [S.l.]: Pearson Education, 2000.
- MORTENSEN, P. S.; BLOCH, C. W. et al. Oslo **Manual-Guidelines for collecting and interpreting innovation data**. [S.l.]: Organisation for Economic Cooperation and Development, OECD, 2005.
- O'DWYER, M.; GILMORE, A.; CARSON, D. Innovative marketing in smes. **European Journal of Marketing, Emerald Group Publishing Limited**, v. 43, n. 1/2, p. 46–61, 2009.
- O'REGAN, N.; SIMS, M.; GHOBADIAN, A. High performance: ownership and decision-making in smes. **Management Decision, Emerald Group Publishing Limited**, v. 43, n. 3, p. 382–396, 2005.
- SCOTT, S. G.; BRUCE, R. A. Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. **Academy of management journal, Academy of Management**, v. 37, n. 3, p. 580–607, 1994.
- SITKIN, S. B.; PABLO, A. L. Reconceptualizing the determinants of risk behavior. **Academy of management review, Academy of Management**, v. 17, n. 1, p. 9–38, 1992.
- SMALLBONE, D.; LEIG, R.; NORTH, D. The characteristics and strategies of high growth smes. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, MCB UP Ltd**, v. 1, n. 3, p. 44–62, 1995.
- VERHEES, F. J.; MEULENBERG, M. T. Market orientation, innovativeness, product innovation, and performance in small firms. **Journal of small business management, Wiley Online Library**, v. 42, n. 2, p. 134–154, 2004.

# ANÁLISE DO FUNCIONAMENTO DO SISTEMA DE INFORMAÇÃO GEOGRÁFICA (SIG) EM OFICINAS MECÂNICAS DE PEQUENO PORTE

**AUTOR - PEDRO AUGUSTO MARCELLO FILHO, GRADUADO EM DESENHO INDÚSTRIAL  
COM ESPECIALIZAÇÃO EM PRODUTO - FAAP, SP- ALI – CAPITAL-OESTE/SP -  
pedro.a.marcello.f@gmail.com**

**RESUMO:** Este artigo tem como propósito compreender os resultados obtidos através da aplicação do Sistema de Informação Geográfica (SIG) como ferramenta de *Database Marketing* em Oficinas Mecânicas e Funilarias na Zona Oeste de São Paulo e sua aplicabilidade e multiplicidade em outros empreendimentos observando a evolução quantitativa no SIG no período de aplicação e a receptividade dos empresários em compreender a necessidade de se criar focos de Marketing para aumentar a eficiência e desenvolver essa ferramenta. Este artigo usa de base metodológica descritiva, analítica e quantitativa, analisando a evolução dos seguintes setores: Clientes, Resultados e Presença através do Diagnóstico Empresarial (MPE) e Radar da Inovação promovidos pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) no ciclo 2015/2017. Foi possível coletar relatos relevantes sobre a utilização do SIG e identificar quais as melhores abordagens de *Data Marketing* usada por essas empresas desse segmento. Com isso, foi possível desenvolver zonas de abordagem para ações localizadas de Marketing, criando alternativas práticas e mais alinhadas com a presença física de clientes do que o *Status Quo* permite a essas empresas.

**PALAVRAS-CHAVE:** Inovação. Marketing. Micro e Pequenas Empresas, Sistemas de Informação Geográfica - SIG. *Database Marketing*.

## 1 INTRODUÇÃO

O Programa Agente Local da Inovação (ALI) é um projeto idealizado pelo SEBRAE em parceria com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), por observar a dificuldade de longevidade das micro e pequenas empresas e da carência do entendimento do que significa um processo de inovação. (SEBRAE, 2015)

O Programa ALI tem como foco, desenvolver a cultura da inovação nas micro e pequenas empresas, aumentar sua competitividade e auxiliar na gestão de projetos e soluções de inovação. Pretende-se com esse artigo promover uma nova forma das empresas de pequeno

porte tratem o marketing com um foco mais local e direcionado, utilizando-se de tecnologia da informação disponível para qualquer usuário sem investimento financeiro, com resultados em curto prazo que permitem agir como catalizante para outras áreas que necessitam deste investimento financeiro.

O local de atividade de campo, foi a Região Oeste da Cidade de São Paulo, segmentados principalmente em oficinas mecânicas no setor de serviços. As empresas selecionadas estão nos Bairros: Lapa, Água Branca, Vila Leopoldina, Pinheiros, Perdizes e Itaim. As Dimensões Clientes, Relacionamento e Rede são as dimensões que mais impactaram de acordo com as análises metodológicas e ciclagens das empresas.

De acordo com os resultados do radar, oficinas mecânicas na Zona Oeste de São Paulo possuem fraquíssimo alcance de marca, dificultando o reconhecimento de suas empresas por quaisquer outros métodos que não sejam através de indicações, dificuldade esta que também se encontra presente em outras empresas de outros setores diagnosticadas. Relatos dos empresários mostraram que os mesmos não possuíam conhecimentos de ações de Marketing eficientes e viáveis para o porte da empresa. Essas deficiências apontadas criam uma dependência grande de clientes fidelizados, impedindo esses empreendimentos de se aproveitarem do momento econômico favorável à reparadoras automotivas (CINAU, 2016), que possui influxo grande de novos clientes que deixam de adquirir novos veículos e acabam sendo mais afetadas por outra mudança no cenário macroeconômico: a redução do poder de compra do consumidor (IBOPE, 2012).

Através desse processo, os Empreendedores são convidados a inovar, removendo o foco do empreendimento do local onde o mesmo é desenvolvido para as imediações e para o local de residência de seus clientes, fazendo-os identificar as oportunidades viáveis de ações nesses locais e a eficiência das mesmas.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 INOVAÇÃO**

De acordo com o Manual de Oslo (2007) a inovação existe nessas formas: de produto; de processo; de marketing e organizacional. Para esse estudo focou-se na inovação de marketing, que é descrita como: implantação de novos métodos de marketing, incluindo

mudanças no design do produto e na embalagem, na promoção do produto e sua colocação no mercado, e em métodos de estabelecimento de preços de bens e de serviços.

Para Coral, Ogliari e Abreu explicitam “que o tema inovação vem se tornando o foco de discussões nas empresas e recebendo destaque como uma das principais estratégias para garantir sua sustentabilidade” (2009, p. 14).

No manual de Olso é possível observar: “As pequenas e médias empresas (PMEs) possuem necessidades mais especializadas em suas atividades. Isso aumenta a importância de uma interação eficiente com outras empresas e com instituições públicas de pesquisa para Pesquisa & Desenvolvimento (P&D), troca de conhecimentos e, potencialmente, para comercialização e atividades de marketing” (OCDE, 2005, p.47). Demonstrando novamente a necessidade de pesquisas setoriais e análises críticas e pesquisas direcionadas ao setor/segmento.

## **2.2 SEGMENTO AUTOMOTIVO**

O CINAU (2012), informa que no Brasil residem em torno de 97 mil oficinas, grande parte delas de pequeno porte, gerando trabalho para 760 mil pessoas. No Brasil, os custos de manutenção dos automóveis anualmente é de R\$128 bilhões, sendo no Estado de São Paulo R\$40,7 bilhões. Isso demonstra a força desse segmento no Brasil, e a importância do mesmo para a economia, de acordo com o SEBRAE (2014). Ainda de acordo com o SEBRAE, são 15.528 micro empresas de reparação automotiva, gerando 190.460 vagas de trabalho. Esses dados reforçam a importância de se tratar dessas empresas de forma mais analítica. A frota Paulista conta com 24.460.331 veículos licenciados, sendo automóveis de 16.054.212. Os gastos de Manutenção do Estado de São Paulo representam 32% dos valores gastos em manutenção do País. A Classe A representa 20% do gasto anual com reparação automotiva, enquanto a Classe B e C 78%, a Classe D representa apenas 7% desses valores, dados que são importantes para criar direcionamentos para o Marketing das empresas brasileiras. Esses números mostram a grandeza desse setor.

## **2.3 O SIG**

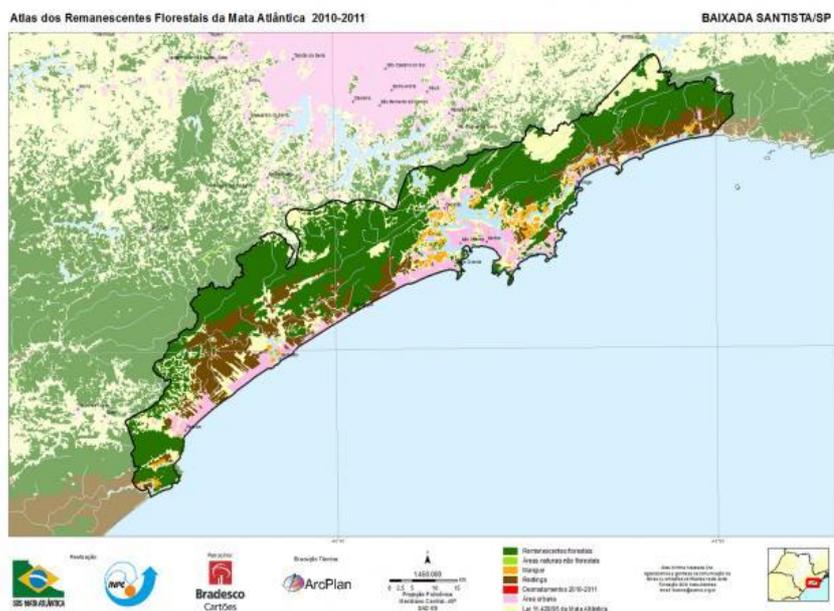
O sistema de informação geográfica (SIG), conforme figura 1, visa demonstrar a realidade geográfica espacial.

O SIG é caracterizado por reunir informações de espaço cartográfico, dados de pesquisa, reproduções de satélite, equações matemáticas aplicadas em terrenos e disponibilizar ferramentas para sondagem geográfica. Desta forma permitindo tratar os dados de base.

Para Aranha (1996), majoritariamente, a tecnologia SIG no território brasileiro é focada no mapeamento CAD.

A medida que se desenvolve o uso no Brasil, mais profissionais formados disseminam a prática para outras empresas e setores, criando um crescimento do interesse de criação e controle de base de dados geográficos. A tendência do uso nacional se deve que a medida mais imediata do uso do SIG nas empresas seja como kit de mapeamento simples, isso envolve loteamentos municipais, controle do desmatamento, isso cria mapas focados em cadastros e relacionados a segmentos. No Brasil, com um grande porte geográfico, existe uma necessidade de criação de dados aplicáveis para o uso nas estratégias de Urbanização, Controle Ambiental e melhoria de Serviços, tanto públicos como privados.

Figura 1. Uso do SIG no Brasil-SOS Mata Atlântica



Fonte: <http://ciclovivo.com.br/wp-content/uploads/2015/009/img/noticias/mapa.jpg>

### 2.3.1 SIG E DATABASE MARKETING

Com o crescimento da potência das ferramentas de processamento de informações atuais e sua popularização, começa um movimento que obriga os empreendimentos a tomar uma atitude empreendedora ao explorarem suas opções de Marketing.

Apesar de existirem muitas formas de se tomar decisões de como conduzir o negócio, as formas normalmente disponíveis não conseguem explorar o problema quando ele possui raízes geográficas BIO (1985).

Para ARANHA (1996), o SIG permite que se una informações de bancos de dados e localizações cartográficas e assim localizar comportamentos padrão, hábitos de consumo, observar variáveis, entender melhor a distribuição de mercados e onde é possível fazer ou retirar investimentos

O SIG é uma ferramenta valiosa, que permite ao empresário visualizar os dados com outro viés, produzindo conexões que seriam impossíveis outrora, devido à dificuldade de se demonstrar mapas em gráficos ou tabelas de forma eficiente (BAZZOTTI, 2006).

Apesar dos usos do SIG para empreendedores seja vasto, a disponibilidade dos *softwares* - Ferramentas os tornam ajustados ao *Database Marketing*. O SIG controla e une os seguintes formatos: Dados, arquivos mapas e pontos. Os arquivos mapa contém linhas, pontos e áreas que designam coordenadas, longitude e latitude para criar os *maps*. Os *softwares* mais populares usam formatos como Excel, Lotus 123, SQL, dBASE e ASCII, e como são processados é alternado para cada marca e podem ser ajustados para acessar remotamente bases de dados de terceiros ou da própria empresa (ARANHA, 1996).

### 2.3.2 FERRAMENTAS DE SIG DISPONÍVEIS PARA PEQUENAS EMPRESAS

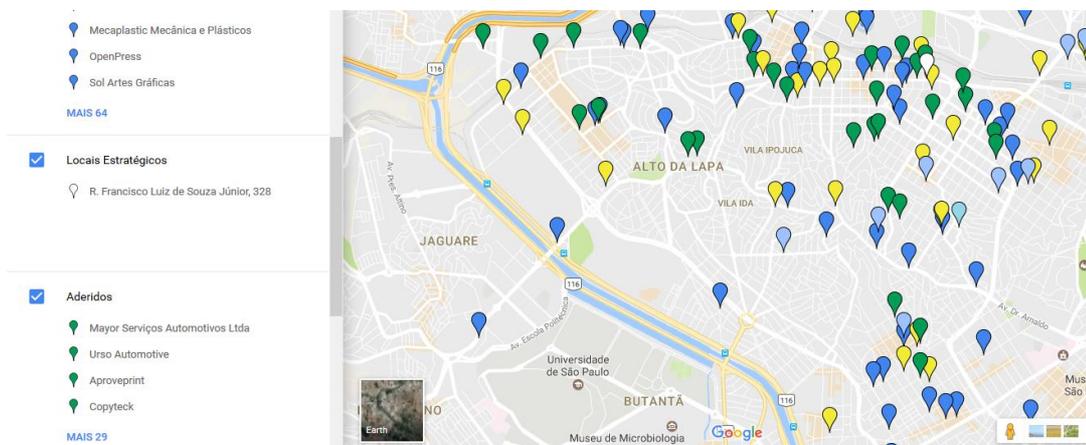
Os Softwares-Ferramenta mais complexos que se utilizam do SIG para empreendimentos possuem mais alternativas e funções para suportar um uso mais extensivo de empresas que movimentam cadastros de centenas de pessoas por dia (MAPTITUDE, 2017). No caso das Pequenas Empresas, é necessário minimizar o investimento financeiro e, para efeitos práticos, esses *softwares* acabam suprimindo as necessidades de uso desses empreendimentos (SILVEIRA,1983). Devido a isto, serão compreendidos apenas os *softwares* que estão na faixa de alcance das empresas diagnosticadas pelo programa ALI.

### 2.3.3 GOOGLE MAPS

O Software-Ferramenta Google Maps (figura 2) é um serviço de renderização geográfica que permite a visualização de imagens de satélite. Hoje, o serviço abrange todas os continentes, permitindo Zoom nas grandes metrópoles do mundo. A empresa prestadora do serviço possui contratos com órgãos oficiais que permitam cruzamento de informações referentes ao transporte público. É possível para que qualquer empresa cadastre-se para que seja incluída no sistema e visualizada por todos os usuários do *software*, sendo possível também anexar informações como horário de funcionamento, opções de pagamento, logomarca e imagens da fachada física do empreendimento (GOOGLE, 2017).

O serviço de criação de Mapas onde é possível se “pinar” localizações é a principal forma de uso abordada neste artigo, nele, o empresário pode cadastrar seus clientes, concorrentes, fornecedores para ajudar na tomada de decisão como descrito na figura 2. Sendo também agora possível acessar esses mapas *off-line*.

Figura 2. Google Maps-Meus Maps



Fonte: Elaborado pelo autor – uso do Google MAPS

#### 2.2.1.1 MAPA DE NEGÓCIOS SEBRAE-SP

Uma abordagem próxima do tema deste artigo está sendo feita pelo Sebrae-SP através do Google Maps. O conceito é ajudar possíveis empresários a tomarem decisões com base no sistema de informações geográficas, dando subsídios para tomada de decisão como: Onde instalar a empresa?

O Mapa de Negócios cruza informações com os órgãos oficiais como Ministério do Trabalho, Simples, Receita Federal e IBGE. O mesmo ainda contará com uma versão *premium*, que incluirá informações detalhadas como faturamento dos setores, número de colaboradores e perfil econômico das localidades (SEBRAE, 2017).

### 3. METODOLOGIA ALI

A Metodologia utilizada no Artigo, foi a do Programa ALI, no qual é feito o Diagnóstico Empresarial e Radar de Inovação para em seguida estruturar um Plano de Ação, em conformidade com as necessidades da empresa e do mercado. A coleta de dados, foi desenvolvida no trabalho de campo realizado no decorrer do Programa ALI, no período de Junho de 2015 onde começaram a ser coletados os Radares 0 e se estendeu até março de 2017 onde os radares 1 já haviam sido todos coletados, assim foi possível entender a particularidade de cada empresa e as semelhanças entre elas. A partir dessa ferramenta foi possível estruturar um Plano de Ação, visando levar oportunidade de Inovação e melhoria para as empresas acompanhadas.

De acordo com os resultados obtidos, notou-se principalmente uma grande deficiência no Desenvolvimento do Marketing, sufocando e impedindo essas empresas de acompanhar o fluxo benéfico do mercado das oficinas mecânicas no Estado, reduzindo seu faturamento devido a queda do poder de compra do consumidor. Considerando uma amostra de 15 das 40 empresas (universo do estudo), foi possível realizar um trabalho de reestruturação e quebra de determinados padrões dessas empresas. O gestor das oficinas, devido a inúmeras tarefas operacionais e de gestão, deixa importantes ações de lado, tais como desenvolvimento de planos viáveis de marketing, planejamento estratégico, definição de indicadores/metras, segmentação e captação de novos clientes.

Existe uma demanda por ações eficientes, de baixo custo que permitam recapitalização das empresas em dificuldade financeira, que pode ter outras origens, mas ações de Marketing ainda são pertinentes quando há tempo ocioso dos colaboradores da empresa.

No segmento de reparação automotiva, a grande parte dos gestores está mais ligada no operacional, e na parte técnica do empreendimento, criando um desafio para o atendimento e do Programa ALI, implantar a cultura de inovação e desenvolvimento de ações de marketing.

Os *softwares* de SIG e cadastro de clientes dão suporte nessa área, no entanto, nem sempre é um assunto que o empresário possui controle e tem disciplina para utilizá-lo regularmente.

O Marketing geográfico e focado em regiões e setores pode contribuir muito para o crescimento do mercado local.

Para isso, o conhecimento deve ser propagado e testado através das ações propostas de cadastro e criação de *clusters* de clientes para que onde existam áreas de concentração, serão propostas ações focadas em fidelizar e trazer esses clientes para o empreendimento, para as áreas sem concentração de clientes, ações de marketing para atrair e monitoramento de atividades de outros empreendimentos no local que podem estar diminuindo a frequência desses usuários.

Isso é feito através de visitas e orientações com o empresário em campo onde são aplicados o Radar de Inovação e o Diagnóstico Empresarial e, após esse período, são triados os dados e tratados pelo ALI para criar recomendações de ações, desenvolvimento das oportunidades e opções disponíveis para a abordagem de determinada região segmentada. No total para o grupo abrangido nesse trabalho foram propostas 65 Ações compondo 13 Planos de Ações

De acordo com o SEBRAE (2015) análise metodológica que faz uso do Diagnóstico Empresarial e Radar de Inovação, desenvolvido através de informações preenchidas em um formulário físico, usando de um método que observa 13 diferentes dimensões, organizando-os de forma a visualizar um resultado global. O radar de Inovação aborda as ofertas criadas, clientes atendidos, processos empregados e locais de presença utilizados. Estes se desdobram em mais 8 dimensões que junto ao conjunto temático formam 13 dimensões. Trabalhou-se neste estudo especificamente com:

**Dimensão Clientes:** São pessoas físicas ou organizações que usufruem ou consomem produtos com relação direta com a empresa. As inovações relacionadas normalmente são de cunho de melhoria de processos comerciais ou melhoria tecnológica.

**Dimensão Soluções:** É a parte que analisa a capacidade de infraestrutura, conhecimentos e serviços disponíveis que permitem a empresa solucionar demanda dos seus clientes.

**Dimensão Relacionamento:** Relacionada a experiência do consumidor ao usufruir da empresa.

**Dimensão Organização:** Estruturação interna e responsabilidades sociais com funcionários.

**Dimensão Cadeia de fornecimento:** Relacionada as questões referentes a logística, entregas, transporte e carga.

**Dimensão Rede:** Identifica aspectos relacionados às maneiras pelas quais a empresa liga-se aos seus consumidores. São os recursos usados para a comunicação ágil e eficaz.

**Dimensão Ambiência Inovadora:** O potencial da empresa de se engajar em pesquisa e de se utilizar dos recursos disponíveis para Inovação presentes.

O Radar da Inovação, expressa a média dos conceitos nas perguntas pertinentes a cada dimensão, e de forma mais simplificada pode-se considerar: (SEBRAE, 2015)

Nota 01: Para quando a inovação não está presente;

Nota 03: Para quando a inovação é incipiente;

Nota 05: Para quando a inovação está presente.

Verifica-se a importância de analisar a relevância de cada segmento para a empresa e como prover suporte para que as notas se tornem um incentivo ao crescimento da atitude empreendedora.

## 2.3 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

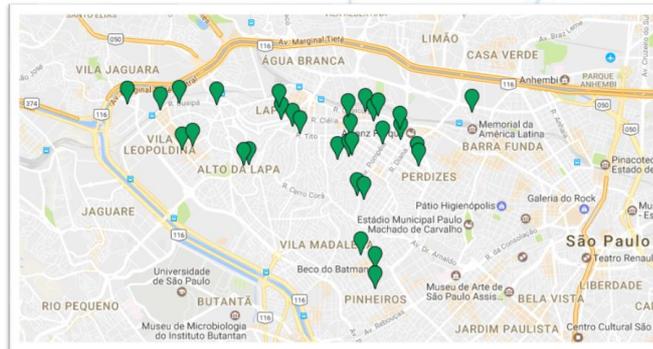
### 2.3.1- LOCALIZAÇÃO DAS EMPRESAS ANALISADAS

As empresas estudadas nesse artigo, conforme figura 4 abaixo, estão localizadas na faixa superior da zona oeste de São Paulo, abrangendo: Vila Leopoldina, Água Branca, Perdizes, Lapa, Alto da Lapa e Vila Madalena. Em sua maioria são Oficinas Mecânicas, Funilarias e outras prestadoras de serviços Automotivos como o *Tunning*.

Nesta seção são apresentados os dados obtidos através do cadastro e dos questionários disponíveis no programa ALI. Os dados presentes na Tabela 1 são referentes a Cadastro, passando um conhecimento inicial das empresas estudadas neste artigo.

É possível perceber acima que a maior parte desse grupo de empresas não possui estratégias na comercialização de seus serviços e não foi possível traçar relação direta com a idade da empresa ou seu número de funcionários. As principais ações implementadas para o crescimento desse seguimento durante o programa foram: Mapeamento de Clientes, Criação e Desenvolvimento de *checklist*, Desenvolvimento de um Plano de Marketing, Criação de índice de Clientes e CRM. Todas fazendo referência ao uso do SIG.

Figura 4- Localização das Empresas Analisadas



Fonte: elaborado pelo autor – uso da ferramenta Google MAPs

Através de comparações do Radar de Inovação 0 e do Radar de Inovação 1 na Tabela 2 e Figura 5 abaixo é possível identificar ganhos em Ambiente Inovadora, Rede e um aumento substancial em Cadeia de Fornecimento e Clientes (2.7 para 3.5), sendo que o gráfico permanece no geral estável ou com poucas mudanças nas outras dimensões.

As dimensões Plataforma, Marca e Relacionamento se mantiveram acima dos 3 pontos nas duas aplicações do radar, enquanto os resultados de Agregação de Valor e Presença que estavam com valores abaixo ou iguais a dois pontos nas aplicações.

Tabela 1-Dados obtidos das empresas analisadas e subsegmento

Empresa-Segmento	No. de empregados	Anos de Empresa	Estratégia de Comercialização
Empresa A- Mecânica	5	17	Não
Empresa B- Mecânica	2	20	Não
Empresa C- Funilaria	20	13	Não
Empresa D- Mecânica	7	3	Sim
Empresa E- Mecânica	4	21	Não
Empresa F- Mecânica	11	21	Sim
Empresa G- Mecânica	3	3	Não
Empresa H- Mecânica	8	6	Sim
Empresa I- Funilaria	10	32	Sim
Empresa J- Funilaria	9	13	Não
Empresa K- Mecânica	8	17	Não
Empresa L- Funilaria	12	19	Não
Empresa M- Mecânica	6	26	Não
Empresa N- Tuning	1	3	Não

Fonte: elaborado pelo autor

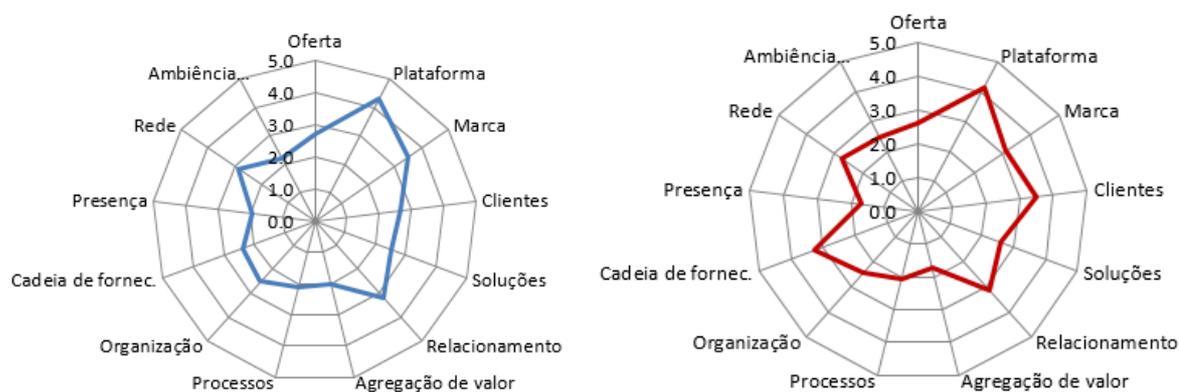
Para o desenvolvimento da função clientes verificado nos apontamentos que é possível identificar as ações de descobertas de novos mercados e Plano de Marketing que envolve o cadastro de clientes através de um sistema para coleta de dados.

Tabela 2-Comparativo Radar 0 e Radar 1

Dimensões	R0	R1
Oferta	2.7	2.7
Plataforma	4.3	4.4
Marca	3.5	3.5
Clientes	2.7	3.5
Soluções	2.5	2.6
Relacionamento	3.2	3.3
Agregação de valor	2	2
Processos	2.1	2.1
Organização	2.5	2.5
Cadeia de fornec.	2.4	3.3
Presença	1.9	2
Rede	2.9	2.9
Ambiência inovadora	2.2	2.5

Fonte: elaborado pelo autor

Figura 5-Média do Radar de Inovação das empresas analisadas no primeiro (azul) e segundo (vermelho) ciclo.



Fonte: elaborado pelo autor

#### **2.4 IMPACTO DAS PRINCIPAIS AÇÕES IMPLEMENTADAS**

Os *cases* analisados possuem crescimento na dimensão clientes, cadeia de fornecimento e soluções. As ações propostas estão alinhadas com esse crescimento, a medida que atualização do SIG promove o cadastro de clientes em um CRM, através de rotinas de alimentação e controles dos mapas criados pelos colaboradores e muitas vezes pelos próprios administradores através do Google Maps. Isso permitiu melhoria de recursos utilizados para facilitar a logística do fornecimento dos materiais e entregas. Os Empresários que participaram da pesquisa relatam facilidades no manejo de marketing com seus clientes, tornando possível implementar um sistema de Pós-Vendas e Controle de Satisfação com clareza e eficiência. As Empresas que implementaram com sucesso o SIG conseguiram identificar melhora nos processos logísticos, através dele organizando as entregas e coletas de produtos e materiais com fornecedores.

Algumas empresas não desenvolveram todas as ações propostas ou as desenvolveram parcialmente. Muitas delas devido a uma alteração na situação interna na empresa ou por dificuldades do gestor de descentralizar os processos base da oficina, para elas foram indicadas ações de melhoria dos controles de processos internos e capacitação dos colaboradores da empresa, incluindo o gestor centralizador.

Foram propostas ações voltadas para Marketing direto em todas as 13 empresas estudadas no segmento, 8 dessas empresas conseguiram implementar o SIG com sucesso e 11 conseguiram desenvolver ações efetivas de Marketing como melhoria das instalações, atendimento, implantação de políticas de fidelidade. Foram implementadas da mesma forma para as 13 empresas ações de novos processos, registro e controle de clientes e 13 ações para ampliação de mercado, através da análise do SIG e seu acompanhamento, das quais, foram concluídas 8 ações.

Algumas Empresas conseguiram desenvolver ações que permitiram identificar áreas regionais onde a empresa era pouco reconhecida pela população local utilizando-se principalmente de ferramentas como o Google Maps, permitindo aos empresários criar estratégias de abordagem com maior eficiência como considerado os usos explicitados por ARANHA(1996), trazendo aumento do faturamento na maioria das empresas aplicadas conforme tabela 3, considerando as ressalvas em relação ao escopo da pesquisa e da baixa

amostragem considerada. Com isso também é possível manter controle da difusão através da indicação da empresa através do mapa criando novos mercados de atuação na região.

Tabela 3- Empresas de reparação automotiva com faturamento acompanhado

	Occtane	Passone	Urso Auto	Carreira	Michigan
1º Semestre 2016	+2,3%	+0,3%	-2,1%	-3,4%	+2,2%
2º Semestre 2016	+3,2%	-0,4%	-0,5%	+5%	-0,5%
3º Semestre 2017	+0,5%	+5,7%	+0,8%	-2,5%	+2,7%

Fonte: elaborado pelo autor

Ações voltadas ao Marketing direto sem investimentos financeiros como parcerias e cadastros de clientes tiveram grande aceitação por parte dos gestores analisados devido ao momento financeiro dessas empresas.

## 2.5 APRENDIZADO DO ALI ENQUANTO PESQUISADOR

Quando analisado o período de pesquisa em campo no programa ALI em relação ao aprendizado e ganho de experiência é possível segmentar esse capítulo em 4 partes: Capacitação, Período de Adesão, Realização de Diagnósticos e Acompanhamento. A Capacitação foi responsável pela compreensão e cristalização de certas atitudes profissionais, como lidar com relações interpessoais voltadas ao mercado e como lidar com a metodologia de trabalho do Sebrae. O período de adesão permitiu o desenvolvimento de técnicas de prospecção, organização e técnicas de convencimento, vendas e controle de metas e prazos.

Na realização de Diagnósticos, que diferentemente dos segmentos anteriores não deixou de fazer parte do dia-a-dia de trabalho como os anteriores, foi possível ganhar experiências de auditoria e investigação de processos. Cada diagnóstico feito dava um panorama das ações já desenvolvidas pela empresa e na pré-disposição do gestor de inovar em sua empresa e qual sua abordagem de mercado. O Segmento de Acompanhamento foi muito importante para motivar tanto meu trabalho quanto dos empresários: reorientar, trazer possíveis inovações e reforçar técnicas de administração de recursos humanos. Na área de administração geral foram importantes para que muitas dessas ações dessem resultados e lucros tanto para os administradores das empresas, como para minha formação pessoal.

### 3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio da implementação do SIG nas oficinas mecânicas de pequeno porte na Zona Oeste de São Paulo foi possível identificar ganhos de controle de clientes devido ao cadastro para a implementação do SIG, desenvolvimento da cadeia de fornecimento de peças, entregas de veículos e outras necessidades logísticas através de mapeamento gráfico, e principalmente ganhos em desenvolvimento de planejamento de Marketing, grande dificuldade em oficinas mecânicas de pequeno porte. Os resultados não são conclusivos, porém, o número de empresas nesse estudo é insuficiente para promover uma amostragem que possa gerar um corpo quantitativo eficiente.

Talvez o maior sucesso dessa pesquisa tenha sido promover uma ação inovadora que não possua um custo de investimento inicial e que possa trazer organização e resultados para empresários que muitas vezes não possuem condições de dispor dos valores cobrados no mercado. Isso condicionou-os a tomar mais iniciativas e começar a olhar com mais interesse em sua própria empresa e perceber outros processos e atitudes que precisavam ser tomadas para o crescimento da empresa. Esse tema ainda necessita aprofundamento, como aprofundar e extrair o máximo das ações de baixo custo para induzir o desenvolvimento de uma visão inovadora.

### AGRADECIMENTOS

Agradecimentos ao SEBRAE e ao CNPq, que sem esses organismos seria impossível realizar tal tarefa e com a qualidade que se espera de um estudo.

### REFERÊNCIAS

- ARANHA, Francisco. Sistema de Informação Geográfica: uma arma estratégica para o Database Marketing. **Revista de Administração de Empresas**, v. 36, n. 2, p. 12-16, 1996.
- BACHMANN/Associados. **Metodologia para determinar o radar da inovação nas pequenas empresas**. Curitiba: [s.n.], 2011. (Material de treinamento)
- BAZZOTTI, Cristiane; GARCIA, Elias. A importância do sistema de informação gerencial para tomada de decisões. **Ciências Sociais aplicadas em revista**, v. 6, n. 11, p. 1-18, 2006.

- BIO, Sérgio Rodrigues. **Sistemas de informação: um enfoque empresarial**. São Paulo: Atlas, 1985.
- CINAU. Oficina independente responde pelo consumo de 16,9 milhões de pneus por ano, **Oficina Brasil**. Brasília: 2012  
Disponível em:< <http://www.oficinabrasil.com.br/noticia/mercado-cinau/oficina-independente-responde-pelo-consumo-de-16-9-milhoes-de-pneus-por-ano>Acesso em: 21 de mar. 2017.
- CORAL, Eliza; OGLIARI, André; ABREU, Aline França de (orgs.). **Gestão integrada da inovação: estratégia, organização e desenvolvimento de produtos**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- GOOGLE. **Google Maps**. Califórnia: Google, 2017 Disponível em:< <http://https://www.google.com/intl/pt-BR/maps/about/>>. Acesso em: 21 de mar. 2017.
- IBOPE. **Pesquisa mostra comportamento e hábitos do consumidor brasileiro**. Rio de Janeiro, 2012  
Disponível em:< <http://www.ibope.com.br/pt-br/noticias/paginas/pesquisa-mostra-comportamento-e-habitos-do-consumidor-brasileiro.aspx>>. Acesso em: 21 de mar. 2017.
- MAPTITUDE. **Maptitude Mapping Software**. Newton/MA: **Caliper Company**, 2017  
Disponível em:< [http://www.caliper.com/Maptitude/International/Portogese/software\\_de\\_mapeamento.htm?gclid=C1bW17eQmNECFRMJkQodtIAHag/](http://www.caliper.com/Maptitude/International/Portogese/software_de_mapeamento.htm?gclid=C1bW17eQmNECFRMJkQodtIAHag/)>. Acesso em: 21 de mar. 2017.
- OCDE - MANUAL de Oslo. **Diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação**. 3. ed. [S.l.: s.n.], 2007. Disponível em: <[www.finep.org.br](http://www.finep.org.br)>. Acesso em: 21. De mar.2017.
- SEBRAE. **Sistema SEBRAE – Programa ALI**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/Programas/Agentes-Loais-deInovacao:-receba-o-Sebrae-na-sua-empresa>>. Acesso em 19 out. 2015c
- SEBRAE. **Reparação de veículos: Um negócio promissor**. Brasília: 2014  
Disponível em:< [http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/02cabb3aef390a5b40c4cb4a42709734/\\$File/5688.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/02cabb3aef390a5b40c4cb4a42709734/$File/5688.pdf) Acesso em: 21 de mar. 2017.
- SEBRAE. **Mapa de Negócios**. São Paulo: SEBRAE, 2017  
Disponível em:< [http://feiraempreendedor.sebraesp.com.br/bkp\\_site/noticias/sebrae-sp-apresenta-o-mapa-de-negocios-1#.WP7DUcbavIW/](http://feiraempreendedor.sebraesp.com.br/bkp_site/noticias/sebrae-sp-apresenta-o-mapa-de-negocios-1#.WP7DUcbavIW/)>. Acesso em: 21 de mar. 2017.
- SILVEIRA, Amélia. Marketing em sistemas de informação: visão geral. **Ciência da Informação**, v. 15, n. 1, 1986.

# DIMENSÃO PROCESSO E SUA IMPORTÂNCIA NO DESENVOLVIMENTO DE UMA OFICINA MECÂNICA INOVADORA

**AUTOR - RAFAEL TERUITI DE OLIVEIRA TAKAMOTO, GRADUADO EM FARMÁCIA-  
BIOQUÍMICA, MESTRE EM CIÊNCIAS, ÁREA DE FÁRMACO E MEDICAMENTOS-  
RAFAEL.ALISPOESTE@GMAIL.COM**

**RESUMO** – O objetivo deste artigo é discutir a importância do estabelecimento de processos em oficinas de reparação automotiva e qual seu impacto na inovação. A geração, a exploração e a difusão do conhecimento, e em suma, a inovação é fundamental para o desenvolvimento e o bem-estar das nações. Em vista disso, o SEBRAE e o CNPq criaram o Programa ALI – Agentes Locais de Inovação com objetivo de disseminar e aperfeiçoar a cultura da inovação no mercado entre as micro e pequenas empresas. Durante a etapa inicial do programa ALI realizado na região oeste na cidade de São Paulo, foi constatado um baixo grau de inovação nas oficinas de reparação automotiva. Em decorrência da falta de estabelecimento de processo padronizados, o empresário deste setor se encontra imerso nas atividades operacionais do negócio, de modo que pouco tempo pode ser dedicado a aspectos mais estratégicos, como a inovação. Portanto, torna-se relevante estimular os leitores deste artigo a considerarem a Dimensão Processos e a Inovação como instrumentos para obtenção de maior vantagem competitiva e desenvolvimento de sua condição de sobrevivência nesse mercado concorrencial. Para tanto, foram analisados os Radares da Inovação de 17 empresas da região oeste da cidade de São Paulo, antes e após a execução de um Plano de Ação elaborado de modo personalizado. Foram verificados avanços na dimensão processos, com reflexos sensíveis nas dimensões relacionamento e ambiência inovadora, evidenciando a importância do estabelecimento de processos para o desenvolvimento de um perfil inovador.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão de Processos. Oficinas de Reparação Automotiva. Inovação.

## 1 INTRODUÇÃO

O ganho competitivo com a criação de um ambiente inovador é a chave para o sucesso de um negócio, sobretudo em segmentos de alta concorrência (OCDE, 2005). Tendo isto em vista, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), em parceria com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) criou em 2008, o Programa Agentes Locais de Inovação (ALI), cujo objetivo é, por intermédio de uma metodologia própria, disseminar e aperfeiçoar a cultura da inovação no mercado entre as

Micro e Pequenas Empresas (MPEs) brasileiras, tornando as soluções de inovação acessíveis aos empresários (SEBRAE, 2011).

O Programa ALI realizado pelo Escritório Regional Oeste do SEBRAE São Paulo Capital concentrou o acompanhamento em empresas de um mesmo segmento, de acordo com sua densidade na região. Dentre estes segmentos, destacaram-se as oficinas de reparação automotiva, devido à alta concentração de estabelecimentos deste tipo na região. Compreende-se neste setor principalmente as oficinas mecânicas e funilarias.

Segundo o IBGE (2017), a cidade de São Paulo possuía em 2015 uma frota de veículos de passeio de cerca de 5,3 milhões de unidades, sendo que mais de 60% da frota nacional possui mais de 5 anos de idade (IBGE, 2012). Fato este que se agravou com a recente crise econômica e política. Este cenário coloca as oficinas de reparação automotiva em uma posição bastante promissora.

Durante a etapa inicial do programa ALI, foi observado que o grau de inovação nestas empresas é, em geral, baixo. Os resultados obtidos por meio do Radar da Inovação, instrumento que permite estimar a maturidade da gestão da inovação de dada instituição, apresentaram valores médios de 2,0 pontos, em uma escala que varia de 1 a 5 (BACHMANN e DESTEFANI, 2008). Portanto, foi constatado que inovação, ainda que seja uma poderosa ferramenta para geração de vantagem competitiva, é prática ainda incipiente entre as oficinas de reparação estudadas.

Dentre as prováveis causas, destaca-se o fato de o empresário médio deste setor ser bastante envolvido com as atividades operacionais do negócio, por falta de estabelecimento de processos padronizados. Assim, pouco ou nenhum tempo resta para ser dedicado ao planejamento, à busca de soluções, delineamento de estratégias e inovação.

Portanto, torna-se relevante estimular os empresários leitores deste artigo a considerarem a inovação como um instrumento para obtenção de maior vantagem competitiva, para que possam enfrentar as grandes redes de oficinas, das quais as pequenas vêm perdendo espaço. E a fim e ao cabo, melhorar sua condição de sobrevivência nesse mercado concorrencial.

Ressalta-se que a inovação não se restringe ao desenvolvimento de novos produtos, serviços ou tecnologias que rompem com a maneira convencional de fazer as coisas, mas

considera também mudanças nos processos internos da organização, que podem causar impacto positivo na organização, tornando-a mais competitiva.

Neste sentido, destaca-se a importância da inovação na Gestão de Processos, ou como o Radar da Inovação classifica, a Dimensão Processos. Os processos são o conjunto ordenado das atividades que agregue valor em determinado insumo, ou de forma mais geral, transformam matérias-primas em produtos. Inovar na Dimensão Processo significa reformular tal sequência de atividades visando maior eficiência, maior qualidade, flexibilidade ou em um tempo menor.

O objetivo deste artigo é demonstrar como estabelecimento de processos nas oficinas de reparação automotiva contribuiu para o aumento do Grau de Inovação. Para tanto, foram analisados o Radares da Inovação de 17 empresas da região oeste da cidade de São Paulo. Os Radares da Inovação foram obtidos na etapa inicial (Radar 0, ou R0) e após a execução de um Plano de Ação elaborado em conjunto com o empresário (Radar 1, ou R1). A partir da comparação destes dois radares, foi investigado como as ações de inovação na dimensão Processo levou à melhoria do Grau de Inovação e conseqüentemente, conferiu uma vantagem competitiva em relação às outras empresas do segmento.

## **2 DESENVOLVIMENTO**

### **2.1 REVISÃO DE LITERATURA OU REFERENCIAL TEÓRICO**

#### **2.1.1 O MERCADO DE REPARAÇÃO AUTOMOTIVA.**

O mercado de reparação automotiva movimenta, somente no estado de São Paulo, em torno de 40 bilhões de reais ao ano (SEBRAE-SP, 2015). Das empresas que participam deste montante, destacam-se as mais de 16.500 micros e pequenas empresas (MPEs), que geram cerca de 190.000 empregos diretos. Dada a grande densidade de oficinas de reparação e a relativa facilidade com que novos entrantes surgem neste segmento, o cenário é de um mercado altamente competitivo (SEBRAE-SP, 2015).

Do ponto de vista dos valores movimentados, os gastos estimados com manutenção de veículos, por ano, no Brasil, são de R\$ 128 bilhões. Já no Estado de São Paulo, esses gastos são de R\$ 40,7 bilhões (IBGE, 2012), ou seja, um terço dos valores movimentados no país todo. Considerando as 16500 MPEs deste setor, temos um movimento médio em torno de R\$200 mil por oficina, mensalmente.

A despeito dos números de porte considerável, diversos são os desafios que o empresário deste setor enfrenta. Segundo estudo realizado pelo SINDIREPA-SP (2015) as dez dificuldades mais frequentemente relatadas pelos próprios donos de oficinas de reparação são:

1. Controles financeiros
2. Contratação e retenção de funcionários especializados
3. Reclamações por serviços mal executados
4. Erros nas compras de peças
5. Atendimento, vendas, marketing e fidelização
6. Baixa qualidade das peças de reposição
7. Ausência de formação técnica da mão de obra
8. Desconhecimento de leis e normas
9. Deficiência geral nos controles
10. Desperdícios

É possível observar que a maioria das dificuldades relatadas pelos empresários relaciona-se direta ou indiretamente ao estabelecimento de controles e à gestão de processos desenvolvidos na oficina. A deficiência nos controles e processos pode trazer graves problemas à empresa, uma vez que as atividades são interdependentes. Por exemplo, se não há cadastramento dos veículos reparados, não há como saber quem e quanto são os clientes, quantas ordens de serviços foram geradas, quantos carros são reparados por mês/funcionário. Sem controles desse tipo, é impossível saber se a oficina tem uma boa produtividade, se o lucro está dentro das expectativas, se há prejuízos ocultos e assim por diante (NOGUEIRA, 2006).

Em uma situação de mercado concorrencial altamente competitivo, como é o caso das oficinas de reparação automotiva da cidade de São Paulo, a gestão da inovação é a chave para a sustentabilidade de uma empresa. Kim e Mauborgne (2005) ilustram esta situação com a metáfora dos oceanos azuis e oceanos vermelhos. Resumidamente, os autores comparam os mercados nos quais as empresas competem entre si em busca de maiores fatias dos consumidores a oceanos vermelhos, resultado de uma guerra sangrenta entre as organizações. Em contraste, as empresas inovadoras situam em um oceano azul, assim chamado pois nele não há o derramamento de sangue dos concorrentes, pelo simples fato de que os próprios concorrentes se tornam irrelevantes: a demanda é criada pela empresa, e não conquistada.

Neste artigo, procurou-se demonstrar como a inovação, sobretudo em Processos, pode ser o meio pelo qual uma oficina de reparação automotiva pode criar seu próprio oceano azul.

### **2.1.2 A INOVAÇÃO E SUA IMPLEMENTAÇÃO**

O termo “Inovação” há tempos deixou de ser parte apenas do vocabulário empresarial. Atualmente a inovação parece fazer parte de um imaginário coletivo, no qual se apresenta associada a algo que trará mudanças positivas. No entanto, ao mesmo tempo há certa dificuldade em se determinar o que é inovação. O SEBRAE entende que a Inovação ocorre quando algo novo é introduzido na organização de forma que altere o seu funcionamento (CARDOSO, 2011). Ou seja, uma invenção que ocorra em determinada organização não se constituirá inovação se não trouxer modificações ao seu funcionamento, por mais genial que seja.

O Manual de Oslo (OCDE, 2005), no intuito de harmonizar o conceito de Inovação, classifica quatro tipos de Inovação. Inovação de produto: “é a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne a suas características ou usos previstos. Incluem-se melhoramentos significativos em especificações técnicas, componentes e materiais, softwares incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais”.

Inovação de processo: “é a implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado. Incluem-se mudanças significativas em técnicas, equipamentos e/ou softwares”.

Inovações de marketing: “é a implementação de um novo método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços”.

Inovação organizacional: “é a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas.”

É importante ressaltar que há uma distinção entre inovações radicais e as inovações incrementais. A primeira se refere àquelas inovações que ocorrem normalmente com novos produtos, processos e estruturas e, em geral, causam uma

ruptura com o padrão anterior. Como a internet que mudou a forma como nos comunicamos. Já as inovações incrementais são quaisquer melhorias em produtos, processos ou organização da produção, sem esta disrupção, como por exemplo, a introdução de internet 3G/4G em telefones celulares (KIM, KUMAR, KUMAR, 2012).

Portanto, a inovação não necessariamente será algo novo para o mercado ou sociedade. Segundo o exposto acima, qualquer implementação de algo novo para a empresa em qualquer dos quatro campos, é uma inovação. Nas oficinas de reparação automotiva, dado o contexto no qual elas se encontram e que está descrito na seção 2.1.1, a prioridade deve ser dada às inovações em Processos. Isto pode ser realizado pela implementação ou adaptação de algumas metodologias já existentes ou o desenvolvimento de uma própria.

### 2.1.3 GESTÃO DE PROCESSOS

O processo é um conjunto de atividades repetitivas e logicamente interrelacionadas, envolvendo pessoas, equipamentos, procedimentos e informações que, quando executadas, transformam entradas em saídas, agregam valor e produzem bons e aproveitáveis resultados para os clientes externos e internos da organização (KRAJEWSKI, 2009).

Os processos não estão definidos para atuarem isoladamente, mas para serem aplicados em estruturas organizacionais interagindo entre si, utilizando centros de competência e equipes multidisciplinar, o que possibilita o conhecimento de forma sistêmica.

A melhoria de processos pode se dar pela utilização de diversas ferramentas, que são classificadas em três grupos, como proposto por PALADINI (1995) e organizados no Quadro 1. No entanto, quaisquer que sejam as ferramentas utilizadas, é fundamental que ela esteja inserida em uma estratégia definida.

Neste sentido, o *Balanced Scorecard* (BSC), desenvolvido por Kaplan e Norton (1997) constitui-se numa poderosa ferramenta e foi utilizado por algumas das empresas. Essa metodologia permite que se traduzam as estratégias e missão da empresa em metas e indicadores específicos. Os objetivos e medidas do BSC focalizam o desempenho organizacional sob quatro perspectivas integradas: cliente, financeira, aprendizado e

crescimento e processos internos. Por exemplo, os autores afirmam que *os indicadores de desempenho financeiro mostram se a implementação e a execução da estratégia da empresa estão contribuindo para a melhoria dos resultados*(KAPLAN E NORTON, 2000, grifo nosso). Ou seja, o BSC permite tornar os objetivos financeiros explícitos, possibilitando o monitoramento das estratégias e eventuais ajustes (objetivos versus metas).

Quadro 1. Ferramentas da qualidade utilizadas para melhorias em processos.

FERRAMENTAS		
Tradicionalis	Baseadas na produção	Novas
Conhecer os processos para melhorá-los.	Organizar os processos para melhorá-los.	Otimizar os processos já existentes.
Diagrama de Causa e Efeito Histogramas Gráficos de Controle Folhas de Checagem Gráficos de Pareto Fluxogramas Diagramas de Dispersão.	Perda Zero Células de Produção Kanban TPM Círculos da Qualidade JIDOKA Qualidade na Origem.	Diagrama – Matriz Matriz de Análise de Dados Diagrama Seta Diagrama de Dependência Diagrama Árvore Diagrama de Similaridade Diagrama de Programação de Decisão

Fonte: Elaborado pelo autor

Como visto, há uma infinidade de métodos que podem ser utilizadas pela organização para melhorar seus processos, desde as mais simples, como um diagrama de causa e efeito, até as mais intrincadas, que consideram resultados de indicadores. Não é conveniente para os fins deste artigo, discutir o funcionamento de cada uma destas ferramentas, mas sim apresentá-las como possibilidade para que o empresário estruture os processos de sua empresa de forma racional. A implementação de uma destas ferramentas por si só já se configura como uma inovação para a empresa, que poderá trazer uma vantagem competitiva sobre as outras empresas, sem a necessidade de se competir pelo preço (oceano vermelho).

## **2.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS (OU METODOLOGIA)**

### **2.2.1 DELINEAMENTO DO ESTUDO**

Empresas participantes do Programa ALI foram selecionadas e submetidas a um diagnóstico de grau de inovação intitulado “Radar da Inovação”. O Radar da Inovação é realizado por meio de entrevista com o empresário, com base em um formulário eletrônico desenvolvido pelo SEBRAE.

Do total de 40 empresas atendidas pelo Agente Local de Inovação, 17 foram selecionadas para este estudo, por obedecerem ao critério de atuar no segmento de reparação automotiva. Todos os estabelecimentos estão localizados na região Oeste da cidade de São Paulo.

A partir dos escores obtidos no Radar, denominado R0, um Plano de Ação composto de 5 itens foi elaborado, com prazo de execução estipulado em 6 meses. Decorrido este prazo, foi realizado um novo diagnóstico do Radar da Inovação, agora denominado “R1”.

Os Radares R0 e R1 foram analisados, com foco nas melhorias obtidas pela execução das intervenções previstas no Plano de Ação. Na sequência, foram analisadas as evoluções globais do Radar da Inovação das empresas e também a evolução de cada dimensão. A partir disto, analisou-se em detalhes quais dimensões foram mais impactadas pelas ações implementadas no Plano de ação

### **2.2.2 O RADAR DA INOVAÇÃO**

O Radar da Inovação tem por objetivo estimar o grau de inovação em que a empresa se encontra e apontar quais atividades inovadoras estão sendo desenvolvidas pela empresa. A ferramenta utilizada está baseada no instrumento Radar da Inovação, desenvolvida por Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006) e posteriormente adaptada por Bachmann e Destefani (2008) para atender à realidade da Micro e Pequena Empresa. O Radar da Inovação considera que esta não é (ou não deveria ser) um evento esporádico, mas sim a etapa final de um processo. Desta forma, não são avaliados simplesmente o número de inovações, mas sim a maturidade do processo de gestão da inovação das empresas (BACHMANN, 2009).

São analisados 13 aspectos da empresa, aos quais o Radar designa “Dimensão”, a saber: 1) oferta; 2) plataforma; 3) marca; 4) clientes; 5) soluções; 6) relacionamento; 7) agregação de valor; 8) processos; 9) organização; 10) cadeia de fornecimento; 11) presença; 12) rede e 13) ambiência inovadora.

Estas Dimensões são avaliadas por meio de um questionário com 35 questões objetivas. Para cada questão, são fornecidas 3 alternativas para as quais são atribuídas a pontuação 1, 3 ou 5, de acordo com o grau de maturidade que a empresa possui naquela dimensão. De modo geral, os escores refletem se o objeto da questão não ocorre, ocorre ocasionalmente ou ocorre sistematicamente.

Além da análise das dimensões, foi calculado o grau de inovação global, que expressa a média das 13 dimensões, com atribuição de peso 2 à “Ambiência Inovadora”. Portanto, é possível classificar os empreendimentos de acordo com seu grau de inovação global, perpassando as categorias: não inovadora, inovadora ocasional e inovadora sistêmica.

## **2.3 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

### **2.3.1 APRESENTAÇÃO DAS OFICINAS DE REPARAÇÃO AUTOMOTIVA**

Foram selecionadas para este estudo as empresas participantes do Projeto Agentes Locais de Inovação do Sebrae-SP, e que estão localizadas na zona oeste da cidade de São Paulo, região esta representada na figura 1:

**Figura 1. Localização da Zona Oeste da cidade de São Paulo (hachurado)**

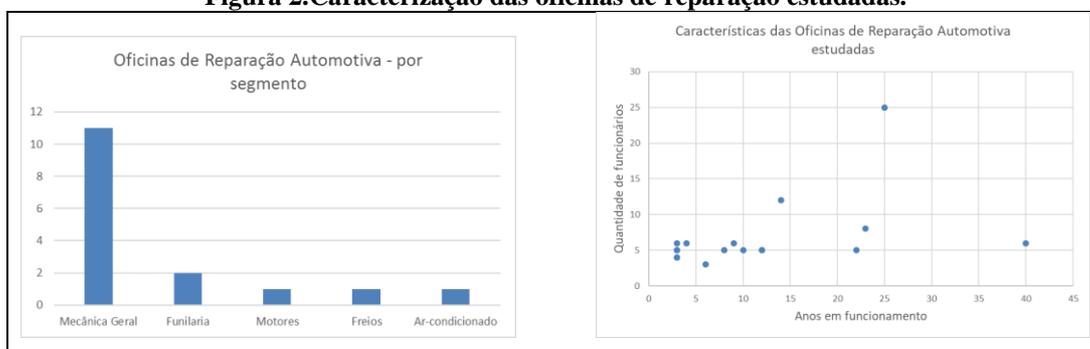


Fonte: Zona Oeste de São Paulo. In: Wikipédia: a enciclopédia livre. Disponível em <[https://pt.wikipedia.org/wiki/Zona\\_Oeste\\_de\\_São\\_Paulo](https://pt.wikipedia.org/wiki/Zona_Oeste_de_São_Paulo)> Acesso em: 03/04/2017.

Verificamos que 11 das 17 empresas participantes se identificam como “Mecânica Geral”, evidência de que o grau de inovação destas empresas é baixo. Isto porque o conceito de Oceano Azul pressupõe a criação de um produto ou serviço que gere a sua própria demanda, enquanto o serviço de mecânica geral opera em resposta à demanda.

É possível observar na Figura 2 que não há correlação entre o tempo de atividade da empresa e o número de funcionários. Isto corrobora com, entre outros fatores, a hipótese de que a maioria dos empresários administram o próprio negócio como um meio para subsistência, e não como um empreendimento com intuito de crescimento.

**Figura 2. Caracterização das oficinas de reparação estudadas.**

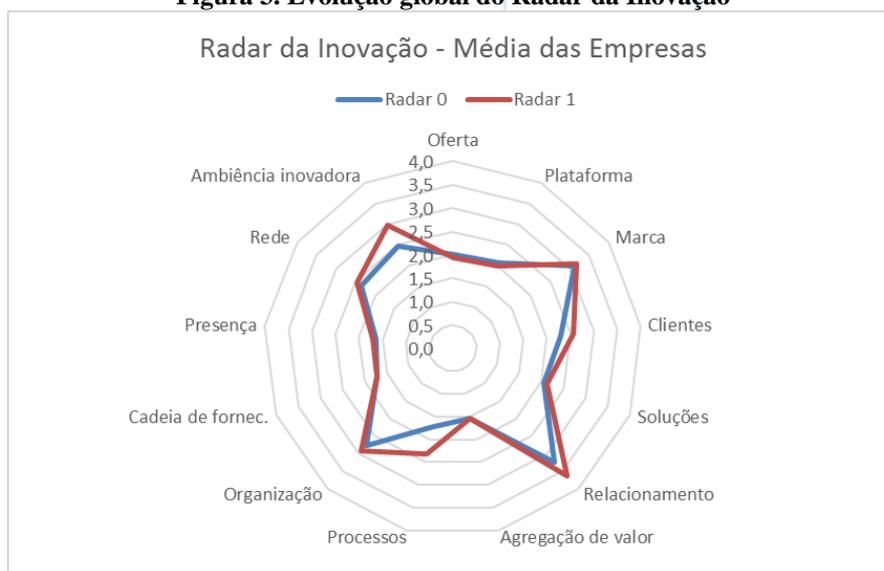


Fonte: Elaborado pelo autor

### 2.3.2 EVOLUÇÃO DO RADAR DA INOVAÇÃO

Os escores das empresas foram consolidados em uma planilha, tornando possível estabelecer um Radar da Inovação Global, ou seja, uma média dos resultados de todas as empresas. Este procedimento foi realizado com os resultados tanto do Radar 0 quanto com o Radar 1, este último obtido após a implementação das ações propostas no Plano de Ação. O resultado pode ser observado na figura 3 e na Tabela 1:

**Figura 3. Evolução global do Radar da Inovação**



Fonte: Elaborado pelo autor

De modo geral, as empresas apresentaram evolução em seu perfil inovador, como evidenciado na sobreposição dos radares e pelo acréscimo de dois décimos na média global. Algo que deve ser considerado é que as variações negativas (R1-R0) observadas na Tabela 1 não necessariamente implicam que houve uma involução no radar. O que ocorre é que, devido ao maior traquejo que o entrevistador adquiriu ao longo do programa ALI, a avaliação feita na segunda entrevista foi sempre mais rigorosa em relação à primeira. É possível que a evolução das empresas no Radar da Inovação tenha sido ainda maior que o constatado em números. Entretanto, ainda que seja feita essa ressalva, a análise comparativa dos radares da inovação mantém sua validade como instrumento de aferição da evolução do perfil inovador das empresas.

O avanço global das empresas, causado por algumas das medidas propostas no Plano de Ação foi de dois décimos. Em um primeiro momento pode parecer pequeno, entretanto, deve-se observar que os incrementos significativos do radar ficaram restritos a um pequeno grupo de dimensões. Se consideramos as dimensões que mais se destacaram - Processos, Ambiente Inovadora, Cliente e Relacionamento – observamos um aumento médio de 0,4, o que na escala do radar que varia de 1 a 5 significa um grande avanço.

**Tabela 1. Comparação de Radar 0 e Radar 1, por dimensão**

Dimensão	Radar 0	Radar 1	R1-R0
Oferta	2,0	1,9	0,1
Plataforma	2,1	2,0	-0,1
Marca	3,1	3,2	0,1
Clientes	2,3	2,6	0,3
Soluções	2,1	2,1	0
Relacionamento	3,2	3,6	0,3
Agregação de valor	1,5	1,5	0
Processos	1,7	2,3	0,6
Organização	2,8	2,9	0,1
Cadeia de fornecimento	1,7	1,7	0
Presença	1,6	1,7	0,1
Rede	2,4	2,5	0,1
Ambiência inovadora	2,5	3,0	0,5
Média	2,4	2,6	0,2

Fonte: Elaborado pelo autor

Na próxima seção, está detalhado o Plano de Ação proposto a estas empresas, e como ele causou esta evolução no perfil inovador.

## 2.4 IMPACTO DAS PRINCIPAIS AÇÕES IMPLEMENTADAS

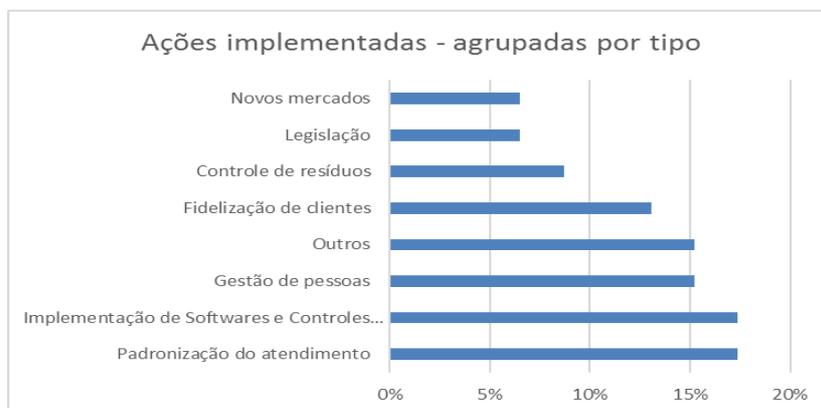
O Plano de Ação proposto às empresas era composto de 5 ações, com prazo de 6 meses para execução. Inicialmente, o Plano seria considerado executado caso cumprisse um dos dois critérios: as 5 ações concluídas, sendo 3 de Gestão e 2 de Inovação, ou 3 ações concluídas sendo 2 de Gestão e 1 de Inovação.

Entretanto, devido ao fato de o agente realizar a atividade de prospecção e adesão de novas empresas concomitantemente às entrevistas, planejamento e acompanhamento das ações, o acompanhamento das empresas ficou prejudicado. Ressalte-se que, embora este estudo trate de 17 empresas, o agente era responsável por um portfólio constituído de 40 empreendimentos. Portanto, para os fins deste estudo e

para que o prazo de execução fosse respeitado, o Plano de Ação foi considerado concluído assim que a empresa concluísse 3 ações, sendo duas de inovação.

Os 17 Planos de Ação totalizaram 51 ações, distribuídas de acordo com a figura 4, abaixo:

**Figura 4. Distribuição das ações executadas pelas empresas**



Fonte: Elaborado pelo autor

As ações foram agrupadas de acordo com o tipo, e não de acordo com a dimensão, para facilitar a análise. Observa-se que metade das ações implementadas dizem respeito ao estabelecimento de processos ou gestão de pessoas. O grupo de ações caracterizado como Padronização no atendimento se refere a ações como: criação de *checklist* de recebimento, calendários de agendamento, mapeamento de processos, entre outros. Implementação de softwares e controles, são basicamente adoção de programa de computador voltados à gestão, ou a utilização de recursos oferecidos pelo sistema não utilizados. Por fim, as ações de gestão de pessoas em sua maioria foram relacionadas à definição das funções, requisito essencial para a padronização no atendimento e mapeamento de processos.

Os três grupos de ações, causaram impactos positivos em todas as empresas que os executaram. No entanto, dois padrões foram verificados: nas empresas com gestão menos profissionalizada, ações que incluíam as ferramentas tradicionais listadas no Quadro 1 tiveram maior prevalência. Já nas empresas com maior maturidade de gestão, as ações implementadas se concentraram no uso das ferramentas mais atuais para controle e otimização de processos, localizadas na segunda e terceira colunas do Quadro 1.

No primeiro grupo de empresas, uma redução média de 50% no tempo dedicado ao lançamento de notas e geração de relatórios financeiros e de vendas foi observada. Dois dos empresários conseguem informações financeiras e comerciais em tempo real. Apesar de ser um primeiro passo, a implementação de controles financeiros, mesmo que básicos, possibilitou ao empresário avaliar a situação atual da empresa, auxiliando no planejamento das ações seguintes. Desta forma, os principais problemas administrativos citados pelos empresários foram mitigados (SEBRAE, 2015)

Já no segundo grupo, os empresários relataram ter observado diminuição no tempo de processamento dos pedidos, concomitantemente a menor frequência de erros. A título de exemplo, um dos empresários demonstrou que após uma ação de criação de um departamento de compras somado a um *checklist* detalhado sobre o material a ser comprado, os erros em compras que antes eram semanais, passaram a ocorrer no máximo uma vez ao mês. De fato, Nogueira (2006) relata ser possível uma redução média de 30% no tempo de processamento dos pedidos e 17% no ciclo completo por meio da construção de um mapa de fluxo de valor e posterior otimização dos processos.

De fato, os empresários apontam o maior tempo disponível e maior controle sobre a saúde da empresa como os principais impactos observados com a implementação do Plano de Ação. Todos relataram ter mais condições para planejar a estratégia competitiva, sobretudo do ponto de vista da Inovação. Isto é importantíssimo, dada a alta competitividade do segmento de manutenção automotiva. Uma vez que *“consumidores, fornecedores, entrantes potenciais e produtos substitutos são todos competidores e o conhecimento destas forças subjacentes às pressões competitivas provê a base para a agenda estratégica de ação* (PORTER, 1998, grifo nosso).

Como consequência, foram realizadas ações de inovação que se concentraram nas Dimensões Clientes e Relacionamento do Radar da Inovação. O objetivo foi captar novos clientes e/ou fidelizar a clientela eventual. Entre estas ações podemos destacar campanhas em redes sociais, programas de fidelização, parcerias com empresas da região, oferecimento de novos serviços, dentre outros. Com isto, 13 das 17 empresas (75%) relataram ter observado um aumento do faturamento nos meses subsequentes às ações de inovação, seja pelo retorno dos clientes fidelizados ou por novos clientes atraídos pelas campanhas.

Por fim, o aumento observado na Dimensão Ambiente Inovadora nos permite afirmar que os empresários desenvolveram um perfil inovador, caracterizado pela constante busca de informações, oportunidades de inovação, parcerias estratégicas. Em última análise, sempre um passo adiante de seus concorrentes.

### **3 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Neste artigo demonstramos a importância da dimensão processos no desenvolvimento do perfil inovador de oficinas de reparação automotiva. Para tanto, analisamos a evolução do Radar da Inovação após a execução de um plano de ação, produzido de forma personalizada em conjunto com cada empresário.

Durante a etapa inicial, verificamos que uma grande barreira que impede o empresário de inovar é “falta de tempo”. Isto ocorre devido ao fato de o empresário se dedicar mais às tarefas operacionais em detrimento das tarefas estratégicas, o que por sua vez decorre da baixa padronização dos processos internos da empresa.

As ações iniciais foram voltadas à Dimensão Processo, tais como implementação de sistemas de TI (tecnologia da informação – informatização), *checklists* e mapeamento / otimização de processos (organogramas, fluxogramas e diagramas). Estas ações impactaram na redução do tempo necessário para desenvolvimento das operações, na diminuição de erros de execução, além de uma maior disponibilidade de informações acerca da saúde da empresa.

Com mais tempo e informações disponíveis, ações de Inovação puderam ser desenvolvidas principalmente nas dimensões Clientes e Relacionamento, vitais nesse segmento. Em consequência, 75% das empresas acompanhadas relataram ter observado um aumento no faturamento após a execução das ações.

Em conclusão, uma gestão (sobretudo dos processos) mostrou-se fator crítico para o desenvolvimento de um perfil inovador. Perfil este que, dado o cenário de alta competitividade no setor, distância a empresa de uma competitividade sangrenta à medida que ela cria seu próprio oceano azul - novos produtos e serviços de alto valor agregado personalizados a nichos e segmentos específicos deste tipo de negócio.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE e ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq, financiadores do Programa Agente Local da Inovação. Agradeço também aos empresários pela disponibilidade de tempo e energia, aos gestores e orientadores do Programa ALI, e a todos os componentes do Escritório Regional Capital Oeste do SEBRAE-SP.

## REFERÊNCIAS

- BACHMANN, D.; DESTEFANI, J. H. **Metodologia para estimar o grau de inovação nas MPE: cultura do empreendedorismo e inovação**. Anais... IN: XVIII Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas. Aracaju, 2008.
- BACHMANN, Dorian. **SEBRAE/PR. Perfil do Grau de Inovação das MPEs do Paraná**. Curitiba: Ceolin & Lima Serviços Ltda., 2009.
- CARDOSO, R. **Manual de Gestão para MPEs Inovadoras**. [s.l: s.n.].
- IBGE. Instituto Brasileiro de geografia e Estatísticas. **Portal Cidades**. Disponível em <<http://cod.ibge.gov.br/kme>>. Acesso em 04/04/2017.
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa de Orçamentos Familiares 2015-2016 – POF**. Rio de Janeiro, 2016.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização Orientada para a Estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- KIM, W. CHAN, MAUBORGNE, RENNÉ – **A estratégia do oceano azul – como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante**, 10ª edição, Rio de Janeiro, Elsevier, 2005.
- KIM, D.; KUMAR, V.; KUMAR, U. Relationship between quality management practices and innovation. **Journal of Operations Management**, v. 30, p. 295-315, 2012.
- KRAJEWSKI, Lee et al. **Administração de produção e operações**. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.
- OECD. **Manual de Oslo: Diretrizes para a Coleta e Interpretação de dados sobre Inovação Tecnológica**. OCDE, Eurostat e Financiadora de Estudos e Projetos, p. 184, 2005.
- PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade no processo: a qualidade na produção de bens e serviços**. São Paulo: Atlas, 1995.
- PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva – criando e sustentando um desempenho superior**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- SAWHNEY, M.; WOLCOTT, R. C. e ARRONIZ, I. The 12 different ways for companies to innovate. **MIT Sloan Management Review**. Vol. 47, nº 3, pp. 74-81, 2006

SEBRAE-SP. **Reparação de Veículos: Um Negócio Promissor!** [s.l: s.n.].

SEBRAE. **Programa Agente Local de Inovação: Manual de Implantação.** Versão 2011/08. ALI, SEBRAE-DF, 2011

# UMA NOVA PROPOSTA PARA AUMENTO DA PARTICIPAÇÃO DAS CERVEJAS ARTESANAIS NO MERCADO CONSUMIDOR.

**AUTOR – RAPHAEL ALEXANDER FERREIRA DA SILVA. BACHAREL EM DESENHO INDUSTRIAL –UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE – raphael.alexander.fs@gmail.com**

**RESUMO** – A produção de cerveja brasileira representava 37,3% do volume da produção de bebidas no Brasil no acumulado de 2005 a 2011, sendo o país o terceiro maior produtor de cerveja no mundo. Dentro desse montante, a participação da região Sudeste é a maior nesse meio, sendo ela responsável por 48% dos empregos nessa área em 2012. A partir do recente crescimento da produção de cervejas artesanais no país, surgiram estabelecimentos especializados na venda desse nicho de produtos, ou que encontraram nele alternativas diferenciadas para o seu portfólio de produtos ou serviços. O Objetivo deste artigo é identificar como os empreendimentos no final da cadeia de distribuição do setor de cervejas especiais no Brasil (comércio e alimentação fora do lar) podem atuar para ampliar a participação do mercado de cervejas artesanais frente ao consumo de cervejas no país, trazendo como benefício próprio dessa relação alguma vantagem competitiva. Este estudo foi feito a partir de uma investigação regional, analisando-se empresas da zona oeste da cidade de São Paulo, capital do estado com maior consumo de cerveja de acordo com dados do BNDES de 2012. Toma como metodologia a análise de dados gerados pelo instrumento Radar da Inovação do programa Agente Local de Inovação, parceria do Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e Conselho Nacional Científico e Tecnológico (CNPq), por meio do qual busca-se verificar como a evolução em suas dimensões a partir de ações propostas impacta nos resultados reais das empresas.

**PALAVRAS-CHAVE:** Cerveja artesanal. Arranjo Produtivo. Comércio local.

## 1 INTRODUÇÃO

O segmento de produção de cervejas apresenta uma tendência de mudança no comportamento e valorização da bebida mundialmente, com mudança dos métodos de produção, a valorização de receitas e diferentes estilos de cervejas, impulsionado pelas

pequenas fábricas que possuem sua produção desligada da obsessão das grandes fábricas de satisfazer o gosto padrão do mercado, explorando assim sabores, texturas, cores e aromas diversos (MORADO, 2009).

Começada no período da década de 1960 no pós guerra na Europa e Estados Unidos, o Brasil definitivamente não é pioneiro nesse movimento, mas cada vez mais os empreendimentos, tanto os pequenos quanto as grandes empresas, se voltam a essa nova onda de consumo.

Assim, o surgimento de micro cervejarias tem evoluído, como aponta por exemplo o Sindicato Nacional da Indústria da Cerveja, que indica evolução na participação de cervejas especiais (sendo essas as artesanais, as importadas e as industriais de categoria “premium”) no mercado nacional de 8% em 2012 para 11% ao final de 2014 e projeção para 20% em 2020. (MICROCERVEJARIAS, 2017).

Dentro desse tema, o pequeno negócio e o comércio local podem ser muito explorados como um todo, em todas as áreas do negócio, e atualmente estes não estão muito conectados para que uma estratégia que desenvolva todos os ramos (indústria serviços e comércio) pensando-se em conjunto. Um fato que exemplifica isto é a falta de serviços de distribuição eficazes para os comércios. A produção das pequenas cervejarias esbarra na falta de logística ou serviços que permitam escoar sua produção, e o comércio local sente dificuldade no seu planejamento.

Trabalhando próximo a empresas que atuam na última ponta do processo (comércio) este presente artigo busca investigar como estes podem desenvolver ações envolvendo preferencialmente a inovação para que possam ter tanto benefício próprio no negócio, como uma busca na atuação global no setor, incentivando o consumo de cervejas artesanais versus o consumo das grandes marcas pertencentes a conglomerados multinacionais como é hoje a AB Inbev, a maior produtora mundial de cervejas, cujos produtos são estimados estar presentes em cerca de 1 milhão entre cerca de 1,2 milhões de pontos de venda em 2014 no país (CERVIERI JUNIOR, 2014).

Assim, poderíamos pensar em incentivar um ramo todo baseado em pequenos negócios e pequenas indústrias, o que o autor toma como uma das estratégias

fundamentais para uma distribuição de renda mais igualitária e geração de mais empregos com maior qualidade de desenvolvimento pessoal e satisfação.

Para tanto, contamos com um estudo dentro de 13 empresas na zona oeste de São Paulo, que comercializam cerveja artesanal de alguma forma, e tenham ela como diferencial em seu negócio.

No entanto foram envolvidos comércios de cerveja ou de bebidas, restaurantes bares e até barbearias que adotam a nova tendência no setor de proporcionar uma nova experiência ao consumidor com serviço de bar.

Utilizamos a ferramenta do SEBRAE de diagnóstico das empresas chamado Radar da Inovação para analisar evolução destas dado o momento 0 e o momento 1. Buscamos analisar hipótese inicial de que o desenvolvimento de produto exclusivo, em parceria com pequena indústria ou através de produção própria, o que lida diretamente com a dimensão plataforma do Radar da Inovação, e sua evolução no radar, podem dar diferenciação de mercado aos comércios e estreitar a relação com a indústria.

## **2 DESENVOLVIMENTO**

### **2.1 REVISÃO DE LITERATURA OU REFERENCIAL TEÓRICO**

O referencial teórico adotado, busca trazer conceitos que suportem os benefícios da ideia que se propõe como hipótese para o desenvolvimento dos negócios e do ramo voltado às cervejas artesanais, iniciando por sua conceituação como inovação dentro das dimensões do Radar da Inovação.

#### **2.1.1 MANUAL PARA INOVAÇÃO**

O Radar da Inovação, instrumento utilizado para determinar o grau de inovação dentro das empresas, se trata de um questionário a ser respondido sobre as diversas áreas da empresa. Seu resultado traz uma pontuação para cada uma de suas 13 dimensões, com a qual é gerada um gráfico. Com esse questionário respondido e seus resultados, este instrumento pode ser utilizado também como um guia para apontar caminhos de melhorias dentro das empresas.

Nesse sentido, a pedido do SEBRAE, a Bachmann & Associados desenvolveu um guia que destina-se aos Agentes Locais da Inovação e consultores que desejam estabelecer um caminho para a inovação nos pequenos negócios (BACHMAN, 2015).

Dentre as 13 dimensões, destacamos 3 do radar, que podem se relacionar com a hipótese proposta. A dimensão **plataforma**, avaliada com uma única questão no questionário para as empresas do comércio e duas questões para as de serviço, avalia o sistema de produção das empresas, e sua atuação para aproveitar suas instalações ou base de clientes para implementar em nova área de negócio, e a oferta de produtos em versões diferentes.

De acordo com Bachmann (2015) a inovação na dimensão plataforma consiste basicamente em aproveitar as instalações e infraestrutura para oferecer novos produtos visando ganho de competitividade, ou personalizar produtos para atender a grupos de consumidores.

Nossa hipótese da oferta de produto próprio personalizado pelo ponto de venda (PDV), no presente caso um rótulo de cerveja com a marca do PDV, poderia atuar nesses dois sentidos.

Esse é o principal conceito da inovação pelo Radar da Inovação, mas outras dimensões ainda serão relacionadas em nosso estudo. Na dimensão **Organização** uma de suas questões trata do desenvolvimento de parcerias para ganho de competitividade, onde uma possível parceria do PDV com uma micro cervejaria para lançamento da cerveja própria poderia ser feita e pontuada nessa questão, que pode então apontar bom caminho para inovação na relação com seus fornecedores transformando-os em parceiros para desenvolvimento de outras oportunidades não se bastando a que é tratada em nossa hipótese.

Outra questão dessa mesma dimensão trata ainda de mudanças relevantes na própria estratégia competitiva da empresa, que pode também surgir a partir da aplicação de nossa hipótese.

Uma última dimensão a ser destacada é a dimensão **Oferta**, que trata do ímpeto inovador dos dirigentes da empresa em lançar novos produtos no mercado, tendo eles sucesso ou não. Na orientação do questionário voltado ao comércio, o lançamento trata não apenas de introdução de novas marcas ou rótulos, no nosso caso de cervejas, o

que é bem comum nos empreendimentos do ramo, mas a busca por novos nichos de produtos, podemos assim dizer. Como, na introdução da venda de chopp e não só a cerveja engarrafada, ou acessórios relacionados ao consumo da cerveja.

Pensa-se que o desempenho das empresas que possuem mentes mais dinâmicas nessas áreas de atuação entre os tomadores de decisão das empresas pode ser mais um indício ou não de que estratégias voltadas à diferenciação de produtos podem ter um grande impacto no desempenho das empresas do ramo.

## **2.1.2 DIFERENCIAÇÃO EM PRODUTO E DIFERENCIAÇÃO EM MARCA**

### **Estratégias de diferenciação em Marketing**

Como mencionado acima, porque o desenvolvimento de um rótulo de cerveja própria no PDV se configura como uma estratégia de aumento de competitividade?

Em uma estratégia de diferenciação de marketing o desenvolvimento de um produto único, ou exclusivo, o torna defensável contra as cinco forças definidas por Porter - rivalidade entre concorrentes, ameaça de novos entrantes, ameaça de produtos substitutos, poder de barganha dos fornecedores e poder de barganha dos clientes. (PORTER, 2004)

Dentro de nossa hipótese, como não teríamos um produto único no âmbito de toda indústria, pois muito provavelmente muitos outros similares existirão, podemos considerar, ainda de acordo com Porter (2004) que essa diferenciação obteria maiores margens de venda nos produtos, excluindo a necessidade de baixos custos.

Podemos concluir então a possibilidade dessa diferenciação garantir defesa contra duas das forças de Porter, que são o poder de barganha dos fornecedores (parceiros no desenvolvimento do produto) e o poder de barganha dos consumidores, garantindo assim uma vantagem competitiva para o novo produto.

### **Valor de marca**

Outro ponto que buscamos para sustentar a obtenção de uma vantagem competitiva, é através do aumento de valor da marca da empresa, e pontos trazidos de autores que discutem sobre *branding*.

Valor da marca pode ser definido como a importância da marca para seus proprietários como um ativo corporativo (MOZOTA, 2011)

O valor com base no cliente ocorre quando os consumidores estão familiarizados com a marca e mantêm associações fortes, favoráveis ou únicas com a marca em sua memória (KELLER, 1993). Este valor fundamenta-se no conhecimento que os clientes têm da marca (MOZOTA, 2011)

Dimensões relevantes que distinguem o conhecimento da marca são a consciência da marca no sentido de lembrar e reconhecer a marca e a imagem da marca, aspectos favoráveis, força e singularidade das associações na memória do consumidor. (MOZOTA, 2011)

Dentro dessas associações, a criação de confiança pode ser considerada como o objetivo fundamental no projeto de uma marca, sendo ela uma das grandes responsáveis pela decisão de compra. (NEUMEIER, 2008)

Este conceito de confiança está associado a como negociamos produtos e serviços com nossa moeda, assim como o exemplo do design dos certificados de prata, desenvolvidos para promover a confiança (NEUMEIER, 2008). Um carimbo, ou uma marca podem promover aspectos similares nesse conceito. Então deve-se assegurar que sua marca estampada em algum lugar seja como um carimbo, atestando a veracidade e propriedade das informações a que se propõe.

Propomos que com a inserção da marca da empresa em um rótulo de cerveja exclusivo, poderia ser benéfico nesses sentidos, garantir uma maior lembrança da marca e confiança nela ao pensarmos que, em comparação às lojas que apenas servem rótulos de terceiro. E esta se relaciona diretamente com a produção e conhece sobre os processos, garantindo o tratamento de qualidade com os produtos que trabalha.

É ainda na comparação com as lojas e estabelecimentos que trabalham apenas com produtos de fornecedores, sem desenvolvimento próprio que se busca a diferenciação de marca e assim se destacar da concorrência.

### **Marketing de experiência**

Outro conceito que trazemos do marketing, é do marketing de experiência. Carbone & Haeckel (1994 apud BIZINELLI et al., 2013) enfatizam que os estabelecimentos podem desenvolver como importante estratégia para estabelecer relacionamentos e fidelizar o cliente a criação de experiências para os consumidores. Os produtos e serviços oferecidos pelas empresas agora também passam a buscar satisfazer sentimentos e emoções em oposição a apenas as necessidades, pois os consumidores começaram a buscar produtos e serviços que lhes forneçam experiências memoráveis e que se conectem com suas emoções (HIRSCHMAN & HOLBROOK, 1982; O'SHAUGHNESSY & O'SHAUGHNESSY, 2002; PINE II & GILMORE, 1999 apud BIZINELLI et al., 2013).

Dentro de nossa estratégia então, a marca do estabelecimento se associaria também as sensações e sentimentos que emergiriam no consumo da cerveja, e às experiências vividas no estabelecimento, ao mostrar ao consumidor a possibilidade de adquirir e consumir um produto exclusivo em visita as suas lojas e estabelecimentos.

### **2.1.3 TURISMO CERVEJEIRO**

Com aspectos extraídos do estudo acerca do turismo cervejeiro, buscamos também exemplificar os benefícios que podem ser alcançados para a região como um todo e seus empreendimentos.

Países mais tradicionais na produção de cervejas, como Alemanha, República Tcheca, Holanda, Bélgica, Estados Unidos e Canadá se configuram como polos de produção e consumo cervejeiros. (REVISTA DA CERVEJA, 2012 apud BIZINELLI et al., 2013). Dentro dessa realidade, estes são locais que atraem consumidores de todas as partes do mundo.

No Brasil, apesar de serem poucos os roteiros identificados especificamente a turismo de cervejas que atuam no segmento *premium* (BIZINELLI et al., 2013), São

Paulo já pode ser considerado como um centro cervejeiro consolidado no envolvimento com a produção artesanal e distribuição em bares e casas especializadas (KANIAK, 2011 apud BIZINELLI et al., 2013).

A partir da possibilidade de consumo de produtos únicos, aliado ao potencial que os estabelecimentos possuem nessa região de estudo, a zona oeste de São Paulo. Esta pode se consolidar ainda mais como região referência na cidade para o consumo de cervejas diferenciadas, beneficiando a toda cadeia produtiva de cervejas artesanais da cidade e seus estabelecimentos, ganhando maior visibilidade não só com turismo, mas mais importante seria a visibilidade local.

É dentro de todos esses conceitos citados que buscamos basear a inovação proposta como uma estratégia benéfica aos empreendimentos em estudo nesse artigo, a cadeia produtiva e o desenvolvimento de estratégias competitivas que tragam melhorias diretas no desempenho dos negócios.

## **2.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS (OU METODOLOGIA)**

Colocamos como objetivo deste artigo trazer indícios que possam colaborar afirmando ou negando nossa hipótese, que consiste na criação de produtos em parceria entre as pequenas fábricas de cerveja e os comércios especializados em cervejas artesanais e as consideradas especiais como alternativa para impulsionar a participação destes tipos de cervejas dentre o consumo de cervejas em geral, e também alavancando os comércios, que serão os empreendimentos nos quais baseou-se o estudo.

### **2.2.1 POPULAÇÃO E AMOSTRA**

O estudo tem como base 13 empresas constituídas como Empresas de Pequeno Porte (EPP's) ou Micro Empresas (ME's) dentro da cidade de São Paulo, mais precisamente na zona oeste de São Paulo, compreendendo os bairros de Perdizes, Pompéia, Vila Madalena, Pinheiros, Vila Romana e Vila Leopoldina. Essa amostra contempla 100% das empresas constante da carteira do agente nesse trabalho desse setor, dentre todas que participaram do projeto.

A localização dos empreendimentos é especialmente favorável neste estudo pelas características dessa região, e podem ser consideradas como as áreas mais nobres da cidade, o que significa bom poder aquisitivo da clientela, e é definitivamente a área com maior número de empreendimentos voltados a entretenimento, cultura, vida noturna, bares e restaurantes.

As áreas de atuação das empresas estão todas na ponta final da cadeia de produção e distribuição no ramo de cervejas, porém com uma certa diversidade de atuação, ou seja, todas se relacionam com a venda de cervejas artesanais e especiais, porém em diferentes modos. Temos empreendimentos que servem a cerveja para consumo no local, com foco apenas na venda de cervejas, alguns mesclando o comércio e venda de pratos, restaurante aliado a cervejas artesanais, comércios exclusivamente sem consumo local e até barbearias que possuem como diferencial área de bar com cervejas artesanais e especiais.

Todas as empresas são também participantes do programa ALI (Agentes Locais de Inovação) em São Paulo, no ciclo 2015/2017, uma cooperação entre Sebrae e Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) para desenvolvimento de inovação dentro das MPE's. Foi o programa ALI que permitiu o trabalho dentro das empresas para trazer melhoria para as mesmas além de coleta dos dados para esse artigo.

### **2.2.2. COLETA DE DADOS**

A coleta e análise de dados tem como base resposta ao questionário Radar da Inovação. Este instrumento desenvolvido pelo Sebrae é um questionário dividido em 13 dimensões que visa analisar o grau de inovação das empresas.

Suas 13 dimensões são: oferta; plataforma; marca; clientes; soluções; experiência do cliente; agregação de valor; processos; organização; cadeia de fornecimento; presença; rede; e ambiência inovadora. Criando assim uma avaliação bastante abrangente das atividades das empresas.

Respondido este, em um primeiro momento, no início do trabalho com as empresas, e num segundo momento após aplicação de ações sugeridas pelos agentes do programa ALI, ele pode ser usado como comparação para a evolução da empresa.

Além desse método, dentro de nossa proposta enfatizamos algumas dimensões do radar que se relacionam mais com nossa hipótese, como já citado anteriormente neste artigo. Cruzamos informações dessas dimensões com informações que possam se fazer úteis para gerar maiores conclusões que poderão enriquecer este estudo.

Essas informações compreendem a dados estatísticos e na falta destes, dados de observação das empresas, por exemplo, para determinar o grau de desenvolvimento e porte da empresa e sua relação com a possibilidade do desenvolvimento de produtos próprios.

### **2.3 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Ao identificar as empresas quais se encaixam na proposta a ser trabalhada, já foi possível identificar duas que atuam já no desenvolvimento de cervejas próprias, sendo essas duas de fabricação própria, sem a parceria com uma cervejaria no desenvolvimento ou fabricação das mesmas.

Essas duas estão destacadas dentre as demais, buscando referências delas de como seu desempenho se diferencia das demais empresas. As empresas são identificadas nas tabelas e gráficos com números, de 1 a 13, com destaque para os dois comércios produtores (Empresa 4 e Empresa 5).

Primeiramente buscamos trazer os indicadores de quais são as empresas mais bem estabelecidas, através de tabelas e comentários

Dentre algumas características das empresas reunidas, podemos citar a quantidade de funcionários como o melhor indicador para definirmos o porte e potencial da empresa (Tabela 1). Dentro de uma média aproximada de 4 funcionários por empresa para a nossa amostragem, vemos que duas empresas apenas se mantiveram acima dessa média, E2 com 7 funcionários e E5 com 12. Portanto temos uma das empresas de produtoras com o maior número de funcionários e outra na média.

Podemos dizer também, que de acordo com os resultados obtidos e pelo relacionamento e observação do ambiente de trabalho das empresas, podemos destacar as empresas E2, E3, E4, E5, e E9 como as mais estruturadas em termos de boa gestão, potencial para inovar e estrutura para investimentos e organização.

Tabela 1: Características das empresas

Característica/Empresas		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13
Características da empresa	a No. de empregados	2	7	4	4	12	3	4	2	3	2	4	2	4
	b Tempo da empresa	1	4	4	1	1	4	4	2	6	4	1	4	12
	c Faixa de faturamento	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2
	d Qual. da mão de obra	2	2	1	1	1	1	0	0	2	2	1	1	2
	e Estrat. Comercializ.	1	0	1	1	1	0	0	0	1	1	1	0	0
	f Parcerias	0	1	1	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1
	g Desenvolv. Próprio	0	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
	h Aquis./compra equip.	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
	j Práticas da Qualidade	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	j Práticas de Inovação	1	1	1	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0
	k Planej. Estratégico	0	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0

Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

Diante disso, vale comparar como as empresas se comportaram com as pontuações geradas pelo radar da inovação.

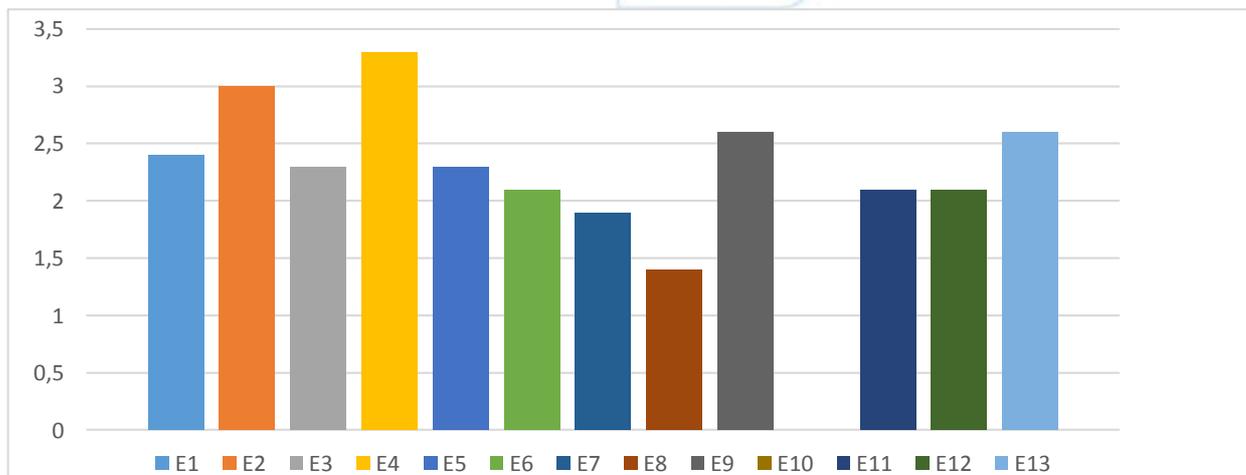
A média da pontuação das empresas no radar sugere que as empresas E4, E2, E9 e E13, respectivamente, são as empresas mais inovadoras, e podem sugerir uma confirmação das observações em campo (Gráfico 1).

Então a seguir se compara em quais dimensões se destacam essas empresas, as consideradas aqui como mais bem desenvolvidas, a partir de seus gráficos gerados pelo Radar da *Inovação* (Gráficos 2, 3 4 e 5), lembrando que as pontuações vão de uma escala 1 a 5, sendo 1 menos propensa a inovação e 5 inovadora sistêmica.

Podemos observar que as dimensões que obtiveram maior destaque em comum entre as quatro empresas selecionadas, foram: Oferta, Marca e Agregação de Valor.

Trazemos os dados da pontuação das empresas no Radar da Inovação para três dimensões que citamos anteriormente em nosso texto (Gráfico 6), que podem trazer dados relevantes para análise de nossa hipótese. São elas as dimensões Oferta, Plataforma e Organização.

**Gráfico 1: Resultados da pontuação do Radar**



**Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa.**

Dentre as empresas de nossa amostra, as empresas que criaram produto próprio (E4 e E5) se destacam como pensou-se, nas dimensões Plataforma e Oferta (Gráfico 6).

A partir dessas observações, podemos sugerir a seguinte indagação, se os aspectos da inovação pelo meio que sugerimos aqui são os responsáveis por parte do crescimento e boa forma das empresas, ou se o inverso é mais factível, uma empresa necessita uma posição mais estabilizada e consolidada para conseguir implementar um projeto como o de uma parceria com cervejaria no desenvolvimento de rótulo próprio.

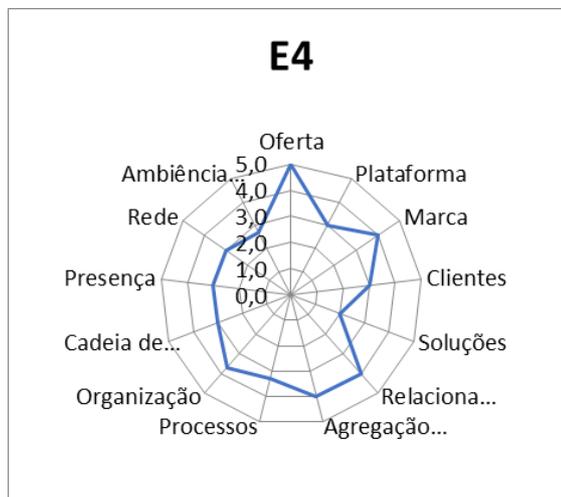
O atual status da proposta sugerida às empresas era de análise na maior parte dos estabelecimentos, e ainda não foi possível verificar evolução até então de sua aplicação na prática. Entre as dificuldades apontadas pelos empresários, surgiram a questão de um empreendimento franqueado não ter este tipo de autonomia, dificuldades financeiras e prioridades que impediriam esse processo no atual momento.

**Gráfico 2: Pontuações Radar da Inovação  
empresa E2**



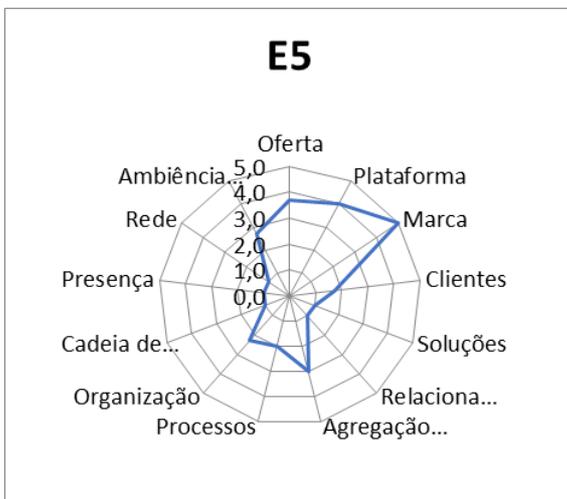
Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

**Gráfico 3: Pontuações Radar da Inovação  
empresa E4**



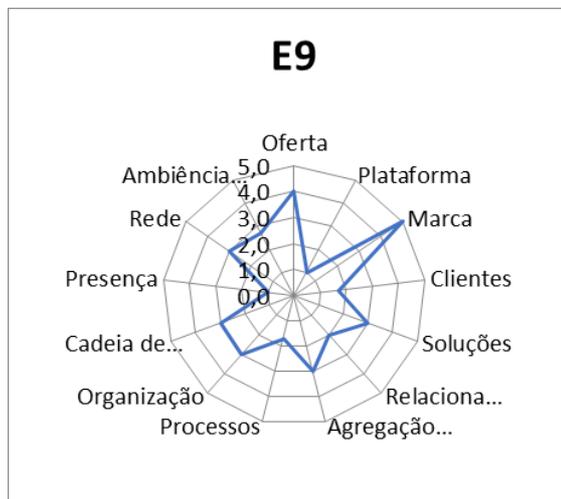
Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

**Gráfico 4: Pontuações Radar da Inovação  
empresa E5**



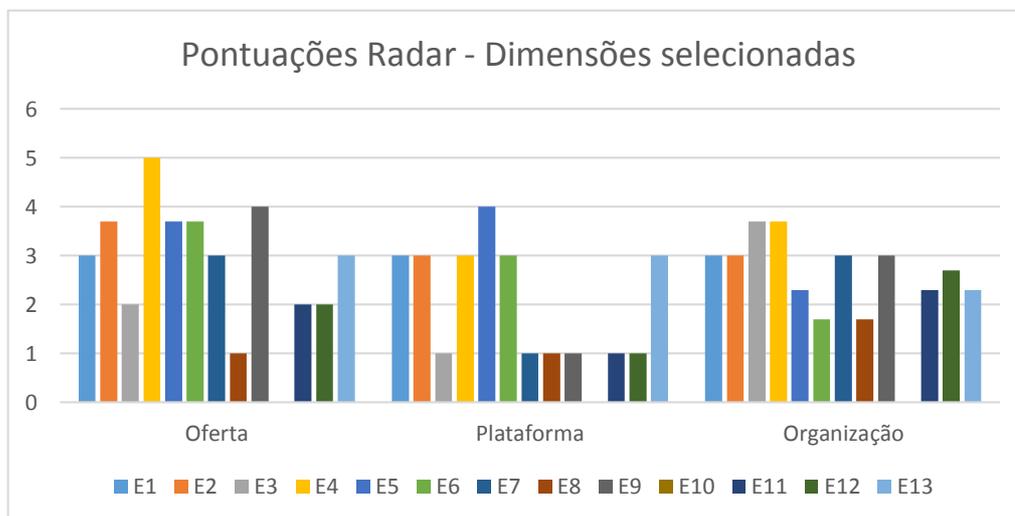
Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

**Gráfico 5: Pontuações Radar da Inovação  
empresa E9**



Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

**Gráfico 6: Pontuações Radar: dimensões selecionadas**



**Fonte 1: elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa.**

Entre as poucas adesões que obteve-se, a etapa atual era de articulação da rede de contatos para formatar uma possível parceria. Processo que deve ser mais longo do que o previsto no início do estudo. Então, como forma de trazer dados relevantes se priorizou aqui a trazer os dados comparativos entre as estratégias já adotadas pelas empresas, como os elencados acima.

## 2.4 CONCLUSÕES

A criação de nova oferta de produtos, assim como descrita no Radar da Inovação, aquela que traz nova gama de produtos ao comércio e não apenas a aquisição de novos fornecedores ou marcas, se mostra como boa estratégia de inovação ao comércio dentro do segmento de cervejas artesanais e especiais. Demonstramos que as empresas mais fortes dentro de nossa amostra possuem boa pontuação nesse quesito, o qual se relaciona mais diretamente com a nossa hipótese.

Então pode-se considerar como boa estratégia para a criação de empresas mais sólidas no ramo, o investimento em inovação dentro dessa área, podendo ser uma entre as estratégias adotadas, a de nossa hipótese, que traz o desenvolvimento de produtos próprios

(um rótulo de cerveja da marca da empresa) como estratégia para criar valor de marca e trazer crescimento à empresa.

Se tratando especificamente do desenvolvimento de produto próprio, o desenvolvimento de um rótulo de cerveja, um dos pontos discutidos aqui a respeito dos possíveis impactos benéficos às empresas, seriam vistos em seu valor de marca. O impacto nesse sentido para as empresas é de difícil mensuração, e mais adesões seriam bem-vindas para isso, ou até um estudo de caso especializado em empresa com essa estratégia seriam sugestões de expansão de estudo a cerca desse tema.

Com isso, a hipótese foi apresentada ressaltando seus benefícios, mas essa é uma estratégia que envolve trâmites legais que talvez ainda desmotivem empresas. Sabe-se que a legislação ainda é confusa quanto a produção própria de cerveja em um restaurante ou bar, e, portanto, sugerimos a busca de parcerias com fábricas já estabelecidas como forma alternativa de se ainda desenvolver a proposta. Porém acreditamos que a falta de material de estudo e até de empresas que desenvolvessem este trabalho até o final dentro desse estudo passem por essas questões também.

No entanto, a maior contribuição que pensamos em fazer aqui é de motivar os empresários nesse sentido. Uma questão que levantamos seria das empresas que aderiram serem maduras o suficiente para poder realizar esse tipo de projeto, ou se a realização de um projeto desse porte trouxe maiores benefícios e solidez a empresa. O que pensamos ter encontrado ao final, é que na busca por esse objetivo, resultará de uma forma ou de outra, em uma empresa mais sólida, ao passo em que a solidez da empresa seja o caminho para se desenvolver a estratégia ou o resultado dela.

## **2.5 APRENDIZADO DO ALI ENQUANTO PESQUISADOR**

Discorrido aproximadamente um ano e meio de trabalho até a publicação deste artigo, tomo para mim a importância e a dificuldade em ser um empreendedor. Não há modo melhor em se testar as ideias que pensamos em tirar da cabeça e do papel para a prática. Mesmo após esse período de pesquisa e buscando criar aqui um documento que os favoreça, que favoreça a nosso conhecimento também, as dificuldades são enormes, e meu respeito a atuação destes profissionais, bem como de todos que incentivam o empreendedorismo, foi revigorado.

Diante de um aprendizado pessoal e profissional fruto de um período desse, de acompanhamento de diversos empresários, diversas realidades e situações, só posso desejar que tenha conseguido retribuir enriquecendo de alguma forma a vida daqueles com o qual me relacionei nessa jornada.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos companheiros de trabalho nessa jornada, a presença e convívio dos agentes pesquisadores foi fundamental nessa jornada, Andréa Costa, Cíntia Nascimento, Elisa Alexandre, Flávia Fernandes, Flávio de Nascimento, Glecil Brito, Karina Montezuma, Luciana Rubino, Mariana Azevedo, Mauro Mansano, Natália Polycarpo, Paulo Yun Cha, Pedro Filho, Rafael Takamoto, Renato Schreurs, Tatiana Tábata, Thais Mayumi, Thaísa Kochi e Thiago Souza.

Agradeço aos empresários que abriram suas portas para nós, acreditaram em meu trabalho e depositaram confiança em mim e na nossa parceria.

Faço menção a parceria SEBRAE e ACNPq, que se disponibilizaram e tornaram possíveis este presente estudo.

Por fim, um agradecimento especial a meus pais, José Ferreira da Silva e Neusa Lourenço da Silva e minha irmã, Aline C. L. Ferreira da Silva, presentes em tudo, e minha mulher Flávia Pinho e à nossa nova família se formando.

## REFERÊNCIAS

- BACHMANN, D. L. **Guia para a inovação: instrumento de orientação de ações para melhoria das dimensões da inovação**. 2. ed. Curitiba: SEBRAE, 2015.
- BIZINELLI, Camila. et al. Experiências de Turismo cervejeiro em Curitiba. **Revista Rosa dos Ventos**, abr-jun/2013. Disponível em: <[http://www.ucs.br/etc/revistas/index.php/rosadosventos/article/download/1697/pdf\\_124](http://www.ucs.br/etc/revistas/index.php/rosadosventos/article/download/1697/pdf_124)> Acesso em: 17/03/2017
- CARBONE, L. P.; HAECKEL, S. H. Engineering Customer Experiences. **Journal of Marketing Management** - 1994
- CERVIERI JUNIOR, Osmar. et al. **O setor de bebidas no Brasil**, BNDES Setorial 40, 2014, p. 93-130. Disponível em: <[https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/2782/1/BNDES\\_Setorial\\_40.pdf](https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/2782/1/BNDES_Setorial_40.pdf)> Acesso em: 17/03/2017.
- MICROCERVEJARIAS **Microcervejarias Ganham Espaço no Mercado Nacional**. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/microcervejarias-ganham-espaco-no-mercado-nacional,fbe9be300704e410VgnVCM1000003b74010aRCRD>> Acesso em: 17/03/2017

- MORADO, Ronaldo. **Larousse da Cerveja**. São Paulo: Larousse do Brasil, 2009.
- MOZOTA, Brigitte. **Gestão do design – usando o design para construir valor de marca e inovação corporativa**. Tradução Lene Belon Ribeiro – Porto Alegre : Bookman, 2011.
- NEUMEIER, Marty. **The Brand Gap**. O abismo da marca: como construir a ponte entre estratégia e design. Tradução de Cynthia Azevedo Título original: The Brand Gap: revised edition. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e concorrentes**. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

# INOVAÇÃO FINANCEIRA NAS OFICINAS MECÂNICAS EM MOMENTOS DE CRISE E SEUS REFLEXOS NA GESTÃO E FATURAMENTO

**AUTOR - RENATO OCTÁVIO SCHREURS PIRES; GRADUADO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS PUC – SP;  
E-MAIL: rosp\_18@hotmail.com - ALI CAPITAL – OESTE/SP**

**RESUMO** - O presente artigo, tem como objetivo principal levar a inovação financeira, reestruturar e agregar valor as empresas em momentos de crise. A partir do trabalho em campo e dados coletados nas Micro e Pequenas Empresas (MPEs), localizadas na Região Oeste da Cidade de São Paulo do setor de serviços, e principalmente oficinas mecânicas, participantes do Programa Agente Local de Inovação (ALI – edição 15/17). Constatou-se uma grande dificuldade de gestão financeira e organizacional nessas empresas, o que acarreta uma série de problemas estruturais seja de curto, médio e longo prazo. Sendo um grande desafio, como levar a cultura de inovação a essas empresas. O método utilizado no estudo foi descritivo de natureza qualitativa e quantitativa, devido à metodologia do Radar da Inovação, utilizada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). As análises dos dados foram baseadas nos graus de inovação global e da dimensão relacionamento, clientes, processos e agregação de valor. Foi possível concluir que a implantação sistemática de ações de gestão e inovação, não somente em novos serviços, o tipo mais visado do setor em estudo, mas na melhoria dos processos, novas práticas de gestão financeira que geraram resultados. Por fim, o retorno gerado a partir do envolvimento dos colaboradores e dirigentes durante o acompanhamento e as implantações do Programa, foi o maior legado para o processo contínuo de inovação e desenvolvimento sustentável da empresa.

**PALAVRAS-CHAVE:** Inovação Financeira. Micro e Pequenas Empresas. Crise Econômica.

## 1 INTRODUÇÃO

O Programa ALI é um projeto idealizado pelo SEBRAE em parceria com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), por observar a dificuldade de longevidade das micro e pequenas empresas e da carência do entendimento do que significa um processo de inovação. O Programa ALI tem como objetivos, fomentar e desmitificar a cultura da inovação nas micro e pequenas empresas, aumentar a competitividade e auxiliar no gerenciamento de projetos e soluções inovadoras. O presente artigo, terá como propósito registrar e disseminar os conhecimentos adquiridos e informações coletadas em campo durante o programa, e levar a cultura de Educação Financeira para dentro das empresas, de extrema importância em tempos de crise econômica. É possível Inovar

tratando-se do assunto Gestão Financeira, e ainda incorporar áreas temáticas como marketing, planejamento estratégico, gestão de processos, nas Micro e Pequenas Empresas. O local de atividade de campo, foi a Região Oeste da Cidade de São Paulo, segmentados principalmente em oficinas mecânicas no setor de serviços com poucos casos de comércio. Dimensões Cliente, Relacionamento, Agregação de Valor, com foco nos resultados, são as dimensões que mais impactaram de acordo com as análises metodológicas e ciclagens das empresas. A deficiência de controles financeiros adequados na gestão das empresas, comporta-se como uma doença, fazendo uma analogia com o corpo humano, seria como um tumor que se espalha a toda parte do corpo. Descontroles e/ou inexistência de caixa, falta de indicadores e metas, precificação inadequada, descontrole de estoque, contas pessoais em conjunto com as contas da empresa, são alguns dos fatores comuns da realidade das MPE, e que podem ser superados e mais equilibrados com medidas muitas vezes simples e inovando sem gastos.

O Ticket Médio (gasto médio com o serviço de reparação automotiva), teve uma queda vertiginosa, no entanto a demanda pelos serviços aumentaram refletindo a realidade financeira dos consumidores. Cabendo o empresário se adequar a essa realidade, e otimizar o máximo possível a produtividade dos colaboradores, bem como, ser cada vez mais rigoroso nos controles financeiros. O setor automotivo, têm investimentos estimados de R\$ 59 bilhões no período de 2015 a 2018. No amplo pacote de invenções, há recursos destinados à modernização fabril e ao desenvolvimento de novos produtos. Outra parte significativa será direcionada para ampliação de capacidade instalada, via expansão de fábricas existentes (Associação Comercial de São Paulo, 2017).

Com a crise econômica após 2014, vários setores tiveram queda nas vendas nos primeiros oito meses do ano, mas o setor de autopeças resistiu a essa pressão e cresceu quase que sozinho.

O setor de autopeças cresceu 3%, já as vendas das concessionárias de veículos caíram 10,3% nesse mesmo período (Associação Comercial de São Paulo, 2017).

Embora todo o crescimento acima, crédito escasso, juros alto, prazos de financiamento mais curtos e, principalmente, uma certa insegurança de quem está empregado para assumir um compromisso de prazo mais longo, faz o consumidor em momentos de crise ter mais cautela com seus gastos o que compromete os negócios e podem fazer receitas despencarem (Associação Comercial de São Paulo, 2017).

Segmentação de Clientes, entender qual o perfil de consumo e suas expectativas em conjunto com ações de marketing, promovem fidelização dos clientes e rapidamente retorno de receita a empresa. Processo bem estruturado, eleva a produtividade, diminui erros e perdas financeiras. Micro e Pequenas Empresas, portanto, têm a chance e a possibilidade de Inovar em áreas como de finanças, marketing, processo e relacionamento com clientes num momento de crise, sendo a cultura de inovação e atitude proativa do empreendedor, peças fundamentais para ganho de mercado e reestruturação das empresas.

## 2. CULTURA DA INOVAÇÃO EM MOMENTOS DE CRISE

O Quadro 1 pauta pela retomada da atividade industrial, refletindo a gradual melhora dos investimentos e das exportações, pela continuidade da ampliação do agronegócio e pelo desempenho mais moderado dos setores do comércio e dos serviços. (DEPEC – Bradesco).

**Quadro 1 – Indicadores de desempenho macroeconômico.**

Indicadores - Var. % Anual	2013	2014	2015	2016	2017	2018
PIB	3,0%	0,5%	-3,8%	-3,6%	0,3%	2,5%
Investimento	5,8%	-4,2%	-14,1%	-10,0%	2,5%	6,0%
Taxa de desemprego	7,2%	6,8%	8,3%	11,2%	12,9%	12,8%
Renda real	3,2%	1,1%	0,1%	-2,5%	1,0%	1,2%
PIB Indústria	2,2%	-1,5%	-6,2%	-3,7%	0,5%	4,0%
PIB Serviços	2,8%	1,0%	-2,7%	-2,7%	0,0%	2,0%
PIB Construção Civil	4,5%	-2,1%	-6,5%	-4,3%	1,0%	5,0%
PIB Agronegócio	8,4%	2,8%	1,8%	-6,0%	6,0%	3,5%
Comércio - ampliado	3,6%	-1,7%	-8,7%	-8,5%	1,5%	4,0%
Exportações em quantum	3,5%	-2,7%	7,8%	3,7%	2,5%	3,0%
Câmbio (R\$/US\$)	2,35	2,65	3,90	3,20	3,45	3,55
Inflação (IPCA)	5,9%	6,4%	10,7%	6,6%	4,5%	4,5%
Taxa de juros (Selic) a.a.	10,00%	11,75%	14,25%	13,75%	10,25%	9,25%

Fonte: (IBGE, BCB elaboração BRADESCO).

Setores ligados à renda, como o comércio e o de serviços, que tiveram comportamento mais resilientes na crise, deverão ter seu desempenho limitado pelo enfraquecido da demanda de mercado, poder de compra da população. Inovação depende mais de criatividade do que de recursos, sendo a prática de inovar não está necessariamente atrelada a uma grande descoberta; a inovação, como diferencial competitivo, também pode ser encontrada em pequenas práticas de melhorias contínuas de processos e serviços; em novas práticas de gestão; na busca por novos mercados; no fornecimento de produtos e serviços que os clientes valorizem; na busca por novos segmentos de clientes ou atender novas necessidades até então ocultas. Inovar também pode se traduzir na prática de aprimorar algo que já existe. Ao contrário das grandes empresas, o diferencial competitivo das MPEs vem da facilidade de

comunicação, da velocidade na tomada de decisões, do comprometimento das equipes e da receptividade à novidade

Há alguns conceitos econômicos que são fundamentais para compreensão dos fenômenos financeiros, estoque (variável estática) e fluxo (variável dinâmica). Estoque é sinônimo de existência, e fluxo ao movimento de entrada e saída. (PIO MARTINS, 2004).

Se fotografar uma caixa d'água, constará a existência de uma certa quantidade de litros, variável estática. Já o fluxo, seria a quantidade de água que entrou e saiu durante um certo tempo. (PIO MARTINS, 2004).

O que garante a sobrevivência de uma empresa, não seria o estoque, e sim o fluxo que em finanças é chamado de fluxo de caixa. A compreensão dos conceitos básicos de estoque e fluxo, são fundamentais para uma boa gestão financeira de uma empresa.

Uma empresa pode ser lucrativa, mas ao mesmo tempo pode estar quebrada devido à insuficiência de caixa. Por outro lado, uma empresa pode ter prejuízo, mas, simultaneamente, gerar caixa suficiente para manter o giro da operação. (MÁLAGA, 2102). Existem três atividades que podem gerar ou consumir caixa da empresa:

1. Atividades Operacionais, os fluxos gerados pelas atividades operacionais, que são denominados fluxo de caixa das operações (FCO). No caso de oficinas, seriam as entradas e saídas ligadas ao operacional da oficina, compra de peças dos fornecedores até o repasse nos serviço de reparação prestado ao cliente.
2. Atividades de Investimentos, os fluxos gerados pelas atividades de investimento, que são o fluxo de caixa dos investimentos (FCI). No caso de oficinas, seriam os investimentos básicos necessários para a oficina poder atender os clientes, elevador automotivo por exemplo, alguma ferramenta vital no processo de diagnóstico do carro.
3. Atividade de Financiamento, os fluxos gerados pelas atividades de financiamento (FCF). No caso de oficinas, seriam algum projeto de expansão, obra na estrutura que teria a necessidade de buscar financiamento externo.

A soma dos três fluxos, resultará na variação de caixa do período, e explica por que o caixa aumentou ou diminuiu de um período ao outro da empresa. (FCO+ FCI+FCF).

Balanco Patrimonial, mostra os ativos (bens e direitos) e os passivos (dívidas e obrigações). O Balanco é importante, diz o que a empresa possui e o que deve, mas não diz

quanto a empresa ganha e gasta, portanto o fluxo de caixa é que vai demonstrar o dia-a-dia da empresa. Fazendo uma analogia, Balanço Patrimonial é uma foto, Fluxo de Caixa é um filme.

Demonstração de Renda (DRE), é considerado uma demonstração de despesas (gastos da empresa) e rendas (ganhos da empresa) num dado período de tempo, sendo o Fluxo de Caixa o consolidado dessa demonstração de renda, seria como se fosse um mapa que guia onde o dinheiro entrou e saiu.

Em oficinas mecânicas, realizar o fluxo de caixa é muito importante, por que quando é feito o pagamento do serviço pelo cliente, a oficina recebe muitas vezes parcelado o valor do serviço prestado, e as peças compradas dos fornecedores nem sempre são parceladas, ou casam com o recebimento do cliente. O mapa, saber onde o dinheiro está indo, e quando receberá cada parcela de uma venda/serviço finalizado, é imprescindível para a saúde financeira da empresa. Importante tarefa a ser realizada para ocorrer com eficiência a aplicação de recursos é a gestão do caixa da empresa (ASSAF NETO,2005).

A educação e inovação financeira, portanto, são vitais em momentos de crise, tornando-se um grande desafio tratar e implantar medidas de acordo com a realidade e que tragam benefícios para Micro e Pequenas Empresas.

## **2.1. METODOLOGIA DO DIAGNÓSTICO DE INOVAÇÃO**

Em relação ao tratamento de dados, foi utilizado a Metodologia do Diagnóstico Empresarial e Radar de Inovação, essa análise baseia-se na estatística descritiva, cuja finalidade é resumir as principais características de um conjunto de fatores e mostrar por meio de números e índices, evidenciando a situação atual e potencial de oportunidades da empresa.

A totalidade dos dados analisados, foram processados com auxílio de uma planilha de apoio, e o Radar de Inovação, instrumento de análise adaptado pelo SEBRAE que facilitou a mensuração do grau de inovação. Dimensões Cliente, Relacionamento, Agregação de Valor, com foco nos resultados, são as dimensões que mais impactaram a partir das análises metodológicas das empresas.

## **2.2 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE**

A técnica utilizada no Artigo, foi de acordo com a Metodologia do Programa Agente Local de Inovação (ALI), no qual depois do Diagnóstico Empresarial, e Radar de Inovação foi estruturado um Plano de Ação, sempre de acordo com as necessidades da empresa e situação

setorial de mercado. A coleta de dados, foi devido ao trabalho de campo realizado no decorrer do Programa ALI (2015 a 2017), onde foi possível entender a particularidade de cada empresa e a semelhança entre elas. Sendo no ponto positivo e no negativo, a partir dessa ferramenta que foi possível estruturar um Plano de Ação, visando levar oportunidade de Inovação e melhoria para as empresas acompanhadas.

De acordo com os resultados obtidos, notou-se principalmente uma grande deficiência nos controles financeiros, onde começam a maioria dos problemas dessas empresas analisadas, refletindo em outras áreas de gestão e no operacional do negócio (processos, marketing, relacionamento com cliente).

Tradando-se de um universo de 40 empresas acompanhadas no programa nesta pesquisa na Região Oeste da Cidade de São Paulo, foi possível realizar um trabalho em 15 delas (amostra) de reestruturação e quebra de alguns paradigmas desses negócios. O empresário, devido a inúmeras tarefas operacionais e de gestão, deixa alguns elementos de lado, tais como controle financeiro adequado, planejamento estratégico, definição de indicadores/metras, segmentação e fidelização de clientes.

Quando se questiona aos empresários assuntos financeiros, e de resultados, num primeiro momento, em geral, ocorre um certo desconforto. Passando esse primeiro desconforto, existe um cenário de avaliação dos dados, sendo ainda que grande parte não possui de forma adequada ou mesmo não tem.

No setor de reparação automotiva, a maior parte dos empresários está ligado no operacional, e na parcela técnica do negócio, sendo um outro desafio do atendimento e do Programa ALI implantar a cultura de inovação e controles financeiros. Planilhas, softwares de gestão financeira, ajudam nesse segmento, no entanto, nem sempre é um assunto que o empresário possui familiaridade e tem disciplina para mantê-lo.

Como minimizar, resolver essa questão de falta ou ineficiência de controles financeiros adequados, requer um trabalho minucioso e de extrema importância para empresa e a sociedade como um todo. Tratando-se do setor automotivo, controle de estoque, fluxograma e ordem serviço padronizado, precificação adequada de peças e hora trabalhada pelo serviço prestado, reflete em média aumento de 10% a 15% de aumento de faturamento.

Medidas como: controle de estoque, fluxograma e ordem de serviço padronizado, precificação adequada de peças e hora trabalhada pelo serviço prestado (Quadro 2), mostram um exemplo prático e direto, como uma empresa atendida pelo Programa ALI no decorrer do

acompanhamento, consegue uma evolução significativa de faturamento de 10% a 15% nos 18 meses iniciais. Considerando tais elementos, o fluxograma é a peça fundamental para a organização e oportunidade de aumento de faturamento, mesmo que nesse caso da Empresa (A) foi o último a ser implantado, deve-se a dificuldade em implantar de acordo com a particularidade da empresa.

**Quadro 2 – Comparativo de evolução de faturamento Empresa (A).**

SITUAÇÃO (I)	SIM	NÃO	INCOMPLETO	SITUAÇÃO (II)	SIM	NÃO	INCOMPLETO
EMPRESA (A)				EMPRESA (A)			
FLUXOGRAMA		X		FLUXOGRAMA			X
CONTROLE DE ESTOQUE			X	CONTROLE DE ESTOQUE			X
ORDEM DE SERVIÇO PADRONIZADA			X	ORDEM DE SERVIÇO PADRONIZADA	X		
PRECIFICAÇÃO DE PEÇAS E SERVIÇOS			X	PRECIFICAÇÃO DE PEÇAS E SERVIÇOS	X		
HORA TRABALHADA (PRODUTIVIDADE)		X		HORA TRABALHADA (PRODUTIVIDADE)			X
FATURAMENTO MENSAL (R\$,MIL)	R\$ 30.000,00			FATURAMENTO MENSAL (R\$,MIL)	R\$ 33.000,00		
SITUAÇÃO (III)				SITUAÇÃO (IV)			
EMPRESA (A)				EMPRESA (A)			
FLUXOGRAMA			X	FLUXOGRAMA	X		
CONTROLE DE ESTOQUE	X			CONTROLE DE ESTOQUE	X		
ORDEM DE SERVIÇO PADRONIZADA	X			ORDEM DE SERVIÇO PADRONIZADA	X		
PRECIFICAÇÃO DE PEÇAS E SERVIÇOS	X			PRECIFICAÇÃO DE PEÇAS E SERVIÇOS	X		
HORA TRABALHADA (PRODUTIVIDADE)	X			HORA TRABALHADA (PRODUTIVIDADE)	X		
FATURAMENTO MENSAL (R\$,MIL)	R\$ 37.000,00			FATURAMENTO MENSAL (R\$,MIL)	R\$ 50.000,00		

Fonte: (Oficina Mecânica Região Oeste SP, elaborado pelo autor).

A ordem de serviço padronizada (modelo padrão para diagnosticar o carro) junto com a melhoria na precificação do serviço prestado, potencializa inicialmente a elevação de faturamento, pois, diminui os erros no diagnóstico inicial do veículo. Já a precificação, evita pedidos errados de peças e envio de orçamentos incorretos ao cliente, gerando desgaste da imagem, perda de tempo e dinheiro. O estoque mais organizado, otimiza a logística da oficina, evita perder mercadorias, deixar o dinheiro capitalizado sem necessidade, minimizando perdas financeiras.

Quando se realiza um controle de produtividade, é possível visualizar deficiências técnicas dos colaboradores e desvios comportamentais, abrindo caminho para treinamentos, bonificações de desempenho, fazendo assim um ganho de receita para oficina. A Gestão Financeira começa a entrar nos trilhos gerando resultados, com o uso da tecnologia já existente na empresa, adaptando com softwares dinâmicos que integrem o sistema financeiro com o operacional. Não inéditas, mas grandes inovações realizadas nesse segmento.

Fazendo uma analogia, uma oficina precisa se comportar como um médico clínico geral, que depois de um diagnóstico tem a função de medicar e/ou resolver o problema, pois, o diagnóstico correto, agilidade na reparação, clareza no processo e atendimento, reflete de forma extremamente positiva no “paciente”, no caso o veículo, evitando problemas futuros.

Existem no mercado, diversas ferramentas que conseguem resolver ou amenizar os problemas detectados dessas empresas (pagos/gratuitos), no entanto, disciplina e conscientização da importância desses controles financeiros e de gestão, caminham juntos com atendimento técnico e motivacional do Programa Agente Local de Inovação (ALI). A inovação, portanto, é na mudança da cultura organizacional das empresas, sendo softwares-ferramentas e capacitações apenas os acessórios desse processo.

### **2.3 RESULTADOS DAS MPEs ACOMPANHADAS**

A Metodologia de Análise, Diagnóstico Empresarial e Radar de Inovação (Gráfico 1), feito por meio das informações preenchidas em um formulário eletrônico, usando uma metodologia que, além do resultado global, fornece um diagnóstico que observa 13 diferentes dimensões. O Radar da Inovação reúne 4 (quatro) dimensões principais:

1. As ofertas criadas;
2. Os clientes atendidos;
3. Os processos empregados;
4. Os locais de presença usados.

Estas se desdobram em mais 8 (oito) dimensões, que junto ao conjunto temático ambiente de inovação compõem as 13 (treze) dimensões contempladas no Radar de Inovação, sendo elas:

- **Dimensão Oferta:** Refere-se aos produtos oferecidos pela empresa ao mercado. Para mensurar essa dimensão atenta-se para novos lançamentos, disposição para correr riscos, novos produtos (incluindo aqueles que tenham fracassado).
- **Dimensão Plataforma:** Nome dado a um conjunto de componentes comuns, métodos de montagem ou tecnologias que são usadas, de forma “modular”, na construção de um portfólio de produtos.
- **Dimensão Marca:** Compreenda-se o conjunto de símbolos, palavras (slogan) ou formatos pelos quais uma empresa transmite sua imagem, ou promessa, aos clientes.
- **Dimensão Clientes:** Clientes são pessoas ou organizações que usam ou consomem produtos para acompanhar a suas necessidades.
- **Dimensão Soluções:** Uma solução é a combinação customizada e integrada de bens, serviços e informações capazes de solucionar potenciais demandas dos clientes.

- Dimensão Relacionamento: Esta dimensão, originalmente denominada de experiência do cliente, leva em conta tudo o que o consumidor vê, ouve, sente ou experimenta de algum modo em todos os momentos ao interagir com a empresa.
- Dimensão Agregação de Valor: Esta dimensão considera os mecanismos pelos quais uma empresa capta parte do valor criado.
- Dimensão Processos: Os processos são as configurações das atividades usadas na condução das operações internas à empresa.
- Dimensão Organização: Refere-se ao modo como a empresa está estruturada, quais as parcerias estabelecidas, e o papel e responsabilidade dos colaboradores.
- Dimensão Cadeia de fornecimento: Corresponde à sequência de atividades e de agentes que movem os produtos, serviços e informações da origem à entrega.
- Dimensão Presença (Praça): Relaciona-se aos canais de distribuição que a empresa utiliza para colocar seus produtos no mercado e, também, aos locais em que esses itens podem ser adquiridos pelos consumidores.
- Dimensão Rede: Esta dimensão cobre os aspectos relacionados às formas pelas quais a empresa conecta-se aos seus clientes. Trata-se, essencialmente, dos recursos usados para a comunicação ágil e eficaz
- Dimensão Ambiência Inovadora: Uma forma de avaliar esta dimensão é medir a fração da equipe que é composta por profissionais que tem formação voltada para o ensaio e a pesquisa.

O Radar da Inovação, expressa a média dos conceitos nas perguntas pertinentes a cada dimensão. De forma mais simplificada pode-se considerar:

Nota 01: Para quando a inovação não está presente;

Nota 03: Para quando a inovação é incipiente;

Nota 05: Para quando a inovação está presente.

(Escala de 0 a 5, sendo 0 não está presente e 5 está presente).

Depreende-se, portanto, que a empresa que obtiver conceito 05 em todas as dimensões beira a perfeição quanto à prática da inovação. A empresa que obtiver, por suposição, conceito 03 em todas as dimensões, será considerada uma empresa inovadora, porém ainda com pontos de melhora. O conceito 01 é a avaliação mais baixa, a empresa que obtiver conceito 01 em todas as dimensões não possui preocupação identificada com a inovação.

O principal propósito dos diagnósticos, portanto, é balizar futuras ações de melhoria da empresa, utilizando a ferramenta de mensuração, sempre de acordo com a realidade, expectativa de cada empresa e suas particularidades.

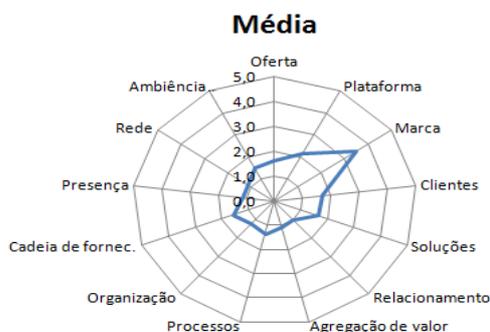
Importante e imprescindível esclarecer, pela assinatura do Termo de Adesão no início do Programa ALI por ambas as partes, fica acordado: A empresa participante, dentre outros termos, permite que as informações cedidas pela empresa, sejam gerenciadas pelo SEBRAE/UF para projeções e simulações, sempre preservando o sigilo dos dados, autoriza o uso de imagem em campanhas promocionais e institucional do SEBRAE e do CNPq, seja essas destinadas à divulgação ao público em geral e/ou apenas para uso interno das instituições, desde que não haja desvirtuamento da sua finalidade. Esta autorização é concedida a título gratuito. Informações fornecidas, e os relatos do presente Artigo das MPEs, portanto, estão totalmente seguras em se tratando do sigilo e confidencialidade das informações.

A seguir, alguns resultados iniciais, e evoluções no decorrer do Programa ALI. O Gráfico 1, mostra a média desse grupo de empresas inicialmente analisadas, mostrando algumas particularidades.

1. Dimensão Agregação de Valor;
2. Dimensão Relacionamento;
3. Dimensão Clientes;
4. Dimensão Cadeia Fornecimento;

A Dimensão Agregação de Valor, está com uma média muito baixa, o que retrata bem a realidade, pois, essas empresas de maneira geral do setor de serviços, em particular do setor de reparação automotiva, têm dificuldades em embutir valor agregado ao serviço prestado, e ainda explorar novas fontes de receitas com interações de clientes e parceiros.

**Gráfico 1 – Média dos Radares das empresas.**

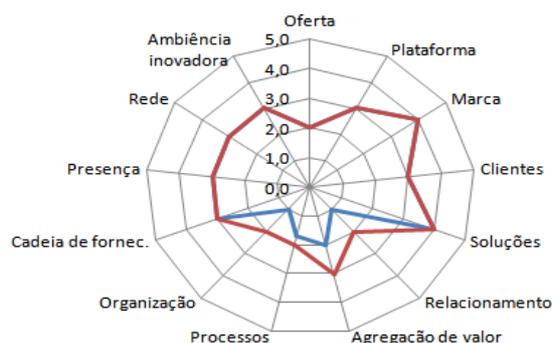


Fonte: (elaborado pelo autor).

Ocorre que as oficinas, devido muito ao dia-a-dia corrido, e principalmente das demandas operacionais, não consegue implantar medidas de agregação de valor e firmar parcerias proporcionando aumento de receita. Dimensão Relacionamento, o Gráfico 1 ficou de acordo e refletiu a realidade, pois, o cliente em sua experiência desde o início até o fim do tratamento e entrega dos serviços prestados da empresa, grande parte não é avaliado sua interação de atendimento e pós-venda como um todo. Algumas empresas que realizam essa mensuração, conseguem constatar que o cliente é atendido de uma forma nem sempre cordial, ocorre demora/falhas no diagnóstico e entrega do veículo, levando em conta o setor de reparação automotiva. Dimensão Clientes, o Gráfico 1 não demonstra totalmente a realidade, devido em parte a falta de mensuração da empresa, ficando o índice acima do que deveria. O mais adequado seria como está representado na Dimensão Relacionamento.

Essa dimensão relata como as empresas acompanham as necessidades de seus consumidores, que tipo de demanda de serviço, qual sua necessidade e perspectivas de mercado. Dimensão Cadeia de Fornecimento, corresponde ao processo desde a estocagem (origem), até o fechamento do orçamento e entrega do serviço. Esse indicador corresponde uma média baixa, estando de acordo com a realidade, sendo que as empresas do ramo de reparação automotiva, poucas conseguem realizar e aplicar corretamente um fluxograma do processo desde o atendimento até entrega do veículo, não existe documentação adequada, precificação, e controle da produtividade.

**Gráfico 2 – Evolução do Radar de Inovação.**



Fonte: (elaborado pelo autor).

O Gráfico 2, demonstra como o Radar de Inovação evoluiu no geral e houve uma evolução, principalmente nas Dimensões Agregação de valor e Relacionamento. Outras Dimensões permaneceram praticamente sem muita alteração, devido a prioridades de ações propostas, e respostas de mercado. Sendo a linha em azul representando o R0 Radar de

Inovação do Ciclo 0 e em vermelho o Radar de Inovação Ciclo 1. Ações propostas, tais como incorporar e agregar serviços para o consumidor (serviço de vidros, tapeçaria e higienização) ainda de acordo com o negócio principal que é serviço de reparação automotiva foram bem positivas. Na dimensão relacionamento, incorporar o canal de comunicação com cliente e fornecedores via aplicativo (WhatsApp), otimizou o tempo, pois, ocorria muita perda de tempo numa negociação de peças com os fornecedores. A comunicação com o cliente passou a ser mais direta e efetiva, envio das ordens de serviço, orçamentos passaram a ser muito mais rápido e eficiente. Abriu-se ainda um canal de marketing, e pesquisa de pós-venda. A atitude reduziu os custos de ligação em torno 50% (Quadro 3), foi cancelada a segunda linha telefônica, otimizando o tempo despendido no contato com fornecedores e clientes.

**Quadro 3 – Evidência de ação implantada.**

SITUAÇÃO (I)			SITUAÇÃO (II)	
LIGAÇÃO (min/mês)	200		LIGAÇÃO (min/mês)	50
CUSTO PACOTE TELEFONIA (mês)	R\$ 400,00		CUSTO PACOTE TELEFONIA (mês)	R\$ 200,00

Fonte: (Oficina Mecânica Região Oeste SP, elaborado pelo autor).

Nesse momento inicial do atendimento, a evolução do R0 para o R1, ocorreu uma certa “arrumação da casa” com aspectos mais de Gestão, do que Inovação, sendo essa a tarefa mais árdua do trabalho em campo. Os problemas são diversos. Como tratar do assunto Inovação Financeira, ainda mais estando em um país de economia instável e momentos de crise? A grande solução foi propor ações adequadas para cada tipo de realidade, disponibilidade de tempo e nível de conhecimento técnico sobre o assunto, e implantar medidas particulares não de modelos genéricos bem comum na academia e setores financeiros. Partiu-se como base o Radar, como mencionado e exposto pelos (Gráficos: 1,2) de acordo com a metodologia do Programa ALI. Serviu como base e primeiros indicadores as medidas mencionadas que proporcionaram evolução nas dimensões, e foram importantes para ajustar falhas e ineficiências, mas o problema central e de caráter estrutural financeiro, ainda não teve a solução ideal para todas empresas. O impacto das ações propostas, tiveram em grande parte respostas quantitativas e qualitativas, como mencionado, no entanto, algumas ações não foram cumpridas pelas empresas. Ações de marketing, foco na prospecção de novos cliente e segmentação do perfil de cliente, foram as ações mais aceitas e seguidas pelos empresários de oficina mecânica. De acordo com a metodologia, em cada ciclo propõem-se 5 ações, sendo que no primeiro ciclo são 3 de gestão e 2 de inovação. Quando a empresa

consegue realizar as ações propostas (2 a 3), totalmente ou parcialmente ela evolui para o próximo ciclo, sendo que nesse novo ciclo são propostas 3 ações de inovação e 2 de gestão.

#### 2.4 IMPACTO DAS PRINCIPAIS AÇÕES IMPLEMENTADAS

Algumas ações propostas não foram desenvolvidas pelas empresas, pois, as empresas para incorporar na rotina e concluir as ações não é uma tarefa fácil. Sendo assim, das ações propostas, efetivamente conseguiram concluir uma média de 64% delas.

**Gráfico 3 – Ações Propostas X Ações Concluídas.**



Fonte: (elaborado pelo autor).

As empresas do setor de Reparação Automotiva, têm dificuldades em embutir valor agregado ao serviço prestado, e ainda explorar novas fontes de receitas com interações de clientes e parceiros. Grande impacto foi abrir o caminho na busca de novas oportunidades de gerar receita, agregar valor ao próprio serviço já prestado ao seu cliente, enxergar sua oficina como uma empresa de fato, não apenas como um prestador de serviço (“arrumador de carros”). O relacionamento do cliente com a empresa, desde o início até o fim do tratamento e entrega dos serviços prestados, grande parte não era avaliado sua interação de atendimento e pós-venda como um todo.

Grande impacto foi a implantação de um canal de comunicação com o cliente, assim ficou possível mensurar a satisfação e enxergar falhas no atendimento. Trouxe clientes inativos na carteira, que tinham passado apenas uma vez pela empresa, trazendo-os de volta. Algumas empresas que realizam essa mensuração, em parte conseguem constatar que o cliente é atendido de uma forma nem sempre cordial, ocorre demora/falhas no diagnóstico e entrega do veículo, o grande impacto foi minimizar esses problemas e estruturar mecanismos de melhorias e controles, tais como treinamentos e políticas de incentivo a produtividade/desempenho.

Ações propostas, tais como incorporar e agregar serviços para o consumidor (serviço de vidros, tapeçaria e higienização) ainda de acordo com o negócio principal que é serviço de

reparação automotiva foram bem positivas, e geraram aumento de faturamento. A inovação apareceu na agregação de valor ao serviço total disponibilizado ao cliente, pois, o cliente está interessado que todos os seus problemas sejam resolvidos num mesmo lugar. Portanto, fica positiva relação entre a oficina e o consumidor, agregando valor a marca da oficina.

O canal de comunicação com clientes e fornecedores via aplicativo (whatsapp), otimizou o tempo, pois, ocorria muita perda de tempo numa negociação de peças com os fornecedores. O impacto na comunicação foi considerável com o cliente e fornecedores, sendo mais direta e efetiva, onde o envio das ordens de serviço e orçamentos passaram a ser muito mais rápidos e eficientes. Abriu-se ainda um canal de marketing e pesquisa de pós-venda.

Redução nos custos de ligação e ganho de tempo para outras atividades, foi um dos impactos mais sentidos pessoalmente pelo empresário. Uma simples medida de relacionamento com cliente, ainda que conseguiu reduzir a despesa de uma linha telefônica, proporcionou um tempo livre e precioso para o empresário na gestão da empresa e para assuntos pessoais. Sobre Inovação Financeira, o empresário está acostumado atuar no operacional da empresa, por isso que inovar nesse assunto financeiro foi um grande desafio e prazeroso perceber como medidas pontuais geraram grandes resultados, seja no maior controle financeiro através da utilização do software já existente e que era mal utilizado, ou não utilizado totalmente, até a estrutura de controles financeiros (Fluxo de Caixa, DRE) que começaram a ser mais usuais na gestão de oficinas.

O impacto das ações propostas, tiveram em grande parte respostas quantitativas e qualitativas, como mencionado, no entanto, algumas ações não foram cumpridas pelas empresas. Houve em grande parte das empresas a estruturação de um Fluxo de Caixa, no entanto, a maior dificuldade decorre da disciplina e organização de se imputar os dados.

## **2.5 APRENDIZADO COMO PESQUISADOR**

O grande aprendizado como pesquisador CNPq do Programa Agente Local de Inovação (ALI), foi muito relevante. Quando uma empresa autoriza a entrada e aceita participar de um programa como o ALI é como “abrir as portas de casa”, deposita grande expectativa e espera resultados imediatos, estando aí outro desafio, a conquista da confiança passa a ser diária do empresário e colaboradores, e ao mesmo tempo as medidas sugeridas precisam gerar resultados visíveis.

O melhor legado do programa ALI, além de aspectos pessoais, tais como amadurecimento profissional, crescimento como cidadão, ampliou a visão e percepção de que é possível somar de alguma forma para a sociedade, num momento de tantas adversidades.

### 3. CONCLUSÃO

A cultura da inovação, quebra de paradigmas financeiros e de gestão, a mudança do comportamento do empresário e colaboradores, tornou-se a resposta mais positiva do trabalho em campo e do presente artigo. Ainda mais, diante deste cenário econômico de grande incerteza, pressões constantes e alta competitividade, o propósito maior balizou-se nessa quebra de paradigmas financeiros e de gestão administrativa, os quais, foram demonstrados de forma explícita, impactando diretamente e indiretamente em outras áreas da empresa.

Para futuros trabalhos, seria possível e interessante expandir essa abordagem, implantar modelos econométricos que demonstrem o impacto de cada empresa ou conjunto delas, numa perspectiva de mais longo prazo, sem e com as ações implantadas. Os novos trabalhos devem analisar o quanto impactou, e quais externalidades positivas geraram para o segmento, e a sociedade com maior detalhamento. Para isso, é importante fazer o auxílio presencial pelo Agente na execução/implantação das ações, quebrando o paradigma de que o negócio se resume apenas na atividade principal (reparação do veículo).

### 4. AGRADECIMENTOS

Agradecimentos a parceria CNPq-SEBRAE que permitiu à realização do programa ALI - Ciclo 2015/2017, em que eles disponibilizaram recursos para a realização deste trabalho, bem como a todos os empreendedores e empreendedoras que foram acompanhados nesta jornada, e contribuíram para realização efetiva do Programa Agente Local de Inovação.

### 5. REFERÊNCIAS

- ABREU FILHO, José Carlos Franco. **Finanças corporativas**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.
- ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças Corporativa**. São Paulo: Atlas, 2005.
- ASSAF NETO, Alexandre. **Estrutura e análise de balanços: um enfoque econômico-financeiro**. 8.ed. São Paulo -SP: Atlas 2007.
- BACHMANN, D. L. **Guia para a inovação: instrumento de orientação de ações para melhoria das dimensões da inovação**. 2. ed. Curitiba: SEBRAE, 2015.

BENEDETTI, M. H. **A inovação como fator de crescimento de pequenos negócios.** In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 24. 2006, Gramado (RS).

KIYOSAKI, Roberto T.; LECHTER, Sharon L. **Pai rico, pai pobre.** 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

MÁLAGA, Flávio K. **Análise de demonstrativos financeiros e da performance empresarial.** 2.ed. São Paulo - SP: Saint Paul Editora, 2012.

PIO MARTINS, José. **Educação financeira ao alcance de todos.** São Paulo - SP: Editora Fundamento Nacional, 2004.

# REDES DE INOVAÇÃO: COMO EMPRESAS DO SEGMENTO ALIMENTÍCIO E STARTUPS DE DELIVERY PODEM CRESCER JUNTAS

**AUTORA: TATIANA TÁBATA KAZUCO KINOSHITA, BACHARELA EM COMUNICAÇÃO SOCIAL – JORNALISMO PELA PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO – ALI CAPITAL OESTE – [tatiana.tabata@gmail.com](mailto:tatiana.tabata@gmail.com)**

## RESUMO

O objetivo deste artigo é demonstrar de que maneira a inovação em serviço pode estar alinhada ao sucesso empresarial considerando a implementação de uma ação voltada à parceria entre pequenas empresas do segmento de alimentação localizadas na zona oeste da capital de São Paulo e *startups* que realizam entregas/*delivery* selecionadas e sugeridas de acordo com o posicionamento estratégico de cada marca. Para tanto, a ferramenta Radar da Inovação, utilizada pelo Programa ALI – Sebrae, serviu de alicerce para a medição e acompanhamento da evolução das 15 organizações diagnosticadas em três períodos distintos e subsequentes. Com o estudo detalhado é possível identificar o progresso nas dimensões Presença e Agregação de Valor. A associação desses *stakeholders* pode ser ponderada como uma vantagem competitiva constatado o aumento do faturamento, a redução de custos na contratação de colaboradores, a ampliação do canal de vendas dos produtos aos consumidores, a otimização do atendimento e a expansão do alcance desses empreendimentos.

**PALAVRAS-CHAVE:** Inovação. Empresa de pequeno porte. Alimentação fora do lar. Startup. Delivery.

## 1 INTRODUÇÃO

Em 2014 foram movimentados R\$ 132,5 bilhões em *Food Service*, mercado de alimentação fora de casa (ABIA, 2014). Em 2015, segundo dados do Instituto Foodservice Brasil – IFB (associação das empresas do setor) em parceria com a GS&MD (consultoria especializada em varejo), o setor faturou mais de R\$ 170 bilhões. Entre as causas do crescimento estão o aumento na quantidade de estabelecimentos, melhorias na renda familiar brasileira e nas ofertas do setor e a participação enérgica das mulheres no mercado de trabalho. Somente no Estado de São Paulo há mais de 55 mil estabelecimentos de alimentação (IFB, 2015, p. 11).

Podemos definir *startups* como "[...] empreendimentos inovadores que providenciam soluções a problemas emergentes ou criam novas demandas mediante o desenvolvimento de novas formas de negócios." (OECD, 2015, p.12), integrando os conceitos de "[...] redes,

oportunidades de mercado, disrupção em modelos de negócios e comunidades." (OECD, 2016, p. 31).

A taxa de mortalidade de uma *startup* brasileira em seus primeiros 5 anos pode chegar a 75% por conta de desentendimentos internos e conflitos entre a proposta de valor e o interesse mercadológico, uma interpretação errônea de demandas (STARTUP FARM, 2016).

O escalonamento prematuro com a falta de planejamento financeiro para angariar usuários é considerado uma das maiores causas de falência das *startups* que necessitam de duas ou três vezes mais tempo para validar o seu produto e torná-lo crível no mercado, conquistando investidores (MARMER et al., 2012, p. 11 e 15).

O crescimento de uma *startup* pode ser mensurado pelo faturamento ou número de usuários ativos. O desafio inicial para desenvolver e acelerar uma *startup* é estabelecer parcerias estratégicas, a fim de obter apoio para que a ideia, de fato, se torne um negócio próspero. "Mesmo as menores *startups* enfrentam o desafio de dar apoio aos clientes existentes enquanto procuram inovar. Mesmo a empresa mais estabelecida, enfrenta o imperativo de investir em inovação, a fim de não se tornar obsoleta." (RIES, 2012, p. 24).

São Paulo é a cidade mais promissora para o desenvolvimento de *startups* da América Latina, ocupando o 12º lugar na classificação mundial (COMPASS, 2015).

O *marketplace* ainda é um segmento com pouco destaque diante do universo das *startups*, representando apenas 7% do total (SEBRAE, 2016a, p. 32). Define-se como *e-marketplace* um mercado eletrônico mediador de transações entre vendedores e consumidores, um espaço *online* para comércio de produtos e serviços.

O objetivo desta pesquisa é produzir uma análise qualitativa e quantitativa sobre a inovação observada na associação entre empresas do segmento de alimentação situadas na zona oeste da capital de São Paulo e organizações que realizam serviços de *delivery* denominadas *startups*, reforçando a proposta *business-to-business* – B2B (negócios entre empreendimentos) e considerando as melhorias para todos os atores envolvidos.

Para tal, foram realizadas coletas de informações nas dimensões presença/praza e agregação de valor do questionário Radar da Inovação, ferramenta de diagnóstico desenvolvida por Sawhney, Wolcott, Arroniz (2007) e Bachmann e Destefani (2008) e utilizada no Programa Agentes Locais de Inovação, do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae em parceria com o Conselho Nacional de Desenvolvimento

Científico e Tecnológico – CNPq e a análise das ações implementadas. Foram estudados os ciclos de 0 a 2 da metodologia.

Ao unir forças com *marketplaces* de *delivery*, os negócios de alimentação fora do lar criam novos pontos de ofertas designados como soluções inovadoras de serviços ou aprimoram os existentes. Como consequência, obtém-se o aumento de faturamento, a redução de gastos com contratações diretas (vínculos empregatícios) e mão-de-obra temporária de colaboradores e a melhoria na satisfação dos clientes devido a facilidade de realizar pedidos por intermédio de plataformas *online*.

## **2 DESENVOLVIMENTO**

### **2.1 REFERENCIAL TEÓRICO**

Para aprofundamento da pesquisa e alicerce do trabalho investigativo foi utilizada uma seleção de autores e materiais que consolidam e legitimam a hipótese de que é possível inovar e prosperar em rede B2B de alavancagem simultânea.

#### **2.1.1 DESAFIOS DA INOVAÇÃO**

A inovação gera um produto/serviço novo ou significativamente melhorado que é absorvido pelo mercado, com boa aceitabilidade, gerando valores. Trata-se de um “[...] instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio diferente [...]” (DRUCKER, 2003, p. 25).

Há diferença entre entender a importância da inovação e praticá-la efetivamente. Para que se perpetue é essencial ser costumeira, se tornar cultura, já que as atividades operacionais ou a rotina podem inibir o processo criativo. É quebrar paradigmas, otimizando procedimentos para gerir negócios sustentáveis.

Pesquisa realizada pelo Sebrae mostra que as expectativas dos empresários ao inovarem são a conquista de novos clientes e o aumento na qualidade dos produtos e serviços (51,2% e 46% respectivamente). 31,7% dos entrevistados apontaram o fator monetário como barreira à inovação (SEBRAE, 2013, p. 71).

Inovar em serviço significa melhorar a maneira como são oferecidos os produtos de alguma marca, agregando mais eficiência, velocidade, qualidade ou novas funções para aumentar a receita das vendas. Pode ser “[...] novo (ou melhorado) bem intangível que envolve a performance da empresa em uma tarefa ou atividade que beneficia os consumidores.” (DOTZEL; SHANKAR; BERRY, 2013, p. 259). A estratégia competitiva

pode ter apoio “[...] das novas tecnologias, dos novos processos, das tendências em suas respectivas áreas, do potencial interno da organização e dos reflexos do meio ambiente para seu ambiente interno” (REIS; CARVALHO, 2002, in Bastos (Org.), 2002, p. 65).

“A inovação cooperativa pode também compreender a colaboração horizontal, em que as empresas trabalham em conjunto com outras empresas [...]” (OCDE, 2005, p. 92).

### **2.1.2 A CONEXÃO ENTRE EMPRESAS DE PEQUENO PORTE – EPP DO SEGMENTO ALIMENTAÇÃO FORA DO LAR – AFL E STARTUPS**

Baseado na receita bruta anual obtida no mercado nacional, uma empresa pode ser classificada como de pequeno porte se o faturamento for superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00 (BRASIL, 2006).

Os canais de comercialização do segmento de alimentação fora do lar abrangem os diversos tipos de restaurantes, lanchonetes, padarias, confeitarias, sorveterias, pizzarias, cafeterias, *delivery*, entre outros (ABIA, 2016).

No Estado de São Paulo, 47% dos empresários do setor estão implementando novos serviços para manter a competitividade e longevidade da marca. Dentre as prioridades, 61% encontram no *delivery* a oportunidade de incrementar as vendas e 39% acreditam que oferecer seus produtos por meio de aplicativos permite reforçar a expansão do negócio (SEBRAE, 2016b, p. 48).

Por semana, 56% dos brasileiros pedem comida via *delivery*. Destes, 54% são homens e a classe B representa 69%. A Região Sudeste do país lidera o ranking com 49% das solicitações. “Atualmente, aplicativos para *smartphones* e a *internet* já representam 38% dos pedidos [...]. Dentre os que realizam por meios digitais, os principais motivos para utilizar são: a facilidade de fazer o pedido (64%), acesso ágil ao cardápio (55%) e não precisar falar com o atendente (51%).” (ESTADÃO ECONOMIA&NEGÓCIOS, 2016).

“Uma *startup* é uma organização temporária projetada para buscar um modelo de negócio escalável, repetível e lucrativo.” (BLANK; DORF, 2012, p. 17). As metas são angariar grande número de clientes e crescer aceleradamente mesmo diante de um cenário de incertezas e suposições.

O estudo pretende aprofundar as duas dimensões do Radar da Inovação para perceber de que maneira as empresas do segmento de alimentação identificam a oportunidade de inovar por meio de interações com o ecossistema de *startups* que terceirizam serviços de entrega,

oferecendo ao consumidor um canal adicional (dimensão presença) de distribuição de produtos no mercado. Compreender de que modo os novos fluxos de receita explorados aumentam a capacidade de faturamento dos negócios por intermédio do uso das oportunidades de integração (dimensão agregação de valor).

Ademais, a parceria permite o compartilhamento de banco de dados de clientes, ampliando o mercado, adicionando valor às marcas, mantendo a competitividade e promovendo benefícios e resultados positivos para ambos os lados.

Trata-se de uma conexão estratégica que reúne de um lado empresas de pequeno porte da região oeste da capital do Estado de São Paulo lideradas por proprietários atentos aos avanços do mercado e, de outro, empresas de base tecnológica ávidas por alavancar suas receitas rapidamente, atendendo a demanda percebida de maneira eficaz. O intuito da aliança é otimizar o atendimento ao consumidor, agregar valor aos seus respectivos modelos de negócios e lucrar.

É uma maneira de ampliar o canal de distribuição e de relacionamento com clientes que engloba a expansão da marca, o atendimento eficiente e o pós-venda, incrementando a experiência do usuário. “Os clientes são o âmago de qualquer Modelo de Negócios. [...] Para melhor satisfazê-los, uma empresa precisa agrupá-los em segmentos distintos, cada qual com necessidades comuns, comportamentos comuns, e outros atributos comuns.” (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 20).

## 2.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O Radar da Inovação é uma ferramenta composta por 35 questões desenvolvidas por Mohanbir Sawhney, professor e diretor do Center for Research in Technology & Innovation, da Kellogg School of Management, Illinois, EUA, no intuito de especificar 12 dimensões que podem ser utilizadas por empresas como embasamento para inovar. São elas: oferta, plataforma, marca, clientes, soluções, relacionamento, agregação de valor, processos, organização, cadeia de fornecimento, presença, rede e ambiência inovadora. Esta última foi adicionada por Bachmann (2008) por considerar fundamental um clima organizacional favorável à inovação.

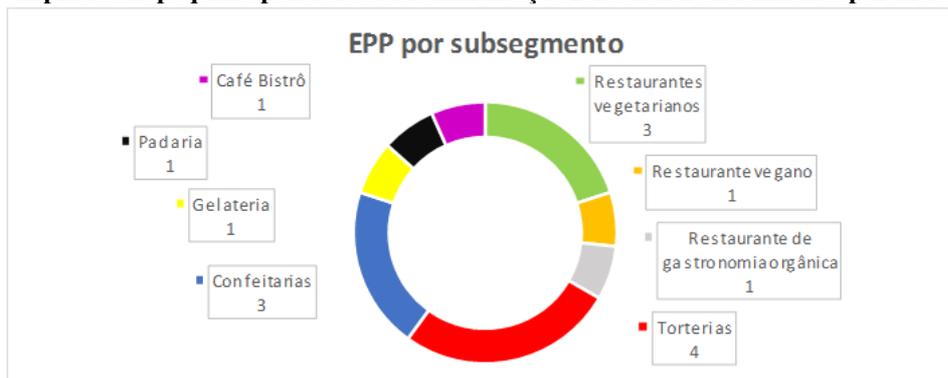
Com a avaliação do Radar é possível verificar os pontos a melhorar de acordo com as dimensões com baixa pontuação e indicar as atividades ausentes ou as que merecem atenção por serem pouco desenvolvidas ou realizadas de maneira deficitária. O procedimento pode ser alinhado à importância do ouvir e reconhecer as necessidades mais imediatas do negócio.

Utilizado como referência, o Radar constrói um embasamento para a composição de um Plano de Ação particular. Ao cumprir as ações detalhadas em subações a fim de orientar precisamente e facilitar a compreensão da proposta, os empresários estimulam a inovatividade “[...] capacidade de inovar de forma contínua e duradoura [...]” (QUANDT; FERRARESI; BEZERRA, 2013, p. 1).

O Programa Agentes Locais de Inovação – ALI oferece ao empresário a oportunidade de inovar de maneira contínua e estruturada. Ao entrevistar o proprietário de acordo com as questões disponibilizadas no Radar da Inovação, em complemento ao Diagnóstico Empresarial (questionário que avalia a qualidade de gestão), é possível personalizar o atendimento. A metodologia consiste na aplicação do questionário in loco, análise de pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças por meio da ferramenta Matriz SWOT, entrega dos resultados dos diagnósticos ponderados denominada Devolutiva, elaboração de Plano de Ação individualizado e acompanhamento com visitas frequentes para auxílio na execução das ações apresentadas. Os diagnósticos são reaplicados periodicamente para a verificação do progresso das inovações na rotina empresarial.

O período de coleta de dados e análise para esta pesquisa engloba o intervalo de julho de 2015 a março de 2017 e está baseado nos últimos 3 anos de atuação das empresas no mercado. A amostra inclui 15 EPP do segmento AFL (quadro 1) da zona oeste da capital paulista que implementaram as ações indicadas.

**Quadro 1: empresas de pequeno porte do setor alimentação fora do lar classificadas por áreas de atuação**



Fonte: dados apurados durante pesquisa de campo (2015-2017)

Para este estudo são consideradas as evoluções em duas dimensões conforme indicado nas próximas seções.

### **2.2.1 PRESENÇA (PRAÇA)**

A dimensão presença relaciona os canais de distribuição utilizados pelas empresas para disponibilizar seus produtos aos consumidores. Será tido como inovação a criação de novos pontos ou uso produtivo dos já existentes. Para a avaliação, foram observados os seguintes aspectos:

A empresa criou pontos ou canais de venda diferentes dos usuais?

A empresa estabeleceu relação com intermediários para a venda de seus produtos?

### **2.2.2 AGREGAÇÃO DE VALOR**

Ao criar interações com parceiros e criar valor recorrendo a fluxos de receita ainda não explorados, as empresas inovam nesta dimensão. As ponderações observadas foram:

A empresa identificou e adotou novas formas de gerar receita usando as instalações e recursos já existentes?

A empresa identificou e adotou novas formas de gerar receita facilitando o relacionamento de parceiros com seus clientes?

Cada pergunta propicia três opções de respostas numéricas especificadas como grau de estágio da inovação, ou seja, identifica a média do aspecto inovador conforme a dimensão tratada. São elas: 1 – pouco ou sem inovação; 3 – inovação esporádica; 5 – inovação constante. Cada resposta é complementada com suas respectivas evidências.

As entrevistas relacionadas aos questionários foram realizadas em três momentos distintos consolidados em ciclos (ciclo 0, ciclo1 e ciclo 2) permitindo, assim, registrar o progresso das organizações.

## **2.3 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

### **2.3.1 PERFIL DOS *STAKEHOLDERS***

No geral, os empresários possuem histórico empreendedor e seus negócios apresentam características inovadoras. Há 10 participantes do gênero feminino e 5 do gênero masculino. A média de idade é de 36 anos e a maioria completou o ensino superior (tabela 1).

**Tabela 1 – perfil dos entrevistados**

	Idade		Escolaridade
Menos de 35 anos	11	Superior incompleto	2
Entre 36 e 45 anos	2	Superior completo	9
Mais de 46 anos	2	Pós-graduação	4

Fonte: dados apurados durante pesquisa de campo (2015-2017)

Todas são empresas de pequeno porte com faturamento mensal de R\$ 78.000,00, 6 anos de funcionamento e 11 colaboradores, em média (tabela 2).

Deste grupo amostral, nove empresas possuem somente a matriz, quatro atuam com mais de um endereço fixo, uma delas tem uma unidade móvel para participação em feiras gastronômicas e, outra, um *e-commerce* destinado à venda de produtos prontos. Nenhuma delas costumava compartilhar seus clientes com terceiros.

**Tabela 2 – perfil dos empreendimentos**

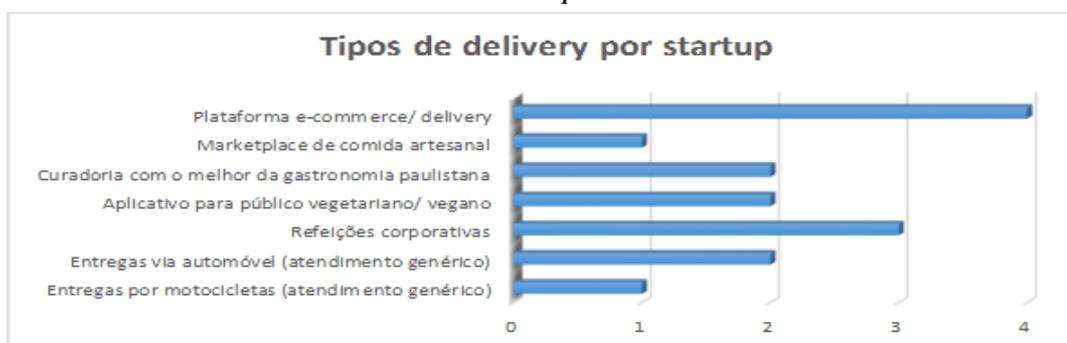
	Tempo de funcionamento		Quantidade de colaboradores
Menos de 5 anos	9	Abaixo de 5	5
Entre 6 e 10 anos	3	Entre 6 e 10	5
Mais de 11 anos	3	Acima de 11	5

Fonte: dados apurados durante pesquisa de campo (2015-2017)

"Uma *startup* é uma instituição humana projetada para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza." (RIES, 2012, p. 26).

As *startups* foram estrategicamente selecionadas pela agente de acordo com os serviços prestados, buscando alinhamento com o perfil das empresas acompanhadas e seus respectivos posicionamentos no mercado. Dessa maneira, é possível atender segmentos específicos de clientes, restringir e facilitar a busca por determinadas refeições, direcionando o produto certo para o público-alvo desejado (quadro 2).

**Quadro 2: relação da quantidade de parcerias realizadas por categoria de serviços prestados pelas startups**



Fonte: dados apurados durante pesquisa de campo (2015-2017)

Do total de empresas, quatro tiveram preferência pela elaboração do próprio *e-commerce* em parceria com uma *startup* que oferece o serviço a baixo custo, incluindo um link para o site oficial do empreendimento e integração com as mídias sociais. Há um valor fixo cobrado por pedido, evitando a exigência de altas comissões que, eventualmente, poderiam ser repassadas para o consumidor final. A vantagem em ter uma loja *online* é estar apto a personificar a página ou modificar o conteúdo à venda sempre que necessário. A plataforma disponibiliza um aplicativo para o *customer relationship management* – CRM ou gestão de relacionamento com clientes e histórico de pedidos.

Refeições corporativas foram a escolha de três empresas. Por meio de pedidos sistematizados previamente combinados, essa *startup* proporciona ao consumidor um cardápio semanal variado para almoços e lanches no trabalho ou em eventos. Para tal, é preciso registrar uma lista de interessados. Assim, o grupo recebe os itens selecionados ao mesmo tempo, ainda que tenha feito solicitações de empresas diferentes. Em uma conta aberta no site da *startup* o cliente pode realizar as compras e monitorar seus gastos. A empresa parceira apresenta antecipadamente seu menu para que possa se programar, recebe os pedidos no primeiro horário e os prepara para que o entregador os retire no horário programado. Além da comodidade, a *startup* oferece serviço personalizado, embalagens, promoções e brindes para os cadastrados. O pagamento é individual por cartão de crédito no site ou aplicativo.

Grandes empresas têm investido para atuar como facilitadora no processo de conectar quem tem fome com quem quer vender comida. Com essa vertente voltada para o setor AFL, esses *marketplaces* que reúnem frotas de carros ou motocicletas para facilitar e agilizar o serviço proporcionam praticidade, sistema de geolocalização, consulta de preços e prazos de entrega. Foi a opção de três das empresas acompanhadas.

Estabelecimentos com público específico se beneficiam da demanda de um nicho de mercado e uma das *startups* selecionada por duas empresas supre essa procura. É o caso do aplicativo exclusivo para vegetarianos e veganos.

Duas empresas decidiram por uma plataforma *online* que seleciona marcas com produtos de alto valor agregado, prestigiando a gastronomia paulistana.

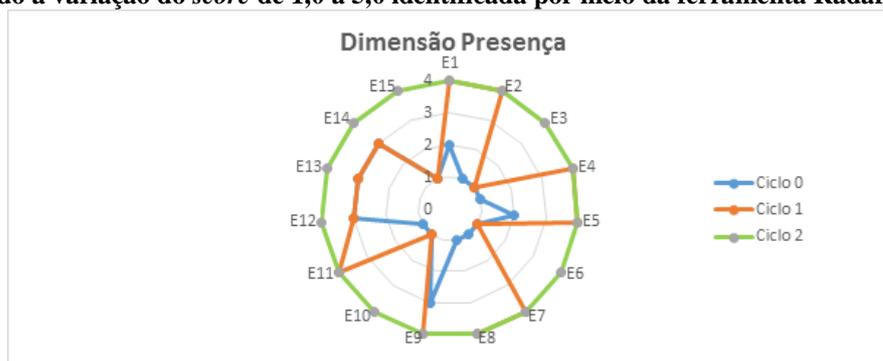
Uma das empresas elegeu um *marketplace* que apoia o pequeno produtor rural e a comida artesanal para a parceira. No aplicativo é possível fazer uma busca por chefs de cozinha próximos ao consumidor.

Todas as *startups* sugeridas possuem menos de 3 anos e meio no mercado e estão inseridas na categoria novo negócio. “[...] os empreendedores novos administram e são proprietários de um novo negócio que pagou salários, gerou pró-labores ou qualquer outra forma de remuneração aos proprietários por mais de três e menos de 42 meses.” (GEM, 2014, p. 8).

### 2.3.2 EVOLUÇÃO ENTRE CICLOS

Em concordância com a metodologia, as empresas (identificadas com a letra E mais numeral para assegurar o sigilo dos dados) foram pontuadas de acordo com as respostas às questões do Radar da Inovação. O ciclo 0 corresponde ao diagnóstico da primeira entrevista, o ciclo 1, da segunda e o ciclo 2, da terceira. A média do período considerado para aplicação dos questionários e ciclagem foi de 6 meses.

**Quadro 3: resultado do progresso no grau de inovação das 15 empresas que implementaram o *delivery* considerando a variação do *score* de 1,0 a 5,0 identificada por meio da ferramenta Radar da Inovação**



Fonte: dados apurados durante pesquisa de campo (2015-2017)

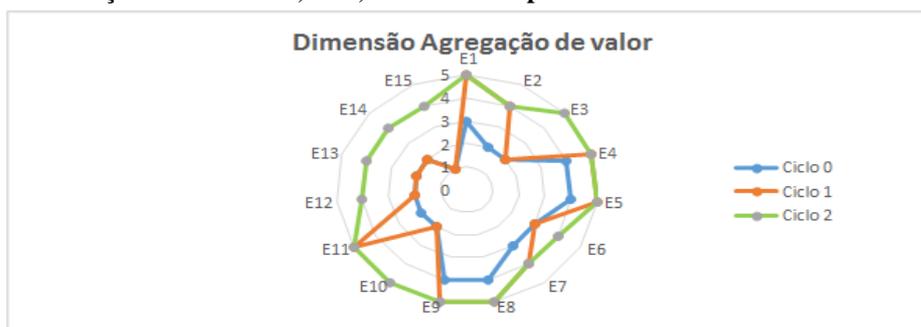
Ao verificar os dados, é perceptível a evolução global das empresas que implementaram o *delivery*. Nota-se variações na dimensão presença referente a oito empresas logo na primeira etapa que representa o ciclo 1 (E1, E2, E4, E5, E7, E8, E9, E11). As demais, no total de sete, cumpriram a ação no ciclo 2 (E3, E6, E10, E12, E13, E14, E15) (quadro 3).

Conforme pergunta disposta no questionário, para atingir a pontuação 5,0 no *score* é necessário vender os produtos em novos mercados que podem estar situados em localizações distintas, atender clientes com interesses exclusivos ou “um grupo com faixa etária diferente da normalmente atendida (crianças, adolescentes, terceira idade, etc.) (BACHMANN, 2015, p. 31). Não foi o caso das empresas estudadas.

Para a dimensão Agregação de valor, as empresas que partilharam seus bancos de cadastros de clientes com as *startups*, e vice-versa, progrediram na mesma proporção da dimensão Presença. A atividade permite que o público de ambos os lados amplie as

alternativas para consumo e os *stakeholders* (partes interessadas no desenvolvimento dos negócios e impactadas por eles) aumentem as suas gamas de clientes (quadro 4). A prática de compartilhamento da clientela é automática e também pode ser induzida por divulgações sobre as parcerias.

**Quadro 4: resultado da mensuração do grau de inovação das 15 empresas que compartilharam clientes considerando a variação do *score* de 1,0 a 5,0 identificada por meio da ferramenta Radar da Inovação**



Fonte: dados apurados durante pesquisa de campo (2015-2017)

As pontuações que não variaram para o *score* 5,0 estão relacionadas às empresas que não compartilharam clientes por desenvolver plataformas próprias para *delivery* ou estabelecer associações com serviços de entrega que não possuem banco de dados para dividir. É o caso das empresas E2, E6, E7, E12, E13, E14 e E15.

**Tabela 3 – diferenças entre os ciclos 0 e 2 por dimensão em cada empresa**

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15
<b>Dimensão Presença</b>	2,0	3,0	3,0	3,0	2,0	3,0	3,0	3,0	1,0	3,0	3,0	1,0	1,0	1,0	3,0
<b>Variação (%) Presença</b>	100	300	300	300	100	300	300	300	33	300	300	33	33	33	300
<b>Dimensão Agregação de valor</b>	2,0	2,0	3,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	3,0	3,0	2,0	2,0	2,0	3,0
<b>Variação (%) Agregação de valor</b>	67	100	150	25	25	33	33	25	25	150	150	100	100	100	300

Fonte: dados apurados durante pesquisa de campo (2015-2017)

Conforme a média obtida por cada empresa mediante os valores analisados no grau de inovação, calcula-se o valor absoluto entre o ciclo 0 (inicial) e o ciclo 2 (final). Na dimensão Presença, quatro empresas (E9, E12, E13 e E14) aumentaram um (1,0) nível no *score*, duas delas (E1 e E5) melhoraram em 100% seus avanços e nove (E2, E3, E4, E6, E7, E8, E10, E11

e E15) em 300%. Em Agregação de valor, seis empresas elevaram o *score* em um (1,0) (E4, E5, E6, E7, E8 e E9), cinco delas alcançaram nota dois (2,0) na transição (E1, E2, E12, E13 e E14), três se destacaram com progresso na variação percentual com 150% (E3, E10 e E11) e uma com 300% (E15) (tabela 3).

## 2.4 IMPACTO DAS PRINCIPAIS AÇÕES IMPLEMENTADAS

Com a implementação de apenas uma ação de inovação em serviço: estabelecer parcerias com *startups* de *delivery*, foram observadas progressões significativas em duas dimensões do Radar da Inovação, comprovando o desenvolvimento contínuo das empresas durante toda a fase de análise.

As empresas que obtiveram notável evolução, com resultados de 300% de variação percentual até o ciclo 2 aumentaram seus locais de venda além dos já existentes, estabelecendo relação com intermediários para venda de seus produtos e compartilhando recursos com terceiros. Esse montante é representado por nove instituições. As outras seis possuem filiais, comércio *online* ou *food bikes*, o que significa que estão presentes em pontos extras, tendo a oportunidade de ofertar seus produtos em lugares distintos e, por isso, já classificadas como empresas que inovam em serviço. Fatos pelos quais o *score* destas não mudaram substancialmente.

Os valores ascendentes na média da dimensão Agregação de valor indicam que todas as organizações faturam aproveitando seus recursos e colaborando com a coesão de seus parceiros e clientes.

As empresas variaram positivamente, em média, dois graus (2,0) e finalizaram as participações no Programa ALI com a pontuação 4,0 na dimensão Presença e 4,5 na dimensão Agregação de valor, aproximando-se da média 5,0 do grau da inovação e classificadas como inovadoras constantes.

Todos os envolvidos puderam sentir o impacto financeiro positivo no faturamento mensal. As informações foram apuradas junto aos empresários durante coleta de dados para este estudo. Foi calculada a média da receita referente à implementação do *delivery* no primeiro mês de cada empresa (tabela 4). A média manteve-se nos três meses subsequentes. O trimestre foi o recorte escolhido para este artigo. As rendas das *startups* não foram investigadas.

A contribuição da agente vai ao encontro dos interesses dos *stakeholders* de ambos os lados, permitindo que a parceria signifique um *upgrade* para as marcas envolvidas.

**Tabela 4: repercussão no faturamento das empresas de pequeno porte após implementação dos serviços de *delivery***

	Média do faturamento mensal inicial	Porcentual mensal referente ao serviço de <i>delivery</i>	Média do faturamento após o primeiro mês
<b>E1</b>	R\$ 210.000,00	7%	R\$ 225.000,00
<b>E2</b>	R\$ 30.000,00	20%	R\$ 36.000,00
<b>E3</b>	R\$ 30.000,00	2%	R\$ 31.000,00
<b>E4</b>	R\$ 125.000,00	4%	R\$ 130.000,00
<b>E5</b>	R\$ 48.000,00	3%	R\$ 49.000,00
<b>E6</b>	R\$ 70.000,00	5%	R\$ 73.000,00
<b>E7</b>	R\$ 165.000,00	11%	R\$ 183.000,00
<b>E8</b>	R\$ 75.000,00	4%	R\$ 78.000,00
<b>E9</b>	R\$ 50.000,00	2%	R\$ 51.000,00
<b>E10</b>	R\$ 50.000,00	8%	R\$ 54.000,00
<b>E11</b>	R\$ 30.000,00	20%	R\$ 36.000,00
<b>E12</b>	R\$ 70.000,00	12%	R\$ 78.000,00
<b>E13</b>	R\$ 90.000,00	3%	R\$ 93.000,00
<b>E14</b>	R\$ 90.000,00	5%	R\$ 94.000,00
<b>E15</b>	R\$ 32.000,00	2%	R\$ 33.000,00

Fonte: dados apurados durante pesquisa de campo (2015-2017)

## 2.5 APRENDIZADO DO ALI ENQUANTO PESQUISADOR

O papel do ALI é observar e auxiliar o empresário a notar a sua capacidade e o seu potencial inovador. Flanar nas oportunidades, envolver-se num emaranhado de possibilidades, unir criatividade à metodologia, processos e excelência em gestão são mecanismos indispensáveis ao âmago dos que querem inovar. A desenvoltura e a visão periférica são primordiais ao agente que atua com maior ênfase a partir do ambiente externo à empresa, por isso, a importância de conhecer o mercado em sua amplitude e aprofundar-se nas pesquisas do setor para fundamentar suas sugestões.

Para uma marca ser bem-sucedida é preciso articular bem suas propostas e discuti-las antes de colocá-las em ação. São as ideias que criam o dinheiro e não o contrário. Ao intermediar esses processos e facilitar o desenvolvimento do estabelecimento, o agente cumpre, com êxito, sua missão.

Quando o artigo científico surge como uma oportunidade de associar os dados pesquisados às ações realizadas com sucesso e às conclusões positivas, revela que todos os elos da corrente foram conectados com excelência. Uma maneira de comprovar que a inovação, se levada a sério, pode ser a receita de sucesso para qualquer empreendimento.

### 3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo tem como objetivo corroborar com as práticas de inovação em serviço, evidenciando os benefícios obtidos por 15 pequenas empresas do setor de alimentação da região oeste da capital paulista ao estabelecer parcerias com *startups* de *delivery* apresentadas como provedoras de soluções.

Nesse sentido, o trabalho da Agente Local de Inovação é ser um elo entre um *marketplace* que requer escalonar imediatamente o seu negócio e uma empresa de pequeno porte que tende a suprir ou melhorar a demanda recorrente por mais canais de distribuição de seus produtos. A ALI exerce o papel de facilitadora B2B, difundindo a inovação e incentivando o compartilhamento coletivo de clientes.

As pesquisas realizadas tendo o Radar da Inovação como instrumento norteador comprovam o êxito na implementação da ação proposta, apontando um avanço considerável na pontuação das dimensões Presença e Agregação de valor entre o primeiro e o último diagnóstico de cada instituição analisada.

O serviço de *delivery* tem importante representatividade na receita dos estabelecimentos de alimentação visto que o aumento do faturamento e a redução de custos com a dispensa de colaboradores específicos para a atividade são confirmados. Ao direcionar as sugestões diante do vasto universo das *startups* conforme características de cada empreendimento, a agente estreita relacionamentos com mais exatidão, favorece um ambiente de desenvolvimento continuado com mudanças significativas e garante a perenidade dos negócios.

O artigo abre espaço para diversas possibilidades de estudo, podendo ser ampliado para outras regiões de São Paulo e Estados brasileiros, explorando outros segmentos e nichos de mercado com finalidade comparativa, averiguando o comportamento de compras dos usuários *online* e minuciando a cadeia de consumo. Ao tratar de *e-marketplace* (plataforma colaborativa de vendas) e *e-commerce* (loja virtual exclusiva da marca) também sugere investigações sobre tendências tecnológicas denominadas *online to offline* – O2O ou canais *online* que oferecem produtos ou serviços *offline* por meio de sites ou aplicativos.

Ao somar forças todos ganham, expandem e fortalecem suas marcas. A inovação traz resultados positivos para quem a pratica. Não é instantânea. Exige atenção, observação e pode ser consequência de experimentações e interações estratégicas.

## AGRADECIMENTOS

Ao Sebrae e CNPq, idealizadores do Programa Agentes Locais de Inovação. Ao orientador pelo auxílio e contribuições a este estudo. Ao gestor do escritório regional oeste Sebrae-SP pela disponibilidade, cooperação e suporte necessários durante o período de trabalho em campo. Aos proprietários das pequenas empresas e aos CEO das *startups* que permitiram a parceria aproximada, a realização das entrevistas e a obtenção de dados e referências para esta pesquisa.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABIA. Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação. **Mercado de Food Service**. 2016. Disponível em: <<http://abia.org.br/cfs2016/mercado.html>>. Acesso em: 12 jan. 2017.
- ABIA. Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação. **Números do setor – mercado interno**. 2014. Disponível em: <<http://www.abia.org.br/vsn/anexos/mercadointerno2014.pdf>>. Acesso em: 14 jan. 2017.
- BACHMANN, D. L. **Guia para a inovação**. Instrumento de orientação de ações para a melhoria das dimensões da inovação. 2. ed. Curitiba: Sebrae PR, 2015. Disponível em: <<http://www.bachmann.com.br/website/GuiaInovacaoSEBRAE2015.pdf>>. Acesso em: 12 jan. 2017.
- BACHMANN, D. L.; DESTEFANI, J. H. **Metodologia para estimar o grau de inovação nas MPE**. Curitiba, 2008.
- BLANK, S. G.; DORF, B. **The startup owner's manual: the step-by-step guide for building a great company**. Pescadero, CA: K & S Ranch Incorporated, 2012.
- BRASIL. **Lei Complementar 123/2006**. Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Brasília: Congresso Nacional, 2006.
- COMPASS. 2015. **Global Startup Ecosystem Ranking**. Disponível em: <<http://startup-ecosystem.compass.co/ser2015/>>. Acesso em: 17 jan. 2017.
- DOTZEL, T.; SHANKAR, V.; BERRY, L. L. **Service innovativeness and firm value**. Journal of Marketing Research, v. 50, n. 2, p. 259-276, 2013.
- DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2003.
- ESTADÃO ECONOMIA&NEGÓCIOS. **Pesquisa indica que 56% das pessoas fazem pedidos semanais via delivery**. 30 de jun. 2016. Disponível em:

- <<http://economia.estadao.com.br/noticias/suas-contas,pesquisa-indica-que-56-das-pessoas-fazem-pedidos-semanais-via-delivery,10000060142>>. Acesso em: 14 jan. 2017.
- GEM. Global Entrepreneurship Monitor. **Empreendedorismo no Brasil**. Relatório Global 2014.
- IFB. Instituto Food Service Brasil. **IDF – Índice de Desempenho Foodservice**. 2015. Disponível em: <<http://www.institutofoodservicebrasil.org.br/post.php?m=MTE=>>>. Acesso em: 19 jan. 2017.
- M. MARMER et al. **Startup Genome Report Extra on Premature Scaling**. A deep dive into why most high growth startups fail. Startup Genome 2012. Disponível em: <[https://s3.amazonaws.com/startupcompass-public/StartupGenomeReport2\\_Why\\_Startups\\_Fail\\_v2.pdf](https://s3.amazonaws.com/startupcompass-public/StartupGenomeReport2_Why_Startups_Fail_v2.pdf)>. Acesso em: 14 jan. 2017.
- OCDE. Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Manual de Oslo**: proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. 3. ed. Brasília: FINEP, 2005.
- OCDE. Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Startup América Latina 2015**: construindo un futuro innovador, informe preliminar de avance. Estudios del Centro de Desarrollo. Éditions OCDE, Startup Nation Summit (SNS), Monterrey, Mexico: INADEM, 2015.
- OCDE. Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Startup América Latina 2016**: construindo un futuro innovador. Estudios del Centro de Desarrollo. Éditions OCDE. Paris, 2016.
- OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business model generation - inovação em modelos de negócios**: um manual para visionários, inovadores e revolucionários. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.
- QUANDT, C. O.; FERRARESI, A. A.; BEZERRA, C. A. **10 dimensões da inovatividade e seus impactos no desempenho inovador**. In: XXXVII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 37, 2013, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2013. p. 1-16.
- REIS, D.R.; CARVALHO, H.G. Gestão tecnológica e inovação. In: BASTOS, João Augusto S.A. (Org.). **Capacitação tecnológica e competitividade**: o desafio para a empresa brasileira. Curitiba: IEL/PR, 2002.
- RIES, E. **A startup enxuta**: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas. São Paulo: Lua de Papel, 2012.
- SAWHNEY, Mohanbir; WOLCOTT, Robert; ARRONIZ, Inigo. **As 12 dimensões da inovação**. HSM Management. São Paulo: HSM do Brasil, v. 1, n. 60, p. 104-112, jan./fev. 2007.
- SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Inovação nos pequenos negócios**. Unidade de Gestão Estratégica. 2013. Disponível em: <<http://bis.sebrae.com.br/bis/download.zhtml?t=D&uid=1b7ec4b5cd66b3a2c39e64fa84c403fb>>. Acesso em: 12 jan. 2017.
- SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Panorama das MPes paulistas 2016**. Editorial SEBRAE-SP. Conselho Deliberativo Presidente: Paulo Skaf

(FIESP), ACSP - Associação Comercial de São Paulo, ANPEI Associação Nacional de PD&E das Empresas Inovadoras, 2016a. Disponível em: <[https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Anexos/book\\_pesquisa\\_sobre\\_mpes\\_paulistas\\_fe\\_2016.pdf](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Anexos/book_pesquisa_sobre_mpes_paulistas_fe_2016.pdf)>. Acesso em: 12 jan. 2017.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Pesquisa Setor/Segmento Alimentação Fora do Lar**. 2016b. Disponível em: <[https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Anexos/alimentacao\\_fora\\_lar\\_2016.pdf](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Anexos/alimentacao_fora_lar_2016.pdf)>. Acesso em: 14 jan. 2017.

STARTUP FARM. **Pesquisa da Startup Farm revela a mortalidade das startups brasileiras**. 12 de jul. 2016. Disponível em: <<http://blog.startupfarm.com.br/institucional/pesquisa-da-startup-farm-revela-a-mortalidade-das-startups-brasileiras/>>. Acesso em: 21 jan. 2017.

# OS IMPACTOS DO DESIGN DE NEGÓCIOS EM SALÕES DE BELEZA: UM NOVO MODELO MENTAL PARA EXPERIMENTAÇÃO

**AUTOR: THAÍSA MAYUMI KOCHI, BACHARELA EM RELAÇÕES INTERNACIONAIS, PÓS-GRADUAS EM INOVAÇÃO E ESTRATÉGIA PELA ESPM, ALI- SÃO PAULO CAPITAL OESTE, [thaisa.kochi@gmail.com](mailto:thaisa.kochi@gmail.com)**

## RESUMO

O presente artigo tem por objetivo identificar os impactos do design de negócios em salões de beleza da zona oeste de São Paulo – SP atendidos pelo Programa Agentes Locais de Inovação (ALI) do Escritório São Paulo Capital Oeste do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). Por meio da análise dos resultados decorrentes da implementação das ferramentas “personas”, “mapa da empatia” e “Canvas”, o artigo busca discorrer sobre as relações entre o modelo mental do *design thinking* e abertura para experimentações, representadas pela variação da pontuação dos salões no diagnóstico radar da inovação. A principal justificativa para esta pesquisa é que poderia ser uma abordagem adequada ao contexto, tendo em vista as complexidades envolvidas na relação dos principais clientes dos salões – mulheres – e sua autoestima, o grande enigma para o sucesso do ramo. Os primeiros resultados demonstraram que é possível introduzir inovações incrementais traduzidas em novos serviços, soluções e mesmo organizacionais, comprovando o caráter integrado e interconectado da inovação.

**PALAVRAS-CHAVE:** Salão de beleza. *Design* de negócios. Canvas. *Design thinking*.

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1. PANORAMA DO SEGMENTO DE BELEZA

A expressividade do segmento de beleza no Brasil tanto do ponto de vista de geração de oportunidades quanto econômico é muito expressivo; de acordo com dados do relatório anual conjunto da Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (ABIHPEC), Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI) e o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) o segmento emprega cerca de 4,4 milhões de pessoas (ABIHPEC, 2014, p.15), um dos que mais gera empregos no país. Os números altos não param por aí. Em apenas cinco anos, o número de salões de beleza no Brasil aumentou 78%, contabilizando cerca de 600 mil CNPJs ativos (SEBRAE,

2013, p.17) ou ainda, cerca de 1 milhão de estabelecimentos somando-se os formais aos informais.

Este alto índice de estabelecimentos não formalizados revela uma das principais características do setor apontadas em um estudo de mercado do SEBRAE: carências estruturais (SEBRAE, 2013, p.17). O reconhecimento da profissão de cabeleireiro e demais categorias veio apenas no ano de 2012 com a Lei 12.592 de 18/01/2012 e a regulamentação das relações trabalhistas – “Lei do Salão Parceiro”, Lei 13.352 de 27/10/2016 – é mais recente ainda, datando do ano de 2016. Ademais, ausência ou desconhecimento de normas técnicas e sanitárias, carência de formação dos empreendedores quanto à gestão de seus empreendimentos, além da elevada taxa de mortalidade são alguns elementos que compõem o contexto da maioria dos salões.

## **1.2. INOVAÇÃO E A PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE BELEZA**

Tratar de inovação em um setor que ainda está resolvendo questões incipientes de gestão pode soar inadequado à primeira vista. Porém, quando se analisa um pequeno recorte na amostragem de salões de beleza apenas na região atendida pelo Escritório Regional Capital Oeste do SEBRAE SP, já é possível identificar o alto grau de saturação deste mercado, já que concentra 4.655 CNPJs ativos com CNAE “cabeleireiros e outras atividades de tratamento de beleza” (SEBRAE, 2014). Este dado, acrescido à tendência de baixa diferenciação do portfólio de serviços oferecidos em cada estabelecimento resulta em altos índices de concorrência.

Diante deste panorama, a inovação figura como alternativa à superação da concorrência. O Manual de Oslo (1997), que estabeleceu os primeiros parâmetros em termos de análise, definição e mensuração em inovação define-a como “a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.”

O Manual esclarece ainda que o desenvolvimento de processos pode ser mais informal para serviços e frequentemente neste setor, a distinção entre processos e produtos é obscura. Desta forma, a inovação em serviços tende a ser um processo contínuo e majoritariamente caracterizado como incremental, ou seja, tem caráter de continuidade no processo de mudança, e não de disrupção ou rupturas intensas (OSLO, 1997, p.17).

No mercado de beleza, diante das principais dificuldades enfrentadas pelos salões, a implementação de pequenas mudanças ou novos processos simples pode representar grandes avanços. Sendo assim, o objetivo deste artigo é identificar os impactos decorrentes da implementação de novas ferramentas para experimentação nos salões de beleza da zona oeste de São Paulo, capital. Assim, pretende-se investigar a adoção do estudo de público-alvo e a conversão de suas necessidades em proposta de valor por meio de ferramentas do *human centered design*, como *persona*, *mapa da empatia* e *Canvas*.

## 2. JUSTIFICATIVA E HIPÓTESES

A justificativa para o levantamento desta hipótese reside no fato de que foi possível identificar durante o trabalho de campo que a relação principalmente do público feminino com prestadores de serviços de beleza é caracterizada por encontros quase sempre semanais e também pelo vínculo de confiança e fidelidade estabelecido entre ambas as partes. Sendo assim, a hipótese sustentada é de que nas entrelinhas desse relacionamento haja questões subjetivas muito mais profundas e determinantes para o sucesso de um estabelecimento deste ramo que poderiam ser investigadas por meio das ferramentas propostas em plano de ação.

Acredita-se que quando a mulher, que representa 73,19% (PETTERLE e MALETTA, 2010, p.24) do consumo total de serviços em salões beleza busca-o, pretende resolver questões que vão além simplesmente de ter suas unhas feitas, como melhorar sua autoestima, poder, aceitação social dentre outros. Em virtude deste contexto, pretendeu-se averiguar se a segmentação de clientes, tal qual a identificação de necessidades expressas e não expressas do público pretendido tem impacto direto tanto na oferta de serviços quanto na proposta de valor do salão. E ainda, se os resultados influenciam o grau global de inovação da empresa.

## 3. METODOLOGIA DE PESQUISA

A amostragem da pesquisa consiste em 26 salões na zona oeste de São Paulo, especificamente dos bairros Vila Madalena, Vila Nova Conceição, Jardim Paulista, Pinheiros, Cerqueira César, Sumarezinho e Itaim Bibi com uma média de quinze profissionais por salão. Todos os salões faturam na faixa de R\$360.000 a R\$3,6 milhões ao ano e possuem uma média de onze anos de existência formalizada (com CNPJ). Embora o acompanhamento do

Programa ALI tenha duração de dois anos e meio, os dados e resultados coletados referem-se ao período de novembro de 2015 a fevereiro de 2017.

A metodologia de pesquisa foi a coleta direta de dados com fontes primárias – os empresários ou gerentes designados para a função – por meio da aplicação do radar da inovação (ferramenta de mensuração do grau de inovação do Programa ALI). Os dados coletados foram analisados quantitativamente por meio da comparação dos gráficos de resultado dos radares de acordo com uma subdivisão entre dos salões em três grupos.

Ademais, para o desenvolvimento são consideradas fontes secundárias de pesquisa como livros e estudos de mercado do próprio SEBRAE, além da metodologia de revisão bibliográfica para a introdução da temática de *design* de negócios e para versar sobre a relação entre a mulher e a beleza. Por fim, os resultados são analisados sob o ponto de vista quantitativo para monitoramento da evolução das empresas no radar da inovação e também qualitativamente, a fim de se expor inovações decorrentes dos planos de ação implementados.

#### **4. REVISÃO DE LITERATURA**

Os trabalhos acadêmicos sobre a prestação de serviços de beleza e ainda, estudos que correlacionem micro e pequenos negócios e *design* de negócios são escassos. Portanto, a bibliografia eleita para revisão permeia o dilema da mulher com beleza e autoestima e, separadamente, um recorte explicativo sobre o *business design*. Pretende-se assim construir a lógica de atuação que justifica a utilização das ferramentas de *design thinking* na busca por melhorias e inovações graduais para os salões de beleza.

##### **4.1. MULHER E BELEZA: UM DIÁLOGO COM RUÍDOS**

A relação da mulher com a beleza, paradigmas estéticos e sua autoestima tem sido constantemente objetos de estudo da cadeia deste segmento. Em 2004, a marca Dove, pertencente à multinacional Unilever realizou uma pesquisa com mulheres para sua premiada “Campanha pela real beleza”. Nela, foi constatado que as mulheres tem dificuldades em associar a palavras “bonita” a elas mesmas de forma voluntária, sendo que apenas 2% das entrevistadas se consideravam bonitas (QUEIROZ, 2015, p.78-79). A pesquisa também revelou que 72% sentiam-se pressionadas a serem bonitas e que 80% não consegue enxergar a própria beleza, embora concorde que toda mulher tenha algo que é lindo (QUEIROZ, 2015, p.79).

Em paralelo a estes dados, um outro estudo identificou que 56% das mulheres pesquisadas estava insatisfeita com sua aparência (PETTERLE e MALETTA, 2010, p.109), sendo que 37% demonstrou-se insatisfeita com seus cabelos e 21% gostaria de ser mais bonita (PETTERLE e MALETTA, 2010, p.110). Outro dado chama a atenção quanto à percepção de beleza: para 65% das mulheres entrevistadas, a opinião dos outros é importante para que se sintam bem com sua aparência (PETTERLE e MALETTA, 2010, p.112).

Ainda que de forma indireta, estes dados validam os apontamentos de Sondhaus, Kurtz e Strube (2001, *apud* RASSI e MONTEIRO, 2010, p.02) de que mulheres possuem atitudes negativas quanto a sua aparência de forma crescente. Ainda segundo as autoras, crença, religião e hábitos de vida influenciam diretamente os vínculos das mulheres com a beleza (RASSI e MONTEIRO, 2010, p.19), sendo possível apontar manifestações de rituais de embelezamento e formação de padrões estéticos ao longo da história desde o Egito antigo até os dias de hoje, passando pelo Renascimento e pela *belle époque*.

Pode-se concluir desta forma que padrões estéticos e de beleza são frutos da cultura de cada época. Sendo assim, emerge uma primeira hipótese: é possível melhorar as experiências dos serviços de embelezamento por meio do maior entendimento do contexto em que as mulheres – como consumidoras e indivíduos – estão inseridas? Partindo desta dúvida decidiu-se iniciar uma investigação com a base de salões de beleza da amostragem, com foco na experimentação de ferramentas de ideias.

#### 4.2. DESIGN THINKING

O *design* estratégico que aparece tanto sob a denominação de *design thinking* quanto de *business design* tem como objetivo lançar mão da estratégia a fim de constituir modelos de negócios inovadores por meio da projeção e do pensamento abduutivo (BROWN, 2010, MARTIN, 2010, LOCKWOOD, 2010, FRASER, 2012, ZURLO, 2010, *apud* VILLARINHO, 2016). Em outras palavras, “valer-se da forma de pensar utilizada em processos de *design* e aplicá-la em outros contextos, combinando-a muitas vezes com outros processos existentes na organização” com a finalidade de resolver problemas, formular modelos de negócios, etc. (VILLARINHO, 2016, p.20).

Evidenciada a camada de subjetividade que permeia as relações das mulheres com a beleza, a fim de se atingir resultados inovadores como propõe o programa ALI, buscou-se no *design* recursos e ferramentas para desenvolver planos de ação para os salões. O que faz o

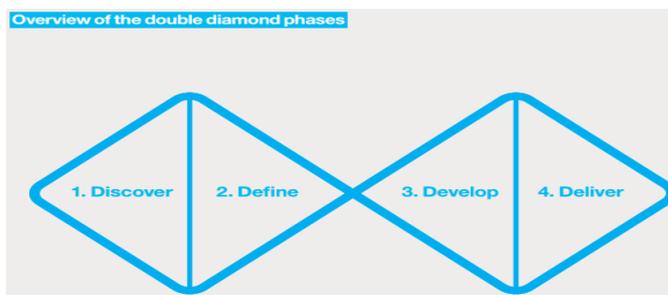
modelo mental do *design thinking* um bom candidato à identificação de soluções inovadoras para o contexto da prestação de serviços em beleza é justamente seu diferencial de ser focado no ser humano (o *human centered design*) e seu bem-estar e sua orientação à experimentação.

Esta abordagem do *designer* na resolução de problemas considera que para uma visão mais completa é necessário “mapear a cultura, os contextos, as experiências pessoais e os processos na vida dos indivíduos” (VIANNA *et al*, 2012, p.13). Tal linha de pensamento torna mais clara a relação entre causas e efeitos relacionadas aos problemas, compondo um raciocínio investigativo por meio da apreensão e compreensão dos fenômenos – o pensamento abduutivo acima citado (VIANNA, 2012, p.13). Esta constatação reafirma um dos principais pilares desta abordagem, a empatia, ou a habilidade de enxergar o mundo com os olhos do outro e assim, tentar inferir o que sente, suas angústias e formas de se comportar (SEBRAE, 2016).

As etapas do modelo mental do *design thinking* variam de acordo com quem a aplica, porém, o *British Design Council* devolveu o modelo *Double Diamond* (duplo diamante) que compila atividades em comum entre todos os designers. O modelo compreende quatro fases: descobrir, definir, desenvolver e entregar (tradução desta autora) que pode ser cíclico e não necessariamente precisa ocorrer nesta ordem.

Para cada uma das fases há diversas metodologias e ferramentas, porém, devido às limitações de atuação em campo no programa optou-se por desenvolver atividades junto aos clientes relacionadas apenas às fases de descoberta e definição. Ademais, como bem aponta VILLARINHO (2016, p. 16-17), gestão e operação no pequeno negócio em geral são ambos desempenhados pela mesma pessoa – o empreendedor –, traduzindo sua escassa estrutura de recursos humanos. Este acúmulo de funções muitas vezes desfavorece o período da exploração inicial de um negócio, quando se lapida a ideia e sua viabilização.

**Figura 1- Double diamond**



Fonte: Design methods for developing services

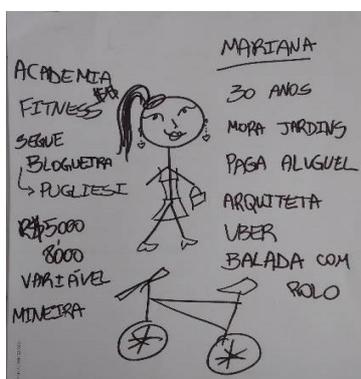
### 4.3. AS FERRAMENTAS PROPOSTAS EM PLANO DE AÇÃO

Com o objetivo de melhor compreender o contexto em que está inserido a mulher que frequenta o salão de beleza, e assim oferecer soluções inovadoras a partir de necessidades em comum foi sugerido aos salões da amostragem um plano composto por três ações em comum correspondentes às seguintes ferramentas: elaboração de personas, mapa da empatia e o *Business Model Canvas*. Todas as ações foram realizadas presencialmente com o auxílio da agente local de inovação e de materiais de estudos previamente fornecidos.

#### PERSONA

Trata-se de criar personagens fictícios, ou ainda, arquétipos dos usuários (ou possíveis usuários) de um serviço ou produto que reúnam características e outras informações como nome, *hobbies*, interesses, família, etc., e principalmente, necessidades em comum. Em geral, opta-se por elaborá-la tanto com imagens quanto com textos. Os principais objetivos da ferramenta consistem em resumir as pesquisas sobre usuários em um formato fácil de se entender, ajudar a manter o foco em suas reais necessidades durante todo o processo e por fim, testar e avaliar ideias e serviços. (DESIGN COUNCIL, p.16).

Figura 2 - Persona elaborada em um dos salões da amostragem

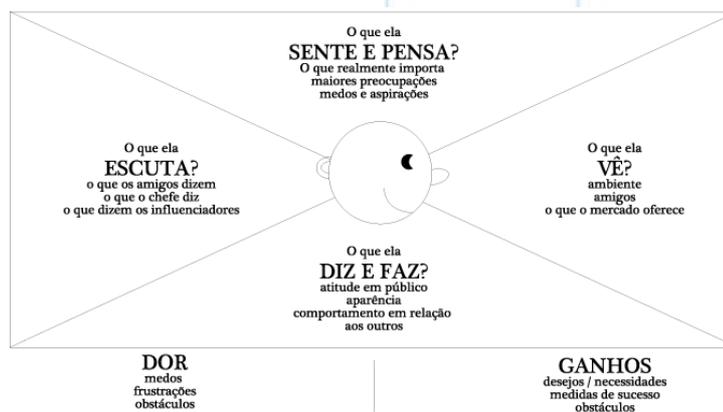


Fonte: acervo próprio

#### MAPA DA EMPATIA

O mapa da empatia, como deixa claro seu nome, é uma ferramenta que auxilia no entendimento do perfil e da visão de mundo de uma pessoa. A ferramenta foi elaborada pela XPLANE, consultoria de pensamento visual e está elencada no livro de Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, *Business Model Generation – Inovação em Modelo de Negócios* como uma importante ferramenta de apoio na constituição e revisão de modelos de negócios. Segundo os autores, o mapa é também um “fácil analisador de clientes” e permite uma melhor compreensão do contexto em que estão inseridos, dores, aspirações, influências, extrapolando as características superficiais demográficas (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011, p.131).

Figura 3– Mapa da Empatia



Fonte: Osterwalder, Alex et al. Business Model Generation Tradução por: www.bngemba.com

Fonte: Osterwaldez, Alex et al. Business Model Generation

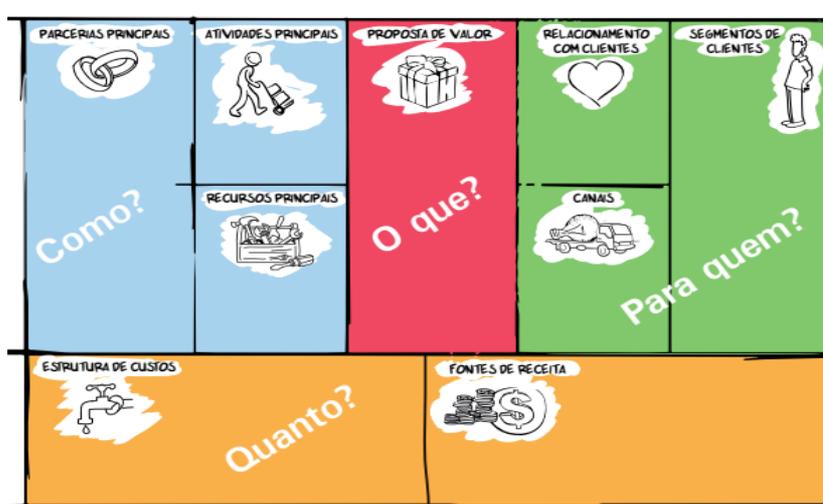
O mapa da empatia possui seis divisões, e no caso do trabalho desenvolvido no programa ALI junto aos salões de beleza, preenchido conforme a identidade atribuída às personas previamente construídas. O mapa contempla os seguintes aspectos (Figura 2): 1. O que o cliente vê (O que está em seu entorno, a quais ofertas está exposto)? 2. O que ele escuta (O que principais influenciadores e a mídia lhe dizem)? 3. O que ele realmente pensa e sente (O que é importante, mas não é dito em público? Quais suas motivações e desejos)? 4. O que ele diz e faz (Como se comporta em público? Identificam-se aí potenciais incoerências de discurso entre o que pensa e o que realmente diz.)? 5. Quais são suas dores? Este é um dos campos mais importantes. É quando se pensa sobre as principais frustrações e medos, além dos obstáculos enfrentados pelo cliente. E por fim, 6. Quais são seus ganhos? O que a cliente realmente precisa considerando suas dores? (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011, p.131).

### CANVAS

A partir do estudo dos segmentos de clientes e possíveis novos segmentos a serem explorados, a reestruturação do modelo de negócios dos salões por meio do *Canvas* foi o próximo passo. A ferramenta foi elaborada por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, os quais afirmam que um modelo de negócios, “descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização” (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011, p.14). Assim, pode-se evidenciar que não se trata de um plano de negócios tradicional, e sim, da estruturação visual que o precede. Demonstra as interdependências e as conexões entre seus componentes.

O *Canvas* (Figura 3) foi concebido para ser utilizado de forma dinâmica e colaborativa, a fim de permitir que as mais variadas hipóteses sejam testadas. A chave para o entendimento de seu grande diferencial consiste na compreensão da “captura de valor”, ou seja, a forma como o cliente percebe a entrega da oferta (SEBRAE, 2013, p.13). Este foi o ponto focal de discussão com os salões, pois pretendia-se entender se as clientes realmente percebiam o que o salão se propunha a oferecer como benefícios, como autoestima, momentos de bem-estar, etc.

Figura 4 – Canvas



FONTE: SEBRAE, 2013, p.19

A ferramenta está dividida em nove blocos conectados entre si. O primeiro deles é o bloco do “segmento de clientes”, que é definido por grupos de usuários com necessidades, atributos e comportamentos em comum. (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011, p.20). O segundo é o bloco da “proposta de valor”, que “descreve o pacote de produtos e serviços para um segmento de clientes específico” (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011, p.22.), e em suma, resolve um problema ou uma “dor” de um segmento de clientes.

O terceiro e quarto blocos, são “canais” e “relacionamento com clientes”, e versam respectivamente sobre os pontos de contato (venda, distribuição e comunicação) com o cliente e o tipo de relação que se mantém com quem recebe a proposta de valor. O quinto elemento, autoexplicativo, são as fontes de “receita do negócio”. O sexto e sétimo blocos versam sobre a parte operacional do negócio, os “recursos principais” e “atividades-chave”, ou seja, quais recursos físicos, intelectuais, humanos, etc., a empresa necessita para entregar a proposta de valor. E para que haja esta entrega, quais são as principais ações relacionadas aos recursos

listados? E por fim, oitavo e nono blocos, sendo eles “parcerias” e estrutura de “custos do negócio”. (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011).

## 5. MENSURADOR: PROGRAMA ALI E O RADAR DA INOVAÇÃO

O programa Agentes Locais de Inovação (ALI) foi concebido com o objetivo de promover suporte e incentivo às pequenas empresas para a inovação. De abrangência nacional o programa iniciou-se em 2008 em caráter de cooperação técnica do SEBRAE com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq). Caracteriza-se por ser proativo, totalmente gratuito e personalizado, além de ocorrer *in loco* e visa a prática contínua de ações inovadoras nas empresas atendidas.

O cronograma de trabalho do ALI junto ao empresário compreende três etapas, sendo elas o diagnóstico, a devolutiva, a construção de uma matriz FOFA (Pontos Fortes e Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças) e por fim, a elaboração de um plano de ação e seu monitoramento. Este ciclo (denominados ciclos 0, 1, 2...) repete-se durante o acompanhamento de dois anos e meio, como uma forma de mensurar os avanços do negócio naquele período em decorrência das ações propostas pelo agente. O diagnóstico da empresa é feito por meio de duas ferramentas: o diagnóstico empresarial do MPE Brasil, Prêmio da Competitividade para Micro e Pequenas Empresas e o Radar da Inovação – utilizado para esta pesquisa.

O radar da inovação foi desenvolvido pelo professor Mohanbir Sawhney da Kellogg School of Management e considera treze dimensões da inovação: 1. Oferta, 2. Plataforma, 3. Marca, 4. Clientes, 5. Soluções, 6. Relacionamento, 7. Agregação de valor, 8. Processos, 9. Organização, 10. Cadeia de fornecimento, 11. Presença, 12. Rede e 13. Ambiência inovadora. Para o presente trabalho, foram consideradas para análise principalmente as dimensões Oferta – produtos e/ou serviços oferecidos –, Clientes – relacionamento e entendimento de suas necessidades e demandas – e Soluções – combinação integrada de recursos que resolvem algum problema de um cliente (BACHMANN e DESTEFANI, 2008).

O formulário que se baseia nestas dimensões considera, segundo Bachmann e Destefani, a inovação como resultado de um processo e por este motivo, busca-se analisar quão maduro é o processo de inovação de uma empresa e não o número de inovações pontuais. A escala de medição objetiva do grau da inovação divide-se em três classificações para as empresas: “pouco ou nada inovadoras” – pontuação 01, “inovadoras ocasionais” –

pontuação 03 e “inovadoras sistêmicas” – pontuação 05 no horizonte temporal de três anos (BACHMANN e DESTEFANI, 2008).

## 6. ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO

Devido a fatores como grau de envolvimento do empresário com o programa ALI, grau de maturidade da empresa – implicando na variação entre aplicação das ferramentas no ciclo 0 ou 1 ou não aplicação – as ferramentas foram implementadas de diversas formas nos salões da amostragem. Destarte, para fins de análise e comparação, os salões foram divididos em três grupos: os salões em que as ferramentas foram sugeridas em plano de ação, os salões em que as ferramentas supracitadas não foram sugeridas e os salões desistentes do programa. Ademais, a fim de minimizar o impacto de possíveis distorções nas análises, optou-se neste caso por calcular a mediana e não a média das pontuações tanto por dimensão quanto da média de pontuação por agrupamento. Cada salão analisado está denominado com “E” e um numeral (ex: E7, E19...) a fim de preservar a confidencialidade de suas informações.

O primeiro grupo é composto por nove salões de beleza que se caracterizam em geral pelo alto envolvimento do empresário com o Programa ALI, liderança proativa e participativa em atividades no SEBRAE (cursos, palestras, etc.) e maior grau de maturidade da empresa. Esta define-se não pelo tempo de mercado e sim, pela estrutura avançada de gestão em relação ao restante das empresas e pela demanda por soluções diferenciadas. A mediana da pontuação geral do grupo 1 no diagnóstico inicial do radar da inovação antes do início das atividades no programa ALI foi de 2,4,

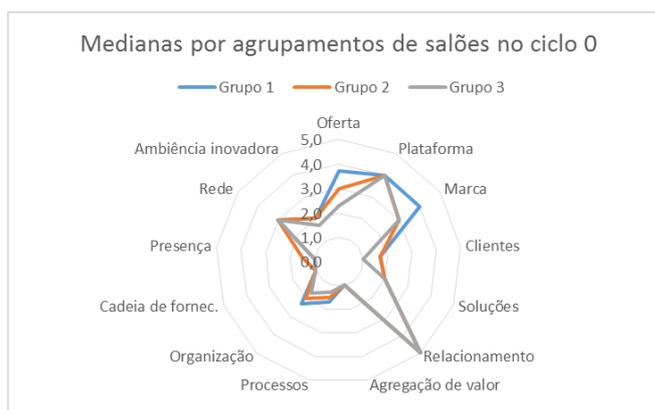
Já a mediana da pontuação de partida no radar da inovação do grupo 2, composto por seis empresas foi de 2,3 e das empresas desistentes – onze empresas – 2,1. Nenhum dos três grupos atingiu pontuação suficiente para ser considerada mais do que “pouco ou nada inovadora” de acordo com a escala de medição do radar. Porém, à primeira vista, aparentemente as empresas com maior predisposição para a sistematização da inovação já partem de uma pontuação maior, como pode ser constatado pelo primeiro agrupamento, no qual optou-se por apresentar as ferramentas de *business design*.

Quanto às dimensões escolhidas para análise, “oferta”, “clientes” e “soluções”, as empresas do grupo 1 destacam-se com uma pontuação de 3,7, uma grande diferença em relação às empresas do grupo 3, cuja mediana foi de apenas 2,1. No entanto, vale ressaltar que embora 3,7 seja uma pontuação comparativamente alta, não reflete diferenciação no portfólio

de serviços oferecidos pelos salões. Isto porque quando questionados sobre qual novo serviço foi incluído ou retirado do menu de serviços, as respostas eram recorrentes e repetiam-se de um salão para o outro do agrupamento 1 como por exemplo, “serviços de estética”, “depilação com linha” e “micropigmentação de sobrancelhas”.

A mediana da pontuação inicial das outras duas dimensões escolhidas para análise e desenvolvimento apresentaram pouca ou nenhuma variação entre os agrupamentos. A dimensão “soluções” teve uma mediana de 2,0 nos três agrupamentos, ao passo que a dimensão “clientes” teve uma mediana de 1,7 nos agrupamentos 1 e 2 e de 1,0 no agrupamento 3, de empresas desistentes. Por outro lado, a dimensão “marca” salta aos olhos no agrupamento de empresas 1, refletindo a conscientização sobre o registro da marca dos salões de beleza. De posse destas informações e se analisando o gráfico 1 pode-se inferir que a amostra analisada apresenta baixo grau de diferenciação em termos de gestão da inovação.

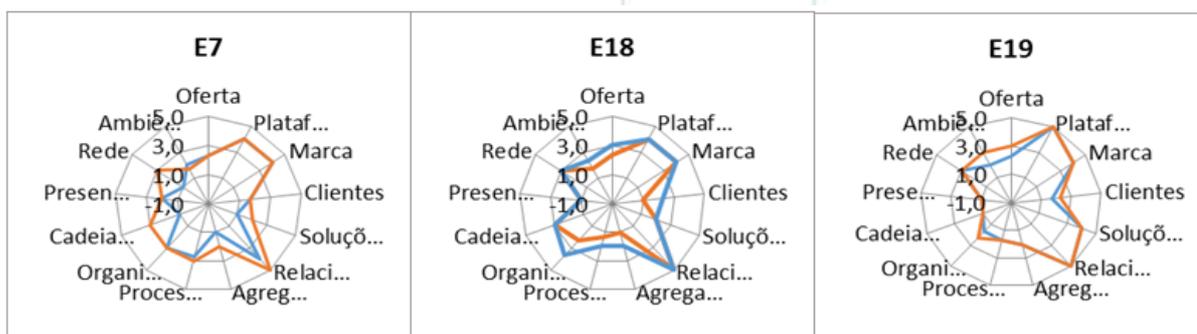
Gráfico 1 – Mediana RADAR 0



Fonte: elaboração própria

Das cinco empresas em que se sugeriu a aplicação das ferramentas personas, mapa da empatia e *Canvas*, já no ciclo zero, duas não aplicaram as ferramentas e as restantes aplicaram as ferramentas. Destas, foi possível identificar em seu radar algumas alterações das pontuações como pode ser observado nos gráficos abaixo (Gráfico 2).

Gráfico 2 – Radar 1 empresas 7 e 19



Fonte: elaborado pela autora

Embora seja quase impossível isolar os efeitos resultantes apenas do plano de ação do programa ALI, pode-se apontar em E7 que dentre as dimensões analisadas houve um aumento de 1,0 para 2,0, na dimensão “soluções” e das não analisadas, vale destacar aqui “cadeia de fornecimento” que aumentou de 1,0 para 3,0. O aumento da pontuação de E7 do ciclo 0 para o ciclo 1 foi de 0,4, indo de 2,3 para 2,7. Em E18, foi possível observar um aumento de 0,7 pontos em “oferta”, e mais expressivamente, um aumento de 1,0 para 2,3 na pontuação de “clientes” e de 1,0 ponto em soluções. Já na E19, dentre as dimensões analisadas, pode-se notar um aumento na pontuação em “oferta”, de 2,3 para 3,0 e em clientes de 1,7 para 2,3. Outro destaque de pontuação é na dimensão “ambiência inovadora”, que aumentou de 2,0 para 3,0. Sua pontuação geral saltou de 2,6 para 2,9.

Em relação às empresas nas quais foi sugerida a aplicação das ferramentas no ciclo 1, até presente momento não foi possível mensurar seus impactos pois não foi realizada a reavaliação com o radar da inovação, pois o plano de ação ainda não tinha encerrado. Porém, já é possível apresentar indicativos de ações e estratégias voltadas para a inovação.

## 7. INOVAÇÕES IMPLEMENTADAS

No salão E7, após reavaliação da proposta de valor do salão por meio da ferramenta *Canvas* a empresa decidiu agregar ao pacote do dia da noiva um kit noiva contendo diversos mimos como chinelo e toalhinha personalizados do salão, etc. O objetivo era que a noiva se lembrasse do salão mesmo depois do dia especial, concretizando uma experiência inesquecível – conforme especificado na proposta de valor – no momento de sua lua de mel. Esta inovação encaixa-se na dimensão “soluções” e também justifica o aumento na dimensão “cadeia de fornecimento”, já que a empresária passou a fazer diversas parcerias com fornecedores dos itens dos kits. Além disso, assim como em E18, o conteúdo postado nas

redes sociais, assim como eventos e parcerias foram readequados ao perfis de clientes almejados (abandonando um perfil genérico), influenciando de forma positiva a captação de clientes.

A empresa E19 configurou-se um ponto fora da curva na realização das ações propostas. Após execução das ferramentas, a empresária em conjunto com a agente local de inovação enxergou a possibilidade de tornar o ambiente da empresa mais colaborativo ao incluir toda a equipe no processo de inovação. Assim surgiu a ideia de realizar uma sessão de cocriação criativa com toda a equipe com a finalidade de construir soluções para os pontos críticos identificados para a entrega da proposta de valor do salão. A ação não havia sido sugerida no plano de ação, no entanto, com o sucesso da ação, a sessão de cocriação criativa foi incluída no plano de ação de outros salões como continuidade do ciclo de ferramentas de *design* de negócios. Esta ação colaborou para que E19 fosse o único salão a ter aumento na pontuação na dimensão “ambiência inovadora”.

As sugestões dos profissionais do salão culminaram em ideias de parcerias com negócios locais de alimentação e outras melhorias do tempo de espera das clientes no salão (enquanto aguardam a ação de procedimentos químicos, por exemplo). Além disso, a própria empresária decidiu expandir seus segmentos de clientes ao identificar por meio do *Canvas* que poderia aproveitar seus recursos principais e atividades-chave para criar novos pacotes segmentados como “dia da debutante”, “dia da formanda”, etc. Decorre daí o aumento das pontuações de “oferta” e “clientes”.

Das empresas em que se sugeriu a aplicação das ferramentas no ciclo 1, já é possível destacar algumas ações decorrentes do *design* de negócios, principalmente em E4, E17 e E26. O salão E4, após participação na oficina “Transforme sua ideia em modelo de negócio” – na qual é apresentada a metodologia *Canvas* – por indicação da agente, tomou a decisão de explorar um novo segmento de mercado: o masculino e conseqüentemente um novo nicho de mercado: as barbearias. Já E17 estuda a possibilidade de diversificar suas formas de receita além das apenas venda direta de serviços. Por fim, E26 realizará uma sessão de cocriação criativa com a equipe – a exemplo de E19 – para identificar possíveis alterações no *layout* de *design* do salão que incorpore de fato a proposta de valor do salão.

## 8. CONCLUSÕES

Este artigo se propôs a investigar quais seriam os resultados de se aplicar ferramentas de *business design*, oriundas do contexto das *startups*, em modelos de negócio tradicionais – mais especificamente em salões de beleza – com a finalidade de trabalhar um novo modelo mental para empresários voltado para a experimentação. A necessidade de implementar ações que visem à diferenciação do negócio em relação a seus concorrentes ficou nítida ao analisarmos o ponto de partida da amostragem escolhida, cuja pontuação na escala do radar da inovação foi muito semelhante independentemente do agrupamento em que foi classificado.

Percebeu-se ainda durante este estudo que a aplicação das ferramentas de *design thinking* em pequenos negócios tradicionais depende de uma interlocução preparada para traduzir conceitos e adaptar situações. Os resultados demonstraram que é possível, dependendo do perfil do empresário, viabilizar inovações incrementais por meio das ferramentas propostas. Além disso, pode-se perceber que esta abordagem não tradicional de negócios quebra paradigmas e resistências do empresário que se sente mais à vontade executando tarefas operacionais (como é o caso do cabeleireiro-empresário) do que a gestão estratégica do negócio.

No entanto, pode-se concluir também que ao contrário de modelos de negócio que contemplam uma divisão mínima de tarefas (um responsável pelo marketing ou pelas finanças, por exemplo), a estrutura do salão de beleza geralmente consiste apenas no empresário, que muitas vezes também desempenha função de cabeleireiro ou recepcionista e os outros profissionais técnicos. Este acúmulo de funções dificulta que o empresário empregue a dedicação que o *design thinking* exige, ficando este dependente da presença do agente local de inovação para a execução das atividades, comprometendo assim os resultados. Outro grande entrave para que a metodologia seja executada é o receio dos empresários de envolverem seus profissionais neste processo colaborativo, visto que estes não são funcionários formalizados.

Este novo modelo mental – já que não pode ser categorizado como metodologia – demonstrou que poderá proporcionar outros benefícios a longo prazo aos empresários que este artigo não poderá mensurar. Entretanto, uma pequena amostra disso já foi constatada a curto prazo no salão E19, quando os resultados da imersão no *design* possibilitaram a ideia da sessão de cocriação criativa, quebrando todos os paradigmas da interação dono do

salão/profissionais e viabilizando algo que nunca havia ocorrido em 20 anos de existência do salão.

Ainda que as mudanças nas pontuações nas dimensões estudadas não tenham variado de maneira ampla de um ciclo para o outro, é possível afirmar que houve impacto proveniente da implementação das ferramentas sugeridas em plano de ação. Prova disso é que foram geradas muitas ideias focadas em melhorias nas estratégias dos salões, estimuladas pela necessidade de se incrementar a experiência do cliente. A partir da exploração das emoções de uma noiva, por exemplo, foi possível delinear uma forma de agregar mais valor aos serviços prestados.

Por fim, vale apontar aqui a principal evidência de que a inovação é um processo integrado e interdependente. Assim como em uma superfície aquosa, a interação com um único ponto poderá reverberar ondulações em todo o restante do material e em mais de uma direção, inclusive abaixo da superfície. Foi assim que a partir do foco em melhorar as dimensões “oferta”, “clientes” e “soluções” foi possível interferir simultaneamente em “cadeia de fornecimento” e “ambiência inovadora”, por exemplo. Para pesquisas futuras, poder-se-ia investigar estas relações, e mais, a capacidade dos salões de beleza que inovaram de “subir a régua” do mercado frente a seus concorrentes e com um tamanho de amostra mais adequado.

## 9. AGRADECIMENTOS

Agradeço ainda ao SEBRAE pelo suporte às atividades em campo e ao CNPq. Um imenso obrigada à equipe ALI São Paulo Capital Oeste e também aos outros ALIs que me mostraram o quão longe se pode chegar com dedicação e paixão, especialmente às equipes da Campus Party 2016 e 2017 e ao ALI Allan Nunes do ciclo encerrado em 2015.

## 10. APRENDIZADO DO ALI ENQUANTO PEQUISADOR

Trabalhar com pequenas empresas é como ser tradutor/intérprete já que pouquíssimas publicações sobre negócios e inovação são destinadas a este público com jargões acessíveis ou mesmo adaptáveis à sua realidade – em geral destinam-se a grandes empresas ou *startups*. Estruturar todas informações coletadas em um artigo me permitiu enquanto pesquisadora um lançar um novo olhar holístico, analítico e comparativo, competência essencial em minha jornada profissional.

## 11. REFERÊNCIAS

- BACHMANN, D. L.; DESTEFANI, J. H. **Metodologia para Estimar o Grau de Inovação nas MPE.** Curitiba, 2008. Disponível em: <<http://www.bachmann.com.br/website/documents/ArtigoGraudeInovacaonasMPE.pdf>>. Acesso em 24 jan. 2017.
- DESIGN COUNCIL e TECHNOLOGY STRATEGY BOARD. **Design methods for developing services.** Disponível em: <<http://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/Design%20methods%20for%20developing%20services.pdf>>. Acesso em 20 de janeiro de 2017.
- OCDE. **Manual de Oslo:** Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3. Ed. Tradução FINEP, 1997. Disponível em: <http://www.finep.gov.br/images/apoio-e-financiamento/manualoslo.pdf>>. Acesso em 20 de janeiro de 2017.
- OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation: Inovação em modelos de negócios.** Rio de Janeiro: Atlas Book, 2011
- PETTERLE, Andiará; MALETTA, Bruno. **Poderosas consumidoras - O que quer e o que pensa a nova mulher brasileira.** Rio de Janeiro: Rede de Mulheres, 2010
- QUEIROZ, Adolpho ORG. **Com que roupa eu vou? Marketing segmentado para mulheres.** Piracicaba: Nova Consciência, 2015.
- RASSI, Aurora N.; MONTEIRO, Mariel. H. **A relação da mulher com a beleza.** 2010. 74 f. Trabalho de Conclusão de Curso – Plano monográfico (Bacharelado em Administração) – Escola Superior de Propaganda e Marketing, São Paulo, SP, 2010.
- SEBRAE – Beleza e estética – Estudo de mercado – Salões de beleza – Carteira beleza e estética – UACS – **Sebrae Nacional.** Brasília, 2013.
- SEBRAE – Cadastro **SEBRAE de Empresas.** CSE 3.0, 2014
- SEBRAE – **Programa ALI ajuda a implantar práticas inovadoras gratuitas no seu negócio.** Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/Programas/agentes-locais-de-inovacao-receba-o-sebrae-na-sua-empresa,8f51d53342603410VgnVCM100000b272010aRCRD#como-funciona-o-programa>>. Acesso em 10 de janeiro de 2017.
- VILLARINHO, Gabriela C. M. P. **Design estratégico para pequenos negócios: Proposta de redesenho do Programa Transformando meu Serviço.** 2016. 127 f. Dissertação (Mestrado em Design), Universidade Vale do Rio dos Sinos, Porto Alegre, 2016.
- VIANNA, M. et al. **Design Thinking – Inovação em negócios.** Rio de Janeiro: MJV Press, 2012.

# O MARKETING DE RELACIONAMENTO COMO FORÇA COMPETITIVA PARA AS PIZZARIAS DA ZONA OESTE DE SÃO PAULO.

**AUTOR - THIAGO SOUZA DOS SANTOS, GRADUADO EM COMUNICAÇÃO SOCIAL COM HABILITAÇÃO EM PUBLICIDADE E PROPAGANDA – USP - thiago.alispoeste@gmail.com - ALI CAPITAL-OESTE/SP**

**RESUMO** - Este estudo analisa o uso do Marketing de Relacionamento pelas pizzarias da região oeste da capital de São Paulo, a fim de agregarem aos seus serviços diferenciais competitivos, tão importantes nas organizações que buscam consolidar-se perante seus clientes reais e potenciais em momentos que a cadeia de distribuição dos serviços e produtos relacionados a pizzarias passam por grandes transformações principalmente após o surgimento e a massificação da tecnologia da informação. A possibilidade das pizzarias recuperarem o seu espaço como principal provedora de pizzas para seus clientes, utilizando-se para isso um processo de gestão administrativa pautada na abordagem do Marketing de Relacionamento, onde a valorização dos clientes pelo tratamento individual, respeitando as necessidades de cada indivíduo. O centro dessa pesquisa é realizada nas pizzarias que participam do programa Agente Local de Inovação (ALI), parceria entre o Serviço Brasileiro de Apoio as Micros e Pequenas e Empresas (SEBRAE) e o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), totalizando 17 estabelecimentos. Para o alcance dos objetivos e a validação das hipóteses levantadas, foi realizada uma pesquisa do tipo levantamento e como instrumento de coleta de dados utilizou-se um questionário composto com 12 perguntas. Buscou-se realizar uma reflexão teórica a respeito das pizzarias e sua relação com o mercado. Este estudo e ações resultou em aumento de 21% no grau de inovação e conseqüente reflexo financeiro do negócio.

**Palavras-chave:** Pizzarias. Forças Competitivas. Marketing de Relacionamento. Inovação. Clientes. Planejamento Estratégico.

## 1. INTRODUÇÃO E JUSTIFICATIVA

O presente artigo abordará de uma maneira sistemática as pizzarias e a importância do uso do Marketing de Relacionamento nestas empresas.

Hábitos e costumes dos consumidores mudam constantemente, com isso as empresas devem adaptar seus produtos e serviços às exigências e necessidades do seu ativo principal, o consumidor.

É neste cenário que as pizzarias procuram estabelecer diferenciais competitivos para sua sobrevivência num mundo globalizado e competitivo, onde o conhecimento profundo do mercado pode fazer a diferença. O “consumidor” é realmente reconhecido como indispensável no planejamento das ações estratégicas das organizações. Investir no seu conhecimento – conhecer o cliente - é investir no futuro da empresa.

A grande razão para que as empresas desenvolvam e estabeleçam relacionamento com seus clientes direcionados à sua fidelização é o fato de que custa mais caro conquistar um novo consumidor do que reter um cliente atual, ou seja, a busca de novos clientes pode ser mais atraente e motivadora, mas representa custos mais elevados do que manter um cliente atual.

Assim, este trabalho busca uma análise a partir da seguinte questão problema: “As pizzarias da zona oeste de São Paulo, conhecem e utilizam as ferramentas do marketing de relacionamento para aumentar sua vantagem competitiva e reter clientes?”

O objetivo geral é analisar o Marketing de Relacionamento aplicado ao processo de gestão das pizzarias, criando-se diferenciais competitivos, caracterizados pela fidelização dos clientes. Assim, descrever a importância do marketing de relacionamento, para as pizzarias, na manutenção de clientes e fornecedores, analisar a utilização do marketing de relacionamento nas pizzarias como ferramentas de diferenciação competitiva e desenvolver uma abordagem técnico-conceitual para as pizzarias. A utilização do marketing de relacionamento é fundamental como vantagem competitiva.

## **2. DESENVOLVIMENTO**

### **2.1. REFERENCIAL TEÓRICO**

A inovação era vista como o desenvolvimento de um novo produto ou de um novo processo, sendo este capaz de desenvolver um produto já existente de forma diferente (SCHUMPETER, 1947). No entanto, esse conceito inicial se tornou amplo. Ao longo dos últimos vinte anos, a inovação se transformou em uma atraente área de estudo para os pesquisadores que tentaram definir, categorizar e investigar seus impactos no desempenho das empresas (GUNDAY et al., 2011).

Tidd e Bessant (2015) alegam que, apesar de existir uma variedade de definições para a inovação, todas elas indicam que a inovação vai além da simples invenção de algo novo. A inovação consiste no processo de tornar essa boa ideia em algo de uso prático. Uma definição

amplamente utilizada pelos teóricos corresponde a que é apresentada no Manual de Oslo, na qual a inovação é abordada como a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas” (OCDE, 2007, p.55). Uma inovação não tem a obrigação de ser inédita, e sim, pode ser uma inovação para aquela empresa que tenha ficado a reboque ou a margem de outras empresas que já utilizam tal prática.

No ramo de pizzarias a competição se torna a cada dia mais acirrada, não só pelo desenvolvimento e expansão de algumas redes, mas também aquelas que partem para um processo de franquiar, ou tornarem-se competitivas dividindo os custos de infraestrutura e equipamento, bem como de promoção e vendas (TOMELIN, 2001).

Segundo a Associação das Pizzarias Unidas, no estado de São Paulo existem 12 mil pizzarias. O setor fatura em média R\$ 5 bilhões por ano. São consumidas diariamente 15 milhões de unidades. Isso prova o quão é desejado e apertada a disputa por clientes.

Neste contexto, a competitividade organizacional é primordial para a sobrevivência no mercado atual. Segundo Boljwin e Kumpe (1990, apud AZEVEDO E COSTA, 2001, p.1), [...] afirmam que a competitividade está fundamentada no trinômio produtividade, qualidade e flexibilidade. A flexibilidade está associada à capacidade da organização de atender às flutuações da demanda do mercado. Assim, a competitividade da organização também está fundamentada na sua capacidade de perceber as mudanças e se preparar para enfrentá-las, adotando uma postura proativa.

Um planejamento estratégico bem formatado com foco em públicos pouco explorados e se possível identificados por pesquisas preliminares, pode trazer novas perspectivas de inovações às pizzarias. As estratégias voltadas a segmentos específicos de mercado, acabam otimizando recursos financeiros antes geralmente despendidos em campanhas promocionais muito generalistas, com baixo índice de consumidores persuadidos e conseqüentemente pequeno retorno financeiro do investimento realizado.

O comprometimento com o público alvo faz com que as pizzarias desenvolvam estratégias de penetração de mercado, que busquem informações importantes e valiosas de seus clientes que traduzem suas vontades, anseios, sonhos, necessidades e satisfação. A partir da posse destas informações, as pizzarias devem se preocupar em organizá-las e utilizá-las

com inteligência na manutenção do seu público cativo. Nesta fase se dá início ao desenvolvimento do Marketing de Relacionamento, entre pizzarias e seus clientes.

Segundo Kotler (1998, p.27) “Marketing é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor como outros”.

Complementando, Manzo (1996) diz que a empresa moderna elabora seus produtos baseados nas necessidades e desejos expressos de seus consumidores ou potenciais consumidores, sendo preciso, portanto, primeiro conhecer tais necessidades e desejos, estudar a fabricação do produto visando atendê-las, fabricá-lo adequadamente, distribuí-lo e vendê-lo. Peter Drucker (1973 apud, DUARTE, 1998), faz uma análise mais profunda quando ressalta que o objetivo do marketing consiste em tornar a venda supérflua, fazendo com que o produto e/ou serviço se ajuste perfeitamente à necessidade do consumidor, sendo vendido por si só.

Antigamente as empresas concentravam suas potencialidades de vendas na intenção de modificar a mentalidade do consumidor convencendo-o a comprar seus produtos. Ofereciam produtos prontos, não ouviam os consumidores nem antes, nem durante e nem depois dos processos de produção, simplesmente a empresa produzia aquilo que ela achava que o cliente iria comprar e não aquilo que iria satisfazê-lo.

Segundo McKenna (1993), no antigo modelo de marketing fazia sentido as empresas apostarem no desenvolvimento de produtos produzidos em massa, para um mercado de massa, através dos meios de comunicação em massa. O momento exige que as empresa busquem uma posição superior construindo relações sólidas com seus clientes, baseadas na confiança, receptividade, qualidade e personalização. O conceito promocional padrão precisa ser substituído por uma abordagem baseada nas relações com o cliente e com infraestrutura do setor.

Para Gordon (1998, p.111) “o contínuo processo de criação e compartilhamento de valores com os clientes que as empresas escolhem para atender é denominado: Marketing de Relacionamento. Dessa forma é reconhecida a importância de aprender com o cliente a criar o valor que cada um deseja, afinal os relacionamentos são os bens essenciais de uma empresa”.

Assim o Marketing de relacionamento busca os conhecimentos profundos dos clientes, concorrentes e fornecedores para formação de estratégias a fim de manter uma relação duradoura e rentável.

Nos estudos do Marketing de Relacionamento, o importante é reconhecer que suas definições sempre tratam como filosofia o foco no cliente. O que acontece é uma constante evolução dos conceitos e das suas aplicações, para que as organizações mantenham seus padrões de competitividade. Melhorando a frase: “Manter o foco no foco do cliente”

Para Vavra (1993, p.31) “Existe alguma evidência de que a comunidade de Marketing está começando a reconhecer a importância do marketing de relacionamento”, ele concluiu o processo sobre as mudanças ocorridas no ambiente mercadológico, com referência na sétima edição do livro Marketing Management de Kotler, o qual discute a importância dos relacionamentos duradouros com os clientes.

No entanto, os conceitos no Marketing de Relacionamento e suas respectivas estratégias estão sendo discutidos por alguns autores faz algum tempo, onde a principal argumentação dos que defendem suas ideias é de que o Marketing precisa de uma revisão conceitual para melhor se ajustar às suas crescentes mudanças do mercado. Para outros a argumentação é que os conceitos não mudam, mas devem receber uma nova abordagem, focalizado nas contingências de um sistema específico (COSTA, 2000).

Esse sistema específico é o elenco de atividades que mantêm a lealdade do cliente em relação à empresa, o tratamento individual, a demonstração ativa de sentimento de reconhecimento e conhecimento das suas necessidades e expectativas dentre outras, nos leva a uma das fases mais importante do ciclo mercadológico, referem-se ao marketing pós-vendas.

Kotler (1998) afirma que a interação continuada pós-venda é uma parte muito importante do pós-marketing e tão necessária quanto à venda, se uma organização deseja contar com oportunidades de novos negócios com o mesmo cliente no futuro.

Contudo, para assegurar que sua organização possa contar com seus “velhos e bons” clientes é indispensável praticar essas gentis ações, principalmente quando se vive em um mundo marcado cada vez mais competitivo, onde a disputa pelos clientes é cada vez mais agressiva e o crescimento de mercado cada vez mais lento. Em contrapartida os clientes tendem a ser cada vez mais exigentes e a prática comum de descontos e promoções não fideliza a lealdade da marca e produto, devido não representar uma vantagem em si.

## 2.2. METODOLOGIA

O estudo proposto faz uso de pesquisa e da análise dos dados quantitativos e qualitativos, uma vez que as relações entre as variáveis: o marketing de relacionamento

adotado pelas pizzarias e sua influência no comportamento dos clientes são analisadas e quantificadas de forma a traçar comentários e discutir tal situação entre os envolvidos.

Entende-se que a pesquisa proposta assume características quanti-qualitativas, onde o instrumento utilizado para coletas de dados – “questionário com perguntas fechadas”, características de uma análise quantitativa é utilizado para descrever fatos sociais que geralmente são analisados por pesquisas qualitativas.

A pesquisa utilizada é também do tipo levantamento, por meio dos questionários com perguntas fechadas, como instrumento de coleta de dados. A escolha do levantamento foi em função da necessidade de levantar dados atuais sobre as pizzarias, a utilização do marketing de relacionamento e o conhecimento das mesmas acerca do tema. Após o levantamento dos dados, foi elaborado a análise da empregabilidade do marketing de relacionamento nas pizzarias de forma a identificar diferenciais competitivos.

A população alvo da presente pesquisa é composta por 17 pizzarias da zona oeste de São Paulo, participantes do Programa Agentes Locais de Inovação (ALI), parceria entre Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE/NA) e Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) no período de jan/2015-jun/2017. Para o alcance dos objetivos e a validação das hipóteses levantadas, foi realizada uma pesquisa do tipo levantamento e como instrumento de coleta de dados utilizou-se um questionário de autoavaliação com base no Modelo de Excelência em Gestão (MEG) desenvolvido pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) composto por 12 perguntas e ainda acrescentou-se 8 perguntas do Radar da Inovação.

Com base em discussões realizadas com gestores de grandes empresas com características inovadoras (Boeing, Chamberlain Group, ConocoPhillips, DuPont, eBay, FedEx, Microsoft, Motorola, Sony) e uma pesquisa abrangente da literatura acadêmica sobre o tema, Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006) desenvolveram uma ferramenta: "radar de inovação." Esta ferramenta apresenta e relaciona todas as dimensões através das quais uma empresa pode encontrar oportunidades de inovação. O radar consiste em 4 dimensões principais inicialmente.

Embora essa ferramenta tenha sido desenvolvida baseada em ações de inovação implementadas por grandes organizações, Bachmann e Destefani (2008) reconhecem a aplicabilidade da metodologia na avaliação do grau de maturidade inovador das micro e pequenas empresas. Os autores destacam a importância dessa metodologia no contexto das

MPEs visto que os indicadores tradicionalmente utilizados, tais como “número de patentes” e “percentual do faturamento aplicado em P&D”, pouco se enquadram em empresas desse porte.

**Quadro 1 – Definição das dimensões da inovação**

<b>Dimensão</b>	<b>Definição</b>
Oferta	Desenvolver novos produtos ou serviços inovadores.
Processos	Redesenhar os processos operacionais centrais com o intuito de melhorar a eficiência e eficácia.
Clientes	Identificar as necessidades dos clientes não satisfeitas ou novos nichos de mercado
Praça	Criar novos canais de distribuição e/ou comercialização dos produtos.
Plataforma	Utilizar componentes ou equipamentos comuns para criar ofertas de produtos derivados.
Marca	Alavancar uma marca em novos domínios.
Soluções	Criar ofertas integradas e customizadas que solucionam os problemas dos clientes de ponta a ponta.
Relacionamento	Redesenhar as interações com clientes em todos os pontos e momentos de contato.
Agregação de valor	Redefinir como a empresa capta valor ou cria novos fluxos de receitas inovadoras.
Organização	Mudar a forma, função ou atividade central da empresa.
Cadeia de fornecimento	Pensar de forma diferente com relação ao estoque e fornecimento dos produtos.
Rede	Criar uma rede de ofertas inteligentes e integradas.
Ambiência Inovadora	Criar um clima organizacional propício à inovação

Fonte: Adaptado de Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006) e Bachmann e Destefani (2008).

Dessa forma, Bachmann e Destefani (2008) desenvolveram uma métrica com base nas 12 dimensões apresentadas por Sawhney e seu grupo de pesquisa. Os autores ainda acrescentaram uma nova dimensão denominada de Ambiência Inovadora, pois compreenderam que um ambiente que estimula a inovação é fundamental para uma empresa inovadora. O quadro 1 apresenta uma descrição de cada umas das 13 dimensões abordadas por Bachmann e Destefani (2008), utilizadas também nesse estudo de observação.

## **2.4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Para tabulação dos dados foram utilizados os programas estatísticos Google.docs e Excel.

A seguir, os dados preliminares apurados bem como os primeiros achados.

A pesquisa indica que 64% das pizzarias entrevistadas tem entre 10 a 19 funcionários, 18% delas possui mais de 20 funcionários.

O nível de escolaridade dos dirigentes das pizzarias é bastante alto, onde cerca de 50% dos entrevistados tem formação superior completa. Destaca-se que nenhum deles tem

formação na área de gastronomia, e são divididos em graduação em administração, marketing, psicologia, ciência da computação e economia.

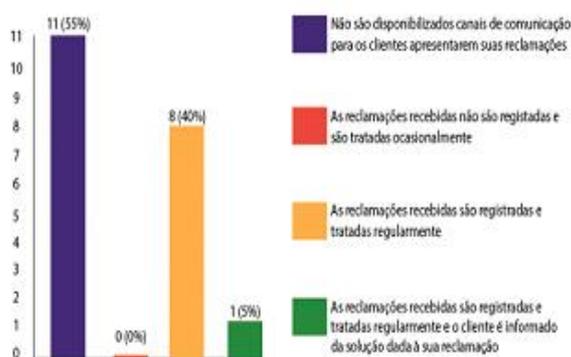
A grande maioria dos empresários entrevistados, 81% afirma conversar informalmente com seus clientes após a venda do produto para verificar a qualidade dos mesmos.

Nota-se que é muito pouco utilizado, meios técnicos como sugerem os fundamentos do marketing para verificar a qualidade dos serviços. Isto se deve ao fato de que a conversa, mesmo que informal, permite ao atendente avaliar com certa precisão aspectos como: atendimento, embalagem, prazo de entrega, qualidade do produto e etc.

Ao se efetuar um cruzamento entre as empresas que utilizam métodos formais para avaliar os serviços da pizzaria (reclamação e satisfação dos clientes), verificou-se que estes métodos ocorrem com maior frequência em pizzarias que possuem dirigentes com instrução escolar em nível superior completo, conforme mostra os gráficos 1 e 2.

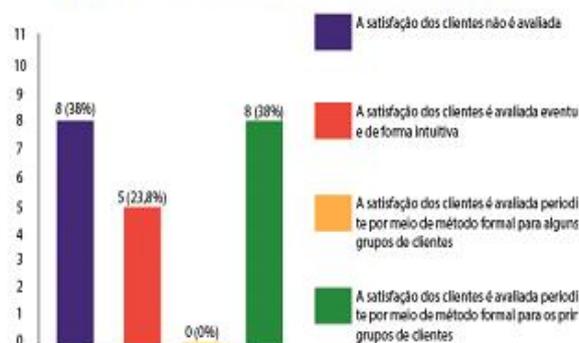
A pesquisa indica que os empresários focam apenas em avaliar os casos de reclamações dos clientes (95%), já a medição da satisfação dos clientes por 38,1% não é avaliada e 38,1% avaliam periodicamente por meio de método formal para os principais grupos de clientes.

Gráfico 1: As reclamações dos clientes são registradas e tratadas.



Fonte: elaborado pelo autor.

Gráfico 2: A satisfação dos clientes é avaliada.



Fonte: elaborado pelo autor.

Outro ponto apontado pela pesquisa é que os clientes não são agrupados por nichos, necessidades, características similares possibilitando a adequação dos serviços para cada grupo. O agrupamento pode ser feito observando critérios tais como idade, sexo, porte, localização, setor de atividade e outros de acordo com os critérios adotados pela pizzaria.

Empresas que não fazem esse tipo de segmentação representam 85,7% das empresas pesquisadas, conforme mostra o gráfico 3:

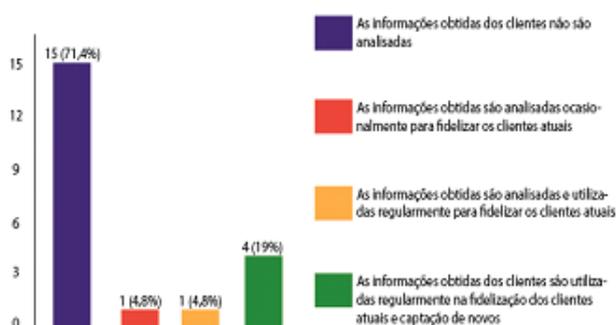
Gráfico 3: Os clientes são agrupados e suas necessidades e expectativas são identificadas.



Fonte: elaborado pelo autor.

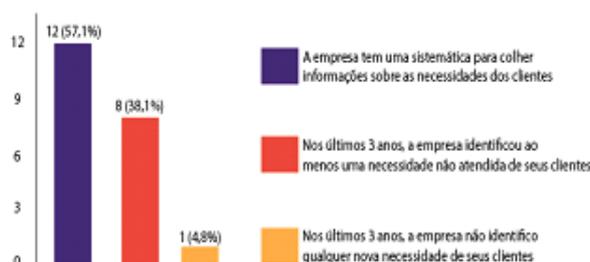
Estabelecendo uma relação entre as respostas das questões 1 e 2, percebe-se que a origem desta informação provém basicamente das conversas informais e post em redes sociais após a aquisição do produto. Apenas cerca de 19% utilizam as informações obtidas dos clientes na fidelização dos clientes atuais e captação de novos. Sendo que 71,4% não analisam as informações obtidas dos clientes, como aponta o gráfico 4. Também identificaram necessidades dos clientes nos últimos 3 anos apenas 57,1% e 38,1% identificou ao menos uma necessidade, como conforme o gráfico 5:

Gráfico 4: As informações obtidas dos clientes são analisadas e utilizadas para intensificar a sua fidelidade e captar novos:



Fonte: elaborado pelo autor.

Gráfico 5: Identificação de necessidade:



Fonte: elaborado pelo autor.

A pesquisa aponta que existe unanimidade dos dirigentes das pizzarias em reconhecer a

importância do relacionamento com clientes para a melhoria no desempenho financeiro. Vale ressaltar que cerca de 76% dos entrevistados entendem que necessitam conhecer melhor o cliente para oferecer produtos e serviços mais personalizados. Isto é importante, como já visto no referencial teórico, as pizzarias necessitam se anteciparem aos desejos dos clientes, superando as suas expectativas, ou seja, serem mais “proativas”.

Ao se fazer um cruzamento entre a possibilidade em melhorar o resultado financeiro e a prioridade da implantação de programa de relacionamentos com clientes, 80% das pizzarias pesquisadas entendem que a implantação de programas de relacionamento é a mais importante, ou uma das mais importantes ações da pizzaria.

Os demais empresários das pizzarias pesquisadas entendem que somente manutenção do contato com o cliente, já é suficiente para criar um vínculo entre empresa e cliente capaz de manter a sua rentabilidade.

Conforme o levantamento realizado, as informações pessoais (dados pessoais – cadastro) sobre os clientes são mais comuns no banco de dados, seguidos de informações sobre as preferências de produtos (queijos, carnes, peixes, etc.).

Como a pergunta dava abertura para assinalar, se fosse o caso a evidência de que alternativa realmente acontece em seu negócio, presume-se que algumas pizzarias desenvolvem com maior propriedade um banco de dados do que outras. Percebe-se ainda que existam empresas que a manutenção destas informações não faz parte do dia-a-dia da empresa, visto que oito pizzarias pesquisadas não completam seu banco de dados com todas as variáveis apresentadas.

A pesquisa demonstra que a grande maioria dos entrevistados (95%), acredita que a implantação de estratégias de Marketing de Relacionamento poderia melhorar o desempenho financeiro das suas pizzarias, onde estas estratégias tornariam a pizzaria mais competitiva e preparada para as novas tendências do mercado de pizzas e massas. Diante disso, podendo inclusive desenvolver novos produtos, meios de pagamento, entrega que atendam as necessidades específicas de todos os clientes.

Apenas 5% dos entrevistados acham que a aplicação do Marketing de relacionamento não traria benefícios financeiros, porém gostariam de desenvolver um programa de relacionamento com seu cliente mais eficiente, começando assim a ter conhecimento suficiente para desenvolver novas estratégias para o seu negócio.

Ressalta-se que 100% das pizzarias têm interesse de desenvolver estratégias de relacionamento com seus clientes.

Em função da proximidade de apontamentos, considera-se que os dois veículos mais utilizados pelas pizzarias são mala direta e a internet – redes sociais, com 20% e 19% dos apontamentos respectivamente. Ressalta-se que algumas pizzarias indicaram a comunicação “boca-a-boca” como a mais importante, dentre outras como telemarketing e mobile marketing.

## 2.5 IMPACTO DAS PRINCIPAIS AÇÕES IMPLEMENTADAS

Partindo das observações apontadas na pesquisa, foram propostas 13 ações identificadas no estudo, sendo que todas as 18 empresas implementaram pelo menos 2 das ações. Ação mais frequente, foi implementada em todas as empresas e a menos frequente apenas em duas empresas. As ações foram classificadas em 5 tipos, como mostra a primeira coluna da tabela 1.

As ações de identificação de necessidades que consistem em atingir novos clientes e medir o índice de satisfação dos atuais foram as mais executadas bem como a sua implementação concluída, sendo que vendas por aplicativos de celular foi implementada por todas as empresas, pois a julgavam imprescindível ao negócio. Identificação de mercados houve aderência, por se tratar da capital de São Paulo, onde ocorrem diversos eventos do setor - os empresários adotaram de maneira sistemática a participação sempre buscando inovações para o seu negócio. As ações relacionadas a manifestações dos clientes foram adotadas apenas por quatro empresas, pois contavam com um *software* onde conseguiam registrar qualquer tipo de contato que o cliente tenha feito com a empresa. Então, era possível depois de solucionado o problema, estudar se foi resolvido da melhor maneira e quais procedimentos seguir para que o fato não volte a se repetir. Manuais e organogramas foram implantados por empresas que sentiam a necessidade de padronizar os serviços das suas equipes para que seus clientes tivessem atendimento singular por todos os funcionários. Já a ação relacionada à Estratégia Competitiva teve baixo índice de execução por conta da estratégia não estar totalmente clara aos dirigentes, conforme respostas em uma das perguntas do questionário de inovação.

Tabela 1: Classificação das ações implantadas.

Classificação	Ação Realizada	Nº de Empresa	Custo
<b>Identificação de necessidades</b>	Realizar pesquisa de satisfação de clientes	7	Baixo
	Alcançar novos clientes por meio de vendas por e-commerce	7	Alto
	Alcançar novos clientes por meio de vendas por apps	18	Médio
<b>Identificação de mercados</b>	Pesquisa de mercado	4	Alto
	Participação em Feiras e Eventos do Setor	13	Baixo
<b>Uso das manifestações dos clientes - Resultado</b>	Cultura do Atendimento de Excelência	4	Baixo
	Estudo de casos	4	Baixo
<b>Facilidades e amenidades</b>	Pagamento on-line	9	Alto
	Redes Sociais	18	Baixo
<b>Informatização</b>	Site	2	Alto
<b>Reorganização</b>	Manual de atendimento telefônico	12	Baixo
	Organograma	4	Baixo
<b>Estratégia Competitiva</b>	Engenharia de Cardápio	5	Médio

Fonte: elaborada pelo autor.

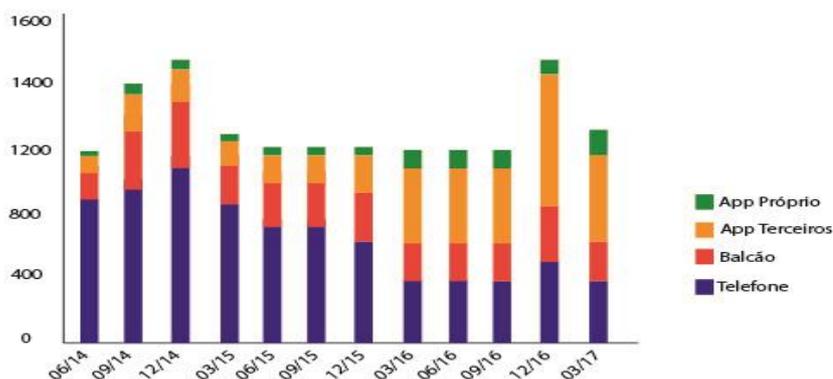
Destaca-se a ação para vendas por aplicativos de celular, onde atualmente correspondem a 50% do faturamento da empresa, não necessariamente clientes antigos migram do modo antigo (telefone) para o atual (aplicativo de celular) e sim uma nova demanda foi criada gerando aumento no faturamento. A razão dessa ação ter se destacado, são diversas, dentre elas: Investimento alto das empresas do setor de aplicativos mobile em publicidade de massa, contratação de artistas com grande apelo junto ao público e também a facilidade da implantação do sistema dentro do negócio.

Houve oportunidades de inovações em todas as áreas. No marketing, o aplicativo fornece ferramentas para promoção de produtos chaves. Em processos, atendentes dedicadas a receber pedidos *on-line*, com isso houve reorganização na forma de trabalhar.

Durante os anos de 2015 e 2016, vigência do Programa ALI, o Brasil passou por uma forte recessão e isso incluiu as pizzarias da região oeste. No entanto, vimos que o setor não sentiu a crise como em outros setores, a exemplo da construção civil e comércio varejista. O setor se manteve em níveis pré-crise em relação a número de pizzas vendidas e a faturamento, porém com diminuição na lucratividade devido aos aumentos em diversos insumos como muçarela, trigo, tomate, entre outros. Entre as diversas ações desenvolvidas ao longo do programa destaca-se a vendas por aplicativos de celular. O gráfico 6 mostra uma série

histórica trimestral das mudanças que ocorreram nos últimos anos após a execução dessa ação:

Gráfico 6 – Vendas trimestral classificadas pelas 4 formas de venda



Fonte: pesquisa feita com empresários

Vemos que no início do Programa ALI as vendas tradicionais (telefone e balcão) correspondiam a 90% das vendas das pizzarias em média. Durante o desenvolvimento das ações de implantação de vendas via aplicativos de celular de terceiros e próprio hoje correspondem a 50% do volume total de vendas das pizzarias. A inovação na forma de se relacionar com os clientes, fez com que as pizzarias não sentisse ao máximo os efeitos da crise e também conseguiram criar uma nova demanda de Mercado que não existia, assim manteve o volume de vendas e trouxe facilidades aos seus clientes.

## 2.5 APRENDIZADO DO ALI ENQUANTO PESQUISADOR

O aprendizado como ALI veio mostrar de maneira prática o quão é difícil ser empresário, pois são diversas dificuldades internas enfrentadas fazendo que as informações, novidades e inovações do mercado não sejam vistas pelo empreendedor. O programa propicia essa mescla de um agente com boa formação técnica e teoria a acompanhar empresários com muita experiência de mercado porém que não aplica a teoria, que como vimos nesse artigo, muda a empresa de patamar e aumenta as chances dela se manter no mercado tão competitivo como o atual.

### 3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo teve como objetivo identificar ações de marketing de relacionamento inseridas pelas pequenas empresas do setor de alimentação fora do lar (AFL), pizzarias em período de instabilidade econômica. Os resultados mostraram que foram implementadas 13 ações associadas ao relacionamento empresa-cliente. Apesar de apenas uma das ações ter sido desenvolvida em todas as empresas do estudo, todas as 17 empresas implementaram pelo menos 2 das ações, mostrando que o marketing de relacionamento realmente tem sido trabalhado pelas empresas mesmo em período de recessão. As três ações mais frequentes entre as empresas foram: Alcançar novos clientes por meio de vendas por aplicativos em dispositivos móveis; Atuação em redes sociais como *facebook*, *instragam* e *whatsapp*; Adoção do Manual de atendimento telefônico.

Os tipos de ações que tiveram um maior número de implementação nas empresas corresponderam a ações para expansão nas formas de vender seu produto e ações de mídias sociais. Esse resultado indica que as empresas estão muito preocupadas em atrair novos clientes, provavelmente devido à redução nas vendas desde 2015 e buscam investir em ações que alcance novos públicos além de oferecer outras possibilidades aos clientes atuais. Ele também indica que as pequenas empresas têm percebido a importância das mídias sociais como uma forma de aproximação dos consumidores, bem como, de divulgação dos seus produtos e também para entender com quem se comunica e de que forma deve se comunicar.

Com relação aos custos das ações, a maioria das ações implementadas (61,5%) corresponderam a ações de baixo custo indicando que a falta de dinheiro disponível em caixa para ações de marketing de relacionamento leva as empresas a optarem por realizarem ações mais acessíveis. Esse aspecto também mostra que a falta de recursos financeiros não impede as empresas de desenvolverem ações de marketing de relacionamento, até porque tais ações são essenciais para o aumento do faturamento das empresas.

Por fim, com relação aos dados gerais do Radar de Inovação, os resultados da pesquisa mostraram que todas as dimensões tiveram um crescimento entre a primeira e última aplicação do radar, sendo que a dimensão rede foi a que apresentou maior variação. Além disso, o Grau de Inovação Geral apresentou um crescimento equivalente à 21,9%, evidenciando que há espaço para novas ações e continuidade deste estudo.

## AGRADECIMENTOS

Ao SEBRAE e CNPq pelo financiamento do Programa ALI. Às empresas participantes do Programa ALI, por terem permitido a obtenção dos dados necessários para a pesquisa. Aos agentes locais de inovação tanto do escritório ER Lapa quanto de outros estados que ajudaram na coleta de dados, discussões de ideias e compartilhamento de artigos e notícias.

## REFERÊNCIAS

- AMERICAN MARKETING ASSOCIATION – AMA. **Resource Library: dictionary.** (2013). Disponível em: < [http://www.marketingpower.com/\\_layouts/Dictionary.aspx](http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx)>. Acesso em: 20 dez. 2016.
- BACHMANN, D. L. **Guia para a Inovação:** Instrumento de orientação de ações para melhorias das dimensões da inovação. Curitiba/PR. 2010. 116p.
- BACHMANN, D. L.; DESTEFANI, J. H. **Metodologia para estimar o grau de inovação nas MPE.** Bachmann & Associados: Curitiba. 2008.
- CARVALHO, J. A. **“fidelização” vem do bolso: volúvel por natureza, o consumidor, em geral, só é sensível ao preço.** Gazeta Mercantil, São Paulo, 11 apr. 2001. Análise e Perspectiva, p. A-3.
- DAVENPORT, T. e HARRIS, J. e KOHLI, A. **Como elas conhecem tão bem os clientes.** HSM management, São Paulo, n. 27, ano 5, p. 106-112, jul/ago 2001.
- GORDON, Ian. **Marketing de Relacionamento, Estratégias, Técnicas e Tecnologias para Conquistar Clientes e Mantê-los para Sempre:** São Paulo. Editora Futura, 1999.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Cidades: São Paulo** (2016). Disponível em: <<http://cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?codmun=350320>>. Acesso em 13 out. 2016.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing.** 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KOTLER, P., ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing.** 7. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1998.
- MCKENNA, R. Marketing de relacionamento: estratégias bem sucedidas para a era do cliente. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- OCDE. **Manual de Oslo:** diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. 3ª ed., Tradução FINEP, 2007.
- PORTER, M. **Competição on competition. Estratégias competitivas essenciais.** 5.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- QUELCH, J. A.; JOCZ, K. E. **O Marketing na crise.** Harvard Business Review Brasil, 2011. Disponível em: < <http://hbrbr.uol.com.br/o-marketing-na-crise/>>. Acesso em 22 dez. 2016.
- SALLBY, P. E. O marketing de relacionamento: o novo marketing da nova era competitiva. **Revista de Administração de Empresas**, v. 37, n. 3, p. 6-12, 1997.
- SCHUMPETER, J. A. The creative response in economic history. **The journal of economic history**, v. 7, n. 02, p. 149-159, 1947.
- TIDD, J.; BESSANT, J. **Gestão da inovação:** integrando tecnologia, mercado e mudança organizacional. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2015. 648 p.

TIDD, J.; PAVITT, K.; BESSANT, J. **Managing innovation** (Vol. 3). Chichester: Wiley, 2001.

## **CONFIANÇA: TRATAMENTO ESTATÍSTICO E MARGEM DE ERRO (OU ACERTO) NO PROGRAMA “ALI” DO SEBRAE/CNPq**

**AUTOR: DORIVAL PAULA TRINDADE – MESTRE EM ADMINSTRAÇÃO DE EMPRESAS PELA UNISANTOS – ORIENTADOR ALI – SEBRAE-SP/CAPITAL-OESTE**  
**trindade@novatrindade.com**

### **RESUMO**

O Serviço Brasileiro de Apoio as Micros e Pequenas Empresas (SEBRAE) em um acordo de cooperação com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) colocaram em execução o Programa Agentes Locais de Inovação (ALI) de alcance nacional. Esse programa visa estimular as empresas a incrementarem ações inovadoras e tornarem-se mais competitivas no mercado. Para isso, como ferramenta de apoio nas pesquisas usam a metodologia RADAR DA INOVAÇÃO. Ao fim de cada ciclo do programa, diversos artigos como produção científica são colocados à disposição de outras empresas como repositório de conhecimento. Por meio dos artigos produzidos pelos ALIs, o programa possibilita que os melhores exemplos de sucesso sejam replicados, ou seja, copiadas as melhores práticas com êxito em outras empresas pelos transbordamentos de conhecimento das inovações. A questão alvo é que o programa ALI utiliza um número de empresas (amostra) que requer atenção no método quanto ao tratamento numa pesquisa científica (critérios de amostragem). Dentro deste contexto, este artigo investiga os vieses produzidos por esta metodologia durante o ciclo 2015/17 no Escritório Regional ER SEBRAE/SP-Capital-Oeste. Toda preocupação com a metodologia aplicada está no rigor do tratamento estatístico que pode deixar uma margem de erro desconhecida. Em consequência deste fato, empreendedores podem se estimular pelos resultados apresentados nos artigos produzidos e publicados pelos ALIs e serem induzidos a erros de decisão nos seus negócios. No entanto, ao final a hipótese de encontrar vieses pode ser verdadeira se considerarmos alguns critérios, mas se considerar a metodologia Radar da Inovação e seus produtos sob outro ângulo, podemos ter como replicáveis os achados nas pesquisas, guardados pontos de risco e atenção.

**PALAVRAS-CHAVE:** Amostra. Amostragem. Margem de erro. Intervalo de confiança.

### **1 INTRODUÇÃO**

O Serviço Brasileiro de Apoio as Micros e Pequenas Empresas (SEBRAE) em parceria com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq)

desenvolveram e executam um programa de alcance nacional para promover a inovação como processo contínuo nas Micro e Pequenas Empresas (MPEs), aumentando o grau de sobrevivência, da participação no mercado interno, ganhos de competitividade e, ainda poder, em certos tipos de negócio pensar em expandir para o mercado externo.

O programa teve início em 2008 e envolveu, até o momento da publicação deste estudo, 2,8 mil agentes e mais de 120 mil empresas acompanhadas em todo o Brasil.

Nesse acordo de cooperação técnica SEBRAE/CNPq, oferece orientação gratuita com acompanhamento por 30 meses às empresas que fazem adesão ao programa. Um completo plano de ação altera o *modus operandis*, gera novos produtos, permite conquistar novos mercados e uma possibilidade infinita de inovações. O objetivo do acordo é produzir, por meio das pesquisas e acompanhamento as empresas, um conhecimento e aprendizado que possam ser replicados ou copiados por outras empresas. Esses conhecimentos vêm em forma de artigos produzidos pelos Agentes Locais da Inovação (ALIs), como são chamados esses pesquisadores. Os artigos são publicados e ficam à disposição de outros empreendedores que buscam soluções para seus problemas ou até mesmo como inovar em seus negócios com os exemplos dos congêneres.

O programa ALI usa a metodologia RADAR DA INOVAÇÃO dos autores Sawhney, Wolcott e Arroniz e ajustado pelo escritório de consultoria Bachmann & Associados em 2008 para uso exclusivo do SEBRAE. Essa metodologia é perfeita para uma auditoria do grau de inovação nas empresas. Trata-se de uma análise das dimensões de negócios, produzindo um diagnóstico e conseqüente plano de ação, entretanto, na produção do artigo (relatório final dos agentes/pesquisadores do Programa ALI) produz informações que podem vir carregado de vieses e levar aos leitores a decisões equivocadas ou não baseadas em situações com tratamento estatísticos e, ainda, principalmente deixar dúvidas quanto à uma margem de erro conhecida. Muitas Micros e Pequenas Empresas (MPEs) podem lerem os artigos e se influenciarem tomando decisões baseadas em números que se revelam incipientes ou com essa margem de erro desconhecida devido a uma amostra que pode, não necessariamente, representar o universo estudado. Muitas pesquisas, de modo geral, têm apresentado conclusões baseadas em resultados obtidos com a utilização incorreta de técnicas de análises, comprometendo, dessa forma, sua qualidade, precisão e confiabilidade.

Neste estudo utiliza-se os números e dados informados pelos ALIs em seus artigos. Esses números, parecem, que não recebem nenhum tratamento estatístico e em grande maioria são números, quantidades de amostras e modelo amostral de empresas selecionadas feita de forma aleatória e sem, em tese, critérios.

A questão é investigar se a própria metodologia pode de forma não identificada claramente, estar alinhada com algum critério e, assim, ser segura para uso e réplicas em outros trabalhos. Embora, não seja o objetivo ou ao que se propõe o uso da metodologia “Radar da Inovação”.

Partindo dessa hipótese, os capítulos seguintes trazem dados que descortinam e jogam luz sobre os resultados produzidos pelo programa, ora contestando, ora aprovando a metodologia de Bachmann & Associados.

## 2 DESENVOLVIMENTO

### 2.1 REFERENCIAL TEÓRICO OU REVISÃO DE LITERATURA

Vários autores têm procurado definir a estatística como o melhor modelo para se chegar a conclusões científicas e que por conta dos métodos utilizados geram um grau de confiança suficiente para tomada de decisões no ambiente de negócios. Bernonville (apud DONAIRE, 1981 pg. 13) estabelece: “Estatística é um conjunto de métodos e processos quantitativos que serve para estudar e medir fenômenos coletivos”. Portanto, somente interessam os fatos que englobem um grande número de elementos, pois ela busca encontrar leis de comportamento para todo o conjunto e não se preocupa com cada um dos elementos em particular (DONAIRE, 1981 pg. 13). Vejamos a seguir os aspectos relevantes que interessam neste estudo e suas implicações nos resultados apresentados pelos ALIs.

#### 2.1.1 A POPULAÇÃO E AMOSTRA

Conceituando, amostra é qualquer parte ou parcela da população onde seu estudo traz dados e informações que podem representar toda a população. A população, em termos estatístico, é o conjunto fechado de pessoas, empresas ou itens que podem ser reconhecidos quantitativamente, e está ligado ao público-alvo estudado. Os erros que ocorrem em pesquisas podem ser de várias ordens, e são classificados em dois grandes blocos: erros não amostrais e erros amostrais (MATTAR, 2007, pg. 127). Os erros amostrais ocorre única e exclusivamente

em função dos números de elementos da amostra e do processo ou critérios de escolha desses elementos. Sendo que, elementos são as quantidades de pessoas ou empresas que compõem o número da amostra. Onde se entende que, amostra é a parcela desse número de elementos (pessoas ou empresas) que deve representar, ao fim e ao cabo, toda a população em foco.

Já os erros não amostrais são conhecidos durante o processo de seleção e escolha do tamanho da amostra. Esses erros não são mensuráveis e, ao contrário dos erros amostrais, tendem a crescer, à medida que cresce o tamanho da amostra. Introduzem vieses nos resultados da pesquisa e o pesquisador não consegue exercer nenhum controle sobre eles (MATTAR, 2007, pg. 90), exemplos: dados demográficos desatualizados usados na elaboração das amostras; questionários mal elaborados (perguntas que induzem a determinadas respostas, falta de objetividade, ordem inadequada, vocabulário inacessível); entrevistadores mal treinados; ocorrências inesperadas ligadas ao tema da pesquisa.

Os erros não-amostrais, quando não controlados, podem alterar radicalmente os resultados e, conseqüentemente, a interpretação e análise de uma pesquisa.

A importância de se utilizar uma amostra está baseada principalmente, dentre outras, em duas premissas: (a) similaridade suficiente entre os elementos de uma população; (b) redução dos esforços e custos pela utilização de apenas parte da população e não da população total.

A qualidade de uma boa amostra, corrobora Mattar (2007, pg. 128), está condicionada a precisão (parâmetros utilizados na seleção da amostra), a eficiência (se com relação ao custo traz o mesmo resultado comparado a projetos de maior custos), e correção (variações da medida possam ser ajustadas sem prejudicar ou dar desconfianças no resultado).

Definido a amostra, ou seja, a parcela da população que irá representar todos os elementos que compõe a população, o próximo passo é determinar como será o processo de amostragem, onde são estabelecidos por critérios estatísticos, a escolha dos participantes que irão fornecer os dados para análise e, então, definir os achados da pesquisa.

### 2.1.2 AMOSTRAGEM

Um desafio nas pesquisas é exatamente estabelecer os critérios de escolha dos elementos a serem pesquisados. Nenhum pode ser considerado perfeito. No entanto, a esmagadora maioria dos estudos efetuados é de um, ou dois métodos: amostra aleatória

probabilística ou não probabilística. Amostras aleatórias probabilística consiste num sorteio absolutamente aleatório da amostra (com critérios justos e estatísticos). Este método é, em teoria, o mais correto, uma vez que dá iguais possibilidades a todas as unidades da população a estudar, por questão do sorteio probabilístico usar 100% da população. No entanto, este é o método mais caro e complexo de executar para que não ocorram vieses.

Existe ainda o de amostra por quotas de similaridade, o método mais utilizado atualmente, baseado na regra de que a amostra deverá ter sensivelmente as mesmas características da população a ser estudada. Nestas características incluem-se variáveis como o sexo, a idade, a região, o nível de instrução, etc. No caso de análise em pessoas jurídicas podem ser considerados, tamanho da empresa, faturamento, números de empregados, área de abrangência, tipo de negócio, setor, segmento, dentre outras características bem específicas.

A amostragem é um dos principais elementos da pesquisa. Com seu uso, o pesquisador procura estudar certos aspectos (variáveis) para entender como é seu comportamento na população de onde a amostra foi retirada (VIRGILLITO, 2010, pg. 87). Virgillito (2010, pg. 87) ainda reforça, “É preciso justificar que a (s) amostra (s) retiradas de populações representa (m) as características delas e que, portanto, pode (m) ser utilizada (s) em testes, bem como que seus resultados e conclusões são estatisticamente aceitos como os da respectiva população. E conclui Virgillito, “... é um processo de seleção das observações (medições individuais) existentes na população para formar uma ou mais amostras com a finalidade de estudar algum fenômeno de interesse do pesquisador.” E por fim, “... mal projetadas ou mal colhidas – viesadas – podem comprometer a validade científica de todo o processo e confundir aqueles que têm responsabilidade de tomar decisões em relação a empresa ou mercado” (2010, pg. 88).

Pensando o processo do modelo de amostragem, Malhotra (2010, pg. 270) justifica, o processo inicia-se por meio da especificação da população-alvo, que é a coleção de elementos ou objeto que possuem as informações que se está buscando. E prossegue, [...] envolve traduzir o problema da pesquisa em uma afirmação exata de quem deve ser/estar ou não na amostra (2010, pg. 271).

Nesse sentido, embora existam vários tipos de amostras e amostragem, optou-se por concentrar os achados e análises deste artigo em dois dos tipos mais utilizados em pesquisa de mercado: amostra probabilística e amostras não probabilísticas.

Conceituando:

- Amostragem probabilística – aquela que cada elemento da população tem uma chance conhecida e diferente de zero de ser selecionado para compor a amostra.
- Amostragem não probabilística – aquela em que a seleção dos elementos da população para compor a amostra depende ao menos em parte do julgamento do pesquisador. Não há chance conhecida de que um elemento qualquer da população venha fazer parte da amostra.

Mattar (2007, pg 131) advoga que, a única objeção a ser feita é que o pesquisador seja sincero e honesto e nunca utilize ou divulgue os resultados de uma pesquisa como uma amostra não probabilística como se fosse probabilística.

Qualquer discussão técnica sobre as vantagens e desvantagens do uso destes dois tipos de amostras, fica evidente as vantagens do tipo probabilístico. Embora a desvantagem do tipo não probabilístico, existem razões práticas que tornam conveniente seu uso em pesquisas.

Vejamos algumas dessas razões: (a) parcela da população não está disponível ou disposta a colaborar, (b) ganhar experiência sobre o assunto e não precisão de dados (exploratória), (c) tempo e recursos financeiros – tamanho da população, (d) os dados para fazer um sorteio não estão disponíveis e não são conhecidos.

Diante destas razões, se os pesquisadores estiverem convencidos que os dados disponíveis sejam satisfatórios para alcançar os resultados, poderão seguir conforme a conveniência, desde que fique sempre claro os critérios adotados e não gerem vieses (possibilidade de indução ao erro não conhecido ou calculado).

Na Tabela I, você confere o tamanho da amostra para diferentes margens de erro conhecidas, tamanhos de população, considerando um intervalo de confiança de 95% (conceituado melhor na seção a seguir).

Ampliando os detalhes da mensuração do tamanho dos elementos da amostra, a mesma Tabela I divide e usa três níveis de erro amostral: 3%, 5% e 10% (margem de erro em pontos percentuais para cima ou para baixo). Cada um deles está subdividido em dois níveis de *split* diferentes. O *split* na tabela de amostragem demonstra o nível de variação das respostas na pesquisa, isto é, o grau de homogeneidade da população. Uma população mais homogênea corresponde a uma população que possua características semelhantes como mesmo segmento, setor, faturamento, idade, tamanho, etc. Assim, um *split* de 50/50 indica muita variação entre

as respostas dos entrevistados (população mais heterogênea). Já um *split* 80/20 indica uma menor variação nas respostas (população mais homogênea).

Tabela I – Tamanho da amostra

Nível de Confiança = 95%

POPULAÇÃO	ERRO AMOSTRAL = +/- 3%		ERRO AMOSTRAL = +/- 5%		ERRO AMOSTRAL = +/- 10%	
	SPLIT 50/50	SPLIT 80/20	SPLIT 50/50	SPLIT 80/20	SPLIT 50/50	SPLIT 80/20
100	92	87	80	71	49	38
250	203	183	152	124	70	49
500	341	289	217	165	81	55
750	441	358	254	185	85	57
1.000	516	406	278	198	88	58
2.500	748	537	333	224	93	60
5.000	880	601	357	234	94	61
10.000	964	639	370	240	95	61
25.000	1.023	665	378	243	96	61
50.000	1.045	674	381	245	96	61
100.000	1.056	678	383	245	96	61
1.000.000	1.066	678	383	245	96	61
100.000.000	1.067	683	384	246	96	61

FONTE: Curso Iniciando um Pequeno Grande Negócio - Sebrae

Embora a Tabela I possa facilitar na determinação do tamanho da amostra, podemos utilizar a fórmula a seguir, bem como uma calculadora *on-line* <http://www.publicacoesdeturismo.com.br/calculoamostral>, para maior precisão:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}{Z^2 \cdot p \cdot (1 - p) + e^2 \cdot (N - 1)}$$

Onde:

n - amostra calculada

N - população

Z - variável normal padronizada associada ao nível de confiança

p - verdadeira probabilidade do evento

e - erro amostral

Fonte: SANTOS, Glauber Eduardo de Oliveira. <http://www.publicacoesdeturismo.com.br/calculoamostral/>

### 2.1.3 INTERVALO DE CONFIANÇA E ERRO AMOSTRAL

Quando um trabalho científico se apoia em dados estatísticos, é possível se apropriar de fórmulas matemáticas/estatísticas que irão garantir, com certas margens, confiança nos

dados e resultados apresentados. Dentre outras coisas, essas fórmulas determinam o tamanho da amostra dentro da população, considerando duas condições: (a) quanto maior o número de elementos da amostra maior será a precisão, (b) o tamanho da amostra tem um limite onde, de certo ponto em diante, os elementos adicionais não alteram em grandes proporções no resultado (MATTAR, 2010, pg. 141). Para ficar mais claro, essas fórmulas estabelecem indicadores que possibilitam saber qual o grau de representatividade da amostra dentro de parâmetro. Exemplo: quando no projeto da pesquisa o índice de “intervalo de confiança” é determinado pelo cientista em 95% e a “margem de erro” de 3%, significa que se realizarmos uma mesma pesquisa 100 vezes, com a mesma população, nas mesmas condições e critérios amostral, 95 vezes trará o mesmo resultado e a margem de erro pode ser de + ou - 3% para cima ou para baixo.

Suponha que queiramos estimar a média  $\mu$  de uma população com distribuição normal com variância  $\sigma^2$  conhecida. O estimador de máxima verossimilhança para a média populacional  $\mu$  é dado pela média amostral  $\bar{X}$  de uma amostra de tamanho  $n$  (PORTAL ACTION, 2017).

Assim, temos o seguinte intervalo (= 95%) determinado pela fórmula:

$$e = (\bar{X} - \mu) \sim N(0, \sigma^2/n)$$

$$\mathbb{P}(|e| < 1,96\sigma/\sqrt{n}) = 0,95$$

$$\mathbb{P}(|\bar{X} - \mu| < 1,96\sigma/\sqrt{n}) = 0,95$$

$$\mathbb{P}(\bar{X} - 1,96\sigma/\sqrt{n} < \mu < \bar{X} + 1,96\sigma/\sqrt{n}) = 0,95.$$

Margem de erro:

$$E = z_{\alpha/2} \cdot \frac{\sigma}{\sqrt{n}}$$

É baseado nestas fórmulas, bem como em outras, que a estatística garante ao tomador de decisões saber o nível de precisão das informações produzidas pelas pesquisas. A priori, não percebe-se essas preocupações no contexto do Programa ALI. Contudo, é prematuro afirmar que elas não existam ou não ocorram de forma empírica.

#### 2.1.4 VIESES

Viés é um termo usado em estatística para expressar o erro sistemático ou tendenciosidade. Por extensão de sentido usa-se a palavra viés para designar qualquer comentário ou análise que seja tendenciosa, isto é, que não respeite os princípios da imparcialidade (DICIONÁRIO INFORMAL, 2009).

O viés de seleção da amostra decorre da possibilidade de que alguma variável não pertença realmente a população considerada ou de que haja uma escolha deliberada por este ou aquele ALI, sem levar em conta o critério previamente adotado. “A amostragem probabilística é isenta de viés” (MORRETTIN apud VIRGILLITO, 2010, pg. 95). Isso decorre do fato que todos os membros da população têm a mesma probabilidade de serem selecionados, assim, não há viés (distorção ou manipulação).

## 2.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para compor os estudos deste trabalho, utilizou-se dois procedimentos metodológicos: (a) pesquisa bibliográfica e (b) estudo de caso.

A pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em artigos, revistas, livros, dissertações e teses. Poder ser realizada independentemente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental. Em ambos os casos, busca-se conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado sobre determinado assunto, tema ou problema. (CERVO et al, 2007).

Precisamente, da mesma forma a análise levou em conta o produto final de cada ALI do escritório regional do SEBRAE-SP Capital-Oeste. Neste escritório, participaram deste ciclo 15 estudantes/pesquisadores bolsistas – ALIs. Cada ALI atendia e investigava em média 35 empresas. Os agentes, ao final de 18 meses de acompanhamento, eram obrigados a produzir um artigo e um estudo de caso com todas as informações referente ao processo onde procuravam destacar os resultados alcançados junto as empresas participantes no programa e sob sua tutela. Ou seja, produzir (artigo e estudo de caso) com os resultados obtidos após a investigação sobre a experiência como agente, conforme a metodologia SEBRAE e CNPq, e publicá-las nos ambientes designados pelo SEBRAE.

Neste artigo em específico, os dados dos 15 agentes foram coletados, planilhados e analisados conforme as referências bibliográficas estudadas.

Diante das circunstâncias, entende-se também como procedimento metodológico aplicado um neste artigo um Estudo de Caso, porque doravante a revisão bibliográfica, particularmente é estudado o comportamento dos agentes durante o programa e elaboração de seus produtos finais (artigo e estudo de caso).

Conforme descrito por Yin (2001), o estudo de caso é uma investigação empírica que questiona um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre fenômeno e o contexto não são claramente evidentes.

O autor explica que: “Como método de pesquisa, o estudo de caso é usado em muitas situações, para contribuir ao nosso conhecimento dos fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos e relacionados (YIN, 2010, p. 24).”

Conforme João e Cavalcante (2005), alguns aspectos caracterizam o estudo de caso como estratégia de pesquisa que permite explorar os fenômenos em vários ângulos. Os autores também citam que estudar pessoas em seu ambiente natural é uma vantagem do estudo de caso e uma diferença básica em relação ao experimento conduzido num ambiente artificial, controlado. Neste caso, foi possível acompanhar de perto cada ação do ALI no programa durante seu trabalho de campo, suas investigações, levantamento de dados e, ainda, na elaboração e redação do seu artigo, podendo com isso fazer inferências.

### 2.3 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O Radar da Inovação é uma ferramenta composta por 35 questões desenvolvidas por Mohanbir Sawhney, professor e diretor do Center for Research in Technology & Innovation, da Kellogg School of Management, Illinois, EUA, no intuito de especificar 12 dimensões que podem ser utilizadas por empresas como embasamento para inovar.

Com o Radar é possível verificar os pontos frágeis de acordo com as dimensões com baixa pontuação e indicar as atividades ausentes ou as que merecem atenção por serem pouco desenvolvidas ou realizadas de maneira ineficiente bem como ineficaz. O foco principal é avaliar o grau de inovação das empresas e propor soluções replicáveis em outras empresas.

Para tanto, o grupo de agentes/pesquisadores recebe instruções dos gestores do programa para selecionar uma amostra de, em média, 35 empresas para os trabalhos de campo e aplicação do questionário desta metodologia em vários ciclos (0, 1, 2, ...), produzir gráficos radares (R1, R2, R3...), e após 18 meses de acampamento e com profusos dados e informações produzidas, devem escolher 20 empresas e confeccionar um artigo com seus achados.

No entanto, resulta em amostras utilizadas pelos pesquisadores no estudo, e praticada no programa ALI conforme instruções do programa SEBRAE/CNPq, do tipo não-

probabilística, selecionada por conveniência. Ou melhor, “os indivíduos ou elementos empregados nas pesquisas são selecionados porque eles estão prontamente disponíveis, não porque eles foram selecionados por meio de um critério estatístico” e, assim sendo, não é possível “fazer afirmações gerais com rigor estatístico sobre a população” (OCHOA, 2015). Nestes casos, não podemos conhecer o grau de representatividade da população, nem calcular a margem de erro (Tabela I).

Ao se dedicar com detalhes a cada um dos artigos produzidos pelos agentes, algumas análises apresentam, conforme entendimentos, vieses. De partida, o tamanho das amostras apontam às discrepâncias ao confrontar com a Tabela I, que considera também o *split* 80/20. Como exemplo, podemos citar o caso do ALI 1 no Quadro I, comportamento repetido nos demais ALIs, onde este ao necessitar de uma amostra de 366 empresas resulta em apenas uma amostra de 16 elementos.

**Quadro I – Critérios e vies de amostras**

ALI	População estatística Universo Capital/SP	Cálculo Amostral	Universo * ER Capital-Oeste (U)	Cálculo amostral (U)	Carteira do Agente Programa (P)	Elementos da Amostra	amostra correta		Critério de escolha dos elementos da amostra		Amostragem - Aleatória probabilística		Cota por similaridade		Viés S/N
							(U)	(P)	sim	não	sim	não	sim	não	
1	29.500	380	7.375	366	50	16	(366)	(16)	x		x		x		N
2	16.169	376	4.042	351	40	20	(351)	(37)	x		x		x		S
3	16.000	376	4.000	351	55	20	(351)	(20)	x		x		x		N
4	16.169	376	4.042	351	45	26	(351)	(26)	x		x		x		N
5	29.500	380	7.375	366	40	14	(366)	(37)	x			x	x		S
6	55.000	382	13.750	374	40	20	(374)	(37)	x		x		x		S
7	14.023	374	3.506	347	40	15	(347)	(15)	x		x		x		N
8	16.169	376	4.042	351	32	18	(351)	(18)	x		x		x		N
9	15.528	375	3.882	350	40	15	(350)	(15)	x		x		x		S
10	16.500	376	4.125	352	40	17	(352)	(17)	x		x		x		N
11	120	92	30	28	40	13	(30)	(13)	x		x		x		N
12	9.465	376	2.366	331	40	15	(331)	(37)	x		x		x		S
13	55.000	382	13.750	374	50	15	(374)	(15)	x		x		x		N
14	55.447	382	13.862	374	45	26	(374)	(26)	x		x		x		N
15	12.000	373	3.000	341	45	17	(341)	(17)	x		x		x		N

\* estimativa com base no universo da Capital

Fonte: elaborado pelo autor

Seguindo o diagnóstico a partir dos resultados dos relatórios (artigos) produzidos pelos agentes, percebe-se também vários equívocos na condução pós determinação de quais modelos de pesquisa estão sendo utilizados e confundem-se em: exploratória, descritiva,

causal, qualitativa, quantitativa. Estas são apontadas pelos pesquisadores na seção de suas metodologia, dentre outras denunciadas conforme o Quadro – II.

**Quadro II – Critérios, modelos e tipos das pesquisas**

Pesquisador	Critério, método estatístico da amostra e modelo da pesquisa (declarado pelos ALIs)	Sector / Segmento
1	Estatística Descritiva - 100% dos bares e restaurantes (ME) da carteira do Agente	AFL/Bares e restaurantes
2	Método de observação - Escolha deliberada - base: MPE's de confecção da capital oeste	Vestuário/Confecção
3	Diagnóstico do Radar - 100% das empresas do setor de comércio da carteira do Agente	Comércio em geral
4	Pesquisa exploratória com análise quantitativa de 100% das Confecções da carteira da Agente	Vestuário/Confecção
5	Método - observação - escolha deliberada de apenas 2 empresas	AFL/Bares e restaurantes
6	Método - observação - setor alimentação - Escolha deliberada	AFL/Bares e restaurantes
7	Descritiva exploratória - Radar - 100% das empresas de Materiais de Construção da carteira do ALI	Construção/Loja de Materiais
8	Seleção = filtro de escolha (não cumprimento de PAs) - 100% das confecções remanescente da carteira	Vestuário/Confecção
9	Método - descritiva analítica quantitativa - RADAR - 100% das oficinas mecânicas da carteira do agente	Mecânicas/Automotivas
10	Radar das oficinas mecânicas - 100% oficinas da carteira do Agente	Mecânicas/Automotivas
11	Mercado de bares e cervejeiros - radar - 100% dos bares e cervejeiros na carteira do agente	AFL/Cervejarias artesanais
12	Metodologia descritiva - Radar - Escolha deliberada pelo agente	Reparos/Mecânicas
13	Quali-quantitativa- Radar - 100% dos Bares e restaurantes da carteira do Agente	AFL/Bares e restaurantes
14	Análise quali-quantitativa - 100% dos Salões de beleza na carteira da Agente	Beleza/Salões
15	Pesq. em profundidade- Análise quant/quali - 100% pizzarias da carteira do agente	AFL/Pizzarias

AFL = Alimentação fora do lar

Fonte: elaborado pelo autor

Clareando, para Triviños (1987, p. 109) “os estudos exploratórios permitem ao investigador aumentar sua experiência em torno de determinado problema”. De acordo com Bervian et al (2007, p. 61) a pesquisa descritiva “procura descobrir, com a maior precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e suas características. Na pesquisa exploratória, a amostra é pequena e não representativa, sendo que, na descritiva a amostra é grande e representativa. Um estudo descritivo, “tem como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno, bem como o estabelecimento de relações entre variáveis e fatos”, como preconiza Martins (MARTINS, 2010, p. 36). Embora no programa ALI são observadas as características referentes à propensão à inovação, em conformidade à descritiva, o número de amostras fica aquém das necessidades para se fazer afirmações.

Por outro lado, as análises ocorrem por meio do uso de preceitos da descritiva, a qual, como afirmam Martins e Theófilo (2009, p. 108), é “a organização, sumarização e descrição de um conjunto de dados... Através da construção de gráficos, tabelas, e do cálculo de medidas a partir da coleção de dados numéricos”. Em outras palavras, os valores apurados

a partir das respostas dos pesquisados ao R1 são tabulados, com apresentação de suas médias ponderadas e variações entre os ciclos 0 e 1, em tabelas e gráficos (Radar da Inovação).

O programa ALI, por meio dos gestores, estabeleceu um critério na elaboração dos trabalhos em campo, e doravante quais elementos deveriam compor a amostra, a saber: cada ALI (agente local/pesquisador) deveria fazer a adesão de empresários formando uma carteira com +/- 40 empresas na área atendida pelo ER capital-oeste/SEBRAE-SP e, após 18 meses, escolher 20 empresas aleatórias do mesmo setor/segmento da carteira do ALI para produção do artigo. Ainda que pareça o contrário, foi permitido dar uma chance de toda a população que orbita na área de atendimento do ER da Capital-Oeste ser escolhida para a amostra, portanto, podemos aceitar as pesquisas qualificadas como probabilística, ainda que exista a questão da deliberação como centro de toda a discussão.

Ao lançar luz sobre os trabalhos, quando visto um recorte pela condição de amostra não probabilísticas, logo entendemos também ser uma pesquisa exploratória, contudo, outra questão aparece: qual a referência se dá para representar o universo? Se considerar o universo Capital/SP, logo descartamos a possibilidade de uma pesquisa descritiva, entretanto, os critérios do programa e o cerco à uma área definida (raio de atendimento do ER Capital-Oeste) é o que possibilita o agente dar uma possibilidade, a priori, a probabilidade de cada elemento da população de fazer parte da amostra, com isso, podemos aceitar como amostra probabilística estratificada da região Capital-Oeste, de um único setor/segmento.

Aceitando a condição de probabilística, então a preocupação passa a ser os erros amostrais:

- São mensuráveis e ocorrem única e exclusivamente em função do número de elementos da amostra e do processo de seleção desses elementos.
- Se a amostra não for viesada, esses erros tendem a neutralizar-se e, quanto maior o tamanho da amostra, menores serão.
- Os erros amostrais estarão sob o controle do pesquisador quando a amostragem for probabilística.

Malhotra (2011), adiciona a essa discussão outros modelos metodológicos, que podem descortinar ainda mais a confiabilidade dos conteúdos dos artigos (Tabela 1) para tomada de decisão de outros empreendedores, os quais estão presentes nos apontamentos dos ALIs:

- Pesquisa qualitativa - normalmente usada para pequenos números de respondentes - não generalizável para o todo da população - a significância estatística e nível de confiança não são calculados. Exemplos deste tipo de método são os *focus groups*, entrevistas em profundidade, e técnicas de projeção
- Pesquisa quantitativa - geralmente usada para tirar conclusões - testar uma hipótese específica - usa técnicas de amostra por formar e poder fazer inferências a partir da amostra para a totalidade da população. Envolve um grande número de respondentes. Exemplos: Inquéritos estatísticos e questionários.
- Técnicas de observação - o pesquisador observa o fenômeno social no seu ambiente natural. As observações podem ocorrer transversalmente (observações feitas de uma vez) ou longitudinalmente (observações ocorrem ao longo de determinados períodos). Exemplos são a análise do uso de produtos e a utilização de cookies para observar comportamento na internet.

Diante destas condições do Malhorta, agora então considerando a confiança desejada para poder influenciar outros empreendedores, mesmo aceitando metodologia probabilística, os valores do Quadro I, reafirma que a quantidade de elementos é muito inferior a necessidade.

Portanto, considerando todos os pontos analisados nessa seção, ponderou-se as pesquisas do programa ALI no ER-Capital-Oeste/SEBRAE-SP que resultaram em artigos, mesmo que muito próxima de “estudo de caso”, como não-probabilística, qualitativa e de caráter exploratório. Destarte, fornece esclarecimentos e compreensão, ainda que não seja representativa do universo pesquisado. Esta possui capacidade de reconhecimento e análise de diferentes perspectivas e abordagens utilizadas.

### 3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os dados e informações encontrados nos relatórios finais (artigos) indicam que deve-se usar com cautela ao replicar os resultados e uso na tomada de decisões. Todavia, deixar de usar os achados é uma omissão grave ao se tratar de inovação.

Todos os dados devem ser relacionados às óticas e perspectivas de referências. Não se pode afirmar que os achados representam todo o universo se considerar a capital de São Paulo, no entanto podemos trazer um parecer da área que compõe a região oeste da capital,

que guardado poucos pontos de divergências das características dos negócios, podemos dar como confiáveis e aceitar como análogo a capital, quiçá ao estado.

Mesmo considerando os números das amostras, na maioria dos artigos, praticamente realizou-se um censo (100% do segmento) na base da carteira de clientes dos ALIs.

Admitindo mais atenção ao critério de adesão das empresas, os agentes exercem uma técnica de sorteio possibilitando todos dessa região terem a possibilidade de participar do programa, embora isso seja controverso pelo profissionais de estatísticas.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço ao SEBRAE e ao CNPq e todos os agentes (ALIs) que contribuíram diretamente para o artigo, onde o legado mais importante e relevante lição foi dar a grande importância aos achados dos pesquisadores, independente da discussão sobre a metodologia aplicada, por se tratar de inovação. Citando Einstein: “Uma pessoa que nunca cometeu um erro, nunca tentou nada novo.” “O importante é não parar de questionar”.

## REFERÊNCIAS

- BERVIAN, PEDRO A.; CERVO, AMADO L.; SILVA, ROBERTO DA. **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007
- DICIONÁRIO INFORMAL, **Significado de “Viés”**. Disponível em: <http://www.dicionarioinformal.com.br/vi%C3%A9s/> Acessado em: 01/09/2017.
- DONAIRE, GILBERTO DE ANDRADE M. D., **Princípios da Estatística**, São Paulo: Ed. Atlas, 1981.
- JOÃO, B; CAVALCANTI, M. **Arranjos Produtivos Locais em Regiões Litorâneas**. In: VIII SemeAd, 2005, São Paulo. **Caderno de Resumos: Administração e Sociedade**, São Paulo: FEA/USP, 2005, v.1 p. 74.
- MALHOTRA, NARESH, **Pesquisa de Marketing – foco na decisão**, 3ª ed., Rio de Janeiro: Ed. Pearson, 2010
- MARTINS, G. D. A. **Manual para Elaboração de Monografias e Dissertações**. 3ª. ed., São Paulo: Atlas, 2010.
- MARTINS, G. D. A.; THEÓFILO, C. R. **Metodologia da Investigação Científica para as Ciências Sociais Aplicadas**. 2ª. ed., São Paulo: Atlas, 2009.
- MATTAR, FAUZE N.; **Pesquisa de Marketing**, São Paulo: Ed. Atlas, 2007.
- OCHOA, Carlos. **Amostragem não-probabilística: amostra por conveniência**. 2015 Disponível em: <<<https://www.netquest.com/blog/br/blog/br/amostra-conveniencia>>> Acessado em: 25 de março de 2017.
- PORTAL ACTION, **Intervalo de confiança**, disponível em: <http://www.portalaction.com.br/inferencia/intervalo-de-confianca> acessado em: 01/09/2017
- SANTOS, GLAUBER EDUARDO DE OLIVEIRA, **Cálculo Amostral**, Disponível em: <http://www.publicacoesdeturismo.com.br/calculoamostral/> Acessado em 15/11/2017.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VIRGILLITO, SALVATORE BENITO; et al, **Pesquisa de Marketing – Uma abordagem quantitativa e qualitativa**, São Paulo: Ed. Saraiva, 2010.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

# INDICADORES DE DESEMPENHO – SUA IMPORTÂNCIA PARA MENSURAR OS GANHOS E RETORNOS DO PROGRAMA “ALI- SEBRAE / CNPq”.

**AUTOR: DORIVAL PAULA TRINDADE – MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS PELA UNISANTOS – ORIENTADOR ALI SEBRAE-SP / CAPITAL-OESTE. trindade@novatrindade.com**

## RESUMO

O SEBRAE em parceria com o CNPq desenvolve um programa destinado a induzir as MPES a inovarem, e assim, aumentar receitas e vendas com consequente maior arrecadação para o Estado, bem como, a geração de mais empregos. Na edição 2015-2017 objeto deste estudo, a devida atenção à mensuração dos resultados parece comprometida. Fica na maior parte condicionado a resultados qualitativos. Embora a metodologia adotada (RADAR DA INOVAÇÃO) preveja avaliar a evolução em vários ciclos, não fica claro quais os resultados esperados e, com isso, os ALIs (Agentes Locais) deixam de gerar evidências sobre os resultados alcançados nas ações propostas e implantadas pelos empresários. Diante deste fato, saber qual o ganho real em geração de emprego, renda, arrecadação de impostos no cenário micro e macroeconômico é fundamental para a manutenção dos investimentos por parte dos patrocinadores do programa. A área de estudo deste artigo é a região abrangida pelo Escritório Regional do SEBRAE Capital-Oeste (basicamente a região abrangida pelos bairros da Lapa e seus orbitantes), em especial um recorte matricial dos 15 estudos/artigos produzidos pelos agentes locais participantes do programa. O resultado, embora em algum pontos significativos, leva ao esperado dada a metodologia RADAR DA INOVAÇÃO, apontando para pouca importância aos dados sobre resultados efetivos alcançados, seus impactos nos negócios, no mercado e no microambiente econômico. Ao fim e ao cabo, este artigo aponta sugestões de indicadores de desempenho e implantação para ciclos futuros.

**PALAVRAS-CHAVE:** BSC – *Balance Scorecard*. Indicadores. Desempenho. ROI. Radar da Inovação.

## 1 INTRODUÇÃO

O Serviço Brasileiro de Apoio as Micros e Pequenas Empresas (SEBRAE) em parceria com o CNPq (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico) desenvolveram e executam um programa de alcance nacional para promover a inovação como

processo contínuo nas Micro e Pequenas Empresas (MPEs), aumentando o grau de sobrevivência, da participação no mercado interno e com o ganho de competitividade ainda poder, em certos tipos de negócio, pensar em expandir para o mercado externo.

O programa teve início em 2008, envolveu, até o momento da publicação deste estudo, 2,8 mil agentes e mais de 120 mil empresas acompanhadas em todo o Brasil.

Nesse acordo de cooperação técnica SEBRAE/CNPq, oferece orientação gratuita com acompanhamento por 30 meses às empresas que fazem adesão ao programa. Os números são impressionantes. Segundo informações divulgadas pelas instituições, e expostas em várias mídias (REVISTA PEGN, 2017), foram oferecidas 4.673 bolsas de estudos a pesquisadores que visitam as empresas e fazem, de acordo com a metodologia aplicada, diagnósticos e planos de ação voltados a inovação. O acordo conta com aporte financeiro e investimentos da ordem de R\$ 134 milhões.

O Objetivo do acordo é produzir, por meio das pesquisas e acompanhamento as empresas, um conhecimento e aprendizado que possam ser replicado ou copiados por outras empresas. Esses conhecimentos vem em forma de artigos produzidos pelos Agentes Locais da Inovação (ALIs), como são chamados esses pesquisadores. Os artigos são publicados e ficam à disposição de outros empreendedores que buscam soluções para seus problemas, ou até mesmo, como inovar em seus negócios com os exemplos dos congêneres.

O grande ponto de reflexão deste trabalho é saber, dado os números do investimento em milhões de R\$, quanto isso efetivamente retornou em melhorias nos negócios e seus impactos relevantes em ganhos de produtividade, faturamento, vendas, novos clientes, novas áreas de atuação, desenvolvimento de novos produtos, novas patentes, ou novos mercados. Também é necessário avaliar os reflexos em geração de mais empregos e renda para a sociedade, bem como o impacto na arrecadação de mais impostos, que efetivamente justifica todo esse investimento por conta do Estado. Ainda, pode ser medido o quanto gerou de negócios entre empresas pela compra de novas máquinas, treinamentos, softwares e serviços de terceiros.

Diante deste contexto, o produto deste artigo visa produzir uma análise sobre a metodologia aplicada no programa ALI, seus pontos de melhoria, e os resultados mensuráveis alcançados.

Os dados do programa acompanhado utiliza como principal instrumento de coleta e tratamento dos dados o RADAR DA INOVAÇÃO, desenvolvido por Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006), em sua obra “As 12 diferentes formas de companhias para inovar” (tradução do autor) e ajustado para uso do SEBRAE por Bachmann e Destefani (2017) em “Metodologia para Estimar o Grau de Inovação nas MPEs”. Ambos, partem dos princípios vistos e entendidos no Manual de OSLO para inovação (OCDE, 2005) que preconiza o que é inovação e todos detalhes intrínsecos. Fica claro que a importância desses métodos é avaliar o grau de inovação de uma empresa, muito embora o manual de OSLO é muito mais profundo nesta questão referente a mensuração de impactos da inovação, desprezado pelo Radar. O Radar da Inovação, a curto modo, trata-se de um questionário utilizado para mensurar o grau de maturidade das MPEs no processo de gestão da inovação, permitindo avaliar a eficácia de sua implantação e identificar oportunidades para novos modelos nas empresas.

Como amostra, para este estudo de medição dos ganhos e retorno de investimentos no programa, utilizou-se 100% dos artigos produzidos pelos 15 ALIs do Escritório Regional (ER) Capital-Oeste do SEBRAE. Entre as mais de 400 empresas participantes neste ER no ciclo 2015/17, 225 empresas tiveram um acompanhamento mais rico, com todos os ciclos completos conforme a metodologia citada acima, e que, resultaram em uma produção científica de 15 artigos (um por ALI). Com os dados produzidos pelos artigos, foi possível construir matrizes e apurar os resultados das ações propostas pelos ALIs e seus consequentes impactos nos negócios. Complementando a essa pesquisa qualiquantitativa, somou-se uma pesquisa bibliográfica sobre o tema de indicadores de desempenho a fim de mensurar os ganhos e retorno sobre o investimento, em principal a proposta do uso do BSC (*Balanced Scorecard*). Dessa forma, configurando um estudo de caso. Esses dados estão detalhados e comentados nos próximos capítulos.

## 2 DESENVOLVIMENTO

### 2.1 REFERENCIAL TEÓRICO OU REVISÃO DE LITERATURA

#### 2.1.1 INDICADORES DE DESEMPENHO

“Aquilo que não se pode medir, não se pode melhorar”. O autor dessa frase é um físico irlandês do século XIX chamado William Thomson. Na verdade ele ficou mais conhecido como Lord Kelvin (o pai do zero absoluto), e seu nome acabou virando uma das

unidade do sistema internacional de medidas (escala Kelvin de temperatura). Essa frase foi ganhando alterações e sendo utilizada por grandes cientistas, pesquisadores, autores e empresários. Willian Edward Deming, o pai do conceito da “Qualidade Total” dizia: “Não se gerencia o que não se mede, não se mede o que não se define, não se define o que não se entende e não há sucesso no que não se gerencia”. Já o guru Peter Drucker – brilhante acadêmico de Harvard - repetia sempre em suas obras: “Se você não pode medir, você não pode gerenciar”.

Nessa linha de pensamento, é fundamental para todo e qualquer projeto ou trabalho que visa sua melhoria contínua, medir seu desempenho. Esse é o grande gargalo do programa ALI.

É preciso avaliar o retorno do investimento, como estímulo para continuar avançando nas pesquisas, bem como, corrigir possíveis desvios.

Entre os indicadores mais conhecidos acerca do retorno sobre investimentos, temos o ROI (*return on investment*). Este sem dúvida é considerado o mais importante conforme a Endeavor Brasil (2015) – ONG de alcance mundial parceira do SEBRAE. O ROI é um parâmetro que serve para analisar o retorno sobre qualquer tipo de projeto, quer seja uma pesquisa tecnológica, compra de uma máquina, aquisição de títulos de renda fixa, ampliação em ativos em uma empresa. Conforme declarações, “[...]como o próprio nome indica, o ROI consiste em uma métrica usada para medir os rendimentos obtidos a partir de uma determinada quantia de recursos investidos. Em suma, representa, basicamente, a relação entre o lucro/prejuízo obtido sobre o capital investido. O cálculo do ROI serve a inúmeros propósitos. É utilizado para ajudar na decisão de investimentos em novos negócios e projetos, por exemplo, uma vez que indica o potencial de retorno sobre o aporte realizado.” (ENDEAVOR, 2015). Responde a perguntas como: Seus investimentos estão valendo a pena? Contudo, o ROI é apenas um das centena de indicadores de desempenho.

Tudo deve ser medido. Sendo o ROI um indicador financeiro, é importante também medir o desempenho utilizando indicadores “não” financeiros. Nesse sentido podemos observar se o programa ALI, além do retorno financeiro nas empresas (exemplo: aumento de faturamento, aumento da lucratividade e rentabilidade), também trouxe retornos não financeiros como, satisfação de clientes, aumento da massa de clientes, área ou territórios conquistados, números de patentes registradas e produtividade.

Para parâmetro deste estudo e comparação, utilizou-se como referência indicadores bastante conhecidos e utilizados pelas grandes corporações, em principal, BSC – *Balanced Scorecard*.

### 2.1.2 BSC (*BALANCED SCORECARD*) – INDICADORES DE DESEMPENHO

#### BALANCEADO

O programa ALI, ao deixar de avaliar os ganhos reais por não ter um rol de indicadores de desempenho, deixa de mensurar dados relevantes que possam refletir os impactos das ações em todos os sentidos, tanto do lado dos gestores como do lado dos agentes em campo, perde a capacidade de gerenciamento do programa em todos os níveis e por todos os envolvidos. Perde, também, a capacidade de planejamento de curto, médio e longo prazo, e ainda, a correção de possíveis desvios verificados.

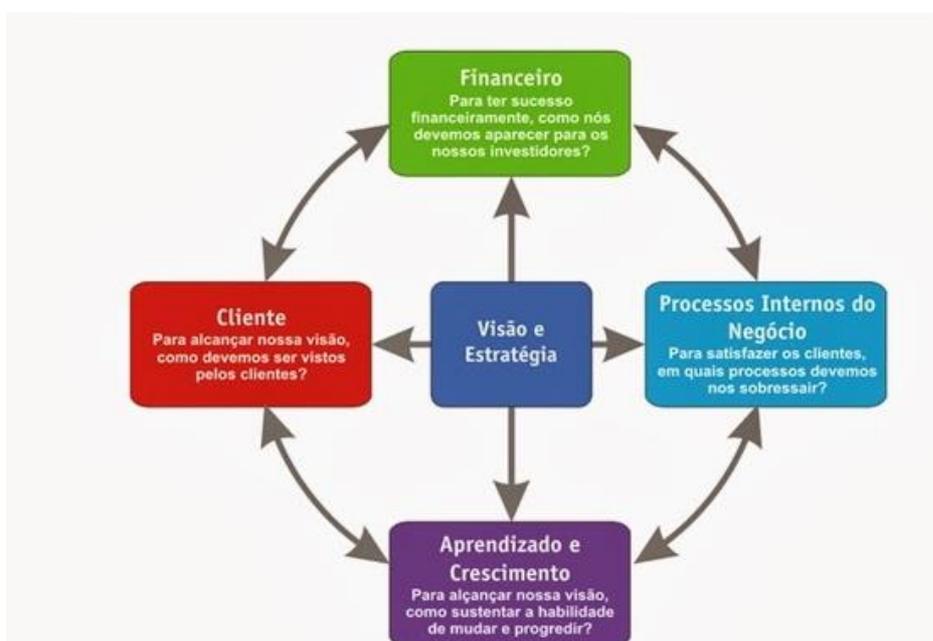
Nessa linha lógica, é possível admitir que a solução passa por construir um rol de indicadores. Esse rol de indicadores pode seguir medindo o desempenho dos ALIs, gestores, do programa como um todo e, evidentemente, produzir um amplo programa de planejamento de ações, ou seja, um plano integrado de metas e ações.

O modelo de BSC começou a ser desenvolvido na década de 80 por Norton e Kaplan que consideravam que havia um novo desafio para a pesquisa na área de contabilidade gerencial, onde Frezzati (2006) esclarece muito bem como [...] “o novo desafio era estabelecer novas medidas de desempenho e, conseqüentemente, novos processos de produção.” Frezzati ainda advoga a importância do BSC como instrumento de planejamento. Planejamento está intimamente ligado a controle, [...] Planejar sem controlar é uma falácia e desperdício de tempo e energia. Significaria que energia foi despendida pelos gestores decidindo o futuro, sem que possa saber se os objetivos estão sendo atingidos. O controle é fundamental para o entendimento do grau de desempenho atingido e quão próximo o resultado almejado se situou em relação ao planejado (FREZZATI, 2006, p. 18).

Norton e Kaplan entendendo que as tradicionais medidas contábeis e financeiras não mais traziam benefícios à gestão de valor para as empresas, tornando difícil a criação de valor econômico para futuro, desenvolveram um estudo de um ano entre empresas intitulado “Avaliação do Desempenho na Organização do Futuro” (tradução do autor). A grande contribuição desta metodologia de controle para o programa ALI está em se apropriar das

medidas não financeiras além das medidas financeiras. Podemos verificar essa preocupação conforme Figura 1. Para Nortan e Kaplan (1997) o *balanced scorcard* produz maior impacto ao ser utilizado para induzir a mudança organizacional devido ao alto grau de comprometimento proposto entre todos os colaboradores da empresa. Tudo passa a ser medido no Programa ALI. A exemplo podemos citar: no lado financeiro – faturamento, lucratividade e rentabilidade das empresas atendidas, no lado não financeiro - número de empregos gerados, aumento da participação das empresas no mercado local/regional/internacional, e ainda segue medindo e controlando os ganhos do programa que justificam seus investimentos – números de patentes registradas, aumento da geração de impostos pelo aumento das vendas, satisfação dos clientes (internos e externos), aumento da produtividade e qualidade.

Figura 1 - 4 Perspectivas de controle pelo BSC



Fonte: Portal da Administração (2017)

### 2.1.3 RADAR DA INOVAÇÃO

O SEBRAE utiliza o Radar da Inovação como uma ferramenta de diagnóstico da inovação nas MPE. O Radar da Inovação utilizado pelo SEBRAE foi desenvolvido por Bachmann & Associados em 2008 (BACHMANN, 2009) tendo como base o radar da

inovação proposto em 2006 por Sawhney, Wolcott e Arroniz (2011). A ferramenta proposta por Sawhney, Wolcott e Arroniz (2011) foi adaptada para a realidade das MPE brasileiras. Entre as adaptações, foi acrescentada a dimensão Ambiência Inovadora. Essa dimensão considera aspectos do ambiente da empresa favoráveis para a inovação, como a utilização de apoio de entidades como SEBRAE, universidades, entre outras (BACHMANN; DESTEFANI, 2008). Isso demonstra que a forte preocupação está em medir e disseminar a cultura da inovação, como vemos no quadro I, dando pouca relevância aos investimentos e seus retornos.

Quadro 1 – As 13 Dimensões do Radar da Inovação

Oferta	Envolve a criação de novos produtos ou serviços
Plataforma	Envolve a utilização de componentes ou blocos comuns para diferentes produtos
Solução	Envolve a criação de ofertas integradas e customizadas
Cliente	Envolve a identificação de novas necessidades e/ou segmentos não atendidos
Experiência do cliente	Envolve os diversos pontos de interação com o cliente
Valor	Envolve a redefinição de formas de obtenção de receitas
Processo	Envolve o aumento de desempenho nos processos
Organização	Envolve mudanças significativas na forma, função ou escopo de atividades da empresa
Cadeia de fornecimento	Envolve mudanças significativas na cadeia de fornecimento, como no fluxo de informações ou nas relações de terceirização
Presença	Envolve novos pontos de presença e novos canais de distribuição
Redes	Envolve o uso de tecnologias da informação e comunicação (TIC) integradas às ofertas
Marca	Envolve a expansão da marca para novos ambientes
Ambiência Inovadora	Envolve aspectos do ambiente da empresa favoráveis para a inovação

Fonte: adaptado de Bachmann e Destefani (2008) e Sawhney, Wolcott e Arroniz (2011).

Em resumo, a metodologia tece uma trama de indicadores qualitativos (embora sejam mensuráveis), que são apurados em ciclos de diagnósticos e planos de ações consecutivos, e ao fim e ao cabo medem suas evoluções, assim, uma empresa pode ter uma grande evolução em qualquer das dimensões sem que tenha um resultado significativo em valores efetivos, a exemplo: aumento da base de clientes, aumento do volume de vendas/faturamento, geração de mais postos de trabalho, produtividade e assim por diante.

#### 2.1.4 MENSURAÇÃO DOS IMPACTOS

O próprio Manual de Oslo propõe e sugere pontos de mensuração que indicam o impacto da implantação das ações inovadoras nas empresas. As recomendações vão ao encontro da proposta deste estudo aliado ao método de BSC: 4 perspectivas - indicadores de

mercado/clientes, indicadores de processos internos, indicadores financeiros e por fim, indicadores de aprendizagem e crescimento. Todas recomendações abordam não só a avaliação nas empresas, como também, seus reflexos no cenário e ambiente político-econômico das áreas afetadas. Vão desde geração de postos de trabalho, redução de custos, investimentos, à abertura de mercado externo pelo desenvolvimento de vantagem competitiva. “O impacto das inovações no desempenho da empresa varia dos efeitos sobre o faturamento e a parcela de mercado detida às mudanças na produtividade e na eficiência. Entre os impactos significativos nas esferas industrial e nacional estão as mudanças na competitividade internacional e na produtividade total dos fatores, os transbordamentos de conhecimento das inovações realizadas nas empresas, e um aumento no montante de conhecimentos que circulam nas redes (OCDE, 2005, pg 121).”

Um fato relevante, sugere este Manual de Oslo, é logo no início do projeto já dedicar uma matriz de indicadores que farão um registro do “antes” para que ao fim possam ser confrontados e comparados com o “depois”, sendo possível atribuir de partida metas a serem alcançadas corroborando com a gestão: “Para ajudar a criar uma visão de como a inovação afeta o desempenho geral da empresa, pode-se coletar alguns dados gerais das empresas para o início e o final do período de observação, tais como dados sobre o faturamento, as exportações, os empregados e as margens operacionais. Esses dados podem ser usados em análises subsequentes para examinar o efeito de vários indicadores sobre essas variáveis. Os dados podem ser coletados em pesquisas sobre inovação ou obtidos de outras fontes disponíveis (OCDE, 2005, pg 125)”.

## 2.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A análise levou em conta o produto final de cada ALI do escritório regional do SEBRAE-SP Capital-Oeste. Neste escritório, participaram deste ciclo 15 estudantes/pesquisadores bolsistas – ALIs. Cada ALI atendia e investigava em média 35 empresas. Os agentes, ao final de 18 meses de acompanhamento, eram obrigados a produzir um artigo com todas as informações referente ao processo onde procuravam destacar os resultados alcançados junto as empresas participantes no programa e sob sua tutela. Ou seja, produzir um artigo e um estudo de caso com os resultados obtidos após a investigação sobre a

experiência como Agente, conforme a metodologia SEBRAE e CNPq, e publicá-las nos ambientes designados pelo SEBRAE.

Para este artigo, os resultados dos 15 agentes foram catalogados em uma matriz considerando indicadores não só referente a evolução sobre inovação mas, também, sobre os resultados efetivos.

Diante desta circunstância, entende-se como procedimento metodológico aplicado neste artigo um Estudo de Caso, após a sintética revisão bibliográfica.

Conforme descrito por Yin (2001), o estudo de caso é uma investigação empírica que questiona um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre fenômeno e o contexto não são claramente evidentes.

O autor explica que: “Como método de pesquisa, o estudo de caso é usado em muitas situações, para contribuir ao nosso conhecimento dos fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos e relacionados (YIN, 2010, p. 24).”

Este Estudo de Caso aborda “os resultados aferidos pelo programa ALI, quais aspectos são mais relevantes, e o impacto que isso causa na evolução tecnológica das MPEs”. Analisa-se, ainda, o nível de aplicabilidade – em termos práticos – desses exemplos. O fato de existirem os organismos administradores e fomentadores da inovação, enquanto negócio pode não garantir efetividade nas ações e seus resultados. Conforme João e Cavalcante (2005), alguns aspectos caracterizam o estudo de caso como estratégia de pesquisa que permite explorar os fenômenos em vários ângulos. Os autores também citam que estudar pessoas em seu ambiente natural é uma vantagem do estudo de caso e uma diferença básica em relação ao experimento conduzido num ambiente artificial, controlado.

### 2.3 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Teorias apontam para diversas políticas de inovação e questões de mensuração, como por exemplo por que as empresas inovam, quais são as forças que conduzem à inovação e os fatores que a obstruem. Nessa linha de pensamento, parece que a resposta pode ser uma só: aumento do resultado operacional líquido (lucro/superávit) nos seus balancetes.

Em uma resposta a essas teorias, podemos dizer que as empresas buscam sua sobrevivência em um mercado de disputas sangrentas por uma parcela da demanda. A saída será sempre ter uma vantagem competitiva. “O trabalho de Joseph Schumpeter influenciou

bastante as teorias da inovação. Seu argumento é de que o desenvolvimento econômico é conduzido pela inovação por meio de um processo dinâmico em que as novas tecnologias substituem as antigas, um processo por ele denominado “destruição criadora”. Segundo Schumpeter, inovações “radicais” engendram rupturas mais intensas, enquanto inovações “incrementais” dão continuidade ao processo de mudança. Schumpeter (1934, apud OCDE, 2005, pg. 36) propôs uma lista de cinco tipos de inovação: a) introdução de novos produtos; b) introdução de novos métodos de produção; c) abertura de novos mercados; d) desenvolvimento de novas fontes provedoras de matérias-primas e outros insumos; e) criação de novas estruturas de mercado em uma indústria.

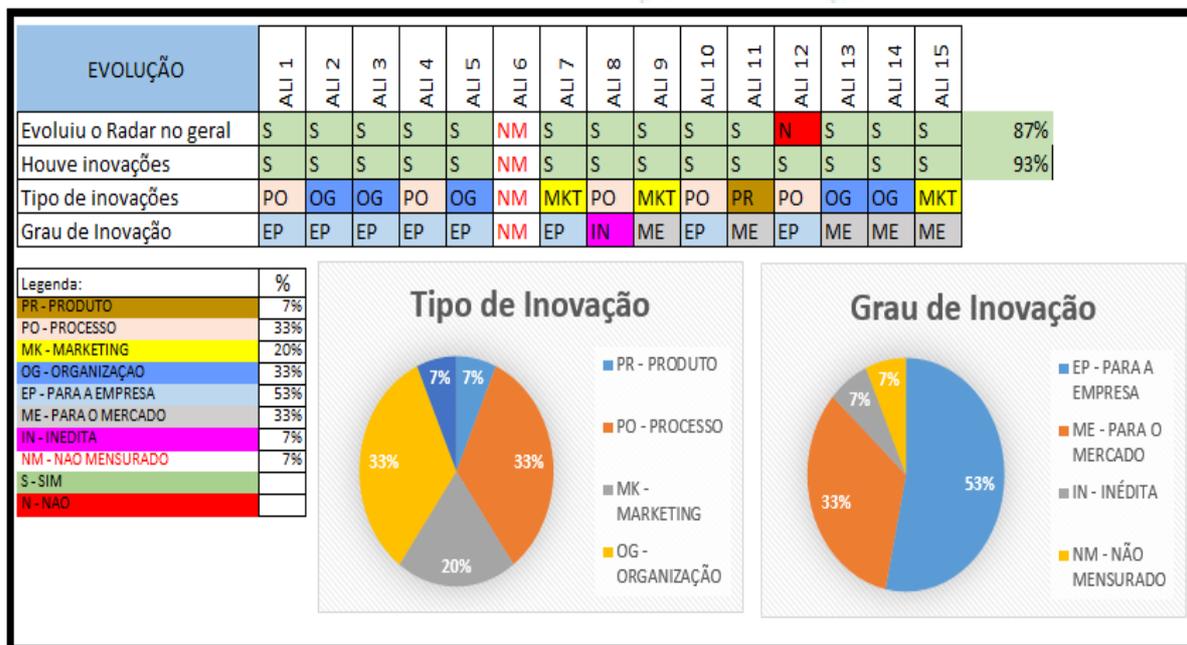
A disponibilidade de dados sobre inovação para um amplo corte temporal transversal (isto é, dados em painel) é de grande valia para essas análises. Quadros, tabelas e gráficos são elementos visuais que facilitam tanto a análise pelo pesquisador como a observação do leitor quanto aos principais resultados. As planilhas de apoio a seguir estão preparadas para gerar alguns dos principais dados para reflexão.

Analisou-se todos os artigos produzidos pelos ALIs para efeito deste trabalho e, assim, elaborados quadros e tabelas. O nomes nos agentes foram omitidos, porém, identificados como ALI 1, ALI 2, e assim sucessivamente (contemplando os 15 agentes).

Seguindo o raciocínio de Schumpeter, no Quadro 2 temos um recorte sobre a evolução das empresas apoiadas pelo programa. Quase a totalidade das empresas reagiram e implementaram alguma inovação no seu negócio. Embora tenham inovado, 53% das inovações são de baixo grau (inovações incrementais - apenas para a empresa), 33% das novas práticas podem, até, ser estendidas para o mercado e apenas 1 pôde-se entender como inédita (inovação radical). Os tipos de inovações foram para incrementar os processos ou melhorar a organização. Isso demonstra que, não produziram nenhuma vantagem competitiva, e sim, estavam atrasadas em relação a seus concorrentes.

Para inovar, uma empresa precisar estar com as demais gestões organizadas. As ações corretivas dessas gestões inerentes às MPE não se constituem, necessariamente, em uma inovação. Avaliando com mais cuidado e precisão, com atenção aos detalhes às ações sugeridas pelos ALIs e executadas pelas empresas, elas ficaram muito próximo do limite de ações corretivas de gestão.

**Quadro 2 – Evolução das empresas participantes no programa**



Fonte: elaborado pelo autor

“O efeito da inovação sobre o produto, a produtividade e o emprego é de particular interesse para as políticas de inovação, tanto no âmbito nacional como para setores específicos e regiões. Melhores informações sobre as condições de sucesso poderiam auxiliar o aperfeiçoamento de políticas que visam alcançar benefícios econômicos e sociais provenientes da inovação (OCDE, 2005, pg 52)”. A tabela 1, produz uma matriz que indica se as ações implementadas produziram impactos efetivos nos negócios ao mesmo tempo que avalia se houve retorno do investimento patrocinado pela parceria SEBRAE/CNPq.

Nota-se que os impactos foram, por declaração dos empresários, mais perceptíveis no faturamento. 40% das empresas declaram ter percebido um aumento nas vendas, embora os demais indicadores ficaram aquém das expectativas, em especial para o macroambiente.

A seção a seguir visa descrever os principais impactos em valores reais proporcionados pelas ações implementadas.

Tabela 1- Impactos e Retorno sobre os investimentos

MATRIZ	ALI 1	ALI 2	ALI 3	ALI 4	ALI 5	ALI 6	ALI 7	ALI 8	ALI 9	ALI 10	ALI 11	ALI 12	ALI 13	ALI 14	ALI 15	sim
<b>IMPACTOS NAS EMPRESAS</b>																
Aumento do faturamento	0	0	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0	1	0	1	40%
Aumento das vendas	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	1	40%
Aumento da base de clientes	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	13%
Aumento da lucratividade/rentabilidade	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	13%
Aumento da produtividade	0	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	40%
Redução de custos	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	20%
Aumentos na satisfação dos clientes	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	7%
Nível de competitividade das empresas	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	20%
<b>RETORNO</b>																
Geração de postos de trabalho	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
Aumento na arrecadação de impostos	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	27%
Registro de Marcas/patentes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	7%
Aumento da renda/salários local	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
Novos mercados	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	13%
<b>Aumento da lucratividade/rentabilidade</b>	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	13%

LEGENDA: 0 - Não    1 - Sim

Fonte: Elaborado pelo autor

## 2.4 IMPACTO EFETIVO DAS PRINCIPAIS AÇÕES IMPLEMENTADAS

Durante a participação no programa, os agentes foram estimulados para que no seu relatório final (artigos produzidos) respondesse a perguntas como:

- Qual o impacto das ações propostas?
- Todas as ações propostas foram desenvolvidas pelas empresas?
- Quantas ações foram propostas e quantas desenvolvidas?
- Alguma ação destacou-se em termos de contribuição/impacto para as empresas?
- Alguma razão percebida para uma ação ter se destacado?
- Houve inovações ou, pelo menos, oportunidades de inovação decorrentes das ações implementadas e que serão introduzidas ou lançadas?
- Quais foram essas inovações? De que tipo (produto, processo, serviço, marketing ou organizacional)?
- Quais são os exemplos de inovações ou oportunidades de inovação decorrentes das ações implementadas?

Tabela 2 – Impactos efetivos (em %) do Programa ALI

EM NÚMEROS	ALI 1	ALI 2	ALI 3	ALI 4	ALI 5	ALI 6	ALI 7	ALI 8	ALI 9	ALI 10	ALI 11	ALI 12	ALI 13	ALI 14	ALI 15	MÉDIA
<b>IMPACTOS NAS EMPRESAS</b>																
Aumento do faturamento	0	0	0	NM	0	0	5%	0	NM	NM	0	0	7%	0	10%	2%
Aumento das vendas	0	0	NM	NM	0	0	NM	0	0	0	NM	0	NM	0	10%	1%
Aumento da base de clientes	0	0	0	0	0	0	30%	0	0	0	0	0	0	0	NM	2%
Aumento da lucratividade/rentabilidade	0	0	NM	0	0	0	0	0	0	0	0	0	NM	0	0	0%
Aumento da produtividade		NM	NM	NM	0	0	0	0	NM	30%	0	NM	0	0	0	3%
Redução de custos	0	0	0	0	0	0	0	0	NM	0	0	NM	NM	0	0	0%
Aumentos na satisfação dos clientes	0	0	0	0	0	0	NM	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
Nível de competitividade das empresas	0	0	0	0	0	0	0	0	NM	0	NM	0	0	0	NM	0%
<b>RETORNO</b>																
Geração de postos de trabalho	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Aumento na arrecadação de impostos	0	0	NM	NM	0	0	NM	0	NM	NM	NM	0	NM	0	NM	0
Registro de marcas/patentes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Aumento da renda/salários local	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Novos mercados	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	NM	0	0	0	NM	0
Aumento da lucratividade/rentabilidade	0	0	0	0	0	0	NM	0	0	0	0	0	NM	0	0	0

LEGENDA:  
**NM = NÃO MENSURADO**

OBS - ALI 13 = somatória de aumento de fat. R\$ 79.000,00 em 15 empresas

Fonte: Elaborado pelo auto

Acima de tudo, independente da metodologia Radar, sempre era questionado quais os impactos efetivos o programa estava proporcionando às empresas.

Respostas a essas perguntas quando mencionadas em seus relatórios/artigos, via de regra, trazia a informação de “Não Mensurada” como pode ser observada na Tabela 2. Ao debruçar com atenção aos detalhes dos textos produzidos, o sentimento indica para valores muito baixos. Apenas a ALI 13 apresentou uma grade onde levanta os ganhos de suas empresas pesquisadas, sendo registrado um aumento efetivo de R\$ 79.000,00 comparando o faturamento da fase inicial das 15 empresas e a fase final (após 18 meses de implantação das ações).

Essa sessão demonstra a grande fragilidade do programa, além de perder a grande oportunidade de avaliar seu ROI e assim manter o estímulo pela continuidade do projeto, que é de capital importância para manter as MPEs atualizadas, eficientes e eficazes, cumprindo seu papel de geradoras de emprego e renda.

### 3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Programa ALI pode representar um grande salto quântico na modernidade das MPE's tornando-as empresas de ponta e conseqüente detentora de vantagens competitivas para sua sobrevivência e, quiçá, disputar mercado internacional nessa era de globalização. Evidentemente, se o programa desempenhar bem seu papel.

Ficou claro que, as empresas participantes inovaram, embora para Schumpeter o desenvolvimento econômico é conduzido pela inovação por meio de um processo dinâmico em que as novas tecnologias substituem as antigas, um processo por ele denominado “destruição criadora”, ponto bem questionado nos resultados apresentados. Repetindo a citação, segundo Schumpeter, inovações “radicais” engendram rupturas mais intensas, enquanto inovações “incrementais” dão continuidade ao processo de mudança. Schumpeter propôs uma lista de cinco tipos de inovação: a) introdução de novos produtos; b) introdução de novos métodos de produção; c) abertura de novos mercados; d) desenvolvimento de novas fontes provedoras de matérias-primas e outros insumos; e) criação de novas estruturas de mercado em uma indústria. As inovações radicais e os cinco tipos foram pouco incentivadas.

Por meio dos artigos produzidos pelos ALIs e colocados à disposição de outras empresas, o programa possibilita que os melhores exemplos de sucesso sejam replicados, prática comum mercadológica denominada de *benchmark*, que consiste em copiar as melhores práticas com êxito em outras empresas, devido transbordamentos de conhecimento das inovações realizadas nas empresas, e um aumento no montante de conhecimentos que circulam nas redes. No entanto, o grande estímulo para que outros empreendedores sigam os exemplos é quando eles avaliam os resultados efetivos em números. A principal baliza é o impacto nas vendas/faturamento e seu conseqüente aumento no lucro. Nesse ponto é que o programa se mostra frágil. O programa não produz indicadores de desempenho efetivos que possam avaliar a evolução das MPEs participantes, nesse sentido.

Resgatando a frase de Drucker “O que não é possível medir, não é possível gerenciar”, os indicadores de desempenho podem corroborar com a gestão para corrigir possíveis desvios do objetivo central do programa. O modelo do BSC preconiza 4 perspectivas a serem acompanhadas com indicadores financeiros e não financeiros medindo performances em processos, clientes/mercado, finanças e crescimento e aprendizagem. Na análise deste estudo, para verificar os impactos do Programa ALI, usou-se indicadores que

abrange essas 4 perspectivas contemplando os ganhos em vendas, produtividade, custos, satisfação dos clientes, nível de competitividade, e ainda avalia os retornos institucionais como, geração de postos de trabalho, registros de marcas e patentes, abertura de novos mercados e arrecadação de impostos. São esses indicadores que levam as patrocinadoras a cumprir a visão e missão estratégica, tanto do SEBRAE (Promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios e fomentar o empreendedorismo, para fortalecer a economia nacional) como do CNPq (Fomentar a Ciência, Tecnologia e Inovação e atuar na formulação de suas políticas, contribuindo para o avanço das fronteiras do conhecimento, o desenvolvimento sustentável e a soberania nacional).

Ao confrontar os resultados da análise e a metodologia Radar da Inovação, a metodologia mostrou-se melhor preparada para auditar os processos e organizações com relação ao seu grau de inovação. Após a avaliação e diagnóstico, os agentes deveriam propor ações para incremento de inovações em seus negócios. Nesse ponto, grande parte dos agentes, salvo poucas exceções, se mostraram sem força e/ou preparados para propostas realmente inovadoras a fim de gerarem vantagem competitivas, resvalando em ações que apenas as colocam ajustadas as práticas comuns no mercado.

Dado os números apresentados, ou melhor, aos números não apresentados, fica difícil avaliar o ROI (retorno do investimento) efetivo, tanto pelo lado das MPEs participantes como pelo lado das instituições fomentadoras, contrariando inclusive o manual de OSLO.

A grande lição e aprendizado desse ciclo e legado para os próximos ciclos, é estruturar o programa com duas atenções específicas: (1) Na fase de diagnóstico medir o estado atual com indicadores financeiros e não financeiros, que serão comparáveis após o final do projeto (BSC) e com isso medir os ganhos, (2) preparar os agentes à estarem aptos à indicar em seus planos de ações ideias realmente inovadoras – inovações radicais.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço ao SEBRAE e sua parceria com o CNPq pela iniciativa e preocupação com a evolução das MPEs, principalmente no tocante quesito inovação, fator primário para tornarem-se competitivas, sustentáveis e sobreviverem em um mundo de negócios altamente competitivo, onde as pequenas empresas travam uma batalha sangrenta pela fatia da demanda necessária a sua sobrevivência.

## REFERÊNCIAS

- BACHMANN, D.; DESTEFANI, J. H. **Metodologia para Estimar o Grau de Inovação nas MPE.** Disponível em: <<http://www.bachmann.com.br/website/documents/ArtigoGraudeInovacaonasMPE.pdf>>. Acesso em: 10 mar. 2017.
- ENDEAVOR - Seus investimentos estão valendo a pena? A resposta pode estar no ROI. Disponível em: <https://endeavor.org.br/roi/> Acessado em: 15/08/2017.
- FREZZATI, F. **Orçamento Emprearial: planejamento e controle gerencial.** São Paulo : Atlas, 2006.
- JOÃO, B; CAVALCANTI, M. Arranjos Produtivos Locais em Regiões Litorâneas. In: VIII SemeAd, 2005, São Paulo. **Caderno de Resumos: Administração e Sociedade**, São Paulo: FEA/USP, 2005, v.1 p. 74.
- OCDE. **Manual de Oslo.** 3. ed. Brasília: FINEP, 2005.
- PORTAL ADMINISTRAÇÃO, Balanced Scorecard – BSC (Análise e Aplicação) - Disponível em: <http://www.portal-administracao.com/2014/03/o-que-e-balanced-scorecard-bsc.html> Acessado em: 15/08/2017
- REVISTA PEGN, Parceria Sebrae/CNPq prevê R\$ 134 milhões a projetos de pesquisa de alto impacto, ed. Globo, disponível: <http://revistapegn.globo.com/Negocios/noticia/2017/03/parceria-sebrae-cnpq-preve-r134-milhoes-projetos-de-pesquisa-de-alto-impacto.html> Acessado em 14/08/2017.
- ROBERT S. KAPLAN, D. P., **A estratégia em ação - balanced scorecard.** São Paulo: Campus, 1997.
- SAWHNEY, M.; WOLCOTT, R. C.; ARRONIZ, I. **The 12 different ways for companies to innovate.** In: Top 10 Lessons on the New Business of Innovation. MIT Sloan Management Review, p. 28-34, 2011.
- SAWHNEY, M.; WOLCOTT, R. C.; ARRONIZ, I. The 12 different ways for companies to innovate. **MIT Sloan Management Review**, v. 47, n. 3, p. 1–18, 2006.
- YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos.** 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## II - ESTUDOS DE CASO

A seguir poderemos ver como empresas fizeram de problemas, verdadeiras fontes de inspirações desenvolvendo dali não só soluções, mas vislumbraram novos modelos e oportunidades de negócios.

Esses casos mostram a importância de se focar na solução e não nos problemas.

Essas empresas, na contramão da crise, cresceram. Em meio ao caos, tiveram ideias de soluções inéditas. Em situações dilemas, partiram para ruptura de modelos tradicionais e já desgastados.

Muita criatividade em situações de risco fizeram a diferença entre fechar o negócio e ressurgir absoluto. Na verdade, a crise não é nociva, ao contrário, é ela que nos faz sair da zona de conforto e evoluir. A crise ou problema é o combustível apenas esperando a chama acender para explodir em inovações.

Todos os casos aqui relatados, podem servir de modelos para outras empresas. São ideias brilhantes, ao mesmo tempo simples.

O comandante Rolim Amaro, fundador da Cia. Aérea TAM dizia, “Para um homem ter sucesso nos negócios deve ter capacidade para criar ou coragem para copiar. Eu, desenvolvi as duas”. Com essa mensagem, podemos ver que não precisamos perder tempo criando novas ideias, podemos partir do que já temos pronto e seguir agregando mais ideias.

## **PARA ALÉM DO PRATO - FICHA TÉCNICA: SUA IMPORTÂNCIA NA GESTÃO DA RENTABILIDADE DE SEU RESTAURANTE.**

**AUTORA - CÍNTIA DO NASCIMENTO SILVA, CONTADORA E MESTRA EM CONTABILIDADE  
PELA FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE – UNIVERSIDADE  
DE SÃO PAULO USP – ZONA OESTE DE SÃO**

*Para que um (a) empresário (a) possa aprender com o exemplo de outras empresas, o importante não é saber aonde a empresa de sucesso chegou, mas como ela chegou. E é essa a missão do estudo de caso: explicar e demonstrar práticas que já foram testadas e aprovadas (ou reprovadas) por empresários (as) na resolução de problemas empresariais.*

### **SEÇÃO ABERTURA**

O Jardim Bonfiglioli é um bairro da Zona Oeste da cidade de São Paulo e possui um largo comercial que concentra comércios e serviços no entorno da Praça Isáí Leiner, onde os moradores da região têm acesso a uma diversidade gastronômica. Nesse local encontra-se a Pizzaria e Restaurante Picheluccio, um negócio familiar, comandado pelo casal Marcelo e Vânia, os quais mantêm uma clientela cativa.

Como os demais restaurantes da região, a Picheluccio sofreu com os efeitos da crise econômica recente, a qual culminou em aumentos significativos dos insumos e redução do consumo de clientes. Foi preciso encontrar formas de superar o momento e seguir crescendo e inovando.

### **DILEMA EMPRESARIAL**

*Há muitos desafios na gestão de um negócio. No momento descrito na seção abertura, a empresa se deparou com o seguinte dilema.*

Frente a um momento de retração do consumo, de aumento significativo dos insumos e de pressão da concorrência para a queda dos preços, o que manter ou eliminar do cardápio a fim de reduzir custo e incentivar o consumo dos clientes a fim de aumentar a rentabilidade?

## SEÇÃO CONTEXTUALIZAÇÃO

*Entender o contexto é fundamental para compreender a real dimensão do dilema e seu impacto, além de ser imprescindível para a tomada de decisão.*

A Picheluccio existe no Jardim Bonfiglioli há 38 anos, pizzaria pioneira e tradicional na região. Dezenove anos atrás, o Sr. Antônio Fernando, junto com sua esposa, Dona Conceição, compraram o estabelecimento com a intenção de transformá-lo em um restaurante e pizzaria. Porém, dois anos depois da aquisição, o Sr. Antônio Fernando sofreu um problema cardíaco e não resistiu. Após a morte do marido, Dona Conceição seguiu tocando o negócio por mais 3 anos e meio, todavia sem conseguir incluir o restaurante na dinâmica da pizzaria. Após esse período, o negócio foi comprado pelo Sr. Marcelo Azevedo, sobrinho da família, mantendo a sociedade com sua esposa, Dona Vânia, sua irmã e cunhado. Sete anos depois, após uma reformulação societária, o negócio passou a ser tocado exclusivamente pelo casal Sr. Marcelo e Dona Vânia. Nesse momento, o empresário decidiu aproveitar os períodos ociosos do espaço e, finalmente, implantou o restaurante, tal como era o sonho de seu tio, o que reforçava a relação afetiva com o negócio. Em pouco tempo, o sucesso do restaurante se confirmou pelo público e pelo reconhecimento no Guia da Folha São Paulo e, há três anos, o almoço tornou-se um componente importante para as receitas da empresa. O sonho do Sr. Antônio Fernando tornara-se, enfim, realidade.

A empresa conta hoje com 16 empregados internos e 10 entregadores, mas já chegaram a empregar 46 funcionários ao todo. São muitas famílias envolvidas com o sucesso ou fracasso do negócio. Essa é uma preocupação que também permeia a tomada de decisões do empresário, visto o clima familiar e a relação afetiva que possui com o negócio.

Desde que assumiu o negócio, Marcelo Azevedo conta com um sistema informatizado para controle das vendas e, a partir de seus dados, detectou que muitos dos itens no cardápio tinham baixa rotatividade, especialmente algumas pizzas. O menu da casa contava com mais 70 itens, dentre os quais, algumas pizzas criadas por alguns antigos clientes, que receberam os nomes de seus autores.

Em meio à crise, todo o mercado do entorno começou a sentir uma queda de faturamento. Alguns estabelecimentos, em resposta, começaram a oferecer pratos a preços mais “em conta”, como disse o empresário, o que acabou afastando da Picheluccio aqueles clientes que buscavam menor custo. Rapidamente, a empresa percebeu a redução no volume de vendas, especialmente do almoço, o qual era o alicerce do faturamento. Era necessário tomar ações que levassem a uma redução significativa de custos e a um aumento do faturamento.

Da conversa com o consultor especialista em marketing no SEBRAE, Marcelo Azevedo detectou o problema de seu cardápio: o excesso de itens atrapalhava a escolha do cliente. Era tão complicado escolher, que o cliente era induzido a pedir “o de sempre”. Mas como saber o que devia ser mantido ou retirado? Quais seriam os critérios mais adequados para embasar a decisão? E se os pratos mais consumidos não fossem os mais rentáveis? Será que aqueles pratos menos consumidos não estavam sofrendo dado o extenso cardápio? Para responder a essas questões seria necessário a implantação das fichas técnicas, operacional e financeira.

#### *O mercado*

A cidade de São Paulo é importante polo gastronômico do país e é a segunda maior cidade do mundo em número de restaurantes, nomeada como a ‘Capital latino-americana da boa mesa’, conforme o site Visite São Paulo. A capital paulista conta com 12,5mil restaurantes, 15mil bares, 1,5mil pizzarias e 500 churrascarias e o segmento fatura quatrocentos milhões de reais por mês e cinco bilhões de reais por ano, com ticket médio de treze reais, de acordo com o sindicato da categoria. Como se pode perceber, trata-se de um segmento importante na economia e vida sociocultural da cidade, além de muito competitivo e exigente.

O largo do Jardim Bonfiglioli, na Praça Isaí Leiner, e seu entorno concentram muitos negócios e empresas da região, especialmente bancos e escritórios, além da proximidade com a Cidade Universitária da Universidade de São Paulo. A Picheluccio, desde de que a família de Marcelo Azevedo assumiu, direciona os seus esforços para o atendimento do público de maior poder aquisitivo, oferecendo um cardápio de maior valor agregado, atendimento de qualidade e clima de maior proximidade com os clientes.

Além da Picheluccio, muitos restaurantes estão presentes no largo, que concentra uma diversidade de opções gastronômicas e de preços. No período de crise econômica recente, alguns desses negócios tentaram práticas diversificadas para manterem-se competitivos ou garantirem sua sobrevivência. Dentre eles, um dos restaurantes mais antigos do bairro adotou a estratégia da criação de um *'self-service'* à vontade com valor fixo de R\$19,90, quando a média de valor da refeição na região era de R\$27 – R\$30. Tal ação pressionou os preços e reforçou a urgência para ações que visassem à manutenção e, quiçá, ao crescimento do faturamento.

## **SEÇÃO SOLUÇÃO DO DILEMA**

### **TORNAR O CARDÁPIO MAIS ATRATIVO AO CLIENTE E RENTÁVEL AO NEGÓCIO.**

**Solução 1: Implantar as fichas técnicas financeiras para todos os itens do cardápio a fim de conhecer a rentabilidade de cada um.**

**Área de conhecimento: Finanças - Técnicas e ferramentas para gestão financeira, Diagnóstico empresarial**

A Picheluccio participou do ciclo 2015/17 do Programa Agente Local de Inovação, um projeto do SEBRAE em parceria com o CNPq, que garantia à empresa o acompanhamento gratuito por 30 meses de uma Agente Local de Inovação para promoção da prática continuada de ações de inovação. A partir da conversa com sua Agente Local de Inovação e com o Consultor do SEBRAE especialista em marketing, Marcelo Azevedo detectou a necessidade de deixar o seu cardápio mais enxuto. Era preciso facilitar a decisão de compra do cliente, portanto, alguns itens do seu extenso cardápio deveriam ser eliminados. Para que a escolha sobre o que eliminar ou manter no cardápio fosse a mais adequada para o negócio, era necessário a implantação das fichas técnicas para sua consequente análise.

A ficha técnica é instrumento de gestão fundamental para restaurantes. Ela tem dois aspectos: operacional e financeiro. O primeiro demonstra como cada prato é confeccionado, detalhando ingredientes, quantidades, informações nutricionais, forma de preparo e apresentação. Sua principal função é garantir a padronização. O segundo, o financeiro,

demonstra os custos diretos e a margem de contribuição de cada item do menu. A Picheluccio já possuía algumas fichas técnicas operacionais, porém, era necessário implantá-las para a totalidade dos itens e acrescentar as informações financeiras.

A elaboração das fichas poderia ser feita contratando um terceiro especialista no assunto ou internamente. A segunda alternativa foi escolhida pelo empresário, o qual com apoio de sua esposa e equipe de cozinha, iniciou o trabalho, que começou com a capacitação dos principais envolvidos, que participaram da oficina de ficha técnica do SEBRAE e complementaram informações com pesquisas na internet.

Um cronograma de trabalho foi estabelecido para que as fichas estivessem prontas em 40 dias. A sugestão dada pelos apoiadores do SEBRAE foi a de começar pelos pratos e pizzas mais vendidos, seguidos por aqueles menos vendidos, porém, com insumos mais caros ou delicados e, por fim, os menos vendidos.

Após o prazo previsto, a Picheluccio havia concluído as fichas técnicas financeiras de 100% de seu cardápio, representado por 170 de fichas construídas utilizando-se planilhas no Excel. Com o resultado desse trabalho, a rentabilidade de cada prato ou pizza era conhecido, permitindo avaliar quais possuíam rentabilidades adequadas e quais precisavam de ajustes urgentes. Agora, a Picheluccio tinha informação para sustentar decisões assertivas.

### **Realizar engenharia de cardápio**

**Solução 2: Definir quais pratos manter ou eliminar do cardápio a partir de suas rentabilidades e preferências dos clientes. Reformular apresentação do cardápio em coerência com a estratégia adotada.**

**Área de conhecimento: Mercado - Técnicas, estratégias e políticas de venda**

Munido com as informações sobre (i) a rentabilidade, oriunda das fichas técnicas financeiras e (ii) o volume de vendas levantado no sistema de vendas, de cada prato ou pizza, o empresário conseguiu classificar os itens entre:

- a) Mais vendidos e rentáveis
- b) Menos vendidos e rentáveis
- c) Mais vendidos e pouco rentáveis

d) Menos vendidos e pouco rentáveis

A partir desse levantamento, as seguintes ações foram tomadas: a primeira foi eliminar do cardápio os pratos e pizzas de baixa rentabilidade e pouca procura pelos clientes (d), inclusive aquelas criadas por clientes antigos, casos em que a retirada foi seguida de uma conversa do empresário com esses clientes cativos explicando a inviabilidade da manutenção daquela opção para a sustentabilidade da casa.

Os produtos menos vendidos, porém, com alta margem de contribuição passaram a ter posição mais destacada no cardápio impresso, geralmente, no topo do cardápio (b). Além disso, passaram a integrar campanhas de promoções a fim de incentivar o cliente a conhecer aqueles pratos/pizzas. Os produtos com boa saída e boa rentabilidade (a) puderam ser “iscas” em promoções, à medida que eram tratados como um chamariz para o consumo de outros itens e/ou pratos dentro da estratégia de aumentar a venda daqueles menos vendidos, porém, rentáveis.

Dentre os maiores desafios dessa etapa decisória, estavam os itens muito vendidos, mas de baixa rentabilidade. Para esses, alguns caminhos eram possíveis: aumentar o preço adequando a margem ou reavaliar custo dos insumos (por substituição da matéria-prima, troca de fornecedor ou redução de porção, por exemplo). A Picheluccio optou por adequar os preços, uma vez que os mesmos estavam defasados.

Como resultado desse trabalho, 170 itens foram eliminados, restando 80 itens no menu (sendo de 70 para 46 só as pizzas). Essa mudança facilitou a relação do cliente com o cardápio e trouxe ganhos financeiros pela redução de custos com estoque, pois não era mais necessário manter em estoque insumos usados em pratos de baixo consumo.

### **Aumentar atratividade do cardápio**

#### **Solução 3: Criar novos pratos e promoções**

#### **Área de conhecimento: Inovação - Diferenciação da concorrência**

A Picheluccio passou a oferecer um cardápio mais enxuto e reorganizado a seus clientes, porém, essa ação não foi suficiente para trazer o volume de vendas a patamares normais. A casa que vendia, em média, 100 pratos por dia, estava vendendo 70. A estratégia de derrubada de preço do restaurante vizinho ainda era sentida, quando o empresário decidiu

criar um conjunto de opções de baixo custo e preço de venda. Mais uma vez, a ficha técnica financeira foi importante para avaliar a viabilidade da ideia.

Um cardápio especial com seis pratos econômicos foi lançado com preços competitivos e baixo custo. A ficha técnica demonstrara que a rentabilidade desses pratos era baixa, porém, a estratégia era resgatar os clientes que naquele momento consideravam o preço como principal fator de decisão para escolha do restaurante, ganhar ou aumentar a venda de bebidas e sobremesas e, quem sabe, atrair novos clientes.

O desafio seria garantir que os pratos econômicos não canibalizassem os demais pratos com maiores preços e rentabilidades, ou seja, havia o risco de que o cliente que consumia um prato de alto valor o trocasse por um econômico, em vez de atrair os clientes que haviam deixado de frequentar o restaurante. Outro risco era de o restaurante, que tem por foco atender clientes com maior poder aquisitivo, passar a ser visto como uma opção de baixo custo, atraindo uma clientela distante daquela objetivada pela casa, podendo distanciar ainda mais os clientes almejados.

Para enfrentar tal desafio, o empresário atentou para que os pratos econômicos mantivessem a qualidade padrão da casa e tivessem uma apresentação de mesmo nível. Investiu em material de divulgação alinhados à estratégia e monitorou diariamente o comportamento dos clientes antigos e novos. Percebeu que não houve queda no volume dos demais pratos em função dos econômicos, pelo contrário, os pratos tradicionais da casa logo voltaram ao volume normal de vendas, enquanto os econômicos contribuíram para o aumento da venda de saladas, bebidas e sobremesas. Hoje, o restaurante vende por dia, em média, no almoço, 120 pratos, dentre tradicionais e econômicos e seu faturamento que havia caído 28%, além de voltar ao patamar da normalidade comparado a períodos anteriores, cresceu 14%.

## **SEÇÃO FECHAMENTO**

A principal lição aprendida pelo empresário foi a da importância da informação para sustentar decisões de qualidade e para monitorar o andamento de uma estratégia adotada. As fichas técnicas trouxeram à empresa informações fundamentais, as quais associadas às informações de vendas, permitiu a Picheluccio decidir acerca do que manter, eliminar ou criar em seu cardápio, a fim de aumentar sua rentabilidade.

Também foi uma lição importante a de observar como o cardápio, sua composição e estrutura visual, pode colaborar ou atrapalhar a decisão de compra do cliente. A casa possuía 170 opções, dentre pratos e sabores de pizzas, em seu cardápio. Em meio a tantas alternativas, o cliente acabava pedindo sempre a mesma coisa, ou concentrando-se nos itens iniciais do menu, os quais nem sempre eram os mais rentáveis. Ter deixado o cardápio mais enxuto facilitou a escolha do cliente, permitiu que as mudanças nesse mesmo cardápio fossem mais fáceis e dinâmicas e contribuiu para reduzir custos com estoque, uma vez que a empresa deixou de manter estocado insumos pouco consumidos.

Agora, conhecendo custos, rentabilidade e preferência dos clientes para cada item, Marcelo Azevedo pode trabalhar promoções de forma mais assertiva, oferecendo, por exemplo, pratos pouco consumidos, mas de alta rentabilidade, a preços vantajosos ao cliente em dias e horários de baixo movimento no estabelecimento, por exemplo, a fim de que tal prato seja conhecido e, quem sabe, “caia no gosto” do público.

### **PERGUNTAS PARA REFLEXÃO**

1. Quais são os principais indicadores a serem monitorados diariamente em um restaurante?
2. Qual a função da ficha técnica operacional?
3. Qual a função da ficha técnica financeira?
4. Quais os critérios a serem considerados para avaliar o desempenho dos pratos do cardápio? A matriz BCG (determinação de portfólio) pode ajudar nesse processo?
5. Como a informação das fichas técnicas influenciam na composição do cardápio e ajudam a criar uma vantagem competitiva?
6. O que é engenharia de cardápio? Engenharia de cardápio induz a reengenharia de processo?
7. Qual o papel dos aspectos visuais da apresentação do cardápio?

# COMO A BLOCKTIME TECNOLOGIA, EM MEIO À DIFICULDADES E NOVOS DESÁFIOS, REESTRUTUROU SUA OPERAÇÃO E SOBREVIVEU A PERDA DO SEU PRODUTO PRINCIPAL

**AUTOR: GLECIL LIMA DE BRITO, BACHAREL EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS PELA FSAA- FACULDADE SANTO ANTÔNIO – Brito.alispoeste@gmail.com**

## SEÇÃO ABERTURA

A BLOCKTIME é uma empresa de infraestrutura de tecnologia e serviços gerenciáveis cujo marco inicial deu-se no ano de 1989, na cidade de São Paulo-SP pelo personagem principal desta história - João Carlos Nogueira Guirau, ou simplesmente Guirau como é conhecido no meio. Naquele ano os computadores pessoais (desktops) ainda eram uma tecnologia emergente desembarcando no Brasil e o mercado de tecnologia por aqui ainda se resumia às grandes empresas e seus *mainframes* (computadores que ocupavam um prédio inteiro). Foi neste momento que o Guirau tornou-se oficialmente um consultor-empresário que iniciava sua primeira de quatro transições de carreira que ajudariam a moldar o futuro da BLOCKTIME. Em ordem cronológica ele passou por Bradesco, CHS Informática, Serviço Social da Indústria (SESI) e Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP) até dedicar-se exclusivamente à empresa a partir de 1999.

Ao final do ano de 1999 ele embarcou no seminário EMPRETEC, programa coordenado no Brasil pelo SEBRAE e desenvolvido pela Organização das Nações Unidas (ONU) para disseminação das Características do Comportamento Empreendedor. Baseado numa imersão de uma semana, o EMPRETEC que ainda hoje é ministrado pelo SEBRAE é um programa que na visão de ex-participantes propicia uma mudança radical de paradigma; sobre isso o empresário é enfático: - “foi o melhor investimento da minha vida”! Já ao término do EMPRETEC e com o conhecimento adquirido ao longo de uma década sendo um

dos evangelistas da área de microinformática o empresário promoveu sua primeira grande reestruturação. A empresa entrou nos anos 2000 com 02 contratos de consultoria suficientes para garantir a sua operação. Até o final de 2005 a empresa era um exército de um só homem, e em 2006 saltou para 5 funcionários.

Deste ponto em diante é possível notar os elementos que comporão o dilema empresarial que alcançou o seu ápice em 2013: A empresa operava com uma parte da equipe *in loco* nos clientes e outra parte itinerante, movendo de cliente em cliente, sempre pendurada no telefone e pronta a atender e resolver múltiplos problemas ao mesmo tempo. Seria o melhor dos mundos, se não fosse caótico. Resolver problemas de um cliente enquanto atende outro e, muitas vezes, deslocar-se do norte para o sul enquanto deveria estar a oeste atendendo outro cliente não era o cenário ideal. Por mais que a situação fosse administrável não seria com este modelo de operação que a BLOCKTIME conseguiria escalar. O momento era propício para uma nova reestruturação, porém como tudo, existe uma parte do caos que é administrável e outras partes que estão aquém de qualquer controle, entre estas últimas estão os fornecedores e o alinhamento dos sócios.

Em meio a tudo isso, um novo problema emergiu. Seu produto principal entraria em extinção, aumentando ainda mais o caos.

Com o crescimento, o negócio ganhou novos sócios, embora, tenha ajudado a crescer, trouxeram também diversidades de entendimentos estratégicos que poderiam trazer novos e diferentes rumos ao futuro.

## **DILEMA EMPRESARIAL**

Como reestruturar uma operação para escalar no modelo de negócios, alinhar seus sócios e funcionários e superar a perda do seu produto principal em meio ao caos tecnológico?

## **SEÇÃO CONTEXTUALIZAÇÃO**

Desde 1999 quando a BLOCKTIME passou a atuar no segmento de micro informática voltada para micros e pequenas empresas (MPEs), adota-se aqui o conceito de MPE trazido pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) que classifica as microempresas como sendo aquelas com faturamento igual ou inferior a 2,4

milhões de reais e Pequenas Empresas aquelas com faturamento superior a 2,4 milhões e igual ou inferior a 16 milhões de reais. Entre as características do mercado consumidor da BLOCKTIME estão as seguintes: Mais de 98% dos clientes estão localizados na cidade de São Paulo – SP, são empresas já com um certo grau de maturidade e que otimizam suas operações seguindo o princípio da especialidade. Por exemplo, um escritório de advocacia concentra-se em interpretar a lei e defender os direitos dos seus clientes e contrata a BLOCKTIME para auxiliá-los na gestão da infraestrutura e da tecnologia necessária para essa operação.

Na outra ponta do mercado existem os fornecedores da empresa e estes têm características que impactam fortemente na operação. Por tratar-se de um mercado que cria e destrói tecnologias e tendências numa velocidade recorde a empresa deveria manter uma vigilância constante das tecnologias que podiam impactar a sua atividade, esse foi um dos fatores que provocaram uma guinada no modelo de negócios da empresa em 2013. Apenas para efeito didático do mercado de fornecedores da BLOCKTIME, se pegarmos por exemplo, o software Windows feito pela Microsoft, teremos o seguinte painel: A Microsoft foi fundada em 1975 em Albuquerque no Novo México – USA, seu software Windows 1.0 foi colocado no mercado em sua primeira versão em 1985, quatro anos antes de fundação da BLOCKTIME, veja a evolução do mesmo até momento e acompanhe na tabela a seguir as mutações do produto, a criação e destruição de versões que pode ser aplicada a todo o segmento.

Cada versão do produto, na prática, é um novo produto e exige da empresa uma aprendizagem totalmente nova. Outra característica preocupante no radar da empresa era o fato de ser um mercado dominado por grandes fornecedores, desta forma o domínio da empresa sobre sua operação é apenas interno e o poder de barganha também é muito baixo uma vez que ela representa uma fração ínfima no panorama de clientes destes fornecedores. O dilema então se forma com os seguintes elementos: Uma operação caótica e alavancada que nesta altura do campeonato já era 12 funcionários distribuídos entre os mais de 40 clientes fixos e visitas; um faturamento que já era crescente e alcançava 632 mil reais, porém sem os indicadores mínimos de lucratividade, taxa de investimento, retorno e etc., somado a isso a “dependência” estratégica de um único produto conhecido como software *Small Business Server* da Microsoft e uma série de tendências e novas tecnologias com poder suficiente para

desestabilizar o mercado e a estratégia operacional da empresa. Esse era o cenário da BLOCKTIME naqueles tempos.

Tabela 1 – A evolução do Windows desde 1985

VERSÃO	ANO
Windows 1.0	1985
Windows 2.0	1987
Windows 3.0	1990
Windows 95	1995
Windows 98	1998
Windows 2000	2000
Windows ME	2000
Windows XP	2001
Windows Vista	2007
Windows 7	2009
Windows 8	2012
Windows 10	2015

Fonte: TECMUNDO, 2015.

Com uma carteira de clientes e faturamento crescentes não dava para dizer naquele momento que alguma coisa poderia pôr em risco a estratégia empresarial, tanto que em 2007 a empresa teve a oportunidade de construir sua sede, acontecimento que foi outro marco na história da BLOCKTIME. Pela estrutura enxuta de operação a empresa não necessitaria ocupar um prédio inteiro, fato que justificaria o adiamento da nova sede, então, neste momento aparece pela primeira vez neste estudo de caso mais uma personagem de vital importância na história da BLOCKTIME, trata-se da fonoaudióloga Aldilene Rissato Guirau, sócia e esposa do Guirau. Pela especialidade e rede de network que ela nutria, bem como pela proximidade geográfica do espaço onde seria a nova sede e o Hospital das Clínicas de São Paulo, eles decidiram dedicar algumas salas da nova sede para o que, na prática, representava um novo negócio para a empresa: Os serviços gerenciáveis, ou simplesmente o aluguel num modelo “*pay per use*” destas salas com toda a estrutura administrada pela BLOCKTIME, desde a limpeza, recepção até o agendamento dos clientes dos seus clientes. A estratégia foi um sucesso.

Esse marco da nova sede promoveu a aproximação do convívio operacional da Aldilene com a BLOCKTIME, ela passa a ter contato direto com o operação da tecnologia que era o *core business* da empresa e o cenário era o seguinte: Para escalar no modelo de negócios a empresa teria de sistematizar sua operação, fazendo mais com menos e medindo a eficácia dos índices de desempenho, isso porém levava a duas necessidades básicas: Treinamento constante e sistêmico, bem como, mudança no hábito organizacional arraigado na organização. Recapitulando, naquele momento, meados de 2008, uma parte da equipe ficava alocada nos clientes em tempo integral e a outra parte atuava com visitas programadas, a rotina normal era o profissional numa empresa e o telefone tocar e ele começar a resolver remotamente os problemas de outra empresa. Os processos e a documentação dos clientes eram incipientes e a olho nu haviam clientes que sugavam o serviço numa medida muito superior ao que haviam contratado e pago, a questão era saber quais e quanto? bem como, como resolver essa organização?

As perguntas que nortearam o empresário na busca pelas soluções para essa padronização de processos foram as seguintes: Que tipo de serviço eu presto? Quem são meus concorrentes? Existe algo que meus concorrentes façam que ainda não é uma prática da nossa empresa? Eu posso automatizar alguma etapa do processo? Qual será o meu ganho de escala se eu automatizar alguma parte deste processo? Onde eu posso adquirir o *know how* necessário para escalar na operação? De posse destas muitas perguntas o empresário e sua equipe chegaram a sua primeira escala no ano de 2008. Buscaram uma entidade global especializada em HELP DESK/SERVICE DESK para ajudá-los a padronizar sua operação.

## SEÇÃO SOLUÇÃO DO DILEMA

### PROFISSIONALIZANDO A GESTÃO DE HELP DESK

#### Solução 1: Gestão de Processos para Serviços de HELP DESK

**Área de conhecimento: Gestão de Processos**

Inovando em gestão de processos, o Help Desk Institute (HDI) é uma entidade especializada na gestão de Help Desk ou em tradução literal - balcão de ajuda, de posse de

todas aquelas perguntas iniciais e já entendendo que parte da solução era organizar seu atendimento em camadas, A BLOCKTIME resolveu buscar a HDI para aprender e construir o *know how* e os macros fluxos de processos necessários a uma operação gerenciável. Inicialmente preteridos pela HDI por serem uma empresa “pequena demais” para os padrões do instituto, os sócios que eram 2 naquele momento, conseguiram convencer o HDI de que existia, e de fato existe, uma proposta inovadora e ousada na existência da BLOCKTIME. Até aquele momento a empresa que ainda não havia definido sua missão empresarial, hoje definida como: “Propiciar o melhor uso da tecnologia para as micro e pequenas empresas” dava seus primeiros e importantíssimos passos na sua estratégia. Diante da negativa da HDI o Guirau foi enfático: “Conhecimento é uma coisa que quem tem a capacidade de julgar se é bom ou se é ruim sou eu como empresário e dentro daquilo que eu espero para a empresa”.

Com o *know how* adquirido na HDI a empresa organizou seus processos de atendimento da seguinte maneira: Criou uma central de Help Desk e monitoramento que era a responsável por receber o primeiro nível de chamado do cliente. A regra era: o primeiro contato efetivo após abertura do chamado deveria ocorrer em até 60 minutos, isso era vendido contratualmente. Depois dividiu os profissionais segundo, funções níveis e especialidades, bem como, os separou em equipes internas e externas, também entre aqueles que atuam in loco e os que faziam visitas regulares ao cliente. Instituiu a regra de que todo técnico deveria, minimamente, conhecer a estrutura de cada cliente de modo que, na ausência de um, outro poderia ser acionado para cobrir a lacuna. Também instituiu os níveis de chamado de modo a levar o problema aos profissionais que poderia resolver no melhor custo/benefício. Na prática, o objetivo era não usar horas de consultoria em problemas simples e vice-versa. O chamado escalava de acordo com a necessidade e complexidade do atendimento.

Os clientes também foram identificados segundo sua complexidade, ou seja clientes com um parque de máquinas complexos serão sempre atendidos por membros da equipe com conhecimento técnico necessário a resolução desses problemas. Outro benefício grande neste caso advindo do layout da empresa é que mesmo tendo separadas todas as funções e níveis de atendimento todos ficaram acomodados no mesmo ambiente, fazendo com que a comunicação seja ágil e eficaz. Com a implementação das ações acima mencionadas foi possível à empresa mensurar o verdadeiro impacto do trabalho da BLOCKTIME em cada cliente, bem como, levantar dados sobre o consumo de serviços e recursos da empresa, permitindo à empresa

analisar cada contrato individualmente e mapear aqueles que seria necessário renegociar num futuro próximo. A agenda de todos os profissionais passou a ser melhor gerenciada, bem como, diminuíram drasticamente o número de “incêndios a serem apagados”. A empresa contratou softwares de automação para agilizar a análise de parques tecnológicos e obter diagnósticos precisos sobre a condição de cada máquina do cliente, desta forma, conseguiu aumentar drasticamente o índice de produtividade.

Essa estabilização de processos, apesar de extremamente importante representou uma quebra de paradigma enorme para os empresários e sua equipe, na prática, eles precisaram mexer com o lugar comum que era representado na forma de atendimento da empresa, isso impactava tanto os funcionários que agora tinham documentação a fazer, mas também o cliente que agora precisava abrir um chamado para receber atendimento, tinham a sua disposição um sistema de gestão de *help desk* com *login* e senha, bem como, os habituais telefones e celulares, ou seja, ele poderia ligar e um profissional da empresa abriria pra ele um chamado no sistema. O empresário relata que o período de adaptação foi uma experiência árdua, porem exigiu dele justamente o foco no objetivo, não se tratava de render-se aos hábitos e desistir dos processos necessários ao crescimento da BLOCKTIME, mas sim de oferecer um serviço de alto nível para o cliente com organização e lucratividade para a BLOCKTIME em padrões que pudessem ser medidos e avaliados quanto a sua eficiência operacional. Alguns ruídos, entretanto, seriam expostos com o tempo.

A situação se estabilizou e a BLOCKTIME já caminhava para o modelo atualmente vigente, antes porém, mais alguns ingredientes seriam acrescentados. No dia 05 de julho de 2013, como reflexo de uma estratégia global a Microsoft descontinuou o software *Small Business Server*, um dos principais produtos comercializados pela BLOCKTIME e responsável por 100% do faturamento da empresa. Não é preciso mensurar o pânico que se instalou na mente dos empresários, já que seu produto carro chefe tinha agora uma data de validade expressa em letras garrafais. Foi quando o empresário voltou novamente ao SEBRAE. Não que ele houvesse abandonado o SEBRAE, acontece que após 1999 com a experiência do EMPRETEC, ele frequentava múltiplas palestras em vários escritórios do SEBRAE na capital paulista, mas nunca havia parado num escritório ao ponto de desenvolver um relacionamento, não que isso seja relevante para o atendimento do SEBRAE, mas o que ele mesmo notou foi que quanto mais o escritório conhece a realidade da empresa mais

produtos certo ele consegue direcionar para o empresário, produtos que de fato são eficazes para a sua operação e momento. Se a solução 1 resolveu o problema do processo interno de atendimento a solução 2 precisava ajudar a remodelar a empresa.

## **REMODELANDO O FUTURO E INDO PRAS NUVENS**

### **Solução 2**

#### **Área de conhecimento: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

Após o anúncio da Microsoft acerca da descontinuação do *Small Business*, o empresário se viu às voltas com seu modelo de negócios ameaçado e precisava agir rapidamente para recompor sua principal fonte de receita. Desta vez ao recorrer ao SEBRAE ele foi apresentado ao Programa SEBRAE MAIS, uma linha de cursos voltados para empresas já com tempo de mercado e estrutura de gestão que lhe propiciassem o melhor aproveitamento do seu investimento. O primeiro curso feito foi o de Planejamento Estratégico. A empresa estava num mercado em constante evolução e precisaria remontar toda a sua estratégia de atuação, já que sua estratégia atual estava totalmente amarrada ao software *Small Business Server*. A solução era, entender o novo que se aproximava, tarefa que o consultor SEBRAE começou a trabalhar com a empresa. A Microsoft estava fazendo uma jogada naquele momento e o recado era simples, o futuro era nuvem, o Office 365 a ferramenta que assumia a vitrine do *Small Business Server* era totalmente voltado para a chamada computação em nuvem, modelo no qual a informação fica armazenada em servidores da Microsoft e pode ser acessada de múltiplos dispositivos conectados à internet.

Ao mesmo tempo em que faziam os cursos que os ajudariam a recompor sua estratégia de trabalho, com base nas perguntas feitas pelo consultor SEBRAE que aplicou o curso, os sócios e, sobretudo o nosso personagem principal, entenderam que se o futuro era a nuvem era para lá que a BLOCKTIME deveria apontar sua estratégia. A bem da verdade, ele diz, nós já tínhamos *insights* de aquilo aconteceria, empresas como Google e Microsoft já ofereciam anos antes contas de e-mail gratuitas onde as informações ficavam armazenada fora da máquina, respectivamente o Gmail e o Hotmail. O que não se esperava era, que com nossa infraestrutura de internet e comunicações daquele ano de 2013, a Microsoft fosse derrubar um produto de sucesso a mais de 10 anos no mercado. A BLOCKTIME foi abalada neste episódio, porém o mundo também foi, era uma nova realidade que a empresa necessitaria

entender para então posicionar-se. Os primeiros passos já estavam dados, mas, para não romper a tradição, mais emoções seriam desencadeadas em duas frentes e de formas diferentes.

Em novembro do mesmo ano um dos sócios que detinha uma cota mínima da empresa e que desde o processo de organização do Help Desk, em 2009, não havia se adaptado tão bem aos processos e a nova forma de atuação da empresa, pediu seu desligamento do quadro societário. Acerca disso diz o Guirau: “foi uma das cisões mais maduras e extremamente profissionais que eu já vi”, cada um dos clientes foi consultado e ele levou consigo apenas um cliente que era uma rede de lojas responsável naquele momento por pouco mais de 10% (dez por cento) do faturamento da BLOCKTIME. Neste momento o Guirau que cuidava apenas do Comercial e Gestão da Carteira de Clientes, e Parcerias necessitou retomar temporariamente à operação. Seria um retorno breve até realocar novamente as funções, nesta altura a Aldilene já cuidava da gestão financeira e Recursos Humanos. Como se já não fosse suficiente todos esses fatos resumidos, tendo voltado ao dia-a-dia operacional da empresa o cenário encontrado requeria atenção e medidas drásticas.

Todos os clientes estavam bem alinhados e servidos, entretanto em algum momento entre o anúncio da Microsoft e a saída do primeiro sócio formou-se um movimento que só pode ser percebido no retorno quando o Guirau assentou-se novamente na operação, esse movimento tentava isolá-lo dos clientes e vinha de um outro sócio minoritário e um grupo de funcionários, na prática a intenção era criar uma empresa dentro da empresa e aliciar os clientes da BLOCKTIME. Entre novembro de 2013 e fevereiro de 2014 ele precisou trocar 50% do pessoal da empresa, promover um distrato social e cuidar para que a carteira de clientes não sofresse nenhuma baixa, por sorte e competência não houve nenhuma baixa de clientes, exceto a rede que saiu com o primeiro sócio, a balança se manteve equilibrada e a empresa terminou 2014 com 19 funcionários, 50 clientes e um Faturamento que beirava 1,578 milhões de reais.

Sobre a forma como solucionou todo imbróglio inicial de reposicionar a empresa a partir de um novo planejamento estratégico e duas cisões societárias, o Guirau diz que ter buscado o apoio do SEBRAE e feito os cursos propostos pelos consultores foi fundamental. Outra solução foi aprender sobre a famosa computação em nuvem e posicionar ela como serviço dentro da empresa, essa solução foi uma das necessidades trazidas pelo curso de

planejamento estratégico, que pediu também a criação de mecanismos de acompanhamento de tendências tecnológicas para prever e antecipar-se a movimentos como o da Microsoft, que afeta completamente seu planejamento e posicionamento. Para concluir o alinhamento de processos, já que a HDI foi relevante apenas para o operacional da empresa, eles fizeram o curso SEBRAE Mais Gestão da Qualidade, isso permitiu a adoção de processos em todas as áreas da empresa, desde a gestão de pessoas, financeira, processos, comercial, dentre outras. No SEBRAE a empresa ainda aderiu a um programa voltado para o desenvolvimento empresarial de empresas de tecnologia da informação, o SPTIC, e posteriormente aderiu ao Programa Agentes Locais de Inovação (pareceria SEBRAE/CNPq).

Todas essas ações conjuntas permitiram reposicionar a empresa através de um meticuloso planejamento estratégico. O uso das ferramentas de gestão da qualidade ajudou a racionalizar ao máximo o processo decisório levando a ganhos de escala e produtividade. Em ambos os casos foram usados modelos de documentação próprio dos seus programas de formação, de posse destes modelos a empresa pode adaptar à sua realidade o conteúdo adquirido em todas as formações. Usar ativamente as consultorias do SEBRAE e fazer a lição de casa foi fundamental para percorrer sem traumas maiores esse tortuoso caminho. Hoje em dia, raramente os empresários perdem a oportunidade de fazer *network* com os *players* de mercado e acabaram fazendo do próprio SEBRAE um ótimo portal de acesso a novos parceiros. O empresário diz que estar aberto a essa comunicação propiciou a ele alavancar a operação dele, mesmo entre o final de 2013 e o início de 2016, momento que mesclou os acontecimentos internos e a gravidade da crise econômica brasileira.

## SEÇÃO FECHAMENTO

A estrutura atual da BLOCKTIME é a seguinte: São 04 sócios, respectivamente João Carlos Guirau, Aldilene Guirau, Renan Cazorla e João Marcos Guirau, 16 funcionários, divididos em 1 Coordenador, 2 consultores, 2 analistas, 4 técnicos, 2 auxiliares técnicos, e 5 no suporte ao atendimento. A empresa possui um faturamento aproximado de 1,952 milhões por ano e possui ativamente cerca de 70 clientes. Trata-se, como já dito, de uma empresa madura, com um sonho grande que é ajudar as micro e pequenas empresas a extrair o melhor uso da tecnologia para os seus negócios sendo uma facilitadora do melhor uso do recurso mais

escasso da sociedade – o tempo. A empresa amadureceu muito sua operação desde o seu início de atividade, especialmente de 2013 em diante onde passou a monitorar com mais cuidado e eficácia os fatores cruciais para a sua sobrevivência. E atualmente tem conseguido antecipar-se as tendências por meio de estratégias de relacionamento e parcerias. Sua grande lição: tecnologia é perecível. Citando Peter Drucker – “A melhor maneira de prever o futuro, é criá-lo”.

Sempre que questionado sobre o que fez a diferença na BLOCKTIME o empresário responde que certamente foi o fator da liderança, uma liderança forte e que eles tentam replicar na empresa. De fato ao longo do programa ALI e em todas as interações realizadas junto à BLOCKTIME é perceptível a presença de maturidade e liderança junto à constância de propósitos, dois dos elementos fundamentais para o sucesso empresarial. A formação dos empresários envolvidos, seu histórico de carreira anterior à operação da empresa influenciaram muito nos resultados alcançados pela empresa. Trata-se de uma microempresa, porém, com um posicionamento de grande empresa no que tange a todas as áreas desde a gestão de pessoas, práticas comerciais, métricas de qualidade, gestão de processos, dentre outras. São donos também de uma forte política de reinvestimento na empresa porque entendem que é a empresa quem lhes dá retorno.

Sobre as estratégias que mais deram resultados à BLOCKTIME, também sempre que perguntado, o Guirau responde que é a forte política de parcerias da empresa: a empresa possui parcerias de alto valor junto à clientes e fornecedores, destacam-se por exemplo a parceria com a DELL, onde recentemente o empresário viajou para Las Vegas a convite da empresa para receber uma premiação como um dos maiores “vendedores” de produtos DELL no Brasil. Também a parceria com o UOL provedor de serviços de internet e com a própria Microsoft. Acerca do SEBRAE é uma parceria da qual o empresário diz nunca querer abrir mão haja vista que por duas vezes o SEBRAE foi crucial na jornada empreendedora dele. Os desafios atuais da empresa vão desde a formação de pessoal, que é um gargalo para a empresa, bem como, um modelo agregado de formação de receitas recorrentes baseado no modelo de “HasaS” ou *hardware* como serviço, ou simplesmente fornecimento de máquinas e equipamentos “alugados” sob demanda.

## PERGUNTAS PARA REFLEXÃO

- 1) Você conhece bem o que você faz, isso é o seu produto? (O que você entrega?) O seu processo? (Como você entrega?) E as Pessoas? (As pessoas que trabalham na sua empresa são as pessoas certas para as funções e os desafios da sua empresa?)
- 2) Como está a evolução do seu setor?
- 3) Quanto tempo durará a tecnologia que você está usando em sua empresa? Ela é fundamental para a sua empresa?
- 4) Existem vantagens em ter fornecedores exclusivos, ou apenas desvantagens? Tornar-se refém de um único produto ou fornecedor não é um risco a qualquer negócio?
- 5) A importância de ter parceiros é fundamental para a nova geração de negócios? Vivemos realmente em uma aldeia global onde os negócios se diluem e formam uma única cadeia de suprimento aos clientes?
- 6) Você está satisfeito com o que você está fazendo e como você está fazendo?

## NA CONTRAMÃO DA CRISE, CLÍNICAS DE ESTÉTICA INOVAM E DUPLICAM O SEU FATURAMENTO.

**AUTORA: KARINA MONTEZUMA**  
FARMACÊUTICA-BIOQUÍMICA E MESTRE EM CIÊNCIAS PELA USP,  
ALI CAPITAL-OESTE/SP, [karina\\_montezuma@yahoo.com.br](mailto:karina_montezuma@yahoo.com.br)

### SEÇÃO ABERTURA

Em 2008, em um local privilegiado e de fácil acesso da zona sul de São Paulo/SP, a FEM Clínica iniciou suas atividades ofertando aos clientes apenas o serviço de atendimento especializado em dermatologia. Com o tempo, visando garantir os melhores resultados possíveis e satisfação dos pacientes, investiram em melhorias nas instalações, aquisição de equipamentos modernos e de alta tecnologia e agregaram outras especialidades de atendimento clínico, como endocrinologia e nutrologia, incluindo também a oferta de uma vasta gama de procedimentos estéticos associados às especialidades médicas atendidas, o que resultou em um crescimento acelerado da empresa. Hoje, contando com um corpo clínico multiprofissional experiente e atualizado, a FEM Clínica oferece um serviço médico humanizado, individual e exclusivo com a possibilidade de combinação dos mais atuais tratamentos para promoção da saúde e o bem-estar dos seus clientes.

Mesmo após o crescimento inicial acelerado apresentado, o planejamento da FEM Clínica continuou pautado na estratégia de evolução contínua e expansão, principalmente pelo fato da empresa estar inserida no mercado altamente competitivo de clínicas de estética e, ainda, pela percepção de seus dirigentes de que haviam diferentes gargalos e oportunidades neste mercado. No entanto, entre o final do ano de 2015 e início de 2016, os resultados começaram a revelar um patamar estacionário da empresa, que já não respondia bem como antes às estratégias traçadas e implementadas. Era um possível reflexo da profunda crise econômica e política que chegava para assolar o país neste período de 2015-2016.

## **DILEMA EMPRESARIAL**

Como crescer em tempos de crise, em mercados altamente concorrenciais, e ainda, considerando que estratégias e técnicas já aplicadas não estão mais funcionando?

## **SEÇÃO CONTEXTUALIZAÇÃO**

Contando com aproximadamente 15 colaboradores, após o rápido crescimento apresentado desde a sua fundação, a FEM Clínica, dirigida pela Dra. Jucele Bettin, passou a oferecer um excelente atendimento clínico em diferentes especialidades e avançados tratamentos e procedimentos estéticos, conquistando uma vasta carteira de clientes e fortalecendo a sua marca a cada dia. Entre 2014 e 2015 o faturamento da empresa girava em torno de 3 e 4 milhões de reais por ano, resultante da soma dos atendimentos clínicos (acessados principalmente através dos convênios médicos) e dos procedimentos estéticos realizados.

Neste mesmo período, foi notória a mudança no comportamento dos consumidores que, cada dia mais preocupados com a qualidade de vida, impulsionaram o mercado de saúde e bem-estar a despontar como grande destaque no setor de serviços. Segundo o SEBRAE, os brasileiros gastam mais de 20% de sua renda com consumo de bens de saúde, notadamente em serviços especializados como consultas e tratamentos, sendo que o número de consultas apresentou um aumento superior ao crescimento da população nos últimos 5 anos e, em 2014, este mercado representava 7% do Produto Interno do Bruto (PIB) do país. Ademais, destaca-se que o Brasil está em terceiro lugar no ranking de consumo de produtos estéticos, atrás apenas dos Estados Unidos e da China. Dados da Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (ABIHPEC) mostram que o setor teve um crescimento médio de 10% ao ano nas últimas duas décadas, com um aumento de 32% na procura por serviços estéticos de 2013 para 2014.

Neste cenário, por outro lado, também é crescente a concorrência, sendo esta apontada pelos empresários como a maior dificuldade do setor, conforme pesquisa realizada pela Shopfísio (44% dos profissionais têm de dois a cinco concorrentes próximos). Nesse sentido, convém destacar que no Brasil existem as clínicas de estética e também os centros de estética, os quais são diferenciados por lei quanto às suas características e obrigações. As clínicas exigem profissionais técnicos responsáveis, como médicos, além do registro em órgão

específico, uma vez que neste tipo de empresa são realizados diversos procedimentos que devem ser orientados pelo profissional habilitado para tal, como dermoabrasão, depilação definitiva a laser, peeling, novas técnicas de preenchimento facial, aplicação de toxina botulínica, etc. Já nos centros de estética, o responsável técnico é um tecnólogo ou formado em estética ou terapias alternativas/complementares, sendo que neste tipo de negócio não há procedimentos médicos de nenhuma natureza.

Considerando o exposto, tem-se que a FEM Clínica está atrelada a um mercado consumidor de grande potencial, que busca não apenas preços acessíveis, mas serviços idôneos, com segurança e confiabilidade e tem apresentado um rápido e contínuo crescimento nos últimos anos. Isto, atrelado ao enorme potencial e os diferenciais que a clínica e a sua equipe apresenta, explica o rápido crescimento apresentado inicialmente pela empresa.

Por outro lado, no final de 2015 e início de 2016, os resultados estabilizaram-se e as ações que outrora resultavam positivamente já não surtiam mais efeitos. A crise chegou ao Brasil de forma profunda e unida aos diferentes termos referentes à adversidade financeira, como redução de gastos, demissões e falências, um quadro em que o empresário teria tudo para desistir do seu negócio. Mas isso não ocorreu com a FEM Clínica que, ao contrário, decidiu inovar e traçar novas estratégias para continuar crescendo em tempos de crise.

## SEÇÃO SOLUÇÃO DO DILEMA

### Reativação, retenção e relacionamento com clientes

#### Solução 1

#### Área de conhecimento: Mercado – Relacionamento com o cliente

Em tempos de crise, com a mudança dos hábitos de consumo das pessoas e diminuição da demanda, empresários realizam grandes esforços e investimentos em campanhas de comunicação e marketing, descontos, abatimentos e uma infinidade de técnicas para atrair e captar novos clientes. No entanto, embora possam promover certo aumento de receita em curto prazo, para a grande maioria das empresas, as campanhas realizadas muitas vezes não atingem os resultados esperados.

Segundo Phillip Kotler, renomado teórico de marketing, “conquistar um novo cliente custa de 5 a 7 vezes mais que manter um atual” e dados de mercado revelam que 80% da

receita total de qualquer negócio é proveniente de clientes fiéis. Com base nisso, atualmente, o mercado vem se voltando para a retenção de clientes, investindo em não somente oferecer um produto ou serviço de qualidade, mas no relacionamento com clientes e uma experiência de compra diferenciada. Reter e fidelizar clientes é uma excelente forma de garantir um maior movimento de caixa e uma melhor imagem comercial e posicionamento no mercado, um diferencial competitivo para as empresas.

Neste contexto se inserem as ações realizadas pela FEM Clínica como medidas para crescer em tempos de crise. Inovando em sua estratégia de marketing, a empresa que até o início de 2016 atuava de forma mais passiva ou reativa no processo de relacionamento com os clientes, começou a trabalhar de forma ativa e com uma estratégia de relacionamento mapeada para reter e fidelizar os clientes que já constavam em sua carteira. Segundo sua dirigente, Dra. Jucele, “o esforço foi de atrair pacientes que já eram clientes da clínica, gerando mais valor para estes, sem desperdício de recursos e tempo com quem ainda não é cliente e cuja taxa de conversão é menor”.

Quem é que não quer ganhar um desconto ou um brinde? Quem não gosta de ser bem tratado e de se sentir especial? Foi pensando nisso que os dirigentes da FEM Clínica decidiram aprimorar o relacionamento com os clientes iniciando suas ações com os aniversariantes do mês, presenteando-os com um dos procedimentos estéticos ofertados pela clínica. Assim, ao lembrar do cliente em uma data especial de sua vida, parabenizando e, ainda, o presenteando, a empresa poderia demonstrar o quanto cada um deles é importante e único para ela.

O processo de implementação se deu através do “modelo caracol”, com a seguinte ordem de prioridade para comunicação aos aniversariantes: 1) Pacientes que já tinham realizado consultas e procedimentos estéticos na clínica; 2) Pacientes que tinham passado apenas por consultas e não realizaram procedimentos estéticos. Para tanto, foram necessários alguns procedimentos:

- a) Planejamento da estratégia de comunicação e conteúdo;
- b) Organização da base de dados e treinamento de colaboradores para coleta das informações essenciais e manutenção do cadastro de clientes;
- c) Dedicção de um colaborador focado exclusivamente na troca de mensagens com os clientes, realizada inicialmente com o uso do aplicativo *WhatsApp*.

Rapidamente, após iniciarem a comunicação com os aniversariantes, começaram a receber muitos *feedbacks* positivos, até mesmo daqueles clientes que não retornavam à clínica para receber o presente e, ainda, muitos dos que voltavam também realizavam outros procedimentos estéticos. Ou seja, a campanha com os aniversariantes apresentava uma ótima adoção e resultava em uma boa conversão, revelando ser uma estratégia bastante efetiva para o seu propósito.

Além disso, também ficou evidente a importância do meio de comunicação utilizado, de tal forma que perceberam que o *WhatsApp* não possibilitava a atuação com toda a carteira de clientes da clínica, pelo fato do seu processo ser manual e demandar uma pessoa dedicada exclusivamente a isso. Faltava efetividade na comunicação e, para aprimorar isto, os dirigentes da FEM Clínica começaram a pesquisar e discutir o uso de ferramentas de automação.

## Uso da tecnologia como grande aliada

### Solução 2

#### Área de conhecimento: Mercado – redes sociais

Após muita pesquisa, testes e *benchmarking* para avaliar o custo-benefício de diferentes ferramentas de automação, os dirigentes da FEM Clínica decidiram abrir as mídias utilizadas com ferramentas como e-mail marketing e SMS, delineando a estratégia de comunicação com frequência de envios, automação com nomes, textos, etc. Isto, integrado a uma base de dados enriquecida e mantida por colaboradores treinados e, ainda, com o uso de um software CRM (Gestão de Relacionamento com o Cliente), permitiram um ganho extremo de eficiência e produtividade para a realização da campanha que, então, passou a atingir facilmente toda a carteira de aniversariantes do mês (cerca de 2 mil clientes).

O projeto durou cerca de 6 meses desde o seu planejamento até a coleta dos resultados, sendo que nos 3 primeiros meses foi utilizado apenas *WhatsApp* e nos 3 últimos foram agregadas as diversas ferramentas de automação. Decorrido isto, os resultados obtidos foram: 20% dos aniversariantes convidados voltaram à clínica (reativação) e, comparados à média da empresa, apresentaram uma taxa de conversão para compra de outros procedimentos estéticos 3 vezes maior e um ticket médio 2 vezes maior. Isso incorreu em um aumento de

100% no faturamento da FEM Clínica, reforçando a importância da tecnologia e automação de processos para obtenção de melhores resultados empresariais.

Ainda, após a campanha com os aniversariantes, muitos tornaram-se promotores da marca, trazendo novos clientes, como familiares e amigos e, nesse sentido, é importante mencionar o grande auxílio que as redes sociais trazem para as indicações. Segundo a Dra. Jucele, as redes sociais “garantem ancoragem social, exposição e imagem pública, valorizando a empresa” e, por isso, seu uso deve ser aprimorado e frequente. Apresentando o “*instagram*” como principal rede social utilizada para interação com o público, a FEM Clínica compartilha conhecimentos, ideias, projetos e produtos na busca por reconhecer expectativas do mercado, aprimorar ainda mais o relacionamento com os clientes e utilizar as informações recebidas para melhoria contínua da empresa.

### **Diversificação de meios de pagamento**

#### **Solução 3**

#### **Área de conhecimento: Finanças – técnicas e ferramentas para gestão financeira**

As ações que permitiram à FEM Clínica dobrar o seu faturamento em meio à crise inserem-se em 3 pilares fundamentais: investimento em comunicação, aproximação e relacionamento com clientes e otimização de processos. É nos últimos pilares que se apoia mais uma estratégia adotada pela empresa nesse período: a diversificação de meios de pagamento.

Diante do cenário de crise no país e alta concorrência, pequenas empresas são levadas a diversificar suas formas e condições de pagamento e, nesse sentido, amplia-se o potencial de vendas realizadas por meios eletrônicos, que permitem aos clientes uma via de pagamento mais segura. A FEM Clínica já adotava o recebimento via cartões antes da crise assolar o país, mas foi nesse período que, novamente, decidiu inovar e diversificar ainda mais.

Assim, começaram a utilizar um meio de pagamento eletrônico denominado *examine.pay*, um produto inovador da empresa *ExamineJá*, que demanda apenas o número do cartão de crédito do cliente e realiza antecipação de recebível com uma baixa taxa, sem a necessidade de aluguel de máquina de cartão. Isso facilitou o processo e controle de vendas e garantiu um melhor resultado operacional para a FEM Clínica, sendo, por consequência, também um facilitador da sua expansão.

## SEÇÃO FECHAMENTO

Diante dos desafios de crescer em tempos crise, a FEM Clínica obteve grande êxito a partir da realização de uma campanha com clientes aniversariantes e o uso simultâneo da tecnologia como grande aliada, dobrando o seu faturamento em apenas 6 meses. Com isso, aprenderam que é preciso inovar constantemente no meio empresarial, principalmente em cenários difíceis de alta concorrência e baixo poder de compra do consumidor. Aprenderam também a importância da otimização de processos, da comunicação e da aproximação e relacionamento com clientes. Isso garante maior efetividade e menores custos para a empresa, com maior retenção e fidelidade dos clientes, que tornam-se verdadeiros promotores da marca.

Novos desafios? Sempre! A FEM Clínica deseja continuar crescendo e expandindo e, para isso, buscam a inovação e melhoria contínua. Após o sucesso da campanha com os aniversariantes, já começaram a planejar novas estratégias para criar valor aos seus clientes, buscando a implementação de um conjunto de ações nesse sentido. Por exemplo, está em fase de teste um programa de fidelidade da clínica (realizado também de forma automatizada), em que o cliente ganha pontos a cada compra, indicação de amigos, dentre outras coisas. Além de criar valor, é uma forma da empresa manter as “portas abertas” com os clientes, já que os pontos acumulados possuem validade por até 2 anos. Além disso, a FEM Clínica já possui dois outros empreendimentos com sua marca em fase de experimentação piloto, tendo como plano futuro a estratégia de expansão orgânica e por aquisição.

Segundo os dirigentes da empresa, o SEBRAE, por meio do Programa Agentes Locais de Inovação (ALI), exerceu grande influência para o crescimento obtido em meio à crise, período coincidente ao que recebeu acompanhamento do Agente, que diagnosticou pontos de melhoria e auxiliou a empresa com sugestões, análises e reflexões para promoção da inovação, em suas diferentes formas.

Por bem, o grande aprendizado é que a FEM Clínica “não precisava de mais clientes, e sim, de mais dinheiro”. Ou seja, fazer mais dinheiro com os mesmos clientes. Solução simples: agregar mais valor aos mesmos clientes, com ações que requerem mais criatividade e atenção, do que investimentos propriamente dito.

### PERGUNTAS PARA REFLEXÃO

1. Manter os atuais clientes ou conquistar novos: O que garante um melhor resultado empresarial?
2. Crise? Quais estratégias podem ser utilizadas para sobreviver ou crescer mesmo com a diminuição do poder de compra do consumidor? É possível gerar os mesmos resultados com menos clientes?
3. Como utilizar a tecnologia como aliada nos pequenos negócios?
4. Como gerar vantagens e aumentar a fidelidade dos clientes? Programas de fidelização são alternativas para todas as empresas ou só funcionam com produtos de venda recorrente?

## **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: COMO SE ESTABELECEM NO MERCADO COM APENAS UM PRODUTO INOVADOR**

**AUTORA: MARIANA AZEVEDO DE OLIVEIRA.**  
**GRADUAÇÃO EM RELAÇÕES INTERNACIONAIS PELA PUC-SP; ALI ATUANTE NA ZONA OESTE DE SÃO PAULO – mariana.alispoeste@gmail.com**

### **ABERTURA**

Mayra Toledo abriu a empresa May Macarons e inaugurou suas atividades em 2012 na zona oeste da cidade de São Paulo com o nome “May Pâtisserie” e tinha como foco ter o conceito de uma confeitaria francesa, mas utilizando também frutas brasileiras. Diversos produtos da confeitaria francesa eram vendidos, muitos deles com boa avaliação dos clientes, contudo, o doce Macaron vinha ganhando mais destaque.

Após um ano da abertura, em outubro de 2013, a empresária Mayra fez o primeiro balanço anual e viu quais doces estavam vendendo mais, analisando a relação oferta-demanda de seus produtos. Repetiu a análise em outubro de 2014 e seus resultados indicavam que seu faturamento não tinha crescido como esperado. Para tentar entender a situação e encontrar um meio para crescer mais, Mayra analisou qual de seus produtos estava vendendo mais, sendo constatado que o Macaron era o mais pedido. As saídas eram, principalmente, para casamentos e brindes.

O Macaron é um doce que, em sua finalidade, assemelha-se ao brasileiro “bem-casado”, ou seja, é procurado principalmente para festas e comemorações. A empresária Mayra não deixou passar despercebido esse detalhe e viu uma grande oportunidade no mercado de eventos. Começou a fazer uma pesquisa para entender melhor o setor, frequentando feiras e eventos para, além de ganhar conhecimento, divulgar seu produto e fazer um teste nesse mercado. Mayra participou da *Wedding Weekend*, evento no qual conseguiu algumas vendas e resultados concretos da oportunidade de atuar nesse mercado.

A ideia de restringir o negócio à venda de apenas um produto surgiu em maio de 2014, mas o tempo de maturação da ideia de entrar de vez nesse setor foi durante o período de

agosto a dezembro de 2014. O desafio mais difícil era decidir por ficar apenas com um produto em seu portfólio, o Macaron. Após os estudos feitos e os clientes avisados, em janeiro de 2015 a May Pâtisserie se tornou May Macarons e passou a vender apenas o pequeno doce sofisticado. O medo de perder clientes e de não ter um aumento no faturamento existiu, porém, a decisão estava pautada até mesmo em pesquisas com os próprios clientes, perguntando se eles teriam interesse em ver uma loja apenas de Macarons.

Apesar da decisão arriscada, Mayra estava bem preparada para a nova realidade. Ela fez pesquisa de mercado, de concorrência, preço etc. Ela viu que ainda havia pouca concorrência e ajustou o preço do produto de acordo com a quantidade pedida pelo cliente, ou seja, quanto mais Macarons, menor pode ser o preço. Algumas novidades em parcerias e na divulgação tiveram que ser pensadas para poder entrar no mercado e ser conhecida, passando a ter ateliês de noivas, assessoras de festas, dentre outras como: parcerias, usar blogs e mídias sociais para divulgação. O investimento em marketing foi alto, mas como recompensa Mayra viu seu faturamento crescer 50% em dezembro de 2016.

## **DILEMA**

Como correr menos riscos durante uma mudança drástica na estratégia de um plano de negócio?

## **CONTEXTUALIZAÇÃO**

O mercado de eventos não para de crescer mesmo em tempos de crise. Assim como no segmento de beleza, os consumidores não deixam de consumir, eles optam por opções de produtos ou serviços mais em conta. Segundo matéria do jornal Estadão, o mercado de casamentos teve um aumento de 25% entre 2013 e 2016, mesmo com a crise. “Uma pesquisa realizada pelo Instituto Data Popular e a Associação Brasileira de Eventos Sociais (ABRAFESTA) revelou que o mercado de festas e cerimônias cresceu nos últimos anos, atingido R\$ 16,8 bilhões em 2014. O mesmo estudo mostrou que os gastos com festas e cerimônias de casamento apresentam um crescimento anual médio de 10,4%”.

Como as pessoas não deixam de casar a solução é fazer algo mais econômico e investir para que os poucos convidados se sintam bem. O “mini *wedding*” (festas concentradas - é opção charmosa para quem deseja casamento intimista) tornou-se uma

tendência que chegou para suprir a necessidade de eventos com orçamento menor. Outra tendência é a realização de festas infantis ao estilo *handmade*, ou seja, tudo é feito de maneira mais artesanal e a terceirização dos buffets acaba saindo. Com o consumidor indo diretamente atrás dos serviços a maneira de planejar o marketing é um fator decisivo.

Segundo Mayra, o mercado de casamentos e “mini weddings” tem crescido, o que favorece seu negócio. Muitas pessoas buscam por uma novidade para sua festa e é nesse contexto que o Macaron faz sucesso e acaba sendo muito requisitado. A maioria dos clientes da May Macarons é pessoa física, apesar de ter uma grande saída de Macarons como brindes para pessoa jurídica. Mayra é otimista e vê como sua única dificuldade a confecção do produto, o qual é um doce delicado e necessita passar por diversas etapas até ficar pronto, sendo todas manuais.

## **SOLUÇÃO DO DILEMA**

Planejamento Estratégico é também uma dimensão com potencial de inovação e foi a chave para o sucesso da May Macarons. O maior risco era perder os clientes que gostavam de seus outros produtos e não conseguir multiplicar aqueles que gostavam de Macarons. Para solucionar esse dilema Mayra se baseou em algumas estratégias decisivas, como análise e pesquisa de mercado, levantamento da concorrência, pesquisa com consumidores, teste em eventos e investimento em marketing digital. Podemos dizer que Mayra separou seu planejamento estratégico em quatro etapas principais:

### **Conhecer a concorrência**

#### **Área de Conhecimento – Planejamento - Pesquisa da Concorrência**

##### **Subseção 1: Levantamento da concorrência**

Feita com base em visita às outras empresas que fazem o doce, ligação telefônica para saber preços, pedidos de degustação, observação de como os produtos eram apresentados e quais estratégias de vendas eram utilizadas.

### **Participação em Feira e Eventos**

#### **Área de Conhecimento: Mercado – Feiras e eventos**

##### **Subseção 2: Teste do produto no mercado de eventos**

Participação em feiras com público de eventos para casamentos, aniversários, chá de bebê etc. O principal objetivo aqui era ver a aceitação do produto pelos clientes, além de testar a apresentação do Macaron e como o público se relaciona com ele. A empresária ficou atenta à detalhes como qual cor, sabor e acessórios despertavam mais interesse nas pessoas.

Ao colocar em prática as ações pensadas, Mayra já as realizava com olhar crítico, ou seja, já tinha em mente quais indicadores deveria dar atenção em cada etapa, como por exemplo, saber quais cores ou acessórios eram mais requisitados e tinham melhor relacionamento com o público na feira de eventos. Ao retornar das pesquisas de campo analisava o resultado obtido (pontos fortes e fracos) de cada ação e o que deveria ser levado em consideração para a implementação.

## **Comunicação digital**

### **Área de Conhecimento – Marketing – Redes Sociais**

#### **Subseção 3: Investimento em marketing digital**

A necessidade de aplicar novos modelos de comunicação e atingir o público-alvo fez lançar olhar no comportamento da geração conectada. Os principais canais foram blogs, Instagram e Google Adwords. Com fotos de qualidade no Instagram e conteúdo gerado no blog ficou mais eficaz investir em anúncios e palavras-chave na busca do Google Adwords.

Trabalhar com Marketing Digital é uma ação que depende muito do empresário e orçamento disponível para investimento. É possível ser independente e estudar como trabalhar com as principais redes sociais, sendo que, é possível encontrar conteúdo explicativo *online* e gratuito; se houver dificuldade e orçamento disponível então existe a possibilidade de contratar profissionais para isso.

A chave aqui é entender o que as ferramentas irão proporcionar no planejamento, como no caso da May Macarons em que cada mídia tinha seu papel específico: Instagram como recurso visual de seus produtos, Blogs para informar seu público sobre a finalidade de seu produto e torná-lo conhecido e, por fim, o Google Adwords para que o público pudesse encontrá-lo facilmente.

## **Parceiros de negócios**

### **Área de Conhecimento - Cooperação – Ambientes colaborativos**

#### **Subseção 4: Parcerias**

Os parceiros da empresa tiveram papel importante uma vez que podem ajudar como ponto de contato com o cliente final. Amostras do doce eram enviadas para ateliers de vestido de noiva, maquiadores, fotógrafos, locais que locam o espaço para eventos e empresas que fazem os convites das festas.

As parcerias precisam ser estratégicas. É necessário pensar onde o cliente irá para resolver seu problema. Em locais parceiros ele poderá ter contato com seu produto e solucionar um problema que talvez nem soubesse que tinha. Um casamento, por exemplo, é realizado por diversos profissionais, então todos que fazem parte desse mercado são potenciais parceiros. O empresário precisa entender a finalidade de seu produto e o cenário no qual estará inserido, para assim descobrir quais outros elementos e produtos irão complementar o seu.

Após todas essas etapas Mayra se sentiu confiante para tomar a decisão de reduzir seu portfólio e focar seus esforços em um produto especial e novo no mercado. Apesar de sua intuição de empreendedora em maio de 2014 estar certa, ela se planejou para conseguir evidências concretas para provar que poderia estar certa, as quais foram discutidas nas subseções deste texto. Ela viu potencial no doce francês e trabalhou seu planejamento para fazê-lo ser reconhecido pelo mercado e querido nas festas.

## **SEÇÃO FECHAMENTO**

Com estratégias e planejamento, ficou claro que é possível reduzir seu portfólio a um único produto.

Nota-se que nessa fase do negócio, Mayra não escolheu um público-alvo específico para investir esforços, apenas o ambiente no qual seu produto poderia fazer sucesso. Neste caso específico a empresária opta por utilizar como denominador comum seu próprio produto e os momentos nos quais ele se faz presente, mas isso por que tem como premissa em sua missão que o Macaron possa tornar a comemoração de uma pessoa especial. Qualquer faixa etária ou social poderia ter este produto em seu evento pois ele pode adquirir papéis diferentes, como estar no centro da mesa de doces ou na mesa de café para o momento final, portanto, ter clara a finalidade do produto é essencial.

É possível concluir que não é preciso ter um embasamento teórico diversificado e especial para que um planejamento estratégico seja feito e executado. Pode-se notar que

Mayra não utilizou ferramentas estratégicas complexas ou conceitos de marketing e administração muito técnicos. O mais importante deste estudo de caso é ver como a empresária transformou sua hipótese em solução de maneira simples apesar de trabalhosa e com rigor em seus objetivos, metas e indicadores. Ela estabeleceu a) qual era sua meta: ser reconhecida pela expertise de seu produto e crescer as vendas já que iria focar somente nele; b) como chegar lá: por meio de testes em campo, marketing e parcerias, c) monitorar os resultados das ações escolhidas e d) ter clara a natureza e finalidade de seu produto.

### **DESAFIOS E LIÇÕES APRENDIDAS**

1) O Macaron possui como uma de suas características ser um doce artesanal, logo, é preciso analisar um jeito de ganhar escala na produção sem deixar de ser artesanal e sem perder o jeito de doce delicado e fresco

Mayra tem focado esforços para aumentar suas vendas o que pede um aumento de produção. Até o momento ela tem utilizado estratégias para otimizar seus processos produtivos como: alterar o horário de entrada de suas funcionárias de acordo com sua função no processo aumentando o total as horas de produção da cozinha (quem é responsável por rechear não precisa iniciar as atividades no mesmo horário da responsável pela preparação da massa, por exemplo) e comprando equipamentos de suporte, como carrinhos que podem armazenar os doces na vertical, para ganhar espaço na cozinha.

Ainda assim, para Mayra a automatização dos processos não seria um problema porque existem etapas em que não é possível a substituição de capital humano. Se no futuro houver disponibilidade de orçamento e de máquinas no mercado que executem com perfeição o processo e não altere a excelência do produto Mayra está disposta a otimizar mais sua produção, já que qualidade é mais importante do que o fator artesanal. Seu produto não poderá ter seu paladar e qualidade afetados pela automatização e otimização de recursos.

2) Focar em apenas um produto pode dar oportunidade de barganhar preços com fornecedores ou tornar a empresa “refém” de um fornecedor.

Para conseguir descontos com fornecedores é preciso ter um pedido grande, o que não é o caso da empresa hoje. Seus concorrentes grandes fazem pedidos três vezes maiores que o de Mayra. Quando ela chegar nesse patamar ainda optaria por ter mais de um fornecedor para não ficar vulnerável em caso de atraso ou perda de material.

3) Como otimizar a logística de um produto delicado e que precisa ser fresco?

Hoje a logística é um problema para Mayra porque existem poucas empresas de transportes que cumprem todos seus pré-requisitos (pontualidade, preço, confiabilidade, ar condicionado e curto tempo de entrega), são muito caras e suas vendas ainda não possibilitam a compra de um veículo próprio. Mayra ainda perde tempo para encontrar um entregador eficiente a cada entrega, mas como os produtos ainda tem sua taxa de entrega repassada ao cliente, então o custo-benefício de entregadores diversificados ainda vale a pena.

### **PERGUNTAS PARA REFLEXÃO**

- Qual melhor canal de comunicação para diferentes segmentos de mercado?
- Quais as melhores estratégias para abordar um potencial parceiro?
- Como se manter atualizado das tendências de mercado de cada setor específico?
- O que é melhor definir primeiro, a finalidade do produto ou o público-alvo?
- É possível mudar o curso do plano de negócios sem perder o foco?
- Quais e como estabelecer bons indicadores?
- Quais melhores estratégias para pesquisa de campo?
- Há ganhos de escala ao produzir um único produto? Ou quais os ganhos em uma produção única?
- Essa empresa precisa de uma porta aberta, ou só a cozinha basta? Nesse caso a loja pode ser um *showroom*?
- Se só a cozinha basta, ela precisa estar num ponto tão caro (custo operacional)?
- O que é melhor: ter uma grande variedade de produtos no varejo, focar em um carro chefe ou apostar em um único produto?

# DE MICROEMPREENDEDOR INDIVIDUAL (MEI) A EMPRESA DE PEQUENO PORTE (EPP): OS DESAFIOS DO CRESCIMENTO EMPRESARIAL

**AUTOR - MAURO MANSANO DOS SANTOS, BACHAREL EM DIREITO PELA UNIVERSIDADE  
PRESBITERIANA MACKENZIE E GESTÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS PELA USP –  
mau.mansano@gmail.com ALI CAPITAL-OESTE/SP**

## SEÇÃO ABERTURA

O presente Estudo de Caso aborda os desafios enfrentados pelo casal Cláudia Regina e José Fernando, que após 5 anos funcionando apenas aos sábados como um estande de comida na região da Praça Benedito Calixto, Zona Oeste de São Paulo, decidiram ampliar seu negócio e abrir um restaurante no ano de 2012.

O Escondidinho da Amada, nome dado à empresa, surgiu em maio de 2007 e sua estrutura inicial girava em torno de Cláudia Regina – ou simplesmente Amada, como é conhecida, que preparava os pratos em sua casa ao longo da semana, contando apenas com a ajuda eventual de sua empregada doméstica e de seu marido, que então trabalhava no ramo automotivo.

O início foi um pouco devagar: cerca de uma dezena de clientes e um faturamento de R\$ 242,00 foi o saldo da primeira semana. No entanto, a qualidade da comida aliada a sua simpatia fez com que o número de fregueses pouco a pouco aumentasse e, com o tempo, passou a atender cerca de 150 clientes, chegando a faturar aproximadamente R\$ 4.000,00 a cada sábado.

Todavia, o local funcionando apenas uma vez por semana e sua clientela basicamente limitada aos frequentadores da feira da Benedito Calixto eventualmente criou um cenário de estagnação.

## **DILEMA EMPRESARIAL**

Frente a esse cenário inicial, surgiu a seguinte indagação: seria possível expandir o negócio? O que seria necessário para tornar-se uma barraquinha de sucesso em um restaurante?

## **SEÇÃO CONTEXTUALIZAÇÃO**

A baiana Cláudia Regina e o paulista José Fernando conheceram-se em Aracaju, capital do Estado de Sergipe onde passavam férias. Eles se apaixonaram, casaram-se e se mudaram para São Paulo.

José Fernando sempre teve um espírito empreendedor: teve um centro automotivo, uma empresa de ferramentas e um negócio de reparo de para-brisas. Assim, quando provou a receita de escondidinho de Cláudia Regina, que havia deixado seu emprego no setor hoteleiro no nordeste, ficou encantado e, após comer sozinho uma travessa para seis pessoas, teve a ideia de começar a comercializar o tal prato.

Sendo assim, a trajetória do Escondidinho da Amada inicia-se como a de tantos outros empreendimentos no Brasil: um sonho de ter um negócio próprio impulsionado por uma vocação, no caso, os dotes culinários de Cláudia Regina, e também pela necessidade de trabalho (em 2007, o percentual de empreendedores no Brasil por necessidade era de 56%).

Para por a ideia em prática deveriam definir o local e estruturar a operacionalização do negócio.

Dessa forma, o local escolhido foi nos arredores da Praça Benedito Calixto no bairro de Pinheiros, que aos sábados abriga desde 1987 a mais conhecida feira de antiguidade e artesanato da capital paulistana, contando com mais de 300 expositores além de diversas opções culinárias.

Quanto a operação inicial do negócio, a solução encontrada para um ambiente muito pequeno e com poucos recursos disponíveis foi a de preparar tudo durante a semana e levar os pratos congelados ao local – além de um número bastante limitado de opções no menu, bastando um forno para aquecê-los no momento de servir os clientes, e um refrigerador para conservar os alimentos.

Como havia muitos frequentadores da feira, não acreditaram que seria necessário qualquer forma de marketing ou de divulgação. A demanda era espontânea e a fidelização pautada na qualidade dos produtos, no atendimento e, é claro, tudo isso a um preço justo, compatível ao praticado na região.

Durante os dois primeiros anos a empresa situava-se no segundo subsolo de um prédio em frente à praça, numa barraquinha de aproximadamente 2x2m junto a outros 5 quiosques. Nesse período, atendia cerca de 50 clientes com um faturamento aproximado de R\$ 1.300,00 por sábado.

Em seguida, teve a oportunidade de mudar-se para um salão do outro lado da mesma praça que, além de mais amplo, tinha também maior visibilidade, pois estava no térreo. Neste novo local, permaneceu por mais 3 anos e atendia uma freguesia média de 150 clientes, faturando semanalmente R\$ 4.000,00.

Esse crescimento animou o casal que notaram um potencial de expansão da empresa e, com isso, a possibilidade de dedicarem-se integralmente ao ramo de alimentação fora do lar.

## **SEÇÃO SOLUÇÃO DO DILEMA**

A transição do Escondidinho da Amada para uma Empresa de Pequeno Porte – EPP exigiu que diversas inovações fossem implementadas, as quais serão tratadas nessa seção.

Entretanto, antes de apontarmos nomeadamente algumas das principais inovações presentes nesse processo, faz-se necessário esclarecer que a definição de inovação utilizada, tanto no Programa ALI (Agentes Locais de Inovação) CNPq/SEBRAE, quanto no SEBRAE, é aquela presente no Manual de Oslo, editado pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE, que prevê que “uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas” e que ainda “o requisito mínimo para se definir uma inovação é que o produto, o processo, o método de marketing ou organizacional sejam novos (ou significativamente melhorados) para a empresa”.

Dessa forma, já estabelecidos os parâmetros e nomenclaturas utilizados, seguem abaixo as principais soluções desenvolvidas:

## **ABRINDO A LOJA**

### **Solução 1**

#### **Área de conhecimento: Inovação Organizacional**

Inicialmente foi necessário a mudança de endereço e o lugar escolhido foi um ponto comercial disponível para locação em uma movimentada rua do mesmo bairro.

“Naquela época nós morávamos em Pinheiros e eu sempre passava em frente a esse local. Já conhecia a região e sabia que o ponto era bom.” - conta José Fernando.

Após contatar o locador e fazer algumas visitas o casal decidiu assinar um contrato de locação e iniciar as reformas: “um arquiteto amigo nos ajudou com o projeto e acompanhou as reformas. Antes era um restaurante de empadas e a princípio parecia estar bem no jeito para adaptar, mas quase tudo foi retirado. O teto era baixo e quando examinamos havia três forros de teto sobrepostos. As paredes revestidas de madeira e fórmica eram recheadas de baratas, então tudo foi retirado e revestido de tijolo e massa até o teto. Só sobrou o duto da coifa. A própria coifa foi trocada por uma maior. Fogão, freezer, geladeiras, eu já tinha algumas em casa mas tive que comprar mais. Comprei algumas coisas usadas: bancadas e prateleiras para montar a cozinha e muitas panelas eram da minha mãe.” relata o empresário.

Outro aspecto relativo às mudanças organizacionais foi a contratação de empregados: “começamos com conhecidos e indicações, depois passamos por sites de emprego e sindicato. Mas o que funcionou melhor de tudo foi o *feeling* da Amada. Ela realmente fez diferença não aceitando algumas pessoas e contratando outras”.

## **NOVOS PRODUTOS**

### **Solução 2**

#### **Área de conhecimento: Inovação de Produto**

Foi preciso também inovar quanto aos produtos ofertados pois, para funcionar de segunda a sábado, no almoço e no jantar, tiveram que criar um cardápio com mais opções ao público, visto que inicialmente não possuíam muita variedade.

“A ideia inicial era vender o escondidinho de carne seca, mas alguns clientes e expositores da feira começaram a pedir opção vegetariana. Então, após alguns meses a Amada fez algumas porções de escondidinho de berinjela e, de lá pra cá, nunca mais parou. Outro cliente insistiu para a Amada fazer um arrumadinho que também fez e continua fazendo sucesso até hoje. Alguns sabores não fizeram sucesso, o escondidinho de calabresa, por exemplo, não vingou. Ou seja, o cardápio foi sendo feito aos poucos com ajuda de clientes e amigos.” - comenta José Fernando sobre a formação do menu ainda à época da feira na Benedito Calixto aos sábados.

Já sobre o processo de transição conta que partiram de receitas caseiras feitas por sua esposa e sócia: “Quando começamos a pensar em abrir um restaurante de verdade eu sempre almoçava em casa e falava pra Amada: ‘Temos que vender esse feijão, essa farofa, esse purê... a comida que você faz aqui que é deliciosa!’ Ou seja, não tínhamos pretensão de alta gastronomia, queríamos fazer comida brasileira boa, que a Amada já sabia fazer.”

## **DE PRODUÇÃO CASEIRA A PRODUÇÃO EM ESCALA**

### **Solução 3**

#### **Área de conhecimento: Inovação de Processo**

Ainda, precisaram inovar seus processos, pois mudaram completamente a produção de seus pratos, passando a produzi-los de forma rápida e dinâmica, em uma cozinha industrial.

Dessa forma, obter o resultado almejado foi algo que não aconteceu da noite para o dia: “O espaço era pequeno. Fiz diversas modificações no layout da cozinha até fazer com que ela ficasse funcional. Três anos após abertura ainda estava fazendo modificações.”

## **COMUNICAÇÃO PARA ATRAIR E MANTER O PÚBLICO-ALVO**

### **Solução 4**

#### **Área de conhecimento: Inovação de Marketing**

Por fim, ainda que houvesse uma demanda espontânea, tiveram a necessidade de criar algumas formas de divulgação e de posicionamento no mercado.

“Acreditávamos muito no trabalho que havíamos feito mas não funcionou. Menos de 10% dos clientes da praça viraram clientes aqui (no restaurante). Como não tínhamos dinheiro

para pagar uma assessoria de imprensa, confiamos na comida e apostamos no boca-a-boca. Mas também enviei e-mail para jornalistas do meio gastronômico, panfletamos e rezamos.”

## **SEÇÃO FECHAMENTO**

A empresa aderiu ao Programa ALI (Agente Local de Inovação – SEBRAE/CNPq) no segundo semestre de 2015, ou seja, 3 anos após a montagem do restaurante e o cenário inicial apresentado era de uma empresa com um bom faturamento, mas com o seu capital de giro comprometido devido ao grande grau de endividamento da empresa, que tomou cerca de R\$ 100.000,00 em empréstimos bancários para reformar o ponto, pagamento de funcionários (teve um gasto alto – e não previsto – no primeiro ano referente ao pagamento de diversas demissões até formar uma equipe adequada), compra de mercadorias, etc, que ainda precisou ser renegociado por 3 vezes devido à grande dificuldade em pagar as prestações, em especial no primeiro ano de funcionamento, sendo essa - a dívida bancária, a principal preocupação dos empresários desde então.

Dessa forma, as ações desenvolvidas buscaram atuar principalmente em duas linhas: a primeira era a de ‘arrumar a casa’, visto que o perfil dos empresários era a de realizar muitas ações, mas sem o devido planejamento prévio. A segunda buscava formas de melhorar a saúde financeira da empresa. Ademais, muito há em comum entre essas duas vertentes, uma vez que um bom planejamento estratégico deve estar apoiado (e validado) em um planejamento financeiro.

Assim sendo, primeiramente, foi necessário aprimorar o conhecimento sobre gestão financeira. Para tanto, José Fernando realizou o curso Na Medida: Gestão Financeira no SEBRAE que, dentre outras coisas, o sensibilizou quanto a necessidade de realizar um fluxo de caixa, um controle de estoque e compras, um demonstrativo de resultados e também a criar fichas técnicas para seus pratos. Em seguida fez o workshop Engenharia de Cardápio, que apontou algumas estratégias para verificar a popularidade de cada item do cardápio, além de como potencializar seus principais produtos.

Nesse momento, o empresário sentiu a necessidade de aprimorar o uso da ferramenta Excel, visto que os registros manuais dificultavam a análise das informações e, assim, decidiu fazer um curso particular.

Essas e outras medidas os ajudaram a ‘arrumar a casa’, identificando gargalos e evitando desperdícios.

Para aumentar o faturamento a empresa ampliou seu horário de atendimento - passando a abrir também aos domingos, implantou sistemas de *delivery*, fez parcerias com empresas e lojistas da região. Todas essas ações, em maior ou menor grau, contribuem no resultado final de cada mês.

Por fim, realizou algumas ações que ajudam no fortalecimento da marca e sua divulgação como: registro da marca junto ao INPI, atualização e reformulação do site, uso de publicações pagas em sites de busca e redes sociais, criação de um slogan, divulgação direcionada para estrangeiros e turistas no bairro, reforma na fachada e compra de uniformes aos atendentes.

“O Programa ALI foi uma grande oportunidade de crescimento. No começo fiquei desconfiado, pois é difícil aparecer alguém do nada querendo ajudar. Dá um certo medo, achei que teria que apresentar minhas contas, meus faturamentos, coisas que julgo bem particulares e até secretas, mas me surpreendi com a abordagem, os diagnósticos apresentados, a definição dos pontos fortes e fracos. Pude confrontar o que eu estava fazendo com o que o SEBRAE define como uma empresa ideal e saudável. A partir daí fomos criando o planejamento e as ações.” Comenta o proprietário.

“Com ajuda do programa eu registrei minha logomarca, pude conferir se meu controle financeiro estava de acordo, melhorei meu cardápio, fiz várias ações para driblar a crise, cursos e principalmente coloquei minha cabeça para pensar de maneira empreendedora.” - finaliza o empresário como grande aprendizado desta fase importante do negócio.

## PERGUNTAS PARA REFLEXÃO

- 1- Quais ferramentas de planejamento poderiam ter sido utilizadas de modo a minimizar os riscos desse processo de expansão?

- 2- A melhor solução para a contratação de colaboradores, conforme alega o empresário, foi o *feeling* durante as entrevistas. Como seria possível definir isso em pontos concretos para a análise ser, além intuitiva, consciente? Ou seja, quais critérios adotar?
  
- 3- Quais as melhores formas de divulgação e marketing para uma empresa pequena e com pouca disponibilidade de capital?

## **AH!SIM - COMUNICAÇÃO EFICAZ - COMO A ESCOLHA DA MÍDIA CERTA É CRÍTICA PARA O SUCESSO DO SEU NEGÓCIO.**

**AUTORA - NATALIA POLYCARPO**  
**GESTÃO AMBIENTAL - PÓS-GRADUADA EM GESTÃO DE NEGÓCIOS PELA USP –**  
**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO – ALI CAPITAL - OESTE/SP – natalia.alispoeste@gmail.com**

*Para que um (a) empresário (a) possa aprender com o exemplo de outras empresas, o importante não é saber aonde a empresa de sucesso chegou, mas como ela chegou. É essa a missão do estudo de caso: explicar e demonstrar práticas que já foram testadas e aprovadas (ou reprovadas) por empresários (as) na resolução de problemas empresariais.*

### **SEÇÃO ABERTURA**

A AH!SIM surgiu no segundo semestre de 2013, agregou a equipe de uma incorporadora e construtora que havia encerrado suas atividades em São Paulo. A estratégia inicial foi realizar uma pesquisa de mercado para identificar a demanda no setor da construção civil, onde se identificou a demanda por serviços mais qualificados e eficazes no mercado de pequenas reformas. Embora o setor ganhasse cada vez mais importância econômica, as ofertas disponíveis não eram compatíveis com as expectativas do consumidor.

A criação da empresa, além de atender este nicho de mercado crescente e carente, possibilitou aos colaboradores preservarem suas atividades em uma época que se iniciava a crise no mercado da construção. A empresa cresceu e sempre buscou o desenvolvimento pessoal e profissional de seus colaboradores, onde hoje sustenta direta e indiretamente uma equipe de 100 colaboradores.

Naquele momento, observando a demanda apresentada pela pesquisa de mercado, onde o público-alvo foi definido como sendo de alto poder aquisitivo, com interesse em um projeto de arquitetura, e que deseja uma solução prática para sua implementação, sem ter que

empregar tempo fazendo pesquisas de preços, nem supervisionando a execução por parte de diversos prestadores de serviço diferentes. Com essa definição tornou-se indispensável criar estratégias para entrar e ganhar mercado num momento de crise no setor da construção civil.

Uma questão a ser enfrentada desde o início foi o fato de não haver um serviço existente similar, ou seja, era necessário comunicar aos clientes potenciais a existência de uma nova modalidade de serviço. No mercado os serviços eram oferecidos em formato diferente: arquitetos e escritórios que fazem projetos, que podem ou não fazer a execução (mas que geralmente o fazem sem o mesmo planejamento e processo), e empreiteiros de obra e profissionais autônomos que fazem a execução, muitas vezes em partes (pintores, gesseiros, encanadores, instaladores de ar-condicionado etc.).

Com esse novo modelo de negócio a empresa começou a buscar formas de se comunicar com o público-alvo no mercado e optou por mídias tradicionais, como publicidade com pessoa famosa do segmento, assessoria de imprensa, revistas do setor, jornal, blogs do segmento e agência de publicidade convencional. Entretanto, todas estas ações não trouxeram retorno esperado, logo, a empresa se encontrou num dilema de comunicação com seu público-alvo.

## **DILEMA EMPRESARIAL**

*Há muitos desafios na gestão de um negócio. No momento descrito na seção abertura, a empresa se deparou com o seguinte dilema.*

Como atingir seu público-alvo em um negócio de nicho de mercado, onde as mídias tradicionais falharam?

## **SEÇÃO CONTEXTUALIZAÇÃO**

*Entender o contexto é fundamental para compreender a real dimensão do dilema e seu impacto, além de ser imprescindível para a tomada de decisão.*

*A empresa*

A empresa - AH!SIM - nasceu com a proposta de integrar projetos de arquitetura de interiores com seu orçamento e execução, entregando os ambientes 100% prontos para o uso.

Isso é feito num processo transparente, onde o cliente recebe informação (o que está sendo gasto e onde), tendo suporte para tomar suas decisões.

Com um modelo de negócio novo para o mercado da cidade de São Paulo, a empresa iniciou estratégias para a divulgação da empresa. A primeira ideia foi utilizar o prestígio de uma personalidade famosa na TV para apresentar o produto e endossar a marca junto aos canais de comunicação e, assim, tornar a oferta conhecida.

Com isso, a personalidade escolhida foi a de um designer que já havia aparecido em programas de televisão num quadro com ligação direta ao negócio da AH!SIM e que era muito conhecido por seu estilo inovador e 'descolado'. Surgiu a questão de ele ter um estilo próprio e muito 'marcado', sendo que a marca tem uma proposta mais funcional e busca atender o estilo de cada cliente, que não é necessariamente o estilo da personalidade, que, além disso, tinha ideias próprias sobre como a marca deveria se posicionar. Após algumas tentativas infrutíferas, essa opção foi descartada. Entretanto, houve um investimento de 20% do faturamento à época mais uma variável que não foi pago devido o trabalho ter sido interrompido antes das imagens da propaganda.

Com o insucesso da primeira medida, iniciou-se a busca por uma assessoria de imprensa para fazer com que a marca aparecesse em matérias de revistas do segmento de arquitetura e decoração e em seções correspondentes na imprensa, bem como em revistas e jornais de negócio, blogs e programas de televisão.

Após três tentativas com empresas diferentes, foi identificada uma Assessoria profissional que atua com qualidade. A iniciativa funcionou, fazendo com que a marca de fato aparecesse nas publicações escolhidas com certa frequência e passasse a ser reconhecida, principalmente em seu meio de atuação profissional. A tentativa de aparecer em programas de televisão não foi bem sucedida, e em blogs teve sucesso parcial.

Esta assessoria continua trabalhando com a empresa até hoje. Porém, é gasto muito dinheiro na assessoria sem o retorno esperado, já que as revistas estão interessadas em mostrar os ambientes e não o modelo de negócio inovador para fazer aquele ambiente. Portanto, a exposição é ineficiente, pois é uma mídia ultrapassada, atualmente, poucas pessoas compram revistas, logo, é uma mídia limitada e não traz clientes. Por isso, essa ação, no entanto, não foi suficiente para trazer os clientes necessários por si só, porém, possui um custo de 2% do faturamento mensal.

A terceira estratégia foi contratar uma Agência de publicidade convencional para elaborar campanhas de publicidade com verba definida e destinada a diferentes canais, de forma a comunicar a existência da marca e torná-la relevante. Porém, foi o caso mais claro de que os serviços oferecidos não atenderiam aos objetivos buscados. As agências consultadas apresentaram propostas com orçamento descolado das possibilidades da empresa, e não foram capazes de deixar claras a relevância ou necessidade do investimento proposto. Diversas tentaram incluir comunicação digital em suas propostas, mas a um custo muito superior ao das agências digitais 'puras', e sem deixar claro se esse serviço era desenvolvido pela própria empresa ou por terceiros. Estas atitudes passaram a impressão de que se trata de um segmento literalmente 'atropelado' pelo desenvolvimento do digital e que se mantém a custa de clientes existentes, mas que também estão mudando. Esta estratégia teve um custo elevado, chegando a 60% do faturamento mensal na época.

Depois de muitos investimentos em divulgações falhas e publicidades que não trouxeram retornos para a empresa, à empresa foi buscar novamente no mercado novas estratégias.

#### *O mercado*

No ano de 2013, na cidade de São Paulo, as vendas de imóveis residenciais novos cresceram 23,6%, segundo o Secovi-SP, com isso o mercado em que a empresa estava sendo inserida possuía crescimento. Além disso, segundo o Instituto Data Popular, cerca de R\$ 146 bilhões foram gastos com reforma no mesmo ano. Logo, demanda existia para o serviço oferecido pela a empresa, mas não no modelo de negócio que ela estava apresentando.

Além disso, o público-alvo da empresa é classe alta que, segundo o IBGE, gastam mais com aquisição de imóvel, e a classe baixa emprega uma fatia maior em reforma de imóvel (1,52% contra 1,49%). Ademais, segundo o IBGE, o gasto médio do público-alvo da empresa é de R\$ 241,51/m<sup>2</sup>, comparado com a classe baixa que emprega uma média de R\$ 10,33/m<sup>2</sup>. Com isso, a demanda é maior do público-alvo da empresa, devido o maior número de aquisição de propriedade e o maior poder aquisitivo para reformas.

## SEÇÃO SOLUÇÃO DO DILEMA

### Mudança no canal de comunicação - Web mídias sociais - reforma do site

#### Solução 1

##### Área de conhecimento: Uso das redes sociais

A empresa tentou 5 empresas diferentes, porém mesmo assim não obteve resultados positivos, pois cada uma tinha uma proposta, abordagem estratégica e conhecimento da tecnologia distintos, entregando resultados muito diferentes nos aspectos qualitativo e quantitativo.

Assim, eles identificaram uma agência que, na prática, tem melhorado os resultados entregues, e acabou se tornando o principal canal de originação de clientes para a empresa.

Esta empresa utiliza ferramentas digitais, como Google Adwords (anúncios em sites de busca), SEOs (fazer com que o site da marca aparecesse em buscas espontâneas pelos serviços), Youtube, Facebook e Instagram (redes sociais que vêm sendo cada vez mais utilizadas para publicidade com conteúdo e anúncios pagos).

A seguir, no gráfico, notam-se os resultados de conversão da empresa através da ferramenta Google Adwords, onde de 33.000 clicks, obteve-se 810 conversões, que geraram 355 obras realizadas.



Uma das estratégias utilizadas pela empresa foi direcionar os clientes que acessavam publicações da AH!SIM para um simples formulário, onde se coletavam as informações sobre o perfil do cliente e da obra, com isso a empresa direcionava o seu atendimento para o público-alvo, facilitando a conversão.

Entretanto, esta estratégia começou a trazer muita demanda, porém com pouco perfil do público-alvo da empresa. Então, além do formulário, foi colocado na página informações

sobre o modelo de negócio da empresa e como funciona o processo de execução de projetos e obras na empresa. Adicionalmente, foi colocado um link com o portfólio da empresa, para direcionar ainda mais para o público-alvo.

The screenshot displays the AH!SIM website interface. At the top, it features the company logo and contact information: "CONHEÇA NOSSO PORTFÓLIO" and "(11) 3198-3398 ou (19) 4042-0497". The main header area includes a navigation menu with "NOSSO PROCESSO" highlighted. Below this, there's a large banner for "PROJETOS SOB MEDIDA" with the tagline "Soluções integradas para reformar seus ambientes!". To the right of the banner is a contact form with fields for Name, E-mail, Telephone, Address, Message, and Bairro, followed by a "QUERO UM PRÉ-ORÇAMENTO" button. Below the banner, a section titled "POR QUE É DIFERENTE?" lists six key differentiators: 1. Custom project, approved budget; 2. Transparency and payment terms; 3. High-definition 3D images; 4. Contract with terms, values, and warranty; 5. 4 years of experience with 350+ projects; 6. Excellent history and reputation. This list is accompanied by images of modern interior spaces. To the right, a "NOSSO PROCESSO" section details the workflow: BRIEFING (defining priorities), CONTRATO (defining terms), PROJETO (3D visualization and adjustments), ORÇAMENTOS (detailed budgeting), EXECUÇÃO (work scope and planning), and ENTREGA (final approval). At the bottom, another "CONHEÇA NOSSO PORTFÓLIO" banner with a "FAÇA UM PRÉ-ORÇAMENTO" button is visible.

Além disso, outras ferramentas das mídias sociais foram reativadas e estão sendo alimentadas com mais rotina pela empresa. Como é o caso do canal de Youtube que estava aberto desde 2014, onde postou-se somente 3 vídeos, porém, nos últimos 8 meses a empresa postou 12 vídeos. Com isso, o canal possui 388 inscritos, que gerou 42.407 visualizações, proporcionando uma nova forma de comunicação com os clientes e uma nova forma de ilustrar o modelo de negócio inovador apresentado pela AH!SIM.

Outra mídia social que teve uma grande mudança foi o facebook, onde a empresa iniciou uma rotina de promover suas postagens com o link do formulário, contribuindo com o aumento de número de clientes novos. Além disso, no último ano a empresa iniciou a gravação de pequenos vídeos das obras e com dicas de reformas que são postados em sua página. E por fim, a empresa utilizou esta ferramenta para divulgar o seu projeto social, fazendo com que sua marca ganhasse mais credibilidade no mercado. Logo, todas essas mudanças contribuíram para sua página alcançar a marca de 38.976 curtidas.

E por fim, a última mídia trabalhada pela a empresa é o Instagram, onde são colocados vídeos e imagens de suas obras com dicas de design de interiores, usando uma estratégia muito importante, que é geração de conteúdo. E com essa estratégia a página do Instagram está com 11.200 seguidores e com mais de 1.400 publicações.



## Mudança na forma de comunicação

### Solução 2

#### Área de conhecimento: Relacionamento com o cliente

No início a empresa se apresentava aos seus clientes de uma forma muito descritiva com muitos textos e poucas imagens. Com isso, muitos possíveis clientes não conseguiam visualizar quais as soluções que a empresa estava oferecendo e a empresa não conseguia converter a venda.

Entretanto, por ser um modelo de negócio inovador, era necessário explicar todos os processos da empresa. Na primeira apresentação o conteúdo foi colocado em excesso, deixando-a poluída, onde o cliente ficava confuso para entender os processos e a empresa demorava mais tempo para efetivar a venda.

Com isso, o empresário começou a pesquisar formas diferentes de divulgação e apresentações para a empresa, e visualizou que a forma que estavam apresentando era ineficaz e cansativa para os clientes.

Assim, reformulou todas as apresentações da empresa, criou apresentações com mais imagens, vídeos de apresentação animada e *folders* ilustrativo. Isso gerou uma grande mudança na conversão de clientes e trouxe benefícios para a empresa. Dentre eles, o tempo para efetivar a venda, com a nova apresentação, os clientes compreendem mais facilmente os processos, visto que os mesmos estão apresentados de forma ilustrativa.

A conversão dos clientes que vão até o escritório conhecer os processos a partir da apresentação está em 100%, pois além de fazer um funil de entrada de cliente mais seletor, a apresentação é mais clara e objetiva, deixando o cliente mais seguro no momento da compra.



## Novo segmento de negócio

### Solução 3

**Área de conhecimento:** Atitude empreendedora: busca de oportunidades e iniciativa

As diversas formas de comunicação errada com o público-alvo fez com que a empresa observasse uma nova demanda no setor que atuam, onde seu público-alvo era focado em classe A e B, que após os erros de comunicação, a empresa descobriu uma nova oportunidade de negócio para gerar renda e utilizando a infraestrutura da empresa.

Quando estavam utilizando os serviços de diversas agências de comunicação digital, observaram a demanda que o mercado possui de pequenas reformas, pois 80% dos clientes que chegavam até a AH!SIM com essa comunicação errada, buscavam este tipo de serviço que a empresa não realizava, pois seu know-how era voltado para reformas de alto padrão e completas.

Com este cenário, o empresário resolveu criar uma *Startup* (grupo de pessoas com uma ideia diferente com o objetivo de gerar lucro) – e nasceu um app que levou o nome de Mestres, onde ele fez uma parceria para fazer um piloto. Com isso, eles montaram uma turma

para treinar profissionais autônomos para realizar os serviços. Neste treinamento foram trabalhados tanto o desenvolvimento pessoal, quanto desenvolvimento técnico. Assim, após o treinamento é realizada uma prova e os profissionais habilitados são encaminhados para as reformas.

A Startup é responsável pelo Marketing e divulgação dos serviços, captando clientes para os profissionais habilitados dentro de um contrato-padrão bilateral. Durante a execução, a plataforma orienta o cliente e dá suporte ao prestador, controlando as fases do trabalho e o fluxo de pagamentos conforme seu andamento, recebendo um *Fee* (uma taxa fixa cobrada em cima do trabalho executado). Além disso, ela acompanha todas as atividades-chaves dos processos e no final das reformas cada prestador recebe uma nota na Plataforma, que assim controla a qualidade dos serviços.

Por isso, a comunicação abrangente trouxe um novo mercado para ser trabalhado, onde hoje a demanda que chega à empresa é de 60% com perfil para Mestres e 40% com o perfil da AH!SIM.

## SEÇÃO FECHAMENTO

A principal lição aprendida pelo empresário foi que as empresas de comunicação não estão preparadas para atender a demanda e sim dispostas a vender o serviço sem apresentar efetividade nas ferramentas e ações que serão utilizadas. Além disso, outro ponto fundamental apresentado pelo empresário é entender melhor o seu público-alvo, pois assim você consegue identificar a melhor forma de comunicação e efetividade na venda.

Uma lição importante, talvez a maior, foi criar critérios de escolha das empresas de comunicação, levando em consideração que todas apresentam diferentes estratégias de comunicação, porém sem histórico de resultados efetivos. E muitas vezes, você acaba escolhendo opções com custos altos e com retornos irrelevantes.

O desafio da AH!SIM é ampliar a abrangência da *Startup*, recrutando mais prestadores de serviços, ampliando assim os pontos de treinamento dentro da cidade de São Paulo. Além

disso, investir em divulgação deste novo serviço para que a demanda acompanhe o crescimento da plataforma.

O desenho dessa forma de gestão e modelo de negócio não se esgota nunca – gerando sempre novos desafios. E com isso um novo dilema: como ofertar as duas soluções que a empresa oferece sem influenciar na escolha do cliente, e acabar aumentando o fluxo de cliente para o serviço de menor valor agregado e menor lucro.

### **PERGUNTAS PARA REFLEXÃO**

1. Quais devem ser os critérios de escolha de uma agência de comunicação?
2. Como definir e caracterizar o seu público-alvo?
3. Como identificar a melhor forma de comunicação para um determinado nicho de mercado?
4. Quais podem ser os dispositivos *anticoncorrência* e cópias das soluções quebrando o ineditismo ou vantagem competitiva, quando sua ideia não tem um dispositivo para novos entrantes (concorrentes)?
5. Como criar formas de comunicação diferente dentro de uma mesma empresa com público-alvo diferente?
6. Posicionamento estratégico para duas empresa do mesmo dono. Como fazer?

# APLICAÇÃO DO MARKETING EM UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE ESPECIALISTA EM DESIGN DE PRODUTO

**AUTOR - PEDRO AUGUSTO MARCELLO FILHO, GRADUADO EM DESENHO INDÚSTRIAL  
COM ESPECIALIZAÇÃO EM PRODUTO - FAAP, SP- ALI – CAPITAL-OESTE/SP -  
pedro.a.marcello.f@gmail.com**

Para que um(a) empresário(a) possa aprender com o exemplo de outras empresas, o importante não é saber onde a empresa de sucesso chegou, mas como ela chegou. E é essa a missão do estudo de caso: explicar e demonstrar práticas que já foram testadas e aprovadas (ou reprovadas) por empresários (as) na resolução de problemas empresariais.

## SEÇÃO ABERTURA

A DOMUS DESIGN é uma agência de design de produto criada por Fabio Righetto, em 1996 uma das primeiras agências de design de produto do Brasil e uma das únicas voltadas exclusivamente para o Design de Produto. Com grandes clientes nacionais, já desenvolveu e criou produtos para mercados internacionais.

Com a desaceleração da economia nacional iniciada por volta de 2014, as empresas reduziram o ritmo de desenvolvimento de novos produtos, reduzindo drasticamente a demanda por design; historicamente o Brasil tem dificuldades em se posicionar como um pioneiro no setor de design, muito devido ao enfraquecimento da indústria nacional e do advento de polos industriais mundiais como a China, que participa ativamente de uma enorme parcela da economia. O Design de Produto ainda é pouco reconhecido e considerado um investimento muito alto para a maioria dos empresários brasileiros por não ser entendido

como parte essencial do produto e por não ser associado a melhoria da ergonomia, psicologia do usuário e na utilização das formas para ampliação de resistência e redução de materiais.

Com esse cenário, a empresa vinha aos poucos perdendo negócios pela natural baixa de demanda no mercado em geral, mas principalmente pela sua falta de experiência em atrair novas demandas que até então se concentravam no gestor que teve de abandonar por um longo período essa atividade. Ficando assim, a empresa desprovida de um canal de vendas ativo.

Conseqüentemente, esse mesmo gestor também cuidava da administração do negócio, e esse afastamento causou problemas e dificuldades financeiras gerando uma crise sem precedentes.

Várias dúvidas surgiram, em especial: como desenvolver habilidades para explorar o marketing, que até então não havia explorado seu potencial na empresa? Era realmente viável continuar com um escritório de Design de Produtos dedicado?

Essas decisões faziam parte dos colaboradores da Domus que agora possuíam a responsabilidade de alavancar a empresa sob pena de deixá-la morrer.

## **DILEMA EMPRESARIAL**

Como uma equipe concisa e não especializada nos campos da administração poderia resolver essas dificuldades que aos poucos se tornavam também financeiras, com um mercado cada vez mais reduzindo em seu poder compra?

## **SEÇÃO CONTEXTUALIZAÇÃO**

A empresa é situada na Zona Oeste de São Paulo na vila Madalena em um condomínio empresarial, que durante o início do programa possuía 7 colaboradores, com um faturamento base para uma Empresa de Pequeno Porte (R\$ 360 mil - R\$ 3.600 mil / ano). O principal investimento em produção da Domus está em licenças para softwares de modelagem de

produtos como *Solidworks* e softwares de produção gráfica como Photoshop com valores que são equiparáveis a infraestrutura de uma oficina para classes A e B. Os principais clientes são do segmento de Eletroeletrônicos e Produtos Esportivos contanto com SMS, *Whirlpool* e *Penalty*. As principais despesas são o capital humano, aluguel, impostos e manutenção das licenças de Software.

Os negócios eram feitos principalmente através da demanda espontânea por indicações de contatos anteriores, outras formas de se perseguir as vendas eram percebidas como ineficientes ou havia investimento que não poderia ser aplicado, o investimento em buscadores havia sido descontinuado há mais de um ano devido ao baixo retorno.

A concorrência por projetos em São Paulo se divide basicamente entre 4 empresas distintas, onde cada uma possui um diferencial específico que apresenta aos clientes, onde a tomada de decisão para compra de um produto / serviço muitas vezes acaba sendo devido a afinidade com o estilo de design distinto da marca, confiança na qualidade e velocidade de entrega ou por vezes em afinidade pessoal com a equipe da empresa. Todos os concorrentes considerados possuem formas distintas e pessoais de abordar esses temas e isso basicamente constitui a identidade da empresa no meio.

A demanda por design de produto está diretamente ligada ao momento da indústria nacional, que no momento estava em grande dificuldade, como reflexo, o momento da empresa não estava bem, já havia chegado abaixo do ponto de equilíbrio por diversos meses seguidos, consumindo o capital de giro.

Neste momento Sr. Ernesto Righetto, pai de Fabio Righetto e responsável pela parte financeira em conjunto com os colaboradores tentaram organizar formas de abordar as dificuldades apresentadas. Haviam desentendimentos e dificuldades em decidir qual caminho a ser tomado e qual seria a melhor forma de recuperar o faturamento e dividir as tarefas para atingir o problema. Como poderia investir em Marketing sem recursos financeiros para aplicar? Como e quem seria responsável pelo b2b? Deveria a empresa se subdividir para alcançar trabalhos menores? Deveria ser mantido o nome da empresa nessa subdivisão, e se houvesse recuperação dos trabalhos de porte, como ficaria o foco da empresa principal? Deveria a empresa ser desativada antes que o consumo do capital de giro se transformasse em dívidas?

## SEÇÃO SOLUÇÃO DO DILEMA

Neste momento foi decidido que a equipe deveria, enfim, tomar uma decisão sobre o que seria feito da empresa e como seria tratada a recuperação.

Implementação das áreas até então pouco exploradas como marketing, gestão de pessoas, processos e aplicação de recursos de tecnologia, tornaram-se imprescindíveis para a sobrevivência do negócio.

### Choque de Gestão

#### Solução 1

#### Área de conhecimento: Organização - Estratégia do processo de produção

Devido a diversos dilemas e sérios desentendimentos internos sobre diversos assuntos, entre eles as responsabilidades a serem trabalhadas e por quais colaboradores, parte da equipe decidiu deixar a empresa para tentar um empreendimento próprio. Isso permitiu que parte do faturamento fosse aliviado e o tempo ocioso da produção reduzido, mas ainda estava longe de resolver o problema da demanda.

No momento de grande necessidade de reestruturar o negócio, surgiu a oportunidade de participar do programa ALI – Agentes Locais da Inovação. Neste programa, um acordo de cooperação técnica SEBRAE/CNPq, oferece orientação gratuita com acompanhamento por 30 meses às empresas que fazem adesão ao programa. Os resultados deram frutos devido ao trabalho aplicado, e permitiram a DOMUS retomar o lucro e voltar a crescer.

No programa é feito um diagnóstico empresarial para em seguida estruturar um plano de ação, em conformidade com as necessidades da empresa e do mercado. A coleta de dados, foi desenvolvida por agente especializado e realizado no decorrer do Programa ALI. A partir de junho de 2015 foi possível estruturar um plano de ação, visando levar oportunidade de Inovação e melhoria em todos os processos.

De acordo com os resultados obtidos, a empresa volta a se estabelecer no mercado. Embora mais enxuta, agora era possível identificar claramente as novas responsabilidades. Enfim, podemos apresentar as atribuições de OS&M (Organização, Sistema e Métodos) como a área que executa as atividades de levantamento, análise, elaboração, e implementação de

sistemas administrativos, na empresa, relativos a planejamento, direção e controle relativos a pessoal, relativas a organização, relativas às atividades específicas de trabalho, considerando as estratégias do nível institucional e considerando todas as tecnologias disponíveis em termo de TI&C (Tecnologia da Comunicação e Informação) para atingir os objetivos e metas organizacional.

## **Pacote básico de prospecção de clientes**

### **Solução 2**

#### **Área de conhecimento: Mercado - Técnicas, Estratégias e políticas de vendas.**

Adoção de Softwares de gerenciamento de CRM, processo de acompanhamento e Funil de Vendas, foram as primeiras ações relacionadas a recuperar o faturamento.

Como solução simples, de baixo custo e alto impacto, procurou-se o escritório do SEBRAE na região da Lapa em São Paulo para dicas e sugestões. Com todas as dificuldades em mente e com a consultoria do SEBRAE-SP foi tomada a decisão de atuar mais diretamente na área do marketing, utilizando as energias disponíveis dos colaboradores no aprendizado de recursos gratuitos e com valor mais acessível, para extrair o máximo possível das ferramentas disponíveis no mercado sem afetar as reservas financeiras.

Com o desenvolvimento de um novo site utilizando novo provedor, os colaboradores conseguiram utilizar suas habilidades pessoais somadas a pesquisa para amplificar os resultados e reduzir os custos internos, investir na pesquisa orgânica do Google e utilizar da pesquisa para técnicas de negociação e prospecção b2b, aplicação de um novo software de CRM acessível via smartphone, ampliando drasticamente o alcance da empresa sobre o mercado e permitindo a empresa ter mais registros sobre o caminhar das etapas das vendas e dos contatos já feitos, o que permitiu a empresa ter maior faturamento para contratação de um colaborador para tratar da parte comercial.

Essas mudanças, e somadas a ações da solução 1, representaram um crescimento no número de propostas de orçamento de 95 para 145 em 4 meses, sendo um aumento de 2,3 vezes em relação ao mesmo período de 2016. O resultado imediato veio com um aumento do faturamento em 45% em relação aos meses anteriores e de 110% em relação ao ano anterior.

A partir de 2017 foi possível respirar mais aliviadamente, contudo, consciente que ainda há muito trabalho pela frente.

## **SEÇÃO FECHAMENTO**

### **LIÇÕES APRENDIDAS E DESAFIOS FUTUROS**

O principal aprendizado da Domus Design neste período de reestruturação foi reconhecer o potencial de desenvolvimento e aprendizado dos colaboradores, que estão dispostos a crescer e aprender junto com a empresa, não abandonar sua identidade como empresa, respeitada e forjada durante vários anos de experiência e trabalho, e também de organização de recursos internos não tão óbvios, muitas áreas da administração podem ser abordadas eficientemente pelas pequenas empresas utilizando-se do recurso em sobra durante épocas de baixa demanda, o tempo.

Os resultados positivos não são determinantes, no entanto, restam ainda os desafios de consolidar e aumentar o faturamento da empresa, como crescer adequadamente, levando em conta qual a hora certa para ampliar ou reduzir a equipe de colaboradores e como enfrentar a dependência das flutuações do mercado.

Para isso foi muito importante a participação do Programa ALI, que por vezes trouxe à tona a necessidade de explorar esses segmentos tão importantes da administração para organizar o processo de gestão e permitir a inovação interna.

Reuniões mensais e a consultoria promovida pelo SEBRAE-SP permitiram expor caminhos ainda não trilhados e permitiu aos colaboradores tomar decisões importantes em todas as etapas dessa reestruturação.

### **PERGUNTAS PARA REFLEXÃO**

1- Como saber se todos os recursos internos estão sendo utilizados plenamente em sua empresa?

2- Dentro do pacote básico de prospecção utilizado pelas empresas, existem outras soluções mais técnicas além do CRM e de ferramentas de busca?

3- É possível distinguir uma identidade própria de um negócio de pequeno porte ou é cedo demais para se prender a conceitos políticos e estéticos?

5- Ter uma segunda marca para atender outro nicho de mercado é uma solução viável?

5- Quando é a hora de parar quando se observa que a empresa está com muitas dívidas ou processo de solvência?

## COMO A SABERPACK DESENVOLVEU UM SEGUNDO MODELO DE NEGÓCIO DENTRO DA MESMA EMPRESA.

**AUTOR: RAFAEL TERUITI DE OLIVEIRA TAKAMOTO.  
GRADUADO EM FARMÁCIA-BIOQUÍMICA, MESTRE EM CIÊNCIAS, ÁREA DE FÁRMACO E  
MEDICAMENTOS. rafaal.alispoeste@gmail.com.**

### SEÇÃO ABERTURA

A Saberpack Sistemas de Embalagens é uma empresa localizada na cidade de São Paulo que atua no ramo de embalagens plásticas. Oferece soluções que vão desde o desenvolvimento da embalagem (incluindo arte gráfica), até o fornecimento das matérias-primas e máquinas envolvidas no processo. Mais recentemente passou a atuar como *co-packer*, ou seja, realizar o próprio serviço de embalagem para seus clientes.

A Saberpack iniciou suas atividades no ano de 2008, como uma empresa de representação comercial no ramo de embalagens e maquinário correspondente, sob o comando de Cesar Saber e Alex Olmo. Obteve um rápido crescimento nos anos seguintes. Uma das estratégias comerciais da empresa era tomar máquinas antiga ou menores como parte do pagamento, que então eram recondicionadas e vendidas. Foi vantajoso naquele período de situação econômica aquecida, em que seus clientes estavam ampliando ou renovando suas plantas.

No entanto, o aumento de máquinas sob a posse da empresa fez com que a empresa tivesse que alugar um galpão apenas para armazená-los. Em meados de 2010 a Saberpack chegou a ter R\$ 250.000,00 em máquinas, o que por si só já representava um risco, seja pelos possíveis sinistros ou pelo volume de capital imobilizado.

Nesta situação, o proprietário se viu com o seguinte problema: como mitigar os riscos e o aumento do custo operacional da empresa causado pelo acúmulo de maquinário sem trazer prejuízo ao crescimento da empresa?

## **DILEMA EMPRESARIAL**

Como transformar o problema do acúmulo de máquinas em uma solução?

## **SEÇÃO CONTEXTUALIZAÇÃO**

A Saberpack Sistemas de Embalagem recentemente passou a atuar como *co-packer*, que consiste na prestação do serviço de envase (sobretudo de produtos alimentícios) a terceiros. Ao iniciar suas atividades no ano de 2008 como uma empresa de representação comercial no ramo de embalagens e maquinário correspondente, como seladoras, dosadoras, envasadoras, termoformadoras e correlatas, as instalações se resumiam a uma sala comercial de cerca de 30m<sup>2</sup>, de onde os dois sócios desempenhavam suas operações com a colaboração de uma auxiliar administrativa.

No início, a estratégia comercial adotada pela empresa de comprar máquinas antigas ou menores ou tomá-las como parte de pagamento, e então recondiçioná-las e vendê-las, funcionou muito bem. Uma decisão acertada naquele momento, pois graças ao cenário de otimismo na economia, parte considerável das vendas eram realizadas a clientes antigos que buscavam ampliar sua capacidade produtiva ao trocar seus equipamentos por máquinas maiores. Ao mesmo tempo, as máquinas menores eram revendidas aos novos pequenos negócios que surgiam. Importante salientar que, ao final daquele ano de 2008, o Brasil registraria um crescimento do PIB acima de 5% pelo segundo ano consecutivo e um crescimento de 4,8% na atividade industrial, além de uma farta oferta de crédito.

Com o crescimento do volume de negócios, logo se tornou necessário um espaço exclusivo para armazenar as máquinas que já ocupavam um espaço considerável. Então, um galpão no bairro do Cambuci foi alugado para essa finalidade. A partir deste momento, uma vez que a Saberpack contava com galpão, máquinas e peças de reposição, um técnico foi contratado e assim teve início o oferecimento de serviço de manutenção e instalação das máquinas. Desta forma, a Saberpack dividia suas operações entre o escritório de representação comercial no Jardim Paulista e o galpão de armazenamento e manutenção no Cambuci.

De 2008 em diante a empresa operou estavelmente, sempre tendo a Inovação como um diferencial em seus produtos. Isto inclusive rendeu prêmios, como “Melhor Embalagem para *Food Service, Delivery e Takeaway*” oferecido pela ABRE-Associação Brasileira de Embalagem, com uma embalagem desenvolvida para delivery de comida japonesa e também “Prêmio da Revista Embalagem & Marca – Grandes Cases de Sucesso 2008” na categoria embalagem *Food Service*, conferido a uma embalagem para massas do Spoleto.

No entanto, a partir de 2013 surgiam sinais de nebulosidade neste céu de brigadeiro. As fusões das grandes produtoras de alimentos que ocorreram a partir de 2010 (como BR Foods, Grupo JBS e outras), resultado da política desenvolvimentista que elegia certas “Campeãs Nacionais”, acabaram por absorver ou levar à falência as empresas de menor porte, justamente a maior parte da clientela da empresa.

Além disso, o crescimento do PIB e da atividade industrial também começavam a dar sinais de desaceleração: os anos de 2012, 2013 e 2014 registraram um crescimento do PIB real de 1,92%, 3,0% e 0,5%, respectivamente. Importante reforçar que em meados de 2010 a Saberpack chegou a ter R\$ 250.000,00 em máquinas, o que por si só já representava um risco, uma vez que equipamentos estavam sujeitos à danos mecânicos ou mesmo a outros tipos de sinistro como roubos ou incêndios no prédio

Nesta situação, o Sr. Cesar começou a se preocupar com o futuro da Saberpack. Com a piora dos índices econômicos e a aproximação da crise, o modelo de negócios que obteve sucesso nos últimos anos já não atendia a nova situação do mercado, e havia várias máquinas paradas em seu galpão. Rever o modelo de negócios, a estratégia comercial e mitigar o risco envolvido no armazenamento destas máquinas se tornavam cada vez mais uma questão de sobrevivência. Mas, como fazer?

## **SEÇÃO SOLUÇÃO DO DILEMA**

O “como fazer” tomou conta dos pensamentos do Sr. Cesar e seus colaboradores por algum tempo. Até que, durante uma reunião, uma indagação feita por um de seus clientes provocou o *insight* que trouxe a solução para o dilema da Saberpack: se a empresa dispõe de um galpão, máquinas e pessoal com conhecimento técnico o que a impede de ela mesma fazer o envase dos produtos de seus clientes e não apenas vender as máquinas que o fazem?

## **Criando um novo negócio**

### **Solução 1**

#### **Área de conhecimento: Inovação em serviço**

A partir desta simples pergunta, tudo aquilo que estava sendo considerado como um risco se tornara uma grande oportunidade. Algumas sondagens no mercado foram realizadas, com intuito de descobrir possíveis lacunas nas quais a Saberpack poderia atuar de forma competitiva.

O *co-packer*, abreviação de *contract packager* é uma empresa que envasa ou embala os produtos fabricados por seus clientes. A terceirização do envase permite ao produtor, além da redução de custos com manutenção de máquinas especializadas e estoques, uma maior flexibilidade e variedade da produção e apresentação do produto final. O uso de *co-packers* é bastante comum no ramo de produtos de limpeza e higiene pessoal. Porém, poucas empresas fornecem o serviço para o setor alimentício, exatamente o segmento no qual a Saberpack possuía mais expertise e abertura no mercado.

Além disso, ao oferecer o serviço de envase, as máquinas e o galpão seriam mais uma fonte de receitas e não de despesas. Com fluxo constante de pessoas e o uso das máquinas, o risco de danos ou sinistros poderiam ser reduzidos. Corroborando, o prenúncio de crise econômica fazia com que as empresas buscassem reduzir seus custos, sendo a terceirização uma forma bastante utilizada. Uma ideia simples, mas muito promissora. Veremos adiante como o Sr. Cesar e seus colaboradores a tirou do papel e colocou na prática.

## **Organizando a (nova) casa**

### **Solução 2**

#### **Área de conhecimento: Gestão Organizacional**

O primeiro passo para a criação da nova área que faria a terceirização de envase foi planejar a mudança, tanto do ponto de vista financeiro quanto do ponto de vista operacional. Nesta etapa, foi identificado que seria necessário encontrar um novo local que pudesse abrigar tanto a parte burocrática da representação comercial quanto as operações fabris das máquinas. Lembre-se que neste momento, a Saberpack se dividia entre o Cambuci, onde estavam as máquinas, e o Jardim Paulista, onde ficava o escritório.

Foi estimado também que seria necessário um investimento em torno de R\$ 1.000.000,00 para todo o projeto, desde o desenho do *layout* da fábrica até a operação das máquinas. Foi estabelecido que a área de *co-packing* deveria estar em funcionamento com o teto de R\$1.200.000,00. Acima deste valor, as eventuais alterações/melhorias deveriam ser realizadas com as receitas do novo negócio.

Após cansativas pesquisas e um pouco de sorte, um galpão localizado no Butantã foi eleito como a nova sede da Saberpack. Além de oferecer um amplo espaço para a instalação das máquinas, o galpão seria compartilhado com uma outra empresa do ramo de embalagens, o que reduziria os custos com a manutenção. Ao final do ano de 2013 Saberpack se mudou para o novo galpão.

O ano de 2013 foi concentrado na adaptação do novo local. O novo espaço foi planejado para ter uma área dedicada às máquinas, uma dedicada à área de manutenção e uma terceira para estoque e expedição de materiais. As operações burocráticas seriam desempenhadas em uma sala localizada no mezanino do galpão.

A área das máquinas foi toda delimitada com o uso de divisórias (lembre-se que o galpão era compartilhado). Linhas de energia tiveram que ser todas redimensionadas para atender ao consumo dos equipamentos e linhas de ar comprimido foram instaladas. Todo o espaço foi repintado e sinalizado de acordo com as normas de segurança. Por fim, as máquinas foram instaladas e configuradas. Esta etapa foi realizada sem grandes sustos, pois a Saberpack contou com uma consultoria especializada.

No início de 2014 a Saberpack deu início às atividades de envase. Vale lembrar que antes da mudança, a empresa contava com mais 2 pessoas além do Sr. Cesar e Alex Olmo: uma auxiliar administrativa e um técnico em manutenção. O crescimento da equipe se deu de forma orgânica, à medida que os pedidos aumentavam. O funcionário novo absorvia parte das atividades dos antigos, até que se especializasse em uma função.

Não raramente o mesmo funcionário desempenhava tanto uma operação administrativa quanto fabril, de acordo com a demanda. Isto gerou uma situação em que havia sobreposição de função em algumas atividades, enquanto outras não tinham um responsável. No linguajar popular, podemos dizer que havia na Saberpack “cachorros com dois donos” e “cachorros sem dono”. O problema é que ambos sofrem com a fome.

Este era o contexto da empresa quando ingressou no programa Agentes Locais de Inovação (ALI), em meados de 2015. O Programa Agentes Locais de Inovação (ALI) é fruto de um acordo de cooperação técnica entre o CNPq e o Sebrae, com o objetivo de promover a prática continuada de ações de inovação nas empresas de pequeno porte, por meio de orientação proativa, gratuita e personalizada. A primeira providência tomada foi encaminhá-los à unidade Capital Oeste do SEBRAE-SP, onde participaram do curso de Gestão de Pessoas. Após isto, e com auxílio do ALI, os cargos foram redesenhados de acordo com os requisitos da função e dispostos em um organograma para facilitar o entendimento da cadeia de comando da empresa. Na sequência, os colaboradores foram designados e treinados para a suas respectivas funções.

Completadas as mudanças, o pessoal estava organizado da seguinte maneira: o Sr. Cesar passou a desempenhar o cargo de Diretor Comercial (além de ser sócio-diretor) e o Sr. Alex de Diretor Financeiro. O nível hierárquico abaixo ficou ocupado por uma agente de vendas, um especialista em manutenção de equipamentos, e uma encarregada de produção. Mais abaixo, um operador de equipamentos subordinado ao especialista em manutenção e um auxiliar de produção subordinado à encarregada completavam o quadro.

A nova gestão organizacional proporcionou uma clareza quanto aos responsáveis por cada um dos processos que ocorriam na empresa. Poder-se-ia dizer que os colaboradores a partir de então compreendiam como estava estruturada a empresa em seus 2 negócios (a) venda e manutenção de máquinas; b) e serviço de envase), e como se encaixavam neste contexto. Conseqüentemente, diminuíram os ruídos de comunicação, erros em pedidos, retrabalhos e até mesmo os conflitos pessoais.

## **Azeitando as máquinas**

### **Solução 3**

#### **Área de conhecimento: Gestão de Processos**

Apesar dos resultados positivos obtidos com as ações descritas na solução 1, a Saberpack ainda enfrentava algumas dificuldades para implementar plenamente seu novo negócio. Os pedidos eram recebidos pelo departamento comercial e transmitido para a produção por meio de uma cópia impressa do e-mail do cliente ou mesmo de forma oral. Isto não causava grandes problemas no início, pois os produtos envasados se limitavam a dois ou

três lotes por semana. No entanto, esta forma de comunicação persistiu mesmo com o aumento no número de pedidos.

Conseqüentemente, ainda que os colaboradores soubessem exatamente a quem transmitir ou solicitar informações, às vezes esta se perdia pelo fato de não estar registrada formalmente. Por exemplo, por diversas vezes o funcionário tinha de recorrer ao setor comercial para obter informações sobre a quantidade produzida, tipo de embalagem a ser utilizada, configuração do equipamento, entre outras informações. Obviamente, isto causava um impacto negativo sobre a produtividade (ou sequer avaliá-la), além de não permitir a rastreabilidade dos materiais produzidos.

Estes problemas foram mitigados com algumas medidas simples de Gestão de Processos e Planejamento e Controle de Produção. Foi confeccionada uma ficha de Ordem de Produção, contendo todas as informações pertinentes, como: número da ordem de produção e lote, tipo de produto e quantidade, operadores e etapas do processo, data de emissão da ordem, matérias-primas utilizadas, hora de início e término da produção.

Além de evitar a perda de informações, a ordem de produção permitiu criar novas, como um histórico dos produtos envasados. Com a análise desse histórico foi possível, por exemplo, determinar quais são as etapas críticas do processo de envase e quais medidas poderiam ser tomadas para otimizá-las.

Outro ponto importante, a ordem de produção possibilitou o rastreamento de todos os produtos envasados pela Saberpack, algo de extrema importância no ramo alimentício, segmento da maioria dos clientes da empresa. Com o número de lote em mãos, é possível saber quando o produto foi envasado e quem foi o operador. Portanto, os produtos que eventualmente apresentarem falhas podem ser rastreados e as respectivas etapas do processo podem ser corrigidas com muito mais eficiência.

Em um segundo momento, foi realizado um estudo de Otimização de Processo Produtivo em parceria com pesquisadores do Instituto Mauá de Tecnologia. O estudo compreendeu uma análise do tempo de processamento do ciclo de produção e de cada máquina da planta da Saberpack, bem como o fluxo de pessoas e materiais. Com isto, foi possível determinar com precisão toda a capacidade produtiva e ociosa da empresa e propor um novo *layout* de disposição das máquinas a fim de otimizar o processo produtivo como um

todo. Terminada a nova disposição das máquinas, a Saberpack considerava a nova área de envase totalmente implementada e funcionando a pleno vapor.

## **SEÇÃO FECHAMENTO**

A racionalização da estrutura organizacional e da produção possibilitaram que a Saberpack expandisse suas atividades e ganhar mercado. Ao final do ano de 2016 passaram a fazer parte de um programa chamado InovaPack da Dow Chemical Company, umas das maiores indústrias químicas do mundo, na qual prestam o serviço de envase a clientes da empresa. No início de 2017 expuseram na Feira do Empreendedor, que lhes proporcionou expandir sua rede de clientes e fornecedores. Atualmente, a Saberpack conta com 10 funcionários, além de dois representantes que atuam em Minas Gerais e na região sul do Brasil.

O Sr. Cesar Saber e seu sócio Alex Olmo consideram que o planejamento foi fundamental para a criação da área de envase. Ainda que o novo negócio se apresentasse como uma ótima oportunidade, foi importantíssimo avaliar o mercado, estipular quais recursos seriam necessários e estabelecer limites para o prazo e custos envolvidos no projeto. Sem isso, os imprevistos que surgiram ao longo da caminhada teriam chance maior de os prejudicar.

Eles destacam também a importância de se buscar conhecimento, por meio de consultorias, serviços como o SEBRAE ou faculdades. A realidade de uma planta fabril é bastante diferente de um escritório de representação comercial e seria improvável que os dois sócios reunissem expertise tanto em representação comercial quanto em processos de produção. Obter serviços de especialistas em cada setor foi crucial para o sucesso do projeto.

A partir das soluções 1 e 2, fica evidente a importância de regras claras e bem delimitadas para o bom funcionamento de uma organização. As soluções instituídas concentraram-se em basicamente estabelecer formalmente aquilo que constitui o âmago da empresa: as pessoas que a compõem e as atividades que desenvolvem. Quando os indivíduos não têm plena consciência das causas e consequências de suas ações, não passam de engrenagens desconexas girando a esmo e que vez ou outra se encontram, fazendo a máquina

funcionar por algum tempo. Colocar as engrenagens em seus devidos lugares garante que a máquina esteja sempre em funcionamento.

Para o futuro, a Saberpack projeta aumentar a participação relativa do serviço de *co-packing* no faturamento da empresa. Hoje, este setor responde por aproximadamente 20% do total, frente aos 80% da venda de embalagens. Ainda que a nova área de envase seja capaz de gerar lucro com suas operações, devido à alta capacidade ociosa ela consome recursos desproporcionalmente maiores que a área de representação comercial.

Os sócios Cesar e Alex consideram que há dois caminhos para o crescimento da área de envase: concentrar seus esforços no segmento de alimentos, no qual possuem bastante experiência e abertura no mercado ou expandir o serviço de envase para segmentos como limpeza e higiene pessoal, onde este tipo de serviço é mais conhecido. Qual das duas rotas será adotada, depende de estudos e demanda do mercado.

### **PERGUNTAS PARA REFLEXÃO**

- 1- Todo problema esconde uma oportunidade?
- 2- Toda oportunidade é viável e atrativa economicamente?
- 3- É possível colocar dois modelos de negócio na mesma estrutura e CNPJ?
- 4- O que deve ser levado em consideração ao se planejar o oferecimento de um novo produto ou serviço?
- 5- Qual a importância do conhecimento para o sucesso de um novo produto ou serviço?
- 6- Como a Saberpack poderia ter evitado o surgimento de problemas na gestão de pessoas e processos?
- 7- O que você faria de diferente se estivesse no lugar do Sr. Cesar Saber?

# COMO UMA LOJA DE CERVEJAS ESPECIAIS SE FORTALECEU DURANTE A CRISE POLÍTICA ECONÔMICA NO BRASIL

AUTOR – RAPHAEL ALEXANDER FERREIRA DA SILVA  
BACHAREL EM DESENHO INDUSTRIAL – HABILITAÇÃO EM PROJETO DE PRODUTO PELA  
UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE, ALI CAPITAL-OESTE/SP –  
raphael.alexander.fs@gmail.com

## SEÇÃO ABERTURA

O ano de 2015 não trazia boas expectativas aos pequenos empreendedores, meio ao cenário político turbulento e economia desestabilizada. O que alguns especialistas nas diversas mídias chegavam até anunciar como uma previsão de recessão na economia, assustava a todos, e o final do ano de 2015 e de 2016 podem realmente ter sido um dos piores para o faturamento de diversos negócios, não só as pequenas empresas, apesar de serem as mais frágeis quanto a possibilidades de encerramento de atividades.

Foram os piores para diversos negócios, mas não para a Beer4u. Os gestores dessa loja de cervejas especiais e artesanais se assustaram junto a tantos outros empresários, adiaram planos, e se tornaram mais cautelosos. Porém toda essa crise anunciada pareceu não ter chegado às portas da loja da empresa. Já chegado o ano de 2017, a empresa nunca teve do que reclamar em termos de faturamento nos últimos dois anos, manteve sua projeção de crescimento e ainda teve crescimento recorde no ano anterior.

Essa interessante loja de cervejas atua desde 2012 no mercado, tendo iniciado neste ano como loja de vendas online, e ampliando no ano seguinte suas operações para a venda em loja física trazendo o conceito de *BeerStore* dos Estados Unidos e Europa, ainda não explorado no Brasil. Essa sua primeira loja foi aberta próximo ao metrô Vila Madalena, na cidade de São Paulo, e seu processo de franqueamento está a todo vapor. Uma unidade já foi

aberta em 2016, na cidade de Sorocaba no interior paulista, e novas franquias dentro de São Paulo estão em curso.

Portanto, a atuação da Beer4u se inseriu em um nicho de mercado muito promissor e de grande crescimento no Brasil, com diversas oportunidades ainda a serem exploradas, e em região altamente favorável a esse ramo de negócio. Porém esses fatores positivos não foram suficientes para se garantir no mercado sem incertezas geradas pela crise anunciada em 2015.

Ainda a se somar a previsão pessimista para o mercado, para a atuação da Beer4u a questão da incerteza na variação cambial era mais um dos fatores que poderia impactar diretamente o negócio, que, de acordo com Ériton, um dos sócios da Beer4u, contava com participação de 90% a 80% de participação de produtos importados em seu portfólio de produtos.

### **DILEMA EMPRESARIAL**

Portanto, no início de 2015, a pergunta que os sócios se faziam era:

- Como sobreviveremos a crise que se anuncia e diante das incertezas dela e de variação cambial do dólar que afetará diretamente os produtos que representam a maior parte do nosso faturamento?

### **SEÇÃO CONTEXTUALIZAÇÃO**

Quando falamos de crise econômica e política no Brasil, assim como é difícil dizer em qual momento estamos, e se já podemos dizer que estamos deixando ela para trás ou não, referindo-se ao ano de 2016, é difícil precisar quando ela de fato começou a impactar os empreendimentos. Podemos dizer que os fatores ocorridos no cenário político afetam os negócios cada um em suas particularidades. Por exemplo como foi relatado pelo sócio Ériton, que acredita que as importadoras e fornecedores começaram a sentir antes dos comércios, no setor em que a Beer4u atua.

Porém, para destacarmos alguns fatos acreditados como dos mais relevantes para o cenário de instabilidade no país, podemos colocar o início das fases ostensivas das

investigações da operação lava jato, a partir de março de 2014, com investigações que foram se aprofundando sobre esquemas de corrupção da Petrobrás e envolvimento de diversas construtoras. Os eventos das operações resultaram em diversas prisões ao longo do ano de 2015.

Aliadas a isso, que também acabou contribuindo para desestabilizar o governo da então presidente Dilma Rousseff, a partir de abril de 2015 foi levantada suposta culpa a presidente por ferimento a lei de responsabilidade fiscal, o que envolveu os gastos orçamentários da união, e que justificariam seu posterior impeachment.

Com essas situações em andamento a economia do país sofreu uma grande instabilidade durante o ano de 2015, o reflexo disso internacionalmente pode ser exemplificado com a variação cambial do período. O valor do dólar que em agosto de 2014 beirava os R\$2,20, pouco mais de um ano depois chegou a passar de R\$4,10, em setembro de 2015.

É nesse contexto de economia nacional que se encontrava a Beer4u, quando no final de 2014, começaram a se preocupar com o que o futuro anunciava.

Apesar do setor de cervejas apresentar boas perspectivas de crescimento, principalmente o setor de cervejas especiais e artesanais, o momento pelo o qual o país passava não deixava que os empresários do setor ficassem tranquilos.

Para se exemplificar os dados sobre o setor, podemos trazer a produção nacional de cervejas, onde o Brasil ocupa a terceira posição mundial na produção, com crescimento de 64% na sua última década, e previsão do Sindicato Nacional da Indústria da Cerveja para o crescimento na participação das cervejas importadas, que era de 11% ao final de 2014 e se projeta que suba para 20% em 2020.

A Beer4u, desde sua abertura se encontrava em pleno ritmo de crescimento. Em seu primeiro ano, em 2012, atuaram apenas como comércio *online*, iniciando suas operações com loja física no ano seguinte. Em 2014, os sócios já iniciaram formatação do plano de negócios e contrataram consultoria para gerir o processo de franqueamento da loja. Ao final desse ano a empresa registrou um crescimento de 20%.

Mesmo dentro desse quadro, de empresa, setor e região promissores, a Beer4u teve de se precaver e agir rápido para que o cenário não impactasse a empresa. O que mais poderia assustar os sócios á época era a previsão da flutuação cambial. Com participação de 80% a

90% entre as cervejas importadas a época (meados de 2014) não era necessário já se antecipar.

Nos primeiros meses do ano seguinte (2015) a formatação do modelo de franquias da Beer4u ficou pronto, porém decidiram esperar, e tomar mais cautela antes de o colocar já em prática, e iniciar previamente estratégias que protegessem a empresa dos tempos de crise. Foi essa antecipação já uma estratégia importante na atuação da empresa para contornar seu problema, pois isso fez com que a loja não sentisse de fato prejuízos devido à crise.

## **SEÇÃO SOLUÇÃO DO DILEMA**

### **Busca de informações**

#### **Solução 1**

#### **Área de conhecimento: Empreendedorismo**

Nos tempos de antecipação da crise, em meados de 2015 a atuação em pesquisa de mercado, inteligência setorial, busca de conhecimentos externos e outros se intensificaram.

Foi assim que Ériton conseguiu informações em artigo que investigava a atuação de uma das mais tradicionais varejistas do setor de alimentos em São Paulo, na qual se espelharam para dar direcionamento para a Beer4u.

A empresa tomada como exemplo para a Beer4u atuava sempre na tentativa da maior proximidade possível com todos, clientes, colaboradores e fornecedores, e estava no centro dos valores dela cultivar essas relações. A empresa em questão possui a característica de ser uma empresa familiar e prezar pela qualidade de serviço em todas as dimensões, como se fossem extensão de sua família. Para se ter uma melhor compreensão, seu sócio fundador já com 87 anos, ainda circula pela loja se mantendo em contato com seus colaboradores e clientes.

Dentro disso a Beer4u percebeu que poderia trabalhar suas próprias relações dentro desse momento. O que concluíram foi que poderiam gerar bons frutos de uma boa relação com seus fornecedores, e a partir daí foram investigar como atuar para buscar algo parecido com o que viram como boa prática no mercado.

Então, foi a partir daí que surgiu a ideia da estratégia que seria adotada pela loja para os passos seguintes, que ocorreram todos um em decorrência do anterior. Foram todos interligados, e não como ações tomadas separadamente.

## **Estabelecendo boas relações com os fornecedores**

### **Solução 2**

#### **Área de conhecimento: Organização**

Diante da situação em que se encontravam, e da busca de exemplos e boas práticas no mercado, e a partir do que observaram os sócios, entre outras possibilidades cogitadas, buscaram trabalhar o relacionamento com seus fornecedores e importadores.

Não atuaram num sentido de desenvolver novos fornecedores, mas de manterem boas relações com seus atuais, e consolidarem uma imagem diferente da sua concorrência, se mostrarem como uma empresa sólida e confiável para seus fornecedores, que em momento de crise também buscariam as empresas boas pagadoras.

Portanto, a estratégia que adotaram foi a de valorizar seus profissionais e fornecedores, mantendo os pagamentos sempre em dia, não criando nenhum tipo de dívida com eles. Dentro dessa estratégia a Beer4u seria valorizada e preferida pelos fornecedores para a comercialização de produtos.

Os gestores imaginaram, e acertaram em seu pensamento, que assim ganhariam poder de barganha com os fornecedores e importadoras, que em momento de crise também teriam de negociar junto aos seus clientes, e assim surgiriam oportunidades de vantagens competitivas frente a concorrência. E foi assim que atuaram, e o plano deu certo.

Um dos pontos que automaticamente pensaríamos dentro da situação da Beer4u seria que os produtos importados teriam suas margens de lucro reduzidas com a variação cambial, uma vez que não poderiam repassar todo aumento aos clientes pois um aumento drástico nas prateleiras afastaria os consumidores. Porém o benefício imediato encontrado dentro dessa estratégia, foi a de conseguirem manter sua margem nos produtos. As melhores oportunidades e negociações eram repassadas a Beer4u, e a redução das margens de produtos foi absorvida pelas importadoras.

Além desse resultado da estratégia adotada, outras oportunidades acabaram aparecendo para atuação em outras áreas, cabendo a seus sócios e principalmente a Ériton, que sempre esteve à frente dessas situações, saber tomar outras medidas para aproveitá-las.

## **Criando novas estratégias para oferta de produtos**

### **Solução 3**

#### **Área de conhecimento: Mercado**

Através do desenvolvimento de boas relações com os fornecedores e importadores, Ériton e seus sócios na Beer4u conseguiram enxergar oportunidade de trabalhar com a oferta diferenciada de produtos.

Sendo a Beer4u bem vista pelos fornecedores com bons olhos para negociações, as melhores ofertas e condições de negociação chegavam a empresa. Assim bons negócios em lotes de cervejas poderiam ser feitos, como por exemplo a aquisição de lotes próximos as datas de validade por preços consideravelmente menores.

Ériton enxergou nessa oportunidade a possibilidade de venda de cervejas em promoções diferenciadas para o mercado, a preços praticamente imbatíveis, em rótulos de cervejas selecionados.

Para complementar essa estratégia, Ériton também buscou a divulgação específica desses produtos. Em sua loja, a Beer4u sempre valorizou a exposição desses produtos no início de suas prateleiras.

Além disso a divulgação em redes sociais foi grande aliada. Essa divulgação passou a contar não só com a divulgação nas próprias redes da loja, em Facebook e Instagram, mas dentro também de grupos que tem como tema a busca por bons preços em cervejas especiais.

Dessa forma a Beer4u contou com uma comunicação direta com seu público alvo já agrupado, aquela fatia do seu público que tem o interesse recorrente em cervejas especiais e está sempre buscando por preços.

Essas promoções acabaram se tornando uma rotina para a loja, que sempre conseguia novos lotes de diferentes marcas e estilos de cervejas. Assim seu público é até incentivado a provar novas marcas e ampliar seu repertório cervejeiro. Além de ser comum ver clientes

recorrentes que já esperam sempre encontrar os melhores preços entrarem em sua loja e fazerem perguntas como: “o que tem de bom nas promoções hoje?”

Hoje, a Beer4u continua atuando em todos os segmentos de vendas de cervejas artesanais, tanto quem apenas busca promoções quanto os clientes em busca de rótulos mais raros, os clientes recorrentes, os que querem presentear, etc., porém a venda em promoção atrai clientes para todos os outros tipos de vendas e é o carro chefe da loja. Essa característica já se agregou como uma das marcas da atuação da Beer4u.

Uma das grandes vantagens dessa oportunidade criada foi de conseguir atrair não só os clientes cujo poder aquisitivo foi diminuído pela crise que o país enfrenta, mas também criar mais visibilidade para a loja em todo o público consumidor de cervejas especiais, o que foi muito bem-vindo para a Beer4u no momento em que o país atravessava.

Como resultado geral da atuação de Ériton e seus sócios em suas 3 soluções, em 2015 mantiveram as expectativas de desempenho para a loja, fechando o ano com crescimento de 25%, desempenho 5% superior ao ano anterior, e tornaram a Beer4u ainda mais sólida e reconhecida no mercado de varejo de cervejas especiais e artesanais.

## **SEÇÃO FECHAMENTO**

O ano de 2015 trazia grandes incertezas para todos os segmentos de atuação, principalmente para as pequenas empresas, mesmo dentro de um setor em expansão como o de cervejas especiais no Brasil, e tornavam o futuro nebuloso para os empresários.

Com calma e assertividade nas suas estratégias, além da preparação antecipada na geração de soluções, Ériton guiou a Beer4u para um caminho onde a crise acabou não sendo sentida pela empresa, que hoje possui novas estratégias de comercialização tornando a loja mais identificada com o mercado, onde ela se encontra mais forte e estabelecida.

O comércio varejista que atua no ramo de cervejas especiais e artesanais, importadas e nacionais, hoje segue com seus planos. Ano seguinte às medidas implantadas como soluções para a crise de 2015, a Beer4u já abriu nova loja em Sorocaba, sua primeira franquia, como planejaram lá atrás em 2014.

Além disso, como prova de que a Beer4u saiu até mais forte dessa crise, é que o desempenho do ano de 2016 superou as expectativas e a loja fechou o ano com crescimento de inacreditáveis 65%, e no início do ano de 2017, os planos seguem e outras três lojas franqueadas estão prontas para saírem do papel.

Juntamente com a própria estratégia de valorização das relações da empresa, o comportamento empreendedor foi o que deu início às soluções implementadas. Foi através dele que as estratégias foram enxergadas e as oportunidades aproveitadas, e talvez essa seja uma das maiores lições que ficaram para os sócios, sempre buscar o seu desenvolvimento empreendedor.

As missões e desafios para o futuro da empresa agora estão relacionadas com seus planos. Em um cenário onde novas lojas da franquia devem surgir, esse modelo de negócio e lideranças devem ser replicadas em suas outras lojas.

Somando-se a isso, para a Beer4u manter sua identidade com o público, as relações criadas devem ser mantidas com seus fornecedores e parceiros. Em um pensamento otimista onde outras empresas podem retomar seu bom desempenho, a Beer4u deve sempre cultivar o que conquistou com sua imagem de solidez e confiança para todos os que se relacionam, parceiros, fornecedores, clientes, entre outros.

## **PERGUNTAS PARA REFLEXÃO**

- Como replicar a imagem da primeira loja para as franquias? Quais outras áreas de conhecimentos poderiam ser desenvolvidas nesse trabalho?
- Como criar novas vantagens competitivas sobre a concorrência?
- Como manter uma imagem melhor em comparação a seus concorrentes para os fornecedores, em um cenário onde as empresas se recuperem desse período de baixa econômica?
- Que outras oportunidades podemos gerar do trabalho com o relacionamento da empresa, não só com os fornecedores, mas com todos os outros com quem se relacionam?
- O relacionamento proposto pode ser visto como uma filosofia e técnica de CRM – *Customer Relationship Management*?

## **DISTRIBUIDOR DOS PURIFICADORES EUROPA SOFRE COM A REDUÇÃO DA DEMANDA E CONSEQUENTEMENTE QUEDA NAS VENDAS.**

**AUTOR - RENATO OCTÁVIO SCHREURS PIRES; GRADUADO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
PUC – SP; E-MAIL: rosp\_18@hotmail.com - ALI CAPITAL – OESTE/SP.**

### **SEÇÃO ABERTURA**

*Conheça a história da empresa e um dos dilemas empresariais que ela enfrentou em sua trajetória.*

A Acquasul, distribuidora dos purificadores Europa, foi inaugurada em agosto de 2000 na Região Oeste da Cidade de São Paulo, pelo Sr. Moacir José Scariot, sendo a Brasfilter Indústria e Comércio Ltda como a fabricante e detentora da marca Europa. A trajetória do Sr. Moacir no grupo Europa começou bem antes de tornar-se distribuidor, onde trabalhou de 1991 até 2000 passando de vendedor até Diretor Comercial; acumulando conhecimento, experiência, vivência do mercado de purificadores de água, e uma relação muito especial com todos da empresa, principalmente com um dos fundadores o Sr. Dácio Múcio de Souza (*in memoriam*).

Nesse contexto, essa mudança de funcionário do grupo Europa, para tornar-se empresário e dono da Acquasul, o Sr. Moacir deparou-se com um grande desafio, agora seria dono de uma empresa, teria que desenvolver habilidades de gestão e estrutura para tocar a própria empresa.

Alguns anos depois dessa quebra de paradigma, de funcionário para empresário, o Sr. Moacir em setembro de 2016 iniciou com a Acquasul a sua participação no Programa Agente

Local de Inovação (ALI – edição 15/17), projeto idealizado pelo SEBRAE em parceria com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq).

Na inovação para uma micro ou pequena empresa, não é necessário dispendir grandes recursos financeiros, e sim, depende mais de criatividade do que de recursos. A prática de inovar não está necessariamente atrelada a uma grande descoberta; a inovação, como diferencial competitivo, também pode ser encontrada em pequenas práticas de melhorias contínuas de processos e serviços; em novas práticas de gestão; na busca por novos mercados; no fornecimento de produtos e serviços que os clientes valorizem; na solução de problemas dos clientes; na busca por novos segmentos de clientes ou atender novas necessidades até então ocultas; na busca por novas fontes de renda; no desenvolvimento de novos sistemas de preços; na interação com clientes e parceiros; na colaboração e no aperfeiçoamento do fluxo de informações na cadeia de suprimentos e também na criação de mecanismos como programas de sugestões, que incentivem os colaboradores a apresentar ideias, portanto, inovar também pode se traduzir na prática de aprimorar algo que já existe.

A participação no Programa ALI foi determinante e extremamente positiva para o desenvolvimento e reestruturação da Acquasul; Deparando-se com a nova dinâmica de mercado, e dificuldades internas de gestão, os problemas passaram a ser enxergados e trabalhados ao longo do acompanhamento do Programa ALI.

A estrutura de vendas porta-a-porta, modelo como iniciou a venda e disseminação de purificadores Europa na década de 1980, sofreu com o crescimento da verticalização das residências, esse movimento de verticalização e crescimento das regiões metropolitanas, acentuou-se ainda a partir nos anos 2000, o chamado “boom imobiliário”, período no qual a indústria se fortaleceu, apoiada pelo crédito habitacional incentivado no período, e uma forte demanda habitacional. Um marco dessa transição, segundo dados coletados pela Empresa Brasileira de Estudos de Patrimônio (EMBRAESP), em 2006 e 2007, quando a Região Metropolitana de São Paulo, centro do “boom imobiliário”, o número de unidades habitacionais lançadas em empreendimentos residenciais multifamiliares verticais, aumentou de 31.839 para 54.822, um aumento de 72,18%.

Caminhando junto a esse cenário de verticalização das residências, surge concorrentes altamente competitivos, grandes empresas com poder econômico e agressivos em modelos de negócio, tais como: IBBL, Electrolux, Consul, Brastemp, Lorenzetti; todas fortemente no

mercado digital, nas gôndolas dos grandes supermercados e lojas de utilidades domésticas, conquistando fatia consideravelmente de mercado, da até então líder Europa nas vendas do segmento de purificadores de água.

Corroborando nesse cenário já muito competitivo, temos o mercado digital, o qual a Acquasul está fora. O crescimento do mercado *e-commerce* nacional, segundo Associação Brasileira de Comércio Eletrônico, cresce numa escala exponencial, registrando em 2016 faturamento de R\$ 53,4 bilhões e previsto para fechamento em 2017 de R\$ 59,9 bilhões, crescimento de 12%.

Nesse cenário desafiador, a Acquasul deparou-se com um problema: aumentar as vendas, reorganizar a estrutura da empresa nessa nova realidade, e resolver esses dilemas em um momento delicado da economia como um todo.

### **DILEMA EMPRESARIAL**

*Há muitos desafios na gestão de um negócio. No momento descrito na seção abertura, a empresa se deparou com os seguintes dilemas.*

Como encarar os desafios de agregar valor aos produtos / serviços e aumentar as vendas em um mercado de redução da demanda de produto não recorrente, e ainda agora com grandes *players* aplicando novos modelos de negócio?

### **SEÇÃO CONTEXTUALIZAÇÃO**

*Entender o contexto é fundamental para compreender a real dimensão do dilema e seu impacto, além de ser imprescindível para a tomada de decisão. Conheça os dados da região, do setor econômico e a situação da empresa no momento do dilema.*

A Acquasul, atualmente possui 11 funcionários próprios, 1 familiar e 5 terceirizados e com faturamento anual estimado entre R\$1.500.000,00 e R\$ 1.800.000,00. A atividade principal configura-se como comércio varejista, tem a sede e administrativo no imóvel próprio localizado na Região Oeste da Cidade de São Paulo, no bairro da Lapa, no entanto, com 3 lojas e 4 quiosques espalhados pela região metropolitana de São Paulo, instalados nas galerias dos supermercados e grandes varejistas do setor de materiais de construção. Com 1 a 2 vendedores em cada local, em alguns locais com uma jornada incluídos os fim de semana.

Em cada loja e quiosque, possuem elementos padronizados vindo da estrutura fornecida pelo Grupo Europa. A exposição dos produtos nas lojas e quiosques, campanhas de

marketing e os próprios produtos passaram por uma roupagem nova, no entanto, não foi uma atualização de acordo com as novas tendências de mercado. Persistindo a estrutura e o modelo empregado pelo Grupo Europa desde sua origem.

O mercado está cada vez mais dinâmico e competitivo, quem não se adaptar as novas tendências e realidades, passará a ficar a margem do mercado. A inovação nesse modelo de negócio de distribuição de purificadores, passa a ser um grande desafio e necessidade de sobrevivência. Para atingir os novos consumidores cada vez mais conectados, conscientizar sobre a importância da ingestão de água pura e saudável, agregar valor e diferenciar seu produto dos grandes *players* que estão atualmente no mercado, é vital para o modelo de negócio de distribuição de Purificadores Europa.

Alguns fatores positivos desse segmento: essencialmente temos a nova “geração saúde” que está cada vez mais atendida e informada no bem-estar, práticas saudáveis, preocupação com o corpo, tema sustentabilidade, dentre outros. Esse público, de maneira geral tem acesso com facilidade a diversas informações, sobre um tema, algum produto, comparativo de preços, serviços de reclamação, etc. Acompanham e seguem pessoas e personalidades formadores de opinião, que muitas vezes estão praticando um marketing disfarçado de estilo de vida.

Sendo assim, portanto, esse público está querendo consumir o estilo de vida “geração saúde”, e mostrar isso para o mundo. Ele precisa ser atingido com a diferença entre os tipos de água que ingere, o quanto cada tecnologia é importante na purificação da água, e quais males dessa ingestão sistemática pode provocar no curto, médio, e longo prazo.

### **SEÇÃO SOLUÇÃO DO DILEMA**

*Para resolver um problema empresarial, é possível adotar uma ou várias soluções, de diferentes áreas do conhecimento, como: mercado, gestão de pessoas e inovação. Conheça, agora, as medidas adotadas pela empresa protagonista desta história para a resolução de seu dilema.*

#### **Adaptação a nova realidade de mercado.**

Solução: 1- Choque de gestão.

Área de conhecimento: Mercado e Vendas.

A dificuldade em alcançar a nova geração de clientes que moram em apartamentos e não permite facilmente as vendas porta-a-porta, junto com a proibição de vendas no e-

*commerce* pela fabricante Brasfilter, que exige exclusividade nessa modalidade de negócio, tornam-se elementos complicadores.

A queda na demanda de produtos e peças, junto com a diminuição das vendas nas lojas e quiosques, e a proibição de vendas na internet pela fábrica, provocou uma dificuldade no modelo de distribuição dos purificadores Europa, frente ao crescimento do mercado de e-commerce brasileiro.

Através do plano de ação proposto no decorrer do Programa ALI, foram sugeridas algumas ações, as quais provocaram um choque de gestão na empresa, tais como:

a) Pesquisa de satisfação (SAC - Serviço de Atendimento ao Consumidor), e identificar o perfil do cliente, com intuito de avaliar o atendimento e ofertar produtos mais de acordo com a necessidade do cliente, bem como, realizar campanhas de marketing mais eficientes. Isso melhorou o relacionamento com os clientes, e correção em falhas de atendimento (no ajuste das falhas, foi realizado treinamentos técnicos e comportamentais). Assim, impactando na venda de mais produtos e serviços, proporcionando aumento de clientes, fidelizando-os a empresa, estreitando ainda mais o relacionamento com a fábrica, que passou a indicar clientes que tiveram algum tipo de insatisfação com algum outro distribuidor. A Acquasul passou a ser padrão de referência aos olhos da Brasfilter na qualidade de atendimento.

b) Implantação de um software de gestão (SGE), facilitou no controle de estoque (capital imobilizado parado), integrou o sistema administrativo e financeiro. Trabalhar com *just in time*, otimizando as vendas, serviços de assistência técnica, e monitoramento do processo. Resultou na redução de custo operacional, ou seja, melhorou a eficiência operacional no fluxo da empresa, bem como resultado financeiro por melhorar as margens de vendas.

**Analisar portfólio, reposicionar produtos no mercado, realizar planejamento estratégico.**

**Área de conhecimento: Mercado e Vendas**

Solução 2 – Montar a Matriz BCG.

Área de conhecimento: Mercado e Vendas.

Montou-se a matriz BCG (idealizada em 1970 por Bruce Henderson, da Boston Consulting Group), que para micro e pequenas empresas, serve para análise no portfólio de

produtos e serviços, ponderando em cada quadrante qual a participação individuais na geração de lucros da empresa com sua necessidade de investimento e outras decisões como retirada do produto do mercado. No caso da Acquasul, serviu para avaliar os purificadores e serviços de assistência técnica, que geram mais caixa e exigem menos esforços para a manutenção. O grande propósito da BCG, foi reestruturar um planejamento estratégico e de marketing na empresa, relacionando com os primeiros achados da pesquisa de satisfação e perfil do cliente implantada.

Na prática, a matriz BCG foi montada nas reuniões de atendimento do Programa ALI, no entanto, o que deveria tirar de imediato no curto prazo após a montagem e como servir de elemento para o planejamento estratégico de médio e longo prazo da Acquasul, foi algo mais complexo e necessário para que outros setores da empresa caminhassem em conjunto (vendedores e técnicos), e ainda que o mercado respondesse com uma melhora na demanda de purificadores. A adesão e comprometimento por parte dos vendedores e técnicos nas soluções sugeridas no Plano de Ação, não foi a das melhores, já o empenho dos colaboradores do administrativo, principalmente Sr. Carlos Quioshi e do próprio empresário Sr. Moacir foram louváveis e determinantes para o andamento do Programa ALI e aparecimentos dos primeiros bons resultados.

Produtos com maior valor de mercado, mostraram que estão em queda nas vendas, sendo que os de menor valor e as peças de reposição tiveram crescimento. Esse cenário, em conjunto com a elaboração da BCG, foi possível notar a relação de qual produto é necessário uma política mais intensa de marketing e reforçar o treinamento dos vendedores no ato da venda, pois, de uma maneira geral esses produtos necessitam um esclarecimento maior no ato da compra, e com isso o papel do vendedor é mais decisivo.

### **Definição da direção estratégica da empresa.**

Solução 3 – Estruturar Missão Visão e Valores.  
Área de conhecimento: Planejamento Estratégico.

Organizações de todos os portes necessitam ter bem clara e estruturada a ferramenta organizacional: missão (é a finalidade de existência da empresa, orientadora), visão (objetivo da empresa a ser alcançado, inspiradora) e valores (princípios éticos que norteiam suas ações, são as regras do “jogo” que a empresa segue executando a missão, para chegar ao objetivo

final da sua visão). Serve para definir a direção estratégica da empresa, desde a integração das operações à estratégia e motivação da equipe.

Mesmo que muitas empresas de médio e grande porte não possuam de forma clara, outras têm apenas por escrito, contudo não aplicam na empresa; é de extrema importância sua estruturação, permite que o empreendedor reflita sobre o papel do seu negócio na sociedade e sobre o futuro da empresa, sendo vital que todos da empresa entendam e apliquem no seu dia-a-dia.

A estruturação, a discussão, e montagem da missão, visão, e valores na Acquasul; transcorreu ao longo de reuniões do programa ALI, com a participação efetiva do Sr. Carlos Quioshi e Sr Moacir. Logo após sua definição, foi apresentada para todos colaboradores em uma reunião, que além de assuntos gerenciais e administrativos, teve uma confraternização realizada na sede da empresa.

Logo após a explicação do conceito; apresentação de qual seria a missão, visão e valores da Acquasul doravante, e que todos colaboradores deveriam entender e incorporar essa trilha, os resultados mais visíveis foram no comportamento do Sr. Moacir e Sr. Carlos Quioshi, que incorporaram e passaram a aplicar totalmente na empresa. Já o restante dos colaboradores, principalmente vendedores e técnicos, nota-se que é necessário um engajamento maior trabalho de efetiva mudança de comportamento, atitude perante a todo conceito e planejamento envolvido nessa reestruturação que a empresa passa.

A visão da empresa, foi o que gerou a estruturação do BSC, como ponto inicial no planejamento estratégico da Acquasul, o qual será mostrado na solução 4.

### **Definição de indicadores de desempenho.**

Solução 4 - Implantou-se um BSC – *Balanced Scorecard* (definição de metas e com indicadores de desempenho).

Área de conhecimento: Planejamento Estratégico.

O conceito e a ferramenta do BSC, serve para orientar a definição de metas com indicadores de desempenho para empresas, mas é necessário antes realizar o teste SMART (dos termos em inglês: *Specific, Measurable, Achievable, Relevant e Time-bound* ).

Específica = metas devem ser específicas, claras, objetivas e sem espaço para questionamentos no futuro; na Acquasul foi dividido em quatro: 1. Gestão Financeira (aumento mensal de 10% nas vendas de produtos e serviços de assistência técnica e 5% no

lucro anual); 2. Relacionamento (aumento da satisfação de clientes, na média para 95% no final de 2017, com apuração mensal); 3. Gestão de Processos (100% do sistema gestão administrativo SGE funcionando em 3 meses, reorganização dos processos da empresa em 6 meses); 4. Gestão de Pessoas (capacitação de vendedores, técnicos, e descrição de cargos e funções em 8 meses).

Mensurável = precisa ter algo quantitativo, porque, se não será impossível medir se a meta está sendo cumprida. Aplicável = o responsável por atingir a meta, deve perceber que é possível atingi-la dentro do prazo determinado. Relevante = deve fazer sentido para empresa e o negócio como um todo. Tempo definido = é o prazo máximo em que a meta deve ser atingida.

Depois que cada meta foi bem definida e totalmente validada pelo teste SMART, foi preciso transformá-la em iniciativas, sendo os meios usados para alcançá-la. Para que isso ocorrer, logo após aplicou-se o (5W/2H) no qual cada iniciativa (*what* - o quê) deve ter explicação de sua contribuição para que a meta seja atingida (*why* - por que), além disso, é preciso definir um responsável (*who* - quem), o prazo (*when* - quando), e determinar como a iniciativa será feita para que a meta seja alcançada (*how* - como). Também foi necessário descrever onde (*where* - onde) a iniciativa será realizada e, eventualmente, quanto será investido (*how much* - quanto) em sua execução.

## SEÇÃO FECHAMENTO

### ***Conheça as lições aprendidas pela empresa protagonista e seus futuros desafios e perspectivas.***

A principal lição aprendida foi que a disposição e as demandas dos consumidores mudaram, hoje o comércio eletrônico veio para ficar, as informações estão cada vez mais de fácil acesso, os novos concorrentes entraram já atualizados nesse mercado e agressivos no modelo de negócio.

É essencial conhecer o perfil de seu cliente para fidelizá-lo, e realizar um marketing mais eficiente, avaliar sua satisfação, corrigir eventuais falhas, monitorando diariamente com indicadores e metas de desempenho.

Utilizar ferramentas como o *software* de gestão SGE, para integrar e servir como suporte operacional, financeiro, processos, com isso melhorando a eficiência e produtividade da empresa.

Toda empresa, independentemente de seu tamanho, precisa estabelecer qual é sua missão, visão e valores. Sem esses três elementos bem alinhados com todos da empresa, o planejamento estratégico fica comprometido.

A trajetória da empresa corre revitalizada, ajustes e ações que reestruture de fato o modelo de negócio caminham em conjunto com o Grupo Europa, perspectivas positivas em relação a toda essa dinâmica de mercado, no entanto, requer seguir realizando as melhorias propostas, e caminhar em conjunto com as determinações da Brasfilter.

Através do Programa ALI, pode-se considerar como divisor de águas para a Acquasul, e para o Grupo Europa, além das soluções praticadas no decorrer do atendimento, houve uma quebra de paradigma na estrutura de modelo de negócios, gerando resultados visíveis e outros que ainda aparecerão nos próximos ciclos de vida da Acquasul. Produtos do SEBRAE pontuais como: palestra de planejamento estratégico realizado no Escritório Regional Oeste, consultoria individual, serviram de ajuste fino para a trajetória dessa parceria Acquasul e SEBRAE.

O grande sonho, na consolidação, na perpetuação da Acquasul e da marca Europa como referência de excelência de produtos e serviços no mercado de purificadores de água, é o guia pelo objetivo maior de levar mais saúde para as famílias dos brasileiros.

## **PERGUNTAS PARA REFLEXÃO**

1. Quais outros elementos poderiam servir como alternativa para se adaptar a nova realidade de mercado?
2. Como agregar valor a um monoproduto não recorrente, com limitações de marketing estabelecidas em contrato?
3. Quais outras soluções inovadoras poderiam ser implantadas no modelo de Distribuição dos Purificadores Europa?

## **FIDELIZAR E SURPREENDER CLIENTES: ESTRATÉGIAS DO TASTE AND SEE PARA INOVAR CONSTANTEMENTE**

**AUTORA: TATIANA TÁBATA KAZUCO KINOSHITA, BACHARELA EM COMUNICAÇÃO SOCIAL – JORNALISMO PELA PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO – ALI CAPITAL OESTE – [tatiana.tabata@gmail.com](mailto:tatiana.tabata@gmail.com)**

Para que um(a) empresário(a) possa aprender com o exemplo de outras empresas, o importante não é saber onde a empresa de sucesso chegou, mas como ela chegou. E é essa a missão do estudo de caso: explicar e demonstrar práticas que já foram testadas e aprovadas (ou reprovadas) por empresários(as) na resolução de problemas empresariais.

### **SEÇÃO ABERTURA**

O restaurante Taste and See foi inaugurado em 2014 no bairro Vila Olímpia, localizado na capital de São Paulo, com o intuito de levar bem-estar por meio da alimentação e instigar os clientes a manter hábitos saudáveis. Ao oferecer alimentos sem corantes ou açúcar refinado, água à vontade e optar por insumos orgânicos o estabelecimento contribui para a conquista da plena qualidade de vida de seus frequentadores.

Prestando receptivo contato com a clientela, a proprietária Emi Otani preocupa-se em manter a particularidade de seu menu vegano *à la carte* zelando pela excelência dos pratos temáticos com sabores de diferentes nacionalidades. A sobremesa de cortesia complementa o pedido. No quesito ecológico, todos os móveis foram fabricados com madeira de demolição, o sistema de iluminação é constituído por lâmpadas de LED e os cuidados com excessos e desperdícios são constantes com estoque *just in time*. As reuniões com os colaboradores são diárias, mantendo a sincronicidade e união da equipe.

As aulas de culinária ministradas *in loco* são gratuitas e atrativas. As inscrições são realizadas por telefone e as turmas são limitadas. Algumas das receitas integram o cardápio que é divulgado constantemente nas mídias sociais. O café da manhã servido diariamente é uma extensão do bom serviço prestado pela casa. Os produtos caseiros do *take away* e o

empório anexo repleto de produtos naturais e exclusivos são mimos especiais. O espaço é *pet friendly*.

Em 2015, preocupada em não estagnar, melhorar substancialmente o atendimento, o faturamento e angariar ainda mais clientes, a empresária firmou parceria com o Sebrae por meio do Programa Agentes Locais de Inovação para implementar melhorias e assimilar oportunidades de aperfeiçoamento em seu negócio.

## **DILEMA EMPRESARIAL**

Há muitos desafios na gestão de um negócio. No momento descrito na seção abertura, a empresa se deparou com os seguintes dilemas:

Como cocriar estreitando relacionamento com os clientes e mantendo-se inovadora?

## **SEÇÃO CONTEXTUALIZAÇÃO**

Entender o contexto é fundamental para compreender a real dimensão do dilema e seu impacto, além de ser imprescindível para a tomada de decisão. Conheça os dados da região, do setor econômico e a situação da empresa no momento do dilema.

De acordo com a pesquisa Global Entrepreneurship Monitor (GEM 2013), as micro e pequenas empresas (MPE) representam 99% das empresas nacionais. Das atuantes no Estado de São Paulo, as de serviços correspondem a 40% da totalidade. O Panorama das MPEs Paulistas 2016 realizado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) mostra que o setor alimentício representa 14,3% dessas empresas. A Vila Olímpia compreende cerca de 80 restaurantes de pequeno porte com média de faturamento anual em torno de R\$900.000,00 conforme o Mapa de Negócios do Sebrae. A Sociedade Vegetariana Brasileira infere que há cerca de 5 milhões de veganos no Brasil.

Um estudo feito pela agência Mintel em 2016 aponta que 83% dos brasileiros gostariam de cardápios com mais opções saudáveis e 29% preferem comprar de empresas com práticas sustentáveis. Ademais, segundo o instituto Datafolha para a Associação das Empresas de Refeição e Alimentação Convênio para o Trabalhador (Assert), 56% dos proprietários de estabelecimento *foodservice* de 51 cidades do país notaram o interesse dos consumidores por comida saudável. Mundialmente, entre 2010 e 2016, houve um aumento de

257% nos lançamentos de alimentos e bebidas veganas, conforme a Base de Dados de Novos Produtos Globais (GNPD).

Em 2014, o Taste and See faturava cerca de R\$450.000,00 anualmente e agregava uma equipe composta por nove colaboradores. De essência vegana, serve culinária saudável de sabor caseiro, insumos frescos, sem frituras e pratos muito bem apresentados e fartos, sete tipos por dia. Os lanches, as sobremesas, sucos e *smoothies* completam a variedade.

No salão em formato de corredor arrematado pelo *deck* e decoração minimalista eram disponibilizados 50 lugares. O café da manhã era divulgado apenas para os clientes locais. No geral, a empresa é avaliada positivamente nas plataformas de recomendações *online*. As filas que se formavam no caixa e o ruído proveniente da cozinha que ficava próxima às mesas eram algumas das reclamações no horário do almoço.

É, sobretudo, uma empresa organizada, mas com a necessidade de atrair novos clientes, recompensar os já fidelizados e permanecer com características inovadoras.

Emi, *chef* de cozinha e empresária, está presente diariamente para comandar o serviço. A casa só não abre aos sábados. Empreendedora, sempre esteve disposta a reinventar-se, ao progresso e aprimoramento de seu restaurante. Quem inova transcende o que se tem para oferecer e está à frente constantemente. O conhecimento e as interações são os motores da inovação que nasce de uma insatisfação, do pensamento crítico, da autoanálise, do reconhecimento de que é preciso melhorar continuamente e permite um novo olhar sobre o que já existe.

Tendo visto que as propostas das marcas e as ofertas, por vezes, são similares e os produtos, serviços e o tipo de comercialização também são parecidos, o conceito de inovação é a fonte de juventude para todo esse processo. Importa sair da saturação do mercado. A empresa vende pela necessidade de se manter ativa, mas fideliza somente ao atender de forma plena as expectativas de seus clientes. Nem sempre a prioridade do empresário significa o desejo de seu público.

O Brasil é o país mais propenso à atividade empreendedora. Contudo, as empresas brasileiras têm baixíssimo potencial inovador. Conforme o GEM, o fato de ser empreendedor é mais valorizado do que os incentivos para empreender, por conta dos desafios da carreira. Ter pensamento inovador e espírito empreendedor são fundamentais para o sucesso e o crescimento econômico. O ato de inovar é indispensável como fator diferencial.

## SEÇÃO SOLUÇÃO DO DILEMA

Para resolver um problema empresarial é possível adotar uma ou várias soluções, de diferentes áreas do conhecimento, como: mercado, melhorias na identidade visual, inovação em serviços e investimento em tecnologia. Conheça, agora, as medidas adotadas pela empresa protagonista desta história para a resolução de seus dilemas.

### De acordo com o público-alvo

#### Solução 1

**Área de conhecimento:** Mercado (relacionamento com o cliente)

Planejar em concordância com o *feedback* dos clientes pode ser uma estratégia acertada. É construir por meio de opiniões fundadas e proveitosas. Atender a pedidos, captar e selecionar elogios, sugestões ou reclamações estimulam a lealdade do consumidor que se identifica e se integra à marca.

Por recomendação da agente decidiu-se aplicar uma pesquisa de satisfação *online* gratuita utilizando a ferramenta SurveyMonkey para elaboração das questões. As informações coletadas por meio da página oficial da empresa no Facebook considerando o período de um mês resultaram em amostragem de estudo sobre melhorias que poderiam ser implementadas na sequência.

Foram coletadas 48 opiniões. Contabilizando a maioria das respostas, constatou-se que o público-alvo da empresa corresponde a não vegetarianos/veganos com faixa etária entre 20 a 39 anos que visitam o restaurante por recomendação de conhecidos e consomem de duas a quatro vezes por semana no local. De modo geral, as avaliações foram positivas: 81,25% consideraram o atendimento ótimo. 54,17% julgaram ótima a diversidade de produtos. A localização e o ambiente foram ótimos para 45,83%, os mesmos acharam os preços bons. 41,67% reconheceram como boa a acessibilidade do estabelecimento.

Demonstraram maior interesse no serviço de almoço, café da manhã, congelados e aulas de culinária, nessa ordem. Os principais aspectos favoráveis foram os pratos como a feijoada, o Taste Brasileiro (especialidade da casa) e a coxinha de jaca. As reclamações destacavam o espaço reduzido e ruidoso do salão, quiches não saborosas e hambúrgueres

exagerados (posteriormente corrigidos). Pretende-se repetir a pesquisa duas vezes ao ano para acompanhar a avaliação dos clientes referente à marca e às inovações adotadas.

Como complemento à ação, foi elaborado um banco de dados ativo e atualizado dos cadastros para subsequente envio de *newsletters* com novidades do cardápio, eventos e convites promocionais. Reunir os clientes e intensificar a conexão é o primeiro grande passo.

A reaplicação da pesquisa foi realizada exatamente um ano após a conclusão da primeira utilizando o mesmo formato, ferramenta e periodicidade, porém, com perguntas complementares e mais dois *inputs* além do Facebook. Foram aproveitados os bancos de dados de clientes exclusivos do sistema de gerenciamento de acesso via *Wi-Fi* BlueConecta do estabelecimento e do programa de fidelidade Collact (ver solução 4). Foram registrados 216 respondentes de 10 questões cujos resultados serviram de informações adicionais sobre o perfil do público frequentador do local.

Constatou-se que 90% dos clientes residiam ou trabalhavam nas intermediações do restaurante, abrangendo os bairros de Vila Olímpia e Itaim Bibi. Com maior amostra e com conclusão oposta à avaliação anterior, foi possível averiguar que 52% da clientela eram vegetarianos ou veganos. 65% dos entrevistados costumavam almoçar em restaurantes do tipo com certa frequência, os outros 35% eram fiéis a esta escolha alimentar. 85% buscavam saúde e bem-estar em termos alimentares e metade do total considerava o café da manhã a refeição mais importante do dia, sem dispensá-la.

Quanto às interações nas mídias sociais, 53% apenas seguiam a marca. 32% eram engajados, curtindo e compartilhando os conteúdos. 15% não costumavam acessá-las. 80% participavam do programa de fidelidade implementado in loco. 55% utilizavam o *delivery* para pedidos de comida em diversos estabelecimentos por meio de aplicativos, entretanto, 40% desconheciam o serviço disponibilizado pelo Taste and See (ver solução 3).

Dentre os apontamentos, além dos elogios gerais, foram observadas reclamações referentes à demora no atendimento em horários de maior movimento durante a semana e o despreparo dos garçons quanto aos assuntos relacionados ao veganismo e composição dos pratos. Para solucionar o entrave, a líder foi orientada pela agente a aplicar uma pesquisa de clima organizacional, seguida de capacitação efetiva dos colaboradores e um programa de bonificação por meritocracia grupal.

Dezenas de clientes sugeriram a substituição da proteína texturizada de soja nos pratos e mais opções com menos carboidratos e sem glúten. Reivindicaram o café da manhã. Solicitaram ações promocionais locais e descontos para convênios com empresas da região e alertaram sobre acrescentar a opção de escolher não receber os talheres descartáveis no *delivery*, diminuindo a produção de lixo.

## De olho na identidade visual

### Solução 2

**Área de conhecimento:** Inovação (melhorias em *design*)

Em decorrência das ponderações negativas foram articuladas ações a fim de reverter as condições contrárias ao crescimento do negócio. O salão teve sua capacidade dobrada com o aumento de 50 assentos. A cozinha foi transferida para o novo andar resguardando o salão dos sons provenientes dos aparelhos e utensílios.

O caixa foi estrategicamente posicionado na saída, substituindo a varanda, evitando assim tumultos e filas desnecessárias no recinto interno. Para atestar a facilidade de acesso dos produtos *take away*, o empório foi reinstalado no térreo, em um local com maior tráfego de clientes.

No intuito de garantir maior atratividade dos pães, granolas e produtos artesanais, rótulos foram acrescentados às embalagens, assegurando boa visualização e informações sobre os ingredientes utilizados no preparo. Sacolas de papéis foram personalizadas com logotipo e contatos da empresa.

Todo o salão foi decorado com quadros de mensagens sobre elementos essenciais à existência, lembrando a importância de cultivar uma vida salutar em conformidade com uma série de atitudes.

O site oficial da marca foi lançado com sucesso, reunindo informações sobre missão e visão da empresa, cardápio atualizado, guia vegano e mídia espontânea. O espaço inclui um *blog* com receitas fáceis de replicar, bons artigos e dicas sobre eventos e o universo saudável. As postagens costumam ser compartilhadas nas mídias sociais do restaurante.

Alguns processos concernentes ao estoque também obtiveram melhorias. Foi sugerido que a líder não se deslocasse para efetuar a compra de insumos. Assim, firmou-se uma renegociação com os fornecedores que, inicialmente, entregaram os produtos secos sem

custos de fretes. Futuramente, o mesmo será aplicado aos perecíveis. Com a ação a empresária economizou com o transporte e usou o tempo disponível para tratar de outros assuntos internos.

### **Ampliando o alcance**

#### **Solução 3**

**Área de conhecimento:** Inovação (serviços)

A pesquisa Mintel de 2016 também revelou que 47% dos entrevistados estão interessados em utilizar serviços que entreguem refeições saudáveis. O Taste and See firmou parceria com três *startups* para serviço de *delivery* terceirizado: Marmotex, SpoonRocket e UberEATs. Logo no primeiro ano a empresa faturou R\$288.000,00 e lucrou R\$43.200,00 com uma média de 15 pratos entregues por dia no horário do almoço, quantia que representa 30% das vendas totais. O novo serviço não interferiu drasticamente no processo produtivo, não foi necessário fazer mudanças no operacional para atender a demanda ou efetuar contratos extras de colaboradores.

Marcas com boas reputações progridem juntas, visto que já conquistaram a confiança de seus respectivos públicos. Ao estabelecer associações com organizações de mesmo posicionamento estratégico, os envolvidos ampliam a divulgação de seus produtos ou serviços e elevam a oferta. Proporcionar a entrega diária dos pratos é uma maneira de angariar mais clientes e garantir comodidade, conveniência e flexibilidade de horários para os adeptos.

Para expandir o alcance do público atendido a empresa também elaborou a própria plataforma online para apresentação dos pratos disponíveis no menu e diversificou a gama de parceiros para entrega terceirizada.

### **Sistema de recompensa**

#### **Solução 4**

**Área de conhecimento:** Inovação (tecnologia)

Ao oferecer gratificações em troca de uma quantidade estipulada de compras realizadas no estabelecimento a empresa consolida vínculos com sua clientela. É um sistema persuasivo que estimula o consumo e aumenta a taxa de retorno ou recompra. Para ser a

preferência, agradar os clientes fiéis e alcançar outros em potencial é necessário tratá-los de maneira especial, preparando bonificações personalizadas ou cortesias cativantes.

Ao optar pelo programa Collact (ferramenta de interação), investindo uma módica quantia fixa mensal, o restaurante oferece um sistema de fidelização virtual acessado por meio de um *tablet* instalado próximo ao caixa. A cada visita, os clientes digitam o número do CPF e acompanham a evolução da pontuação até o resgate do prêmio. Também é possível checar a quantidade de pontos em um aplicativo de celular.

## SEÇÃO FECHAMENTO

Conheça as lições aprendidas pela empresa protagonista e seus futuros desafios e perspectivas.

O principal aprendizado adquirido pela empresária está relacionado a ouvir o que os clientes têm a dizer, cedendo espaço para que o *feedback* seja uma ferramenta de trabalho oportuna, proporcionando equilíbrio e progressos contínuos. Ao registrar as opiniões, as empresas tendem a melhorar o atendimento por meio das avaliações do público e segmentá-lo para administrar melhor a demanda. Ademais, o estímulo à cocriação facilita o processo de inovação, já que considera as sugestões e as reclamações para a composição de novos produtos, serviços e processos e melhorias das ações já implementadas. Acrescenta-se a facilidade em interpretar preferências, comportamento de compras e expectativas da clientela.

Ao documentar dados cadastrais e opiniões dos clientes de forma sistemática a empresa estabelece um canal direto de comunicação para estar presente na rotina de seu público constantemente, além do contato intuitivo. Melhorias no relacionamento com os clientes impacta diretamente em todos os outros setores da empresa.

A utilização do banco de dados para o *Customer Relationship Management* (CRM) ou gerenciamento do relacionamento com clientes permite o envio estratégico de boletins informativos e conteúdos promocionais.

A implantação do sistema de fidelidade agrada o cliente, estimula a compra e auxilia na composição da base de dados com informações para posterior contato.

A criação de *website*, *blogs* e o uso otimizado das redes sociais virtuais intensificam a visibilidade da marca e diversificam os canais de atendimento.

O aumento do faturamento como resultado da parceria entre a empresa e *startups* (*delivery* por intermediários) é notório.

São ações consideradas imediatas, simples, de baixo custo de implantação e priorizam a experiência do cliente e sua identificação com a marca.

Com essas ações, a empresa teve seu faturamento mais que duplicado no período analisado, superando a média da região.

Os desafios futuros do Taste and See são ampliar a divulgação do café da manhã composto por salgados, *waffles*, sucos e vitaminas, sanduíches e *wraps*. Elaborar um menu *fitness* e buscar embaixadores para a marca (influenciadores digitais). Consolidar ainda mais parcerias com programas e clínicas de saúde para indicação do restaurante aos pacientes e continuar com melhorias em gestão financeira e controle de estoque.

Emi Otani cursou o Empretec e o Na Medida: gestão de pessoas e equipes, ambos oferecidos pelo SEBRAE. A veia empreendedora e as constantes evoluções como líder permitiram um olhar mais apurado quanto às estratégias para inovar. O Programa ALI serviu de incentivo e auxílio na condução e execução das ações de maneira ordenada e contínua.

### **PERGUNTAS PARA REFLEXÃO**

1. Por quais motivos a pesquisa de satisfação de clientes torna-se parte integrante do processo de evolução da marca?
2. O que é público-alvo e quais os meios de obter essa informação?
3. Quais as vantagens de implementar um sistema de fidelidade na empresa?
4. Destaque as oportunidades de interação e os benefícios que facilitaram a conexão do Taste and See com os *stakeholders*.
5. Que outras atividades poderiam estimular os clientes a consumir ativamente os produtos e serviços oferecidos?

## **DO TRADICIONAL AO COLABORATIVO E ONLINE: A MUDANÇA DE MODELO DE NEGÓCIO DA CLUBE VINTAGE**

**AUTORA: THÁISA MAYUMI KOCHI**  
**PÓS-GRADUADA EM INOVAÇÃO DESIGN E ESTRATÉGIA PELA ESPM. ATENDIMENTO NOS**  
**SEGMENTOS DE BELEZA E VAREJO – SÃO PAULO CAPITAL OESTE - thaisa.kochi@gmail.com**

### **SEÇÃO ABERTURA**

A Rua Augusta, no coração do novo centro da cidade de São Paulo é um espaço icônico do comércio da região dos Jardins. É neste cenário peculiar que se dá início à história empreendedora de Eder Dias, que aos 31 anos deixou sua carreira em Tecnologia da Informação (TI) para abrir sua primeira loja multimarcas na Galeria Ouro Fino em outubro 2010. A Clube Vintage foi criada como um comércio varejista de roupas, acessórios e decoração, com o intuito oferecer ao mercado marcas alternativas e autorais, e em geral, pequenas.

Com a decadência da galeria, Eder sentiu necessidade de posicionar-se em um ponto de venda diretamente na rua e assim, um ano após a abertura da primeira loja, o empresário abre uma nova loja na Rua Augusta – desta vez, mais próximo à Avenida Paulista. O faturamento da unidade Clube Vintage dentro da Galeria Ouro Fino começa a decair e então, em maio de 2012 encerra as atividades desta loja e mantém apenas a unidade nova.

O sucesso da estratégia permitiu que Eder vislumbrasse uma nova oportunidade: atender a dois públicos distintos que transitavam pela Augusta. Localizou um ponto nesta mesma rua quase na esquina da famigerada e nobre Oscar Freire e ali instalou sua segunda loja de rua multimarcas em janeiro de 2013. Durante quase um ano os faturamentos de ambas as lojas se mantiveram razoáveis e estáveis, mesmo atendendo a públicos distintos.

O ano seguinte demonstrou-se atípico desde meados de março. O cenário político no país começava a se abalar com a primeira fase da Operação Lava-Jato e seus efeitos colaterais começaram a refletir também no mercado nacional. Foi então que chegaram as vendas de final

de ano e a grande surpresa: os resultados do natal ficaram aquém do esperado. Inevitavelmente o estoque de peças comprado ficou acumulado, o que por consequência, comprometeu o capital de giro da Clube Vintage.

O ano de 2015 iniciou-se com muitas incertezas para Eder, que além de impossibilitado de repor suas mercadorias, começou a acumular boletos e salários a pagar. A falta de novidades das prateleiras aliada à crise econômica provocou quedas drásticas nas vendas das duas unidades da loja. Em maio de 2015, diante desta situação insustentável começou a cogitar a possibilidade de fechar as portas.

Esta possibilidade assustou seus fornecedores que, pequenos como ele, também sofriam com a crise que abalou toda a cadeia do varejo. O encerramento das atividades também exerceria grande impacto em seus negócios e na Rua Augusta como um todo. A situação estendeu-se ainda até o ano de 2016. Teria valido a pena desistir da carreira em TI para empreender?

## **DILEMA EMPRESARIAL**

Como colocar novidades nas prateleiras mesmo com pouco dinheiro e assim, voltar a movimentar o caixa da loja?

## **SEÇÃO CONTEXTUALIZAÇÃO**

Os obstáculos da situação econômica em 2015 não foram particularidades do negócio de Eder; de acordo com dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), as vendas no comércio brasileiro tiveram a maior baixa desde 2001, acumulando uma baixa de 4,3%. Especificamente no setor de atuação do empresário, o de venda de tecidos, vestuário e calçados, o recuo nas vendas foi de 8,7%. Só no estado de São Paulo, a variação de vendas destes artigos foi de -10,4%.

A situação interna da empresa acompanhou esta variação, de forma que o faturamento do segundo semestre de 2014 – ou seja, incluindo vendas de natal – foi 5% menor do que o mesmo período em 2013. Porém, o que realmente assombrou o empresário foi a comparação do faturamento do primeiro semestre de 2015 com o faturamento do mesmo período no ano anterior: 16,5% a menos do que em 2014. Se as vendas do natal não haviam alcançado o esperado, as vendas tradicionalmente piores nos primeiros meses do ano haviam passado mais

longe ainda. Em relação ao ápice de vendas em 2013, o faturamento teve uma queda de cerca de 65%!

No entanto, a despeito das dificuldades gerais de mercado e da situação interna de sua empresa, a visão sistêmica de Eder lhe permitiu analisar localmente outras oportunidades. Familiarizado com a dinâmica da Rua Augusta, pode perceber que o perfil de consumo da região vinha sofrendo transformações tanto pelo perfil de seus frequentadores quanto pelos novos negócios que ali se instalavam. Um mercado que há alguns anos caracterizava-se por negócios mais elitizados e tradicionais, agora também cedia espaço para um público mais descolado e ávido por negócios alternativos.

Além disso, Eder observava popularização das vendas *online* e maior aceitação por compras neste formato. E os dados confirmam suas percepções: de acordo levantamento da E-bit, no ano de 2015 as vendas no mercado eletrônico brasileiro tiveram um aumento de 15,3%. Esta tendência de crescimento projetou-se ainda no ano seguinte, com crescimento de 7,4% em 2016, e conta atualmente com quase um quarto da população brasileira utilizando este meio para compras. O que atrai o consumidor para esta modalidade de compra é não apenas a rapidez e praticidade, mas principalmente a possibilidade de encontrar uma vasta variedade de produtos e preços.

Diante deste contexto, Eder decidiu investigar mais a fundo as tendências da economia colaborativa, em que os recursos são compartilhados ao invés de serem “possuídos”. A economia colaborativa em geral, possibilita inovações em modelos de negócios, que podem alterar o formato de geração de receita, organização das operações logísticas, dentre muitas outras possibilidades dentro de um negócio. Possibilita ainda que as interações entre as partes envolvidas (fornecedores, clientes, etc) funcionem sob outras lógicas como pode-se observar no modelo de negócios da Uber ou da AirBnB.

Em termos de comércio colaborativo, o grande pioneiro na região foi a empresa Endossa, fundada em 2007. Desde então a empresa funciona no seguinte formato: ao invés de manter um estoque próprio de produtos, aluga pequenas caixas para seus fornecedores/expositores a um valor fixo – oferece infraestrutura como um todo – e estipula um valor mínimo de vendas para que a empresa possa permanecer com sua caixa. A loja funciona em formato de “*self-service*” para o cliente, que conta ainda com o suporte de atendentes.

## SEÇÃO SOLUÇÃO DO DILEMA

Diante do dilema de como manter-se no mercado mesmo com pouco dinheiro em caixa e em busca de aproveitar oportunidades, Eder tomou uma decisão e decidiu sair de sua zona de conforto – típico de seu perfil empreendedor. Fechou as portas de seu ponto de vendas mais próximo à Avenida Paulista e optou por manter apenas o ponto próximo à Oscar Freire. E mais: resolveu arriscar-se em um novo modelo de negócios. Em poucos dias, em julho de 2015 transformou seu ponto de vendas físico em uma loja colaborativa e em 2017, ampliou sua operação para o mundo online por meio de um *market place*.

### Loja colaborativa

#### Solução 1

#### Área de conhecimento: Modelo de negócios

A primeira e principal medida adotada por Eder foi a alteração do modelo de negócios de comércio varejista tradicional para um modelo de negócios colaborativo. Para a transição, Eder fechou seu ponto de vendas próximo à Oscar Freire por alguns dias para a reforma, na qual alterou o layout de exposição da loja. Ao invés das tradicionais araras, e mesas de exposição, agora a loja conta com molduras de madeira – *boxes* – na parede para exposição individual de cada marca, cujos preços de locação variam de acordo com sua localização e visibilidade.

Esta é uma grande alteração no modelo de negócios que ajudou Eder a manter-se no mercado: a geração de receita é realizada por meio da locação de espaços (caixas, gôndolas, etc), além do recebimento de um percentual referente às vendas. Ademais, enquanto o modelo tradicional exige a manutenção de estoque, no novo modelo esta responsabilidade fica ao encargo do fornecedor – agora denominado expositor – que assume o compromisso de manter seu espaço alugado sempre bem guarnecido de novidades.

Sendo assim, para preencher os espaços vagos, Eder contou com alguns de seus antigos fornecedores, mas foi necessária uma grande força tarefa para prospecção de novos expositores – o que se tornou uma nova atividade-chave em seu negócio. É realizada uma seleção das marcas que poderão expor em seu espaço, garantindo assim a coesão do *mix* de

produtos alternativos oferecido ao seu público final por meio de um trabalho de curadoria. A Clube Vintage passou a oferecer toda a infraestrutura necessária para que marcas menores e ganhem mais projeção, como uma plataforma de mercado. Assim, no próprio prédio onde está instalada, é disponibilizado um estúdio fotográfico para que sejam realizadas fotos profissionais dos produtos.

Eder optou por maximizar o máximo possível suas instalações, de forma que o segundo andar, que antes era ocupado pelo estoque, foi adaptado para ser seu escritório e sala de reuniões, tão necessária para seus projetos futuros. Já o espaço ao fundo da loja comporta o Café Samambaia, que inicialmente era gerido pelo empresário, mas atualmente foi vendido. O café faz parte do rol de soluções oferecidas aos expositores uma vez que o espaço pode ser utilizado para eventos de lançamento de coleções, por exemplo.

Com a mudança no modelo de negócios, Eder aumentou a variedade de produtos disponíveis e pode garantir um abastecimento constante de suas prateleiras sem que se descapitalizasse utilizando capital de giro para compra de mercadorias. Por outro lado, passou a ter contato com uma extensa rede de empreendedores, da qual surgiram outras ideias, parcerias e oportunidades de negócio.

### ***Market place online***

#### **Solução 2**

#### **Área de conhecimento: Comércio Eletrônico**

Atento à movimentação do mercado eletrônico, Eder estruturou a “Clube Vintage online”, ou como gosta de chamar, seu *market place*. Esta foi sua segunda grande mudança em seu modelo de negócios, ampliando seus canais de contato com o mercado. A ideia surgiu da necessidade de criar estratégias de retenção de expositores e de diferenciação frente à concorrência. Se o espaço físico já funcionava como uma plataforma para pequenos empreendedores na região, uma plataforma online poderia projetá-los ainda mais longe.

O alto grau de complexidade de logística e altos custos de manutenção de um *e-commerce* distanciavam esta solução de muitos de seus expositores. Logo Eder identificou a oportunidade de expandir suas operações e por meio de uma parceria, conseguiu estruturar uma plataforma com baixos custos. Dentro da plataforma cada marca tem sua loja, gerencia seus próprios produtos, pedidos e envios, de forma que algumas das marcas expositoras

inclusive optaram por desativar seus *e-commerces* para manter apenas uma vitrine na Clube Vintage.

Todas as marcas expositoras da loja física tem acesso à plataforma mediante o pagamento de um percentual sobre suas vendas efetuadas. Marcas externas, não participantes do ponto de vendas físico também podem participar, porém, mediante o pagamento de uma taxa fixa além do percentual sobre as vendas. O site concentra diversos produtos e segue a tendência do comércio *online*, que se caracteriza pela facilidade de se encontrar rapidamente o que se busca com um clique.

### SEÇÃO FECHAMENTO

O sucesso da transição de modelo de negócios e a entrada no mercado *online* deram novo fôlego a Eder, que andava desacreditado de sua opção pelo empreendedorismo. O aumento das receitas do negócio veio acompanhado do aumento da visibilidade da Clube Vintage e também o aumento do grau de exigência de sua equipe. Com o crescimento, Eder sentiu necessidade de profissionalizar ainda mais sua gestão de *marketing* e redes sociais – que até então já havia passado pelas mãos de diversos profissionais – e contratou uma boa estagiária para desempenhar o papel.

Ambas as soluções demonstram como é possível para o micro e pequeno empresário adaptar seu negócio frente às atuais transformações de mercado, que vão desde a intensificação do uso de tecnologia até mudanças de hábitos de consumo. Com uma boa rede de relacionamentos com parceiros e fornecedores, foi possível alterar o modelo de negócios de forma rápida, barata e adequada ao contexto local do negócio. Ainda em fase de lapidação do modelo, o empresário orgulha-se de seu histórico e da própria ousadia.

Com a implementação da primeira solução em meados do ano de 2015, a transformação da loja tradicional em loja colaborativa, logo os primeiros resultados financeiros começaram a surgir. O segundo semestre de 2015 e primeiro natal da loja colaborativa faturou 6,5% a mais do que no mesmo período do ano anterior, grande parte proveniente da nova fonte de receita: os alugueis dos espaços. Sem a necessidade de investir em mercadorias, o empresário pode direcionar seu capital para outros investimentos e assim, manter resultados bem mais expressivos.

A grande prova disto é que o faturamento de seu primeiro semestre (geralmente meses de menor movimento) deste ano de 2017 com apenas uma loja em funcionamento foi pouco mais do que o dobro do mesmo período em 2015, logo antes de Eder tomar a decisão de mudar seu modelo de negócios e com duas lojas abertas. Vale ressaltar aqui que cerca de 15% do valor do faturamento do primeiro semestre é proveniente de sua segunda inovação implantada, o *market place*. A Clube Vintage reergueu-se com a gestão distribuída de recursos, eliminando seu estoque e possibilitando assim, maior liberdade para seu capital.

A solução do dilema trouxe outras questões à tona que Eder ainda estuda como resolver. Como reter e fidelizar o expositor de forma que ele queira continuar expondo na loja e pagando pelo aluguel de seu espaço? Com o surgimento de outros espaços semelhantes, Eder estuda possíveis benefícios e diferenciais para manter seus parceiros. Além disso, como tornar-se mais relevante para seus expositores/parceiros/fornecedores, auxiliando-os enquanto plataforma de negócios? Uma grande preocupação de Eder é como melhorar as condições de negócio para seus expositores, pois uma vez que as marcas crescem, a Clube Vintage também cresce.

Com um modelo de negócio que depende de muitas variáveis das quais Eder tem pouco controle, ele ainda tenta desvendar como tornar o modelo de negócios escalável, mesmo sendo dependente do abastecimento de vários fornecedores. Em relação às variáveis, especialmente na plataforma *online*, Eder também busca maneiras de aprimorar mecanismos de controle sobre as operações que ficam totalmente ao encargo das marcas e que às vezes falham (como o desrespeito ao prazo de envio do produto). Quando algum problema ocorre, a responsabilidade recai sobre a marca Clube Vintage.

Eder também enfrenta problemas com o formato de tributação de seu negócio com uma legislação não preparada para regulamentar um modelo de negócios que funciona tanto prestando serviço (de locação de espaços) quanto com comércio de produtos. O modelo híbrido de negócio transpõe as classificações tradicionais de “comércio” ou “serviços”, que já se trata de uma realidade recorrente em *startups*, por exemplo.

Estas são algumas das atuais preocupações do empresário, que apesar dos desafios, busca capacitar-se cada vez mais. Incansável em sua busca por conhecimento, recentemente Eder participou de um curso intensivo para empreendedores no Insper Centro de Empreendedorismo e iniciou um MBA em *marketing* na ESPM. Em conjunto com a agente

local de inovação, programa do qual fez parte no SEBRAE, Eder já iniciou a aplicação de várias técnicas e ferramentas aprendidas em curso. Além disso, com o conhecimento formal, já se planeja para outros projetos em paralelo à Clube Vintage.

A longo prazo, estuda-se franquiar a marca inicialmente para outras regiões na própria capital e posteriormente, outras cidades. No entanto, a expansão é um passo a ser tomado com bastante cautela e planejamento principalmente levando-se em consideração as dificuldades observadas anteriormente e por uma de suas principais concorrentes ao optar por esta estratégia. A abertura de uma unidade dentro de um dos maiores *shoppings* da capital por exemplo, o Ibirapuera, não vingou. Talvez pelo perfil do público que ali frequenta, talvez por dificuldades nas próprias operações do negócio.

Por fim, vale ressaltar a participação do empresário no curso SEBRAE Mais Estratégias Empresariais, onde pode lapidar melhor seu modelo de negócios e suas estratégias. Ademais, Eder pode realizar análises como Forças de Porter e PEST que não havia realizado até então para a abertura do negócio e aprimorar suas ferramentas de gestão com o *Balanced Scorecard* (planejamento e controles por indicadores de desempenho), por exemplo. A revisão de objetivos e métricas o auxiliou a explorar melhor seu mercado de referência e posicionar melhor seu negócio.

## PERGUNTAS PARA REFLEXÃO

1. Diante do dilema enfrentado em relação ao excesso de estoque, há ações preventivas que poderiam ter sido adotadas pelo empresário? Que outras ferramentas e técnicas poderiam ter sido empregadas na gestão do estoque?
2. Como a modelagem de negócios por meio do *Business Model Canvas* poderia ter auxiliado o empresário na transição de modelos de negócio?
3. O problema de Eder poderia ter sido resolvido por meio do modelo de vendas por consignação?

4. Quais são as possíveis ameaças e oportunidades para seu modelo de negócios frente ao surgimento de novas tecnologias como realidade virtual, inteligência artificial, dentre outras?

# EMPRESÁRIA SEM EXPERIÊNCIA, PORÉM, ENTENDE A REAL IMPORTÂNCIA DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO

**AUTOR - THIAGO SOUZA DOS SANTOS, GRADUADO EM COMUNICAÇÃO SOCIAL COM  
HABILITAÇÃO EM PUBLICIDADE E PROPAGANDA – USP – ALI- CAPITAL-OESTE SEBRAE SP  
[-thiago.alispoeste@gmail.com](mailto:-thiago.alispoeste@gmail.com)**

## Seção Abertura

Senso de oportunidade e cuidados com a gestão são os segredos de quem quer ter um negócio de sucesso em qualquer idade. Há quem diga que enquanto se cursa a universidade é o melhor momento da vida para abrir um negócio, já que a criatividade está no auge. Para outros, acumular experiência profissional é fundamental para manter a empresa nos trilhos. Mesmo assim, para os especialistas, não há idade certa para empreender. Segundo a pesquisa *Global Entrepreneurship Monitor (GEM 2010)*, os brasileiros com 25 a 34 anos são os mais empreendedores, mas os jovens de 18 a 24 anos têm aumentado sua participação na abertura de empresas.

Os jovens arriscam mais, estão mais próximos da inovação e têm pouco a perder. Quem é mais velho, por outro lado, acumulou mais experiência, *networking* e capital. Em toda faixa etária há distinções e casos de excelência.

Foi o que motivou a empresária Luciana Rubino a ter o seu próprio negócio. No auge dos seus 23 anos, recém-formada sem experiência de mercado, porém com histórico de empreendedorismo na família ela decidiu investir em uma loja de lingerie e pijamas no bairro Perdizes em São Paulo. Ex-Agente Local de Inovação - Programa criado pelo SEBRAE em parceria com o CNPq, que tem o objetivo de promover a prática continuada de ações de inovação nas empresas de pequeno porte, por meio de orientação proativa, gratuita e personalizada - fez questão que sua empresa fosse também atendida pelo programa para conseguir se estruturar e implantar inovação desde o *start* da empresa. “Percebi a importância

da inovação dentro de um pequeno negócio. A empresa só sobrevive se ela for inovadora”, conta empreendedora e dona do Empório das Calcinhas. A empresária fez a adesão ao Programa Agente Local de Inovação onde recebeu o acompanhamento de um agente local no período de 30 meses. Nesse atendimento foram aplicados quatro diagnósticos empresariais, Radar de Inovação, devolutiva, análise *SWOT* e quatro planos de ação. No Programa ALI, a ideia era motivar a empresária inovar em um mercado comum apesar da pouca idade e inexperiência na gestão de um negócio próprio.

### **DILEMA EMPRESARIAL**

Em um mercado marcado pela forte concorrência surgiu o dilema.

Como inovar ao entender as necessidades específicas do consumidor no mercado de lingerie, agregando mais valor no ato da compra?

### **SEÇÃO CONTEXTUALIZAÇÃO**

O bairro das Perdizes localizado na zona oeste da capital de São Paulo possui aproximadamente 98 mil moradores em uma área de 6,3 km<sup>2</sup>, segundo dados da Prefeitura de São Paulo. Caracterizado por 54% do bairro formado por mulheres com média de idade de 42,6 anos. A população classe A e B compõem 79%, sendo que destes que se declaram casados são 36%. A empresa está no mesmo ponto comercial desde a sua fundação em maio de 2006. O nome fantasia Empório das Calcinhas foi mantido, pois já havia se tornado ponto de referência no bairro. O faturamento da empresa quando começou o Programa ALI era de 360 mil reais por ano. Os produtos comercializados na loja física vão desde lingerie, sutiãs, calcinhas, meias, pijamas, camisolas, dentre outros itens. Variedade de modelos, tamanho *plus size* e marcas diversas. Não apresentava até então especialidade em nenhum nicho de mercado. A empresa possuía um *e-commerce*, porém com poucas vendas, não sendo representativa em seu faturamento. Também participavam de feiras e eventos como expositora e fazia a venda direta do seu produto nessas feiras. No bairro havia quatro concorrentes diretos no ramo de lingerie na mesma rua, além de lojas de moda íntima feminina de grande porte localizada nos dois shoppings centers localizados na região (*Bourbon e West Plaza*).

## A terceira idade no Brasil

A demanda de produtos para o público feminino da terceira idade existe, porém são poucas as empresas focadas nesse grupo. O desafio era como fazer para atingir essas mulheres. Segundo o último censo do IBGE, realizado em 2010, o número de brasileiros acima de 65 anos quase quadruplicará até 2060, conforme tabela abaixo:

Ano	Quantidade de maiores de 65 anos	Porcentagem da população
2013	14,9 milhões	7,4%
2060	58,4 milhões	26,7%

A estimativa é explicada por dois movimentos que ocorrem paralelamente: queda da mortalidade, que esta diminuindo desde a primeira metade do século 20 e diminuição da fecundidade, redução do número de filhos nas famílias. No período, a expectativa média de vida do brasileiro deve aumentar, assim como deve ser mantida a vantagem de expectativa de vida das mulheres sobre os homens. Dessa forma, o processo de transformação no perfil etário da população brasileira também caracteriza-se pelo aumento de idosos com idade superior a 80 anos, o que acresce o contingente de pessoas potenciais consumidoras de todos os mercados, inclusive de roupas íntimas.

## SEÇÃO SOLUÇÃO DO DILEMA

### Elaboração do Planejamento Estratégico

#### Solução 1

Área do conhecimento: Estratégias empresariais

Para resolver essa falta de definição de nicho a empresária desenvolveu junto com o agente local de inovação que fazia o atendimento da sua empresa, um planejamento estratégico que envolveu a criação da missão, visão e valores da empresa. Essa tríade foi direcionada aos públicos: da terceira idade, *plus size* e alérgicos. O objetivo era ser

reconhecida no mercado por essas especialidades assim como entender bem o público-alvo. A empresária fez a leitura e assistiu vídeos sobre a importância da elaboração. O próximo passo foi escrever o porquê de adquirir o seu negócio e também o histórico da loja. Após isso, respondeu a finalidade do negócio, a razão de existir da sua empresa. Também respondeu quais eram os objetivos do negócio e como desejava que a empresa fosse reconhecida pelos clientes em 2022. Após todo esse processo ela fez uma apresentação para amigos, familiares e funcionários da nova definição estratégica da empresa. Foi uma mudança radical na estratégia da empresa, inovação no redirecionamento das campanhas de marketing e de relacionamento para os públicos específicos. O foco do conceito era “variedade para os três perfis”, com qualidade e atendimento diferenciado. A missão ficou definida assim: “Compreender os biótipos do universo feminino dispondo de soluções para cada fase da vida”.

### **Treinamento das funcionárias para melhor atendimento ao público-alvo**

#### Solução 2

Área do conhecimento: Gestão de pessoas

O treinamento as funcionárias se fez imprescindível para que ela pudesse atender os clientes de forma cordial e entender a real necessidade para indicar o produto certo. Foi feita uma conversa sobre as dificuldades do dia-a-dia e entender como ajudar a superar essas dificuldades. Após essa conversa, a empresa procurou vídeos com temas relacionados a atividades levantadas junto às funcionárias e foi elaborado um cronograma de treinamento. Ficou definido conteúdo, horários, questões sobre o conteúdo aplicado e *feedback* para próximos treinamentos. As funcionárias receberam 20 horas de treinamento *online* desde atendimento de excelência até conceitos básicos de como cuidar de um idoso. “Foi interessante estudar esse público e entender os mitos e verdade do envelhecimento”, observa Luciana. Mostrar os benefícios tangíveis e principalmente os intangíveis fez parte do treinamento. Com isso houve alavancagem nas vendas e o movimento do público definido cresceu 30% mês a mês, após o treinamento.

### **Modificação na exposição dos produtos na vitrine**

Solução 3

Área de conhecimento: *Merchandising*

A empresária negociou junto ao fornecedor um *designer* de vitrine para promover mudança em sua fachada, renovando os manequins e utilizando modelos *plus size* para valorizar a exposição dos produtos para esse público. Posteriormente trabalhou dentro do espaço disponível, pois era um erro expor muitos produtos na vitrina dificultando o foco nos produtos. A ideia era diminuir a exposição e não mostrar tudo que era vendido focando nas categorias ou estilos de produto. Organizou os objetos em grupos e houve equilíbrio entre produtos de grande e pequeno porte. Outro erro cometido era exibir o que não estava disponível na loja. Construção de temas seguindo datas comemorativas, exemplo: Dia das mães, dia dos namorados, natal e *réveillon*. Além de aproveitar as datas comemorativas, também uma história era contada a cada vitrina montada para lembrar ao consumidor que não era apenas a exposição de um produto, mas de um sonho, pois uma boa vitrina deve contar uma boa história, segundo informações passadas pelo especialista. Também promoveu uma mudança no *layout* com corredores mais largos na loja a fim de melhorar a jornada de compra das clientes. Com isso, um idoso cadeirante poderia circular pelos corredores da loja sem qualquer tipo de dificuldade.

### **Investimento em redes sociais para aumentar as vendas via comércio eletrônico**

Solução 4

Área de conhecimento: Marketing digital

Uma das estratégias mais importantes no negócio foi mudar o site e mantê-lo atualizado, uma vez que mudanças internas foram feitas e com isso houve a necessidade de comunicar as mudanças ao mercado. Duas estratégias distintas foram adotadas: trazer *leads* e movimentar o *e-commerce*. A repaginação visou a melhoria na ergonomia de navegação e atualização dos produtos ofertados, bem como a ampliação da cadeia de dispositivos que

podem acessá-los como *smartphones*, *tablets* e *notebooks*. “O novo site foi o fruto da minha dedicação e do parceiro no *design* que por alguns meses compilaram ideias e inovações para termos um novo canal com informações destinadas aos novos clientes”, relatou a empresária. Após a implantação do site, optou-se por fazer investimentos em *Google Adwords* e *Facebook Ads*. Essa ação foi pensada no sentido de aumento das vendas *online*. Também foi implantada uma área dentro do site com o foco em atrair revendedoras do seu produto já que após negociação com fornecedores a empresária obtinha preço de fábrica para revender seus produtos.

## SEÇÃO FECHAMENTO

Elaborar o planejamento estratégico foi o grande desafio, pois pensar em um negócio em longo prazo sempre será tarefa árdua ao empresário brasileiro por três pontos: Falta de capacitação/planejamento, visão estratégica do seu negócio e envolvimento em tarefas operacionais que dificulta muito o pensamento estratégico. Pensar no longo prazo ajuda o empresário a sempre ser inovador e estar na vanguarda do seu mercado de atuação. De acordo com a empresária, participar do Programa ALI estimulou a pensar no mercado em que atua e se diferenciar. Os diagnósticos aplicados apontavam diversas deficiências do seu negócio que ela não conseguia perceber por estar totalmente envolvida no operacional da empresa. Conseguiu entender também a real importância de se especializar em um nicho e atender com excelência o público-alvo. Ela destacou que não basta apenas ter o espírito empreendedor, deve também possuir outras características como: negociação com fornecedores, participação em feiras e eventos do setor, pesquisar informações sobre o cliente, colher *feedbacks* de todos os *stakeholders* envolvidos no processo de compra, caixa de sugestões, economia local do bairro.

Os próximos desafios traz como plano da empresária a melhora contínua da experiência do usuário tanto na loja física como navegando em seu site, rever semestralmente as metas para atingir a visão e ganhar qualidade de vida.

## PERGUNTAS PARA REFLEXÃO

1. Por que foi possível identificar, no caso do Empório da calcinhas, alguns nichos de mercado em um bairro até então comum?
2. Como manter alinhadas: a expectativa do cliente x pensamento estratégico do pequeno negócio?
3. Quais dificuldades os pequenos empresários encontram na hora de fazer seu planejamento estratégico pensando em um cenário com mais de dois anos?
4. É importante atuar em nichos, ou vender para todos sempre será a melhor solução?
5. Qual a importância em treinar a equipe comercial em cursos que fogem do tema vendas, porém que falam sobre o público-alvo?